

KOGNITIIVISET VIINOUMAT PALVELUMUOTOILUN PÄÄTÖKSENTEOSSA



Satu Huczkowski
Pro gradu -tutkielma
Palvelumuotoilun maisteriohjelma
Lapin yliopisto
Kevät 2024

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	5
1.1	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA RAJAUS	5
1.2	TUTKIMUSONGELMA JA -KYSYMYKSET	8
1.3	TUTKIELMAN RAKENNE	9
2	TEORIA JA PÄÄKÄSITTEIDEN MÄÄRITELMÄT	10
2.1	PALVELUMUOTOILU	11
2.1.1	<i>Palvelumuotoilun ajattelumalli ja ominaispiirteet</i>	13
2.1.2	<i>Palvelumuotoilun prosessi</i>	17
2.1.3	<i>Palvelumuotoilijan rooli ja päätöksenteko</i>	20
2.2	KOGNITIIVINEN PSYKOLOGIA PÄÄTÖKSENTEON ILMIÖIDEN TAUSTALLA	21
2.2.1	<i>Ajattelumallit päätöksenteon takana</i>	22
2.2.2	<i>Heuristiikat ja kognitiiviset vinoumat</i>	24
2.2.3	<i>Ankkurointivinouma</i>	26
2.2.4	<i>Vahvistusvinouma</i>	28
2.2.5	<i>Saatavuusvinouma</i>	29
2.2.6	<i>Valinta-arkkitehtuuri ja tuuppaus (nudge)</i>	30
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
3.1	TUTKIMUSSTRATEGIA	32
3.2	TUTKIMUSAINEISTO	33
3.2.1	<i>Autoetnografia</i>	35
3.2.2	<i>Ryhmäkeskustelu</i>	37
3.2.3	<i>Luotaintutkimus</i>	42
3.3	AINEISTON ANALYYSI	45
3.4	LUOTETTAVUUDEN JA EETTISYYDEN ARVIOINTIA	47
4	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	48
4.1	PALVELUMUOTOILIJAN PÄÄTÖKSENTEON ÄÄRELLÄ	48
4.2	PALVELUMUOTOILIJAN VINOUMIEN VIETÄVISSÄ	52
4.3	PALVELUMUOTOILIJAN - VINOUMIEN VÄISTELYÄ	57
4.3.1	<i>Tuuppaustoimenpiteet palvelumuotoilun kontekstissa</i>	60
4.4	MUUT JOHTOPÄÄTÖKSET	62
5	POHDINTA	64
	LÄHDELUETTELO	66
	LIITTEET	72

LAPIN YLIOPISTO

Tiedekunta: Taiteiden tiedekunta

Työn nimi: Kognitiiviset vinoumat palvelumuotoilun päätöksenteossa

Tekijä: Satu Huczkowski

Koulutusohjelma: Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 74

Vuosi: Kevät 2024

Tiivistelmä

Pro gradu -tutkimuksen keskiössä on tutkia palvelumuotoilussa tapahtuvaa päätöksentekoa ja arvioida kognitiivisten vinoumien vaikutuksia tässä kontekstissa. Tutkimus lähti liikkeelle palvelumuotoilun käsitteellisestä tarkastelusta, pyrkien avaamaan sen taustalla olevaa ajattelumallia ja prosessia. Tutkimuksen toisena teoreettisena viitekehystenä on kognitiivinen psykologia, rajautuen kolmen keskeisen heuristiikan aiheuttamaan kognitiiviseen vinoumaan: ankkurointi-, vahvistus- ja saatavuusvinouma. Tutkimukselle asetettiin kolme tutkimuskysymystä, joihin vastattiin autoetnografian, ryhmäkeskusteluiden sekä luotaimen kautta saadun laadullisen aineiston avulla.

Tutkimuksen tuloksena syntynyt malli tarjoaa ymmärrystä, miten palvelumuotoilun päätöksenteon tasot ja niitä tukevat ydinkysymykset rakentuvat. Lisäksi kognitiivisten vinoumien vaikutuksia tarkastellessa muodostettiin yhteenvedot kunkin vinouman mahdollisista vaikutuksista palvelumuotoilussa tapahtuvassa päätöksenteossa.

Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin teorian ja aineiston valossa tuuppauksen toimenpiteiden soveltamista palvelumuotoilun päätöksenteon ohjauksessa. Tämä osa tutkimuksesta sai suhteellisen vähän huomiota, mutta se voi kuitenkin tarjota pohjan jatkotutkimukselle palvelumuotoilun kehittämisen näkökulmasta.

Avainsanat: palvelumuotoilu, päätöksenteko, kognitiiviset vinoumat, tuupaus

UNIVERSITY OF LAPLAND

Faculty of Art and Design

Title of the thesis: Cognitive Biases in Service Design Decision Making

Author: Satu Huczkowski

Degree programme: Master's Degree Programme in Service Design

Sort of the work: Pro gradu thesis

Number of pages: 74

Year: Spring 2024

Summary

The focus of the thesis is to study decision making in service design and to assess the effects of cognitive biases in this context. The research started with a conceptual analysis of service design, aiming to discover the thinking and process behind it. The second theoretical framework for the study is cognitive psychology, focusing on the cognitive bias caused by three key heuristics: anchoring bias, confirmation bias and availability bias. Three research questions were set for the study, which were answered using autoethnography, group discussions and qualitative data obtained through a design probe.

The resulting model provides an understanding of how the levels of service design decision making and the core questions that refine them are constructed. In addition, the effects of those three cognitive biases were explored to generate summaries of the potential effects of each bias on service design decision making.

In addition, the study examined the application of nudging interventions in guiding service design decision making. This part of the study played a relatively minor role but may nevertheless provide a basis for further research from the perspective of the development of service design.

Keywords: service design, decision making, cognitive biases, nudge

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

“Vaikeinta gradussa on päätöksenteko” – eipä arvannut sanoja, miten oikeassa oli. Gradu itsessään vaatii päätöksentekoa valittavasta aiheesta, käytettävistä menetelmistä, valituista lähteistä, tehtävistä rajauksista jne. Kun vielä tunnustan, että graduni aihe on vaihtunut useampaan kertaan, oli syytäkin nostaa päätöksenteko tutkimukseni aiheeksi ja oppia myös samalla itsestäni.

Tutkimukseni aihe on tutkia palvelumuotoilua sekä sitä, mitä päätöksenteon tasoja palvelumuotoilussa on ja miten keskeisimmät kognitiiviset vinoumat voivat vaikuttaa palvelumuotoilun päätöksenteossa. Taustatietona tutkimukselleni on kognitiivisen psykologian kautta nousevat kognitiiviset vinoumat sekä käyttäytymistaloustieteistä tutuksi tullut ja päätöksentekoa kevyesti ohjaava tuuppaamisen käsite. Tuuppaamisen kautta pyrin tunnistamaan keinoja, joilla tukea tai auttaa palvelumuotoilija yli kognitiivisten vinoumien aiheuttamien epäedullisten päätösten.

Palvelumuotoilun hyödyntäminen organisaatioiden palveluiden ja liiketoiminnan kehittämisessä on kasvanut nopeasti viimeisen vuosikymmenen aikana edistämään niin kotimaista kuin kansainvälistä kilpailua vastaamaan ihmisten kasvaviin palveluodotuksiin sekä takaamaan julkisten palveluiden laadun, tehokkuuden ja saatavuuden (Koivisto ym., 2019; Penin, 2018). Palvelumuotoilulle ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää. Myöskään palvelumuotoilun ammatillista pätevyyttä ei ole määritelty tai rajattu esimerkiksi tiettyyn koulutustaustaan. Palvelumuotoilu voi olla joko keskeinen tai täydentävä osa eri suunnittelun erikoisalojen opintoja ja osaamista (Penin, 2018).

Kirjassaan Catalanotto (2018) nostaa palvelumuotoilun historian yhdeksi merkittäväksi kohdaksi vuoden 1972 ja Amos Tverskyn ja Daniel Kahnemanin tuoman termin ”cognitive biases” eli kognitiiviset vinoumat. Catalanotton mukaan ihmisten ajattelun ja päätöksenteon ymmärtäminen on hyvin merkityksellistä tuotteita ja palveluita suunniteltaessa – hyödyntääkseen harhoja tai auttaakseen ihmisiä niiden yli.

Oma kiinnostukseni palvelumuotoiluun syntyi vuonna 2012, kun oivalsin, miten oma osaamistaustani yhdistyy itselleni muutoin uuteen alaan nimeltään palvelumuotoilu. Vaikuttavaa oli ymmärtää palvelumuotoilun monipuolisuus sekä se, miten tärkeä on ymmärrys niin luovasta ajattelusta kuin ongelman ratkaisusta sekä koettu empaattisuus ihmisiä kohdatessa ja kokemuksia kuullessa.

Oman osaamisen kehittäminen oli keskiössä, kun valitsin aihetta pro gradu -tutkimukselleni. Tavoitteenani kuitenkin on, että myös muut palvelumuotoilun parissa työskentelevät voisivat saada uusia näkökulmia oman työnsä kehittämiseen oivaltamalla kognitiivisten vinoumien vaikutukset päätöksenteossa. Ymmärtääkseni tätä aihetta on tutkittu vielä varsin vähän, mutta palvelumuotoilijoiden on syytä tarkastella myös omaa työtään reflektiivisesti ja kriittisesti – eikä kompastua blind spot -vinoumaan, joka tarkoittaa sitä, että ihmiset ovat alttiimpia arvioimaan itsensä ja omat näkökulmansa objektiivisemmin ja vähemmän vinoutuneina kuin muiden ihmisten näkemykset. Tämä vinouma voi haitata päätöksentekokykyämme ja vuorovaikutustamme muiden ihmisten kanssa. Onkin tärkeää tiedostaa blind spot -vinouman olemassaolo ja pyrkiä vähentämään sen vaikutuksia esimerkiksi ottamalla vastaan palautetta avoimesti ja tarkastelemalla omaa käyttäytymistään ja ajatteluaan kriittisesti.

Tutustuin palvelumuotoilua käsittelevään kirjallisuuteen Ebook Centralin kautta, jolloin hakusanan etsiminen kirjan sisällöstä oli mahdollinen. Etsin ”decision” ja ”decision-making” hakusanoja käyttäen sisältöjä, jotka käsitelivät päätöksentekoa. Tuloksina löysin sisältöjä, jotka käsitelivät päätöksentekoa joko asiakkaan näkökulmasta; miten asiakasta voidaan palvelupolulla ohjata tai *helpottaa päätöksentekoa* uudelleenmuotoilemalla kontaktipisteitä (Polaine ym., 2013, s. 14). Toinen näkökulma oli, miten palvelumuotoilija voi esimerkiksi visualisoinnin kautta kommunikoida kerätyn tiedon projektin käyttöön ja *mahdollistaa päätöksenteon* seuraavista vaiheista. Kolmantena näkökulmana oli tunnistettavissa eri menetelmien ja työpajan *fasilitoinnin merkitys päätöksentekoa tukevana* vaiheena tai toimintana. (Penin, 2018, s. 210.)

En löytänyt kirjallisuutta, joka olisi käsitellyt niitä päätöksiä, joita palvelumuotoilija on tehnyt siihen mennessä, kun hän toimillaan mahdollistaa (esim. käyttäjän, asiakkaan, osallistujan,

organisaation) päätöksenteon. Juuri näitä palvelumuotoilijoiden tekemiä päätöksiä ja niihin vaikuttavia kognitiivisia vinoumia pyrin tarkastelemaan laadullisessa pro gradu - tutkimuksessani. Tuomi ja Sarajärvi (2018) luonnehtivat laadullisen tutkimuksen tavoitetta kuvata ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa ja antaa ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta.

Juuri tätä tavoittelen - ilmiöiden ja toiminnan ymmärtämistä -, jotta voin myös tunnistaa ja esittää ehdotuksia, joiden kautta palvelumuotoilutyön päätöksentekoa ja valintatilanteita voitaisiin tukea keskeiset vinoumat huomioiden.

Tarkastelen palvelumuotoilijan tehtävää yleisesti palvelumuotoilun keskeisen päätöksenteon kautta - rajaten pois sen, mitä yksittäinen palvelumuotoilun projekti käsittää ja mitä tiettyihin designratkaisuihin liittyvää päätöksentekoa näihin sisältyy.

Käytän tutkimuksessani termiä päätöksenteko, mutta haluan selkeyden vuoksi avata päätöksenteon määritelmää Wikipedian (alla) sekä palvelumuotoilijan roolin kautta, sillä koen, että tätä kaikkea päätöksenteko on tutkimukseni kontekstissa:

Päätöksenteko on valitsemista vaihtoehtojen välillä. Se on ongelmanratkaisun osa-alue. Päätöksenteolla tarkoitetaan usein ainoastaan hallinnon päätöksentekoa, mutta päätöksenteko sisältää myös kaikki muut valinnat vaihtoehtojen välillä. Päätöksenteko voi olla, tilanteesta riippuen, muun muassa järkiperaistä tai ei-järkiperaistä, tunne- tai tietopohjaista, yhdentekevää tai hyvin tärkeää. (Wikipedia, 2022)

Toinen tutkimukseni keskeinen rajaus on keskittää tarkastelu vinoumien osalta kolmeen vinoumaan (Benson, 2016), jotka kiteytyvät seuraavasti:

Ankkurointivinouma; Taipumus luottaa liikaa ensimmäiseen saamansa informaatioon tai näkemykseen ja käyttää sitä liian vahvana pohjana päätöksenteossa.

Saatavuusvinouma; Taipumus arvioida tapahtumien todennäköisyyttä tai riskiä sen perusteella, kuinka helposti kykenee muistamaan vastaavia tapahtumia ja esimerkkejä.

Vahvistusvinouma; Taipumus etsiä, tulkita ja muistaa informaatiota niin, että se vahvistaa omia ennakkokäsityksiä ja uskomuksia.

1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksessani lähdetään siitä hypoteesista, että palvelumuotoilutyössä ja palvelumuotoiluprosessin eri vaiheiden päätöksissä tapahtuu kognitiivista vinoumaa, joka ohjaa palvelumuotoilijaa tekemään epäedullisia päätöksiä tai jättämään jotain olennaista varjoon vinouman seurauksena. Hypoteesin ohjaamana haluan tutkia lisää palvelumuotoilun sekä päätöksenteon tematiikkaa ja valitsin tutkimukseni metodologiaksi fenomenologiaan ja pragmatismiin perustuvat lähestymistavat. Fenomenologia pyrkii tutkimaan ihmisen kokemusmaailmaa ja merkityksiä tutkittavan ilmiön kontekstissa. Pragmatismi tuo tutkimukseen näkökulman, joka korostaa toiminnan merkitystä ja käytännön vaikutuksia sekä hyödyllisyyttä.

Tutkimuksen rajaaminen sisältää myös tutkijan omiin intresseihin ja tarkastelunäkökulmaan perustuvan rajauksen, joka vaikuttaa aineistonkeruuseen ja kerätyn aineiston luonteeseen. Tutkijan tarkasteluperspektiivin selkeyttäminen ja tutkimustehtävän rajaus auttavat löytämään tutkimuksen tulkinnallisen ytimen ja nostamaan sen tarkastelun keskipisteeksi. (Kiviniemi, 2018.)

Aloitan tutkimukseni analysoimalla palvelumuotoiluun liittyviä päätöksenteon hetkiä oman työni kautta (toimin palvelumuotoilijana), autoetnografiaa hyödyntäen. Lisäksi täydennän tätä ymmärrystä muotoilijoille pidettävän ryhmäkeskustelun kautta. Näin saadaan ymmärrystä siitä, millaisia päätöksenteon tasoja ja hetkiä palvelumuotoiluprosessiin tyypillisesti kuuluu. Analysoitu aineisto täydentyy palvelumuotoilun teoreettisen tarkastelun kautta vastaten ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

Tutkimuskysymys 1: Mitä päätöksenteon tasoja palvelumuotoiluun kuuluu?

Valittujen kognitiivisten vinoumien teoreettisen tarkastelun ja aineiston analyysin kautta pyrin tunnistamaan niitä keskeisiä vaikutuksia, joita palvelumuotoiluun liittyvässä päätöksenteossa voi esiintyä. Palvelumuotoilijoille järjestetyn toisen ryhmäkeskustelun sekä

sitä tukevan luotaimen tavoitteena on syventää tätä tietoa ja auttaa muotoilijoita tunnistamaan vinoumien vaikutuksia omassa työssään sekä tunnistaa tekijöitä, jotka altistavat vinoumien vaikutuksille. Tämän aineiston analysoinnin kautta pyrin vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen.

Tutkimuskysymys 2: Miten keskeiset kognitiiviset vinoumat voivat vaikuttaa päätöksentekoon palvelumuotoilussa?

Kun vinoumien mahdolliset vaikutukset on tunnistettu, voidaan näihin löytää vaikuttamiskeinoja, joiden avulla ehkäistään nopean ajattelun tuottamia vinoumia ja yleisesti ottaen huomioidaan vinoumien mahdollisuus palvelumuotoilijan päätöksenteossa. Yksi tarkasteltava näkökulma keinojen tunnistamiseksi on valinta-arkkitehtuuri, jolla pyritään kehystämään valintatilanteet ja löytämään tapoja (nudge, tuupaus) ehkäistä nopean ajattelun aiheuttamia haasteita, jotka saattavat ohjata päätöksiin, jotka eivät ole oman tai yhteisen edun mukainen. (Thaler & Sunstein, 2008). Kolmas tutkimuskysymys etsii keinoja, joita palvelumuotoilijalla voisi olla tässä tarkastelussa.

Tutkimuskysymys 3: Millä keinoin palvelumuotoilija voisi vähentää vinoumien vaikutuksia päätöksenteossa?

Tutkimuksessani ei korostu sen produktiivinen lopputulos tai ratkaisu, vaan keskiössä on myös ajattelun ja oivallusten lisääntyminen muotoilijoiden oman työn reflektiossa siitä, miten kognitiiviset vinoumat ovat osa meidän kaikkien päätöksentekoa.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkimukseni rakenne muodostuu seuraavasti: Luvussa 2 **Teoria ja pääkäsitteiden määrittely** käsitellään tutkielman teoriaosuutta, joka muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Luvussa kuvataan palvelumuotoilun ajattelumallin sekä prosessin pääperiaatteita ja erityispiirteitä, tarkastellaan päätöksenteon ilmiöiden taustalla olevaa kognitiivisen psykologian teoriaa sekä tähän liittyviä tutkimuksen kannalta olennaisia pääkäsitteitä. Kognitiivisen psykologian ajattelumalleista kiinnostus keskittyy nopeaan (järjestelmä 1) ajatteluun sekä siinä vaikuttaviin keskeisiin heuristiikkoihin, jotka voivat aiheuttaa kognitiivisia vinoumia päätöksenteossa. Teoriaosiossa käsitellään myös valinta-

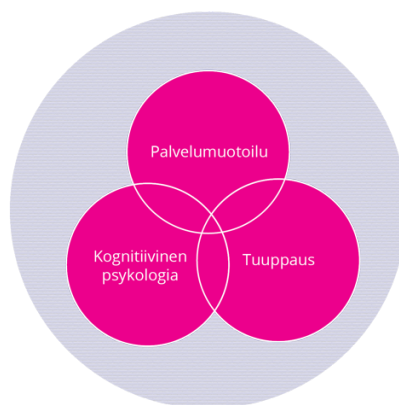
arkkitehtuuria sekä tuuppauksen käsitettä, joiden kautta vinoumien vaikutuksia päätöksenteossa voidaan tarkastella ja ohjata.

Luvussa 3 **Tutkimuksen toteutus** esittelen tutkimuksessa käytetyn lähestymistavan, tutkimusprosessin etenemisen sekä aineistonkeruussa käytetyt menetelmät ja niiden soveltamisen. Luku tarkastelee myös aineiston analyysin vaiheita sekä luotettavuuden ja eettisyyden arviointia.

Luvussa 4 **Tutkimustulokset ja johtopäätökset** on koottuna vastaukset kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen sekä tutkimustuloksista johdetut johtopäätökset. Luvussa 5 **Pohdinta** palaan tutkimustuloksissa teoriayhteyteen sekä pohdin tulosten merkitystä palvelumuotoilussa yleisesti.

2 TEORIA JA PÄÄKÄSITTEIDEN MÄÄRITELMÄT

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu siitä tarkastelusta, missä palvelumuotoilu, kognitiivinen psykologia ja tuuppaus kohtaavat. Kognitiivinen psykologia ja vinoumien läsnäolo ihmisten valinta- ja päätöksentekotilanteissa on tutkimusta ohjaava näkökulma. Palvelumuotoilu on se ilmiö, jota tarkastellaan päätöksenteon kohteena. Tuuppaus tuo näkökulmia siihen, miten päätöksentekoa voidaan tietyissä tilanteissa hienovaraisesti ohjata kohti päätöksiä, joissa mahdolliset kognitiiviset vinoumat on tunnistettu ja niiden aiheuttamia ei-toivottuja vaikutuksia pyritään välttämään. Näiden teorioiden kautta (Kuva 1) lähestytään aiemmin kuvattuja tutkimuskysymyksiä sekä tulkitaan kerättävää aineistoa.



Kuva 1 Tutkimuksen viitekehys

2.1 PALVELUMUOTOILU

Tutkimuksessa keskeisenä tarkasteltavana kohteena on palvelumuotoilu ja tässä kontekstissa tapahtuva päätöksenteko. Avaan seuraavissa alaluvuissa palvelumuotoilun määritelmää, ajattelutapaa ja ominaispiirteitä. Sen jälkeen avaen tiiviisti palvelumuotoilun prosessia, joka vie ajattelutavan ja ominaispiirteet käytäntöön, sekä palvelumuotoilijan roolia päätöksentekijänä.

“Service design helps to innovate (create new) or improve (existing) services to make them more useful, usable, desirable for clients and efficient as well as effective for organizations. It is a new holistic, multidisciplinary, integrative field.” (Moritz, 2005.)

Palvelumuotoilu on jo tänä päivänä yleistyneempi termi, mutta sille ei ole yhtä ainoaa määritelmää. Tähän vaikuttaa, että palvelumuotoilun taustalla oleva muotoiluajattelu (design-thinking) ei ole määritelmältään täysin vakiintunut. (Maula & Maula, 2019.) Koivisto kuvaa kirjassaan (Koivisto ym., 2019) palvelumuotoilun olevan osaamisala, joka pohjautuu muotoiluajatteluun ja keskittyy palveluiden sekä niiden synnyttämien kokemusten kehittämiseen.

Nigel Cross (2006) on tutkinut muotoiluajattelua ja kehittänyt näkemyksiä siitä, mitä voidaan kutsua muotoiluajatteluksi tai muotoilun luonnolliseksi älykkyydeksi. Jo pitkään on keskeiseksi muotoilijan työkaluksi tunnistettu luonnostelu, joka auttaa muotoilijoita ajattelemaan, ilmaisemaan ja kommunikoidaan ideoita, edistämään suunnittelua ja konkretisoimaan abstrakteja ajatuksia.

Käsitteet palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu esiintyvät kirjallisuudessa joskus myös toistensa synonyymeina, kuten on nähtävissä Stickdornin palvelumuotoilua käsittelevissä teoksissaan (2011, 2018). Näiden määritelmien pohjalta ajattelen, että tutkimukseni kannalta ei ole olennaista muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun erottaminen, mikäli se on edes mahdollista. Käytänkin tutkielmassa termiä palvelumuotoilu, viitaten myös mahdolliseen muotoiluajatteluun, design-ajatteluun.

Kirjallisuuteen tutuessani on tunnistettavissa, että palvelumuotoilua määritellään usein myös sen tavoitteiden ja hyötyjen kautta. Tähän määritelmään vaikuttaa myös se, mistä näkökulmasta kirjoittaja asiaa katsoo. Koivisto ja kumppanit kuvaavat teoksessaan *"Palvelumuotoilun bisneskirja"* (2019), että palvelumuotoilun tavoitteena on vastata niin pehmeisiin arvoihin (esimerkiksi se, että ihmiset tuntevat olonsa hyväksi astuessaan hotellihuoneeseen tai keskustellessaan asiakaspalvelun kanssa), mutta yhtä aikaa vaikuttaa palvelun tehokkuuteen myös ns. kovien arvojen osalta. Polaine ja kumppanit korostavat kirjassaan *"Service design: from insight to implementation"* (2013, s. 131) palvelumuotoiluprojektin tavoitteiden keskittyvän positiivisiin taloudellisiin tuloksiin, liiketoiminnan edistämiseen sekä uusien tulovirtojen tavoitteluun.

Birgit Mager nostaa esille Penin (2018) kirjan haastattelussa arvon luonnin merkitystä kaikille mukana oleville sidosryhmille sen sijaan, että keskityttäisiin yksittäisiin kontaktipisteisiin ja vain käyttäjille hyödyllisiin artefakteihin. Kysymykseen, onko palvelumuotoilu ala (field) vai ammatti (profession), hän vastaa sen olevan molempia. Magerin mukaan kuka tahansa voi viedä palvelumuotoilun osaksi yrityskulttuuria, mutta palvelumuotoilun ammattilaiset ovat niitä, jotka tuovat uutta osaamista organisaation prosesseihin. Tätä tukee Moritz (2005) kuvaus palvelumuotoilun muistuttavan uuden tieteenalan sijaan alustaa tai hubia monialaiselle asiantuntijuudelle.

Monialaisuus tai poikkitieteellinen kieli (*cross-disciplinary language*) kuten Stickdorn kirjassaan (2018) kuvaa, on yksi kirjallisuudessa korostuva palvelumuotoilun ominaispiirre. Moritz (2005) kuvaa palvelumuotoilun yhdistävän useita osaamisalueita mm. johtaminen, markkinointi, tutkimus ja muotoilu tuoden siihen erilaisia näkökulmia, työkaluja ja tietoutta. Se miten näitä eri aloilta tulevia näkökulmia sovelletaan, riippuu palvelumuotoiluprojektista ja sen tavoitteista, tuoden hyötyä samanaikaisesti niin organisaatiolle, kuin asiakkaalle.

Palveluita on kehitetty aiemminkin, mutta palvelumuotoilu tuo syvällisen asiakasnäkökulman ja kokemuksellisuuden osaksi kehittämistä soveltaen muotoilun prosessia ja menetelmiä palveluiden kehittämiseen sen kaikilla tasoilla; yrityksen strategiassa, liiketoimintamalleissa, prosesseissa, palveluympäristössä (niin fyysinen kuin digitaalinen) sekä asiakaskohtaamisissa. (Ojasalo ym., 2014)

Palvelumuotoilun yleistettyä osana organisaatioiden kehittämisen arkikieltä, sen määritelmä (todeten, että yksiselitteistä määritelmää ei ole) on mielestäni 'maallistunut' tai paikoitellen jopa virheellinen. Olen mm. palvelumuotoilun tarjouspyyntöjä käsitellessä kohdannut sen, että palvelumuotoilu määritellään sen yksittäisen ominaispiirteen, pelkän prosessin tai jopa yksittäisen menetelmän kautta. Se on kuitenkin usein näitä yhdessä. Kuten Stickdorn teoksessaan (Stickdorn ym., 2018) kuvaa ajattelumallin, prosessien ja menetelmien olevan kunkin vain yksi pala isoa kuvaa. Näitä on käsitelty tarkemmin seuraavissa luvuissa.

2.1.1 Palvelumuotoilun ajattelumalli ja ominaispiirteet

Eri lähteissä kuvaillaan palvelumuotoilun ajattelutapaa tiettyinä periaatteina tai ominaispiirteinä, joiden avulla saadaan konkreettisempi näkemys siihen, mitä palvelumuotoilulla ja sen ajattelumallilla tarkoitetaan. Näitä periaatteiden listauksia on useita. Kuvassa 2 on yhteenvedot seuraavissa lähteissä olevista periaatteiden listauksista: *"An introduction to service design : designing the invisible"* (Penin, 2018), *"Palvelumuotoilun bisneskirja"* (Koivisto ym., 2019) sekä *"This is Service Design Doing : Applying Service Design Thinking in the Real World"* (Stickdorn ym., 2018)

Penin	Ihmiskeskeinen	Perustuu osallistamiseen ja yhteissuunnitteluun	Viestitään palvelunarratiiveilla	Sisältää palveluiden materiaalisuuden	Kokonaisvaltainen
Koivisto ym.	Ihmislähtöisyys	Oikean ongelman ratkaisu	Eksploratiivisuus	Iteratiivisuus	Divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu
		Protoilu ja testaus	Yhteiskehittäminen	Monialaisuus	
Stickdorn ym.	Ihmiskeskeinen	Yhteistyö, yhteissuunnittelu	Iteratiivinen	Ketjuttaminen	Todellinen, todentava Kokonaisvaltainen

Kuva 2 Palvelumuotoilun periaatteista eri lähteiden näkökulmista

Avaan seuraavassa tarkemmin viittä palvelumuotoilun keskeistä periaatetta, jotka kiteytin yllä kuvattujen lähteiden pohjalta seuraaviin; [ihmiskeskeisyys](#), [yhteiskehittäminen](#), [näkyväksi tekeminen](#), [kokonaisvaltaisuus](#) ja [iteratiivisuus](#).

Ihmiskeskeisyys

Ihmiskeskeisyyden merkitystä palvelumuotoilussa ei voi korostaa liikaa, sillä sen kautta pyritään syvälliseen ymmärrykseen kehittämisen kohteena olevista ihmisistä nostoen ihminen suunnittelun keskiöön teknologian tai organisaation sijasta (Koivisto ym., 2019). Muotoilijoille onkin tärkeää puhua ihmislähtöisyydestä asiakaslähtöisyyden tai käyttäjälähtöisyyden sijaan, jotta huomioidaan ihmiset jo ennen, kuin he ovat palvelun käyttäjiä (asiakas, käyttäjä). Toisaalta myös palvelun ympärillä on ihmisiä, jotka ovat osaltaan vaikuttamassa palveluun mm. tuottajina, jakelijoina, asiakaspalvelijoina tai muina sidosryhminä. Ihmiskeskeisyyden ja etnografiaa hyödyntävien menetelmien on ulotuttava myös näihin ryhmiin. (Penin, 2018; Stickdorn ym., 2018).

Ihmiskeskeinen lähestymistapa pohjautuu tiiviiseen ihmisten osallistamiseen läpi kehitysprosessin, jotta varmistetaan, että tarpeet ovat keskeisessä asemassa uutta palvelua suunniteltaessa. Ihmislähtöisyyden keskeinen ajatus on suunnitella palveluita ja tuotteita pohjautuen aitoihin tarpeisiin oletusten ja suunnittelijan intuitioiden sijaan. (Penin, 2018). Samassa teoksessaan Penin korostaa myös tutkimusmenetelmien merkitystä ihmislähtöisyyden toteutumisessa ja kuvaa tällaisten tutkimusmenetelmien painottuvan vahvasti etnografisiin käytäntöihin ja menetelmiin, kuten haastattelut ja havainnointi sekä generatiivisista menetelmistä yhteissuunnitteluun.

Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittämisen analysointi auttaa ymmärtämään, että se ei ole vain menetelmä vaan ajattelutapa, joka ohjaa palvelumuotoiluprosessia. Se edellyttää avointa vuoropuhelua ja yhteistyötä eri sidosryhmien välillä. Kirjassaan (Koivisto ym., 2019, s. 40–41) kiteyttää yhteiskehittämisen idean seuraavasti: *”Yhteiskehittäminen tarkoittaa ajatuksellisesti siirtymistä asiantuntijälähtöisestä asiakkaalle suunnitellusta asiakkaan kanssa yhdessä kehittämiseen. Yhteiskehittämisessä asiakkaat nähdään tasaveroisina kehitystiimin jäseninä,*

jotka aktiivisesti kontribuovat kehittämiseen myös luovina toimijoina, eivät pelkästään kehittämisen tutkimuskohteina tai testajina.” Lähtökohtana tässä on ihmislähtöisyyden toteuttaminen ja ihmisten osallistaminen kaikissa palvelumuotoiluprosessin vaiheissa yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen, jotta vältetään tilanteelta, missä muotoilija kehittäisi ratkaisua vain omista lähtökohdistaan käsin. (Koivisto ym., 2019.)

Yhtenä yhteissuunnittelun näkökulmana voidaan tarkastella myös kehitystiimin monialaisuutta eli useiden eri osa-alueiden asiantuntijoiden osaamisen, näkemysten ja kokemusten hyödyntämistä kompleksisten kehittämishaasteiden ratkaisemiseksi. Näin varmistetaan osaltaan myös kokonaisvaltaisuuden toteutuminen yhdistämällä liiketoiminnalliset päämäärät, teknologiset mahdollisuudet ja ihmisten tarpeet. (Koivisto ym., 2019.)

Artikkelissa ”*Benefits of Co-design in Service Design Projects*” (Steen ym., 2011) tunnistettiin yhteiskehittämisen hyötyjä niin palvelumuotoiluprojektin, organisaation kuin asiakkaan näkökulmista. Yhteiskehittämisen avulla muotoiluprojekti voi hyötyä monin tavoin. Se voi parantaa luovuutta, auttaa kehittämään parempia palvelukuvauksia sekä tehostaa projektin organisointia. Organisaatiolle yhteiskehittäminen tarjoaa mahdollisuuden kehittää innovointikykyä ja edistää luovuutta. Lisäksi se voi edistää tiimityöskentelyä ja viestintää organisaation sisällä. Asiakkaille tai käyttäjille yhteiskehittäminen voi tuoda tulevaisuuden hyötyjä käyttäessään palvelua, joka vastaa paremmin heidän tarpeitaan palvelun kehittyessä ja tultua saataville.

Näkyväksi tekeminen

Näkyväksi tekeminen kiteyttää mielestäni hyvin sen, mihin useiden lähteiden periaatteet mm. visualisoinnista, narratiiveista ja prototyypeistä viittasivat. Kirjassaan (Honkanen, 2016, s. 322) käyttää tästä ajattelutavasta termiä *näkyväksi tekeminen* esimerkiksi visualisoinnin tai fyysisten ympäristöjen ja esineiden avulla. Konkretisoitaessa palveluita ja palveluideoita voidaan niitä assosoida paremmin ihmisten mielissä sekä sanoittaa ihmisten kertomina. Tällaisten prototyyppien ja kokeilujen avulla pyritään havainnollistamaan idea tai tuote-/palvelukonsepti siten, että siihen voidaan saada palautetta ja sen avulla voidaan oppia

suunnitelmien toimivuudesta hyvin varhaisessa kehittämissä vaiheessa. (Koivisto ym., 2019, s. 40.)

Visualisoinnit ja prototyypit havainnollistavat abstrakteja palvelutilanteita ja mahdollistavat kokemuksellisuuden ilman isoja investointeja (Ojasalo ym., 2014, s. 72). Visualisointiin liittyy joko visuaalisten tai kertovien kuvien käyttö, jotka voivat olla perinteisten kaavioiden ja graafien lisäksi tarinankerrontaa, metaforien ja analogioiden käyttöä. Myös yksittäisen idean tai konseptin kuvaaminen helpottaa abstraktien asioiden konkretisoimista. (Liedtka, 2015.)

Näkyväksi tekeminen on keskeinen osa palvelumuotoiluprosessia, joka edistää ihmislähtöistä suunnittelua ja palvelun kehittämistä. Tiedon visualisointi auttaa ymmärtämään monimutkaisia käsitteitä, prosesseja ja asiakaspolkuja. Visualisoinnin avulla abstraktista tiedosta voidaan tehdä hahmotettavaa ja havainnollistettua, mikä edistää yhteistä ymmärrystä ja keskustelua sidosryhmien välillä sekä tukee organisaation päätöksentekoa. (Penin, 2018.)

Kokonaisvaltaisuus

Analysoitaessa sitä, mitkä asiat organisaation palveluissa, johtamisessa ja toiminnassa vaikuttavat mihinkin, tarvitaan kokonaisvaltaista, systemaattista tarkastelua, joka huomioi koko palveluympäristön sekä pyrkii tunnistamaan palveluun vaikuttavat tekijät laajasti. (Honkanen, 2016, s. 323). Tarkastelussa pyritään ymmärtämään palvelua asiakkaiden ja loppukäyttäjien näkökulmasta sekä palveluorganisaation näkökulmasta, jolloin korostuvat palvelun fyysiset, digitaaliset ja sosiaaliset piirteet, ei pelkästään yksittäisten kosketuspisteiden suunnittelu. (Kimbell, 2011.)

Kokonaisvaltainen palvelun kehittäminen edellyttää ymmärrystä niistä kaikista kosketuspisteistä, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun kanssa, ja missä käyttäjäkokemus muodostuu. Kokonaisvaltainen tarkastelu auttaa tunnistamaan miten integroituneita kokemukseen vaikuttavat palvelun eri osat ovat ja miten yksittäistä elementtiä voidaan mukauttaa vaikuttamaan kokonaiskokemukseen. (Marquez & Downey, 2016). Palvelumuotoilu laajentaa perinteisen tuotemuotoilun näkökulmaa tuotteiden

ulkopuolelle keskittyen kokonaisvaltaisten systeemien suunnitteluun sekä asiakkaiden kokemusten ja prosessien kehittämiseen (Koivisto ym., 2019).

Iteratiivisuus

Muotoiluajatteluun perustuva innovointi etenee työvaiheita toistaen eli iteratiivisesti. Iteratiivinen lähestymistapa perustuu ajatukseen jatkuvasta oppimisesta, jota tapahtuu niin tarpeiden selvittämisen yhteydessä, ratkaisua ideoidessa, prototyyppejä rakentaessa kuin ratkaisuja arvioitaessa. (Koivisto ym., 2019.)

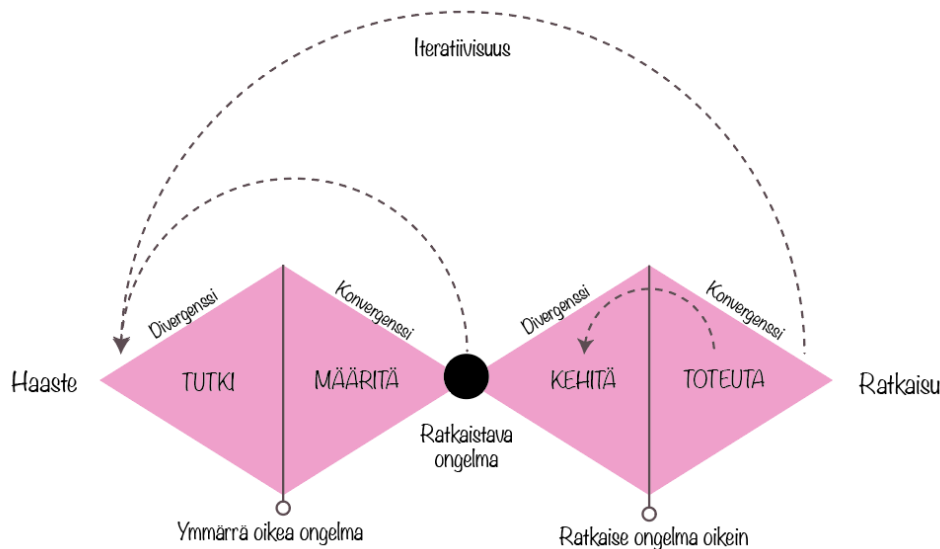
Iteratiivisessa lähestymistavassa tavoitteena on lähestyä ratkaisua vaiheittain ja ketterästi sen sijaan, että pyrittäisiin täydellisiin ratkaisuihin ensimmäisellä yrityksellä. Erilaisten tutkimusmenetelmien käyttö tarpeiden selvittämiseksi, vaihtoehtojen kehittäminen sekä testaamisen kautta oppiminen ovat iteratiivisen kehittämisen lähtökohtia. Iteratiivisuutta voi ilmetä kaikissa palvelumuotoiluprosessin vaiheissa, missä kokemuksen kautta syntyvää oppimistakin tapahtuu. (Stickdorn ym., 2018.)

2.1.2 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilu tarjoaa prosessin ja menetelmiä, jotka tuovat palveluiden käyttäjät keskiöön ja joiden avulla aineettomia palvelukonsepteja voidaan helposti konkretisoida ja testata (Ojasalo ym., 2014). Samaan aikaan on kuitenkin todettu, että palvelumuotoilussa ei ole yhtä oikeaa prosessimallia. Yhdistävänä tekijänä prosessimalleissa kuitenkin on palvelumuotoilun ajattelumalli, joka ohjaa palvelumuotoiluprosessin iteratiivisia ja toistuvia tutkimus- ja kehityssyklejä yhdistäen sykleissä sekä luovuutta että analyyttisyyttä.

Palvelumuotoiluprosessin tavoitteena on muotoilun innovaatioprosessin tavoin löytää ihmislähtöisiä ja innovatiivisia ratkaisuja, jotka ovat teknologisesti toteutettavissa sekä taloudellisesti kannattavia. (Koivisto ym., 2019, ss. 35–47; Stickdorn ym., 2018, s. 21).

Useissa lähteissä (esim. (Koivisto ym., 2019; Penin, 2018; Stickdorn ym., 2018)) esitettiin palvelumuotoiluprosessi pohjautuen Design Council UK:n vuonna 2005 esittelemään tuplatimanttimaliin (Double Diamond, katso kuva 3). Myös Moritz (2005) tutki tätä työssään yhtenä palvelumuotoilun prosessimalleista.



Kuva 3 Mukailten Design Council's Double Diamond -prosessimallia

Tuplatimantin ensimmäinen timantti rakentuu Tutki ja Määritä -vaiheista, joissa korostuu faktatiedon kerääminen nykytilanteesta sekä syvällinen ymmärrys ihmisten käyttäytymisestä, arvoista ja piilevistä tarpeista (Ojasalo ym., 2014). Ennakointi ei suoranaisesti käy ilmi palvelumuotoiluprosessista, mutta sen ymmärtäminen osana prosessia on tärkeää, sillä uutta tai uudistettua palvelua suunnitellaan tulevaisuuden tilanteisiin ja tulevaisuuden asiakkaille (Ojasalo ym., 2014). Tietoisuus nykyisistä palveluista ja asiakkaiden tarpeista auttaa määrittämään mahdollisuuksia uusille ja innovatiivisille palveluille (Miettinen & Koivisto, 2009, s. 185–187).

Palvelumuotoiluprosessi ei ole niin lineaarinen, kuin useat prosessikuvaukset antavat ymmärtää, vaan enemmänkin argumentoiva, missä niin ongelmat kuin ratkaisut selkiytyvät prosessin edetessä (Lawson, 2005).

Tutki-vaiheessa pyritään laajentamaan ymmärrystä tarpeista, tavoitteista sekä haasteesta. Määritä-vaihe keskittyy analysoimaan kerättyä aineistoa ja kiteyttämään aineiston sellaiseen muotoon, että se antaa selkeän tavoitteen kehitä-vaiheessa ideoitaville ratkaisuille. Toteuta-vaiheessa painottuu erilaisten ratkaisuideoiden testaaminen pienessä mittakaavassa sekä arviointi ja toimivien ratkaisuiden jatkokehitys saadun palautteen pohjalta. (British Design Council, 2024.)

Lawson kuvaa kirjassaan (2005) miten muotoiluongelmat ovat usein täynnä epävarmuustekijöitä sekä tavoitteiden, että niiden suhteellisen prioriteetin osalta. Muotoiluhaasteet ja tavoitteet muodostuvat ryhmien ja yksilöiden osallistamisen toimesta, mutta voivat myös muuttua muotoiluprosessin aikana, kun ratkaisun vaikutukset alkavat hahmottua. Muotoiluhaastetta ei tule pitää staattisena ja kattavana, vaan se on nähtävä dynaamisina suhteessa muotoiluratkaisujen kanssa. Palvelumuotoiluprosessi ei myöskään pääty valmiiseen staattiseen tuotteeseen, vaan lopputulos on dynaaminen ja jatkuvasti kehittyvä sekä myös itsessään prosessi, jossa arvo syntyy käyttäjien ja palveluntarjoajien välisestä vuorovaikutuksesta. (Holmlid, 2007.)

Vaikka palvelumuotoilun viitekehys tuo muotoiluun pääperiaatteet ja prosessin Penin (2018, s. 184) kuvaa jokaisen palvelumuotoiluprojektin olevan uniikki pohjautuen vahvasti palvelumuotoilua tekevän organisaation ja asiakasorganisaation edustajien väliseen suhteeseen, luottamukseen ja kommunikointiin. Muotoiluprosessi ei ole vain tiettyjen toimintojen sarja vaan prosessin soveltaminen kuhunkin vaihtelevaan projektiin ja niiden muotoiluhaasteeseen on yksi tärkeimmistä muotoilijoiden taidoista (Lawson, 2005).

Moritz (2005) kuvaa palvelumuotoilun vaiheiden jakautuvan kuuteen kategoriaan yhteenvedon sille, millaisia tehtäviä palvelumuotoilijan rooliin kuuluu palvelumuotoilun eri vaiheissa. Hänen kiteyttämät kategoriat ovat:

- **Ymmärtäminen:** Asiakkaisiin, kontekstiin ja palveluntarjoajaan tutustuminen ja oivallusten tuottaminen
- **Ajatteleminen:** Strategiset ja analyttiset tehtävät, jotka auttavat antamaan hankkeelle suunnan.
- **Luominen:** Merkityksellisten, innovatiivisten ideoiden ja konseptien kehittäminen.
- **Suodattaminen:** Ideoiden valitseminen ja konseptien yhdistäminen. Tulosten ja ratkaisujen arviointi.
- **Selittäminen:** Konseptien konkretisointi, tulevaisuuden mahdollisuuksien osoittaminen ja yleiskatsausten antaminen.
- **Toteuttaminen:** Implementointi ja toimittaminen. Suuntaviivojen ja suunnitelmien laatiminen.

Palvelumuotoilijan roolia käsitellään tarkemmin seuraavaksi.

2.1.3 Palvelumuotoilijan rooli ja päätöksenteko

Teoksessa ”*Designing Services with Innovative Methods*” (Miettinen & Koivisto, 2009, s. 37–39) haastatellun Birgit Magerin mukaan palvelumuotoilijoiden tulisi olla radikaaleja haastamalla olemassa olevat ja ylittämällä kuviteltavissa olevat ratkaisut. Innovatiivisuus on muodostunut yrityksille merkittäväksi kilpailutekijäksi ja palvelun käyttäjien hyödyntäminen taloudellista tai muuta hyötyä tuovien innovaatioiden (esim. uuden tuotteen, palvelun prosessin tai toimintamallin) lähteenä on keskeinen (Ojasalo ym., 2014). Palvelumuotoilijan roolissa on ymmärrettävä ihmisten käyttäytymistä ja usein myös pyrkimystä vaikuttaa siihen (Miettinen & Koivisto, 2009).

Muotoilussa suunnitteluongelmia ei voi kuvata tyhjentävästi ja tunnistettuihin ongelmiin on useita ratkaisuja. Palvelumuotoiluun liittyy väistämättä arviointia esimerkiksi kysymyksissä; ”mitkä ovat tärkeimmät ongelmat?” ja ”mitkä ratkaisut ratkaisevat nämä ongelmat parhaiten?”. Vastaukset, jotka suunnittelijoiden on annettava, ovat subjektiivisia ja usein myös arvolatautuneita ja riippuvat näkökulmista, jotka tutkimusaineistossa ovat edustettuina. Muotoilijan tulee voida kohdata kaikki esiin nousevat ongelmat usein rajoitetussa ajassa ja tehdä usein myös kompromissipäätöksiä rajoitetun tiedon perusteella. (Lawson, 2005)

Palvelumuotoilija on usein fasilitaattorin roolissa, jolloin valintojen tekeminen esimerkiksi parhaista ideoista ei kuulu hänelle, vaan sen sijaan palvelumuotoilija on tukemassa ja mahdollistamassa ryhmän päätöksentekoa valitsemalla käytettävät menetelmät tavoitellusta lopputuloksesta ja -tuotoksesta riippuen (Kantojärvi, 2012; Stickdorn ym., 2018). Palvelumuotoiluprojektin tutkimusten eri vaiheissa syntyy runsaasti tietoa, joka on tutkittava ja analysoitava, jotta sen tuloksia voidaan hyödyntää päätöksenteossa projektin myöhemmissä vaiheissa. Palvelumuotoiluprojekteihin kuuluu paljon päätöksentekoa, jotta asioissa ja vaiheissa päästää eteenpäin. (Moritz, 2005.)

Aiemmin kuvatut palvelumuotoilun periaatteet heijastavat olennaisia vaatimuksia palvelumuotoilijan roolille ja osaamiselle. Näihin kuuluvat kyky empatiaan ihmislähtöisessä

suunnittelussa, isojen kokonaisuuksien hallinta kokonaisvaltaisessa kehitystyössä, taito visualisoida abstrakteja palveluita ja kehittää prototyyppejä eri tilanteisiin sekä vuorovaikutustaidot yhteiskehittelyssä.

Päätöksenteon taitoja ja ominaisuuksia, kuten uteliaisuus, kyky vaihtaa näkökulmaa, kuulla eri ihmisten ajatuksia sekä rohkeutta toimia epävarmuudessa, on mahdollista kehittää kohti parempaa päätöksentekoa (Leisti & Poskiparta, 2022). Vasta päätöksen teon jälkeen voidaan arvioida ja nähdä miten tilanteessa tehty päätös vaikutti ja palveli. Sellainenkin päätös, joka voidaan luonnehtia epäonnistuneeksi, voi auttaa oivaltamaan jotain sellaista, mitä emme olisi pystyneet näkemään ilman kyseistä päätöstä. Tässä yhdistyy palvelumuotoilun tutkiva ja kehittävä ote, joka antaa tilaa epäonnistumisille mahdollisuutena oppia. (Koivisto ym., 2019.)

2.2 KOGNITIIVINEN PSYKOLOGIA PÄÄTÖKSENTEON ILMIÖIDEN TAUSTALLA

Yksilön käyttäytyminen päätöksentekotilanteessa rationaalisesti, saatavan hyödyn optimoiminen ja tietyn päämäärän saavuttamiseksi suunniteltujen toimien tekeminen, ovat oletettavia perinteisen taloustieteen ja rationaalisen ihmiskuvan pohjalla (Fusfeld, 1989). Psykologisen tutkimuksen näkökulma siitä, miten ihmiset tekevät päätöksiä, haastaa tätä perinteistä taloustiedettä sekä sen käsitettä Homo Economicuksesta, taloudellisesta ihmisestä (Mullainathan & Thaler, 2000).

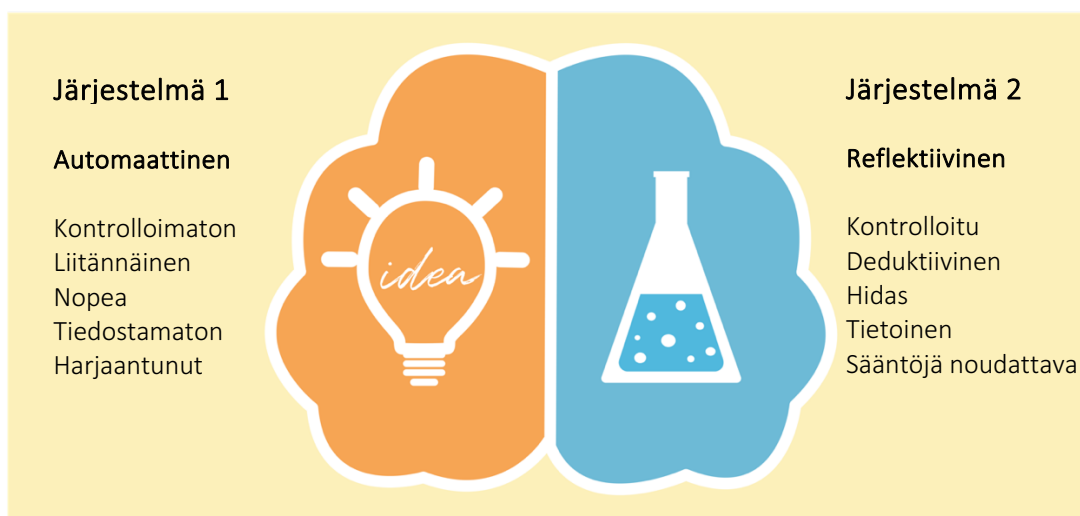
Täydellinen rationaalisuus ei ihmisen käyttäytymisessä toteudu, sillä toteutuakseen se vaatisi riittävää tietoa kaikista päätöksentekoon liittyvistä faktoista, kykyä käsitellä tätä tietoa ilman rajoituksia tai ilman tunteiden vaikutusta päätöksentekoon tai valintoihin (Honkanen, 2016). Ihmiset tekevät päivittäin lukemattomia päätöksiä ja valintoja käyttäen tietoista harkintaa näistä vain pieneen osaan (Kahneman, 2012a). Päätöksentekotilanteissa päätöksiä ja valintoja tehdään usein kiireessä, rajallisella tietämyksellä ja muistinvaraisesti (Gigerenzer & Goldstein, 2011).

Kirjassa ”Päätöksenteon illuusiot” (Leisti & Poskiparta, 2022) nostetaan esille työelämän päätöksenteossa vallitseva vaade rationaalisille perusteille päätöksentekojen takana. Samaan aikaan myös vastuullista työtä tekevien päätökset ovat pohjimmiltaan intuitiivisia, ilman täyttä varmuutta sille, millä perusteilla lopullinen päätös syntyi. Päätöksenteon taustalla on mielen sisäisen intuitiivisen ja analyttisen ajattelun vuoropuhelua, sisältäen myös sosiaalisen ympäristön ja kehollisuuden vaikuttavia tekijöitä, kuten päätöksentekijän mieliala, väsymys tai nälkä. Päätöksentekovaiheessa ihminen ei lisäksi välttämättä ole tietoinen, mitä hänen tulisi osata ottaa huomioon.

Avaan seuraavaksi tarkemmin päätöksenteon takana olevia ajattelumalleja sekä keskeisiä kognitiivisia vinoumia, jotka valitsin tutkimukseni pohjalle.

2.2.1 Ajattelumallit päätöksenteon takana

Kognitiivisen psykologian Nobel-palkittu tutkija Daniel Kahneman (2012) on osoittanut kognitiivisen psykologian teorioiden mukaan ajattelun taustalla olevan kaksi ajattelumallia, joiden mukaan ihmiset käsittelevät informaatiota ja jotka samalla tarjoavat erilaiset reitit päätöksentekoon ja asenteiden muuttamiseen. Kahneman kuvaa näitä ajattelumalleja hitaaksi ja nopeaksi ajatteluksi. Thaler ja Sunstein (2008) automaattiseksi ja reflektiiviseksi ajatteluksi.



Kuva 4 Kognitiivisen ajattelun mallit ja niiden erot perustuen Thalerin ja Sunsteinin jaotteluun (Thaler & Sunstein, 2008, s. 20)

Järjestelmään 1 pohjautuvassa mallissa ajattelu on nopeaa, intuitiivista ja tapahtuu automaattisesti, eikä ajattelussa panosteta tiedon analysoivaan pohdintaan ja tiedon reflektointiin. Ajattelu perustuu nopeisiin miellelyhtymiin, tahdosta riippumattomiin toimintoihin ja tiedonkäsittelyyn ilman suurta ponnistelua. Järjestelmä 1 toimii alitajuisesti ja reagoi automaattisesti ärsykkeisiin ja tilanteisiin. Tämä on hyödyllistä arkipäivän tilanteissa ja nopeissa päätöksissä. (Kahneman, 2012a). Nopean ajattelun kohdalla huomio voi kuitenkin kiinnittyä epäolennaisuuksiin, jolloin itse tiedon sisältöön keskittyminen jää toissijaiseksi (Honkanen, 2016, 44-45).

Kahneman (2012a) kuvaa mm. seuraavia tilanteita järjestelmään 1 liitetystä automaattisista toiminnoista: Kääntyminen äkillisen äänen suuntaan, auton ajaminen tyhjällä ja tutulla tiellä, yksinkertaisten lauseiden ymmärtäminen, helpot laskutoimitukset ja inhon ilmeen tekeminen kammottavan kuvan nähdessään. Järjestelmän 1 kyvyt pohjautuvat sekä synnynnäiseen taitoon sekä oppimisen kautta saatuun kykyyn ajatusten välisten yhteyksien luomisessa.

Järjestelmään 2 pohjautuvassa ajattelun mallissa ajattelu on hidasta ja reflektointia, jolloin keskitytään pohtimaan ja analysoimaan tietoa huolellisesti, keskittyen erityisesti tiedon sisällön ja luotettavuuden pohdintaan, sekä tiedon merkityksen analysointiin (Kahneman, 2012a; Thaler & Sunstein, 2008). Kahneman (2012a) kuvaa järjestelmän 2 olevan altis häiriöille, jolloin tarkkaavaisuus keskeytyy tai huomio siirtyy toisaalle, jolloin tilanteessa suoriudutaan huonosti. Kahden samanaikaisen järjestelmä 2:n ajattelua vaativan tehtävän suorittaminen yhtä aikaa on haastavaa. Huomioitavaa myös on, että järjestelmä 2:n käyttö voi sokeutta muilta samanaikaisesti esiintyviltä ärsykkeiltä. Esimerkkinä jälkimmäisestä Kahneman käyttää videota, jonka katselijoita pyydettiin laskemaan valkopaitaisen koripallojoukkueen syötöt ja jättämään mustapaitaisen joukkueen syötöt huomioimatta. Tähän laskutehtävään uppoutuessaan puolet videon katsojista eivät havainneet kentällä 9 sekunnin ajan liikkunutta gorillaksi pukeutunutta henkilöä.

Kirjassaan *Vaikuttamisen psykologia* (2016, s. 46–47) Honkanen kuvaa hitaan ajattelun käytön olevan kuormittavaa ja vaativan ihmiseltä tietyn motivaation tiedon analysointiin esimerkiksi sen myötä, kuinka merkitykselliseksi hän asian kokee ja miten paljon on valmis

käyttämään aikaa ja energiaa tiedon analysoinnille ja pohdinnalle. Pelkästään suotuisat ulkoiset olosuhteet eivät kuitenkaan riitä, vaan hitaan ja analyttisen ajattelun pohjalle tarvitaan myös kognitiivisia kykyjä pohtia ja järkeillä tietoa. Honkanen kuvaa myös persoonallisten piirteiden vaikutusta ajattelutaipumuksiin; tarve tiedolliseen ymmärtämiseen (need for cognition) vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen ja asioiden pohtimisesta saatavaan mielihyvään.

Myös Crozier (1997) kuvaa päätöksenteon merkityksellä päätöksen tekijälle olevan suurta vaihtelua. Arkipäiväiset ja rutiininomaiset päätökset vaativat vähän ajattelua päätöksenteon taustalle, kun taas tärkeät päätökset vaativat taustalle aktiivista päättelyä ja vaihtoehtojen arvioimista. Asiat, jotka tekevät päätöksestä merkityksellisen, vaihtelevat, mutta se suhde ja kiinnostus, mikä ihmisellä on kyseiseen päätöksenteon kohteeseen, pidetään tärkeänä motivaatiotekijänä sille, kuinka suuria kognitiivisia panostuksia ihminen on valmis käyttämään. Yksilön tasolla tärkeitä ovat päätökset, joiden taustalla on korkeat kustannukset, kauaskantoiset vaikutukset, merkittävä mielipide- tai tunneyhteys.

Kahneman (2012a) kuvaa, ajattelun järjestelmä 1 olevan altis systemaattisille virheille, kognitiivisille vinoumille. Tämä selittää, miksi ihminen toimii välillä hyvin nerokkaasti, mutta välillä suorastaan tyhmästi, riippuen siitä kumpaa ajattelumallia hän päätöksenteossaan hyödyntää; nopeaa ja automaattista (järjestelmä 1) vai hidasta ja reflektointia (järjestelmä 2) (Thaler & Sunstein, 2008, s. 19–22). Seuraavat kappaleet käsittelevät keskeisiä ajattelun järjestelmän 1 hyödyntämiä heuristiikkoja ja näiden aiheuttamia kognitiivisia vinoumia.

2.2.2 Heuristiikat ja kognitiiviset vinoumat

Amerikkalainen psykologi ja taloustieteilijä Herbert A. Simon (1956, 1959, 1990) on tutkinut päätöksentekoa organisaatioissa ja havaitsi, että ihmisten rajoitukset tiedonkeruussa, laskentakyky sekä rajallinen muisti eivät mahdollista kaikkien vaihtoehtojen tutkimista monimutkaisessa päätöksentekoympäristössä. Simonin mukaan tämä saa ihmiset käyttämään erilaisia heuristiikkoja (heuristics) helpottaakseen päätöksentekotilanteita ja ratkaistakseen ongelmia intuitiivisesti, ilman tietoista analysointia. Heuristiikat ovat päätöksentekoa ohjaavia 'peukalosääntöjä', jotka voivat kuitenkin johtaa huonoon tai epärationaaliseen ratkaisuun päätöksenteossa tai ongelmanratkaisussa, kun tilanteessa

pyritään toimimaan tehokkaasti, intuitiivisesti ja helpottamaan valintatilannetta heuristiikan avulla (Thaler, 2021).

Daniel Kahneman ja Amos Tversky esittelivät termin 'cognitive bias' (1979) viitaten heuristiikkojen myötä yksilöiden taipumukseen tehdä päätöksissä systemaattisia virheitä. Suomenkielisissä lähteissä cognitive bias on suomennettu käyttäen useita toisilleen synonyymisia termejä; kognitiiviset vinoumat, päätöksenteon vinoumat, ajattelun vinoumat tai ajatteluharhat. Päädyin käyttämään näistä termeistä työssäni kognitiivisia vinoumia, missä synonyymien tavoin viitataan siihen tietoisuuden ja ajattelun rajoituksiin, jotka vinouttavat rationaalista päätöksentekoa.

Leisti ja kumppanit (2022) kuvaavat, että kognitiivista vinoumaa tapahtuu lähes aina, vaikka asiaa päättelee miten vain. Heidän mukaansa tärkeää on tietoisuus päätöksentekoa leimaavasta irrationaalisuudesta. Kognitiivisia ennakkoluuloja koskeva tutkimus osoittaa, että myös ennakkoluulot voivat toimia heuristiikkoina, kun ihmisten on lajiteltava suuria tietomääriä tai kun heitä pyydetään tekemään nopeita päätöksiä tai analyysyjä (Kahneman, 2012a).

Kirjassa *"Väärinymmärryksiä"* (2020) Mustajoki viittaa Dean Burnettin suomennettuun teokseen *"Idioottiaivot"* tuoden esille neljä tunnistettua tekijää kognitiivisten vinoumien taustalla: *"Tietoa on liian paljon tarjolla, tarjolla oleva tieto on hajanaista (minkä vuoksi täytämme puuttuvat kohdat omilla kuvitelmillamme), meillä on kiire tehdä johtopäätöksiä ja muistimme ei ole kovin luotettava"*. Rüdiger Pohl (2017) on kirjassaan määritellyt kognitiiviset vinoumat ilmiöiksi, jotka mm. johtavat havaintoon tai arvosteluun, jotka poikkeavat todellisuudesta, esiintyvät systemaattisesti ja tahattomasti, ovat vaikeita tai jopa mahdottomia välttää sekä ovat erillään tiedonkäsittelyn normaalista kulusta.

Yhteensä psykologit ovat tunnistaneet yli 175 vaikuttavaa kognitiivista vinoumaa (Benson, 2016), joista tässä tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan kolmea keskeistä vinoumaa; ankkurointi-, vahvistus- ja saatavuusvinouma.

2.2.3 Ankkurointivinouma

Ankkurointivinouma on psykologinen ilmiö, jossa ihmiset luottavat liikaa ensimmäiseen saamaansa tietoon eli "ankkuriin" ja käyttävät sitä viitekohtana, kun arvioivat myöhemmin saatua tietoa tai tekevät päätöksiä. Ankkurina saadun merkityksettömän ja aiheeseen liittymättömän määrään (esim. numeron) pohtiminen saa aikaa vääristymän, joka vaikuttaa jonkin toisen suureen arvioinnissa (esim. ikän). (Kahneman, 2012.)

Kahneman toteaa kirjassaan (2012) psykologisten ankkurointimekanismien olevan vahvimpia ja ihmisten olevan alttiimpia näiden vaikutuksille, kuin usein haluaisimmekaan olla. Esimerkkinä hän kuvaa valintoihin vaikuttavia markkinointikikkoja, joiden tehokkuutta oli testattu supermarketissa. 12 purkin ostorajoitus ohjaa asiakasta ostamaan useamman purkin, kuin se, kun ostorajoitusta ei ole asetettu.

Esimerkki ankkurointivinouman toteutumisesta kertolaskutestissä: (Kahneman & Tversky, 1974)

Testiryhmille annettiin kertolaskutehtävä ja 5 sekuntia aikaa sen laskemiseen.

*Ensimmäisen ryhmän kertolaskutehtävä oli muotoa: **8 x 7 x 6 x 5 x 4 x 3 x 2 x 1***

*Toisen ryhmän kertolaskutehtävä oli muotoa: **1 x 2 x 3 x 4 x 5 x 6 x 7 x 8.***

*Laskutehtävä oli siis molemmille ryhmille sama, eikä annettu aika riittänyt sen laskemiseksi. Ensimmäinen ryhmä antoi arvioksi **2250**. Toinen ryhmä **512**.*

*Kahneman ja Tversky perustelivat tätä siten, että ensimmäinen ryhmä ankkuroi vastauksensa laskutehtävän ensimmäisten pienten lukujen tuloon. Toinen ryhmä ankkuroi vastauksensa niin ikään alun lukujen tuloon, mutta niiden ollessa suuremmat, heidän antama arvionsa vastauksesta oli suurempi. Oikea vastaus on **40320**.*

Ankkuri voi olla mikä tahansa luku, arvo, muu tieto (mm. kuva, kuvio, kaavio) tai aiempi kokemus, joka vaikuttaa henkilön myöhempiin arvioihin tai päätöksiin (Bridgeable, 2017; Dimara ym., 2018; Flyvbjerg, 2021). Ankkurointia tapahtuu, jos lähtökohta on epäinformatiivinen tai informaation vaikutus on liian suuri (Chapman & Johnson, 1994).

Flyvberg (2021) nosti ankkurointivinouman kymmenen yleisimmän kognitiivisen vinouman joukkoon, jotka vaikuttavat projektien suunnitteluun ja johtamiseen, ja joilla on suora vaikutus projektin lopputuloksiin. Ankkurointia tukevat myös muut kognitiiviset vinoumat, kuten saatavuusharha ja *recency bias*, joka aiheuttaa ankkuroitumisen parhaiten saatavilla olevaan tai tuoreimpaan tietoon.

Flyvbjergin tutkimuksen mukaan projektipäälliköt tekevät virheitä tukeutuessaan (ankkuroituessaan) päätöksenteossa omiin rajallisiin kokemuksiin ilman laajempaa vaihtoehtojen tarkastelua tai parhaimpiin oletuksiin sen sijaan, että tarkastelisivat todennäköisimpiä skenaarioita. Artikkelissaan Flyvberg viittaa aiempaan tutkimukseensa (Flyvberg, 2014) jonka lopputuloksena yhtiö ankkuroitui omaan aiempaan kokemukseensa kaupunki- ja rautatierakentamisesta, mutta ei tarkastellut suurnopeusrautateitä (jota ko. hanke koski) ja niiden rakentamisen vaatavuutta laajemmin. Ankkurointi osoittautui liian optimaaliseksi, johtaen riskien aliarvioimiseen ja aiheuttaen kustannusten ja aikataulujen merkittävää ylittymistä.

Estrada ym (1997) nostaa esille, että ankkuroinnin vaikutukset ovat päätöksenteossa, mutta myös luovuudessa ratkaista ongelmia uudella, avoimella tavalla ja ottaa huomioon uutta tietoa. Mielenkiintoinen havainto samassa tutkimuksessa oli, että lääkärit, joissa herätettiin positiivinen tunnetila (saivat pienet lahjat), ankkuroituivat vähemmän aikaisempiin diagnooseihin ja osoittivat enemmän luovuutta ajattelussaan. Tunnetilan merkitys nousi esille myös Furnham & Boon (2011) kirjallisuuskatsauksessa, missä Bodenhausen ym. (2000) sekä English ja Soder (2009) mukaan havaittiin, että surullisella tuulella olevat osallistujat olivat alttiimpia ankkurointivinouman vaikutukselle verrattuna neutraalilla tai iloisella mielialalla oleviin osallistujiin.

Eroglu & Croxton (2010) ovat tutkimuksessaan todenneet, että ankkurointivinoumaan vaikuttavat useat persoonallisuuden muuttujat. Tunnollisuus (conscientiousness), suostuvaisuus (agreeableness) ja vähäinen ulospäinsuuntautuneisuus (low on extraversion) ovat tekijöitä, jotka altistavat ankkurointivinoumalle. Puolestaan haasteita etsivät (challenge-seekers) yksilöt ovat vähemmän alttiita ankkurointivinoumalle. Demografisilla muuttujilla ei nähty olevan merkittävää vaikutusta ankkurointivinouman vaikutuksille.

Kirjallisuuskatsauksessaan Furnham & Boo (2011) toteavat persoonallisuuden ja ankkurointivaikutuksen välisestä suhteesta olevan kuitenkin varsin vähän tutkimustietoa.

Päätöksiä tehdään paljon myös ryhmässä, missä ankkurointivirouman vaikutus on myös läsnä. Yhteistyötä tekevät ryhmät ovat alttiita ankkurointiviroumalle, mutta virouman vaikutus vähenee ryhmän vastuun kasvaessa tai muodostettaessa ryhmien välille kilpailuasetelmaa. (de Wilde ym., 2018.)

Tehokkain tapa käsitellä ankkuroitumista on, että aivot ankkuroituvat merkitykselliseen tietoon ennen päätöksentekoa. Tulee siis harkita, mitä tietoa päätöstä tekevälle tuodaan ensimmäisenä esille. Joskus ulkopuolinen näkökulma voi auttaa mahdollisten spontaanien ankkureiden sijaan. (Bridgeable, 2017; Flyvbjerg, 2021).

2.2.4 Vahvistusvirouma

Ihmisellä on taipumus etsiä tai tulkita tietoa tavalla, joka vahvistaa hänen muodostamaansa mielipidettä tai olemassa olevia uskomuksia ja hypoteeseja. Samalla voidaan sivuuttaa tai unohtaa tietoa, joka kyseenalaistaa niitä. (Klayman, 1995; Russo ym., 1996). Hestmant (2015) kuvaa artikkelissaan ihmisten helposti jäävän tämän ns. vahvistusvirouman (eng. confirmation bias) vaikutuksesta ”uskomustensa vangeiksi” poimiessaan vain ne tietopalat, jotka vahvistavat ennakkoluuloja tai uskomusta, jolloin myös tiedon keruu voidaan virheellisesti lopettaa, koska kerätyt todisteet vahvistavat näkemyksiä, joiden halutaan olevan totta. Vahvistusvirouman vaikutukset voivat näkyä myös siten, että henkilö kokee haluttomuutta muuttaa mielipidettään, vaikka todisteet vastakkaiselle mielipiteelle olisivat ilmeiset (Anderson & Scott, 2016, s. 48).

Vastaavasti Ditto ja Lopez (1992) ovat osoittaneet, että päätöksentekijät käsittelevät eri intensiteetillä tietoa, joka tukee heidän omia preferenssejään, ollen taipuvaisempia hyväksymään ne ilman syvällistä analyysia tai pohtimalla vaihtoehtoisia perusteluita. Preferenssejä vastaan ristiriidassa olevaa tietoa kohtaan päätöksentekijät ovat motivoituneimpia tekemään perusteellisen arviointia, suorittamaan laajempaa kognitiivista prosessointia sekä olemaan kriittisempiä. Tämä voi johtaa nopeisiin, mieltymyksiä tukevan

tiedon pohjalta tehtyihin päätöksiin ja haluttomuuteen hyväksyä preferenssien kanssa ristiriidassa olevaa tietoa.

Aiemmin kuvatuista ajattelun järjestelmistä järjestelmä 2 vastaa tulkinnan kyseenalaistamisesta, mutta kuten Kahneman kirjassaan (2012a) kuvaa, järjestelmän 2 ollessa kuormittunut kognitiivisesta vajeesta esimerkiksi väsymyksestä tai kiireestä ”*uskomme lähes mitä tahansa*”. Myös Eeva Raita ja Antti Oulasvirta tutkivat vahvistusvinouman vaikutusta tutkimuksessaan *Too Good to Be Bad: The Effect of Favorable Expectations on Usability Perceptions* (2010). Tutkimus, joka keskittyi mobiililaitteiden käyttöliittymien kehittämiseen, osoitti, että myönteisen arvostelun tuomat positiiviset odotukset lisäsivät merkittävästi kokemusta käyttöliittymän helppokäyttöisyydestä. Vaikutus säilyi jopa silloin, kun käyttäjät epäonnistuivat käytettävyydestin tehtävissä. Tutkijoiden käyttämä termi ”liian hyvä ollakseen huono” kuvaa käyttäjien sokaistumista positiivisten odotusten tuomalle vääristymälle.

Vastalääkkeenä vahvistusvinoumalle Kahneman puhuu vastakkainasettelevasta yhteistyöstä (”*adversarial cooperation*”), missä yhteen tuodaan tutkijoita, joilla on eriävät mielipiteet ja näin pyritään vähentämään vahvistusvinouman vaikutuksia, joka ohjaisi siihen, että tutkija tietoisesti tai tiedostamattaan suunnittelee tutkimuksen siten, että se tukee tiettyä kantaa. Kahneman kuitenkin korostaa, että vaikka tällainen yhteistyö edistää vuoropuhelua, empatiaa ja ymmärrystä sekä tieteellisessä että ei-tieteellisessä kontekstissa, yksilöiden mielipiteet eivät välttämättä merkittävästi muutu. (Kahneman, 2012b.)

2.2.5 Saatavuusvinouma

Saatavuusheuristiikka on ajatteluprosessi, jossa arvioitaessa tapahtumien todennäköisyyttä, käytetään ajattelun oikopolkuna sitä, miten helposti tapahtumiin liittyviä esimerkkejä tai tietoa voidaan palauttaa mieleen. Tämän heuristiikan käyttö aiheuttaa kognitiivista vinoumaa (saatavuusvinouma, *availability bias*), joka näkyy esimerkiksi siinä, miten vaaran, luonnonilmiöiden tai sairauksien todennäköisyyttä arvioidaan riippuen siitä, miten helppoa yksilön on palauttaa kyseiseen ilmiöön liittyviä asioita mieleen. (Kahneman, 2012a; Thaler & Sunstein, 2008).

Saatavuusvinouman vaikutuksesta ihmisillä on taipumus sivuuttaa tilastotieteelliset tiedot todennäköisyyksien arvioinnissa ja perustaa arvionsa sen sijaan muistoihin, viimeaikaisiin tapahtumiin sekä median kautta saatuun tietoon (Kahneman, 2012a; Thaler & Sunstein, 2008). Ihmisen itse kokema on voimakkaampi arviota perusteleva tekijä, kuin saman asian lukeminen lehdestä (Kahneman & Tversky, 1974). Kahneman esittää kirjassaan (2012a) esimerkin saatavuusvinouman vaikutuksesta stereotyyppisten piirteiden kautta syntyneeseen mielikuvaan persoonan ammatin todennäköisyydestä.

”Naapuri on kuvannut henkilön seuraavalla tavalla: ”Seppo on erittäin ujo ja sulkeutunut, aina avulias, mutta ei juurikaan kiinnostunut ihmisistä tai todellisesta maailmasta. Alistuvana ja siistinä ihmisenä hän kaipaa järjestystä ja jäsennystä, ja hänellä on intohimo yksityiskohtiin.” Kumpi Seppo on todennäköisemmin, kirjastonhoitaja vai maanviljelijä?”

Kahnemanin tutkimuksessa osallistujat luottivat yksinomaan persoonan piirteisiin ja oman muistin luomiin mielikuviin, jättäen tilastotieteelliset faktat huomiomatta. (Yhdysvalloissa, kuten myös Suomessa on enemmän miespuolisia maanviljelijöitä kuin miespuolisia kirjastonhoitajia, yli 20 maanviljelijää jokaista kirjastonhoitajaa kohti.)

2.2.6 Valinta-arkkitehtuuri ja tuuppaus (nudge)

Valinta-arkkitehtuurilla tarkoitetaan libertaristisen paternalismin ajatukseen perustuvaa tapaa, jolla ympäristö tai järjestelmä suunnitellaan siten, että tietyistä vaihtoehdoista voidaan tehdä näkyvämpiä, houkuttelevampia tai muutoin helpommin valittavia. Libertaristisen paternalismin mukaisesti yksilön valinnan vapaus säilytetään ilman rajoittamista, mutta valintaa pyritään ohjaamaan valinta-arkkitehtuurin avulla haluttuun suuntaan (Thaler & Sunstein, 2008). Valinta-arkkitehtuuria voi esiintyä niin ravintoloissa, kahviloissa, sairaaloissa ja päivittäistavarakaupassa, mutta myös verkkosivuilla, ajokorttia tai rakennuslupaa hakiessa tai vain kun käynnistämme tabletin tai tietokoneen (Sunstein Cass R, 2013.)

Valinta-arkkitehtuurin sisällä tapahtuvia yksittäisiä toimenpiteitä, joilla yksilön ohjaamista pyritään tekemään, kutsutaan tuuppaukseksi (Thaler & Sunstein, 2008). Tuuppauksella

ihmisen käyttäytymistä pyritään ohjaamaan siten, että päätös tai valinta olisi hänen ja mahdollisesti koko yhteiskunnan kannaltaan parempi ja antaisi mahdollisuuden tehdä valinta tavalla, joka ei ole automaattisen ajattelusysteemin (järjestelmä 1) aikaan saavan heuristiikan vääristämä. Valintatilanteeseen muodostetaan valinta-arkkitehtuuri kehystämällä valintatilanne uudella, vaihtoehtoisella tavalla ja luodaan tuupausinterventio, joka pyrkii lieventämään päätöksentekotilanteissa käytettyjä heuristiikkoja ja näiden aiheuttamaa vinoumaa. (Honkanen, 2016; Thaler & Sunstein, 2008).

Tuuppauksen avulla pyritään vähentämään ennakkoluulojen vaikutusta tai jopa ottamaan ennakkoluulot käyttöön paremman päätöksen aikaansaamiseksi. Tämä lähestymistapa pohjautuu tiettyyn kognitiiviseen vinoumaan, jonka oletetaan olevan olemassa ja vaikuttavana tekijänä. Aina tämä oletus voi kuitenkin olla väärä tai vaikuttavia kognitiivisia vinoumia on useampi. (Kahneman ym., 2021.)

Palvelumuotoilun ja tuuppauksen erot on esitelty Bridgeablen kokoamassa oppaassa *Designing for Behaviour Change Toolkit* (Bridgeable, 2017). Oppaassa korostetaan, että palvelumuotoilu tarkastelee kokonaisvaltaisesti asiakkaan kokemusta, kun valinta-arkkitehtuuri ja tuupaus keskittyvät yksittäiseen päätöksentekohetkeen. Tätä mukaillen näen, että palvelumuotoilun voi nähdä kokonaisvaltaisena prosessina ja kokemuksena, missä tuupaus tuodaan osaksi yksittäisiä päätöksentekohetkeä.

Kun tarkastelen tutkimuksessani palvelumuotoilijan tekemiä päätöksiä palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa, voidaan tähän yhteensovittaa kognitiivista psykologiaa (kognitiiviset vinoumat) ja tuuppauksen käsitettä, jolloin keskiössä on palvelumuotoilijan käyttäytymisen ymmärtäminen ja ohjaaminen tiedostamaan vinoumien vaikutukset sekä välttämään niiden muodostamat sudenkuopat. Näitä kolmea näkökulmaa yhdistämällä voidaan luoda ympäristö ja työkaluja palvelumuotoilijalle, joka vähentää kognitiivisten vinoumien vaikutusta. Koen myös, että palvelumuotoilun periaatteet itsessään ja laadukkaasti toteutuessaan ovat jo itsessään tuupausinterventioita vähentämään kognitiivisten vinoumien vaikutuksia.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan autoetnografian, muotoilijoiden ryhmäkeskusteluiden ja luotaimen soveltamista tutkimukseni aineiston keräämisen menetelminä sekä aineistoon kohdistuvaa analysointia ja tulkintaa. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä tutkimuksen ryhmäkeskusteluihin osallistuneiden henkilöiden valintaperusteita ja tutkijan roolia käytetyissä menetelmissä.

3.1 Tutkimusstrategia

Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja sitä ohjaa fenomenologinen lähestymistapa kokemuksellisuuden tutkimisesta ja ymmärtämisestä sekä pragmatismi korostaen käytännön merkitystä – ollen kuitenkin suuntauksena hyvin monitahoinen (Kivinen ym., 2008). Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu ihmisten antamalle merkitykselle tutkittavaan ilmiöön liittyen sekä ilmiön synnyttämiin tunteisiin, kokemuksiin ja ajatuksiin (Puusa ym., 2020). Yksilöiden kokemukset rakentuvat merkityksistä ja ne merkitykset, joita pystymme toistemme kokemuksista ymmärtämään, ovat jaettuja, yhteisöllisiä. Fenomenologiassa korostetaan yksilön perspektiiviä, mutta vaikka jokainen kokee itse maailmansa, samanlaisuus yksilöiden merkitysperspektiivissä on yhteiskunnallinen ja kulttuurinen ilmiö. Jokaisen yksilön kokemuksen tutkimus siis paljastaa myös jotain yhteistä. (Valli & Aaltola, 2018.)

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan teorian, empirian ja käytännön yhteyttä ja sen keskeinen ominaispiirre on ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelu. Laadullinen tutkimus ei useinkaan tuota teorioita vaan esittelee esimerkinomaista tietoa ja tyypittelyä ilmiön esiintymisestä todellisuudessa. Näitä malleja voidaan käyttää tutkimuksessa teorian tavoin. (Puusa ym., 2020.)

Laadullinen tutkimuksen taustalla on fenomenologia, missä halutaan ymmärtää sitä, miten ihmiset kokevat ne ilmiöt, jotka heidän todellisuuteensa kohdistuvat (Puusa ym., 2020). Fenomenologinen näkökulma ilmenee tutkimuksessa tavoitteena kerätä tietoa ja kuvata ihmisten kokemuksia sellaisina kuin he itse ne kokevat. Täysin yleistettävää tietoa

tutkimukseen osallistuneiden kokemuksista ei voida saavuttaa, sillä heidät kokemuksensa eivät koskaan vastaa täysin toisiaan. (Törkkäri, 2018.)

Pragmatismi tutkimusfilosofiana korostaa abduktiivisen päättelyn merkitystä uuden tiedon ja hypoteesien synnyttämisessä. Abduktiivinen päättely on prosessi, jossa etsitään selittäviä hypoteeseja ilmiöille, jotka voivat tuoda ymmärrystä ja selityksiä havaituille ilmiöille. Tämä näkökulma perustuu Charles Sanders Peircen ajatuksiin. Peirce liitti abduktion eräänlaiseen intuitioon tai vaistoon, joka ohjaa kohti potentiaalisesti tuottavia hypoteeseja. Abduktiivinen päättely voi auttaa tunnistamaan uusia mahdollisuuksia ja luomaan hypoteeseja, joita sitten voidaan testata ja todentaa deduktiivisen ja induktiivisen päättelyn avulla. (Kivinen ym., 2008.)

Ilkka Niiniluodon viittaus (2008, s. 61) kuvaa fallibilismin olevan keskeistä pragmatismien filosofialle. Fallibilismi korostaa, että ihmisten tieto ja uskomukset ovat aina epätäydellisiä kuvauksia todellisuudesta sekä alttiita virheille. Tämä kannustaa arvioimaan ja testaamaan uskomuksia ja toimintatapoja, mikä edistää oppimista. Pragmatismien voi nähdä korostavan jatkuvaa oppimista ja kehittymistä inhimillisen tiedon ja kokemuksen kautta. (Kivinen ym., 2008.)

3.2 Tutkimusaineisto

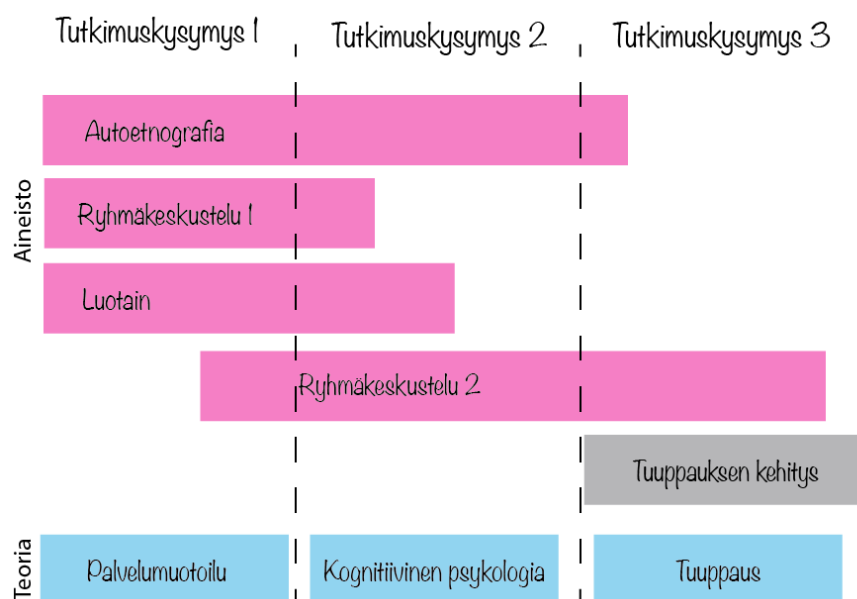
Tutkimusvaihe on jo itsessään valintojen ja päätösten tekemistä niin lähestymistavasta kuin käytettävistä menetelmistä. Tutkimuksen suunta määräytyy jo alussa tehtyjen valintojen mukaan ja tutkimus voisikin olla erilainen, jos olisi valittu toisenlainen strategia lähestyä aihetta (Hirsjärvi ym., 1997, ss. 123–124). Tutkimuksessa käytettävät aineistonkeruumenetelmät syntyvät tutkimuskysymysten asettelusta ja tutkijan positiosta tutkimuksessa. Myös valinta siitä, tutkitaanko pienempää kohderyhmää ja heidän kokemuksiaan vai pyritäänkö tutkimuksen johtopäätökset yleistämään, vaikuttaa käytettävien menetelmien ja tutkimusasetelman valintaan. (Crouch & Pearce, 2012, s. 71)

Aineisto kerätään tyypillisesti todellisissa tilanteissa, missä ihmiset toimivat tiedon keruun instrumentteina. Kvalitatiivisen tutkimuksen perustana onkin tutkittava kohdejoukon, joka

on valittu tutkimukseen tarkoituksenmukaisesti, näkökulmien ja äänen kuuluviin saaminen. (Hirsjärvi ym., 1997, s. 160–165.)

Rajasin tämän tutkimuksen päätöksentekoa ja valintatilanteita koskevien kokemusten tarkastelun palvelukehittäjiin, jotka työssään hyödyntävät vahvasti muotoiluajattelua. Muutoin tutkimukseen osallistuvien ihmisten elämäntilanteen samankaltaisuus ei ollut osallistujien valintaa ohjaava tekijä. Palveluiden kehittämistyön erityispiirteet konsulttina tai inhouse-kehittäjänä työskentelystä eivät olleet osallistujien valintaa rajaava tekijä. Tämä oli kuitenkin yksi esitieto, jota osallistujilta kartoitin.

Valitsin tutkimukseni aineistonkeruumenetelmiksi laadullisista menetelmistä autoetnografian ja ryhmäkeskustelun sekä jälkimmäistä ryhmäkeskustelua tukevan ennakkoon täytettävän luotaimen, sillä halusin tarkastella päätöksentekoa ja niihin liittyviä merkityksiä yksilön kokemusten näkökulmasta. Laadullisten menetelmien kautta pyritään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä ymmärtämään sen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta ollen kiinnostuneita heidän ajatuksistaan, kokemuksistaan, tunteista sekä merkityksistä, joita tutkimukseen osallistuneet henkilöt tutkimuksen kohteena olevalle asialle antavat (Puusa ym., 2020, s. 9).



Kuva 5 Tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruumenetelmät ja niiden vaiheistus tutkimuskysymyksiin vastatessa

Tutkimukseni rakentuu vaiheittaisesta tiedonkeruusta (Kuva 5), jotka vastaavat osaltaan tutkimuskysymyksiin ja täydentävät vastauksia vaihe vaiheelta. Tärkeä oli löytää ensimmäisenä vastauksia tutkimuskysymykseen 1 päätöksenteon tasoista, ennen siirtymistä käsittelemään toista tutkimuskysymystä siitä, miten keskeiset kognitiiviset vinoumat voivat ilmentyä palvelumuotoilun päätöksenteossa. Tutkimuskysymys 3 sai vastauksensa tutkimuksen loppuvaiheessa, kun viimeinenkin kerätty aineisto oli analysoitu.

Kuvaan seuraavaksi tarkemmin tutkimuksessa käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ja niiden teoreettista taustaa, tavoitteita sekä soveltamista työssäni.

3.2.1 Autoetnografia

Tutkimukseni alun keskeinen aineisto on autoetnografinen päiväkirja, jota pidin noin kuukauden ajan siten, että kirjauksia on 18 päivältä. Päiväkirjan muistiinpanoissa on paljon havaintoja liittyen palvelumuotoilun eri vaiheisiin ja niihin tilanteisiin, joissa päätöksiä tai valintoja tehdään. Autoetnografinen päiväkirja kuvastaa kokemuksiani suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja miten se työpäivissäni koen. Fenomenologisessa tutkimuksessa on olennaista, että tutkija tuo esiin oman käsityksensä tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta, jota pyrkii ymmärtämään. Tutkijalla on aina taustallaan jokin ilmiöön kohdistuva esiymmärrys, joka vaikuttaa tutkijan lähtökohtiin ja ennakkokäsityksiin tutkimuskohteesta. Siksi tutkijan on tärkeää paljastaa tutkimukseen kohdistuvat lähtötiedot, ennakkokäsitykset ja oletukset ja suhtautua niiden vaikutuksiin tulkinnoissa kriittisesti. (Laine, 2018.)

Kuulun itse tutkittavaan kohderyhmään eli palvelumuotoilutyötä päätyönään tekeviin henkilöihin ja samalla omasin tutkimuksen alkuvaiheessa suhteellisen vähäisen ymmärryksen kognitiivisten vinoumien olemassaolosta ja vaikutuksesta omassa päätöksenteko- ja valintatilanteissa.

Toteutin autoetnografian keräämisen siten, että loin itselleni pohjan Muistiinpanot -sovellukseen, mihin kirjasin tekstimuotoiset kirjaukseni sekä mm. ruutukaappaukset, jotka täydensivät muistiinpanojani. Kirjasin muistiinpanoja tuoreeltaan tapahtuneen jälkeen tai

työpäivän päätteeksi päivän kulkua muistellessa. Tallensin osan muistiinpanoista aluksi äänitallennuksina, mutta litteroin ne myöhemmin osaksi muistiinpanoja.

Kirjasin pro gradu -tutkimukseni tutkimuskysymykset päiväkirjani yhteyteen, jotta pidin ne mielessä myös autoetnografiaa kerätessä. Johanna Uotinen kirjoittaa ”Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja” -verkkójulkaisussaan (Uotinen, 2023) autoetnografiasta aiempaan artikkeliinsa viitaten: *”Selkeät tutkimuskysymykset ovat puolestaan edellytys sille, että autoetnografi pystyy kaikesta muistamastaan ja kokemastaan paikantamaan ja analysoimaan nimenomaan niitä kokemuksia, jotka liittyvät rajattuun tutkimusaiheeseen ja näkökulmaan. Muutoin autoetnografiasta tulee helposti sattumanvaraista omissa muisteloissa harhailua.”*

Autoetnografia on lähestymistapa tutkimukseen ja kirjoittamiseen, jossa pyrkimyksenä on henkilökohtaisten kokemusten kuvaaminen ja analysointi kulttuurin ymmärtämiseksi ja merkityksellisten oivallusten löytämiseksi. Autoetnografiassa tärkeintä ei ole totuuden löytäminen, vaan ymmärryksen rikastaminen ja tietoisuuden laajentaminen aineiston huolellisen ja johdonmukaisen tarkastelun myötä. Aineiston henkilökohtaisesta luonteesta riippumatta, aineistoa käsitellään samalla tavalla kuin muutakin tutkimusmateriaalia. (Ellis ym., 2011; Puusa ym., 2020; S. L. Witkin, 2014).

Autoetnografia on niin tutkimuksen tekemisen prosessi kuin sen reflektoitu lopputulos, missä kirjoittajan rooli on olla tutkija sekä tutkimuksen kohde, joka kuvaa ja analysoi omia henkilökohtaisia kokemuksiaan organisatoristen, sosiaalisten ja kulttuuristen ilmiöiden ymmärtämiseksi. Näin tähdätään yhteen kokemusten tarkasteluun ja tulkintaan, tunnustaen samalla sosiaalisen maailman monitulkinnallisuuden ja sen, että absoluuttista totuutta ei ole olemassa. Samalla korostetaan sitä, miten kirjoittaessa vapaata tekstiä, ei sen laatuun liittyviin asioihin kannata millään tavalla pysähtyä. (Puusa ym., 2020.)

Autoetnografisen tutkimuksen onnistumisen edellytyksenä korostuu sen reflektiivisyys sekä analyttiset oivallukset omista kokemuksista ja kyky tarkastella omia oletuksia osana tiedon tuottamista. Niin tutkimusaineisto kuin tutkijan tekemät oletukset ovat kaikki refleksiivisen arvioinnin kohteena – tärkeä on tehdä myös eettistä pohdintaa osana reflektiota.

Autoetnografia on eettisesti arveluttavaa, jos tutkija puhuu toisten puolesta etäännyttäen itsensä tutkimuksen kohteesta. (Puusa ym., 2020.)

3.2.2 Ryhmäkeskustelu

Tutkimukseni kattavin aineisto kerättiin kahtena ryhmäkeskusteluna. Pohdin tämän aineistonkeruumenetelmän kohdalla oikeaa terminologiaa ryhmähaastattelun ja ryhmäkeskustelun välillä. Tavoitteeni oli vuorovaikutus osallistujien välille ja saada heidät yhdessä pohtimaan asioita eri näkökulmista sen sijaan, että kyseessä olisi ollut puhdas haastattelu. Ryhmäkeskustelu antaa mahdollisuuden tutkia, millaisia erilaisia käsityksiä ja kuvauksia ryhmä tuottaa sekä miten osallistujat kommentoivat toistensa näkökantoja (Hyvärinen ym., 2017).

Anu Valtonen (2005) viittaa artikkelissaan Blooriin (2001) ja Ferniin (2001) ja heitä mukaillen kuvaa ryhmäkeskustelun olevan järjestetty keskustelutilaisuus, johon kutsutaan joukko ihmisiä keskustelemaan vapaamuotoisesti, mutta tiettyyn aiheeseen fokusoidusti, yleensä noin kahden tunnin ajaksi. Ryhmäkeskustelun osallistujien määrä riippuu niin aiheesta, osallistujista kuin tutkimuspaikasta.

Keskeistä on ryhmän vetäjän eli fasilitaattorin läsnäolo ja rooli. Fasilitaattori ei osallistu aktiivisesti käytävään keskusteluun, vaan hänen tärkein tehtävänsä on mahdollistaa keskustelulle otollinen ja kannustava ilmapiiri, missä osallistujat keskustelevat aiheesta keskenään, fasilitaattorin ohjatessa keskustelua sen tavoitteiden mukaisesti. Osallistujien välistä vuorovaikutusta tuetaan tuomalla tutkimuksen kohteena olevia teemoja keskusteltaviksi ja kommentoitaviksi esimerkiksi erilaisten virikemateriaalien kautta. (Hyvärinen ym., 2017; Puusa ym., 2020; Valtonen, 2005). Ryhmäkeskustelu tarjoaa mahdollisuuden vuorovaikutukselle, yksilöiden näkemysten ja kokemusten jakamiselle sekä kollektiivisen merkityksen luomiselle (Wilkinson, 1998).

Suunnittelin molemmat ryhmäkeskustelut kahden tunnin mittaiseksi. Ensimmäinen ryhmäkeskustelu toteutettiin lähitoteutuksella ja tallennettiin äänitallenteena muistiinpanoja varten. Osallistujat, joita paikalla oli kolme, olivat palvelumuotoilun

ammattilaisia ja työskentelivät samassa palvelumuotoilualan yrityksessä. Henkilöt olivat entuudestaan toisilleen tuttuja, pystyen siis peilaamaan päätöksenteko- ja valintatilanteita laajasti useiden yhteisten projektien tuomien kokemusten kautta. Kerroin kutsussa ryhmäkeskustelun liittyvän pro gradu -tutkimukseeni sekä listasin keskustelun pääteemat osallistujille etukäteen.

Toinen ryhmäkeskustelu toteutettiin Teams-yhteydellä ja siihen osallistui kolme palvelumuotoilijaa ja muotoiluajattelua työssään vahvasti hyödyntävää henkilöä. Osallistujat olivat eri henkilöt kuin ensimmäisessä ryhmäkeskustelussa. Sovin osallistujien kanssa tilaisuuden tallentamisesta Teams-tallenteena ja tallenteen tuhoamisesta tutkimuksen valmistuttua. Virtuaalisesti toteutettu ryhmäkeskustelun etu on se, että haastattelijan ja haastateltavien ei tarvitse olla samassa paikassa ja näin mahdollistuu haastateltavien tavoittaminen pitkänkin matkan päästä (Tiittula ym., 2005). Tiedostin kuitenkin sen, että tällöin osallistujat osallistuvat pelkillä kasvoilla ja mahdolliset elekielet sekä lähempi vuorovaikutus osallistujien kesken jäävät puuttumaan.

Laadullisessa tutkimuksessa osallistujien määrä ei ole ratkaiseva, vaan pienempikin osallistujamäärä riittää. Tieteellisyyden kriteereistä tärkeämpänä pidetään laatua. Laatu muodostuu myös tutkimukseen mukaan valittujen henkilöiden tarkoituksenmukaisuudesta. Tarkoituksenmukaisuudella tarkoitetaan, että valituilla henkilöillä on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, he edustavat jotakin ryhmää, joka on relevantti tutkittavan ilmiön kannalta tai he tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Puusa ym., 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Huomioitavaa oli, että osallistujat tunsivat hyvin palvelumuotoilun, mutta kognitiivisen psykologisten ilmiöiden tuntemus oli vähäisempää.

Teoksessa *Tutkimusetiikka* (Kuula, 2011) todetaan, että osallistujille tulee antaa tietoa siitä, miten tutkimusaineistoa käytetään. Lähetin etukäteistietoa ryhmäkeskustelun aineiston hyödyntämisestä pro gradu -tutkimuksessani sekä avasin molempien ryhmäkeskusteluiden aluksi sen tavoitteita ja tarkoitusta.

Toimin molempien ryhmäkeskusteluiden fasilitaattorina, enkä näin ollen osallistunut itse aktiivisesti varsinaiseen keskusteluun muutoin, kuin esittämällä tarkentavia kysymyksiä sekä

ohjaamalla keskustelua ryhmäkeskustelun suunnitelman mukaisesti. Kantojärvi kuvaa kirjassaan (2012) fasilitoijan roolia sisällön suhteen neutraaliksi, joka antaa vastuun sisällöstä osallistujille, eikä tuo esille omia ajatuksiaan ja ideoitaan.

Koostin ensimmäisen ryhmäkeskustelun kulusta fasilitaattorin tiiviin käsikirjoituksen ja tein tehtävänannoista PowerPoint diat, jotka myös tulostin ja asetin valkotaululle, minkä äärellä keskustelu ja työskentely pääosin tapahtui. Tehtävänannot olivat myös nähtävillä näytöllä. Jälkimmäisen ryhmäkeskustelun pohjaksi valmistelin pohjat hyödyntäen Miro virtuaalista valkotaulutyökalua, missä oli tiivistetty myös edellisen ryhmäkeskustelun löydökset, niitä täydentävät löydökset luotaimista sekä tutkimukseen valittujen kognitiivisten vinoumien lyhyt esittely.

Puusa (2020) kuvaa ryhmäkeskustelun luonnetta dynaamiseksi, jonka aloitus, keskiosa ja lopetus jäsenyivät erilaisiksi ja vaikuttavat myös fasilitaattorin tehtäviin keskustelun kuluessa. Mahdollisen jännitteen poistaminen sekä osallistujien ryhmäytymisen tukeminen ovat alkuvaiheen tärkeimmät tehtävät yhdessä keskustelun tavoitteiden, sääntöjen sekä etenemistapojen esittelyn kanssa. Sisällytin molempien ryhmäkeskusteluiden alkuun lämmittelyosuuden (kuva 6), joka tuki ryhmäytymistä ja käsiteltävään aiheeseen orientoitumista. Ensimmäisessä ryhmäkeskustelussa hyödynsin kuvakortteja, joista osallistujat valitsivat sellaiset, jotka kuvasivat heitä päätöksentekijöinä. Jälkimmäisessä ryhmäkeskustelussa, pyysin vastaavasti osallistujia valitsemaan Miro-pohjalta eläinhahmon, joka puhutteli heitä päätöksentekijänä.



Kuva 6 Ryhmäkeskustelujen lämmittelyissä hyödynnetyt kuvakortit sekä eläinhahmot

Keskiosaan mentäessä johtajuus siirtyy osallistujille ja alkaa itse sisällöllisen teeman käsittely (Puusa ym., 2020), jonka tavoitteena on usein osallistujien kokemusten, mielipiteiden ja asenteiden selvittäminen tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä kohtaan (Valtonen, 2005). Fasilitaattori ohjaa keskustelua tutkimukselle olennaiseen suuntaan, mutta pyrkii olemaan vaikuttamatta osallistujien mielipiteisiin. Anu Valtonen (2005) viittaa artikkelissaan Puchtaan ja Potteriin (2002), joiden mukaan fasilitaattori tulee kuitenkin usein ryhmäkeskustelun kuluessa tuottaneeksi tietynlaisia asenteita ja mielipiteitä erilaisten retoristen käytäntöjen kautta. Tällaisia voivat heidän mukaansa olla mm. verbaaliset ja non-verbaaliset palautteet tietynlaisille tai tietyllä tavalla ilmaistuille mielipiteille. Puusa (2020) kuvaa osallistujien tavan tukeutua fasilitoijaan ja hänen antamaan palautteeseen olevan osa tarinoiden hyvyden ja oikeellisuuden arviointia.

Ensimmäisessä ryhmäkeskustelussa pyysin osallistujia hyödyntämään tilassa olevaa valkotaulua ja kuvaamaan palvelumuotoilun prosessimallin sellaisena, kuin he itse sen käytännön työssään näkevät. Tämän jälkeen annoin tehtäväksi kirjoittaa tarralapuille mieleen tulevia päätöksenteon hetkiä, joita palvelumuotoilun prosessimalli heissä herätti. Tämä tapahtui yksin ja hiljaisuudessa, jotta jokainen pääsi yksilönä miettimään käsiteltävän asian synnyttämiä ajatuksia ja kirjoittamaan asioita ylös, jolloin keskusteluun osallistuminen on tämän jälkeen helpompaa (Kantojärvi, 2012, s. 55).

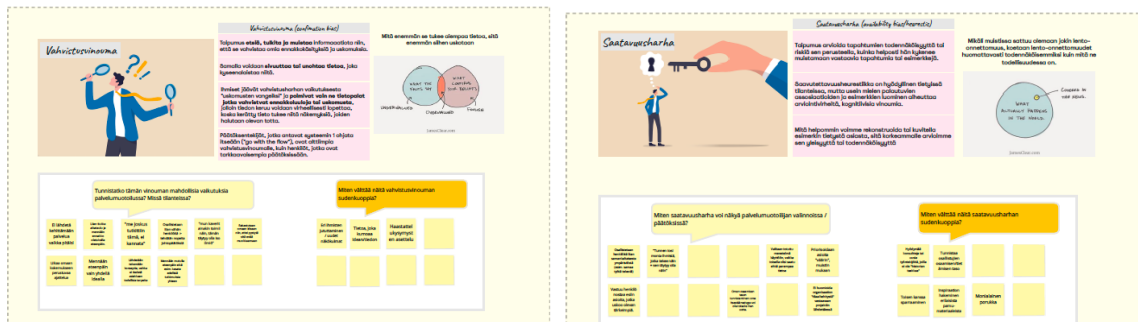
Hiljaisen työskentelyn jälkeen osallistujat veivät kirjaamansa tarralaput valkotaululle (kuva 7) niihin prosessin vaiheisiin, joissa he mielsivät kyseisen päätöksen/valinnan tapahtuvan. Tämän tehtävän sisältö ja etenkin siinä syntynyt keskustelu linkittyi vahvasti myös seuraavaan keskustelun vaiheeseen, missä tavoitteena oli priorisoida kirjattuja päätöksenteon hetkiä ja valintatilanteita sekä keskustella miksi ne ovat erityisen tärkeitä palvelumuotoilussa onnistumisen kannalta.



Kuva 7 Ensimmäisen ryhmäkeskustelun yhteydessä syntynyt kuvaus prosessista sekä päätöksenteon hetkistä

Jälkimmäisessä ryhmäkeskustelussa esittelin osallistujille tiivistyksen, mihin olin nostanut aiemman ryhmäkeskustelun ja luotaimen löydösten pohjalta niitä palvelumuotoilun päätöksenteon tasoja, joita tutkimukseni pohjalta oli tunnistettu. Pyysin osallistujia äänestämään päätöksenteko- ja valintatilanteita sen mukaan, minkä he kokivat palvelumuotoiluprojektin onnistumisen kannalta merkityksellisimmiksi. Näin muodostuivat tärkeimmät päätöksenteon teemat/kysymykset, joita kuljetimme Miro-pohjalla keskustellessa eri vinoumista. Tavoitteena oli pitää näitä kysymyksiä keskiössä, vinoumien vaikutuksia arvioitaessa.

Alustin osallistujille lyhyesti taustoja päätöksenteon taustalla olevista ajattelun malleista sekä niiden ilmentymisestä ja vaikutuksista arkipäivän päätöksissä ja valinnoissa. Avasin kutakin tutkimukseen valittua kognitiivista vinoumaa yksi kerrallaan ja kunkin vinouman esittelyn jälkeen annoin osallistujien keskustella ajatuksista, joita kyseinen vinouma heissä herätti. Tämän jälkeen pyysin jokaista hiljaisuudessa miettimään ja kirjaamaan muistiin syntyviä ajatuksia vinoumaan liittyen siitä, miten vinouma voi omassa työssä / palvelumuotoilussa esiintyä ja miten se voi vaikuttaa päätöksentekoon. Ryhmäkeskustelun aikana osallistajat dokumentoivat ajatuksiaan Miro-pohjaan (kuva 8) ja osaltaan ne tallentuivat keskusteluinä tallenteelle.



Kuva 8 Esimerkkii Miro-pohjalle koostetusta infosta sekä dokumentoinnista

Ryhmäkeskustelut mukailivat luonteeltaan puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa tutkimusongelmasta nostetut keskeiset aiheet annetaan osallistujille käsiteltäviksi, ja näihin voidaan yhdistää tehtäviä, joiden kautta osallistujat kertovat kokemuksistaan tai tuntemuksistaan (Vilkkä, 2021). Fenomenologinen, kokemuksiin pohjautuva haastattelu on avoin, luonnollinen ja keskustelunomainen menetelmä, jossa kysymykset laaditaan siten, että vastaukset ovat kuvailevia kertomuksia ja vaativat mahdollisimman vähän haastateltavan ohjausta. Parhaiten tällaiseen kerrontaan päästään käyttämällä konkreettisia, kokemuksellisia, toiminnallisia ja havainnollisia kysymyksiä, jotka auttavat kuvailemaan todellisuutta. (Laine, 2018.)

3.2.3 Luotaintutkimus

Ennen jälkimmäistä ryhmäkeskustelua toteutin kyseiseen ryhmäkeskusteluun kutsutuille henkilöille luotaimen, jonka tavoitteena oli pohjustaa heitä miettimään omassa työssään tapahtuvan päätöksenteon luonnetta ja niitä vaikutuksia, joita päätöksillä ja valinnoilla on. Luotain on itsedokumentointiin perustuva menetelmä, joka tarjoaa mahdollisuuden kerätä lisäymmärrystä osallistujista sekä rikastaa suunnittelua, sillä luotaimen avulla voidaan tarkastella tutkimukseen osallistujan henkilökohtaista toimintaympäristöä ja siihen liittyviä näkemyksiä. Luotaimen avulla voidaan myös laajentaa ajatusprosesseja sekä pyrkiä löytämään uusia piirteitä osallistujien tutusta arkipäivästä. (Mattelmäki, 2006.)

Asetin tutkimuskysymysten kautta tavoitteen sille, mitä lisätietoa haluan luotaimen kautta kerätä. Tavoitteena oli se, että osallistujat kartoittaisivat luotaimen kautta oman työarjen päätöksentekohetkiä, jotta se auttaa orientoitumaan käsiteltävään aiheeseen. Lisäksi tavoite

oli validoitua luotaimen avulla palvelumuotoilun päätöksenteon tasoja, jotka oli luotu jo kerätyn aineiston pohjalta. Kolmantena tavoitteena luotaimelle oli se, että osallistujat arvioisivat palvelumuotoilutyössä onnistumisen kannalta merkityksellisimpiä päätöksenteon hetkiä ja niihin vaikuttavia asioita. Näitä tunnistamalla voidaan myös ajattelun vinoumien vaikutuksia analysoida erityisesti näissä tärkeimmissä päätöksissä ja valinnoissa.

Luotaintutkimuksen tavoite - tiedon kerääminen osallistujista tutkittavan aiheen ympärillä - (Mattelmäki käyttää termiä ”käyttäjä”) vastaa yhtä Mattelmäen väitöskirjassaan kiteyttämästä ja kirjassaan ”*Muotoiluluotain*” (2006, s. 70) viittaamasta syystä käyttää luotainta. Muita Mattelmäen kirjassaan esittämiä syitä käyttää luotainta ovat inspiraation lähteenä käyttäminen, käyttäjien osallistaminen ideointiin sekä vuoropuhelu käyttäjien ja suunnittelijoiden välillä. Vaikka en suunnitellut luotainta näistä jälkimmäisistä näkökulmista, niin palasin luotaimen kautta saatuun inspiroivaan tietoon vinoumien välttämisen keinoja tarkastellessa.

Aloitin luotaimen suunnittelun hyvissä ajoin, sillä halusin pelkästään tehtävien antojen sanamuotojen olevan yksiselitteiset ja selkeät, jotta luotain palvelee sen käyttötarkoituksessa. Jaon Miro-työkalulla toteuttavan luotaimen osallistujille sähköpostilla ja kokosin sähköpostiin tietoa luotaimen täyttämistä. Olin koonnut tiedot myös itse Miro-pohjaan, jonka näyttökuvat ovat liitteenä (Liite 2). Luotain suunnitellaan aina sen perusteella, mistä asioista ollaan kiinnostuneita ja tavalla, jotka tukevat itsedokumentointia. Ne voivat sisältää kokoelman tehtäviä, päiväkirjan, valokuvausta tai muita työkaluja, jotka toimitetaan luotaimen täyttäjälle laadullisen tiedon keräämisestä varten. (Mattelmäki, 2006; Moritz, 2005).

Usein luotain perustuu johonkin fyysiseen materiaaliin ja tapaan kerätä tietoa, mutta päädyin käyttämään tutkimuksessani digitaalista luotainta Miro-työkalua hyödyntäen. Tiesin Miron olevan työkaluna kaikille osallistujille tuttu, joten teknologia ei tuonut luotaimen täydentämiseen haastetta.

Toteutin luotaintutkimuksen kahden viikon ajanjaksolla siten, että tutkimukseen osallistuneet palvelumuotoilijat saivat itse valita ne kolme työpäivää, joiden aikana

tapahtuvaa havainnointia ja itsedokumentointia luotain heidän kohdallaan käsittelee. Pääkysymyksenä havainnoinnissa oli ”Millaisia erilaisia päätöksiä tai valintoja sinä palvelumuotoilijan työssäsi teet?”. Luotaimessa ohjattiin kirjaamaan vastaukset riittävän yleisellä tasolla, jotta työn yksityiskohdat ja mahdolliset yritysäläisyydet eivät paljastu.

Luotaimen täytti neljä henkilöä. Kirjassaan Mattelmäki (2006) kuvaa luotaimen kohderyhmän kooksi 5–10 henkilöä, mutta kuvaa käyttäjien määrän olevan sidoksissa siihen, mitä muita osa-alueita tutkimuksessa on. Kuvaan osallistujien valintaa tarkemmin seuraavassa ryhmäkeskustelua koskevassa kappaleessa.



Kuva 9 Otteita täytetystä luotaimesta

Mattelmäki (2006) toteaa väitöskirjassaan, että usein luotaimen kautta saadut tiedot ovat liian subjektiivisia ja hajanaisia käyttääkseen niitä suoraan päätöksentekoon, jolloin tiedon rikastaminen myös muilla tutkimusmenetelmillä on tarpeen. Luotaimen kautta saadun tuloksen laatu riippuu osallistujien motivaatiosta luotaimen täyttämistä kohtaan sekä itse tehtävistä, joita luotain sisältää.

Osallistujat kuvasivat luotainta (kuva 9) hyvänä tapana pysähtyä miettimään niitä isoja ja pieniä päätöksiä, joita työssä muotoiluajattelun äärellä tehdään. Osa koki, että luotain auttoi myös miettimään sitä päätöksentekomallia, mikä organisaatiossa on; mitä päätöksiä voi tehdä itse, mihin päätöksiin liittyy muita kollegoita ja missä asioissa/tasoilla päätös tapahtuu muualla. Toisaalta luotain osoittautui varsin raskaaksi täyttää, sillä kolmen päivän aikana tapahtuu valtavasti eri tasoisia päätöksiä. Kolme havainnointipäivää toi kuitenkin esiin erilaisia työpäiviä ja siten laajasti erilaisia päätöksiä pienelläkin otannalla toteutettuna.

3.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksessani kerätty aineisto koostuu autoetnografialla tuotetusta kirjallisesta ja kuvallisesta aineistosta sekä lyhyistä äänitallenteista, kahden ryhmäkeskustelun tallenteista (toinen äänitallenne, toinen Teams-tallenne), luotaimesta sekä ryhmäkeskustelun aikana valkotaululle sekä Miro-pohjalle syntyneistä aineistoista. Kun aineisto on kerätty, pitää se muuttaa tulkittavaan muotoon, mikä haastattelutallenteiden osalta tarkoittaa niiden litteroimista tekstimuotoon, joka edelleen mahdollistaa tutkimusaineiston järjestelmällisen läpikäynnin, ryhmittelyn ja luokittelun (Vilka, 2021, s. 137).

Autoetnografian kirjallinen materiaali ei vaatinut käsittelyä, mutta kerätyt äänitallenteet litteroin analysoitavaan ja tulkittavaan muotoon Word-dokumenttiin. Litteroin äänitallenteet alusta loppuun saakka puhutun kielen mukaisesti, mutta taukoja tai puheensävyjä en kirjannut näkyviin, sillä tutkimuksessani kiinnostus kohdistuu puheen sisältöön, ei siihen miten sitä tuotetaan yksilöinä tai ryhmänä. Koodasin ryhmäkeskusteluiden aineiston käsittelyä varten RK01 ja RK02. Yksittäisten ryhmäkeskusteluiden sisäiset suorat lainaukset merkitsin RK01 H01 jne. Litteroinnin tarkkuusvaatimus riippuu tutkimuksen tavoitteesta ja käytetyistä lähestymistavoista; fenomenologinen tutkimus, joka keskittyy tutkittavan mielellisiin merkityksiin, ei vaadi yhtä tarkkaa litterointia kuin esimerkiksi tutkimus, joka keskittyy kielen rakenteisiin (Vilka, 2021). Viitaten Hirsjärven ja Hurmeen teokseen ”*Tutki ja kirjoita*” (2001) Vilka (2021, s. 137) toteaa, että tutkimusaineistoon on mahdollista tehdä osittainen litterointi, missä hyödynnetään tutkimuksen teemoja, jos tutkimuksen tavoite sen mahdollistaa. Litteroinnissa tärkeintä on, että haastateltavien puhetta ei muuteta tai muokata, sillä litteroinnin tarkkuudessa on kysymys tutkimuksen luotettavuudesta.

Aineiston analyysi perustuu sisällönanalyysiin, missä aineisto pyritään jäsentämään asioihin, aiheisiin ja teemoihin ja tuottamaan tulkinta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysimenetelmän valintaan ei ole yksiselitteistä ohjetta. Standardoituja tapoja analysoida laadullista aineistoa on vähän, ja valittu menetelmä riippuu tutkimuksen tavoitteesta sekä aineiston luonteesta. Kuitenkin keskeisiä periaatteita analyysille ovat systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. Laadullinen aineisto on usein monimuotoista ja rikasta, tarjoten tutkijalle

odottamattomia näkökulmia tutkimuskohteesta – tämä monimuotoisuus tekee kuitenkin analyysivaiheesta työlää. (Puusa ym., 2020, s. 149–151.)

Laadullisen aineiston analyysillä luodaan hajanaiseen aineistoon selkeyttä ja tiivistetään aineistoa kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Eskola & Suoranta, 1998). Aineistoa lukemalla pyritään saamaan vihteitä siitä, mitä teemoja, luokkia ja kategorioita aineistosta on tunnistettavissa (Puusa ym., 2020). Analyysissä tutkijan tavoitteena on selvittää odottamattomia seikkoja tarkastelemalla aineistoa monitahoisesti (Hirsjärvi ym., 1997), kuitenkin ohjaten tutkijan mielenkiinnon tutkimuskysymykset kautta siihen, mitkä ovat tutkimusongelman ja tavoitteiden kannalta olennaista (Vilkka, 2021). Liian pinnallinen analyysi ja haastateltavien sitaattien esittäminen tutkimustuloksina ilman syvällisempää analyysia on yksi laadullisen tutkimuksen sudenkuopista (Eskola & Suoranta, 1998).

Laine (2018) kuvaa tulkinnan alkavan jo aineiston hankkimisvaiheessa, jolloin tutkija tekee ensimmäiset spontaanit tulkinnat haastateltavaa kuunnellessa ja katseltaessa.

Fenomenologinen tutkimus eteneekin vaiheittain ja pyrkii vähentämään tutkijan omien tulkintojen vaikutusta tutkimustuloksiin oman työn kriittisen reflektion avulla.

Tein autoetnografiasta sekä ryhmäkeskusteluista kirjalliseen muotoon litteroidulle aineistolle nopean tarkastelun ja keräsin aineistosta esille nousseet havainnot ja huomiot, sekä etsin avainsanoja. Näin sain alustavan kokonaiskuvan siitä, mikä aineistossa on tärkeää. Aineistoon tutustumisen jälkeen luokittelin ja teemoittelin aineistoa, jotta löysin aineistosta tutkimuskysymyksiin pohjautuvia teemoja, mutta myös muita analyysivaiheessa esille nousseita teemoja.

Luotaimen kautta saatuun aineistoon syventyminen alkoi heti luotainten palautusten jälkeen lukemalla läpi saatuja vastauksia sekä aloittamalla sisällön ryhmittely ja teemoittelu.

Vertailin aiemman aineiston pohjalta tehtyä teemoittelua luotaimen kautta syntyneeseen pyrkien löytämään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Luotaimen kautta saatu tieto täydensi jo kerättyä aineistoa sekä toi uusia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön.

Aineiston analyysin kautta etenin seuraavassa luvussa esiteltyihin tutkimustuloksiin ja sain vastauksia tutkimuksen pohjana olleisiin tutkimuskysymyksiin. Pohdintaa käsittelevässä luvussa tarkastelen myös tuloksista nousevia kysymyksiä, jotka ylittivät tälle tutkimukselle asetetut rajaukset, mutta tarjoavat pohjaa mahdolliselle jatkotutkimukselle.

3.4 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointia

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on perusluonteeltaan haastavampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa luotettavuus perustuu mittauksen tarkkuuteen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu koko tutkimusprosessin luotettavuudelle, missä tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta, 1998).

Aineiston analyysin pohjalla tutkimuksessani oli ryhmäkeskusteluista litteroitu aineisto. Kuten (Hyvärinen ym., 2010) kirjassaan *Haastattelun analyysi* toteavat, litteroitu aineisto on jo esitulkinta ryhmäkeskustelusta ja sen sisällöstä. Äänitallenne ja etenkin sen litteroitu aineisto rajautuu pelkkään puheeseen, jolloin osallistujien eleet, nyökkäykset ja muut ei-verbaaliset vuorovaikutuksen elementit jäävät pois analyysistä, vaikka ne ovat tärkeä osa merkityksen luomista. Näiden esitulkintojen sekä mahdollisten väärinymmärrysten vaikutukset on hyvä tiedostaa luotettavuutta arvioitaessa.

Tutkimukseni mukailee tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita, joiden lähtökohtana on hyvien tieteellisten menettelytapojen noudattaminen. Näihin kuuluu mm. huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tutkimuksen suunnittelussa sekä tulosten arvioinnissa (Kuula, 2011, s. 34–35).

Kutsuessani osallistujia ryhmäkeskusteluihin sekä keskustelun alussa kertosin vielä tutkimukseni tarkoituksen sekä sain suostumuksen tallentamiseksi. Tutkimusaineistossa osallistujat koodattiin tunnisteilla ja käsiteltiin tulosten analysointivaiheessa anonyymeinä.

4 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimustulokset tutkimuskysymyksittäin ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset. Luvussa arvioidaan myös teorian ja aineiston kautta syntyneet tulosten hyödyntämistä tuuppauksen inventioiden kehittämisen tukena.

4.1 Palvelumuotoilija päätöksenteon äärellä

Vastauksia tutkimuskysymykseen 1:

Mitä päätöksenteon tasoja palvelumuotoiluun kuuluu?

Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen kiteytin tulosten pohjalta päätöksenteon tasoja kuvaavan mallin (kuva 10), mikä syntyi päätöksenteon vaiheiden tarkastelussa ja lähtee liikkeelle organisaation palvelumuotoilutarpeen tarkentamisesta, missä tehdään jo ensimmäiset, varsin ratkaisevat päätökset ja valinnat. Suhteessa tuplatimantti-prosessimalliin, näitä tasoja tapahtuu prosessin eri vaiheissa, eikä kuvattu päätöksenteon tasoja kuvaava malli ole vaiheiltaan täysin kronologinen. Eri tasoille lisäksi palataan palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa.



Kuva 10 Yhteenveto palvelumuotoilijan päätöksenteon tasoista

Tavoitellun lopputuloksen kiteyttäminen nousi keskeiseksi **strategisen tason** päätökseksi; mikä on tavoiteltu lopputulos ja mikä tutkimustapa valitaan, jolla tätä pyritään lähestymään. Strategisella tasolla tehdään myös päätökset siitä missä raameissa tavoitetta lähestytään; esimerkiksi laajuus ja aikataulu. Huomiona tutkimuksessa nousi se, että strateginen taso ei ilmene vain projektin aloitusvaiheessa vaan esimerkiksi yksittäinen työpaja tulee suunnitella strateginen taso huomioiden; mitkä ovat työpajan tavoitteet ja mikä on käytettävissä oleva aika.

”...jos halutaan muutosta aikaan muotoilun avulla, niin kyllä se tavoite pitää olla selvillä. Sitten myös aattelen, että se rajausta pitää olla ja suunnitelma siitä, että jotain voi jatkaa. Pitäisi määritellä seuraavat stepit ja rajausta, ettei leviä loputtomaksi projektiksi. Pitää olla välitavoitteita ja pitemmän tähtäimen tavoitteita. Sellainen tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus ja mitä sillä haetaan, pitää olla selvillä. Muotoiluprojektiin kuuluu, että suuntaa voi muuttaa. Ohjaa myös valitsemaan menetelmät ja työskentelytavat ja sen, ketä osallistetaan ja otetaan mukaan muotoiluprojektiin.”

Osallistamisen tasolla tärkeimmät päätökset ovat tavoitetta tukeva osallistaminen sekä eri näkökulmien valinta. Osallistamisen tason merkitys korostui kaikissa tutkimuksen aineistoissa. Myös tätä tasoa ilmenee useissa palvelumuotoilun prosessin vaiheissa, joissa tietoista tai tiedostamatonta näkökulmien valintaa tapahtuu.

”Jos tuossa otetaan väärä porukka mukaan, siinä sössii koko projektin. Pitää olla oikea kokoonpano - osallistettavat henkilöt mukana. Jos unohdetaan joku tärkeä osapuoli, niin ratkaisu ei ole heidän näkökulmastaan ollenkaan huomioitu.”

Menetelmätason valinnat ovat pienimuotoisempia esimerkiksi yksittäisiä menetelmiä tai niiden soveltamista koskevia valintoja, mutta kokonaisuuden ja lopputuloksen kannalta varsin ratkaisevia. Tärkeinä lisäkysymyksinä nousivat; Milloin keskustelu keskeytetään? Milloin annetaan lisää aikaa? Mitä dokumentoin keskustelusta? Millaisen roolin haastattelijana pyrin luomaan? Mitä omia ajatuksia esitän?

”Ihan työpajakin, että kuinka paljon tähän käytetään aikaa 2h, 3h? Vaikuttaako se johonkin, jos työpaja on 3h, entä jos on 2h. Tätä mieltii jo tarjouksessa, ja mieltii täällä, kun olet haastattelemassa ja joku puhuu ja puhuu, niin katsoo kelloa, että kuinka kauan tähän käyttää aikaa.”

”Asiakas [palvelumuotoilua tilaava taho] voi sanoa, että he haluavat että menetelmänä olisi haastattelu tai teamsilla haastattelu. Voi sanoa, ettei enempää kuin puoli tuntia niin täytyy mieltiä, miten tämä puoli tuntia käytetään”

Aineistotasolla tehdään päätökset siitä, onko kerätty ymmärrys aihepiiristä riittävän kattava ja miten aineisto käsitellään. Toisaalta se nostaa myös analyysivaiheen merkityksen siitä, mitkä asiat aineistosta nostetaan löydöksiä esille myös viestinnän kautta.

”Katsotaan sitä aineistoa ja me tehdään se päätös, että mitä me otetaan ja on sitä huomion arvoista. Joku yksittäinen palaute tai kommentti on tullut. Massassa se on vain yksi, mutta me tunnustetaan että se on semmoinen asia mikä pitää nostaa isoksi löydökseksi.”

Konseptitasolla päätökset alkavat ideoiden arvioimisesta ja valinnasta kohti konseptia sekä konseptin kehittämiseen vaikuttavista päätöksistä. Tapa millä ideat valitaan ja konsepteja viedään eteenpäin, ovat tämän tason keskeiset valinnat. Konseptitaso nousi keskusteluissa esille selkeästi vähiten, vaikkakin oli tunnistettavissa omana tasonaan. Oma päätelmäni siitä, miksi tämä taso ei korostunut tutkimuksessani on se, että tutkimus ei rakentunut minkään konkreettisen kehittämishankkeen ympärille.

Tutkimuksen edetessä päätöksenteon tasoista erottui selkeästi kaksi läpileikkaavaa tasoa, joihin liittyviä valintoja ja päätöksiä tapahtuu kaikissa jo kuvatuissa tasoissa. Käytin näistä tasoista nimitystä **projektitaso**, missä keskeisimmät päätökset ja valinnat pohjautuvat seuraaviin kysymyksiin: Miten tiimi koostetaan? Miten tiimin toimintatapoja kehitetään ja mitataan? Vaatiiko tilanne suunnan muutosta? sekä **viestinnällisellä taso**, missä keskeisimpinä kysymyksiä nousivat: Mitä ja miten löydöksistä viestitään? Mitä jätetään kertomatta? Aina näiden päätösten tekeminen ei ole yksinomaan palvelumuotoilijan tehtävä, mutta hänen antama tieto ja kiteytykset tehtävien päätösten pohjalle on merkittävää.

Keskustelu päätöksenteon ja valintojen tematiikasta niin strategisella kuin viestinnällisellä tasolla herätti paljon pohdintaa siitä, miten tärkeää on ymmärtää organisaation tavoitteita muotoiluprojektin ympärillä laajasti. Tietoa, mitä organisaatiolle projektista jaetaan ja mitä jätetään jakamatta, peilataan usein tavoitteisiin. Toisaalta palvelumuotoilijan on tärkeää tuoda uusia, organisaatiota ravistelevia näkökulmia esille, sillä arvo voi piillä niissä tiedoissa, vaikka organisaatio ei osannut niitä odottaa tai nimetä odotetuiksi lopputuloksiksi.

*Mitkä asiat ovat vaikuttaneet siihen päätökseen, mitä kerrotaan mitä ei kerrota?
Lähtötilanne, mitkä oli ne tavoitteet. Mitkä näistä tiedoista oli tärkeät siitä näkökulmasta, että tavoitteet saavutetaan. ...mikä on sitä uutta ehkä heidänkin näkökulmaa ravistelevaa. Miten saan heitä näkemään heille tuttua, heille arkipäivästä eri näkökulmasta.*

Tutkimuksessa tuli esille se, että palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimalli on varsin suppea, eikä kata sellaisenaan kaikkia niitä tasoja, joissa palvelumuotoilun päätöksentekoa tapahtuu. Päätöksenteon tasoja kuvaava mallin avasi palvelumuotoilijan työn tasoja laajemmin, kuvaten palvelumuotoilun moninaisuutta, jota pelkkä tuplatimantti ei ohjaa.

”Tuplatimantti ohjaa jollakin tavalla, mutta jättää ulos paljon, mitä työarjessa on. Mutta mitkä kuitenkin vaikuttavat. Esim. viestinnällinen taso. Sitä ei ehkä mieltä, että se kuuluu tuplatimanttiin, vaikka se selkeästi kuuluu osana työarkea. Tosi olennaisena osana. Sitten jotenkin strategisen tason. Mikä osa on muotoilua ja mikä osa on strategista työtä?”

”Tuplatimantti on esitysmuotona nyt kun alan ajatella, se toimii kun muotoilijana haluan toiselle kertoa, että miten tämä prosessi toimii ja mitä tullaan tekemään. Teoreettiseen viitekehykseen haluan sen paketoita, niin silloin sitä voidaan tarkoituksellakin rajata pois asioita. Vaikka tekeminen on paljon muutakin sen tuplatimantin ympärillä, kokonainen timanttilouhos. Tavallaan nämä on louhosasioita, mitä olet tästä eritellyt”.

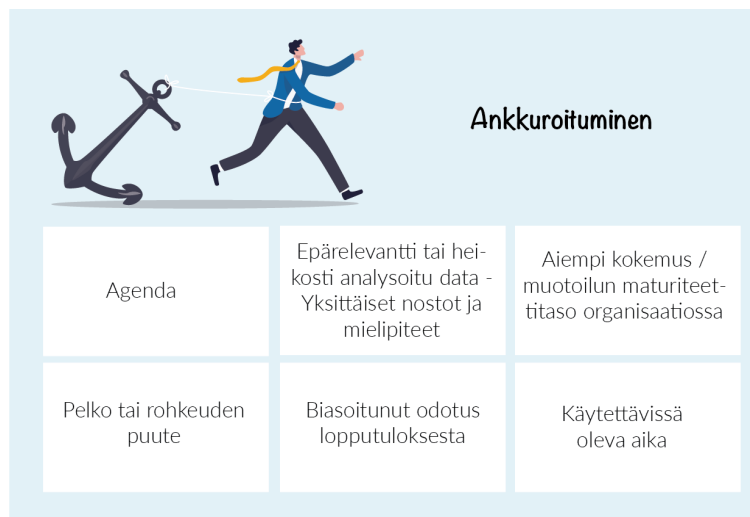
4.2 Palvelumuotoilija vinoumien vietävissä

Vastauksia tutkimuskysymykseen 2:

Miten keskeiset kognitiiviset vinoumat voivat vaikuttaa päätöksentekoon palvelumuotoilussa?

Koostin jokaisesta tutkimuksesta käsitellystä vinoumasta visuaalisen yhteenvedon (kuvat 11-13), jotka kuvaavat tutkimuksen kautta nousseita vaikutuksia, joita vinoumat voivat aiheuttaa palvelumuotoilun kontekstissa. Vaikutusten priorisointiin tutkimustulokset eivät ota kantaa, eikä niitä tutkimuksessa tavoiteltu.

Ankkurointivinouma



Kuva 11 Yhteenvedo ankkureista, jotka voivat vaikuttaa palvelumuotoilussa

Agenda eli päätöksentekijän ennalta määritelty tai tiedostamaton tavoite voi toimia ankkurina ja ohjata ajattelua ja päätöksentekoa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi silloin, kun päätöksentekijällä on tietyt intressit, odotukset ja painotukset, jotka vaikuttavat siihen, miten hän tulkitsee saatavilla olevaa tietoa tai arvioi vaihtoehtoja. Ryhmäkeskustelussa tuli esille, että mahdollisen agendan (esimerkiksi johtoryhmän edustajan vahvan vision) koettiin voivan vaikuttaa kehitystiimin kokoamiseen tai osallistettavien ryhmien tai henkilöiden valintaan, mikä voi vääristää koko lopputulosta etenkin, jos agendaa ei missään vaiheessa kyseenalaisteta.

”... aina ihmisillä on joku oma agenda taustalla, mikä vaikuttaa. Se pitää vain tiedostaa... ehkä se on semmoinen ankkurointivinouma. Tunnistaa sen oman driverin ja motivaattorin siinä kohdassa tehdä niitä päätöksiä siihen suuntaan kun tekee.”

”Pidän tosi tärkeänä sitä että ketä on olennaisia osallistettavia ja miten tiimi koostetaan. Ne on niin että ei saisi kauheasti vinoumaa käydä, että siellä on se oma agenda siellä. Siinä ollaan jo heikoilla jäillä”

Epärelevantti tai heikosti analysoitu data – yksittäiset nostot ja mielipiteet nousi ryhmäkeskusteluissa yhdeksi keskeiseksi ankkuriksi. Tällainen ankkuri voi johtaa vääristyneisiin päätöksiin ja palvelumuotoilun ratkaisuihin, eikä vastaa todellisia tarpeita. Yksittäiset nostot eivät välttämättä edusta laajempaa kohderyhmää ja voivat vääristää lopputulosta, jos niitä tulkitaan liian suurella painoarvolla suhteessa muuhun tietoon. Joskus palvelumuotoilulle olennaisesta tiedosta tulee annettuna, jolloin on voitava luottaa sen oikeellisuuteen. Käytettävissä oleva aika nousi keskustelujen pohjalta yhdeksi päätöksentekoon vaikuttavaksi ankkuriksi. Henkilön optimistisuudesta käytettävissä olevaa aikaa kohtaan voi vaikuttaa lähestymistavan valintaan tai osallistettavien valintaan. Toisaalta se voi vaikuttaa myös edellistä ankkuria vahvistavana eli tiedon analysointiin ei kyetä panostamaan riittävästi.

”Luvuista ja muista tulee mieleen kaikki data, mitä organisaatiolla on saatavilla. Jos ensisilmäyksellä kattoo, että näinhän tämä asia on mutta kun alkaakin pöyhimään tarkemmin, että mistä luvut on tulleet ja mitä niiden taustalla on. Se ei aina olekaan niin oikein.”

”Välillä hyppää niihin tilanteisiin, että ei ole kaikkea sitä etukäteistietoa, että olet sen varassa, mitä siitä sanotaan. Siinäkin voi tulla, että tästä on jo näin paljon näyttöä että tähän suuntaan, tai tällä lailla on tiedossa. Nopeasti lähtee sillä tiedolla. Miksipä sitä olla uskomattakaan. Pakkohan sitä on silleen luottaa, mutta helposti jää omaan päähän, että tämä tuotiin varmana tietona tai varmana lukuna.”

Pelko tai rohkeuden puute voi ohjata päätöksentekijää pitäytymään tutuissa valinnoissa – pysytellä mukavuusalueella. Pelko koettiin vahvana sanana, joka kuitenkin kuvaa tilannetta, jossa ei uskalleta astua vastakkain toisen ajatusten kanssa, mutta myös tilannetta, missä pelätään tekevän väärä päätöksiä. Tämä ohjaa toisen agendan mukaiseen etenemiseen ja estää rohkeiden päätösten ja ratkaisujen etsimisen ja tekemisen.

”Pelko astua vastakkain toisen ajatusten kanssa – kyllä varmasti määrittelee monessakin paikassa. Pelko voi olla suomenkielessä iso sana. Halu pysyä jotenkin mukavuusalueella. Olla suututtamatta joitain henkilöitä.”

Odotettu lopputulos oli yksi keskeisistä päätöksistä ja valinnoista, joita palvelumuotoilussa tulee tehdä, jotta osataan valita toimenpiteet sen mukaisesti. Tässä koettiin kuitenkin olevan erityinen vaara; biasoitunut odotus lopputuloksesta, mikä voi ohjata lähestymistavan ja osallistettavien valintaa väärään suuntaan tai estää harkitsemasta vaihtoehtoisia lähestymistapoja, jotka poikkeavat odotuksista.

Tutkimuksessa nousi esille, miten palvelumuotoilussa voidaan ankkuroitua aiempaan kokemukseen esimerkiksi aiempaan samankaltaiseen projektiin ja suunnitella sekä aikatauluttaa uuden projektin tämän pohjalta ilman, että avaa silmiä muille vaihtoehdoille. Ankkuroituminen voi viedä huomion uuden palvelumuotoiluhaasteen erityispiirteiden tarkastelulta, vaikka sen koettiin osaltaan myös helpottavan tiettyjä suunnitteluvaiheita ja esimerkiksi tarjouksen tekemistä.

Osin ankkurit ovat myös saatavuusvinouman vahvistamia ja selkeä erottelu eri vinoumien myötä tapahtuvalle ajattelulle oli haastavaa. Samanaikaisesti vaikuttavia vinoumia voi myös olla useita.

Vahvistusvinouma



Kuva 12 Yhteenveto vahvistusvinouman mahdollisista vaikutuksista palvelumuotoiluun

Ryhmäkeskustelussa sekä teorian tarkastelun kautta nousi esille, että ihmisille on luontaista ja helppoa vahvistaa omia ennakkokäsityksiä, mikä voi tuntua myös turvalliselta vaihtoehdolta verrattuna niiden kyseenalaistamiseen. Tämä ilmiö voi johtaa siihen, että palvelumuotoilussa tehdään osallistamisen pohjalta liian nopeita johtopäätöksiä tai vedotaan aiempaan kokemukseen ja sen tuomaan näkökantaan ”me joskus tutkittiin tämä, eikä se kannattanut”- Kehitystoimiin ei välttämättä siis tartuta lainkaan näiden ennakkokäsitysten myötä.

Ilmiö omien ennakkokäsitysten vahvistamisesta voi johtaa myös siihen, että palvelumuotoilijat tai muut suunnittelijat rakastuvat omiin ideoihin tai ajatuksiin ilman riittävää ymmärrystä sen taustalla olevista tekijöistä ja asiakastarpeista. Tätä pidettiin liiketoiminnallisesti riskialttiina, sillä se voi estää uusien ideoiden ja näkemysten huomioimisen sekä kriittisen ajattelun ja keskustelun avaamisen.

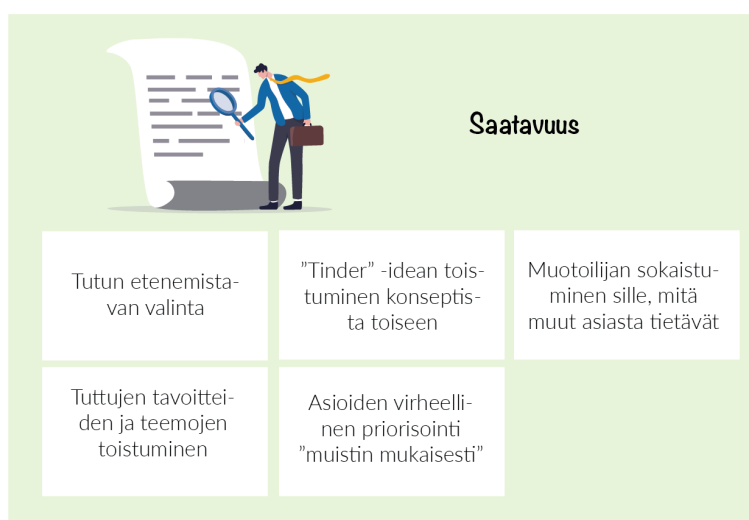
Ideaan rakastumista koettiin tapahtuvan monella tasolla mm. visiotyössä, konsepti- ja UX-suunnittelussa. Haasteeksi nostettiin, miten omaan ideaan rakastuneen ihmisen kuplan puhkaisu on haastavaa ja voi jopa johtaa konflikteihin. Palvelumuotoilijan tulisi tarkastella niitä tekijöitä, jotka voivat vahvistusvinouman myötä omassa ajattelussa vääristyä, mutta pystyä tarjoamaan työkaluja myös muille nähdä vinoumien vaikutuksia ajattelussaan.

”Laitoin tuon, että rakastutaan omaan ideaan ja se on kuule totista totta sitten... Usein huomaa, että siihen on jo rakastuttu ja se on kuin minä arvostelisin toisen työtä huonoksi ja kysehän ei ole siitä vaan siitä tarpeesta mikä niinku on esimerkiksi toiminnallisuudessa ”

”...niin kuin palvelumuotoilussakin mennään tosi luovaa, niin siinä ainakin on kohdannut, että tulee niitä totaali rakastumisia ideaan ja siitä on vaikea päästä yli sitten.”

Aineistoista nousi esille, että kehittämistyö ilman kokonaisvaltaista muotoiluprosessia ja näkemystä kokonaiskuvasta nähtiin alttiimpana vahvistusvinoumalle. Keskittyminen vain yksittäiseen osa-alueeseen (pistemäisesti tapahtuva kehittäminen) ilman laajempaa ymmärrystä kokonaisuudesta voisi korostaa vinouman vaikutuksia. Tämä voi liittyä olemassa olevan datan tai hankkeen tavoitteiden tulkintaan ilman, että otetaan huomioon riittävästi näkökulmia ja kyseenalaistetaan ennakkokäsityksiä. Jatkotutkimuksen aiheena tämä olisi mielenkiintoinen tutkia lisää.

Saatavuusheuristiikan myötä syntynyt vinouma



Kuva 13 Saatavuusheuristiikan mahdollisesti aiheuttamia vinoumia palvelumuotoilussa

Saatavuusvinouman vaikutukset palvelumuotoiluun voivat olla monitahoisia.

Palvelumuotoilijan voi olla helppo palauttaa mieleen aiempi muotoiluprojekti ja siinä

käytetty lähestymistapa sen sijaan, että etsisi aktiivisesti uusia ja luovia lähestymistapoja kyseiseen haasteeseen. Tämä voi johtaa siihen, että tutut työtavat ja menetelmät toistuvat projektissa, vaikka se ei olisi optimaalisin ratkaisu juuri kyseisessä haasteessa. Myös ideatasolla voi mieleen olla helppo palauttaa jokin tuttu ratkaisuidea konseptia ideoitaessa – sekä toistaa tätä ideaa konseptista toiseen. Yleistin kiteytykseen ”Tinder”-idean yleisnimeksi tälle ilmiölle toistuvista ideoista.

”Tuli vain mieleen, että aina kun on joku ideointiworkshoppi, niin aina siellä on joku Tinder-idea. Aina joku keksii sen asian että se toimii niin kuin Tinder. Mätsätään nyt sitten työtehtäviä, palvelun osia niin aina se on siellä. ... Se on jollainen, että jos se idea tulee niin se heitetään roskakoriin.”

Palvelumuotoilija voi myös tulla niin tutuksi kehittämissprojektin kanssa, että hän samalla sokaistuu sille, mitä muut kehittämissprojektista tietävät. Toisaalta palvelumuotoilijan oma ”kuplautuminen” voi vaikuttaa myös siihen, että osallistujien tietämyksen taso käsiteltävästä aiheesta tai menetelmästä ei ole huomioituna riittävästi. Helposti mieleen nostettava tieto voi vaikuttaa siihen, että uudet näkökulmat jäävät huomiomatta, rajoittaen näin innovaatiota.

4.3 Palvelumuotoilija - vinoumien väistelyä

Vastauksia tutkimuskysymykseen 3:

Millä keinoin palvelumuotoilija voisi vähentää vinoumien vaikutuksia päätöksenteossa?

Tutkimuksessa esille nousseet tavat tarkastella ja vähentää vinoumien vaikutusta palvelumuotoilussa on kiteytetty seuraavasti:

- Vinoumien tiedostaminen
- Palvelumuotoilijan ammattimainen ote ja rohkeus
- Oman muotoilijan kuplan puhkaiseminen
- Eriolaisten näkökulmien tietoinen hakeminen
 - Kumoavan tiedon hakeminen

- Vaihtoehtoiset skenaariot
- Inspiraation hakeminen
- Erilaiset tavat osallistaa

Tärkeänä yleisenä löydöksenä vahvistui, että tietoisuus vinoumien aiheuttamasta vaikutuksesta voi edistää objektiivisempaa päätöksentekoa. Myös kirjallisuudessa korostui, että tunnistamalla taipumus hyväksyä helpommin preferenssiensä mukaista tietoa yksilöt voivat tietoisesti analysoida kriittisemmin kohtaamaansa tietoa sekä painottaa vaihtoehtoisen tiedon aktiivista etsimistä. Myös parempi itsetuntemus voi auttaa yksilöitä tunnistamaan omat motiivinsa ja ennakkoluulonsa, mikä puolestaan voi parantaa päätöksenteon laatua. (Ditto & Lopez, 1992.)

Palvelumuotoilijan oman ammattitaidon ja rohkeuden merkitys korostui tutkimuksen tuloksissa. Taito ja rohkeus säilyttää muotoilun ajattelumallin ja prosessin mukainen työskentely myös niissä tilanteissa, missä organisaation edustajien vahvat näkemykset ja jopa agendat korostuvat. Teoksessa *”Designing Services with Innovative Methods”* (Miettinen & Koivisto, 2009, s. 37–39) haastatellun Birgit Magerin mukaan palvelumuotoilijan rooli tietyissä vaiheissa projektia on olla ”epäkunnioittava hovinarri”, joka varmistaa, että muotoilutyön lopputulos ei ole vain vähäisiä koristeellisia parannuksia, vaan uusia innovatiivisia ratkaisuja.

Palvelumuotoilijan tulee myös tarkastella omaa ”muotoilijan kuplaansa”, jotta ymmärtää niin muiden projektissa olevien kuin osallistettavien ymmärryksen kehitettävästä aiheesta tai muotoilusta.

”Oma itsestäänselvyys voi olla toiselle uutta”.

Palvelumuotoilijalle vinoumien tiedostaminen, oman työn reflektiivinen tarkastelu ja toisten asemaan asettuminen on neula, jolla pyrkiä puhkaisemaan palvelumuotoilijan oma kupla. Kuvassa 14 on tutkijan näkemys ilmiön visualisoinnista ryhmäkeskustelussa saadun haasteen pohjalta:

”Teet sellaisen taideteoksen, että nyt olet siellä omassa kuplassa ja kun tulet sieltä kuplasta, niin mitä näet? Kyllä usein työpajaan kutsutaankin se oma näkemys – halutaan tietää se sun näkemys tähän mitä kehitetään. Silloin se on helppo olla siellä kuplassa. Sitten kun pitäisi

ajatella laajemmin tai astutaan toisen saappaisiin – siihen on hyviä menetelmiä ja se on hyvin tärkeä käyttää sellaisia menetelmiä, jotta päästään sieltä kuplasta.”



Kuva 14 Palvelumuotoilijan kupla (tutkijan näkemys)

Monialaisuuden tietoinen vahvistaminen ja erilaisten näkökulmien aktiivinen hakeminen nousivat tutkimuksessa vahvasti esille vinoumien vaikutuksia vähentävinä näkökulmina. Monialaisuutta voidaan kuitenkin sitäkin toteuttaa tutuista ja turvallisista lähtökohdista tai siten, että se tukee aidosti erilaisten näkökulmien tietoista hakemista ja myös löydöksenä mainittua kumoavan tiedon hakemista. Palvelumuotoilun yksi keskeisiä periaatteita on iteratiivisuus ja kokeilevalla otteella kehittäminen, joten vaihtoehtoisten skenaarioiden merkitys nousi myös projektin alkuvaiheessa, jolloin lopputulosta ei vielä lukita tietyksi liian kapeaksi rajaukseksi. Tämä mahdollistaa laajan näkökulmien kirjon säilymisen ja tukee moniammatillisen tiimin kokoamista ilman ennakko-odotuksia tietystä lopputuloksesta.

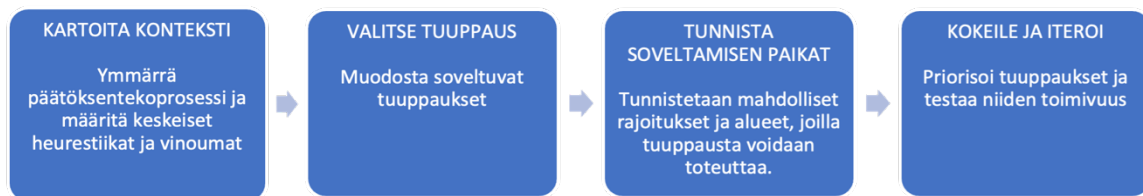
Vanhojen vakiintuneiden tapojen ja ”automatisoidun menetelmävalinnan” vastapainoksi palvelumuotoilijan tulisi aktiivisesti hakea inspiraatiota saatavilla olevista tutkimuksista tai materiaaleista ja kartoittaa ylipäättään vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa muotoilun menetelmiä tai osallistamista. Tämän koettiin olevan paitsi oman osaamisen kehittämistä, myös tapoja välttää vinoumien vaikutuksia työskentelyssä.

Tutkimuksen löydöksissä korostui myös, että palvelumuotoilijan tulisi pystyä tarjoamaan työkaluja muille, jotta he näkevät vinoumat ajattelussaan sen lisäksi, että palvelumuotoilija tarkastelee niitä tekijöitä, jotka voivat vääristää hänen omaa ajatteluaan.

4.3.1 Tuuppaustoimenpiteet palvelumuotoilun kontekstissa

Vaikka tuuppaustoimenpiteiden käytännön suunnittelu rajautui tutkimukseni ulkopuolelle, tarkastelin kuitenkin, miten aiemmin kerätty aineisto voisi tukea näiden suunnittelua.

Tuuppaustoimenpiteiden kehittämisessä ja soveltamisessa nojaan vahvasti *A practioner's Guide to Nudging* -raporttiin (Ly ym., 2013, s. 15–19), missä kuvataan tuuppauksen kehittämisen nelivaiheinen prosessi (kuva 15).



Kuva 2 Tuuppauksen kehittämisprosessin päävaiheet (Ly ym., 2013, s. 15–19)

Tuuppauksen näkökulmasta päätöksentekoprosessista tunnistetut pullonkaulat ovat potentiaalisia tuuppauksen kohteita ja niiden tunnistamista auttavat mm. seuraavat kysymykset:

- Onko yksilö tietoinen, miten hänen pitää toimia, mutta hän ei pysty tekemään sitä vai onko haluttu toiminta aktivoitava?
- Onko yksilö riittävän motivoitunut asettamaan itselleen tuuppauksen?
- Toteutuuko toiminta todennäköisemmin kognition lisääntyessä, vai haittaako yksilöä tällä hetkellä kognitiivinen ylikuormitus?
- Jääkö haluttu toiminta toteutumatta kilpailevan toiminnan vai passiivisuuden vuoksi? Tulisiko pyrkiä estämään kilpaileva toiminta vai rohkaisemaan tavoiteltua toimintaa? (Ly ym., 2013, s. 16).

Kerättyjen aineistojen analysoinnin jälkeen pyrin tunnistamaan esille nousseita ideoita ja arvioimaan, mitkä niistä toimisivat tuuppauksen invention tavoin ja miten ne voitaisiin

palvelumuotoilijalle tarjoilla. Tuuppausinventioiden tunnistaminen vaatii päätöksentekoprosessin pilkkomista varsin pieneksi, jotta löydetään ne pistemäiset kohdat, missä vinoumaa tapahtuu ja siihen voidaan konkreettisella tuuppauksen inventiolla vaikuttaa (Bridgeable, 2017).

Tälle pistemäiselle tuuppauksen tasolle ei tutkimuksessani mennä, mutta sellaiset tuuppauksen yleisemmät tavat, jotka aineiston analyysin jälkeen ideatasolla nousevat esille ovat mm.

- Palvelumuotoilijan tarkistuslista
 - Auttaa tunnistamaan ja arvioimaan omat ennakkoluulot ja uskomukset
 - Auttaa tunnistamaan vaikuttavat ankkurit, jotka ohjaavat valintoja ja päätöksiä.
 - Auttaa haastamaan ja testaamaan olettamukset
- Näkökulmakartta eri näkökulmien kattavuuden varmistamiseksi monialaista tiimiä kootessa.
 - Onko monialaisessa tiimissä sekä tukijoita että vastustajia?
 - Kuka edustaa tiedonhakijaa, tarkkailijaa, kokemuksen jakajaa entäs innovaattoria?

Tuuppaustoimenpiteiden kehittämisen prosessin viimeisen vaiheen tavoitteena on toimenpiteiden kokeileminen ja iteratiivinen kehittäminen. Tässä vaiheessa tuuppaustoimenpiteitä voi olla useampi, jolloin niiden priorisointi on tärkeää. Yksi tärkeä priorisointitekijä on tunnistaa, miten varhaisessa vaiheessa päätöksentekoprosessia korjattavat pullonkaulat sijaitsevat. Myöhäisempien pullonkaulojen korjaaminen ei välttämättä ole toimenpiteenä riittävä, jos aiemmat pullonkaulat estävät ihmistä pääsemästä päätöksentekoprosessissa eteenpäin. Oleellinen priorisointitekijä tuuppaustoimenpidettä priorisoidessa on myös sen pitkäaikaisten vaikutusten aikaansaaminen esimerkiksi hyödyllisten taitojen kehittymisen muodossa. (Ly ym., 2013, s. 19.)

Valittuja tuuppaustoimenpiteitä tulee kokeilla käytännössä, jotta niiden lopputuloksia ja vaikutuksia voidaan arvioida ja tuuppaustoimenpiteitä kehittää iteratiivisesti. Arviointia

voivat haastaa tekijät, jotka vaikuttavat lopputulokseen, mutta eivät liity valittuun tuuppaustoimenpiteeseen. Väärien positiivisten tulosten hallinta onkin tärkeää huomioida osana kokeiluja. Suurempien tutkimusten yhteydessä suositellaan myös käyttämään eri henkilöitä tuuppaustoimenpiteiden kohdehenkilöinä, kuin niiden toimivuuden arvioijina. Samassa yhteydessä kuitenkin todetaan tämän olevan harvoin mahdollista. (Ly ym., 2013, s. 20). Tuuppaustoimenpiteiden kattavampi kehittäminen, testaaminen ja priorisointi ovat tutkimuksestani nousseita mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

4.4 Muut johtopäätökset

Palvelumuotoilijan työhön kuuluu useita tasoja, joilla päätöksiä ja valintoja tehdään. Lähdin siitä ajatuksesta, että päätöksenteon tasot muodostuvat palvelumuotoilun prosessin ympärille. Totesin kuitenkin nopeasti, että merkityksellisiä päätöksiä tapahtuu paljon itse palvelumuotoiluprosessin ulkopuolella ja ovat oleellisia tutkimuksessani.

”Kun miettii omaa työtä, niin tällaisille tasoille pystyy ennemmin pilkkomaan päätöksiä, kuin tuplatimanttiin...”

”Tuplatimantti ohjaa jollakin tavalla, mutta jättää ulos paljon, mitä työarjessa on, mutta mitkä kuitenkin vaikuttavat. Esim. viestinnällinen taso. Sitä ei ehkä mieti, että se kuuluu tuplatimanttiin, vaikka se selkeästi kuuluu osana työarkea. Tosi olennaisena osana.”

Oppina oli myös se, että päätöksenteko on aika raskas termi puhuttaessa palvelumuotoilussa tehtävistä päätöksistä. Suuri osa päätöksistä on osa palvelumuotoilijan ammattitaitoa ja niitä ei koeta samalla tavalla päätöksinä, kuin päätöksenteko terminä mielletään. Tämä oli tärkeä oppi mm. luotainta suunniteltaessa, missä osallistuja ovat omillaan ja ymmärtävät päätöksenteon käsitteenä oman mielenmaisemansa kautta. Halusin varmistaa, että pienetkin päätökset tunnustetaan, vaikka niitä ei päätöksinä samassa mittakaavassa mielletäisikään. Tästä syystä käytin usein muotoa valinta/päätöksenteko.

Teoriaosiossa käsiteltiin palvelumuotoilijan moninaista roolia, joka ei aina ole yksiselitteinen. Rooli ja siten myös se, millä tasoilla päätöksiä palvelumuotoilijan toimesta tehdään, voivat

riippua muusta kehittämisprojektin kokoonpanosta, heidän toimintatavoistaan sekä organisaation muotoilukypsyydestä – myös palvelumuotoilijan ammattitaidon laajuudesta.

”Kun projekti alkaa, ketkä tässä on mukana. Niin sinä sopeudut, miten tässä porukassa työskennellään. Ehkä siihen liittyy myös se, että vähän palvelumuotoilijana kuuntelee toisella korvalla, että miten nämä muut ihmiset tekevät päätöksiä ja miten minä heitä tuen tämän prosessin läpiviemisessä eli millainen palvelumuotoilija minä siinä projektissa olen. Joskus täytyy olla vähän sellainen, että ehdottaa tosi selkeästi yhdellä slidella, että nyt tehdään näin. Jollekin toiselle porukalle annat, että ideoikaa te. Kolmannelle annat että vaihtoehdot 1,2 ja 3 ja ne ottaa jonkun. Vaikuttaa paljon se millainen organisaatio tai tiimi on, jonka kanssa työskentelet ja onko heillä kokemusta. Ajattelen että se... etsin sitä omaa roolia. Olenko tutkijan roolissa, kehittäjän roolissa, luennoitsija, kouluttaja, tietopankki.”

5 POHDINTA

Tutkimukseni lähti mielenkiinnosta tuuppausta kohtaan. Teorian tarkastelun aikana selveni, että jos haluan ymmärtää tuuppausta palvelumuotoiluun liittyvän päätöksenteon kontekstissa, täytyy lähteä liikkeelle siitä, mitä ovat nämä päätökset ja miten vinoumat voivat näissä päätöksissä ilmetä. Vasta tämän jälkeen voidaan tarkastella tuuppauksen varsin yksityiskohtiin pureutuvia inventioita.

Tämä muutti osaltaan alkuperäistä suuntaa tuuppauksen osuudesta tutkimuksessani, mutta en malttanut jättää sitä täysin vaille tarkastelua. Palvelumuotoilutyön tutkiminen oli kuitenkin erittäin mielenkiintoista ja vahvisti sitä, miten monitasoisesta työstä palvelumuotoilussa on kyse.

Palvelumuotoilun pääperiaatteet ja niiden mahdollisimman kattava toteutuminen ovat omiaan vähentämään ankkurointi-, saatavuus- ja vahvistusvinoumaa. Esimerkiksi kokeilemalla kehittäminen, monialaisuus ja iteratiivisuus mahdollistavat erilaisten näkökulmien hankkimisen kehittämiskohteelle. Laadukasta palvelumuotoilua tehtäessä tuleekin varmistaa, että muotoilun pääperiaatteiden toteutumiselle on palvelumuotoilun projektissa riittävästi tilaa.

Vinoumat tutkimuksessani

Vinouma-sanankäytön kaiku suomen kielessä on mielestäni negatiivissävytteinen. Myös tutkimukseni keskittyy tarkastelemaan kognitiivisia vinoumia siitä näkökulmasta, mitkä ovat haitallisia palvelumuotoilussa ottamatta kantaa siihen, mitkä vinoumat ja yleisesti järjestelmän 1 avulla tapahtuva nopea ajattelu, on palvelumuotoilun luovan ulottuvuuden kannalta hyvinkin olennaista. Kaikista vinoumista ei siis tarvitse pyrkiä vapautumaan esimerkiksi ideointitilanteessa tai ainakaan tehdä vinoumia välttävää analysointityötä (järjestelmä 2) silloin, kun se ei ole edullista lopputuloksen kannalta.

Mietin vinoumien läsnäoloa tutkimuksessani siitä asti, kun avasin ensimmäisen vinoumia käsittelevän lähdeteoksen. Inhimillistä kyllä, vinoumat ovat olleet osaltaan vaikuttamassa myös tähän tutkimukseeni ja sen laatuun. Pohdin autoetnografian keräämisen ja sen

analysoinnin aikana myös sitä, miten kognitiiviset vinoumat ovat läsnä. Muistiinpanoista löytyi seuraava maininta näistä pohdinnoista:

”Aloin miettiä tämän päivän muistiinpanoja päivän kulusta. Mutta kirjoitanko helposti analysoitua ajatusta ja valikoivia snapshotteja siitä, miten päivän palvelumuotoilutyö on mennyt? Miten välttää ajattelun vinoumat siis autoetnografian menetelmässä.”

Autoetnografia tapahtuu väistämättä valintoja siitä, mitä tutkittavasta asiasta koetaan merkitykselliseksi tuoda esille muistiinpanojen muodossa. Kuukauden aikana kertyi kuitenkin varsin laaja aineisto muistiinpanoja erilaisiin päätöksentekoon ja valintoihin teemoihin liittyen, ja pyrin kirjoittamaan tajunnan virtaa analysoidun tekstin sijaan.

Ryhmäkeskustelussa tehtävissä on helposti ankkuriksi laskettavia elementtejä. Esimerkiksi Miro-pohjaan laitettujen tyhjien tarralappujen määrä toimi ankkurina sille, miten paljon vastauksia osallistujilta odotetaan. Toisaalta tässä tulee saatavuusharhan elementtejä riippuen siitä, tuntevatko osallistujat, että laput helppo saada täyteen vai onko niiden täyttäminen annetussa ajassa työlästä.

Ryhmäkeskusteluissa tehty esittely kognitiivisista vinoumista avasi pääajatuksen vinoumista ja niiden ilmentymisestä, mutta samalla ohjasi osallistujien ajattelua. Valinta siitä, miten ja mitä vinoumasta kerrotaan, on sekin jo itsessään vinoutunut – jotain korostava ja jotain unohtava. Näin pohdittuna olemme vinoumien vankeja, mutta loputon vinoumien välttäminen on mahdotonta. Kahnemanin (2012) mukaan kognitiivisten vinoumien aiheuttamien ajattelun virheiden välttäminen on usein vaikeaa estää, sillä oman ajattelun jatkuva kyseenalaistaminen on työlästä. Voimme kuitenkin oppia tunnistamaan ne tilanteet, joissa virheiden todennäköisyys korostuu.

Pääsin tutkimuksessani itselle asetettuihin tavoitteisiin oman osaamisen kehittämisestä. Tietoisuus vinoumien olemassaolosta ja vaikutuksista sekä näiden reflektiivinen tarkastelu ovat oppeja, joita huomioida tulevissa palvelumuotoilun projekteissa.

LÄHDELUETTELO

- Anderson, D. C., & Scott, N. P. (2016). *Three false convictions, many lessons : the psychopathology of unjust prosecutions* (1. p.). Waterside Press.
- Benson, B. (2016, syyskuuta 1). *Cognitive bias cheat sheet*. Better Humans.
<https://betterhumans.pub/cognitive-bias-cheat-sheet-55a472476b18>
- Bridgeable. (2017). *Designing for Behaviour Change Toolkit A Guide to Using Behavioural Economics with Service Design*. <https://toolkit.bridgeable.com/>
- British Design Council. (2024, maaliskuuta 28). *Framework for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond*. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>.
- Catalanotto, D. (2018). *A tiny history of Service Design*. <https://service-design.co/book-a-tiny-history-of-service-design-368ed603797c>
- Chapman, G. B., & Johnson, E. J. (1994). The limits of anchoring. *Journal of Behavioral Decision Making*, 7(4), 223–242.
- Cross, N. (2006). *Designerly Ways of Knowing* (1st ed. 2006.). Springer London.
<https://doi.org/10.1007/1-84628-301-9>
- Crouch, Christopher., & Pearce, Jane. (2012). *Doing Research in Design* (1. p.). Bloomsbury Publishing Plc.
- Crozier, R., Ranyard, R., & Svenson, O. (1997). *Decision Making : Cognitive Models and Explanations*. Taylor & Francis Group. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=180169>
- de Wilde, T. R. W., Ten Velden, F. S., & De Dreu, C. K. W. (2018). The anchoring-bias in groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 76, 116–126.
<https://doi.org/10.1016/J.JESP.2018.02.001>
- Dimara, E., Franconeri, S., Plaisant, C., Bezerianos, A., & Dragicevic, P. (2018). A Task-Based Taxonomy of Cognitive Biases for Information Visualization. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, PP. <https://doi.org/10.1109/TVCG.2018.2872577>
- Ditto, P. H., & Lopez, D. F. (1992). Motivated Skepticism: Use of Differential Decision Criteria for Preferred and Nonpreferred Conclusions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(4), 568–584. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.63.4.568>

- Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnography: An Overview. *Forum Qualitative Social Research*, 12(1). <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1589/3096>
- Eroglu, C., & Croxton, K. L. (2010). Biases in judgmental adjustments of statistical forecasts: The role of individual differences. *International Journal of Forecasting*, 26, 116–133. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2009.02.005>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (1. p.). Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Estrada, C. A., Isen, A. M., & Young, M. J. (1997). Positive Affect Facilitates Integration of Information and Decreases Anchoring in Reasoning among Physicians. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(1), 117–135.
- Flyvbjerg, B. (2021). Top Ten Behavioral Biases in Project Management: An Overview. <https://doi.org/10.1177/87569728211049046>, 52(6), 531–546. <https://doi.org/10.1177/87569728211049046>
- Furnham, A., & Boo, H. C. (2011). A literature review of the anchoring effect. *The Journal of Socio-Economics*, 40(1), 35–42. <https://doi.org/10.1016/J.SOCEC.2010.10.008>
- Fusfeld, D. R. (1989). Toward a Revision of the Economic Theory of Individual Behavior. *Journal of Economic Issues*, 23(2), 357–366. <https://doi.org/10.1080/00213624.1989.11504902>
- Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (2011). Reasoning the Fast and Frugal Way: Models of Bounded Rationality. *Heuristics: The Foundations of Adaptive Behavior*. <https://doi.org/10.1093/ACPROF:OSO/9780199744282.003.0002>
- Heshmat, S. (2015). *What Is Confirmation Bias? | Psychology Today*. Psychology Today. <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/science-choice/201504/what-is-confirmation-bias>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*.
- Holmlid, S. (2007). Interaction design and service design: Expanding a comparison of design disciplines. *Nordes Design Inquiries*.
- Honkanen, H. (2016). *Vaikuttamisen psykologia : mielen muuttamisen tiede ja taito*. Arena-Innovation Oy.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvuori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.

- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvaori, J., & Aho, A. L. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Kahneman, D. (2012a). *Ajattelu, nopeasti ja hitaasti*. Terra cognita.
- Kahneman, D. (2012b). The human side of decision making: Thinking things through with Daniel Kahneman. *Journal of Investment Consulting*, 13(1), 5–14.
- Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise : a flaw in human judgment*. HarperCollins Publishers. <https://pek.overdrive.com/library/ebooks/media/5801277>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1974). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kantojärvi, P. (2012). *Fasilitointi luo uutta : menesty ryhmän vetäjänä*. Talentum.
- Kimbell, L. (2011). Designing for Service as One Way of Designing Services. *International Journal of Design*, 5(2), np-np.
- Kivinen, O., Kilpinen, E., & Pihlström, S. (2008). *Pragmatismi filosofiassa ja yhteiskuntatieteissä*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 - Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (ss. 62–74).
- Klayman, J. (1995). Varieties of Confirmation Bias. *Psychology of Learning and Motivation - Advances in Research and Theory*, 32(C), 385–418. [https://doi.org/10.1016/S0079-7421\(08\)60315-1](https://doi.org/10.1016/S0079-7421(08)60315-1)
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., & Forsberg, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Alma Talent.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka : aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys* (2. uud. p.). Vastapaino. <https://ellibslibrary.com/luc/978-951-768-362-3>
- Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (Toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 - Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (ss. 26–43). PS-kustannus.
- Lawson, B. (2005). *How Designers Think : Demystifying the Design Process*. Teoksessa *Fourth edition*, Architectural Press.

- Leisti, Tuomas., & Poskiparta, Hanna. (2022). *Päätöksenteon illuusiot : ymmärrä paremmin, miten teet päätöksiä*. Tuuma-kustannus.
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925–938. <https://doi.org/10.1111/JPIM.12163>
- Ly, K., Mažar, N., Zhao, M., Soman, D., & Lyons, E. (2013). *A Practitioner's Guide To Nudging*. <https://www.rotman.utoronto.ca/-/media/Images/Programs-and-Areas/behaviouraleconomics/GuidetoNudging-Rotman-Mar2013.pdf>
- Marquez, J., & Downey, A. (2016). *Library service design : a LITA guide to holistic assessment, insight, and improvement*. Rowman & Littlefield.
- Mattelmäki, T. (2006). *Design probes* (Väitöskirja). University of Art and Design. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/5008f2fd-32a0-4bb4-b50e-8a12d5526db2/content>
- Mattelmäki, T. (2006). *Muotoiluluotaimet*.
- Maula, H., & Maula, J. (2019). *Design ja johtaminen*. Alma Talent.
- Miettinen, S., & Koivisto, M. (2009). *Designing Services with Innovative Methods: Perspectives on Service Design* (1. p.). Kuopion Muotoiluakatemia.
- Moritz, S. (2005). *Service Design : Practical access to an evolving field* [KISD]. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/15
- Mullainathan, S., & Thaler, R. H. (2000). Behavioural economics. *NBER WORKING PAPER SERIE*.
- Mustajoki, A. (2020). *Väärinymmärryksiä : Miten voisimme puhua ja kuunnella paremmin?* Gaudeamus Oy.
- Niiniluoto, I. (2008). Arvot ja tosiasiat - samaa vai eri paria? Teoksessa *Pragmatismi filosofiassa ja yhteiskuntatieteissä* (ss. 61–87).
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät : uudenlaista osaamista liiketoimintaan* (3. uud. p.). Sanoma Pro.
- Penin, L. (2018). *An introduction to service design : designing the invisible*.
- Pohl, R. F. (2017). *Cognitive Illusions : Intriguing phenomena in thinking, judgement and memory* (Second). A Psychology Press Book.
- Polaine, A., Løvlie, L., & Reason, B. (2013). *Service design : from insight to implementation*. Rosenfeld Media.

- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Raita, E., & Oulasvirta, A. (2010). Too Good to be Bad: The Effect of Favorable Expectations on Usability Perceptions. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 54(26), 2206–2210. <https://doi.org/10.1177/154193121005402605>
- Russo, J. E., Medvec, V. H., & Meloy, M. G. (1996). The Distortion of Information during Decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(1), 102–110. <https://doi.org/10.1006/OBHD.1996.0041>
- Simon, H. A. (1956). Rational Choice and the Structure of the Environment. *Psychological Review*, 63(2), 129–138.
- Simon, H. A. (1959). Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *The American Economic Review*, 49(3), 253–283. <http://www.jstor.org.ezproxy.ulapland.fi/stable/1809901>
- Simon, H. A. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 1–20.
- Steen, M. S., Manschot, M. M., & Koning, N. De. (2011). Benefits of Co-design in Service Design Projects. *International Journal of Design, Suppl. Special Issue*, 5(2). <https://www.proquest.com/scholarly-journals/benefits-co-design-service-projects/docview/921470309/se-2?accountid=11989>
- Stickdorn, M., Hormessr, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This Is Service Design Doing : Applying Service Design Thinking in the Real World*. O'Reilly Media, Inc.
- Stickdorn, M., Schneider, J., & Andrews, K. (2011). *This is service design thinking : basics-tools-cases*. BIS.
- Sunstein Cass R. (2013). The Storrs Lectures: Behavioral Economics and Paternalism. *The Yale Law Journal*, 122(7), 1826–1899.
- Thaler, R. H. (2021). *Nudge : the final edition* (Updated edition). Penguin Books.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge : improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
- Tiittula, L., Rastas, A., & Ruusuvuori, J. (2005). Kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta tietokonevälitteiseen viestintään. Teoksessa *Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (2. p., ss. 264–271). Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Törkkäri, V. (2018). Fenomenologien, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa *Kokemuksen tutkimus IV. Kokemuksen käsite ja käyttö* (ss. 64–84). Lapland University Press.
- Uotinen, J. (2023, lokakuuta 9). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/teoreettis-metodologiset-viitekehykset/autoetnografia/>
- Valli, R., & Aaltola, J. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 : Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (1. p.). PS-kustannus.
- Valtonen, A. (2005). Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa *Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (2. p., ss. 223–241). Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.
- Wikipedia. (2022). *Päätöksenteko*. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Päätöksenteko>
- Wilkinson, S. (1998). Focus Groups in Health Research.
<https://doi.org/10.1177/135910539800300304>, 3(3), 329–348.
<https://doi.org/10.1177/135910539800300304>
- Witkin, S. L. (2014). Authoethnography: The Opening Act. Teoksessa S. Witkin (Toim.), *Narrating Social Work Through Authoethnography* (ss. 1–23). Columbia University Press. <https://issuu.com/columbiaup/docs/witkin-narrating>

LIITTEET

Liite 1

1 **PÄÄTÖKSIÄ PALVELUUTOILUSSA — TYÖPAJA 25.1.2023** Facilitoimassa Satu Huuskonen

2 **Systeemi 1**
Automaattinen
Kontrolloimaton
Läsnäinen
Nopea
Tiedostamaton
Harjoittamaton

Systeemi 2
Järkevä
Kontrolloitu
Didaktivinen
Hidas
Tietoinen
Sääntöjä noudattava

3 **MILLAINEN PÄÄTÖKSENTEKIJÄT OLET?**
Valitse kuvakortti, joka puhuttelee sinua.

4 **KUVATKAA PÄÄPIIRTEITTÄIN YHTEINEN PALVELUUTOILUN PROSESSIMALLI, JONKA MUKAAN PALVELUUTOILUPROJEKTI TYYPILLISESTI ETENEE.** Hyödyntäkää koko taulul
Aikaa 5min

5 **MITÄ PÄÄTÖKSENTEON HETKIÄ TAI VALINTATILANTEITA PALVELUUTOILUJIA TYÖSSÄÄN KOHTAA?** Hittaisuudessa:
Kirjoa osiot erillisille tarralapulle.
Aikaa 7 min

6 **VIE LAPPU SIIHEN KOHTAAN PROSESSIA, MISSÄ ASIA TYYPILLISESTI TAPAHTUU**
Vali kirjastoja omien kättöjen mukaan lappuun, jos se todella onnistuu ei ei millään

7 **MITKÄ KIRJATUISTA ASIOISTA OVAT MIELESTÄSI TÄRKEIMMÄT PALVELUUTOILUPROJEKTIN ONNISTUMISEN KANNALTA?**
Jos kirjastoit, älä unohda viikot loppumalla tavalla

8 **MITKÄ ASIAT VOIVAT VAIKUTTAA PÄÄTÖKSIIN TAI VALINTOIHIN?**

9 **ANNA POSITIIVINEN PALAUTE KOLLEGALLES! 😊**

Liite 2: Näyttökuvat Miro-ympäristössä toteutetusta luotaimesta

INFOA

TAUSTATIETOA TUTKIMUKSESTA JA AINEISTON KÄYSTÄ

Iso kiitos sinulle, että otat rohkeasti osaa suunnittelemaan työpajaan ja sitä pohjustavaan ennakkotehtävään. Tässä ennakkotehtävässä ja sitä seuraavassa työpajassa kerätty aineisto on siis osa Lapin yliopiston palvelumuotoilun monialaisen maisteriohjelman pro gradu -tutkimustani. Tutkimus valmistuu vuoden 2023 loppuun mennessä.

Tutkimusaineistosta eri kerry henkilörekisteriä, eikä aineistosta voi tunnistaa vastaajaa.

Pro gradu -tutkimuksessani tutkin niitä päätöksentekö-/valintatilanteita, joita palvelumuotoilija työssään kohtaa sekä sitä, miten keskeiset ajattelun heuristikat voivat olla näissä tilanteissa läsnä. Pyrin myös löytämään sellaisia, jotka voisivat auttaa palvelumuotoilijaa välttämään ajattelun heuristikkokojen aiheuttamat vinoumat ja niiden sudenkuopat. Kerro näistä lisää työpajan info-osuudessa.

Terveisin Satu Hucczkowski

TAUSTATIETOA TÄSTÄ ENNAKKOTEHTÄVÄSTÄ

Tämän ennakkotehtävän tavoitteena on pohjustaa sinua miettimään ja kirjaamaan ylös niitä päätöksentekö-/valintatilanteita, joita muotoilutyössäsi kohtaat ja arvioimaan niiden tärkeyttä palvelumuotoilun onnistumisen kannalta.

Ennakkotehtävässä odotan sinun valitsevan kolme työpölvää, joiden aikana tapahtuneita havaintoja kirjaat ylös tähän Miro-pohjaan. Havaintojen kirjaamisen jälkeen, sinun tulisi pohtia asioita, jotka vaikuttavat päätöksentekoon onnistumisen kannalta tärkeimmässä päätöksessä.

Tehtävänannot on kirjattu vielä jokaisen vaiheen kohdalle. Mitä vain kysymyksiä sinulla herää, niin olethan yhteydessä suoraan tai alla olevan pohdintaboxin kautta! Pohdintaboxiin voit kirjata myös muita mieltä, joita ennakkotehtävää tehdessä heräsi :)

Voit käyttää tätä Miro-pohjaa myös luovasti haluamalla tavalla, jos tuntuu, että joku pohjassa rajoittaa sitä, mitä haluat tuoda esille :)

Kiitos vielä, että olet mukana!

ALOITA TÄSTÄ

Taustatietoa

Kerro lyhyesti työrööstäsi:

Suunnitelma

Valitse 3 työpölvää jolloin havainnot työarkeasi.

PIIPAHDA TÄÄLLÄ KUN SILTÄ TUNTUU

POHDINTABOXI

Tarvitsetko apua? Tököllikö jokin? Kirjoita tänne!

Herääkö mutta ajatuksia tai oivalluksia, jotka olisi hyvä kirjata muistiin?

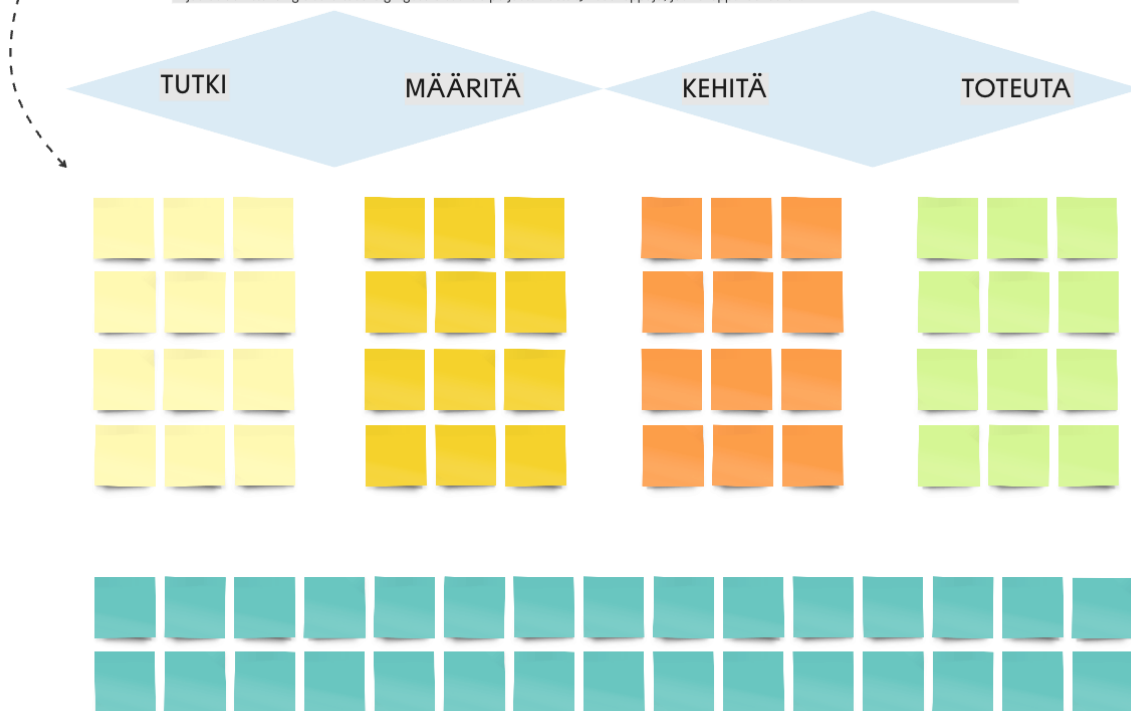
Tämä sujui hyvin tehtävää tehdessä:

Tämä kyllä haastaa, innostaa tai tympäsi tehtävää tehdessä.

KIRJAA TÄNNE

PALVELUMUOTOILIJA PÄÄTÖKSENTEON/VALINTOJEN ÄÄRELLÄ

Havainnoi omaa työarkeasi valitsemiesi päivien ajan ja kirjaa havaintoja alla oleviin 'tarralappuihin'.
Mitä erillaisia päätöksiä tai valintoja sinä palvelumuotoilijana työssäsi teet? (isompia tai pienempiä)
 Osaavatko päätöksentekö-/valinnat tiettyyn palvelumuotoiluprosessin vaiheeseen vai ovatko yleisempiä tai koko prosessin kattavia päätöksiä/valintoja?
 Voit käyttää kirjauksiesi halutessasi kysymysmuotoa.
 Kirjaa asiat riittävän yleisellä tasolla grityksäläisyyksiä paljastamatta :) Lisää lappuja, jos ne loppuvat kesken.



JATKA TÄÄLTÄ

PÄÄTÖSTEN / VALINTOJEN MERKITYS

Silmäile tekemiäsi havaintoja erilaisista päätöksenteko- tai valintatilanteista.
Mitkä näistä ovat mielestäsi tärkeimmät palveluotoilutyön/-projektin onnistumisen kannalta?
Valitse viisi mielestäsi tärkeintä ja kuvaile näitä ohessa olevien kysymysten kautta.

Siirrä leppä edellisestä
tehtävästä TOP 5 -osiin

TOP 5

Miksi tämä päätös-/valintatilanne oli mielestäsi tärkeä?

Mitkä asiat päätökseen/valintaan mielestäsi vaikuttivat?

Miksi tämä päätös-/valintatilanne oli mielestäsi tärkeä?

Mitkä asiat päätökseen/valintaan mielestäsi vaikuttivat?

Miksi tämä päätös-/valintatilanne oli mielestäsi tärkeä?

Mitkä asiat päätökseen/valintaan mielestäsi vaikuttivat?

Miksi tämä päätös-/valintatilanne oli mielestäsi tärkeä?

Mitkä asiat päätökseen/valintaan mielestäsi vaikuttivat?

Miksi tämä päätös-/valintatilanne oli mielestäsi tärkeä?

Mitkä asiat päätökseen/valintaan mielestäsi vaikuttivat?