



TYÖYHTEISÖN KÄYTÄNTÖJÄ MUOTOILEMASSA

Netta Riponiemi
Pro gradu -tutkielma
Teollinen muotoilu
Lapin yliopisto
Syksy 2023

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Taiteiden tiedekunta
Työn nimi: Työyhteisön käytäntöjä muotoilemassa
Tekijä: Netta Riponiemi
Koulutusohjelma/oppiaine: Teollinen muotoilu
Työn laji: Pro gradu -tutkielma
Sivumäärä: 71
Vuosi: 2023

Tiivistelmä:

Työyhteisön arkiset teot ovat keskeinen osa työhyvinvoinnin rakentumista. Näin ollen työhyvinvoinnin edistäminen vaatii yhteisön käytäntöjen kehittämistä. Tässä tutkimuksessa tarkastelen palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämisen mahdollisuuksia työhyvinvoinnin kehittämistyössä. Tavoitteenani on selvittää mitkä ja miten erilaiset muotoilun menetelmät esiintyvät työhyvinvoinnin kehittämisprosessissa ja kuinka ne ovat edistäneet käytäntöjen jäsentämistä työyhteisöjen sisällä.

Tutkimuksen perustana toimivat kolmessa työyhteisössä toteutetut kehittämistyöpajojen kokonaisuudet. Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineistona toimivat työpajatoiminnan yhteydessä syntynyt ja niitä varten tuotettu materiaali, sekä toteutettua työhyvinvoinnin kehittämistyötä koskevan paneelikeskustelun tallenne. Omaksun tutkimuksessa autoetnografisen roolin, sillä olen itse toiminut käsiteltävän muotoilutyön toteuttajana ja työpaja-aineiston tuottajana.

Aineistosta nousee esiin kolme eri menetelmätyyppiä, joita kehittämistyössä ollaan hyödynnetty: ajatusten rikastamisen menetelmät, tarinallistamisen menetelmät ja toimintaan suuntaavat menetelmät. Menetelmätyypit ovat tunnistettavissa ominaispiirteidensä kautta. Ajatusten rikastamisen menetelmien tarkoituksena on ollut työhyvinvointiin liittyvän pohdinnan syventäminen. Tarinallistamisen menetelmät ovat painottuneet kerronnallisuuden hyödyntämiseen kehitystyössä. Toimintaan suuntaavien menetelmien tavoitteena on puolestaan ollut edistää käytäntöjen jalkauttamista arkeen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat palvelumuotoilun menetelmien olevan hyödyllisiä työhyvinvoinnin käytäntöjen kehittämisen työkaluja. Muotoilun menetelmät toimivat käytäntöjen jäsentäjinä tuottamalla tietoa, tekemällä näkymätöntä näkyväksi sekä edistämällä ymmärrystä toimintatapoihin liittyen. Tärkeimpänä muotoilun menetelmien saavutuksena kehittämistyössä voidaankin nähdä yhteisymmärryksen edistäminen työyhteisöissä vuorovaikutuksellisen työpajatyöskentelyn ja henkilöstön aidon osallistamisen kautta.

Avainsanat: palvelumuotoilu, sosiaalinen muotoilu, muotoilun menetelmät, työhyvinvointi, käytäntö

University of Lapland

Faculty: Faculty of Art and Design

Title: Designing work community practices

Author: Netta Riponiemi

Degree programme / subject: Industrial Design

The type of work: Master's thesis

Number of pages: 71

Year: 2023

Abstract:

The everyday actions of a work community are a key part of building well-being at work. Therefore, improving well-being at work requires the development of the work community's practices. In this research, I examine the possibilities of using service design methods in developing workplace well-being. My goal is to find out how and which different design methods occur in developing workplace well-being and how they have helped construe the practices within work communities.

This research focuses on a series of workshops implemented in three work communities. It is a qualitative case study that uses the material created in and for the workshops, and a recording of a panel discussion about developing workplace well-being. In this research, I adopt an autoethnographic role, for I myself had an active role in the development work in question and in producing the research material.

Three types of methods used in the workshops emerge from the research material: thought enriching methods, storification methods and action-oriented methods. These method types can be identified by their characteristics. The purpose of thought enriching methods is to reflect on well-being at work on a deeper level. The storification methods focus on using a narrative approach to developing workplace well-being. Meanwhile, the action-oriented methods aim to promote the implementation of practices in everyday life.

The research shows that service design methods are useful tools for developing the practices of workplace well-being. Design methods help construe practices by producing information, making things visible, and promoting the understanding of the ways in which things are done. The most important achievement of design methods can be seen as the promotion of mutual understanding in work communities through interactive workshops and the participation of personnel in developing practices.

Keywords: service design, social design, design methods, workplace well-being, practice

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	1
1.1. Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella	1
1.2. Muotoilun ulottuvuudet	2
1.3. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
1.4. Tutkimuksen rakenne	4
2. KÄYTÄNTÖJEN MUOTOILU.....	6
2.1. Palvelumuotoilu.....	6
2.2. Sosiaalinen muotoilu	11
2.3. Muotoilun menetelmät	13
2.4. Työhyvinvoinnin käytäntöjen kehittäminen	18
3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	22
3.1. Laadullinen tapaustutkimus.....	22
3.2. Autoetnografia ja tutkijan rooli.....	25
3.3. Aineisto ja tutkimushenkilöt	28
3.4. Aineiston analyysi.....	32
4. MUOTOILUN MENETELMÄT TYÖPAJOISSA	37
4.1. Työpajakokonaisuudet.....	37
4.2. Työpajojen eteneminen ja tavoitteet	40
4.3. Työpajamenetelmät.....	43
4.4. Työpajatulokset	48
5. MUOTOILUN MENETELMÄT KÄYTÄNTÖJEN JÄSENTÄJINÄ	53
5.1. Päätelmiä työpajatuloksista	53
5.2. Olohuonekeskustelu: kokemuksia työpajakokonaisuuksista.....	56
5.3. Pohdinta.....	61
6. PÄÄTÄNTÖ.....	64
LÄHTEET.....	66

1. JOHDANTO

Suomalaisten väitetään olevan maailman onnellisinta kansaa (Helliwell et al., 2023). Tästä huolimatta työterveyslaitoksen mukaan työntekijöistä 17 prosenttia kokee huomattavaa stressiä (Työterveyslaitos, 2023). Työhyvinvointiin on siis panostettava, jotta voisimme olla onnellisia vielä jatkossakin. Lisäksi työelämä on jatkuvassa muutoksessa yhteiskunnallisten muutosten ja ilmiöiden, kuten digimurroksen, ilmastonmuutoksen ja väestön ikääntymisen, sekä työn tekemisen tapojen kehittymisen saattelemana, jolloin myös työhyvinvointia on syytä tarkastella ja kehittää uusista näkökulmista.

”Työhyvinvointi tehdään yhdessä”, toteaa sosiaali- ja terveysministeriö työhyvinvointia käsittelevillä verkkosivuillaan (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023). Yhdessä tekeminen ei ole kuitenkaan mikään yksinkertainen asia, vaan sen tueksi tarvitaan tilanteeseen sopivia työkaluja ja ajatuksella kehitettyjä käytäntöjä.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen sitä, miten palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämässä. Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, joka keskittyy kolmessa työyhteisössä toteutettuihin työhyvinvoinnin kehittämiskokonaisuuksiin ja niissä käytettyihin muotoilun menetelmiin. Tarkoituksena on selvittää mitä muotoilun menetelmiä kehittämistyössä on käytetty, miten niitä on käytetty ja kuinka ne ovat edistäneet työhyvinvointiin liittyvien käytäntöjen jäsentämistä työyhteisöjen sisällä.

1.1. Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella

Kaikki alkoi hankkeesta. Työssäni Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämispalveluissa pääsin vuosina 2021-2023 työskentelemään tiiviisti Euroopan sosiaalirahaston rahoittamassa *Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella* -hankkeessa (1.3.2021-31.3.2023). Hankkeen tavoitteena oli vahvistaa työhyvinvoinnin ennakoivaa johtamista sekä tunnistaa mittareita ja kehittää toimintamalleja työhyvinvointiin liittyen. Toteuttajina toimivat Rovaniemen koulutuskuntayhtymä (REDU), Rovaniemen kaupunki ja Lapin

yliopisto. Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämispalveluiden, eli minun ja työparini, erityisenä tehtävänä tässä hankkeessa oli toimia kehittämistyön fasilitoijina. Kyseisen kehittämistyön kohteena toimivat REDUn ja Rovaniemen kaupungin eri työyhteisöt, joille järjestettiin useita työpajasarjoja työhyvinvointiin liittyvien käytäntöjen edistämiseksi. Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee näiden työpajasarjojen toteuttamisessa hyödynnettyjä muotoilun menetelmiä ja sitä, kuinka ne ovat jäsentäneet työyhteisöjen käytäntöjä.

Hankkeen alkuvaiheessa en vielä tiennyt, että tutkielmani tulisi rakentumaan sen ympärille: eihän hankesuunnitelmassa edes mainittu muotoilua sanallakaan. Toiminnan edetessä huomasin kuitenkin kehittämistyön kuin luonnostaan omaksuvan muotoilulle ominaisia piirteitä ja lopulta kasassa oli toimintakokonaisuus, joka niin prosesseiltaan kuin menetelmiltäänkin vastasi muotoilutoimintaa. Totesin, että prosessia olisi mielenkiintoista tutkia muotoilutoiminnan näkökulmasta. Ensimmäiseksi haasteeksi tässä aikeessa tuli hankkeen keskeisen aihepiirin ja oman tieteenalani erottaminen toisistaan. En ole työhyvinvoinnin asiantuntija, eikä tutkielmani näin ollen käsittele työhyvinvointia tai sen ulottuvuuksia. Sen sijaan käänän katseeni hankkeessa toteutetun toiminnan saattamana muotoiluun, sen uusiin ulottuvuuksiin perinteisten tuotteiden ja palveluiden lisäksi käytäntöjen kehittämisen parissa, sekä sen menetelmien rooliin kehittämistyössä.

1.2. Muotoilun ulottuvuudet

Muotoilu on alati kehittyvä tieteenala, joka on aikojen saatossa laajentunut sisältämään perinteisen teollisen tuotemuotoilullisen toiminnan lisäksi muun muassa palveluiden kehittämistä. Palvelumuotoilu on tullessaan tuonut muotoilun kentälle ja muotoilijan tehtäväksi yhä kasvavissa määrin ihmisten toiminnan, kokemusten ja vuorovaikutuksen kehittämistyön. Menetelmärikkaan palvelumuotoilutoiminnan kautta on syntynyt työkaluja hyödynnettäväksi palveluiden lisäksi myös muiden abstraktien asioiden, kuten organisaatioiden käytäntöjen, kehittämistyöhön. Tällaista toimintaa voidaan kutsua myös sosiaalisiksi muotoiluksi. Näiden suhteellisten nuorten ja vakiintuneita määritelmiänsä vielä etsivien muotoilun alueiden rajojen veto toisiinsa nähden ei ole yksiselitteistä, jonka

vuoksi niitä käsitellään tässä tutkielmassa rinnakkain. (Chen, Cheng, Hummels & Koskinen, 2015; Kettunen, 2013; Manzini, 2015; Miettinen et al., 2021.)

Palvelumuotoilu toimii tutkielmassani keskeisenä muotoilun alana, sillä sille ominaiset prosessit ovat muodostuneet myös hankkeessa toteutetun kehittämistyön lähtökohdiksi. Palvelumuotoilua voidaankin hyödyntää laajasti eri yhteisöissä toteutettavan yhteiskehittämisen eri vaiheissa, muun muassa työpajatyöskentelyn avulla (Alhonsuo, 2021; Kuure, 2020). Tässä tutkimuksessa palvelumuotoilu on kulkenut fasilitaattoreiden rinnalla niin ajattelutapana kuin konkreettisina toiminakin koko kehittämistyön ajan. Hankkeen aikana eri työyhteisöissä toteutetut työpajasarjat muodostavat kehittämistyön ytimen. Palvelumuotoilu näyttäytyy näissä työpajoissa erityisesti menetelmällisyytensä kautta. Läpi työpajasarjojen ja niiden eri vaiheiden on työpajoissa hyödynnetty useita palvelumuotoilussa yleisesti käytettyjä menetelmiä sekä työkaluja. Näin ollen lähestyn palvelumuotoilua tutkielmassani erityisesti sen tyypillisten prosessien ja menetelmien kautta. Kehittämistyön tavoitteena ei kuitenkaan ole ollut varsinaisten palveluiden kehittäminen tai niihin liittyvien haasteiden ratkaisu, vaan työyhteisöjen sisäisten käytäntöjen tarkastelu. Tästä syystä tutkielma sijoittuu palvelumuotoilun lisäksi myös sosiaalisen muotoilun kentälle.

Sosiaalinen muotoilu yhdistää tutkimuksessa toteutetun muotoilullisen toiminnan hankkeen aihepiiriin ja kehittämistyön tavoitteisiin. Vaikka kehittämistyön prosessit ja menetelmät ovat kummunneet palvelumuotoilun puolelta, on niitä jouduttu soveltamaan sopivaksi tilanteeseen, jonka lähtökohdat poikkeavat tyypillisestä palvelumuotoilusta. Soveltamisen myötä kehittämistyössä ollaankin siirrytty ainakin osittain palvelumuotoilun parista täsmällisemmin sosiaalisen muotoilun piiriin, jossa muotoilun keinoin tavoitellaan konkreettisten toimivien palvelujen sijaan jotain abstraktimpaa: parempaa elämän laatua.

1.3. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen tavoitteena on tarkastella muotoilun menetelmien hyödyntämistä työyhteisöjen työhyvinvointiin liittyvien käytäntöjen kehittämistyössä.

Tutkimus rajautuu taustansa ja toteutusmuotonsa saattelemana käsittelemään aihetta kahden organisaation, REDUn ja Rovaniemen kaupungin, työyhteisöjen työhyvinvoinnin edistämisen kontekstissa. Erityisenä mielenkiinnon kohteena on se, millä tavoin palvelumuotoilun menetelmiä on käytetty hankkeessa ja mitä siitä on seurannut. Tutkimukseni päätutkimuskysymys on:

Miten palvelumuotoilun menetelmät jäsentävät työhyvinvointiin liittyviä työyhteisöjen käytäntöjä?

Tutkimuskysymykseen liittyy kehittämistyön aikana syntynyt taustaoletus, että palvelumuotoilun menetelmät ovat jollain merkityksellisellä tapaa jäsentäneet työyhteisöjen käytäntöjä ja näin ollen edistäneet niiden kehittämistä. Työyhteisöllä tarkoitetaan tämän tutkimuksen kontekstissa jotain sellaista rajattua ryhmää, joka työskentelee yhdessä ja jolla on yhteisiä tavoitteita, ei laajoja organisaatiokokonaisuuksia. Tällaisia rajattuja ryhmiä voivat olla esimerkiksi pienemmät tiimit, tulosityksiköt tai työporukat suurien organisaatioiden sisällä. Tarkoituksena on tarkastella palvelumuotoilun menetelmien soveltuvuutta käytäntöjen kehittämistyöhön työyhteisöjen sisällä. Vastauksia päätutkimuskysymykseen lähdetään etsimään kahden alakysymyksen tukemana:

Mitä muotoilun menetelmiä *Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella* -hankkeen työpajoissa käytettiin?

sekä

Miten muotoilun menetelmiä käytettiin *Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella* -hankkeen työpajoissa?

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessani on yhteensä kuusi lukua. Ensimmäinen luku, johdanto, esittelee tutkimuksen aiheen, kontekstin ja tavoitteet pääpiirteittäin. Toisessa luvussa keskitytään käytäntöjen muotoilun teoreettiseen pohjaan tarkastelemalla palvelumuotoilun, sosiaalisen muotoilun ja muotoilun menetelmien taustoja sekä aiempia tutkimuksia

aiheeseen liittyen. Kolmas luku, tutkimusmenetelmät ja aineisto, syventyy tutkimuksen metodologiaan sekä tutkimuksessa käsiteltävään aineistoon, sen keruuseen ja analysointiin. Neljäs luku koostaa tutkimuksen keskiössä olevien työyhteisöissä järjestettyjen työpajojen tavoitteet, toteutuksen, menetelmät sekä tulokset yhteen. Näiden myötä luku vastaa tutkimuksen alakysymyksiin siitä mitä ja miten muotoilumenetelmiä työpajoissa käytettiin. Viidennessä luvussa vastataan tutkimuksen pääkysymykseen ja esitellään tutkimustulokset. Kuudes luku toimii tutkimuksen yhteenvedona ja arviointina, sekä johtopäätösten ja jatkotutkimusaiheiden esittelijänä.

2. KÄYTÄNTÖJEN MUOTOILU

Käytäntöjen muotoilu ei ole yksiselitteinen käsite. Tässä tutkimuksessa aihetta käsitellään tarkastelemalla palvelumuotoilun, sosiaalisen muotoilun sekä muotoilun menetelmien teoreettista pohjaa ja määritelmiä. Muotoilullisen toiminnan lisäksi tässä luvussa luodaan katsaus työhyvinvoinnin käytäntöjen kehittämiseen tutkimuksen empiirisenä kontekstina ja tutkimusalana, joka määrittelee työhyvinvointia myös teoreettisena käsitteenä.

2.1. Palvelumuotoilu

Marc Stickdornin tunnetun lausahduksen mukaan, jos kysytään kymmeneltä ihmiseltä, mitä palvelumuotoilu on, saadaan takaisin ainakin yksitoista erilaista vastausta. Vuosi vuodelta varttuva ja kehittyvä muotoilun ala hakee vielä uomiaan ja sen myötä vakiintunutta määritelmäänsä. Yksinkertaisen määritelmän puute ei kuitenkaan ole merkki alan kehittymättömyydestä, vaan kertoo kenties palvelumuotoilulle ominaisesta kokeilevasta ja iteratiivisesta tavasta käsitellä asioita. Osittain myös määritelmän puutteesta on tullut yksi alan määrittävistä piirteistä, joka voidaan nähdä myös vahvuutena (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider, 2011). Näistä syistä tämäkään tutkimus ei tarjoa yhtä selkeää ja vakiintunutta palvelumuotoilun määritelmää, vaan keskittyy tarkastelemaan alaa sen ominaispiirteiden ja sille keskeisimpien prosessien näkökulmasta.

Palvelumuotoilu on toimintaa, joka lähtee liikkeelle inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä, tuoden käyttäjän näkökulman palvelujen kehittämisen keskiöön (Miettinen et al., 2011). Palvelumuotoilu juontaa juurensa teollisen muotoilun piiristä, mutta ominaista sille on kuitenkin myös laajempi, monialainen ja erityisen menetelmärikas ote kehittämiseen. Miettisen (2011) mukaan palvelumuotoilu tarjoaa laajemman näkökulman kehitettävänä olevaan suunnitteluongelmaan perinteiseen muotoiluun verrattuna. Palvelumuotoilu myös yhdistää ja hyödyntää eri alojen työkaluja, tavoitteenaan tehdä palveluista hyödyllisiä, käytettäviä, haluttavia, vaikuttavia ja tehokkaita (Stickdorn, 2011; Moritz, 2005). Käyttäjän lisäksi palvelumuotoilun keskiössä on aina myös palvelun tarjoaja, jonka

näkökulma kulkee kehittämistyössä rinnakkain käyttäjän kanssa. Palvelumuotoilun rooli on toimia näiden tahojen välisenä sillanrakentajana. (Moritz, 2005.) Tiivistetysti ilmaistuna palvelumuotoilu keskittyy luomaan uusia tai kehittämään entistä parempia palveluita niin käyttäjän kuin palvelun tarjoajankin kannalta.

Palvelumuotoilun voidaan nähdä rakentuvan muotoiluajattelun ympärille. Muotoiluajattelu on eri muotoilun aloja yhdistävä viitekehys, joka kuvaa muotoilullisen toiminnan lähtökohtia, tavoitteita ja periaatteita. Termiä käytetään myös englanninkielisenä (design thinking) ja joskus mukaan eksyy myös alkuliitteitä, jolloin se mukautuu esimerkiksi palvelumuotoiluajatteluksi. Kyse on lopulta muotoilun perusolemuksesta ja sen ymmärtämisestä.

Miettinen kuvaa muotoiluajattelun olevan luova ihmiskeskeisen suunnittelun prosessi, jonka avulla voidaan tehdä uusi löytöjä ja havaintoja, joka puolestaan mahdollistaa uusien toimivien palvelujen ja ratkaisujen kehittämisen (Miettinen, 2011). Yrityksissä muotoiluajattelu asettuu muotoilutoiminnan lisäksi osaksi laajempaa kokonaisuutta: se on osa organisaation kyvykkyyttä toimia luovasti sekä kehittää toimintaansa ennakoiden sekä prototypoiden yli toimiala- ja organisaatorajojen (Miettinen, 2014).

Muotoiluajattelua voidaan tarkastella myös harjoittajien ominaispiirteiden kautta. Muotoiluajattelijoille ominaista on empaattisuus, integratiivinen ajattelutapa, optimismi, kokeileminen sekä yhteistyö (Brown, 2008).

Stickdorn et al. (2018) esittävät palvelumuotoiluajattelun muodostuvat kuudesta periaatteesta, jotka ovat vapaasti käännettynä:

1. Ihmiskeskeisyys – kaikkien palvelun sidosryhmien kokemukset tulisi ottaa huomioon.
2. Yhteistyö – kaikki sidosryhmät tulisi osallistaa palvelumuotoiluprosessiin.
3. Iteratiivisuus – palvelumuotoilu on kokeileva ja soveltava iteratiivinen lähestymistapa.
4. Vaiheittaisuus – palvelu tulisi visualisoida sarjaksi toisiinsa liittyviä toimintoja.
5. Todellinen – tarpeiden tutkimisen, ideoiden prototypoinnin ja aineettomien arvojen todentamisen tulisi tapahtua todellisuudessa.
6. Holistisuus – palveluiden tulisi kestävästi huomioida kaikkien sidosryhmien tarpeet läpi koko palvelun.

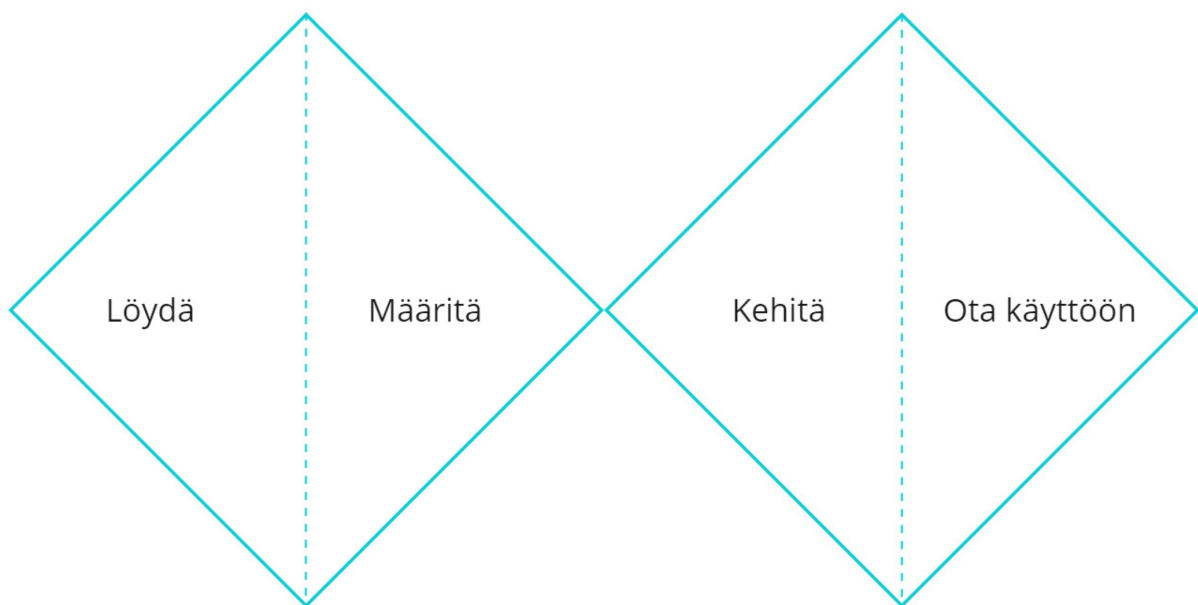
Tässä mallissa perinteisen käyttäjäkeskeisyyden, yhteisluomisen ja holistisuuden rinnalle on nostettu erityisesti näkymättömän tekeminen näkyväksi, joka aineettomien asioiden muotoilussa luonnollisesti korostuu (Stickdorn et al., 2018).

Nämä määritelmät ja periaatteet luovat tarpeellista pohjaa muotoiluajattelulle ja sen myötä muotoilun hyödyntämiselle käytännössä. Muotoiluajattelu ei nimittäin tapahdu itsestään. Se ei koostu luovien nerojen mielikuvituksellisista, kuin tyhjästä syntyvistä ideoista, vaan rehellisestä työskentelystä ihmiskeskeisen luovan prosessin parissa iteraation, prototypoimisen, kokeilujen ja jalostuksen myötä. (Brown 2008.)

Käsitteenä suosittu muotoiluajattelu on kuitenkin saanut osakseen myös kritiikkiä. Kimbell (2011) esittää kolme ongelmaa muotoiluajatteluun liittyen. Ensimmäinen haaste on se, kuinka muotoiluajattelun kuvaukset usein erottavat ajattelun ja tekemisen, sekä muotoilijan ja muotoilukontekstin toisistaan. Toisena haasteena voidaan nähdä muotoiluajattelun kuvaustapa asiana, joka yhdistää kaikkia muotoilijoita, ilman että tunnustetaan muotoilullisten ammattien ja instituutioiden merkittäviä eroavaisuuksia. Kolmas ongelma Kimbellin (2011) mukaan on muotoiluajattelussa korostuva muotoilijan rooli kehittämisen keskeisenä toimijana. Keskittymällä muotoilun tilannesidonnaisiin konkreettisiin toimintoihin yleistetyn muotoiluajattelun sijaan, voidaan muotoilu nähdä kontekstiin sidonnaisena joukkona rutiineja ja tämän myötä myös kirkastaa muotoilijan toimintatapoja (Kimbell, 2011). Tällaiset toistuvat moniulotteiset toimintatavat voidaan käsittää myös käytäntöinä (Gherardi, 2012; Reckwitz, 2002), joiden teoreettista pohjaa käsitellään luvussa 2.4. Muotoiluajattelun lisäksi palvelumuotoiluakin on siis syytä tarkastella muista näkökulmista.

Palvelumuotoilun kuvaukseksi on esitetty lukuisia eri prosessimalleja. Teoksessaan *Palvelumuotoilu* Tuulaniemi (2011) esittää viisivaiheisen palvelumuotoiluprosessin mallin, mutta toteaa myös jokaisen prosessin olevan ainutlaatuinen, sillä kyseessä on aina jonkin uuden luominen (Tuulaniemi, 2011). Myös Moritz (2005) sekä Miettinen (2011) esittelevät teoksissaan useita prosessimalleja, todeten eri palvelumuotoilun prosessien sisältävän tiettyjä ominaispiirteitä, menetelmiä ja vaiheistuksia. (Moritz, 2005; Miettinen 2011.)

Yksi tunnetuimmista prosessimalleista on Design Council:n (2023) luoma niin kutsuttu double diamond, eli tuplatimanttimalli. Kyseinen malli on toiminut myös tässä tutkimuksessa käsiteltävien työpajojen ohjenuorana, jonka vuoksi se on syytä nostaa muita malleja yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Design Council kuvailee mallia universaalisesti hyväksyttynä muotoiluprosessin kuvauksena. Malli on syntynyt tarpeesta kuvailla muotoilun prosessia yhteneväisellä ja johdonmukaisella tavalla. Tavoitteena oli luoda malli, jota pystyttäisiin hyödyntämään millä tahansa alalla, kenen tahansa yhteistyökumppanien kanssa. (Design Council, 2023.)



Kuvio 1. Tuplatimanttimalli, mukailten Design Council (2023).

Tuplatimantti koostuu neljästä vaiheesta, joissa timanttien muodon mukaisesti ensin tutkitaan asiaa laajemmin tai syvemmin (laajeneva ajattelu), jonka jälkeen ryhdytään kohdennettuihin toimiin (suppeneva ajattelu). Prosessi käynnistyy **löydä-vaiheesta** (englanniksi discover), jonka tarkoituksena on auttaa muotoiluprosessiin osallistuvia henkilöitä olettamisen sijaan aidosti ymmärtämään käsiteltävä haaste. Tämän jälkeen siirrytään **määritä-vaiheeseen** (englanniksi define), jossa kootaan ensimmäisen vaiheen löydökset ja niiden perusteella määritellään haaste tietystä näkökulmasta. Toinen timantti aloittaa tämän määritellyn haasteen **kehitä-vaiheen** (englanniksi develop)

kautta, kannustaen toimijoita etsimään ja löytämään uudenlaisia ratkaisuja haasteeseen. Tuplatimantin viimeisessä **ota käyttöön -vaiheessa** (englanniksi deliver) kokeillaan eri ratkaisujen toimivuus, hylätään toimimattomat vaihtoehdot ja kehitetään hyviä entisestään. (Design Council 2023.)

Perinteisen tuplatimantin rinnalle on kehitetty myös laajempi innovaatiokehys, joka tuo prosessimallin yhteyteen näkyviksi myös Design Council:n muotoilupperiaatteet ja menetelmäpankin, sekä johtajuuden ja osallisuuden roolit prosessin aikana. Lisäksi innovaatiokehukseen on tuotu näkyväksi prosessin iteratiivinen luonne puhtaasti lineaarisen etenemisen sijaan (Design Council 2023). Kehys kuvaa hyvin muotoilun moninaisuutta: vaikka yksinkertainen prosessimalli toimii tehokkaana ja selkeänä yleiskuvana, liittyy muotoiluun aina moninainen joukko eri tekijöitä.

Palvelumuotoilun lähtökohtien, muotoiluajattelun sekä muotoilun prosessien tarkastelun myötä voidaan siirtyä käsittelemään palvelumuotoilua eri osien muodostamana kokonaisuutena. Tässä tutkimuksessa palvelumuotoilu käsitetään monimuotoisena kenttänä, joka koostuu edellä esiteltyjen seikkojen ja ulottuvuuksien yhdistelmänä.



Ajattelutapa



Prosessi



Menetelmät



Moninaisuus



Muodonanto

Kuvio 2. Palvelumuotoilun kokonaisuuden palaset.

Ajattelutapa on muodostunut keskeiseksi piirteeksi palvelumuotoilun määrittelyssä. Palvelumuotoilusta puhuessaan niin Stickdorn (2011) kuin Miettinenkin (2011) nostavat muotoiluajattelun merkittäväksi osaksi sen viitekehystä. Toistuvia muotoilullisen ajattelutavan ominaispiirteitä ovat empaattisuus, ihmiskeskeisyys, monialainen yhteistyö, luovuus, kokeileminen ja iteraatio.

Prosessi raamittaa palvelumuotoilun etenemistä. Monipuoliset prosessimallit luovat pohjaa ja antavat mahdollisuuden joustaville ja ainutkertaisille, mutta kuitenkin selkeästi eteneville kehittämisprosesseille (Tuulaniemi, 2011).

Menetelmät toimivat palvelujen kehittämisen tukena läpi eri prosessivaiheiden (Miettinen, 2011). Muotoilun menetelmiin palataan vielä tarkemmin myöhemmin tässä tutkimuksessa luvussa 5.2. *Muotoilun menetelmät*.

Moninaisuus tarkoittaa palvelumuotoilun parissa sekä monialaista ja laajasti verkottunutta, että yhteistyöskentelyä korostavaa tapaa toimia. Palvelumuotoilu yhdistyy useisiin eri osaamisalueisiin ja kehittämistyötä tehdään yhdessä sidosryhmien kanssa, osallistaen eri toimijoita (Moritz, 2011).

Muodonanto on erottamaton osa muotoilua myös palvelumuotoilun kentällä. Palvelumuotoilulle on tyypillistä tehdä näkymätöntä näkyväksi ja muun muassa visualisoinnin keinoin antaa muoto myös aineettomille asioille (Stickdorn et al., 2011).

2.2. Sosiaalinen muotoilu

Vaikka palvelumuotoilu on laajentunut käsittämään nimensä mukaisen palveluiden muotoilun lisäksi laajempaa organisaatioiden palveluiden taustalla tapahtuvien toimien kehittämistä (Moritz, 2005), on tämän tutkimuksen kontekstin puitteissa syytä tarkastella myös toista muotoilun osa-aluetta – sosiaalista muotoilua.

Sosiaalinen muotoilu "social design" on palvelumuotoilun tavoin moniselitteinen käsite. Sosiaalisen muotoilun juuret voidaan nähdä muotoilun eettisyyttä ja muotoilijan moraalisia vastuita käsittelevässä kirjallisuudessa. Vuonna 1971 ensimmäisen kerran julkaistussa, sittemmin suureen suosioon muotoilun kentällä nousseessa teoksessaan, *Design for the real world* Victor Papanek käsittelee muotoilijan roolia aktiivisena toimijana yhteiskunnassa. Muotoilijan tehtävänä on turhakkeiden tuottamisen sijaan kohdistaa toimintansa vastuulliseen ja kestävään muotoiluun sekä yhteisen hyvän edistämiseen (Papanek, 2019). Muotoilu ja sen taustalla olevat arvot sekä kuvaavat että luovat yhteiskunnan sosiaalista, poliittista ja taloudellista tilaa (Whiteley, 2006).

Toisaalta sosiaalisen muotoilun nousu voidaan nähdä myös uudempana kehityssuuntana, johon ovat vaikuttaneet palvelumuotoilun ja käyttöliittymäsuunnittelun yleistymisen lisäksi yhteiskunnalliset muutokset, kuten yritysten taloudelliset vaikeudet ja muutokset hyvinvointivaltioiden palvelutarjonnassa, joiden myötä muotoilijat ovat alkaneet etsiä enenevässä määrin työllistymismahdollisuuksia julkisen ja kolmannen sektorin piirissä. Tämän tuloksena sosiaalinen muotoilu on laajentanut muotoilukenttää entisestään. (Chen, Cheng, Hummels & Koskinen, 2015.)

Armstrong et al. (2014) esittävät sosiaalisen muotoilun olevan monialaista toimintaa, jossa korostuu muotoilupohjaisten käytäntöjen hyödyntäminen kollektiivisten ja sosiaalisten tavoitteiden edistämiseksi markkinataloudellisten tai kuluttajaorientoituneiden tavoitteiden sijaan. Tämä näkökulma erottaa sosiaalisen muotoilun omaksi alakseen, vaikka kaiken muotoilun voidaan nähdä olevan jollain tapaa sosiaalista. (Armstrong, Bailey, Julier, & Kimbell, 2014.)

Manzini (2015) puolestaan kirjoittaa sosiaalisen muotoilun sijaan muotoilusta sosiaalisia innovaatioita varten ”design for social innovation”, esittäen, ettei sosiaalinen innovaatiotoiminta sovi sosiaalisen muotoilun suppean määritelmän piiriin. Päätelmänsä Manzini perustaa omien sanojensa mukaan sosiaalisen muotoilun alkuperäiseen määritelmään, jossa sosiaalinen muotoilu käsitetään toimintana, joka keskittyy ratkomaan ongelmia, joita markkinatalous tai valtio eivät ole kyenneet ratkaisemaan. Määritelmä tekee sosiaalisesta muotoilusta ongelmallisen, sillä se tarkoittaa muotoilutoiminnan pohjautuvan eettiselle motivaatiolle ja hyväntekeväisyydelle. (Manzini, 2015.)

Tässä tutkimuksessa sosiaalinen muotoilu käsitetään kuitenkin sen laajassa määritelmässä: sosiaalinen muotoilu on muutoksen muotoilua, jonka tavoitteena on hyödyntää muotoilun ja taiteen menetelmiä elämän laadun parantamiseen (Papanek, 2006, Miettinen et al., 2016, mukaan.). Tämän määritelmän mukaan voidaan todeta työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvien käytäntöjen kehittämisen muotoilun keinoin kuuluvan sosiaalisen muotoilun piiriin.

Sosiaalisen muotoilun erityispiirteitä muuhun muotoilutoimintaan verrattuna ovat sen toteuttamiskontekstin lisäksi tilanne- ja ympäristökohtaisuuden sekä syvän sosiaalisen sekä aihepiirin tuntemuksen merkityksellisyyden voimakas korostaminen. Sosiaalisia tilanteita suunniteltaessa tulee käyttää erilaisia prosesseja ja metodeja kuin suunniteltaessa esineitä. Suositeltavaa on, että sosiaalisessa muotoilussa vaihdetaan näkökulmaa ihmiskeskeisyydestä tilannekeskeisyyteen. Onnistuneeseen tilannekeskeiseen muotoiluun vaaditaan muotoilijalta moniulotteista ymmärrystä ihmisistä ja heidän ympäristöistään. Mahdollista tiedonpuutetta muotoilijat voivat paikata osallistamalla kehitystyöhön myös muita, esimerkiksi sosiaalialan, ammattilaisia. (Jenzer, Weinstein, 2014.)

Nyky muodossaan sosiaalinen muotoilu onkin enimmäkseen rajoittunutta, pienten yhteisöjen parissa toteutettua toimintaa, jonka skaalaamisessa suurempiin kokonaisuuksiin on omat ongelmansa. Skaalautumista tavoiteltaessa on myös harjoitettava varovaisuutta. Sosiaalinen muotoilu voi kuitenkin taklata näitä haasteita edistäen muotoilun sosiaalisesta ulottuvuudesta käytävää diskurssia hyödyntämällä sekä omaa perintönsä että yhdistämällä sosiaalitieteiden ja muotoilun voimat. (Chen, Cheng, Hummels & Koskinen, 2015.) Tutkimusten kautta tuotettu tieto antaa muotoilulle uusia työkaluja ja mahdollisuuksia edistää sosiaalista ja ekologista kestävyyttä (Miettinen, 2007).

2.3. Muotoilun menetelmät

Muotoilu on menetelmärikasta toimintaa. Menetelmät ovat usein näkyvin osa muotoiluprosessia ja tässäkin tutkimuksessa muotoilua lähestytään suurissa osin konkreettisen tekemisen ja työpajoissa hyödynnettyjen menetelmien kautta. Palvelumuotoilun työkaluissa korostuvat sosiaaliset taidot, empatia, luovuus sekä visuaalinen ajattelu ja ne toimivat linkkinä toimijoiden välillä. Muotoiluprosessissa hyödynnettävät muotoilun tutkimukseen ja muotoiluajatteluun perustuvat menetelmät valikoituvat käytettäväksi ja niitä sovelletaan tilanteen ja suunnitteluhaasteen mukaan. (Miettinen, 2011.)

Muotoilun menetelmällisyyttä tulisi tulkita niin sanottuna työkalupakkina, joka tarjoaa keinoja toteuttaa onnistunutta muotoilutoimintaa. Eri menetelmät ja työkalut toimivat suuntaviivoina, joita sovelletaan ja mukautetaan aina tilanteeseen ja kontekstiin sopivalla tavalla. Vaikka joitain menetelmiä kuvataan osana jotain tiettyä muotoiluprosessin vaihetta, voi niitä silti hyödyntää tapauskohtaisesti muissakin tilanteissa. Tärkeintä on muodostaa menetelmistä kulloiseenkin kehittämistilanteeseen parhaiten istuva kokonaisuus. Menetelmät ovat tärkeä osa muotoilun moniulotteisuutta, eikä niitä voida myöskään erottaa omaksi erilliseksi, kontekstista irralliseksi toimintatavakseen. Ilman muotoilukontekstin prosessia ja ajattelutapaa työkalujen teho heikkenee, eikä niiden hyödyntämisessä ole välttämättä edes mitään järkeä. (Stickdorn et al., 2018.) Sopivien menetelmäkokonaisuuksien valinta kehittämistyöhön vaatii siis muotoilijalta tarkkaa tilannekohtaista harkintaa. Kehittämistyön sijoituessa ihmisten toteuttaman arjen toiminnan piiriin voidaan menetelmien valintaan hakea tukea esimerkiksi myöhemmin luvussa 2.4. esiteltyjen käytäntöjen ulottuvuuksien tarkastelusta.

Muotoilun menetelmien ja niiden käyttötilanteiden laajasta kirjosta käsitellään tässä luvussa yksityiskohtaisemmin vain kolmea tälle tutkimukselle erityisen merkityksellistä menetelmällisyyden toteuttamisen kontekstia: yhteiskehittämistä, työpajatoimintaa ja tarinallistamista.

Yhteiskehittäminen

Aiemmin todettiin muotoilun olevan ihmiskeskeistä sekä monialaista, yhteistyössä ja eri osapuolia osallistaen tapahtuvaa toimintaa. Yhteiskehittämisestä puhutaan muotoilun parissa muillakin nimillä, kuten yhteissuunnittelu "co-design" ja yhteisluominen "co-creation" (ks. Mattelmäki & Vaajakallio, 2011; Stickdorn, 2011). Tässä tutkimuksessa nämä termit käsitetään sisältyväksi yhteiskehittämiseen, jolla tässä tapauksessa tarkoitetaan sellaista toimintaa, jossa eri henkilöt työskentelevät yhdessä jonkin kehittämiskohteen edistämiseksi. Mattelmäki & Vaajakallio (2011) kuvaavatkin yhteissuunnittelun olevan tavoitteellista toimintaa. Tavoitteet voivat vaihdella kehittämiskontekstista riippuen, mutta itse yhteissuunnittelun tarkoituksena on tuoda esiin monipuoliset näkökulmat ja niiden avulla rakentaa parempaa ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta sekä ratkaisuja haasteisiin. (Mattelmäki & Vaajakallio, 2011.)

Työpajat

Monialainen kehittämistyö vaatii sitä tukevia tekemisen muotoja. Työpajat tarjoavat tavan osallistaa monimuotoinen joukko henkilöitä yhteiskehittämiseen (Mattelmäki & Vaajakallio, 2011; Kuure, 2020). Myös tämän tutkimuksen keskiössä olevat työpajat ovat toimineet tarkasteltavan muotoilutoiminnan pääasiallisena yhteiskehittämisen ja osallistamisen tapana.

Työpajojen voidaan nähdä rakentuvan yleisesti seuraavista osioista (mukaillen Mattelmäki & Vaajakallio, 2011):

1. Tilaisuuden ja tavoitteiden esittely
2. Virittäytyminen
3. Yhteiskehittäminen
4. Esitykset
5. Loppukeskustelu

Työpajan osioiden eteneminen toistaa muotoiluajattelusta tuttua laajenevan ja suppenevan ajattelun mallia. Työpajan edetessä yhteisesti tuotettu tieto ja mahdollisesti myös materiaali lisääntyvät, kunnes lopussa oleellisimmat asiat käydään läpi ja lopputuloksena syntyy vain tiivistelmä käydystä keskustelusta. (Mattelmäki & Vaajakallio, 2011.)

Onnistuessaan yhteiskehittämisen työpajat tuottavat hyödyllisiä tuloksia ja ratkaisuja kehittämishaasteisiin. Näihin tavoitteisiin pääseminen vaatii kuitenkin muotoilijalta osaamista suunnitella toimivia kokonaisuuksia. Työpajoja valmisteltaessa on kyettävä suunnittelemaan suppenevan ja laajentavan ajattelun toimintojen toteuttaminen oikeina hetkinä, valittava sopivat tarkat menetelmät hyödynnettäviksi prosesseissa sekä päätettävä ketkä tilaisuuksiin osallistuvat. Tulokset riippuvat myös osallistujien riittävästä tietotasosta käsiteltävään aiheeseen liittyen sekä työpajan onnistuneesta fasilitoinnista. (Stickdorn et al., 2018.)

On tärkeää kuitenkin huomioida, että työpajat itsessään eivät vielä ole yhteissuunnittelua, vaan ainoastaan alusta sen mahdollisille toteuttamiselle. Toteutuakseen

yhteissuunnittelu vaatii työpajatyöskentelyn tulosten viennin eteenpäin, jotta ne aiheuttavat käytännön toimenpiteitä. (Stickdorn et al., 2018.)

Tarinallistaminen

Tarinat koskettavat ihmisiä ja auttavat kuvaamaan sellaisia asioita, joiden konkretisointi olisi muutoin vaikeaa (Virtanen, Hiidenmaa, & Nummi, J., 2020). Ei siis ihme, että menetelmät, joiden avulla käsitellään asioita narratiivisessa muodossa ovat suosittuja myös muotoilun kentällä, etenkin abstrakteja palveluita ja sosiaalisia toimintatapoja kehittäessä. Tarinallistamisen piiriin lukeutuvia muotoilun menetelmiä on lukuisia. Tarinankerronnan hyödyt on huomattu myös liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Teoksessaan *Tarinallistaminen: palvelukokemuksen punainen lanka* Kalliomäki (2014) esittelee tarinallistamista yrityksen toiminnan ytimenä ja toteaa yrityksen toiminnan inhimillisyyden ja persoonallisuuden olevan suoraan liitoksissa siihen, kuinka haluttuja sen tarjoamat palvelut ovat (Kalliomäki, 2014). Toisaalta tarinat ja merkityksellistäminen voidaan käsittää itse muotoiluprosessin keskeisinä palasina tai jopa muotoilun ydintehtävänä (Kettunen, 2013; Krippendorff, 2007). Tässä tutkimuksessa tarinallistaminen käsitetään laajana muotoilutoiminnan tapana: kokemusten kerronnallisena näkyväksi tuomisena.

Tarinallistamisen eri muodot toistuvat muotoilun menetelmiä esittelevässä kirjallisuudessa. Palvelumuotoilusta tuttuja tarinallistamisen työkaluja ovat muun muassa erilaiset persoonatyökalut, kuvakäsikirjoitukset, skenaariot ja palvelupolut (ks. Moritz, 2005; Miettinen et al., 2011; Tuulaniemi, 2011; Stickdorn, 2011 & 2018). Myös tämän tutkimuksen kontekstissa tarinallistamista hyödyntävät menetelmät ovat valikoituneet huomattavan usein yhteiskehittämisen työkaluiksi eri työpajoissa.

Persoonatyökalut, eli tuttavallisemmin profiilit, ovat joidenkin tiettyjen ihmisryhmien kuvauksia. Tällaisia kuvauksia voi olla hyödyllistä rakentaa esimerkiksi käyttäjä- tai kuluttajaryhmistä, työntekijöistä tai muista palvelun kannalta tärkeistä sidosryhmistä. Profiilien tarkoituksena on tehdä palveluun liittyvistä toimijoista ja heidän tarpeistaan sekä toiveistaan helpommin ymmärrettäviä. Profiilit kuvaavat yksittäisten henkilöiden yksityiskohtaisten näkökulmien sijaan yleistettäviä ja segmentin läpileikkaavia seikkoja.

Hyödyntämällä profiileja voidaan asioita käsitellä yleisellä tasolla, ilman ylimääräistä siiloutumista tai asioiden voimakasta henkilöitymistä. (Stickdorn et al., 2018.)

Käsikirjoittaminen toimii yhtenä tarinan luomisen peruselementtinä, jossa luodaan juoni esimerkiksi palvelun eri osien välille. Käsikirjoittaminen lähtee liikkeelle toiminnasta, eli kuvattavaan asiaan liittyvistä toiminnoista. Näiden toimintojen kuvauksen myötä voidaan niiden välille rakentaa yhteys, tarina, joka koostaa toiminnot yhdeksi ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Käsikirjoittamiseen palvelumuotoilussa liittyy vaiheiden visualisointi, eli niin sanottu kuvakäsikirjoitus. Kuvakäsikirjoitusta voidaan hyödyntää sekä palvelun kehittämisessä että siitä viestimisessä ulkoisille kohderyhmille. (Miettinen et al., 2011.)

Skenaariot ovat tulevaisuuteen suuntaavia kuvitelmia kehitettävästä aiheesta. Skenaariot toimivat tehokkaana tarinallisen yhteiskehittämisen menetelmänä, sillä ne auttavat kehittäjäryhmää rakentamaan yhteisiä näkemyksiä ja tavoitteita kehittämiskohteeseen liittyen. Skenaariotyöskentelyn avulla voidaan tuottaa lukuisia ideoita ja konsepteja kehittämistyön edistämiseksi. (Tuulaniemi, 2011.)

Palvelupolut ovat tyypillinen palvelumuotoilun menetelmä, johon voidaan yhdistää myös edellä mainittuja työkaluja. Esimerkiksi kuvakäsikirjoitus vertautuu palvelupolkuun (Miettinen et al., 2011). Palvelupoluissa kuvataan palvelun eteneminen yleisesti ottaen asiakkaan näkökulmasta askel askeleelta. Yksityiskohtainen ja vaihteellinen kuvaaminen mahdollistaa aiemmin näkymättömien asioiden tekemisen näkyviksi. Polkutyökalujen avulla saadaan kuvattua myös palvelun monia ulottuvuuksia, kun mukaan sisällytetään esimerkiksi työntekijän polku asiakkaan polun yhteyteen. Polku tulee muutenkin nähdä laajana kokonaisuutena, joka pitää sisällään koko palvelukokemuksen. Tämä tarkoittaa sitä, että polku kuvataan alkamaan asiakkaan tai muun oleellisen toimijan palvelutarpeen syntymisestä siihen asti, kun hänestä tulee vakiasiakas tai hän jättää palvelusuhteen lopullisesti. (Miettinen et al, 2011; Stickdorn et al., 2018.)

Kaikkia edellä mainittuja menetelmiä yhdistäviä tekijöitä ovat luova mielikuvituksellinen työskentelyote sekä aineettomien asioiden visuaalinen mallintaminen. Visuaalisten elementtien avulla asioita on helpompi ja nopeampi havaita. Visualisoinnin vahvuus onkin

erityisesti sen helppotajaisuus, jonka myötä sidosryhmille saadaan muodostettua vahvempi ja johdonmukaisempi yhteinen käsitys käsiteltävästä aiheesta. (Miettinen et al., 2011; Tuulaniemi, 2011; Stickdorn et al., 2018.)

2.4. Työhyvinvoinnin käytäntöjen kehittäminen

Tässä tutkimuksessa muotoilun menetelmiä käsitellään työhyvinvoinnin kehittämisen kontekstissa. Tutkimuksessa tarkasteltavat menetelmien käyttö on tapahtunut työpajasarjoissa, joiden tavoitteena on ollut työhyvinvoinnin kehittäminen eri työyhteisöissä. Muotoilun menetelmät yhdistyvät työyhteisöjen toimintatapojen, toisin sanottuna käytäntöjen, kehittämiseen sekä hyvinvoinnin edistämiseen erityisesti yhteiskehittämisen kautta. Osallistava suunnittelu onkin kehittynyt Tanskassa ja Ruotsissa nimenomaan työpaikka- ja työkäytänteiden yhteiskehittämisen kontekstissa (Mattelmäki & Vaajakallio, 2011). Toisaalta yhteiskehittämisen on tutkittu jo itsessään olevan hyvinvointia lisäävä tekijä (Vink, Wetter-Edman, Edvardsson ja Tronvoll, 2021).

Työhyvinvointi muodostuu usean tekijän vaikutuksesta. Suomessa käsitteeseen liittyy työterveyden ja työkyvyn lisäksi työn sujuminen osana arkea. Voimavaralähtöisessä työhyvinvointimallissa organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat työhyvinvoinnin perustan. Työntekijän kokemukseen työhyvinvoinnista vaikuttavat niin ulkoiset tekijät, kuten työn hallintaan liittyvät vaikuttamismahdollisuudet, työyhteisön vuorovaikutuksellisuus, johtamistyyli ja organisaation rakenne, kuin myös hänen oma yleinen terveystensä ja psykologinen pääomansa. (Manka & Manka, 2016.) Työhyvinvointi on siis laaja ja monitulkintainen kokonaisuus. Selvää on kuitenkin, että siihen tulee kiinnittää työyhteisöissä erityistä huomiota. Työhyvinvoinnin vaikutukset ovat nähtävissä organisaatioiden taloudellisessa tuloksessa sekä kilpailukyvyssä, sillä hyvinvoivat työntekijät kasvattavat organisaatioiden tuottavuutta (Kehusmaa, 2011). Yhteiskehittämällä parempia työtapoja voidaan edistää niin työyhteisön hyvinvointia kuin tuottavuuttakin (Kesti, 2013). Onkin laskettu, että työhyvinvointiin sijoitettava raha voi tuottaa itsensä takaisin jopa moninkertaisena (Kallio et al., 2015).

Työterveyslaitoksen mukaan työkykyä voidaan ylläpitää monin keinoin (Työterveyslaitos, 2023). Työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole nopea tai yksittäinen projekti, vaan se on

jatkuvaa työyhteisössä tapahtuvaa toimintaa. Työelämä muuttuu jatkuvasti, ja työyhteisöt vääjäämättä sen mukana. Tämä vaatii jatkuvaa huomion kiinnittämistä työhyvinvointiin vaikuttaviin toimintatapoihin, jotta työpaikka mahdollistaa työntekijälleen ilon ja onnistumisen kokemukset sekä tasapainoa työn kuormituksen ja imun välillä. Työhyvinvoinnista ja sen kehittämistä huolehtiminen tapahtuu työyhteisön arjessa niin pieninä kuin isoina tekoina, usein esihenkilölähtöisesti. (Kallio et al., 2015; Manka & Manka, 2016.)

Tässä tutkimuksessa esiteltävän kehittämistyön keskiössä ovat olleet ihmiset ja heidän toimintansa. Kehittämistyö on pohjautunut ajatukseen siitä, että henkilöstön toteuttamat arjen teot ovat merkityksellisiä työyhteisön toiminnan pilareita, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ratkaisevasti. Työhyvinvoinnin esiintyessä työyhteisöissä nimenomaisesti arjen tekojen ja toiminnan kautta on syytä tarkastella, mitä tällaisella toiminnalla tarkoitetaan. Tämän tutkimuksen näkökulmasta työhyvinvointiin liittyvät toimintatavat käsitetään käytäntöinä, joita voidaan tarkastella käytäntöteorian kautta. Käytäntöteoria selittää toimintaa moniulotteisena kokonaisuutena, korostaen käytäntöjen merkityksellisyyttä yhteisöissä (Gherardi, 2012) ja tukee näin ollen myös työhyvinvoinnin kehittämisen tarkastelua.

Käytäntöteorian juuret ovat kulttuuriteoriassa, jonka voidaan nähdä sisältävän käytäntöteorian lisäksi kolme erilaista näkökulmaa: kulturalistinen mentalismi, kulturalistinen tekstualismi ja intersubjektivismi. Käytäntöteorian näkökulma poikkeaa edellä mainituista näkökulmista erityisesti siinä, miten se hahmottaa sosiaalisen todellisuuden rakentuvan. Muiden näkökulmien keskittyessä suppeampiin määrittelyihin sosiaalisen todellisuuden ulottuvuuksista, käytäntöteoria esittää kokonaisvaltaisempaa, ihmisten toimintoihin pohjautuvaa lähestymistapaa. Tämän lähestymistavan mukaan käytännöt koostuvat vapaasti suomennettuna ruumiin, mielen, esineiden, tiedon, kielen, rakenteen ja toimijan muodostamasta kokonaisuudesta. Jokaisella näistä osatekijöistä on käytäntöjen rakentumisessa oma roolinsa, eikä niitä ole mahdollista erottaa toisistaan. (Reckwitz, 2002.)

Käytäntöjen ruumiillisuus viittaa toiminnan todelliseen ja fyysiseen muotoon, kehollisiin toimintoihin, jotka on mahdollista havaita myös ulkoisesti. Ruumiillisuus mahdollistaakin käytäntöjen tarkastelun myös niin sanotusti toimijan ulkopuolelta. Ruumiillinen toiminta vaatii luonnollisesti parikseen myös mielen sisäisiä ajattelumalleja, jotta toiminta on mahdollista toteuttaa. Lisäksi myös esineet nähdään osana käytäntöä niiden ollessa välttämättömiä vuorovaikutuksen kohteita jonkin asian tekemiseksi. Tieto rakentuu ja sijaitsee käytäntöteorian mukaan toiminnassa ja on luonteeltaan sosiaalista. Kiteytettynä käytäntöteoria hahmottaa tiedon tapoina ymmärtää maailmaa. Kieli, toisin sanoen diskurssi, ilmenee toistuvana vuorovaikutuksellisenä merkitysten antamisena tietyille asioille, tarkoituksenaan synnyttää jotakin toimintaa. Rakenne määrittää käytännöt rutiineiksi, toistuviksi tavoiksi olla ja toimia. Kaikki tämä kiteytyy toimijoihin, yksilöihin, jotka toimivat sekä käytäntöjen toteuttajina, että niiden kantajina. (Reckwitz, 2002.) Käytäntöjen tulkitseminen näiden ulottuvuuksien kautta voi edesauttaa myös muotoiluun liittyvän toiminnan tarkastelua. Esimerkiksi käytäntöjen ruumiillisuus on ollut tärkeä mahdollistava tekijä työyhteisöjen toiminnan havaitsemisessa tämänkin tutkimuksen kehittämistyön osalta, muotoilijan ollessa yhteisön ulkopuolinen henkilö. Lisäksi käytäntöteorian mukaisesti myös muotoilun tutkimuksen kentällä tiedon voidaan nähdä muodostuvan toiminnan kautta (ks. Kuure, 2020).

Käytäntöjen ulottuvuuksien yksinkertaistetuista kuvauksista huolimatta käytäntöteorian kenttä ei ole yksiselitteinen. Sen voidaan nähdä pitävän sisällään ainakin kolme eri lähestymistapaa käytäntöjen tutkimiseen: empiirinen, teoreettinen ja filosofinen. Tämä tutkimus sijoittuu empiirisen lähestymistavan piiriin, joka pyrkii käsittelemään käytäntöjä ilmiöinä ja ymmärtämään kuinka asioita tehdään. Teoreettinen näkökulma käsittelee käytäntöjä nimensä mukaisesti teoreettisen linssin lävitse, kun taas filosofinen näkökulma puolestaan tarkastelee sosiaalisen maailman rakentumista käytäntöjen kautta. Käytäntöjen empiirinen tutkinta ilmiöinä keskittyy arkisen toiminnan tarkasteluun ja korostaa ihmisten ja heidän tekojensa merkitystä organisatorisella tasolla. (Feldman & Orlikowski, 2011 & Orlikowski, 2010.) Tässä tutkimuksessa käsiteltävät työhyvinvoinnin käytänteet voidaankin nähdä juuri tällaisina arkisina tekoina, jotka vaikuttavat koko yhteisöön. Toisaalta myös tutkimuksessa esiteltävä muotoilutyö on käsiteltävissä

käytäntöteorian kautta, sillä luovaa toimintaa voidaan pitää sarjana käytäntöjä, joiden avulla on mahdollista tuottaa uutta tietoa jostain tutkittavasta asiasta (Routarinne & Mäkelä, 2006).

Kiinnostusta muotoilun, työhyvinvoinnin ja työyhteisöjen käytäntöjen yhdistämiseen on havaittavissa suomalaisella korkeakoulukentällä. Laurea-ammattikorkeakoulu esittelee verkkosivustollaan Työhyvinvointimuotoilu-palvelua, joka on kehitetty yhdessä Työsuojelurahaston kanssa ja jossa hyödynnetään palvelumuotoilua työhyvinvoinnin projektien läpiviemiseksi (Pietikäinen, 2020). Vaasan yliopiston FOKUS-hankkeen julkaisussa puolestaan puhutaan työn muotoilusta osana työhyvinvointia (Naumanen et al., 2023). Lisäksi myös Lapin yliopistossa kehitettyä QWL-indeksiä ollaan edistetty palvelumuotoilun keinoin (Tuomi, 2022). Näin ollen voidaankin siis päätellä työhyvinvoinnin käytäntöjen kehittämisen kontekstin olevan mielenkiintoinen tutkimusaihe myös muotoilullisesta näkökulmasta.

3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tämä tutkimus sijoittuu laadullisen tutkimuksen piiriin. Tarkemmin ilmaistuna kyseessä on tapaustutkimus, jossa käsitellään yhden kehittämishankkeen aikana toteutettuja toimintoja tietyissä työyhteisöissä. Aineisto on syntynyt hankkeen toiminnan yhteydessä ja on suurilta osin tutkijan itsensä tuottamaa. Tässä luvussa syvennyttään tutkimuksen menetelmälliseen viitekehykseen, sekä tutkimuksessa käsiteltävään aineistoon, sen keräämiseen ja analysointitapoihin.

3.1. Laadullinen tapaustutkimus

”Tieteen tavoitteena on kuvata, selittää ja ymmärtää todellisuutta”

Anu Puusa & Pauli Juuti, 2020

Tiedettä ja etenkin sen tekemistä voidaan tulkita usealta kannalta. Haaparannan ja Niiniluodon (2016) mukaan laajalti hyväksytty ajatus tutkijoiden piirissä on, että *”tiede inhimillisenä toimintana on tiedonhankintaa”*. Tämä kyseinen tiedonhankinta jaotellaan yleisesti kahteen eri leiriin: laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. Kuten aiemmin jo todettu, tässä tutkimuksessa keskitytään näistä kahdesta vaihtoehdosta nimenomaisesti laadulliseen tutkimukseen.

Laadullinen, toisin sanoen kvalitatiivinen tutkimus on tieteen tekemisen tapa, jossa keskitytään erityisesti tavoittelemaan ymmärrystä jostain ilmiöstä inhimillisellä tasolla. Laadullisen tutkimuksen tausta löytyy fenomenologiasta, ilmiöiden tarkastelusta. Toisin sanoen laadullisessa tutkimuksessa kiinnitetään huomio tutkimusaiheeseen liittyviin ihmisiin: heidän kokemuksiinsa, tunteisiinsa, ajatuksiinsa sekä niille annettuihin merkityksiin. (Juuti & Puusa, 2020.) Usein laadullista tutkimusta määritellään sen vastinparin, määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen kautta. Määrällinen tutkimus keskittyy numeraalisiin ja tilastollisiin menetelmiin, niin sanottuun kovaan tutkimukseen, kun taas laadullisen tutkimuksen keskiössä ovat yksityiskohtaiset tulokset ja niin sanotusti pehmeät humanistiset menetelmät. Tällainen kahtiajako on usein turhan

latautunutta ja sisältää arvotuksia esimerkiksi laadullisen tutkimuksen laadukkuudesta tai kvantitatiivisen tutkimuksen tilastollisten menetelmien korkeammasta tieteellisyydestä tutkimustulosten yleistettävyyden näkökulmasta. Tosiasiassa tutkimustyypit tukevat toisiaan ja molempia niistä tarvitaan tieteen kentällä. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää luotettavaa yleistettävää tietoa asioista, vaan pikemminkin käsitellä ja tuottaa näkökulmia aina johonkin tarkkaan rajattuun aiheeseen. Lähestymistavassa korostuu tiedon subjektiivinen luonne ja kontekstisidonnaisuus, eli tutkimusaiheen tarkastelu sen luonnollisissa olosuhteissa. (Juuti & Puusa, 2020.) Tässä tutkimuksessa käsitellään muotoilun menetelmiä työyhteisöjen käytäntöjen kehittämisen kontekstissa. Kyseessä on pieneen kohderyhmään kohdistuneen toiminnan seurauksena syntyneen ja kokemus pohjaisen tiedon käsittelyä. Tutkimuksen luonteen ja aihepiirin myötä oli selvää, että se kannattaisi toteuttaa laadullisella otteella, sillä sitä ei olisi tarkoituksenmukaista tai edes mahdollista tehdä määrällisen tutkimuksen keinoin ja tavoittein.

Yksi laadullisen tutkimuksen ominaispiirteistä ovat sen tyypilliset menetelmät (Eskola & Suoranta, 1998). Menetelmiä on laaja skaala, mutta niistä on löydettävissä myös yhdistäviä tekijöitä. Yksi näistä yhtäläisyyksistä on laadulliselle tutkimukselle tyypillinen induktiivisuus, eli se, että johtopäätöksiä pyritään tekemään aineistosta käsin (Juuti & Puusa, 2020). Induktion on kuvattu etenevän askel askeleelta, prosessina, jossa ensin tehdään havaintoja, joista sitten luokittelun kautta johdetaan induktiivisia yleistyksiä testattavaksi uusien asioiden parissa (Haaparanta & Niiniluoto, 2016). Induktioon ja laadullisen tutkimuksen menetelmiin liittyy vahvasti myös aineistolähtöisyys. Puhtaan aineistolähtöisyyden, *grounded theory:n*, lisäksi laadullisessa tutkimuksessa voidaan tunnistaa vakaata teoreettisuutta. Teoria ei kuitenkaan toimi tutkimuksen lähtökohtana, vaan sitä hyödynnetään vuoropuhelussa aineiston kanssa. (Juuti & Puusa, 2020.)

Laadullinen tutkimus ei vaadi myöskään pidättäytymistä yhden menetelmän parissa, vaan on tyypillistä, että yhdessä tutkimuksessa hyödynnetään useita eri menetelmiä. Menetelmien yhdistely tutkimuksessa luotettavamman lopputuloksen tuottamiseksi

tunnetaan niin sanottuna menetelmätriangulaationa. Triangulaatio on yläkäsite, joka sisältää myös muita osa-alueita, kuten aineistotriangulaation, joka tarkoittaa useiden eri aineistojen hyödyntämistä tutkimuksessa. (Juuti & Puusa, 2020.) Tässä tutkimuksessa käsitellään kahden tyyppistä, eri menetelmin kerättyä aineistoa, eli toteutetaan menetelmä- ja aineistotriangulaatiota. Menetelmien lisäksi laadullinen tutkimus tarjoaa tutkijalle useita eri lähestymistapoja tutkimukseen. Tämän tutkimuksen ensisijaisena lähestymistapana toimii tapaustutkimus.

Tapaustutkimus on laadullisen tutkimuksen toteutusmuoto, jossa tutkimusaihetta lähestytään holistisesti sen omassa rajatussa kontekstissa. Varsinaisia määritelmiä on monia, mutta niissä toistuu juurikin yksittäisen kontekstin, tapauksen tai ilmiön syväluotaava tarkastelu (Piekkari & Welch, 2020). Tapaustutkimuksen etuna onkin mahdollisuus tuottaa syvällistä tietoa yksittäistapauksista, jonka avulla voidaan vaikuttaa sekä käytäntöön, että edistää teoreettisen ymmärryksen rakentamista. (Kallio & Palomäki, 2020). Tapaustutkimusta voidaan toteuttaa yksittäis- tai monitapaustutkimuksena, joskin näiden väliset rajat ovat alkaneet hämärtymään. Esimerkiksi yhden yrityksen sisällä useammassa yksikössä tapahtuva tapaustutkimus voitaisiin nähdä joko yksittäis- tai monitapaustutkimuksena riippuen siitä, nähdäänkö tapauksena yritys vai yksiköt. Hyvän tapaustutkimuksen toteuttaminen edellyttää vertailevan analyysin tekemistä, jonka vuoksi monitapaustutkimus on nähty tieteellisesti arvokkaampana (Piekkari & Welch, 2020). Tämä tutkimus asettuu aiemman esimerkin kaltaiselle rajapinnalle: kyseessä on yhden hankkeen aikana tuotettuun aineistoon pohjautuva tutkimus, mutta toisaalta aineistoa on syntynyt kahdessa eri organisaatiossa, yhteensä kolmessa eri työyhteisössä. Monitulkintaisuuden vuoksi en koe tarpeellisenä tai mielekkäänä täsmentää tämän tapaustutkimuksen tyyppiä. Lisäksi tyypittely monitapaustutkimukseksi ei toisi tutkimukselle välttämättä tieteellistä lisäarvoa, sillä myös yksittäistapaustutkimuksissa on mahdollista tehdä arvokasta vertailua (Piekkari & Welch, 2020).

Tutkimuksen keskittyessä vahvasti toiminnan kehittämisen kontekstiin olisi sille ollut tarjolla toinenkin varteenotettava lähestymistapa: toimintatutkimus. Toimintatutkimus sopii hyvin tilanteisiin, joissa pyritään kehittämään jotakin toimintaa ja tutkimusta

toteutetaan samanaikaisesti tämän kehittämistyön kanssa (Juuti & Puusa 2020). Lähestymistapaa määrittää teorian ja käytännön tiivis keskinäinen vuorovaikutus (Valli, 2018). Tarkasteltaessa tämän tutkimuksen toteutusmuotoa tarkemmin on kuitenkin huomattavissa seikkoja, jotka rajaavat sen pois toimintatutkimuksen piiristä. Vaikka tutkimus perustuu kehittämistoiminnan tarkasteluun, on varsinainen tutkimustyö aloitettu vasta kehittämistoiminnan päätyttyä. Näin ollen tutkimusta ei olla tehty vuorovaikutuksessa käytännön kehittämistyön kanssa. Merkittävin seikka toimintatutkimuksen soveltumattomuuden suhteen on se, että tutkimuksen ja kehittämisen tavoitteet eivät olleet linjassa toistensa kanssa: kehittämisen tavoitteena oli työhyvinvoinnin edistäminen, kun taas tutkimuksen tavoitteena on muotoilun menetelmien tarkastelu.

3.2. Autoetnografia ja tutkijan rooli

Tämä tutkimus rakentuu vahvasti tutkijan itse toteuttaman toiminnan ympärille, jonka vuoksi on syytä tarkastella myös autoetnografiaa osana laadullista tutkimusta ja tutkimusaiheen lähestymistapaa. Autoetnografia on oma tutkimuksen lajinsa, jossa tutkija käsittelee henkilökohtaisia kokemuksiaan teorian tukemana (Hänninen, 2018). Tutkimusote on haastava ja vaatii toteuttajaltaan vahvaa reflektiivisyyttä, mutta vastapainoisesti myös tarjoaa mahdollisuuksia kiinnostavaan tutkimustyöhön. Autoetnografiaa voidaan toteuttaa eri tavoin, erilaisten aiheiden äärellä. Yksi tapa hyödyntää autoetnografiaa on käyttää sitä muita tutkimusotteita täydentävänä toimintatapana. (Tienari & Kiriakos, 2020.)

Kuten muidenkin tutkimusotteiden suhteen, myös autoetnografiaa harkittaessa on pohdittava sen soveltuvuutta tutkimusaiheeseen. Tutkimusotteen tulee edistää tutkimusaiheen ymmärrystä. Autoetnografiassa tulisi tutkijan olla siis sellaisessa asemassa, että hänen toimintansa tarkastelu tuottaa jotain sellaista tietoa, joka auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta. (Tienari & Kiriakos, 2020). Tässä tutkimuksessa käsitellään muotoilun menetelmiä käytännön tasolla, joten muotoilutoiminnan toteuttajan asiantuntijanäkemyksistä aiheesta on oleellinen. Autoetnografisuuden hyödyntäminen on tutkimuksen kannalta myös käytännössä välttämätöntä, sillä

tapaustutkimuksessa tarkasteltavassa kehittämistyössä syntynyt aineisto on suurilta osin muotoilijan, toisin sanoen tutkijan, henkilökohtaisesti omien havaintojensa ja toimintansa pohjalta työstämää.

Konstruktionistisen maailmankuvan mukaan tieto ei voi olla tulkitsijasta riippumatonta - ainakaan ihmisen toimintaa tarkastellessa (Kekäle & Puusa, 2020). Tämä näkökulma ohjaa myös omaa käsitystäni ja lähestymistapaani muotoilun tutkimukseen liittyen. Autoetnografiaa käytetään usein tukemaan toimintatutkimusta (Tienari & Kiriakos, 2020), joten on luonnollista, että tutkijan roolin moniulotteisuus on havaittavissa myös muotoilun kentällä, jossa tutkimus usein kulkee käsikädessä käytännön muotoilutoiminnan kanssa. Väitöskirjassaan *Service Design Workshops in Design Practice* Essi Kuure (2020) esittelee mielenkiintoisia näkökulmia muotoilun tutkimuksen tekemiseen ja tutkijan rooliin siinä. Työpajoissa toteutettu muotoilu on käytännönläheistä toimintaa, jolloin sitä on tärkeää ymmärtää niiden sisältä käsin. Tämä sopii pragmatistiseen maailmankuvaan, jossa uskotaan kokemuksiin perustuvan tiedon todenmukaisuuteen. Ajatus rakentaa pohjaa näkemykselle siitä, että tietoa tuotetaan henkilökohtaisten kokemusten kautta. Muotoilun tapahtuessa yhteiskehittämällä, tietoa siitä voidaan muodostaa ainoastaan olemalla läsnä ja ottamalla osaa toimintaan. Näin ollen on tutkijan omaksuttava moniulotteinen tutkija-toimija-muotoilijan rooli. (Kuure, 2020.) Tässä tutkimuksessa omaksun itsekin Kuurea (2020) mukailen kolmoisroolin, tutkija-fasilitaattori-muotoilijana.

Usean roolin omaksuminen asettaa tutkimukselle perinteisiä autoetnografiaan liittyviä luotettavuuden haasteita. Vaikka tutkijan eri roolien erottamista toisistaan auttaa esimerkiksi se, että varsinainen tutkimustyö on aloitettu vasta kehittämistyön päätyttyä, ei se ole täysin ongelmaton. Kun tiedon pohjana toimivat henkilökohtaiset kokemukset on edettävä harkiten ja avoimesti tiedostaen sekä tutkimusaiheeseen että tutkijaan vaikuttavat seikat. Ajatus tutkimuksesta oli nimittäin syntynyt jo ennen kehittämistyön päättymistä, tilanteessa, jossa kirjoittajan pääasiallinen rooli oli toimia fasilitaattorina ja muotoilijana. Tästä johtuen on tunnistettava, että tutkimukselliset intressit ovat voineet vaikuttaa käytännön toiminnan suunnittelutyöhön, vaikka ne eivät olisi sitä suoraan

ohjanneetkaan. Näiden syiden seurauksena pyrin harjoittamaan avointa reflektiivisyyttä läpi tutkimuksen toteuttamisen ja tutkimusaineiston käsittelyn.

Näkökulman muuttaminen puhtaasti tulkinnallisista lähtökohdista kohti kriittistä lähestymistapaa voi olla hyödyksi tilanteissa, joissa tutkijalla on useampi rooli. Kriittisen linssin läpi katsottuna tutkija asettuu tutkimusprosessin keskelle, eikä häntä voida piilottaa tai jättää huomiota. Kriittinen näkökulma tekee tutkijan toiminnasta näkyvää ja tunnistaa sen vaikutukset tutkimukseen. Kriittinen näkökulma pyrkii tuomaan esiin sosiaalisen vuorovaikutuksen takana vaikuttavia voimasuhteita ja kyseenalaistaa perinteiset roolit sekä niiden merkitykset tutkimuksessa. (Kuure, 2020.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan käsitellä kolmesta, toisiinsa vahvasti sidonnaisesta suunnasta: uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmista. Uskottavuus pohjautuu siihen, että tutkimuksessa esitetyt asiat on kuvattu asianmukaisesti niin, että tutkimusta lukevat tahot voivat vakuuttua sen totuudenmukaisuudesta. Luotettavuus puolestaan liittyy tutkijan ammattitaitoon, siihen, onnistuuko hän perustelemaan tutkimukseen valitsemat lähestymistavat ja menetelmät tarkoituksenmukaisella tavalla läpi koko tutkimuksen. Eettistä tutkimuksesta tekee eettisten periaatteiden noudattaminen. Ollakseen eettistä tulisi tutkimuksen pyrkiä tuottamaan jotain hyvää ja välttämään vahingontuottaminen, sekä olla toteutettu sellaisella tavalla, jota voitaisiin hyödyntää ohjenuorana muissakin tutkimuksissa. (Juuti & Puusa, 2020). Laadullisten tutkimusmenetelmien hyödyntäminen räätälöidyllä ja tilannesidonnaisella tavalla johtaa usein tutkimusprosessin kuvaukseen kerronnallisella ja käytännönläheisellä tavalla. Luotettavuuden tarkasteluun on tästä huolimatta löydettävissä yleisiä periaatteita, kuten tutkijan tekemät riittävät kuvaukset tutkimusprosessista ja argumentaatio tutkimuksen toteuttamisen eri valinnoista. Lisäksi myös jo aiemmin esitellyt triangulaation keinot voivat edistää tutkimuksen luotettavuutta. (Aaltio & Puusa, 2020.)

Muotoilukentällä tarvitaan uutta muotoilutietoa jatkuvasti, joten sitä on myös tuotettava eri keinoin (Manzini, 2015). Tässä tutkielmassa esitellään, kuinka autoetnografisella otteella toteutetussa tapaustutkimuksessa on onnistuttu tuottamaan kyseenomaista

muotoilutietoa. Uskon laadullisen tutkimuksen perustaan ja esiteltyihin lähestymistapoihin pohjaten, että ihmiskeskeisen muotoilun tutkimuksessa subjektiivinen ote ei vähennä tutkimuksen tieteellistä arvoa, vaan on jopa välttämätöntä tilanteessa, jossa halutaan luoda ymmärrystä ihmisten toiminnan ympärille.

3.3. Aineisto ja tutkimushenkilöt

Laadullinen tutkimus ei tavoittele tilastollista yleistettävyyttä, vaan keskittyy tarkastelemaan jotain tiettyä tapahtumaa tai ilmiötä. Tämä vaikuttaa myös aineiston valintaan ja sen määrään: laadullisessa tutkimuksessa käsiteltävä materiaali valitaan harkinnanvaraisesti, jolloin tutkimus voi perustua suhteellisen pieneen otantaan. Tärkeintä on aineiston tarkoituksenmukaisuus suhteessa tutkimuksen kohteeseen. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu hankkeen aikana toteutettujen työpajojen yhteydessä syntyneestä ja niitä varten tuotetusta materiaalista, sekä hankkeen loppuseminaarin tallenteesta. Aineisto on valikoitunut tutkijan valitsemana laajasta määrästä hankkeessa tuotettua materiaalia. Tutkimuksen liittyessä tutkijan omaan työhön ja jo toteutettuun toimintaan, oli mahdollista aineistoa kertynyt äärimmäisen paljon, eikä sitä kaikkea olisi ollut tarkoituksenmukaista käsitellä yhden tutkimuksen puitteissa. Aineiston valinta pohjautuu tutkijan arvioon siitä, millainen materiaali pystyy vastaamaan selkeimmin tutkimuskysymyksiin, ottaen huomioon tutkimuksen rajatun laajuuden, sekä aineiston luotettavuuden. Työpajoihin liittyvä materiaali on suurilta osin tutkijan itsensä tuottamaa, jonka vuoksi rinnalle oli tärkeää tuoda myös aineistoa, jossa tutkijan itsensä ääni ei ole läsnä. Loppuseminaarin tallenne toimii tällaisena autoetnografiaa tasapainottavana aineiston osana.

Anttila (2005), luokittelee tutkimusaineistot kolmeen eri datatyyppiin. Kova data sisältää tilastoja ja mittaustuloksia, puolikova data kysely- ja haastatteluaineistoja, videotallenteita sekä muuta sensorista ja suoran havainnoinnin aineistoa ja pehmeä data puolestaan kirjoitettuja dokumentteja, artefakteja ja omia kokemuksia sekä havaintoja. (Anttila, 2005.) Tämän tutkimuksen aineistosta työpajoihin liittyvä materiaali voidaan luokitella laadulliseksi, suunnittelun suorituksen prosessin seuranta- ja arviointiaineiston

piiriin kuuluvaksi pehmeäksi dataksi. Loppuseminaarin tallenne voidaan sen sijaan nähdä puolikovana datana, sillä kyseessä on videonauhoite ja tilanne voidaan tulkita eräänlaiseksi haastatteluksi.

Tutkimuksessa käsiteltävä työpajamateriaali koostuu nimensä mukaisesti *Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella* -hankkeessa toteutetuissa työpajoissa syntyneestä ja niitä varten tuotetusta materiaalista. Hankkeessa toteutettiin yhteensä viisi työpajakokonaisuutta. Kaksi näistä kokonaisuuksista järjestettiin REDUn henkilöstölle ja kolme Rovaniemen kaupungin kohderyhmille. Kokonaisuuksien kohderyhmät määräytyivät organisaatioiden toiveiden mukaisesti. Valintojen taustalla oli molemmissa organisaatioissa aiempaa tietoa kohderyhmien tarpeista, jota oli kerätty muun muassa työhyvinvointikyselyiden kautta. Kaksi kolmesta Rovaniemen kaupungin työpajakokonaisuudesta suunnattiin laajemmille, koko organisaation lävistäville kohderyhmille. Näissä työpajakokonaisuuksissa ei niiden laajojen kohderyhmien ja vaihtuvan osallistujajoukon vuoksi käsitelty minkään tietyn työyhteisön käytäntöjä, jonka vuoksi ne ovat rajautuneet tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen rajaamista tukee myös luvussa 2.2. esitelty näkemys siitä, että sosiaalinen muotoilu toimii erityisesti tarkasti rajatuissa tilanteissa ja yhteisöissä. Tämä tutkimus keskittyykin nimenomaan työyhteisöjen arkisten toimintatapojen tarkasteluun, jonka vuoksi tutkimuksessa huomioidaan yhteensä kolme kokonaisuutta: REDUn molemmat työpajakokonaisuudet ja Rovaniemen kaupungilta vain yksi työpajakokonaisuus. Tästä eteenpäin näihin työpajakokonaisuuksiin viitataan tutkimuksessa nimillä A, B ja C, niiden toteuttamisajankohtien mukaisessa järjestyksessä. Käsitteilytapa johtuu työpajoissa käsiteltyjen aiheiden arkaluotoisuudesta ja luottamuksellisuudesta. Vaikka tämän tutkimuksen varsinaisena kohteena ei olekaan työpajakokonaisuuksien työhyvinvointiin liittyvä asiasisältö, asettaa se kuitenkin tutkimuksen kontekstiin, jossa työpajatyöskentelyä on syytä käsitellä hienovaraisesti.

Kaikkien tutkimuksessa käsiteltävien työpajakokonaisuuksien osallistujajoukot pysyivät miltei muuttumattomana läpi kokonaisuuskohtaisten kehittämisprosessien. Työpajakokonaisuuteen A osallistui noin neljäkymmenen henkilön joukko, kokonaisuuteen B noin kolmenkymmenen henkilön joukko ja kokonaisuuteen C noin

kahdenkymmenen henkilön joukko. Osallistujamäärissä ja tutkimushenkilöissä oli pientä työpajakohtaista vaihtelua henkilöstömuutosten ja osallistujien henkilökohtaisten esteellisyyksien vuoksi. Osallistujajoukot koostuivat kunkin työyhteisön henkilöstöstä. Kokonaisuuksien A ja B työpajoihin osallistui suurin osa työyhteisön jäsenistä, kun taas kokonaisuuden C työpajoihin osallistui työyhteisön työnjärjestyksellisten syiden vuoksi rajatumpi edustus koko henkilöstöstä.

Tutkimuksessa hyödynnettävä työpaja-aineisto koostuu pääasiassa fasilitaattorien laatimista työpajasuunnitelmista ja -ohjelmista, työskentelyohjeista, yksityiskohtaisista työpajakoonneista yhteenvetoinen sekä osittain myös osallistujien työpajoissa tuottamasta, fasilitaattorien dokumentoimasta raakadatasta. Jokaista työpajaa kohden laadittiin fasilitaattorien toimesta sekä yksityiskohtainen työpajasuunnitelma fasilitointityön tueksi, että yleisempi ohjelma hanketyöryhmän ja työpajaosallistujien nähtäville. Lisäksi työpajatyöskentelyyn valituista menetelmistä riippuen fasilitaattorit tuottivat ennen työpajoja kirjallisia ja visuaalisia työskentelyohjeita ja -pohjia osallistujien työskentelyn edistämiseksi tarpeen mukaan. Nämä materiaalit tuotettiin joitain työskentelypohjia lukuun ottamatta digitaalisesti. Varsinaisissa työpajoissa syntyi työskentelyn ja eri menetelmien seurauksena osallistujien tuottamaa raakadataa fasilitaattorien valmistelemille työskentelypohjille. Tämä raakadata koostuu osallistujien fyysisistä ja digitaalisista kirjoituksista sekä piirroksista ja työpajatarpeiston asetelmista. Tuotokset dokumentoitiin fasilitaattorien toimesta kuviksi, joita sisällytettiin työpajojen jälkeen tehtyihin työpajakoonteihin ja -yhteenvetoihin. Fasilitaattorit tuottivat jokaisen työpajan pohjalta hanketyöryhmän sisäisen yksityiskohtaisen digitaalisen työpajayhteenvedon, joka sisälsi työpajan karkean ohjelman, käytetyt menetelmät, tuotokset ja tulokset sekä muut fasilitaattorien mielestä merkitykselliset huomiot. Näiden yhteenvetojen lisäksi fasilitaattorit tuottivat tarpeen mukaan myös yksinkertaistettumpia työyhteisöille toimitettavia työpajakoonteja kehittämisprosessien edistämisen tueksi.

Työpajoihin liittyvän aineiston lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään hankkeen päätösseminaarissa 17.2.2023 käytyä niin sanottua olohuonekeskustelua, jossa käsiteltiin hankkeen aikana tehtyjä toimia ja niiden tuloksia. Tämä materiaali täydentää tutkimuksen pääasiallista työpajakokonaisuuksien myötä syntynyttä aineistoa luomalla

monimuotoisemman katsauksen kehittämistoimintaan. Aineiston pääasiallisena tarkoituksena on tuoda esiin myös muiden kuin tutkijan itsensä kokemuksia ja kuvauksia toteutetuista työpajakokonaisuuksista.

Olohuonekeskustelu saatettiin tutkimuksessa käsiteltävään muotoon tekemällä siitä päätösseminaarin yhteydessä noin 90 minuutin pituinen videotallenne, joka jälkepäin litteroitiin. Tutkimuksessa käytettävästä materiaalista on poistettu tallenteen alusta ensimmäiset 30 minuuttia, joiden aikana hankkeen projektipäällikkö esittelee keskustelijat, kertoo hankkeen perustietoja ja toivottaa seminaariosallistujat tervetulleiksi, sillä tässä puheenvuorossa ei käsitellä tutkimukselle oleellisia asioita. Tutkimuksessa hyödynnettävä tilanteen litteraatio alkaa siis tilanteesta, jossa ollaan kokoonnuttu hankkeen päätösseminariin ja aloituspuheet on juuri pidetty. Keskustelun varsinaiset puhujat istuvat esiintymislavalla yleisön edessä. Puhujat ovat valmistautuneet tilanteeseen hankkeen projektipäällikön toimittaman ohjeistuksen ja seminaarista yhdessä käydyn keskustelun avulla. Keskustelun luotsaajana toimi hankkeen projektipäällikkö ja panelisteina on kuusi hankkeeseen liittyvää toimijaa. Lisäksi keskusteluun osallistuu kolme yleisön jäsentä, joilla on myös omakohtaista kokemusta hankkeen toiminnasta.

Tämän olohuonekeskustelun voidaan tulkita laadullisen tutkimuksen kontekstissa olevan haastatteluaineistoa, sillä se täyttää tietyt haastattelulle tyypilliset piirteet. Ryhmähaastattelussa vuorovaikutus tapahtuu ryhmän vetäjän johdolla, hänen esittäessä kysymyksiä osallistujille (Valtonen & Viitanen, 2020). Päätösseminaarissa tämä on toteutunut hankkeen projektipäällikön esittäessä kysymyksiä olohuonekeskustelun niin kutsutuille panelisteille. Tilanteessa esitetyt kysymykset on muotoiltu projektipäällikön toimesta ja ne on toimitettu panelisteille etukäteen. Tämä kysymysrunko on toiminut tilanteen raameina, mutta keskustelun aikana on myös sopeuduttu tilanteeseen ja käytetty kysymysrungosta poikkeavia sanamuotoja. Tällaiset muutokset ovat ryhmähaastatteluissa luonnollisia, kun tavoitteena on saada aikaan yhteistä keskustelua tietyistä aiheista (Puusa, 2020). Vaikka projektipäällikkö toimii lähtökohtaisesti niin sanotusti haastattelijana, on hänellä rooli myös aktiivisena keskusteluun osallistujana. Kyseessä voidaan todeta olevan jotain puolistrukturoidun ja teemahaastattelun väliltä.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat ennalta määrättyjä, kun taas teemahaastatteluissa eteneminen on vapaamuotoisempaa (Puusa, 2020).

Olohuonekeskustelussa käsiteltiin seuraavia asioita:

- Odotukset kehittämistyöhön ja hankkeeseen liittyen
- Kehittämiskohteet ja -tarpeet
- Hankkeen toteuttajien roolit kehittämistyössä
- Hankkeessa toteutetut työpajat ja niiden välissä tapahtunut toiminta
- Toiminnan vaikutukset ja anti organisaatioissa
- Hankkeessa järjestetyt valmennukset
- Työhyvinvointikoordinaattorin rooli
- Työhyvinvoinnin mittaaminen ja arviointi
- Hankkeessa tuotettu työkirja
- Kehittämistyön tuloksena syntyneet konkreettiset muutokset ja edistysaskeleet
- Työhyvinvoinnin kehittämisen tulevaisuus organisaatioissa
- Ennakoivan johtamisen ja toiminnan merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä

3.4. Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineiston pääasiallisina analysointitapoina toimivat sisällönanalyysi ja teemoittelu sekä tyypittely. Erityisesti työpajakoosteen osalta analysointiin liittyy myös itsereflektiivinen ulottuvuus, jossa tutkija käsittelee, täydentää ja tulkitsee aineistoa oman kokemuspohjansa kautta.


Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin tavoitteena on selkeyttää aineistoa ja tuottaa tietoa tutkimusaiheesta jäsentelemällä hajanainen aineisto selkeään ja tarkoituksenmukaiseen muotoon. Aineiston analyysi lähtee liikkeelle aineistoon perinpohjaisesta tutustumisesta sen jälkeen, kun se on purettu käsiteltävään muotoon. Jo tämän tutustumisvaiheen aikana tutkijalla voi alkaa syntymään tulkintoja aiheeseen liittyen, mutta ne ovat usein vielä hajanaisia ja jäsentymättömiä. Yleensä tulkintoihin pääseminen vaatii pohjaksi vähintään analysoimalla tuotettuja luokitteluja, eli enemmän tai vähemmän karkeita ryhmittelyjä. Tapoja toteuttaa tällaista aineiston

analyysiä on useita ja niitä sovelletaan tilanteen ja aineiston laadun mukaisesti. (Eskola & Suoranta, 1998). Analyysitapoja on erotettava toisistaan ainakin kolme: puhtaasti aineistolähtöinen analyysi, puhtaasti teorialähtöinen analyysi, sekä jotain siltä väliltä. Oma tutkimukseni sijoittuu aineiston ja teorian välimaastoon. Tällaista analyysitapaa voidaan kutsua teoriasidonnaiseksi analyysiksi, joka tarkoittaa, että analyysi on teoriaan liitännäinen, mutta ei kuitenkaan suoraan pohjaa teoriaan (Eskola, 2018). Yksi yleisimmistä tavoista tarkastella laadullista aineistoa on sisällön analyysi. Sisällönanalyysi voidaan käsittää väljänä metodisena viitekehyksenä ja keinona jäsentää empiiristä aineistoa tulkintojen tuottamiseksi, jossa ilmenee niin aineistolähtöisiä kuin teorialähtöisiäkin piirteitä. (Puusa, 2020.)

Kuten todettu, ennen varsinaista analysointia tulee aineisto tuottaa analysoitavaan muotoon. Tässä tutkimuksessa tämä tarkoitti työpaja-aineiston välianalysointia yksinkertaisempaan, tiiviimpään ja yhteneväisempään muotoon, sekä olohuonekeskustelun tallenteen jatkotyöstöä, litterointia.

Laaja ja monimuotoinen työpaja-aineisto osoittautui käsiteltävyydeltään haasteelliseksi jo hanketyön aikana, tutkijan toimiessa lähtökohtaisesti fasilitaattorin roolissa. Lukuiset eri tiedostot ja esittämismuodot vaikeuttivat kehittämisprosessien ja hanketyön etenemisen tarkastelua kokonaisuutena sekä sen selkeää esittämistä ja näin ollen yhteisymmärryksen rakentumista hanketyöryhmän sisällä. Näiden haasteiden saattamana tutkija-fasilitaattori-muotoilija on havainnut tarpeen siirtyä mahdollisimman neutraalista, dokumentoivasta fasilitaattorin roolistaan kohti subjektiivisempaa roolia muotoilijana, joka itse aktiivisesti työstää, tulkitsee ja tekee valintoja syntyneen materiaalin käsittelyn ja kehittämistyön etenemisen suhteen. Näistä lähtökohdista muotoilija on jatkotyöstänyt, tai tutkimuksellisesta näkökulmasta katsottuna välianalysoinut, työpajamateriaalien sisältöä. Välianalyysin tuloksena on syntynyt työpajakooste, joka toimii tässä tutkimuksessa keskeisenä aineistokoontina ja tarkemman analysoinnin kohteena. Muotoilija on tuottanut työpajakoosteen osana kehittämistyötään hankkeessa, tavoitteenaan saattaa työpajatoiminta ymmärrettävään ja yksinkertaiseen tiiviiseen pakettiin, jotta sitä voitaisiin hyödyntää hankkeen raportoinnissa ja lopputuotosten työstämisessä, sekä toiminnan näkyväksi tekemisessä

muille hanketoimijoille. Koosteeseen on nostettu edellisessä luvussa esitellystä työpaja-aineistosta muotoilijan havaintojen pohjalta työpajakokonaisuuksien tavoitteiden ja etenemisen kuvauksen lisäksi yksittäisten työpajojen tavoitteet, niissä hyödynnetyt menetelmät, sekä niistä muotoilijan arvion ja havaintojen mukaan syntyneet tulokset. Kaikki työpajatoteutukset kuvattiin koontiin saman kaavan mukaisesti (kuvio 3).



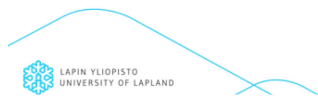
TYÖPAJA 2, 27.10.2021 TYÖPAJAKOKONAISUUS A

Tavoite: Kehittämiskohteiden suunnittelu, pilotointisuunnitelma.

Menetelmät

- **Hahmoprofiili:** Osallistujat loivat oman ryhmänsä pohjalta hahmon, jolle määriteltiin nimi, työnkuva, ikä, työsuhteen kesto, työkokemus ja elämäntilanne. Seuraavia tehtäviä tarkasteltiin hahmon näkökulmasta.
- **Päivän polku:** Ryhmä kuvasi hahmonsa tyypillisen päivän kokemukset ja tunteet. Päivän sisällöstä valittiin hyvinvointiin kriittisesti vaikuttava osa kehittämiskohteeksi.
- **5M:** Ryhmäläiset perehtyivät kehittämiskohteen juurisyyihin kysymällä siltä viisi kertaa ”Miksi näin on?”
- **Ideariihä vertaisoppimalla:** Kehittämiskohteen valinnan jälkeen ryhmäläiset ideoivat ja jakoivat keinoja, joilla kehittämiskohteeseen voi vaikuttaa. Ryhmä valitsi yhden keinoista tehtäväkseen työpajojen välisenä aikana.

Tulokset: Työpajan tuloksena kukin ryhmä valitsi pilotoitavan kohteen työhyvinvoinnin edistämiseksi.



Kuvio 3. Esimerkki koosteen työpajakuvauksesta

Koostaminen eteni muotoilijan toimesta yksi työyhteisö kerrallaan, aina jokaisen toteutetun työpajakokonaisuuden päätteeksi, kunnes niistä valmistui yhtenäinen koonti kaikesta toteutetusta työpajatoiminnasta. Tutkimukselle tämä kooste osoittautui erityisen merkitykselliseksi, sillä se mahdollisti moninaisen aineiston johdonmukaisen tarkastelun tuodessaan näkyväksi työpajaprosesseissa käytetyt muotoilun keinot ja niiden merkityksellisyyden yksinkertaisella tavalla.

Olohuonekeskustelun käsittely puolestaan edellytti sen purkamista tallenteesta kirjalliseen muotoon litteroimalla. Litterointi vaatii aineiston yksityiskohtaista läpikäyntiä ja niin ollen jo itsessään tutustuttaa tutkijan aineistoon syvällisemmin (Eskola & Suoranta, 2018). Litteraatiota voidaan toteuttaa eri tarkkuusasteilla. Tarkkuuden valinta pohjautuu siihen, mihin ja millaisin analyysimenetelmin aineistoa aiotaan käyttää (Valtonen & Viitanen, 2020). Tässä tutkimuksessa aineistona toimivan päätösseminaarin

olohuonekeskustelu tallenteen litteraatio on toteutettu karkealla tarkkuudella. Syynä karkeaan tarkkuuden tasoon on se, että tallenteen osalta tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ainoastaan puheen sisällöstä, eikä niinkään vaikkapa puhujien välisestä vuorovaikutuksesta. Tärkeintä tutkimuksessa oli litteroinnin avulla selvittää, mitä asioita puheessa nostettiin esille tutkimusaiheen, eli käytäntöjen yhteiskehittämisen, näkökulmasta. Litteroitavan aineiston pituus ja puhujien suuri määrä, sekä heidän pitkät puheenvuoronsa, olisivat myös tehneet tarkemmasta litteroinnista suhteettoman työlästä, eikä se olisi tuottanut tutkimukselle merkittävää lisäarvoa.

Aineiston jäsennyttyä käsiteltävään muotoon, voidaan sitä alkaa luokittelemaan. Hermeneuttisessa tutkimuksessa luokittelun, analysoinnin ja tulkinnan vaiheita ei selkeästi eroteta toisistaan, vaan ne voivat limittyä. Luokittelussa tutkija pilkkoo aineistoa osiin saavutettuaan kattavan kokonaiskuvan aineistosta. Analyysiyksiköitä voidaan määritellä esimerkiksi teorian ohjaamana tiettyihin kategorioihin, tai aineistosta nousseiden epämääräisienkin samankaltaisuuksien mukaan. Luokittelu vaatii aineiston jonkintasoista pelkistämistä, jota ohjaa tutkimustehtävä. Kyseessä on erittäin merkityksellinen tutkimuksen vaihe, jossa tutkija määrittää tutkimukselle merkitykselliset havainnot, jonka vuoksi siihen sisältyy yleensä useita eri vaiheita ja ryhmittelyjä. (Puusa, 2020.) Yksi tapa edetä tässä luokittelussa on lukemisen jälkeen jäsentää raakateksti kategorioiksi, jossa tutkimusaiheelle merkitykselliset huomiot nostetaan esiin ja luokitellaan karkeasti. Kategorisoinnin jälkeen materiaali voidaan tematisoida niin, että teoria ja havainnot ovat vuoropuhelussa keskenään. Teemoittelu edistää tutkijan tulkintatyötä tutkimuksessa ja vastausten etsimistä tutkimuskysymyksiin. (Koski, 2020.) Teemoittelu auttaakin nimenomaan löytämään aineistosta vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Teemoittelua, jossa aineistossa ilmeneviä samankaltaisuuksia yhdistetään selviksi ryhmiksi, voidaan kutsua myös tyypittelyksi (Eskola & Suoranta, 2018).

Tässä tutkimuksessa luokittelua on tehty eri näkökulmista ja eri tasoilla. Työpajakoosteen osalta aineistoa on analysoitu luokittelemalla se sillä tavoin, että luokittelu tukee tutkimuskysymyksiin vastaamista. Ensin aineistosta on koottu ja tuotu esiin työpajakokonaisuuksien lähtökohdat, tavoitteet ja kehittämisprosessin avaus, jonka

jälkeen on siirrytty tarkastelemaan yksittäisten työpajaprosessien etenemistä. Työpajakokonaisuuksien järjestely tällä tavoin mahdollistaa niissä esiintyvien muotoilun keinojen tarkastelun ja tulkitsemisen paremmin kontekstiin liitännäisinä. Työpajamenetelmiä on luokiteltu kokoamalla ne kaikki yhteen ja sen jälkeen ryhmittelemällä niitä toistuvien samankaltaisuuksien mukaisesti. Tämän ryhmittelyn jälkeen menetelmiä ollaan vielä tarkasteltu suhteessa työpajojen etenemiseen ja tuloksiin. Työpajoihin liittyvä analyysi on esitelty tarkemmin seuraavassa luvussa.

Olohuonekeskustelun tallenteen analyysi tehtiin aiemmin esitellyn litteroinnin avulla. Analyysi toteutettiin aineistolähtöisenä sisällön analyysinä, lähestymällä sitä suhteellisen avoimesti ja poimimalla sen joukosta koodeiksi kaikki sellaiset aiheet, jotka nousivat tutkijan tulkinnan mukaan erityisesti esille. Aineiston sitaatit ovat pitkiä ja päällekkäisyyksiä koodien suhteen oli paljon, jonka vuoksi ne kaipasivat uudelleentarkastelua. Tämä toteutettiin käymällä aineisto uudelleen läpi niin, että koodeista pudotettiin pois kaikki sellainen, mikä ei varsinaisesti edesauta tutkimuskysymyksiin vastaamista. Toisin sanoen koodeista poistui kaikki yleisesti työhyvinvointiin ja sen ennakoivaan johtamiseen sekä mittaamiseen liittyvä ja jäljelle jäi ainoastaan työpajatoimintaan ja hankkeessa kehitettyihin menetelmiin liittyvät aiheet. Tulokseksi syntyi huomattavasti kevyempi koodilista, joka oli mahdollista teemoitella tulkintojen tekemistä edistäviksi kokonaisuuksiksi.

4. MUOTOILUN MENETELMÄT TYÖPAJOISSA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa tarkasteltavat työpajakokonaisuudet, niiden tavoitteet, toteutustavat, niissä hyödynnetyt palvelumuotoilun menetelmät sekä niiden tulokset. Näiden osa-alueiden tarkastelun myötä vastataan alatutkimuskysymyksiin:

Mitä muotoilun menetelmiä *Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella* -hankkeen työpajoissa käytettiin?

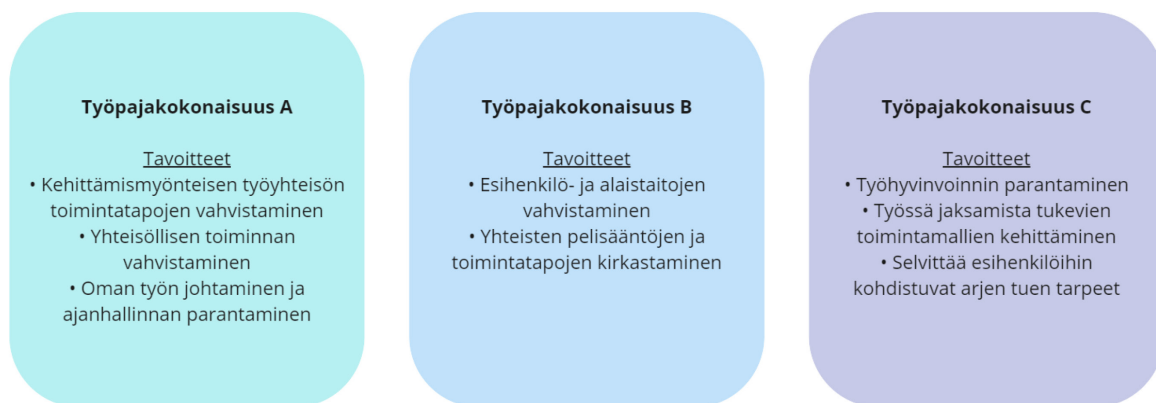
sekä

Miten muotoilun menetelmiä käytettiin *Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella* -hankkeen työpajoissa?

Työpajakokonaisuuksien suunnittelutyö sekä jokaisen työpajan toteutus menetelmiseen dokumentoitiin fasilitaattoreiden toimesta sähköiseen muotoon erillisiin tiedostoihin. Lopuksi työpajakokonaisuuksista tehtiin edellisessä luvussa esitelty koonti, josta seuraavat havainnot on tehty.

4.1. Työpajakokonaisuudet

Kaikki *Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella* -hankkeessa toteutetut työpajakokonaisuudet sisälsivät oman neljän työpajan sarjansa. Jokaisella näistä kokonaisuuksista oli omat, organisaation ennalta määrittelemät tavoitteensa. Nämä tavoitteet toimivat työpajasarjojen lähtökohtina, jonka lisäksi kehittämistyön tavoitteita myös syvennettiin ja täsmennettiin työpajasarjojen edetessä. Eroavaisuuksien johdosta jokaisesta kokonaisuudesta muodostui oma ainutlaatuinen toteutuksensa, vaikka niissä käytetty kehittämisprosessin runko oli kaikissa lähtökohtaisesti saman kaavan mukainen. Seuraavaksi luodaan yleiskatsaus tutkimuksessa käsiteltäviin työpajakokonaisuuksiin. Yksittäisten työpajakokonaisuuksien tarkempi eteneminen ja niissä hyödynnetyt menetelmät esitellään seuraavissa luvuissa.



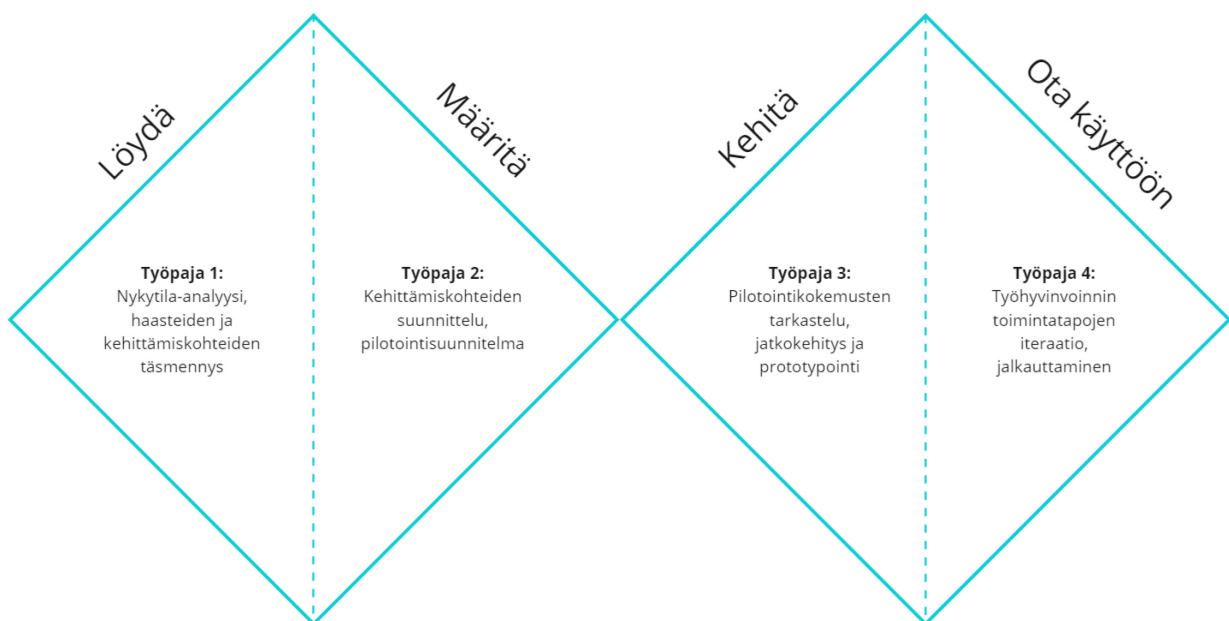
Kuvio 4. Työpajakokonaisuudet tavoitteineen.

Työpajakokonaisuus A kohdennettiin noin neljänkymmenen henkilön työyhteisölle, joista työpajoihin osallistui suurin osa. Työyhteisön taustaorganisaatio oli määrittänyt työpajakokonaisuudelle useita alustavia tavoitteita. Tarkoituksena oli vahvistaa kehittämismyönteisen työyhteisön toimintatapoja ja yhteisöllistä toimintaa, sekä parantaa oman työn johtamista ja ajanhallintataitoja.

Työpajakokonaisuus B:n kohderyhmänä oli noin kahdenkymmenen henkilön muodostama työyhteisö. Myös tästä kohderyhmästä työpajoihin osallistui suurin osa. Erityisiksi tavoitteiksi työpajakokonaisuuksille oli alustavasti asetettu esihenkilö- ja alaistaitojen vahvistaminen, sekä yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen kirkastaminen.

Työpajakokonaisuus C eroaa kahdesta muusta työpajakokonaisuudesta lähtökohtiensa puolesta huomattavasti. Noin viidenkymmenen henkilön työyhteisöä koskeva työpajakokonaisuus päätettiin käynnistää vasta kehittämishankkeen loppuvaiheessa. Syynä tähän oli organisaatiossa esiin noussut tarve työyhteisön työhyvinvoinnin täsmälliseksi tukemiseksi, sekä aiemmin hankkeessa laajoille kohderyhmille toteutettujen työpajojen vähäinen vaikutus työyhteisöjen arjen toimintatapoihin. Kohderyhmästä varsinaiseen työpajatoimintaan pääsi osallistumaan alle puolet työnjärjestyksellisistä syistä. Alustavina tavoitteina työpajakokonaisuudelle olivat yleisen työhyvinvoinnin parantaminen, työssä jaksamista tukevien toimintamallien kehittäminen sekä henkilöstön arjen tuen tarpeiden selvittäminen, erityisesti suhteessa esihenkilöihin.

Kaikkien työpajakokonaisuuksien suunnittelun taustana toimi palvelumuotoilusta tuttu tuplatimanttimalli. Tuplatimantti otettiin fasilitaattoreiden toimesta työpajaprosessien suunnittelun työkaluksi jo varhain hankkeessa, kun hahmoteltiin kehittämistyön etenemistä ja haluttiin tehdä se näkyväksi muille hankkeen toimijoille. Toimintamalli valikoitui intuitiivisesti fasilitaattoreiden tunnistaessa hankesuunnitelmaan kaavailtujen työpajakokonaisuuksien ja tuplatimantin välisiä yhteneväisyyksiä. Molemmat fasilitaattoreista olivat hyödyntäneet mallia jo aiemmin. Tuplatimantti tuki fasilitaattoreiden työtä tarjoamalla suunnittelutyöhön rungon, jonka näkökulmasta työpajojen eteneminen tulitaisiin rakentamaan. Etenemissuunnitelman tarkoituksena olikin toimia nimenomaan kehittämistyön runkona, jonka kautta työpajakokonaisuuksia voitaisiin lähteä työyhteisöissä toteuttamaan. Tuplatimantti ei rakennu aina symmetrisesti, vaan sen eri vaiheet voivat painottua eri tavoin eri prosesseissa ja useat eri toimijat ovatkin mukauttaneet sitä omiin toimintatapoihinsa sopivaksi (Design Council, 2023). Tämä todennäköinen mukauttamistarve tunnistettiin myös työpajakokonaisuuksien suunnittelun näkökulmasta, mutta todettiin yksinkertaisen, perinteiseen tuplatimanttiin pohjautuvan etenemissuunnitelman (kuvio 5) toimivan lähtökohtaisesti sopivan joustavana viitekehystenä kehittämistyölle, vaikka suunnitelmia jouduttaisiinkin myöhemmin muuttamaan.

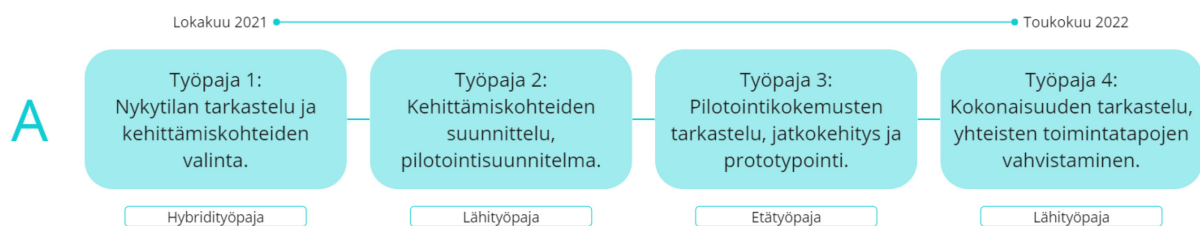


Kuvio 5. Työpajakokonaisuuksien runko.

Fasilitaattorit asettivat työpajakokonaisuuksien neljä työpajaa tuplatimantin sisälle, yhden jokaiseen prosessimallin vaiheeseen. Ensimmäisen, löydä-vaiheeseen sijoittuvan, työpajan tavoitteena oli analysoida työyhteisöjen työhyvinvoinnin nykytilaa sekä löytää aidot arjen haasteet organisaatioiden asettamien laajojen työpajakokonaisuuksien yleistavoitteiden sisältä, jotta voitaisiin saada esiin käytännönläheisempiä kehittämiskohteita. Toisessa, määritä-vaiheen työpajassa tarkoituksena oli mallin mukaan suunnitella, kuinka kehittämiskohteita lähdetään työyhteisöissä edistämään ja määrittää toiminnalle pilotointisuunnitelma. Kolmas, kehitä-vaiheen työpaja oli tarkoitettu pilotointisuunnitelman pohjalta tehtyjen kehittämistoimien tarkasteluun, jatkokehitykseen ja prototypointiin. Viimeinen, ota käyttöön -vaiheen työpaja varattiin työhyvinvoinnin käytäntöjen iteroimiseen ja käytännön arkeen jalkauttamiseen. Jokainen työpaja rakentui edellisten työpajojen tulosten lisäksi työyhteisöissä toteutettujen arjen kehittämistoimien varaan, joten muutoksia etenemiseen luonnollisesti tuli matkan varrella ja joissain tapauksissa työpajojen teemoja jouduttiin mukauttamaan paremmin tilanteisiin sopiviksi. Jälkikäteen tarkasteltuna työpajojen etenemisestä on kuitenkin kautta kokonaisuuksien tunnistettavissa alkuperäisen prosessimallin toteutuminen. Tämä eteneminen ja tarkemmat työpajakohtaiset tavoitteet on esitelty seuraavassa luvussa.

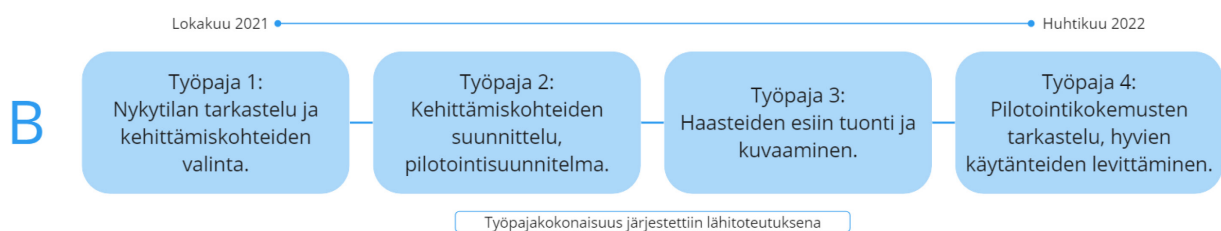
4.2. Työpajojen eteneminen ja tavoitteet

Työpajakokonaisuuksien lisäksi jokaiselle työpajalle määriteltiin omat tavoitteensa. Näiden työpajakohtaisten tavoitteiden pohjana toimi aiemmin esitelty tuplatimanttimalli, mutta lopulliset täsmennetyt tavoitteet ja etenemistapa määräytyivät organisaatioiden kanssa käytyjen keskustelujen sekä työpajatyöskentelyn tulosten myötä. Työpajakokonaisuudet A ja B muistuttavat etenemiseltään ja tavoitteiltaan hyvin läheisesti toisiaan ja alkavat poiketa toisistaan vasta kolmansien työpajojen osalta. Työpajakokonaisuus C näyttäytyy aiempiin kokonaisuuksiin nähden huomattavasti erilaisena poikkeavasta toteutusmuodostaan johtuen. Tarkemmin tarkasteltuna voidaan kuitenkin myös kokonaisuudesta C havaita samankaltainen prosessimalli kuin muistakin toteutuksista.



Kuvio 6. Työpajakokonaisuus A: työpajojen eteneminen ja tavoitteet.

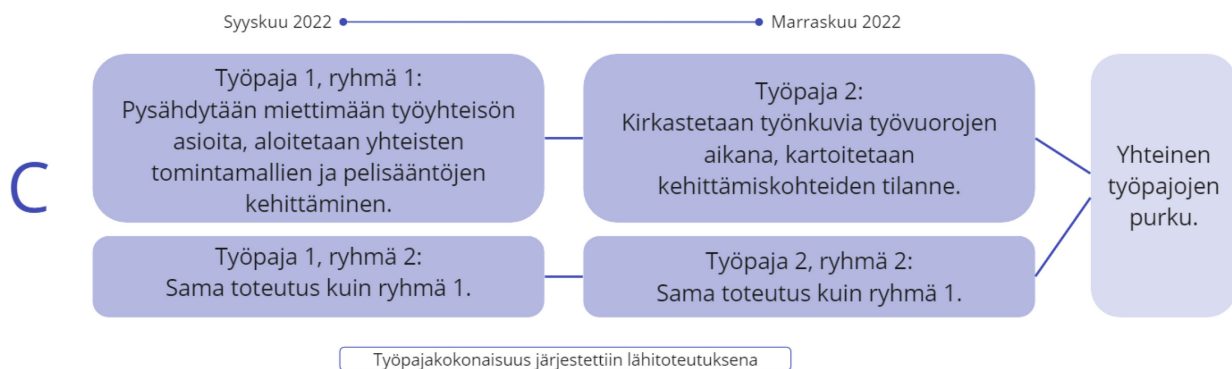
Työpajakokonaisuus A käynnistyi lokakuussa 2021 ja kesti kokonaisuudessaan hieman yli puoli vuotta, päättyen toukokuussa 2022. Työpajakokonaisuus on käsiteltävistä toteutuksista ainoa, jonka työpajoja järjestettiin lähitilaisuuksien lisäksi myös hybridi- ja etämuodossa. Monimuotoinen toteutus johtui COVID-19-pandemiaan liittyvistä työyhteisössä linjatuista toimintatavoista. Pandemiarajoitusten puitteissa kokonaisuudesta kaksi työpajaa päästiin kuitenkin järjestämään puhtaasti lähitoteutuksina. Kaikista työpajakokonaisuuksista kokonaisuus A on jäljitellyt tuplatimanttimallin mukaista työpajojen toteuttamissuunnitelmaa niin etenemiseltään kuin tavoitteiltaan. Kokonaisuus eteni monimuotoisesta toteuttamistavasta huolimatta oppikirjamaisesti haasteisiin perehtymisen kautta yhteisten kehittämiskohteiden ja -tapojen määrittelyyn, jonka jälkeen toimenpiteitä kokeiltiin ja arvioitiin käytännössä, kunnes lopulta valittiin käytäntöön toteutettavaksi merkityksellisimmät toimenpiteet.



Kuvio 7. Työpajakokonaisuus B: työpajojen eteneminen ja tavoitteet.

Työpajakokonaisuus B mukailee läheisesti kokonaisuutta A niin etenemiseltään kuin tavoitteiltaan, joskin kokonaisuuksien loppupuolella on havaittavissa eroavaisuuksia. Työpajakokonaisuus B:n ensimmäinen työpaja järjestettiin lokakuussa 2021 ja viimeinen työpaja huhtikuussa 2022. Kaikki kokonaisuuden työpajat onnistuttiin järjestämään

lähitoteutuksina työyhteisön toimipaikalla. Merkittävin ero kokonaisuuteen A on havaittavissa kolmannen työpajan kohdalla, jolloin alkuperäisestä tuplatimanttimaallista poiketen palattiin vielä tuomaan esiin ja kuvaamaan arjen haasteita tarkemmin. Haasteiden esiin tuonti ja kuvaaminen koettiin osallistujien ja fasilitaattoreiden puolesta välttämättömäksi, jotta yhteisiin kehittämistoimiin voitaisiin työyhteisössä sitoutua. Poikkeavan toteutuksen jälkeen etenemisessä oltiin kuitenkin onnistuttu jatkamaan alkuperäisten suunnitelmien mukaan ja neljännessä työpajassa oltiin tuplatimantin *ota käyttöön* -vaiheen mukaisesti päästy tarkastelemaan kokemuksia kehittämistyöstä ja levittämään hyviä käytänteitä arkeen vietäväksi.



Kuvio 8. Työpajakokonaisuus C: työpajojen eteneminen ja tavoitteet.

Työpajakokonaisuus C poikkeaa aiemmista toteutuksista erityisesti rakenteeltaan. Kokonaisuuden toteuttamiseksi oli vähemmän aikaa ja työyhteisön riittävä osallistaminen kehittämistyöhön vaati, että jokainen työpaja toteutettiin samansisältöisenä kahtena eri ajankohtana, jotta niihin pääsisi osallistumaan mahdollisimman moni työyhteisön jäsen. Täältä pohjalta syntyi kokonaisuus, jossa työyhteisöön toteutettiin kaksi erisisältöistä työpajaa, molemmat kahtena eri ajankohtana, kahdelle osallistujaryhmälle. Nämä kaksi osallistujaryhmää pysyivät kuitenkin suhteellisen muuttumattomina työpajojen välillä. Ensimmäinen työpajapari toteutettiin työyhteisössä syyskuussa 2022 ja toinen marraskuussa 2022. Tuplatimantin näkökulmasta kokonaisuus C:n ensimmäisen työpajan voidaan nähdä kattavan sekä löydä-, että määritä-vaiheet, sillä työpajassa ollaan kartoitettu työyhteisön asioiden tilaa ja aloitettu jo yhteisten toimintamallien rakentaminen määrittelemällä akuuteimmat kehittämisalueet. Toinen työpaja on

puolestaan keskittynyt käynnistetyn kehittämistyön, sekä yhden täsmennetyn kehittämiskohteen ja siihen liittyvien toimenpiteiden tarkasteluun. Tiivis toteutus on vaatinut työpajojen lisäksi yhden yhteisen tapaamisen, johon ovat osallistuneet molemmat kehittämisryhmät sekä työyhteisön esihenkilöt. Tämä viimeinen tapaaminen voidaan nähdä ota käyttöön -vaiheeseen kuuluvana kiteytyksenä, jossa tavoitteena on ollut purkaa kehitetyt yhteiset työtavat koko työyhteisössä sovellettavaan muotoon.

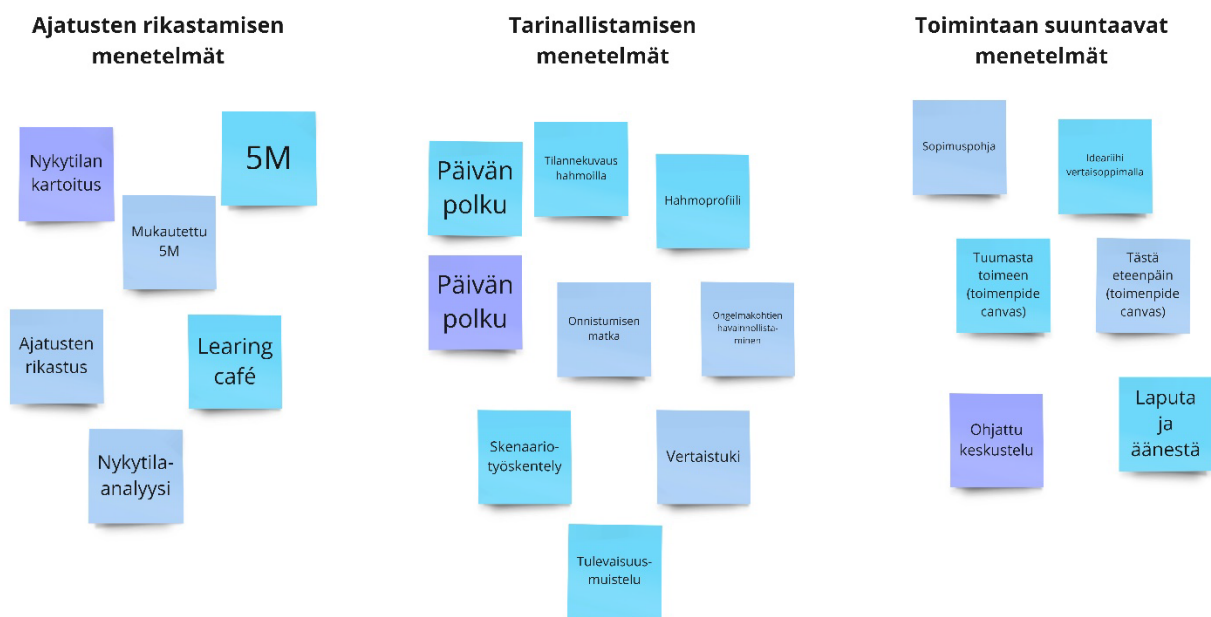
Erilaisista etenemistavoista, tavoitteistaan ja toteutuksistaan huolimatta voidaan todeta, että tuplatimanttimalli on tukenut etenemistä kehittämisprosesseissa kaikkien työpajakokonaisuuksien osalta. Tuplatimantin hyödyntämisen edellytykseksi kuitenkin nousee sen tulkitseminen väljänä prosessikuvauksena sekä mallin soveltaminen erittäin joustavalla ja tilannekohtaisella tavalla. Design Council (2023) kehottaakin ihmisiä hyödyntämään tuplatimanttia vapaasti. Alkuperäisen mallin yksinkertaisuus tukeekin sen hyödyntämistä eri tavoin. Vaikka sosiaalisen muotoilun piirissä kaivataan syväluotaavaa ymmärrystä kehittämiskontekstista (Jenzer, Weinstein, 2014), voi sen lähestyminen esitetyn kaltaisten yksinkertaistettujen prosessimallien kautta olla kuitenkin hyödyllistä, sillä väljät ja yksinkertaiset raamit mahdollistavat tilannekohtaisen soveltamisen erinomaisesti. Esiteltyjen työpajojen kontekstissa tämä esiintyy samoista lähtökohdista syntyneinä erilaisina toteutuksina, joissa ollaan voitu kesken prosessin ottaa huomioon työyhteisön tilanne ja sen asiantuntijoiden arviot sopivista seuraavista askelista kehittämistyössä.

4.3. Työpajamenetelmät

Kaikissa edellisessä luvussa esitellyissä työpajoissa hyödynnettiin työskentelyn välineinä palvelumuotoilun työkaluja. Joitain näistä työkaluista käytettiin kertaluontoisesti, kun taas jotkin menetelmät toistuvat läpi työpajakokonaisuuksien ja niiden eri vaiheiden. Työpajamenetelmät valikoituivat fasilitaattoreiden harkinnan myötä erikseen jokaiseen työpajaan niiden tavoitteiden ohjaamana. Menetelmien tarkastelu tutkimuksessa aloitettiin erottamalla jokainen työpajakoosteessa esiintyvä menetelmä omaksi analyysiyksiköksi ja jälleen ryhmittelemällä ne tutkijan havaitsemien

samankaltaisuuksien mukaisesti. Karkeita luokitteluja aineistossa esiintyville menetelmille syntyi kolme:

1. Ajatusten rikastamisen menetelmät
2. Tarinallistamisen menetelmät
3. Toimintaan suuntaavat menetelmät



Kuvio 9. Työpajamenetelmien luokittelua kehittämissuunnan tavoitteiden ja menetelmien samankaltaisten ominaispiirteiden mukaisesti.

Ajatusten rikastamisen menetelmiksi on tässä tutkimuksessa luokiteltu ne aineistoissa esiintyneet menetelmät, joiden tarkoituksena on ollut jollain tapaa työhyvinvoinnin aihepiiriin liittyvän pohdinnan syventäminen. Luokka sisältää yhteensä kuusi analyysiyksikköä, mutta tarkemmin tarkasteltuna niistä voidaan havaita kolme menetelmäparia: nykytila-analyysia, oppimiskahvilatyöskentelyä ja viisi kertaa miksi - työkalua on jokaista hyödynnetty kahdesti työpajatoteutusten aikana.

Nykytila-analyysi tai toisin sanottuna nykytilan kartoittaminen ovat tähän työhön työhyvinvoinnin yleiskuvan rakentamiseen sitä koskevien henkilöiden näkökulmasta, jotta

kehittämisteemoissa ollaan päästy tarkemmin sanoittamaan ja täsmentämään yleisiin työpajakokonaisuuksien tavoitteisiin liittyviä asioita. Tällainen syventyminen kehittämiskohteeseen yhdessä kohderyhmän kanssa on yksi muotoilullisen toiminnan kulmakivistä (ks. Miettinen et al. 2011; Stickdorn et al., 2018). Toisessa tapauksessa tilanteen kartoitus on tehty vaiheistetusti ensin yksin pohtimalla ja sen jälkeen ryhmässä keskustellen, kun taas toisessa toteutuksessa on ryhdytty heti kartoittamaan asiaa pienryhmissä.

Oppimiskahvilatyöskentelyn (engl. Learning Café) tavoitteena on ollut rikastuttaa ryhmän ajatuksia työhyvinvoinnin kehittämiskohteisiin liittyen. Oppimiskahvila on fasilitoinnin yleismenetelmä, joka antaa raamit työskentelyn etenemiselle. Yleinen työkalu voidaan lukea muotoilutoiminnalle ominaiseksi, sillä se mahdollistaa palvelumuotoilulle tyypillisen yhteiskehittävän työpajatyöskentelyn iteratiivisella otteella (ks. Stickdorn et al., 2018). Tutkimusaineistossa esiintyvät menetelmän toteutukset ovat poikenneet toisistaan erityisesti käsiteltävien aiheiden ja ryhmätyöskentelyn etenemisen osalta.

Viisi kertaa miksi on palvelumuotoilun menetelmä, jonka avulla voidaan nostaa kohderyhmästä esiin sellaistaakin tietoa, joka on ollut siihen asti tiedostamatonta (Stickdorn et al., 2018). Tämänkin tutkimuksen kohteena olevassa työpajatoiminnassa menetelmää ollaan hyödynnetty erityisesti työhyvinvoinnin haasteiden juurisyihin pureutumiseen. Menetelmää ollaan kuitenkin fasilitaattoreiden puolesta mukautettu tilanteisiin sopiviksi, yhdistämällä siihen vahvemmin alkuperäisen haasteen jäsentely ja käytännön ratkaisutoimenpiteiden ja -toiveiden sanallistaminen.

Tarinallistamisen menetelmiksi luetaan tämän tutkimuksen kontekstissa kaikki sellaiset työkalut, joissa ollaan hyödynnetty asioiden kerronnallista kuvaamista tai niiden tuottamista kerronnalliseen muotoon. Kerronnallisuuden lisäksi menetelmien ominaispiirteenä toimii myös mielikuvituksellisuus. Luokittelu syntyi tutkijan havaittua, että aineistossa kaikista useimmin esiintyviä menetelmiä olivat niin sanotut polkutyökalut, joita sovellettiin eri tavoin jokaisessa työpajakokonaisuudessa, kokonaisuuksien A ja B osalta useampaankin otteeseen. Palvelupolku on palvelumuotoilun tyypillinen tarinallistamiseen liittyvä menetelmä, jossa asiakkaan kulku

palvelussa kuvataan askel askeleelta (Mattelmäki & Vaajakallio, 2011). Polkutyökalujen näkeminen laajemmin tarinallistamisen kontekstissa ohjasi tutkijaa tarkastelemaan myös muita analyysiyksiköitä saman luokituksen näkökulmasta.

Polkutyökalut esiintyvät aineistossa yhteensä viidesti. Kaikki niistä pohjaavat perinteiseen palvelupolun ajatukseen, mutta jokaisessa toteutuksessa niitä on sovellettu huomattavan eri tavoin. Soveltamisen tarve on syntynyt tilanteesta, jossa kehitettävä asia ei olekaan ollut palvelu vaan yhteiset käytännöt, eikä näkökulmaksi ole voitu ottaa asiakaslähtöisyyttä, vaan aihetta on tarkasteltu puhtaasti työyhteisön jäsenten näkökulmasta. Tämä on tarkoittanut käytännössä esimerkiksi yhden työvuoron, vuorokauden tai haasteellisesti edenneen tilanteen etenemistä työyhteisössä, sillä työhyvinvointiin liittyvien ilmiöiden tarkastelulle on pitänyt luoda jotkin erikseen määritetyt raamit, kun palveluissa esiintyvät yleisluontoiset alku- ja päätöspisteet puuttuvat. Raamien mukauttamisen lisäksi myös näkökulmaa on pitänyt joissain tapauksissa vaihtaa ja polun etenemistä ollaan seurattu perinteisen henkilöprofiilin lisäksi esimerkiksi tiedon välittymisen ja vuorovaikutuksen toteutumisen kautta.

Muita tarinallistamisen menetelmiä ovat olleet profiilityöskentely, skenaariotyöskentely ja tulevaisuusmuistelu, sekä kerronnallisuuteen pohjaava vertaistuki. Persoonatyökalujen tarkoituksena on ollut luvussa 2.3. esitellyn mukaisesti käyttäjän kokonaisvaltainen ymmärtäminen sekä turhan voimakkaan henkilöitymisen välttäminen. Erikoisen tilanteesta on tehnyt se, että profiilien luojina ovat toimineet kohderyhmäläiset itse. Fasilitaattoreiden näkökulmasta tämä on tarkoittanut profiilityöskentelyn tarkempaa valmistelua ja osallistujien kannustamista erityisesti mielikuvitukselliseen työskentelyyn. Myös skenaariotyöskentely, johon myös tulevaisuusmuistelu kuuluu, on noudattanut luvussa 2.3. esiteltyä menetelmäkuvausta. Toteutukset ovat kuitenkin poikenneet toisistaan täysin, toisen painottuessa käytännön tilanteiden etenemisen kuvaamiseen ja toisen puolestaan karkeiden tulevaisuuden visioiden ja toiveiden esiin tuomiseen. Tarinallisuus on ollut läsnä myös perinteisen vertaistuellisen keskustelun ohjauksessa, kun osallistujia on ohjeistettu kuvaamaan tiettyjä tilanteita nimenomaisesti kerronnallisessa muodossa.

Toimintaan suuntaavat menetelmät tarkoittavat tässä tutkimusaineiston luokittelussa sellaisia työkaluja, joiden tavoitteena on ollut edistää käytännön toimintaan liittyvien asioiden suunnittelua ja niistä sopimista, kuten sitä, miten kehittämistoimenpiteitä työn arjessa jalkautetaan. Käytäntöön vieminen ja ratkaisujen pilotointi, tai toisin sanoen prototypointi, on keskeinen osa muotoilutoimintaa (ks. Miettinen et al., 2011; Tuulaniemi, 2011; Stickdorn et al., 2018). Yhteiskehittämisen kontekstissa tarvitaan ratkaisujen kokeilemiseen keinoja ensin suunnitella ratkaisuvaihtoehtoja ja päättää toteutettavista toimista. Fasilitaattorit käyttivät näiden tavoitteiden saavuttamiseksi erityisesti yksityiskohtaisia työskentelypohjia, jotka ohjasivat osallistujien etenemistä työskentelyssä. Lisäksi hyödynnettiin muotoilulle tyypillisiä ideariihimenetelmiä (ks. Stickdorn et al., 2018) sekä ohjattua keskustelua.

Erilaiset työskentelypohjat, niin kutsutut kanvaasit, ovat tyypillisiä palvelumuotoilun työkaluja, joilla voidaan helposti ymmärrettävällä ja visuaalisella tavalla hahmottaa monimutkaisiakin asioita (ks. Palvelumuotoilun työkalupakki, 2012). Työkalujen innoittamana työpajojen fasilitaattorit tuottivat eri työpajoihin omia työskentelypohjiaan yhteissuunnittelun ja -päätöksenteon tueksi. Tämän lisäksi ideariihimenetelmiä sovellettiin kehittämiskontekstiin sopiviksi, tarkoituksenaan virittää keskustelua tulevista toimenpiteistä. Toimenpiteitä ja niiden etenemistä käytiin läpi myös ohjatun keskustelun keinoin, jolloin fasilitaattoreiden voidaan katsoa toimineen ryhmähaastattelun vetäjinä. Haastattelut itsessään ovatkin palvelumuotoilussa usein hyödynnetty tiedonkeruutapa (Miettinen et al., 2011).

Kaikkia tässä luvussa esiteltyjä menetelmiä ja niiden luokitteluja yhdistää yksi toimintatapa – soveltaminen. Tämä toistaa ajatusta siitä, että palvelumuotoilun menetelmissä ei ole kyse tarkoista toimintaohjeista, vaan työkalupakista, joka antaa suuntaviivoja kehittämiseen (Stickdorn et al., 2018). Samalla voidaan tulkita aineiston tukevan sosiaaliseen muotoiluun liittyen esitettyä väitettä muotoilun tarpeesta mukautua tilannekohtaisempaan suuntaan yhteisökehittämisen kentällä (ks. Jenzer, Weinstein, 2014). Toinen tutkijan aineistoa analysoidessa esiin noussut seikka on menetelmien limittäisyys. Mitään menetelmistä ei olla käytetty tyhjiössä, vaan työskentelyyn on aina sisältynyt työpajan sisällä useampia vaiheita ja työkaluja. Näin ollen myös tutkijan

tekemät luokitukset ovat jokseenkin risteäviä ja kenties keinotekoiakiin. Menetelmien luokittelun voidaan kuitenkin nähdä olevan tarpeellinen ja jopa hyödyllinen, sillä se mahdollisti laajan kokonaisuuden yleistettävämmän tarkastelun, sekä nosti esiin menetelmällisyyden pyrkimyksiä uudessa valossa ja suhteessa teoriaan.

4.4. Työpajatulokset

Työpajatyöskentelyn tulokset dokumentoitiin fasilitaattoreiden toimesta ja koottiin pääpiirteittäin työpajakoosteeseen. Tarkoituksenmukainen tulosten tarkastelu tutkimuksen näkökulmasta vaati kuitenkin tutkijalta aineiston systemaattisempaa järjestelyä. Tulokset on kuvattu suhteessa työpajojen etenemiseen ja niissä käytettyihin menetelmiin kuvassa 10. Tulokset sisältävät konkreettisten työpajatuotosten kuvailun lisäksi osittain myös fasilitaattoreiden huomioita työpajojen kulusta. Eri työpajakokonaisuuksien tulokset luontaisesti eroavat toisistaan, mutta myös samankaltaisuuksia on havaittavissa erityisesti ensimmäisten työpajojen suhteen. Tämä kuvastaa osaltaan toimenpiteiden tapauskohtaisen soveltamisen merkityksellisyyttä myös tilanteessa, jossa kehittämisprosessin runko on ollut lähtökohtaisesti sama kaikille. Lähes jokainen työpaja on koostunut useamman menetelmän hyödyntämisestä, joten tuloksia ei voida tarkastella yksittäisten menetelmien aikaansaannoksina. Seuraavaksi esittelen tulokset työpajakokonaisuuksien eri vaiheiden näkökulmasta ja tarkastelen niitä suhteessa työpajoissa hyödynnettyihin menetelmäkokonaisuuksiin. Työpajakokonaisuudet ovat edenneet pääsääntöisesti aiemmin esitellyn tuplatimantin vaiheiden mukaisesti niin, että ensimmäiset työpajat sijoittuvat lähtökohtaisesti löydä-vaiheeseen, toiset työpajat määritä-vaiheeseen, kolmannet työpajat kehittä-vaiheeseen ja neljännet työpajat ota käyttöön -vaiheeseen. Työpajatyöskentely on kuitenkin ollut joustavaa, eikä tiukkoja rajoja kehittämisprosessin vaiheiden välille ole vedetty, jonka vuoksi menetelmiä käsitellään juurikin järjestettyjen työpajojen näkökulmasta prosessimallin vaiheistuksen sijaan.

	Työpaja 1 "Löydä-vaihe"	Työpaja 2 "Määrittä-vaihe"	Työpaja 3 "Kehitä-vaihe"	Työpaja 4 "Ota käyttöön -vaihe"
Tulokset	<p>Työpajan tuloksena saatiin valittua kolme yhteistä kehittämiskohtaa. Hybridioivutus ja suuri tila rekvärit kommunikaation haastavaa. Kehittämistyön merkityksellisyys suhauduttiin varauksella.</p> <p>Työskentelyn tuloksena saatiin valittua kehittämiskohteet ja suunniteltua etenemisen niiden suhteeseen.</p> <p>Nykyyllä ja haasteet selkeytyivät, kehittämiskohteiksi saatiin valittua 6 alhettä.</p>	<p>Työpajan tuloksena kukin ryhmä valitsi pilotoitavan kohteen työhyvinvoinnin edistämiseksi.</p> <p>Suunnitelmien konkreetti jäi työpajan aikana vielä osittain puuttumaan, pilotointitehtävät stilsointiin ja niiden määrittelyssä autettiin osallistujia myös työpajan jälkeen.</p> <p>Työskentelyn ulkoisena erinä pöytäkirjat päätettiin laatia, saatiin tehtyä nykyväkää seoa nostettua konkreettisia kehittämiskohteita työhyvinvoinnin ja hyvien toimintatapojen edistämiseksi. Tämän pohjalta tuoretin työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa.</p>	<p>Työpajan tuotokset erositavasti toisistaan huomattavasti ryhmien välillä. Tuotosten ja yhteisen keskustelun pohjalta fasilitaattorit lämsensivät yhteiset tavoitteet ja pilotointitavat.</p> <p>Haasteet saatiin sanottua, ja tehtiä näkyväksi ryhmämuotoisella tavalla. Laikallinen työskentely keveys ohjelmakokoon laatu. Työpajan jälkeen fasilitaattorit työssään tulokset vuorokautta ja viikotyönä muotoon. Tulokset voidaan organisatiossa eteenpäin.</p>	<p>Kuvauksista saatiin poimitua paljon toimintatapoja, joiden avulla työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä voidaan edistää. Fasilitaattorit työstivät ehdotukset toimintatavoista visuaaliseen muotoon.</p> <p>Työskentelyn pohjalta fasilitaattorit työstivät sopimuspohjan käsiteltäväksi organisaation sisällä. Yhteisten sarjamuotojen löytäminen isolla porukalla, monimuotoisessa kokonaistilassa oli aikaa vievää ja haastavaa.</p>
Menetelmät	<p>Tuuletusmuusau</p> <p>Laputa ja äänestä</p> <p>Nykytila-analyysi</p> <p>Mukautettu 5M</p> <p>Learning café</p> <p>Nykytilan kartotus</p>	<p>Päivän polku</p> <p>Päivän polku</p> <p>Ohjattu keskustelu</p> <p>5M</p>	<p>Ohjattu viikkokokous</p> <p>Vereisäuti</p> <p>Tuomareita toimien (toimintapöytäkirja)</p>	<p>Sietoisuus työstä</p> <p>Tehtäväkäs lähtö</p> <p>Sopimuspöytä</p> <p>Ajatus rikastus</p>

Kuvio 10. Työpajatulokset ja käytetyt menetelmät työpajoittain.

Ensimmäisten työpajojen tulokset ovat linjassa työpajoille asetettujen tavoitteiden kanssa. Tuloksena kaikkien kokonaisuuksien ensimmäisistä työpajoista on syntynyt valinta täsmällisistä työhyvinvoinnin kehittämiskohteista. Osittain on myös päästy jo suunnittelemaan etenemistä kehittämistyössä. Ongelmatonta työskentelyn aloittaminen ei kuitenkaan ole ollut, vaan työpajakokonaisuus A:n tuloksissa on myös maininta osallistujien varauksellisesta suhtautumisesta kehittämistyötä kohtaan. Työpajojen tuotokset ovat tilaisuuksissa jääneet vielä sekalaiseen muotoon muistiinpanoja, joista fasilitaattorit ovat jälkikäteen muotoilleet selkeämmät yhteenvedot. Ensimmäisissä työpajoissa korostuu ajatusten rikastamisen menetelmien hyödyntäminen työskentelyssä. Lisäksi on hyödynnetty yhtä toimintaan suuntaavaa menetelmää, sekä yhtä tarinallistamisen menetelmää. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että ensimmäisessä työpajassa käytetyt menetelmät ovat lisänneet tietoa työhyvinvoinnin tilanteesta, sekä sen myötä edistäneet sekä fasilitaattoreiden, että osallistujien ymmärrystä aiheesta.

Toisten työpajojen kohdalla tuloksissa voidaan havaita poikkeavaisuutta työpajakokonaisuuksien välillä. Kokonaisuuden A tuloksena osallistujat ovat saaneet valittua pilotoitavan työhyvinvoinnin edistämisen kohteen, kun taas kokonaisuuden B konkretia on jäänyt heikommaksi, vaikka senkin suhteen pilotointitehtäviä on saatu jo stilisoitua. Kokonaisuus C luonnollisesti erottuu muista toteutuksista, sillä toinen työpaja on ollut sen viimeinen. Tulokseksi onkin kokonaisuus C:n osalta saatu jo konkreettisia kehittämissuunnitelmia ja tehty näkyväksi arjen kriittisiä pisteitä, jonka myötä on tuotettu työyhteisölle työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma tulevaa varten. Näissä työpajoissa on hyödynnetty useita tarinallistamisen ja toimintaan suuntaamisen menetelmiä, mutta vain yhtä ajatusten rikastamisen menetelmää. Vaihtelevista tuloksista huolimatta voidaan todeta niiden vastaavan kunkin kokonaisuuden työpajalle asetettuihin tavoitteisiin vähintään tyydyttävästi. Erona ensimmäisten työpajojen tuloksiin, on toisten työpajojen tuloksissa havaittavissa konkreettisempia tuotoksia ja tiedon sekä ymmärryksen kasvattamisen rinnalle on tullut asioiden näkyviksi tekeminen.

Kolmansien työpajojen tuloksissa on havaittavissa eroja paitsi työpajakokonaisuuksien välillä, myös työpajojen sisällä. Nopeasti katsottuna kolmannet ja neljännet työpajat esiintyvät myös vähämenetelmällisempinä kuin niitä edeltävät työpajat, mutta ero selittyy

kokonaisuus C:n päättymisellä toiseen työpajaan. Kolmannessa työpajassa kokonaisuus A:n osallistajat ovat tuottaneet pienryhmissä huomattavan eritasoisia tuotoksia. Tätä voi selittää työpajan toteuttaminen täysin etänä, jolloin aito yhteisöllisyys ja fasilitaattoreiden läsnäolo ei ole toteutunut yhtä hyvin. Haasteista huolimatta tuloksilla ollaan saatu vastattua työpajan tavoitteisiin, kun fasilitaattorit ovat tukeneet ryhmiä yhteisten tavoitteiden ja pilotointitapojen määrittämisessä. Kokonaisuus B:n tuloksena on syntynyt erityisesti yhteisymmärrystä asioiden näkyväksi tekemisen avulla. Fasilitaattori on myös tehnyt huomion leikkimielisen työskentelytavan hyödystä ongelmakohtien käsittelystä, sekä materiaalin jälleen visualisoimisesta työpajan jälkeen. Muistiinpanoissa leikkimielisyys on viitannut tarinallistamisen menetelmään, jossa haasteeseen liittyvä polku on kuvattu legojen ja figuurien avulla. Kokonaisuus B:n kolmannessa työpajassa on hyödynnetty ainoastaan tarinallistamisen menetelmiä ja ne ovat selvästi tukeneet kehittämistyössä etenemistä. Kokonaisuuden A ainoana menetelmänä on toimintaan suuntaava menetelmä, jonka avulla on kyllä saatu tuotettua tietoa ja lisättyä yhteisymmärrystä, mutta joka on tarvinnut tuekseen vielä fasilitaattoreita selkeyttämään tuotoksia ja tekemään niitä näkyviksi.

Neljänsissä työpajoissa tuloksiksi ollaan saatu kerättyä työhyvinvoinnin käytäntöjä sekä konkreettisia, jatkossakin hyödynnettäviä tuotoksia niiden tukemiseksi. Kokonaisuudessa A ollaan tarinallistamisen menetelmin päästy tuottamaan työhyvinvointia edistävien käytäntöjen kuvauksia, jotka fasilitaattorit ovat vielä jälkikäteen käsitelleet siistittyyn visuaaliseen muotoon. Kokonaisuudessa B ollaan hyödynnetty sekä toimintaan suuntaavaa, että ajatusten rikastamisen menetelmää. Kokonaisuuden loppuvaiheessa toimintaan suuntaava konkreettinen työskentelypohja on auttanut tuottamaan organisaatiossa jalkautettavan suunnitelman, mutta ajatusten rikastaminen näin yksityiskohtaisen asian parissa olisi fasilitaattorin muistiinpanojen mukaan haastavaa. Lopuksi voidaan kuitenkin todeta molempien kokonaisuuksien saavuttaneen keskeisimmät tavoitteensa.

Edellä esitellyt työpajatulokset kuvastavat hyvin näennäisesti samankaltaisten kehittämisprosessien yksilöllisyyttä. Ainutlaatuisten toteutusten tulokset ovat monipuolisia ja -muotoisia, mutta silti niistä on löydettävissä myös tiettyjä

samankaltaisuuksia. Aiemmin esitellyn prosessikaavion vaiheistuksesta johtuvan yhtenevän etenemistavan lisäksi aineistosta voidaan havaita myös muotoilun menetelmien ja työpajojen tulosten ja niistä syntyneiden tuotosten välillä olevan tiettyjä yhteyksiä. Eri menetelmäluokat vaikuttaisivat luonnollisesti tuottavan erilaisia tuloksia ja edistävän tavoitteisiin pääsyä eri tavoin. Lisäksi eri menetelmäluokkien hyödyntäminen painottuu eri vaiheisiin työpajakokonaisuuksia, tarinallistamisen ollessa kaikista vahvimmin läsnä läpi koko prosessin.

5. MUOTOILUN MENETELMÄT KÄYTÄNTÖJEN JÄSENTÄJINÄ

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen pääkysymykseen:

Miten palvelumuotoilun menetelmät jäsentävät työhyvinvointiin liittyviä työyhteisöjen käytäntöjä?

Lisäksi tarkastellaan hankkeen työryhmän ja osallistujien kokemuksia työpajakokonaisuuksista sekä esitellään tutkimustulokset ja käsitellään niitä tieteellisessä kontekstissa.

5.1. Päätelmiä työpajatuloksista

Työpajatuloksista on pääteltävissä, että työpajakokonaisuudet etenivät palvelumuotoilun menetelmien tukemana pääosin tavoitteiden mukaisesti ja edistivät työhyvinvointiin liittyvien työyhteisön käytäntöjen jäsentämistä. Aiemmin esiteltyjen menetelmäjaottelujen ja työpajatulosten perusteella voidaan todeta, että menetelmät jäsensivät työhyvinvointiin liittyviä käytäntöjä kolmella tavalla.

Työhyvinvoinnin käytäntöihin liittyen muotoilun menetelmät:

1. Lisäävät tietoa
2. Tekevät näkymätöntä näkyväksi
3. Edistävät ymmärrystä

Nämä jäsentämisen tavat ovat suoraan toisiinsa liitännäisiä sekä jokseenkin limittäisiä, mutta niiden voidaan havaita toteutuvan eri tavoin eri menetelmätyyppien tukemana. Ajatusten rikastamisen menetelmät luontaisesti tuottavat uutta tietoa aihepiiristä ja yhteiskehittämisen kontekstissa myös lisäävät ymmärrystä siitä, mutta eivät varsinaisesti tee käytäntöjä näkyväksi jäsenneyllä tavalla. Toimintaan suuntaavat menetelmät puolestaan eivät keskity uuden tiedon tuottamiseen, vaan konkretisoivat toimenpiteitä, eli tekevät niitä näkyviksi ja näin ollen myös edistävät ymmärrystä. Tarinallistamisen menetelmät tukevat käytäntöjen jäsentämistä jokaisella näistä kolmesta tavasta: ne tuottavat uutta tietoa, tekevät näkymätöntä näkyväksi sekä edistävät yhteisymmärrystä.



Kuvio 11. Menetelmätyyppien merkitys käytäntöjen jäsentäjinä.

Uuden tiedon tuottaminen on muotoilun menetelmille ominaista. Palvelumuotoilun pohjautuessa ihmisten ja heidän toimintansa ymmärtämiseen keskittyvät useat sen menetelmistä luonnollisesti kohderyhmiin liittyvän tiedon lisäämiseen sekä syventämiseen. Tiedon keruu prosessin aikana on oikeastaan välttämätöntä, sillä palvelumuotoilun peruseräiteiden mukaan kehittämisen tulee perustua nimenomaisesti tiedolle, eikä esimerkiksi oletamuksille tai ennakkoluuloille. (ks. Miettinen et al., 2011; Tuulaniemi, 2011; Stickdorn et al., 2018).

Tiedon lisääntyessä on se jotenkin myös jäsennettävä. Muotoilussa tiedon jäsentelyä tukee erilaiset visualisoinnin ja muutoin näkyväksi tekemisen keinot. Palvelumuotoilussa näkyväksi tekeminen korostuu, kun käsiteltävät asiat ovat useimmiten muutoin näkymättömiä (ks. Stickdorn et al., 2011; 2018). Toisaalta näkyväksi tekeminen voi myös

tuottaa uutta tietoa, kun asioita saadaan käsiteltyä konkreettisemmassa muodossa. Kuvassa 11 esitellyssä mallissa ei kuitenkaan ole kuvattu näkyväksi tekeväälle ja tietoa lisääväälle toiminnalle omaa menetelmätyyppiä. Tämä johtuu siitä, että näkyväksi tekevä toiminta on aina lähtökohtaisesti myös ymmärrystä edistävää, sillä visualisoinnin tavoitteena on saattaa asiat ymmärrettävään muotoon (ks. Moritz, 2005).

Ymmärryksen edistämisen voidaankin katsoa olevan sekä tiedon lisäämisen, että näkyväksi tekemisen päämäärä. Yhteiskehittäminen auttaa sekä muotoilijoita ymmärtämään sidosryhmiä, että sidosryhmiä ymmärtämään toisiaan ja yhdessä käsiteltävää aihepiiriä. Ymmärrys ei synny itsestään, vaan osana vuorovaikutuksellista, oikeiden ihmisten kanssa aidoissa ympäristöissä tapahtuvaa toimintaa. (ks. Moritz, 2005; Miettinen et al., 2011.)

Aineistoissa esiintyvien ajatusten rikastamisen menetelmien voidaan katsoa ensisijaisesti lisänneen tietoa ja edistäneen ymmärrystä työhyvinvointiin liittyvistä käytännöistä. Menetelmillä ollaan tavoiteltu erityisesti tiedon syventämistä yleistä työhyvinvoinnin ja organisaatioiden määrittelemien kokonaistavoitteiden kontekstia tarkemmaksi. Aiemmin esitellyistä työpajatuloksista voidaan tulkita, että tiedon kerääminen, tuottaminen ja käsittely vuorovaikutuksellisen työpajatyöskentelyn kautta on myös edistänyt ymmärrystä. Menetelmien tuloksena onkin syntynyt erityisesti yhteisten kehittämiskohteiden ja nykytilan haasteiden määrittelyjä. Vaikka työskentelyssä ollaankin tuotettu asioita jokseenkin visuaaliseen muotoon esimerkiksi tarralappuja ja taululehtiöitä hyödyntämällä, ovat ne jääneet vielä varsin abstraktiin, muistiinpanomaiseen muotoon, jonka vuoksi niiden ei tässä kontekstissa tulkita merkittävällä tavalla tehneen näkymätöntä näkyväksi.

Toimintaa suuntaavat menetelmät esiintyvät erityisesti ymmärryksen edistämisen ja näkyväksi tekemisen työkaluina. Niillä ollaan tavoiteltu kehittämistoimien vientiä käytäntöön, joka toteutuakseen vaatii yhteisen sitoutumisen toimeenpanoon sekä ymmärryksen siitä mitä ollaan tekemässä. Tuloksina menetelmien myötä on saatu laadittua toimeenpanosuunnitelmia pilotoinnille. Menetelmät ovat toimineet niin sanottuina kokoavina menetelminä, joiden avulla aiemmin tuotettu tieto ja oivallukset on

saatettu sellaiseen muotoon, että niitä voidaan hyödyntää käytännön tasolla. Visualisointia ollaan hyödynnetty menetelmien toteutuksessa niin työskentelyn edistäjänä kuin toimenpiteiden selkiyttäjänä ja yhteisymmärryksen varmistajana.

Tarinallistamisen menetelmissä yhdistyvät kaikki edellä mainitut käytäntöjen jäsentämisen tavat. Esimerkiksi polkutyökalujen käyttöä ja tuloksia tarkasteltaessa voidaan niiden todeta tuottavan tietoa ja syvempää ymmärrystä aihepiiristä kuvaamalla se visuaalisesti helposti käsiteltävään, käytännönläheiseen muotoon. Tarinallistamisen menetelmien monitasoiset hyödyt ovatkin saaneet fasilitaattorit intuitiivisesti palaamaan työkaluihin yhä uudelleen kehittämistyön aikana, jonka vuoksi menetelmät puolestaan erottuvat edukseen myös jälkikäteen tutkimuskontekstissa tarkasteltuna.

5.2. Olohuonekeskustelu: kokemuksia työpajakokonaisuuksista

Työpajoihin suoraan liitännäisen, tutkijan itse tuottaman aineiston lisäksi tutkimuskysymystä on syytä tarkastella myös moniäänisemmän aineiston kautta. Hankkeen päätteeksi järjestetty päätösseminaari 17.2.2023 tarjosi erinomaisen mahdollisuuden tähän. Seminaarin ensimmäisenä ohjelmanumerona oli nimittäin niin sanottu olohuonekeskustelu, jossa käsiteltiin hankkeen aikana tehtyjä toimia ja niiden tuloksia. Keskusteluun osallistui hankkeen työntekijöitä, organisaatioiden johdon edustajia sekä työpajoihin osallistuneita henkilöitä. Olohuonekeskustelun aikana puhujat kuvasivat kehittämistyön olleen merkityksellistä erityisesti yhteisymmärryksen luomisen ja konkreettisten työhyvinvoinnin kehittämistyökalujen tarjoamisen näkökulmista.

Olohuonekeskustelussa kehittämistyötä käsiteltiin kokonaisuutena, johon kuului työpajatyöskentelyn lisäksi myös muun muassa työhyvinvoinnin mittariston pilotointia. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan työpajatoimintaan liittyviä havaintoja, mutta on huomioitava, ettei niitä voida täysin erottaa muuhun kehittämistyöhön liittyvistä yleishavainnoista. Keskustelussa korostuu muutoinkin työhyvinvoinnin kehittämisestä puhuminen kehittämishankkeen yli ulottuvana laajana ja jatkuvana organisaatioiden arjessa toteutuvana toimintana. Yhdellä hankkeella, työpajalla tai muotoilun

menetelmällä ei ratkaista kaikkia työhyvinvoinnin haasteita, mutta ne voivat auttaa eteenpäin kehittämisen polulla.

”... täytyy muistaa, että yhen työpajan jälkeen ei välttämättä ole tapahtunut se ihme, vaan että se näkyy sitten viiveellä siellä työyhteisössä.”

”Aika monesti ihmisellä saattaa olla odotuksia, että työpajassa fasilitaattori tulee ja tunnistaa haasteen ja ratkaisee haasteen. Näinhän se ei, ei suinkaan mene vaan työpajatyöskentelyssä tunnistetaan niitä tarpeita ja sitten se mikä on tosi tärkeätä, niin etsitään yhdessä keinoja, että kuinka päästäisiin siihen tavoitetilään.”

Erään panelistin sanoin ”*tekemistä piisaa*” työhyvinvoinnin kehittämisen parissa. Kehittämistyön myötä on kuitenkin tarjottu sellaisia välineitä, joilla työyhteisöissä voidaan työhyvinvointia jatkossakin kehittää. Olohuonekeskustelussa näihin välineisiin viitataan toistuvasti hankkeessa tuotetun *Löydä! Työhyvinvoinnin kehittämiskartta* -työkirjan kautta. Työkirjaan koottiin työhyvinvoinnin ennakoivaan arviointiin ja johtamiseen liittyvää tietoa, sekä toteutettujen työpajamenetelmien kuvauksia ja ohjeita niiden hyödyntämiseksi. Työkirjan tehtävänä oli edesauttaa kehittämistyön aikana toteutettujen toimien soveltamista osaksi työyhteisöjen käytäntöjä myös jatkossa.

”... tää on ehkä semmoinen pallo mikä jää nyt sitten kaikille mukana olleille, että tuota tässä työkirjassa on ikään kuin niitä välineitä, joilla niitä voi sitten jatkossa ottaa käsittelyyn ja jalostaa niinku tiimin, että työyhteisöjen tai työporukoiden, niinku sisällä.”

”... tässä on tämmöinen hyvin konkreettinen niinku tuotos meidän esimiestyön ja tuota, johtamisen ja meidän yhteisen puheen tueksi.”

Konkreettisten työkalujen tarve olikin organisaatioissa tunnistettu aiemmin. Kiireiseen esihenkilötyöhön tarvittiin konkreettisia apuvälineitä ratkomaan ja käsittelemään työhyvinvoinnin haasteita.

”Myöskin niinku työkyvyn tukemisen kanssahan me oltiin jo aikaisemmin niinku tunnistettu niitä, että me tarvitaan niinku ihan konkreettista ja käytännön apua esihenkilöille ja työn- työyhteisöille niinku ratkomaan, – –, että, miten tota henkilö, jolla on työkyvyn kanssa haasteita, niin pystyisi niinku jatkamaan tyouraa ja pystyy pysymään meillä töissä.”

Konkreettista apua työyhteisöille pyrittiin tarjoamaan työpajakokonaisuuksien kautta. Hankkeen aikana toteutetussa kehittämistyössä käytettyjen työkalujen, toisin sanoen muotoilun menetelmien, nähtiin olleen hyödyllisiä etenkin yhteisymmärryksen luomisen kannalta. Yhteisymmärrys rakentui kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen kokemusten ympärille. Henkilöstön edustaja kommentoikin kokemustaan kehittämistyöstä seuraavasti:

”Tässä tärkeimpänä asiana on mun mielestä, tämän hankkeen aikana oli se, että sitä ääntä saatiin kuuluville.”

Tämä edellä mainittu henkilöstön kuulluksi tulemisen mahdollistaminen tapahtui pääasiallisesti työpajakokonaisuuksien kautta. Yhteiskehittämiseen keskittyneissä työpajoissa fasilitaattorit pyrkivät saamaan osallistujien äänen ja työhyvinvointiin liittyvät käytännöt esille yhteisesti ymmärrettävään ja konkreettiseen muotoon. Tämän esiin tuomisen myötä työhyvinvoinnin kiperiäkin asioita onnistuttiin työyhteisöissä käsittelemään vuorovaikutteisesti ja rakentavalla tavalla yhdessä esihenkilöiden ja henkilöstön kanssa. Työpajojen merkitys kehittämistyössä tunnistettiin myös olohuonekeskustelussa.

”Mä itse koen sen niin, että työpaja on ollut se, joka on antanut meille sen kaiken tietämyksen ja niitten ihmisten kokemukset.”

”Siellä jos jossakin tuli minusta esille hienosti se pienet arjen asiat, mitkä siellä hiertää, mutta josta ei ole puhuttu esihenkilöitten kanssa ja tässä kohtaa ne saatiin saman pöydän äärelle, eikä se ollut kummallekaan osapuolelle ylitsepääsemätön asia, vaan siellä tapahtui aivan uskomattomia edistysaskeleita”

Osallistujien aito kuunteleminen työpajoissa mahdollisti kuulluksi tulemisen ja osallisuuden kokemukset. Selvimmin tämä näkyy työpajakokonaisuus A:n kontekstissa, jonka yhtenä päätavoitteena oli kehittämismyönteisyyden edistäminen työyhteisössä. Aiemmin esitellystä työpajakoosteesta ilmenee, että osallistajat suhtautuivat omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa ja kehittämistyön merkityksellisyyteen varauksella. Olohuonekeskustelussa kyseisen työyhteisön merkittävimäksi tulokseksi kuitenkin kuvataan se, kuinka henkilöstö on prosessin myötä muuttunut oma-aloitteisemmaksi ja ratkaisukeskeisemmäksi työhyvinvoinnin haasteiden ja yhteisten käytäntöjen kehittämisen suhteen. Voidaankin todeta, että kuulluksi tulemisen mahdollistaminen ja vuorovaikutuksellinen yhteiskehittäminen on edistänyt henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia ja sen myötä ratkaisukeskeisen, kehittämismyönteisen kulttuurin omaksumista.

”...tämä muuten osoittaa sitä just, että kun henkilöstö on päässyt omia kokemuksia ja ajatuksia ja ideoita jakamaan, niin sitä kautta se ne on huomannut sen oman roolinsa tärkeyden ja sitä kautta ovat uskaliaampia kertomaan jatkossa niitä elikkä toimijarooli on vahvempi.”

Henkilöstöä osallistavat menetelmät tukevat myös esihenkilöitä työhyvinvointiin liittyvien käytäntöjen tarkastelussa ja kehittämisessä. Yleiset työhyvinvointimittaukset eivät anna suurissa organisaatioissa vielä yksityiskohtaista kuvaa kunkin työyhteisön käytännön haasteista, jonka vuoksi kehittämiskohteiden juurisyiden tarkastelu on merkittävässä asemassa onnistunutta kehittämistyötä. Muotoilun menetelmät tarjoavat osallistavien yhteiskehittämisen keinoin tapoja päästä työhyvinvoinnin tarkastelussa pintaa syvemmälle. Käytännöt ovat moniulotteisia kokonaisuuksia (Reckwitz, 2002) ja ehkä juuri sen vuoksi haastavia kehittämiskohteita. Ei riitä, että käytäntöjä kehitetään vain yhden ulottuvuuden, kuten esimerkiksi diskurssin kautta, vaan kehittämistyö vaatii onnistuakseen työkaluja, joiden avulla käytäntöjä voidaan käsitellä kokonaisvaltaisemmin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että mahdollistetaan kehittämiskohteiden käsittely puhumisen lisäksi myös fyysisen yhteistyöskentelyn avulla.

”Me haluttiin kuitenkin sitten päästä käsiksi niihin juurisyihin, että mitä niinku, mitä henkilöstö niinku siitä ajattelee”

”... meillä on mahtava työkalupakki sitten, jos sieltä nousee jotain asioita mistä halutaan saada lisää tietoa, niin meillä on lukuisat menetelmät sitten työkaluina päästä syvemmälle siihen”

Kuten aiemmin todettu, muotoilun menetelmiä ei kuitenkaan ole käytetty itsenäisinä, muusta työhyvinvoinnin kehittämisestä irrallisina työkaluina, vaan ne ovat nivoutuneet voimakkaasti yleiseen työhyvinvointityön kontekstiin. Olohuonekeskustelusta selviää, että työpajojen suunnittelussa ja toteutuksessa on hyödynnetty fasilitointi- ja muotoilunäkökulman lisäksi myös organisaation asiantuntijatietoa. Erään organisaation työhyvinvoinnin asiantuntija kuvailee:

”Kun oli työpajat ja välillä kerättiin sitten sitä tietoa, niin itte koin sen sillä lailla, että se minun rooli sitten näiden työpajojen välillä oli hieman olla niinku tulkkina siellä välissä. Tulkita sinne, sinne henkilöstölle sitä, että mitä me tässä haemme. Taas toisaalta tulkata sitten yliopistolle tai työpajojen vetäjille, että mitä, miten tämä nyt pitäisi ehkä, tai miten tämä näyttäytyy meillä ja miten tätä pitäisi ehkä lähteä viemään, viemään eteenpäin.”

Toimintapa heijastaa sosiaalisen muotoilun suosimaa käytäntöä, jossa muotoilijat täydentävät omaa osaamistaan ja tietämystään kehittämisen kohteena olevasta yhteisöstä muiden asiantuntijoiden avulla. Toisaalta työyhteisöjen sisällä koettiin hyödylliseksi se, että kehittämistyötä luotsasivat organisaatioiden ulkopuoliset toimijat. Monialaisen kehittämistyön hyöty kiteytyikin erinomaisesti olohuonekeskustelussa:

”Se että tulee eri tulokulmaa ja eri perspektiiviä niin siinä joutuu itsekkin niinku pysähtymään.”

5.3.Pohdinta

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on ollut tarkastella muotoilun menetelmiä työhyvinvoinnin käytäntöjen kehittämisen kontekstissa, osana *Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella* -hanketta. Päättökysymykseen, siitä, miten palvelumuotoilun menetelmät jäsentävät työhyvinvointiin liittyviä työyhteisöjen käytäntöjä, on pyritty vastaamaan tarkastelemalla hankkeen työpajoissa hyödynnettyjä menetelmiä sekä sitä, miten niitä on hyödynnetty.

Tutkimuksessa esitellyn aineiston pohjalta voidaan todeta, että hankkeen työpajoissa käytettiin monipuolisesti eri palvelumuotoilun menetelmiä. Laaja menetelmävalikoima voidaan kuitenkin jakaa kolmeen kategoriaan: ajatusten rikastamisen menetelmät, tarinallistamisen menetelmät ja toimintaan suuntaavat menetelmät. Nämä kategoriat ja niiden sisältämät menetelmät tukivat toinen toisiaan läpi koko kehittämisprosessin, joskin tarinallistamisen menetelmät erottuvat joukosta erityisen merkityksellisinä. Monipuolinen ja runsas menetelmällisyys on palvelumuotoilulle ominaista (Stickdorn et al, 2011). Ominaispiirre on havaittavissa myös tämän tapaustutkimuksen rajatussa kontekstissa, vaikka tarkastelun kohteena olevat työpajakokonaisuudet on kaikki rakennettu saman rungon ja yleisteeman ympärille.

Kehittämiskohteiden ainutlaatuisuuden ja tilannekohtaisen lähestymistavan korostaminen on sosiaalisen muotoilun kentällä toivottavaa (Jenzer & Weinstein, 2014). Tämä periaate on toteutunut tutkimuksen kohteena olevassa kehittämistoiminnassa intuitiivisesti, fasilitaattoreiden valitessa ja soveltaessa muotoilun menetelmiä kuhunkin työpajaan sopiviksi. Jo kehittämisprosessien alkuvaiheessa fasilitaattoreille on ilmennyt jokaisen työyhteisön ja näin ollen työpajakokonaisuuden yksilöllisyys. Tästä johtuen perinteisiä palvelumuotoilun menetelmiä hyödynnettiin työpajoissa niitä voimakkaasti soveltaen. Palvelumuotoilun työkalut erottavat usein palvelun tuottajan ja käyttäjän näkökulmat toisistaan (ks. Stickdorn et al., 2018), joten menetelmien huomattava soveltaminen oli välttämätöntä, jotta ne sopisivat työyhteisön sisäisten käytäntöjen kehittämisen kontekstiin. Ainutlaatuisen ja tilannekohtaisen menetelmien soveltamisen

puolesta puhuu myös se, että vaikka jotkin menetelmät toistuvat aineistossa useasti, ei yksikään toteutuskerta ollut täysin samankaltainen.

Tarvetta monipuoliselle muotoilutoiminnalle voidaan selittää myös käytäntöjen kehittämisen haasteellisuuden näkökulmasta. Käytännöt ovat moniulotteisia kokonaisuuksia (Reckwitz, 2002), eikä ole siis ihme, että niiden kehittämiseen ja muuttamiseen vaaditaan laajaa ja monimuotoista toiminnallisuutta. Ihmisten toiminnan tarkastelu käytäntöteorian näkökulmien kautta voikin näin ollen olla hyödyllinen tapa jäsentää kehittämiskohteita myös muotoilijalle, jotta hän kykenisi ottamaan käytäntöjen eri ulottuvuudet kattavasti huomioon hyödyntämässään menetelmäkokonaisuuksissa.

Muotoilun menetelmät jäsentävät työyhteisöjen työhyvinvointiin liittyviä käytäntöjä arkiseen ja helposti ymmärrettävään sekä yhdessä käsiteltävään konkreettiseen muotoon. Tutkimushavaintojen pohjalta voidaan todeta, että muotoilun menetelmät jäsentävät työhyvinvoinnin käytäntöjä lisäämällä niihin liittyvää tietoa, tekemällä näkymättömiä asioita näkyviksi sekä edistämällä ymmärrystä. Nämä käytäntöjen jäsentämisen tavat eivät ole toisistaan irrallisia, vaan ne limittäin tukevat kehittämistyön etenemistä. Lisäksi sekä tiedon lisäämisen, että näkymättömän näkyväksi tekemisen voidaan katsoa johtavan tai jopa tähtäävän yhteisymmärryksen luomiseen. Eri menetelmäkategorioiden tukevat jäsentämistä eri tavoin. Ajatusten rikastamisen menetelmät lisäävät tietoa ja ymmärrystä, toimintaan suuntaavat menetelmät puolestaan tekevät näkymättömästä näkyväksi ja edistävät ymmärrystä, kun taas tarinallistamisen menetelmien voidaan katsoa tekevän kaikkia edellä mainituista. Jäsentämisen tavat ovat sinänsä palvelumuotoilulle tyypillisiä, sillä syvän asiakasymmärryksen luominen on yksi sen peruspilareista (Miettinen et al., 2011). Muotoilun menetelmien tarkastelu käytäntöjen jäsentämisen näkökulmasta ja luokittelu kategorioihin on kuitenkin mahdollistanut niiden vahvuuksien tunnistamisen uudella tavalla. Tietoa eri menetelmätyyppien vahvuuksista voidaan hyödyntää käytännön kehittämistyön tukena suunnitteluvaiheessa, valittaessa menetelmiä tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi.

On kuitenkin tunnistettava, että tulokset ovat syntyneet hyvin rajatussa ympäristössä ja niitä sävyttävät vahvasti tutkijan omat kokemukset sekä tulkinnat aiheesta. Näkökulmasta riippuen omakohtaisuus voidaan tulkita tutkimuksen kannalta joko vahvuutena tai heikkoutena. Toisaalta autoetnografisuus herättää aina kysymyksiä tulosten luotettavuudesta ja yleistettävyydestä, mutta toisaalta se myös avaa sellaisia näkökulmia ja tietoa, joita ei muutoin voitaisi saavuttaa. Menetelmä- ja aineistotriangulaatio tukevat tutkimuksen luotettavuutta mahdollistamalla tutkimuskysymysten tarkastelun eri näkökulmista. Uskottavuutta kenties hieman lisää myös se, että tutkijan ja muotoilija-fasilitaattorin roolit ovat prosessia erottuneet toisistaan ajallisesti, varsinaisen tutkimustyön alettua vasta kehittämistyön päättymisen jälkeen. Tämä on mahdollistanut sen, että tutkijan itse kehittämistyön aikana tuottama aineisto ei ole vääristynyt tutkimusintressien myötä, ainakaan tietoisella tai huomattavalla tavalla. Toisaalta tutkijan roolin omaksuminen jo kehittämistyön aikana olisi voinut mahdollistaa tutkimuskysymysten lähestymisen eri tavoin, esimerkiksi osallistujia tarkemmin havainnoiden ja heidän kokemuksiinsa syventyen. Tällaisen lähestymistavan tuloksena olisi luultavasti ollut kuitenkin huomattavan erilainen tutkimus, joten hyväksyttäköön tämän tutkimuksen prosessi omana ainutkertaisena itsenään.

Yleisellä tasolla tämän laadullisen tapaustutkimuksen voidaan todeta viittaavan siihen, että palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää monipuolisesti osana työyhteisöjen käytäntöjen kehittämistä. Hyödyntäminen vaatii kuitenkin menetelmien tarkempaa tilannekohtaista soveltamista ja sosiaalisen muotoilun periaatteiden mukaista työskentelyotetta. Menetelmistä on kehittämistyössä hyötyä, sillä ne jäsentävät käytäntöjä tuottamalla uutta tietoa, tekemällä näkymätöntä näkyväksi ja edistämällä ymmärrystä niihin liittyen.

6. PÄÄTÄNTÖ

Tässä tutkimuksessa olen päässyt syventymään palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämiseen työhyvinvointiin liittyvien käytäntöjen kontekstissa. Muotoilijana, joka työskentelee suurelta osin yhteisökehityksen parissa, olen usein pohtinut ovatko muotoilun menetelmät todella hyödyllisiä tai edes vastuullisia työkaluja tällaisissa kehittämissympäristöissä. Tutkimuksen myötä voin nyt varmemmin todeta, että muotoiluosaaminen voi tosiaankin edistää myös yhteisten käytäntöjen kehitystyötä ja muotoilun menetelmien hyödyntäminen on siinä perusteltua.

Tutkimus rakentui *Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella* -hankkeessa toteutetun työhyvinvoinnin kehittämistyön ympärille. Muotoilun menetelmiä päästiin tarkastelemaan sekä muotoilijan omien kokemusten ja henkilökohtaisesti tuotetun aineiston, että muiden kehittämistyössä mukana olleiden toimijoiden näkökulmista. Kysyttäessä mitä muotoilun menetelmiä kehittämisssessä ollaan hyödynnetty ja miten niitä on sovellettu, on muotoilija itse luontainen vastaaja. Vastauksien löytäminen siihen, miten muotoilun menetelmät ovat käytäntöjä jäsentäneet, vaaditaan muotoilijan tulkintojen lisäksi muidenkin osallisten kuvailuja toiminnasta. Olikin onnellinen sattuma, että hankkeen päätösseminaari mahdollisti tällaisen tiedonkeruun jouhevasti osana jo suunniteltua hankkeen toimintaa, jolloin pääsin hyppäämään muotoilija-fasilitaattorin roolista tutkijan rooliin ja vieläpä ilman, että omat tutkimusintressit olisivat päässeet voimakkaasti vaikuttamaan kehittämistyöstä kerrottuihin kuvauksiin.

Muotoilijan toiminnan tarkastelun myötä voidaan todeta, että palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää laajamittaisesti työhyvinvointiin liittyvien käytäntöjen kehittämistyössä. Tarkoituksenmukainen menetelmien käyttö vaatii kuitenkin niiden huomattavaa tilannekohtaista soveltamista. Palvelumuotoilun prosessi voi toimia runkona kehittämistyössä, mutta yhtä kaikille sopivaa etenemistapaa tai menetelmäkokonaisuutta ei tule edes pyrkiä rakentamaan. Sosiaalisen muotoilun kentällä toteutettavassa muotoilutoiminnassa on korostettava entisestään pelkän käyttäjä- tai ihmiskeskisyyden sijaan tilannekeskeisyyttä, jossa huomioidaan jokaisen kehittämiskohteen ainutlaatuisuus kaikilla tasoilla.

Muotoilun menetelmät jäsentävät käytäntöjä tuottamalla tietoa, tekemällä näkymätöntä näkyväksi sekä edistämällä ymmärrystä niihin liittyen. Ymmärryksen edistäminen voidaankin nähdä muotoilun menetelmien merkityksellisempänä saavutuksena kehittämistyössä. Työpajatyöskentelyssä hyödynnetyt vuorovaikutukselliset menetelmät ovat mahdollistaneet henkilöstön aidon osallistamisen kehittämistyöhön, jolloin yhteisymmärrys on päässyt rakentumaan kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen kokemusten kautta. Työhyvinvoinnin kehittämisen kontekstissa tällaista yhteiskehittämistä tukevat menetelmät ovat tarpeellisia, jotta organisaatioilla ja esihenkilöillä on työkaluja työhyvinvoinnin edistämiseen kiireisen työn arjen keskellä.

Tämä tapaustutkimus on kuitenkin vain yksi pisara muotoilun tutkimuksen meressä. Suhteellisen nuori sosiaalisen muotoilun kenttä kaipaa vielä paljon tietoa tuekseen, erityisesti näkökannalta, jossa sitä käsitellään työyhteisöjen kehittäjänä, sillä nykyisessä kontekstissaan sen käsittely painottuu vahvasti hyväntekeväisyyden ja suurten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisen pariin. Mielenkiintoista tulevaisuudessa olisikin tutkia täsmällisemmin esimerkiksi osallistujien kokemuksia muotoilun menetelmistä ja niiden aiheuttamista tunteista työhyvinvoinnin arkaluontoisessa kehittämiskontekstissa, sekä muotoilun menetelmien itsensä tarkastelu moniulotteisina käytäntöinä. Toisaalta olisi varmasti tarvetta tutkia myös muotoilun menetelmien tulkittujen hyötyjen yleistettävyyttä laajemmassa kontekstissa. Tämän tutkimuksen kohteena olleet organisaatiot ja niiden sisäiset työyhteisöt ovat nimittäin kaikki suhteellisen samankaltaisia toistensa kanssa niin kokoluokaltaan, osallistujademografialtaan kuin maantieteelliseltä sijainniltaan. Olisi kiinnostavaa selvittää, miten muotoilun menetelmät ilmenevät työhyvinvoinnin käytäntöjen kehittämistyössä täysin erilaisissa ja esimerkiksi kansainvälisissä työyhteisöissä.

LÄHTEET

Aaltio, I., & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 39-54), Gaudeamus.

Alhonsuo, M., tiedekunta, T., & Design, F. o. A. a. (2021). Early Phase of Healthcare-Related Service Design. Lapin yliopisto.

Anttila, P., Kataikko, M., & Tenkama, P. (2005). *Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta*. Akatiimi.

Armstrong, L., Bailey, J., Julier, G., Kimbell L. 2014. *Social Design Futures: HEI Research and the AHRC*. University of Brighton and Victoria and Albert Museum.

Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review

Chen, D. -S., Cheng, L. -L., Hummels, C., & Koskinen, I. (2015). Social design: An introduction. *International Journal of Design*, 10(1), 1-5.

Design Council (2023). Framework for Innovation. Saatavilla osoitteessa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>

Design Council (2023). The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process. Saatavilla osoitteessa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>

Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkiuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5., uudistettu ja täydennetty painos.). (s.180-200), PS-kustannus.

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Feldman, M. S. & Orlikowski, W. (2011): Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.

Gherardi, S. (2012). Introduction: The Critical Power of the 'Practice Lens'. Teoksessa *Learning and Knowing in Practice-Based Studies*. (s.242-263), Cheltenham: Edward Elgar Publishing, ISBN: 9780857938541.

Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., Aknin, L. B., De Neve, J.-E., & Wang, S. (Eds.). (2023). *World Happiness Report 2023* (11th ed.). Sustainable Development Solutions Network.

Hänninen, V. (2018) Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teorettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5., uudistettu ja täydennetty painos.). (s. 161-179), PS-kustannus.

Janzer & Weinstein (2014). Social Design and Neocolonialism. *Design and Culture*, 6(3):327-343, DOI: 10.2752/175613114X14105155617429

Kallio, T., & Palomäki, A. (2020). Teoria, empiria ja käytäntö. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 84-95), Gaudeamus.

Kallio, T., Kiviniemi, L., & Sandelin, P. (2015). Työhyvinvoinnin edistämistä yhteistyöllä. *ePooki : Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut*.

Kalliomäki, A. (2014). *Tarinallistaminen: Palvelukokemuksen punainen lanka*. Talentum.

Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Kauppakamari.

Kekäle, J., & Puusa, A. (2020). Tiedesodat. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 39-54), Gaudeamus.

Kesti, M. (2013). *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Finva Finanssi- ja vakuutus kustannus.

Kettunen, I. (2013). *Mielekkyyden muotoilu: Autoetnografia tuotekehityksen alkuvaiheista*. Aatepaja.

Kimbell, L. (2011) Rethinking Design Thinking: Part I, *Design and Culture*, 3:3, 285-306, DOI: 10.2752/175470811X13071166525216

Koski, L. (2020). Tekstistä teemoiksi. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 153-165), Gaudeamus.

Krippendorff, K. (2007). Design research, an oxymoron? In R. Michel (Ed.), *Design research now: Essays and selected projects* (pp. 67-80). Zürich: Birkhäuser Verlag. Retrieved from http://repository.upenn.edu/asc_papers/45

Kuure, E., tiedekunta, T., & Design, F. o. A. a. (2020). *Service Design Workshops in Design Practice*. Lapin yliopisto.

Manka, M., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Media.

Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*. The MIT Press.

Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. (2011). Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa *Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. (s. 77-97). Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, S. (2007). *Design your action: Social design in practise*. University of Art and Design.

Miettinen, S. (2021). *Muotoilun avaimet: älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen*. Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, S., Huhtamaa, I., & Kontio, T. (2016). *Sosiaalisen muutoksen muotoilua taiteen keinoin: sankarinmatkoja afrikkalaisten nuorten kanssa*. RUUKKU Taiteellisen tutkimuksen kausijulkaisu, (6). <https://www.researchcatalogue.net/view/261804/261805>

Moritz, S. (2005), *Service Design: Practical Access to an Evolving Field*. Lontoo, Köln International School of Design. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4

Naumanen, P., Viitala, R., Kultalahti, S., Lehtineva, J., Pietiläinen, V., Rusko, R., Jestilä, S., Jaakkola, M., Lemmetty, S., Riivari, E., Reiman, A., Kekkonen, P., Lindholm, M., Liesivuori, J., Isoaho, J., Kiiveri, K., Hyrkkänen, U., Karppi, M., Vanhamäki, T., ... Rajakangas, E. (2023). FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen: arviointi, kehittämisehdotukset, keinot ja menetelmät kehittämiseen. Vaasan yliopisto.

Orlikowski, W. J. (2010) Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. Teoksessa *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. (s. 23-33), Cambridge University Press.

Papanek, V. (2019). Design for the real world (Third edition.). Thames & Hudson.

Piekkari, R., & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 197-205), Gaudeamus.

Pietikäinen M. (2020). Työhyvinvointimuotoilulla tuottavuutta, työhyvinvointia ja loistavia asiakaskokemuksia.

https://journal.laurea.fi/tyohyvinvointimuotoilulla-tuottavuutta-tyohyvinvointia-ja-loistavia-asiakaskokemuksia/?_ga=2.201711889.1808081337.1685901929-56570976.1685901929#fa7d04fe, viitattu 4.6.2023

Puusa, A. (2020). Haastattelutyytit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 99-112), Gaudeamus.

Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 141-152), Gaudeamus.

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

Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), (s. 243-263). Saatavilla: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/13684310222225432>.

Routarinne, S., & Mäkelä, M. (2006). The art of research: Research practices in art and design. University of Art and Design Helsinki.

Ruuska, J., Koivisto, M., Hämäläinen, K., Vilkka, H., Mattelmäki, T., Vaajakallio, K., . . . Miettinen, S. (2011). Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy.

Stickdorn, M. S., Hormess, M. E., Lawrence, A. & Schneider, J. (2012). This Is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases. Lanham: BIS Publishers.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E., & Schneider, J. (2018). This is service design doing: Applying service design thinking in the real world : a practitioners' handbook (First edition.). O'Reilly Media, Inc.

Sosiaali- ja teveysministeriö (2023). Työhyvinvointi, <https://stm.fi/tyohyvinvointi>, viitattu 18.6.2023

Teknoliateollisuus (yhdistys), Teknoliateollisuus, & Miettinen, S. (2014). Muotoiluajattelu. Teknologiainfo Teknova.

Tienari, J., & Kiriakos, C. (2020). Autoetnografia. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 271-285), Gaudeamus.

Tuomi, R., tiedekunta, T., & Design, F. o. A. a. (2022). Kohti työhyvinvoinnin muotoilua - QWL-indeksin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin. Lapin yliopisto.

Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Talentum.

Työterveyslaitos (2023). Työhyvinvointi ja työkyky. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>, viitattu 4.6.2023.

Valli, R., & Aarnos, E. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos.). PS-kustannus.

Valtonen, A., & Viitanen, M. (2020). Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 113-126), Gaudeamus.

Vink, J., Wetter-Edman, K., Edvardsson, B., ja Tronvoll, B., 2021. Understanding the influence of the co-design process on well-being. Fifth service design and innovation conference. CTF-Service Research Center. Karlstad University & Experio Lab, County Council of Värmland. <https://ep.liu.se/ecp/125/032/ecp16125032.pdf>

Virtanen, M. T., Hiidenmaa, P., & Nummi, J. (2020). Kertomuksen keinoin: Tarinallisuus mediassa ja tietokirjallisuudessa. Gaudeamus.

Whiteley, N. (2006). Design for society. Reaktion Books.

(2012). Palvelumuotoilun työkalupakki: Prosessi ja työpohjat. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.