
Omista olettamuksista sidosryhmän osallistamiseen

Sidosryhmän osallistaminen
Pohjois-Savon Leader-ryhmän
verkkosivujen palvelumuotoiluprosessissa

LAPIN YLIOPISTO

Tiedekunta: Taiteiden tiedekunta

Työn nimi: Omista olettamuksista sidosryhmän kuuntelemiseen. Sidosryhmän osallistaminen Leader-ryhmän verkkosivujen palvelumuotoiluprosessiin

Tekijä: Taina Karvonen

Koulutusohjelma/oppiaine: Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 120 sivua, 1 liite

Vuosi: 2026

TIIVISTELMÄ

Tutkimukseni pohjautui verkkosivujen uudistamiseen palvelumuotoiluprosessissa, joka toteutettiin Pohjois-Savon Leader-ryhmälle. Tutkimuksen varsinainen kohde ei kuitenkaan ollut verkkosivujen suunnittelu, vaan sidosryhmän osallistaminen verkkosivujen yhteiskehittämisessä. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, millaiset sidosryhmät osallistuivat yhteiskehittämiseen, millaisia motiiveja osallistumisessa ilmeni, mitä kipupisteitä osallistamiseen liittyi tai mitkä tekijät tukivat osallistumista.

Tutkimukseni oli tyypillinen laadullinen tutkimus, jossa tutkimusjoukon muodostivat verkkosivujen palvelumuotoiluprosessiin osallistuvat sidosryhmien edustajat. Toimin itse palvelumuotoilijana, haastattelijana, fasilitoijana ja tutkijana, joten olin tiivistä mukana tutkimusprosessissa sekä siinä syntyneessä tutkimusaineistossa. Tutkimuksesta muodostui induktiivinen, aineistolähtöinen, jossa aineisto koottiin fenomenologis-hermeneuttisella otteella useiden iteraatiokierrosten aikana. Aineisto koostui alku- ja loppuhaastatteluissa, etätyöpajoista sekä rakenne- että demotestauksista tehdyistä Teams-tallenteista. Sen lisäksi käytössä oli Miro-työtaulut ja muistiinpanot. Kaiken kaikkiaan yhteiskehittämiseen osallistui tutkijan lisäksi 20 henkilöä Leader-ryhmien sisäisistä ja ulkoisista sidosryhmistä.

Tutkimukseni tulokset osoittivat, että verkkosivujen yhteiskehittämiseen osallistujat olivat pääosin aktiivisia, monessa mukana olevia henkilöitä, joilla ennestään oli jokin side Leader-toimintaan. Osallistumista motivoi etenkin halu vaikuttaa, oppia, auttaa ja edistää maaseudun elinvoimaa ja kehittää tätä esille tuovaa verkkosivustoa. Osallistumisen mahdollisti erityisesti työrooli, työnantajan myönteinen suhtautuminen ja aiheen koettu merkityksellisyys joko itselle tai organisaatiolle.

Osallistamisen kipupisteitä olivat etenkin etäosallistumisesta syntyneet tekniset haasteet, osallistujien vaihteleva sitoutuminen, pitkä prosessi, aikataulut sekä puutteellinen prosessiviestintä. Osallistamista puolestaan tukivat selkeä fasilitointi, hyvä ennakkoviestintä, turvallinen ilmapiiri, aktiivinen pienryhmätyöskentely ja osallistujien mahdollisuus vaikuttaa aidosti verkkosivujen toimintoihin, sisältöön ja asiakaspolkuihin. Sidosryhmien osallistaminen tuotti arvokasta tietoa osallistamisesta verkkosivujen yhteiskehittämisessä, mutta onnistuminen edellyttää huolellista suunnittelua, selkeää

viestintää kaikissa osallistamisvaiheissa, opastavaa ohjausta ja osallistujamotiivien ymmärtämistä. Tutkimus toi esiin osallistumisen kipupisteitä ja keinoja välttää niitä.

Avainsanat: osallistaminen, osallistuminen, yhteiskehittäminen, osallistumismotiivi, osallistamisen kipupiste, palvelumuotoilu, palvelumuotoiluprosessi

UNIVERSITY OF LAPLAND

Faculty: Faculty of Arts

Job title: From Personal Assumptions to Stakeholder Involvement. Stakeholder Involvement in the Service Design Process of the North Savo Leader Group's Website

Author: Taina Karvonen

Degree programme: Service Design

Type of work: Master's Thesis

Number of pages, number of appendices: 120 pages, 1 appendix

Year: 2026

ABSTRACT

This study examines stakeholder involvement in the co-development of a website for the North Savo Leader group within a service design process. The focus of the research was not the website design itself, but how stakeholders were involved in the process. The aim was to understand what types of stakeholders participated, what motivated their participation, what challenges emerged, and which factors supported stakeholder involvement.

The study was conducted as a qualitative, data-driven study using a phenomenological-hermeneutic approach. The data consisted of recordings from interviews, remote workshops, and testing sessions, as well as Miro boards and notes. A total of 20 participants from both internal and external stakeholder groups took part in the process. The findings show that participants were mainly active individuals with prior connections to Leader activities. Their participation was motivated by the desire to influence, learn, help, and promote rural vitality. Participation was enabled by participants' work roles, supportive employers, and the perceived relevance of the topic.

Key challenges in stakeholder involvement included technical issues in remote participation, varying levels of commitment, the length of the process, scheduling difficulties, and insufficient communication. In contrast, clear facilitation, effective communication, a safe atmosphere, small-group work, and genuine opportunities to influence the outcome supported participation.

The study demonstrates that stakeholder involvement provides valuable insights for co-development but requires careful planning, clear communication, guidance, and an understanding of participants' motivations. It also identifies key challenges and ways to address them.

Keywords: stakeholder participation, co-creation, participation motivation, barriers to participation, service design, service design process

SISÄLLYS

KUVIOLUETTELO	6
TAULUKOT.....	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Tutkimuksen lähtötilanne	9
1.2 Tutkimuskysymykset.....	9
1.3 Leader – EU:sta paikallistasolle	10
1.3.1 Pohjois-Savon Leader-ryhmät	12
1.3.2 Sidosryhmät Leader-toiminnassa	14
1.3.3 Pohjois-Savon Leader-ryhmien sidosryhmäyhteistyö ja viestintä	15
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	16
2.1 Palvelumuotoilu.....	17
2.1.1 Palvelumuotoilun keskeiset käsitteet	18
2.1.2 Osallistaminen ja yhteiskehittäminen palvelumuotoilussa	20
2.1.3 Palvelumuotoilun tasot.....	21
2.1.4 Palvelumuotoilu prosessina.....	25
2.1.5 Muotoilun prosessimallit	26
2.1.6 Palvelumuotoilu strategisena valintana.....	29
2.2 Osallisuus, osallistaminen ja osallistuminen	31
2.2.1 Osallisuus	31
2.2.2 Osallistaminen.....	34
2.2.3 Osallistuminen.....	36
2.2.4 Vuorovaikutus osallistamisessa.....	37
2.3 Sidosryhmät	41
2.3.1 Sidosryhmäajattelu	41
2.3.2 Sidosryhmästrategia.....	45
2.3.3 Sidosryhmäanalyysi – sidosryhmien valinta	47
2.3.4 Sidosryhmän osallistaminen	50

3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	53
3.1	Laadullisen tutkimuksen periaate	53
3.1.1	Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote.....	54
3.2	Tutkimusjoukon valinta.....	56
3.3	Aineiston keruu	61
3.3.1	Puolistrukturoidut haastattelut	62
3.3.2	Etätyöpajat eli sidosryhmätreffit.....	64
3.3.3	Tutkimusaineisto	65
3.4	Litterointi	68
3.5	Aineiston analysointi	70
3.6	Tutkija osana tutkimusta.....	72
3.7	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	73
4	TUTKIMUSTULOKSET	75
4.1	Osallistuvat sidosryhmät	75
4.1.1	Sidosryhmien osallistumismotiivit	79
4.1.2	Osallistujien suhtautuminen yhteiskehittämiseen	85
4.2	Osallistamisen kipupisteitä ja niiden ohittamisia.....	88
4.2.1	Ennen	88
4.2.2	Aikana	90
4.2.3	Jälkeen	96
4.3	Osallistumisen mahdollistajat.....	98
4.4	Yhteenveto tutkimustuloksista	100
4.4.1	Millaiset sidosryhmät olivat osallistujina?	100
4.4.2	Osallistumisen kipupisteet	101
5	POHDINTA.....	103
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	108
	LÄHTEET	110
	LIITTEET	120

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1.	Leader-periaatteet	11
KUVIO 2.	Pohjois-Savon Leader-ryhmän toimialue	13
KUVIO 3.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	16
KUVIO 4.	Muotoilun neljä tasoa Moritzin mukaan	22
KUVIO 5.	Muotoilun maturiteetin viisi tasoa	23
KUVIO 6.	Matt Daviesin muotoilun kuusi askelmaa.	24
KUVIO 7.	Double Diamond eli tuplatimantti	27
KUVIO 8.	Jarken yhteiskehittämisen prosessimalli	28
KUVIO 9.	Muotoiluajattelun neljä ulottuvuutta Buchananin mukaan	30
KUVIO 10.	Osallisuuden sisäkkäiset tasot Isolan mukaan	34
KUVIO 11.	Kohtaamisen eri tasot	38
KUVIO 12.	Osallistavan muotoilun innovaatiotilat	40
KUVIO 13.	Sidosryhmäroolit Freemanin mukaan	42
KUVIO 14.	Sidosryhmien jaottelu Mitchellin mukaan	48
KUVIO 15.	Valta-kiinnostus-matriisi Brysonin mukaan	49
KUVIO 16.	Tutkimuksen vuorovaikutuksellinen näkökulma	56
KUVIO 17.	Tutkimusjoukko	58
KUVIO 18.	Kuvakaappaus työpajan Miro-taulusta	59
KUVIO 19.	Tutkimustyön vaiheet	62
KUVIO 20.	Kuvakaappaus pienryhmien Miro-taulusta	67
KUVIO 21.	Kuvakaappaus sidosryhmätreffien ”lämmittelytehstävästä”	79
KUVIO 22.	Kuvakaappaus sidosryhmätreffien arvioinnista	86
KUVIO 23.	Kuvakaappaus ennakkotehtävästä	91
KUVIO 24.	Kuvakaappaus osallistujapalautteesta	92

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tutkimukseen osallistuneiden määrä	60
TAULUKKO 2. Tutkimuslähteenä käytetty aineisto	66
TAULUKKO 3. Tutkimuksen litteroitu aineisto	69

1 JOHDANTO

Sidosryhmien osallistamisesta on tullut nykyisin olennainen osa kehittämistyötä. Myös verkkosivujen kehittämisessä osallistamista hyödynnetään, etenkin demosivujen toimivuuden testaamisessa. Itse en ollut aiemmin osallistanut asiakkaan lisäksi muita sidosryhmän jäseniä verkkosivujen suunnitteluun tai testaamiseen, mutta olin utelias kokeilemaan, mitä tämä toisi verkkosivujen suunnitteluun, auttaisiko se luomaan parempia asiakaspolkuja tai toisiko verkkosivuille uusia ratkaisuja.

Tein tutkimustyöni Pohjois-Savon Leader-ryhmälle, jonka arvomaailmaa ja periaatteita yhteiskehittäminen ja sidosryhmien osallistaminen resonoi. Leader-tavoitteisiin kuuluikin paikallistason sidosryhmien aktivointi, joka näkyisi osallistumisena ja kehittämistoimintaan sitoutumisena. Toimeksiantajalla oli into oppia ymmärtämään asiakkaita ja verkkosivujen käyttäjiä. Verkkosivut olivatkin tutkimukseni aikana Leader-yhdistyksille tärkein viestintäkanava, josta tietoa hakivat niin ulkoiset kuin sisäiset sidosryhmän jäsenet. Sain toimeksiannoksi uudistaa Pohjois-Savon Leader-ryhmään kuuluvien kehittämissyöryhdistysten verkkosivut, joiden yhteiskehittämisessä kuunneltaisiin eri sidosryhmiä haastatteluissa, työpajoissa sekä demotestauksissa. Nämä osallistamistapahtumat järjestettiin vuosina 2021–2022 ja niissä syntyi käyttämäni tutkimusaineisto.

Myöhemmin palattuani tutkimusaineiston äärelle, olin huomannut kuinka haasteellista oli saada ihmisiä osallistumaan yleishyödylliseen toimintaan, joten tutkimukseni tavoitteeksi tarkentui selvittää osallistamista ja osallistumista. Tutkimukseni ei käsittele siis verkkosivujen suunnittelua vaan sidosryhmien osallistamista ja osallistumista yhteiskehittämisessä. Halusin tutkia osallistamista ja selvittää osallistujan näkökulmia ja osallistumismotivaatioita verkkosivujen muotoiluprosessin aikana. Halusin ymmärtää millaiset osallistujat lähtevät mukaan yhteiskehittämiseen, miten he siihen suhtautuvat ja millaisia motivaatioita osallistumisen taustalta löytyy. Halusin myös tietää millaisia haasteita eli kipupisteitä osallistamiseen ja osallistumiseen liittyy.

1.1 Tutkimuksen lähtötilanne

Verkkosivujen suunnittelussa itselleni oli uutta yhteiskehittäminen ja sidosryhmien osallistaminen. Yhdeksi haasteeksi nousi tutkimustyön ajankohta, joka osui Korona-epidemian hetkeen: Pohdin millä tavoin ja miten sidosryhmiä tai asiakkaita voisi osallistaa, kun lähityöpajoja ei voisi järjestää? Alun perin lähdin tutkimaan, olisiko osallistamisesta hyötyä verkkosivujen suunnittelussa ja miten eri muotoiluprosessin vaiheissa sidosryhmän edustajia voisi osallistaa.

Jo tutkimukseni aikana Pohjois-Savon Leader-ryhmällä oli olemassa valmiina laaja asiakas- ja yhteistyöverkosto. Projektin alettua yhdeksi suurimmaksi kysymykseksi nousi se, kenet saamme mukaan yhteiskehittämiseen, miten valitsemme osallistajat ja mikä saisi sidosryhmään kuuluvat innostumaan Leader-verkkosivujen yhteiskehittämisestä? Työn edetessä osallistajat vaihtuivat, tulivat ja menivät, kun jotkut taasen pysyivät uskollisesti mukana alusta loppuun saakka. Tämä ilmiö mietitytti sekä minua että toimeksiantajaa ja se oikeastaan nousi lopulta tutkimukseni yhdeksi lähtökohdaksi ja tuntui yhä ajankohtaiselta, kun vuosia aineistonkeruun jälkeen tartuin tutkimustallenteisiin ja ryhdyin katsomaan ja kuuntelemaan niitä.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykseni olivat alun perin aivan toisia ja ne muuttivat lopulta muotoaan palatessani vuosin päästä tutkimusaineiston pariin ja sitä läpikäydessäni. Haluni ymmärtää ja saada tietoa siitä, kuinka sidosryhmät osallistuivat ja millaista osallistuminen on yhteiskehittämisprosessiin osallistujille, muodostuivat suoraan tutkimuskysymyksiksi:

a. Millaiset sidosryhmät olivat osallistujina Leader-verkkosivujen palvelumuotoiluprosessissa?

- i. Millaiset osallistujat lähtivät mukaan yhteiskehittämiseen?
- ii. Miten osallistujat suhtautuivat yhteiskehittämiseen?
- iii. Millaiset motiivit osallistujilla oli osallistumiseen?

b. Millaisia kipupisteitä osallistumisesta löytyy?

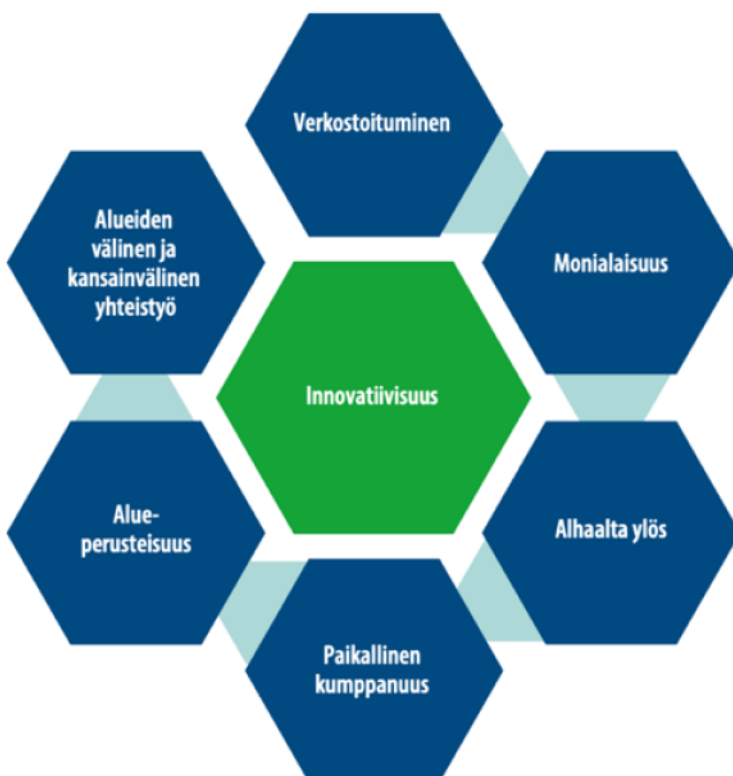
- i. Millaiset asiat haittasivat tai tukivat osallistumista?

Tutkimuksessani keskityin selvittämään, millaiset sidosryhmän edustajat osallistuivat Leader-ryhmän verkkosivujen yhteiskehittämiseen, joka toteutettiin Jarken kehittämällä muotoilun prosessimallilla. Millaisia asioita he kohtasivat osallistumisen aikana, miten nämä ilmiöt tukivat tai haittasivat osallistumista. Tutkimuksen myötä halusin luoda myös jotain konkreettista, joka auttaisi välttämään mahdolliset osallistamisen kipupisteet, "sudenkuopat".

1.3 Leader – EU:sta paikallistasolle

Leader-toiminta on merkittävä rahoitus- ja tukimuoto maaseudun yrityksille ja yhteisöille. Sen tavoitteena on pitää maaseutua elinvoimaisena ja kehittää siellä asuvien ihmisten yhteisöllistä toimintaa. Tätä ohjaa Maa- ja metsätalousministeriön maaseudun kehittämisohjelma, joka perustuu EU:n yhteiseen maatalouspolitiikkaan ja rahoitus tulee etupäässä maaseudun kehittämisvaroista. Ydinajatuksena on kehittää paikallista toimintaa yhdessä alueen asukkaiden ja toimijoiden kanssa ruohonjuuritasolla. Toiminnan tavoitteena on edistää oman alueen elinvoimaa, siellä toimivia paikallisia yrityksiä ja yhdistyksiä. (Leader Suomi, 2023; Eronen & Pekkala, 2017, 35–36.) Nämä nousivat myös omassa tutkimuksessa toimeksiantajan osallistamisen lähtökohdaksi.

Leader-toiminta vahvistaa Pylkkäsen, Hyyryläisen, Rannanpään, Pyykkösen, Heikkisen, Koiviston ja Rannan (2020, 83–136) mukaan paikallisia yhteisöjä, kulttuuria sekä identiteettiä, mitkä puolestaan edistävät innovointia, yhteistyötä sekä verkostoitumista. Siinä ovat vahvasti mukana alueen asukkaat, yhdistykset, yritykset ja julkiset tahot. Leader-yhdistysten paikallishallinto perustuu kolmikanta-ajatteluun, jossa kolmasosa Leader-yhdistyksen hallituksesta koostuu julkisista toimijoista, kolmasosa yhteisöistä ja kolmasosa asukkaista. Leader-periaatteista vahvimpana esiintyy alhaalta ylöspäin toiminta – ruohonjuuritasolla syntyvät kehittämissuositukset ja hanketoiminta. Aluelähtöinen toiminta tukee myös kumppanuuksien sekä verkostojen synnyttämistä paikallisesti, valtakunnallisesti kuin kansainvälisesti niin yksityisten kuin julkisten tahojen kanssa. Näiden eri tasojen on tarkoitus vahvistaa etenkin paikallista innovatiivisuutta (KUVIO 1). (Eronen & Pekkala, 2017, 35–36; Pylkkänen ym. 2020, 35–37.)



KUVIO 1. Leader-periaatteet Rannanpään ym. mukaan (Rannanpää ym. 2020, 35).

1.3.1 Pohjois-Savon Leader-ryhmät

Suomessa toimii 52 Leader-yhdistystä (Leader Suomi, 2024). Toimeksiantajanani oli Pohjois-Savon Leader-ryhmä, johon kuuluu kolme kehittämissyhdystystä:

- **Kehittämissyhdystys Kalakukko ry**, josta myöhemmin käytän termiä 'Kalakukko'. Sen alueeseen kuuluu Kuopion maaseutualueiden (sisältää alueet Maaninka, Nilsiä, Karttula) lisäksi Kaavi, Rautavaara, Siilinjärvi ja Tuusniemi.
- **Kehittämissyhdystys Mansikka ry**, jota myöhemmin kutsun nimellä 'Mansikka'. Sen alueeseen kuuluu Leppävirta, Rautalampi, Suonenjoki, Tervo, Varkaus ja Vesanto.
- **Kehittämissyhdystys Ylä-Savon Veturi ry**, jota kuvaan myöhemmin sanalla: 'Ylä-Savon Veturi'. Sen alueen muodostivat produktiivisen työn aikana Ylä-Savon seitsemän kuntaa: Iisalmi, Kiuruvesi, Keitele, Lapinlahti (jossa myös Varpaisjärvi), Pielavesi, Sonkajärvi ja Vieremä.

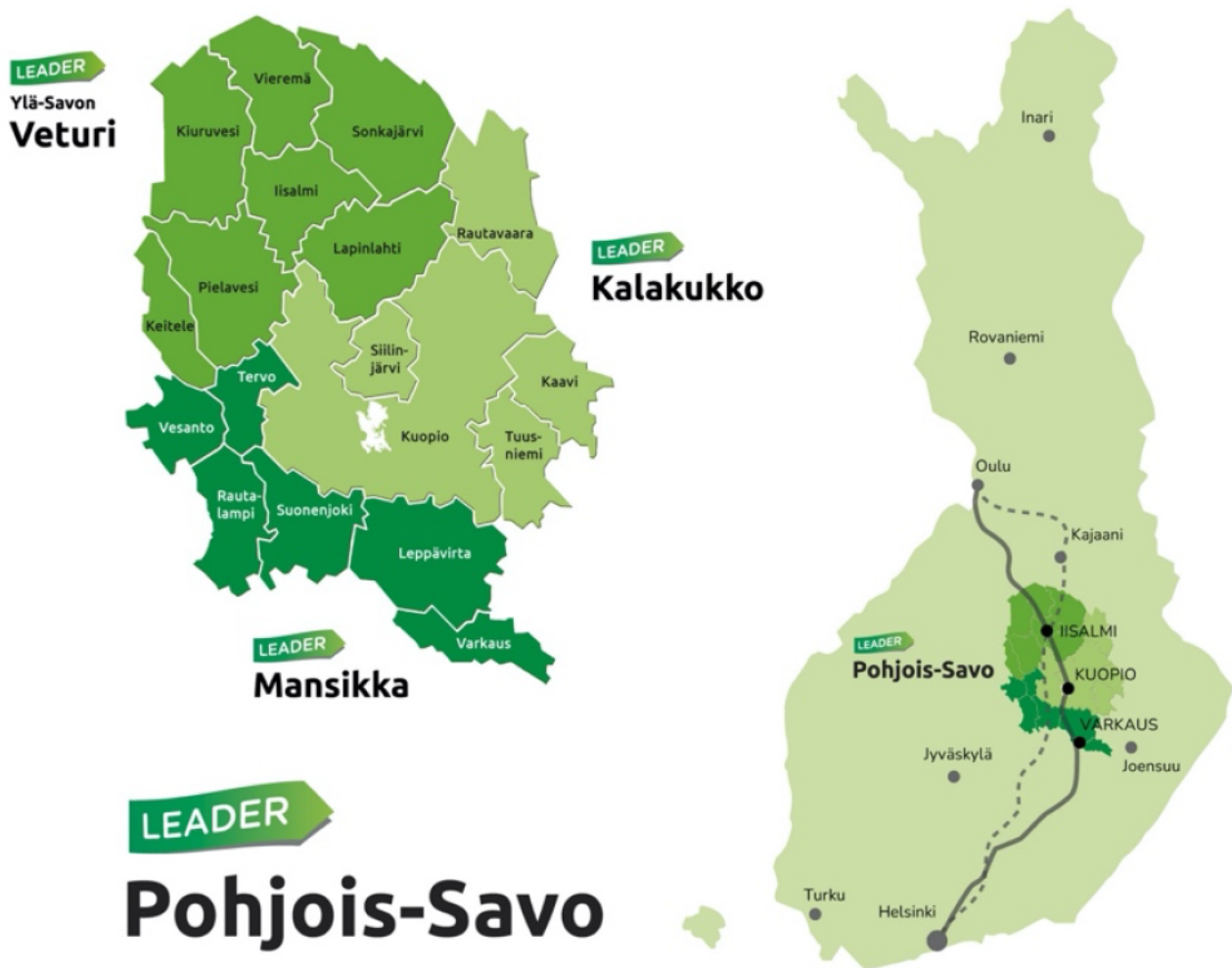
Kehittämissyhdystysten toiminta itsessään on voittoa tavoittelematonta, yhteisön hyväksi tehtävää työtä. Pohjois-Savon Leader-yhdistyksillä se kohdistuu ensisijaisesti maaseudun kehittämiseen, elinvoiman kasvattamiseen ja yritystoiminnan edistäminen samoin kuin Ylä-Savon Veturi mainitsee säännöissään:

"Yhdistyksen tarkoituksena on kannustaa maaseudun asukkaita yhteistyöhön alueensa kehittämiseksi, tukea maaseudun säilyttämistä elinvoimaisena sekä lisätä maaseudun kehittämiseen liittyvää osaamista ja edistää maaseudun toimijoiden yhteistyötä ja verkottumista kansainvälinen yhteistyö mukaan lukien.

Tarkoituksen toteuttamiseksi yhdistys osallistuu Euroopan Unionin maaseudun kehittämissuunnitelmien ja vastaavien kansallisten ohjelmien toteuttamiseen. Yhdistys järjestää koulutusta, kokous- ja esitelmätilaisuuksia, avustaa maaseudun kehittämissuunnitelmien hakijoita hanketoiminnassa, on yhteistyössä asukkaiden, yritysten, yhteisöjen ja muiden organisaatioiden kanssa ja tekee aloitteita eri viranomaisille." (Kehittämissyhdystys Ylä-Savon Veturi ry, säännöt, 2024).

Tutkimukseeni osallistuivat kaikki kolme alueen Leader-yhdistystä, jotka jakavat EU:n maaseuturahaston hankerahaa koko Pohjois-Savon alueelle lukuun ottamatta Kuopion keskustaa. Oheinen kartta (KUVIO 2) havainnollistaa vaikutusalueen koon ja hahmottaa

sen sijaintia keskellä Suomea. Alueella vaikutti tutkimuksen aikana noin 248 000 asukasta (Tilastokeskus, 2022). Tutkimusta aloitettaessa Pohjois-Savon alueella oli toiminnassa 15 239 yritystä (Intke, 2021).



KUVIO 2. Pohjois-Savon Leader-ryhmän alue ja siellä toimivat Leader-yhdistykset.

Leader-yhdistykset ovat siis myös merkittävä rahoitustukikanava paikallisille yhdistyksille ja yrityksille. Edellisellä ohjelmakaudella koko Pohjois-Savon alueella jaettiin 17,4 milj. euroa maaseudun investointeihin ja kehittämiseen (HighwaySavo, 2024). Ylä-Savon Veturin vaikuttavuustutkimuksessa todettiin yhdistyksellä olleen keskeinen rooli maaseutualueen kehittämisessä ja Leader-yhdistystä pidettiin 'matalan kynnyksen' rahoittajana (Heikkinen, Rannanpää & Sinermä, 2022). Tuet ovat mahdollistaneet sekä

aloittavien että toimivien yritysten innovoinnin, uusien palvelujen kehittämisen ja laitteiston uudistamisen sekä paikallisten yhdistysten ja hankkeiden kautta yhteisöllisyyden ja viihtyisyyden ylläpidon myös syrjäisemmillä maaseutualueilla. Leader-tuki on näin lisännyt alueiden pitovoimaa ja elinvoimaisuutta.

1.3.2 Sidosryhmät Leader-toiminnassa

Pohjois-Savon Leader-ryhmät vaikuttavat merkittävästi paikalliseen toimintaan, samoin kuin MTK (Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto) ja Elinvoimakeskus, jotka toteuttavat Maa- ja metsätalousministeriön (myöhemmin MMM) maaseudun kehittämisohjelmaa omalla alueella. Tutkimustyöni kannalta oli tärkeää se, että sidosryhmät olivat merkittäviä Leader-toiminnassa ja ne oli nostettu yhdeksi tärkeimmistä painopisteistä maaseudun kehittämisessä. MMM:n yksi Leader-toiminnan arviointikriteereistä ohjelmakaudelle 2014–2020 oli sidosryhmien osallistaminen ja sen aktiivisuus maaseutuverkostossa. (Eronen & Pekkala, 2017, 23, 30–33.)

Oman tutkimustyön kannalta oli mielenkiintoista huomata, että Leader-ryhmissä kuluvalle kaudella kiinnitettiin erityistä huomiota sidosryhmien määrällisen osallistumisen lisäksi myös laadulliseen osallistamiseen. Tutkimustyöni oli siis ajankohtainen Leader-yhdistyksille. Tavoitteena yhdistyksillä oli sidosryhmien osallistumisen jatkuvuus ja kehittämistoimintaan sitoutuneisuus. Verkoston välinen vuoropuhelu ja jatkuva yhteistyö kertoi Eronen ja Pekkalan (2017, 35–36) mukaan Leader-toiminnan vahvistumisesta ja yhteisöllisyyden kasvamisesta, mikä puolestaan sai Leader-toimijoita kiinnittämään huomiota sidosryhmäviestinnän vaikuttavuuteen sekä kanavien toimivuuteen.

1.3.3 Pohjois-Savon Leader-ryhmien sidosryhmäyhteistyö ja viestintä

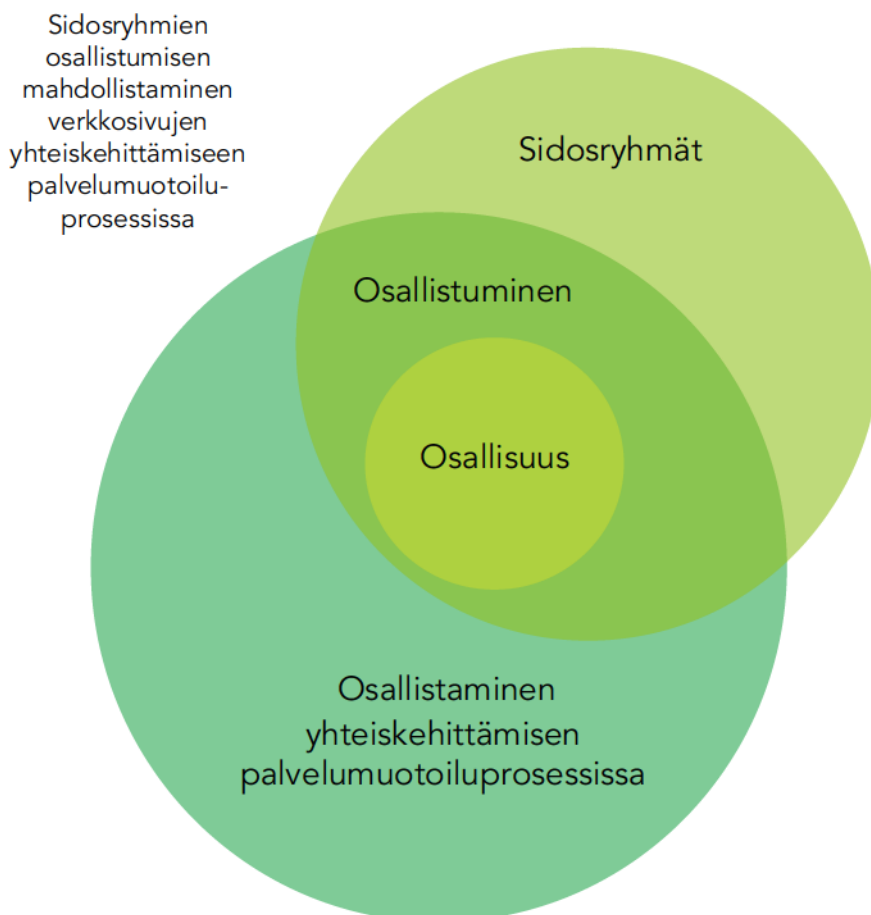
Tutkimukseen osallistuneilla Pohjois-Savon Leader-yhdistyksillä ei ollut esittää yhteistä sidosryhmästrategiaa, mutta sidosryhmät oli sisällytetty yhtenä osana yhdistysten omiin toimintastrategioihin. Tutkimustyöni osui strategiatyön murrosvaiheeseen, jolloin uutta toimintastrategiaa oltiin kehittämässä. Tutkimusaineiston keruun aikana vuosina 2021–2022 yhdistyksissä käytettiin vielä poistuvaa 2014–2020 strategiaa. Kaikille Pohjois-Savon Leader-yhdistyksille yhteisenä päämääränä oli alueen ihmisten vaikuttamisen mahdollisuuksien lisääminen ja osallistumisen kasvattaminen.

Vuonna 2018 ja 2020 Pohjois-Savon Leader-ryhmä oli tehnyt asiakastutkimukset, joiden mukaan Leader-toiminta lisäsi eniten ihmisten omaa aktiivisuutta ja keskinäistä yhteistyötä (HighwaySavo 2020; Pohjois-Savon Leader 2018 ja 2020). Tutkimukset nostivat toisaalta esille sen, että Leader-ryhmien tulisi lisätä tiedotusta ja neuvontaa sekä esittää asiat ymmärrettävämmiin. Molemmissa tutkimuksissa Leader-yhdistykset olivat saaneet eniten huomautettavaa viestinnästä sosiaalisessa mediassa ja verkkosivujen laadusta. (Pohjois-Savon Leader, 2018 ja 2020.) Nämä tulokset sysäsivät Pohjois-Savon Leader-ryhmän uudistamaan verkkosivuja sekä pohtimaan sidosryhmien ja asiakkaiden mahdollista osallistamista verkkosivujen kehittämisessä.

2 TUTKIMUKSEN TOUREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimukseni pohjautui verkkosivujen yhteiskehittämiseen, joka toteutettiin palvelumuotoiluprosessimallilla. Siinä osallistettiin niin toimeksiantajan edustajia kuin Leader-ryhmien sidosryhmiin kuuluvia ihmisiä. Näistä muodostui työhöni teoreettinen viitekehys, joka piti sisällään seuraavat lähestymistavat (KUVIO 3):

- sidosryhmät / osallistajat
- osallistaminen, osallistuminen
- yhteiskehittäminen
- palvelumuotoilun prosessimalli



KUVIO 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimukseni pääasiallinen tavoite oli selvittää sidosryhmien osallistumista Leader-ryhmien verkkosivujen yhteiskehittämiseen palvelumuotoiluprosessissa. Mitä osallistujat ajattelivat yhteiskehittämisestä, osallistumisesta siihen sekä mitkä asiat edistivät tai haittasivat osallistumista. Osallistamisen kannalta oli sitä vastoin hyvä tunnistaa, millaiset sidosryhmät osallistuivat yhteiskehittämiseen.

Palvelumuotoilussa käytetään käsitettä ”yhteiskehittäminen”, joka mahdollistuu osallistamisessa ja osallistumisesta. Halusin tässä gradussani tutkia myös sitä, miten osallistujat suhtautuvat yhteiskehittämiseen verkkosivujen palvelumuotoiluprosessissa.

Tutkimuksessani kaikkia edellisiä yhdisti palvelumuotoiluprosessi, joka raamitti tutkimustyötäni. Olen siksi avannut lyhyesti palvelumuotoilussa hyvin yleistä tuplatimantti-prosessimallia sekä siihen pohjautuvaa ja tutkimuksessani käyttämää Jarken yhteiskehittämisprosessimallia. Se loi tutkimustyölle ympäristön, joka suoraan vaikutti tutkimustuloksiin. Tutkimus rakentui muotoiluprosessin eri vaiheissa koottuun aineistoon.

2.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoiluun kuuluu käyttäjien ja asiantuntijoiden osallistaminen, mitä ihmiskeskeinen yhteiskehittäminen olennaisesti on. Tutkimuksessani yhteiskehittäminen ja sidosryhmien osallistaminen palvelumuotoiluprosessissa tuovat viitekehykseen oman näkökulman. Haluan seuraavaksi avata hieman palvelumuotoilua, sen käsitteitä ja yhteiskehittämistä palvelumuotoilussa.

Selityksiä palvelumuotoilulle on useita. Yksinkertaistettuna *palvelumuotoilu on palvelujen kehittämistä, jonka keskiössä ovat ihmiset*, palvelun käyttäjät kuten asiakkaat, yhteistyökumppanit, asiakaspalvelijat ja koko organisaation henkilökunta.

Palvelumuotoilulla pyritään kehittämään uusia palveluja tai halutaan parantaa entisiä

asiakasystävällisemmäksi. Miettinen (2011, 20–41) ja Stickdorn ym. (2018, 13–14) molemmat mainitsevat, ettei palvelumuotoilu ole pelkästään asiakkaan näkökulman tuomista kehittämistyöhön vaan se on *kokonaisvaltaista yhteiskehittämistä*, jossa kuunnellaan asiakkaiden lisäksi myös organisaation henkilökuntaa sekä mahdollisesti myös muiden sidosryhmien toiveita ja tavoitteita. Leinosen (2023, kohdat "Introduction" ja "Conclusion") sekä Juonala (2025) mukaan palvelumuotoilu on tullut nykyisin osaksi digitaalisten palvelujen, myös verkkosivujen, suunnittelua, jossa halutaan hyödyntää käyttäjien kokemukset ja näkökulmat, jotta palveluista muodostuisi mahdollisimman intuitiiviset ja miellyttävät käyttää kuten omassa tutkimustyössäni.

2.1.1 Palvelumuotoilun keskeiset käsitteet

Palvelut voivat olla abstrakteja, digitaalisia tai jopa virtuaalisia. Ne eivät ole staattisia ja pysyviä vaan koko ajan muuttuvia, monimutkaisia prosesseja, joihin vaikuttaa vuorovaikutus organisaation ja palvelun käyttäjän kanssa. Palvelumuotoilulla parannetaan palvelun toteuttamiseen vaikuttavia asioita, esineitä, ympäristöjä sekä palveluprosesseja. Palvelua kuvataan usein asiakkaan ja palveluntuottajan välisenä vuorovaikutuksena. (Tuulaniemi, 2016.) Etänä tapahtuva työpaja voisi olla myös digitaalinen palvelu, jossa digitaalinen ympäristö luo omat mahdollisuudet vuorovaikutukseen osallistujien kesken etenkin, jos se on organisaation tapa toimia.

Palvelut voivat muodostua myös useammasta peräkkäisestä palvelutuokiosta, aivan kuin pienistä palvelunvaiheista, jotka muodostavat kokonaispalvelun. **Palvelutuokioiden** polusta muodostuu aikajana, jota kutsutaan **palvelupoluksi**. Jokaisessa palvelupolun eri vaiheessa, palvelutuokiossa, asiakkaalle syntyy uusi kohtaaminen palveluntuottajan kanssa. Näissä kohtaamisissa muodostuu asiakkaan **palvelukokemus**. Mitä monimutkaisempi palvelupolku on, sitä enemmän palvelussa on asiakaskohtaamisia, **kohtaamistuokioita**. Monimutkaisissa ja vaikeissa asiakaspoluissa on vaarana asiakkaan poistuminen tai mielenkiinnon katoaminen etenkin, jos palvelupolun eri vaiheet ja asiakkaan kokemus

näissä tuokioissa ei kohtaa hänen tarpeitaan tai toiveitaan. (Koivisto, 2011; Tuulaniemi, 2016, Rautvuori & Jyrämä, 2015, 120) Verkkosivuilla tämä näkyy hyvin helposti käyttäjän poistumisena välittömästi, ellei oikeaa palvelupolkua löydy nopeasti heti ensimmäiseltä sivulta alkaen. On mielenkiintoista tutkia, miten tämä näkyy tutkimuksen etätyöpajoissa.

Samoin kuin osallistamisessa niin Koiviston (2011, 45) mukaan myös palvelumuotoilussa ihmisten väliset vuorovaikutukset ja ympäristöt ovat kokemuksen syntymisessä merkittävässä roolissa. Pullman ja Cross (2004) nostavat palvelukokemuksen vaikuttaviin tekijöihin ihmisten keskinäiset suhteet, palveluympäristöt sekä ihmisten välille syntyvän vuorovaikutuksen. Myös ympäristöt ja esineet ovat siis osa palvelukokonaisuutta. Krippendorff Segelströmin (2013, 48) mukaan ihmisen ymmärrys ja käyttäytyminen kulkevat käsi kädessä ja esineet liittyvät erottamattomasti siihen, miten käyttäjät näkevät ja kokevat palvelut. Mäkinen (2023, 43–70) puolestaan mainitsee palvelukokemuksen olevan ihmisen, asiakkaan tai kuten tässä tutkimuksessa, sidosryhmän jäsenen, subjektiivinen tunnetila, yksilökokemus, joka syntyy palvelutilanteen vuorovaikutuksessa, mutta samalla se on sosiaalinen, useamman henkilön välille syntyvä kokemus.

Tuulaniemen (2016, 66–81) mukaan palvelussa syntyviä ihmisten subjektiivisia palvelukokemuksia ei voi suoraan suunnitella, mutta palvelumuotoilulla voidaan löytää **palvelun kriittiset pisteet** (kipupisteet) ja saada ne mahdollisimman optimaaliseksi ja näin pyritään muotoilemaan asiakkaan tuntema palvelukokemus positiiviseksi.

Palvelumuotoilussa halutaan ymmärtää asiakasta tai sidosryhmään kuuluvia ja poistamaan mahdollisia kriittisiä pisteitä.

Omassa tutkimuksessa osallistumista yhteiskehittämiseen voisi myös kuvata palvelukokemuksena. Siinä työpajaa voisi kutsua palvelutuokioksi, jossa syntyy vuorovaikutusta fasilitoijan ja osallistujan välille. Osallistumisen eri vaiheita voisi kuvata palvelupolkuna, jossa saattaa löytyä palvelun kriittisiä pisteitä. Tällä tutkimuksellani pyrin löytämään kriittiset kipupisteet, joita osallistamisesta saattaa syntyä.

2.1.2 Osallistaminen ja yhteiskehittäminen palvelumuotoilussa

Palvelumuotoilua ei tehdä yksin suunnittelutoimistoissa, vaan Stickdornin ym. (2018, 26) mukaan se on paremminkin **käytännönläheistä yhteiskehittämistä**, jossa muotoilija etsii monipuolisesti eri asiantuntijoiden kuin myös palveluun osallistuvien ja käyttäjien kanssa yhdessä innovatiivisia ratkaisuja teknisiin, liiketaloudellisiin tai inhimillisiin haasteisiin. Palvelumuotoilu on siis monialaista palvelujen yhteiskehittämistä, johon voi osallistua organisaation henkilökunnan tai yhteisön jäsenten lisäksi eri alan ammattilaisia, jotka tuovat suunnitteluprosessiin alansa asiantuntijuuden näkökulman. Palvelumuotoilun avulla avautuu näkymä käyttäjän maailmaan, asioihin, joita muotoilija ei välttämättä yksinään olisi osannut ajatella. Tuulaniemi (2016) toteaa palvelumuotoilun tuovan palvelun **aineettomat ja näkymättömät taustat näkyviksi** mm. luomalla blueprinttejä ja visualisoimalla konsepteja. Yhteisön näkökulmasta, osallistamalla sidosryhmiä yhteiskehittämiseen, saadaan arvokasta tietoa mm. kipupisteistä, tarpeista ja toiveista, jotka huomioimalla, esimerkiksi verkkosivujen kehittämisessä, saadaan aikaan käyttämistä helpottavia toimintoja ja intuitiivisia palvelupolkuja.

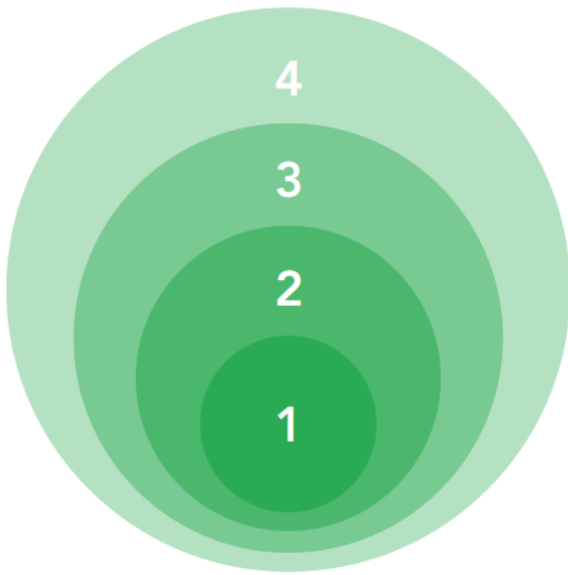
Palvelumuotoilussa ihmiskeskeinen yhteiskehittäminen on suunnittelun perusta, jossa koko kehittämistyö, suunnittelu, ideointi ja prototypointi perustuu käyttäjien prosessissa mukana olemiseen, testauksiin ja kokemuksiin. Miettisen (2021) mukaan ihmiskeskeisessä suunnittelussa käyttäjä, hänen toiveensa ja vaatimuksensa ovat mukana kaikissa suunnitteluprosessin vaiheissa, mikä muodostaa palvelumuotoilun yhteiskehittämisen ydinajatuksen. Miettinen (2011) nostaa esille, että käyttäjien inhimilliset tarpeet ja odotukset ovat palvelumuotoiluprosessissa suunnittelun ja kehittämisen lähtökohtana, niiden tutkiminen tuo muotoilijalle ja organisaatiolle syvempää asiakasymmärrystä, jolloin palveluista muotoutuu optimaalisia osallistujille.

Osallistettaessa palvelujen käyttäjää yhteiskehittämiseen, on häneltä suoraan saatu tieto olennaista ihmiskeskeisessä kehittämisessä, koska se sisältää syvempää ja tarkempaa

tietoa tarpeista ja toiveista, mitä organisaation yleisesti kokoama asiakasdata kertoo. Näin myös toisen käden vääristynyt tietoriski vähenee. Lopputuloksen muotoutumisen kannalta Hyysalo, (2009, 12–26) sekä Miettinen (2011) pitävät tärkeänä, kuinka juuri aito, yhteiskehittämisessä saatu käyttäjätieto, auttaa muotoilijaa luomaan hyödyllisiä ja sopivia tuotteita tai palveluja niiden käyttäjille. Juuri tämä oli tärkein syy, miksi tutkimuksessani lähdettiin osallistamaan sidosryhmiä – sekä minä muotoilijana että Pohjois-Savon Leader-ryhmä toimeksiantajana halusi saada aitoa käyttäjätietoa, joka auttaisi suunnittelemaan parhaan verkkosivupalvelun sen käyttäjille.

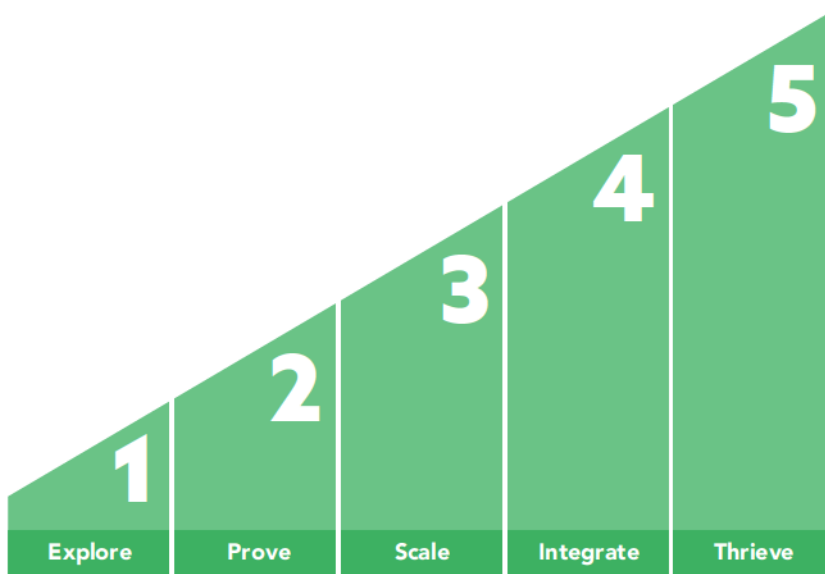
2.1.3 Palvelumuotoilun tasot

Muotoilua voidaan hyödyntää organisaatiossa eri tavoin. Moritz (2005, 32–33) määrittelee muotoilun eri tasoille (KUVIO 4): yksinkertaisimmillaan se on palvelun, tuotteen tai tilan ominaisuuksien ja visuaalisten elementtien suunnittelua. Määritelmän mukaan organisaatiossa, jossa muotoilu on ottanut enemmän jalansijaa, käsitellään edellistä laajempia aiheita ja muotoillaan monimutkaisempia asioita. Minimissään nämä muotoilukokonaisuudet voivat olla pieniä yksittäisten tuotteiden, tuoteperheiden tai palvelujen kehittämistä, kun taas asiakaskokemusten ja prosessien muotoilussa käsitellään laajempia asiakokonaisuuksia. Laajin muotoilutaso Moritzin mukaan on strategioiden ja ideologisten aiheiden kehittämisestä.



KUVIO 4. Moritzin (2005, 33) mukaan muotoilu jakaantuu neljälle tasolle, joissa muotoillaan: 1. ominaisuuksia, 2. asiakaskokemusta, 3. prosesseja ja järjestelmiä sekä 4. strategioita, poliittisia tai ideologisia aiheita.

Se miten organisaatio on sisäistänyt muotoilun ja kuinka syvälle muotoiluajattelu on juurtunut organisaatioon, määritellään muotoilun maturiteetilla. Service Design Network (2025) määrittelee sen viidelle tasolle (KUVIO 5), jossa alimmalla tasolla (Explore) vain muutamat kehittämissyksikön henkilöt kokeilevat muotoilun mahdollisuuksia. Toisella maturiteetin tasolla (Prove) tehdään pioneerityötä, jossa yksittäisillä muotoiluprojekteilla pyritään vakiinnuttamaan muotoilu osastolle. Seuraavalla (Scale) tasolla muotoilua pyritään levittämään organisaation eri osastoille ja yhtenäistämään menetelmiä. Tämän jälkeen muotoilu integroidaan (Integrate) koko organisaatioon, jonka toimintaa ja kehitystä seurataan mittaamalla systemaattisesti. Viimeisellä tasolla (Thrive) muotoilusta on tullut ydinosa organisaation toiminta- ja kehittämiskulttuuria.



KUVIO 5. Muotoilun maturiteetin viisi tasoa Service Design Networksin mukaan. (SDN, 2025.)

Yleisin tapa mitata, kuinka vakiintunutta muotoilu on organisaation toimintakulttuuriin, on Danish Design Centren (2015) julkaisema "Design Ladders" -malli eli muotoilun portaat (KUVIO 6). Daviesin (2019) ja Turusen (2023) mukaan tätä mallia hyödynnetään etenkin yritysten liiketoiminnan kehittämisessä, mutta sen avulla voidaan kuvata myös muiden organisaatioiden ja yhteisöjen muotoilun maturiteettia, kuinka edistynyttä ja kuinka syvällä muotoilu ja muotoiluajattelu on organisaatiossa. Alun perin muotoilun portaisiin kuului vain neljä tasoa: Ei muotoilua (Non Design), Estetiikka (Style), Prosessi (Process) ja Strateginen (Strategy).

Ensimmäisellä askelmalla (Non Design) ammattitaitoista muotoilua ei ole ja seuraavalla tasolla, estetiikan (Styling) portaalla, keskitytään lähinnä visuaalisen muodon muotoiluun. Kolmannella portaalla, prosessi (Process) tasolla, muotoilu nähdään prosessina, jossa ratkaistaan haasteita asiakaslähtöisesti. Neljännellä askelmalla (Strategy) muotoilu kuuluu osaksi johdon toimintaa, jossa muotoillaan liiketoimintaa ja visioidaan yrityksen tai yhdistyksen tulevaisuutta.



KUVIO 6. Matt Daviesin (2019) jalostama muotoilun portaiden kuusi askelmaa.

Alimmat kehittämisen neljä tasoa eivät riittäneet Matt Daviesille, vaan hän lisäsi myöhemmin Danish Design Centren muotoiluportaisiin muutoksen ja kulttuurin askelmat. Muutoksen (Change) tasolla organisaatio käyttää muotoilua muutosjohtamisessa ja asiakkaita ja eri sidosryhmiä on mukana työryhmissä, jotka arvioivat ja seuraavat muutoksen edistymistä. Kulttuurin (Culture) muotoiluporras on edellisiä tasoja laajin ja siinä muotoilua hyödynnetään koko organisaatiokulttuurin innovointiin, kehittämiseen ja toimintamallien sisäistämiseen. Siinä muotoilu on upotettu kaikkiin kehittämisvaiheisiin organisaation eri tasoilla, jossa niin työntekijät kuin asiakkaat (tai muut sidosryhmän edustajat) ovat kiinteästi mukana kehittämisessä. (Davies 2019; Hoedemaekers, 2016.)

Näiden eri mallien avulla voidaan tutkia muotoilun roolia organisaatiossa, mittaamaan ihmislähtöisten yhteiskehittämisten käyttöä kehittämisprosesseissa ja yhteisön kulttuurissa sekä ohjaamaan muotoilujattelun kehittymistä organisaatiossa. Karkeasti ajatellen verkkosivujen yhteiskehittäminen voidaan nähdä muotoiluportailta ja -tasolla sen suhteen, kuinka tiiviisti yhdistys ottaa eri sidosryhmät mukaan, osallistaa, muutostyöhön ja kuinka syvällä muotoilu ja osallistaminen on yhdistyksen toimintakulttuuria sen eri tasoilla.

2.1.4 Palvelumuotoilu prosessina

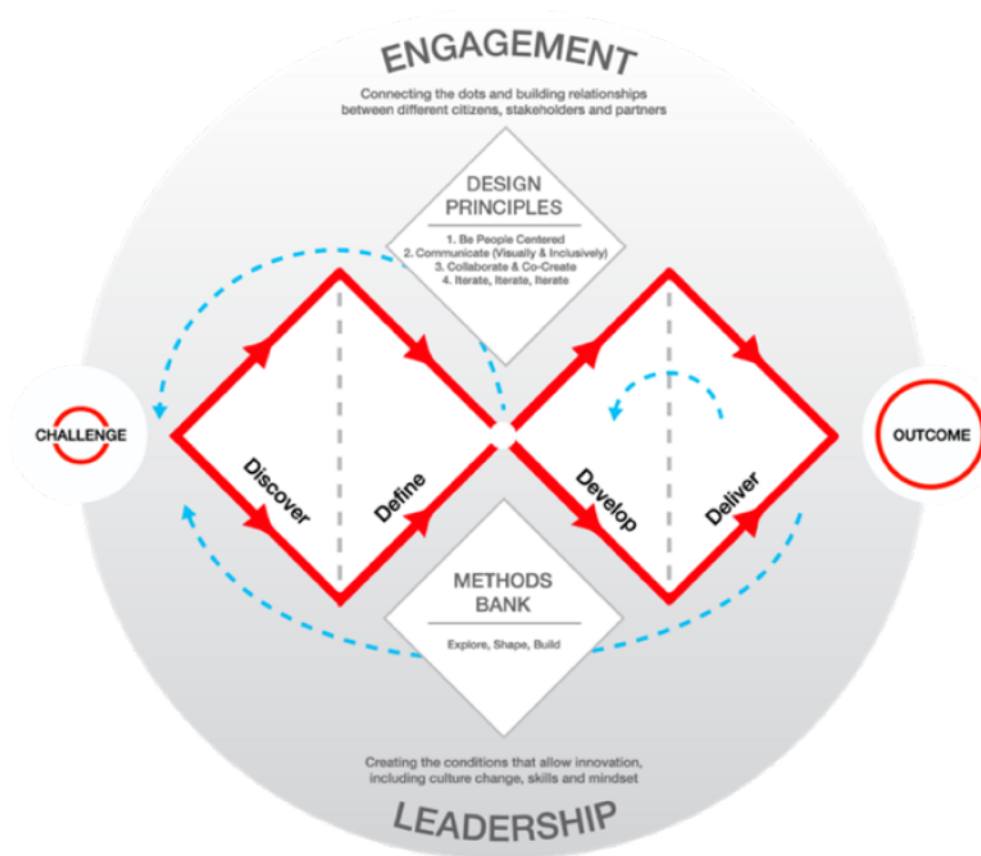
Toteutin tutkimukseni aineistonkeruuvaiheen tuplatimanttiin pohjautuvalla Jarken muotoiluprosessimallilla, jossa vaihtelivat tutkimisen ja kiteyttämisen vaiheet. Miettisen (2011, 30–31) ja Tuulanniemen (2016, 126–131) mukaan palvelumuotoilussa itse muotoiluprosessi koetaan tärkeäksi, jotta lopputuloksena olisi asiakkaita puhutteleva ja organisaation tavoitteet huomioiva palvelu. Palvelumuotoiluprosessi alkaa aina tiedon hankinnasta, jonka tavoitteena on ymmärtää asiakasta. Miettinen (2011) määrittelee ensimmäisen prosessin vaiheen kasvattavan käyttäjien kokemusten ja tarpeiden ymmärtämistä. Hämäläinen ja Vilka (2011) korostavat tässä vaiheessa etenkin tiedostamattomien tarpeiden esille nostamisen. Polanyi menee vieläkin syvemmälle ihmisen sanomattomaan tietoon ja Pohjalaisen (2012) mukaan hän puhuu hiljaisesta tiedosta, jossa ihminen usein tietää enemmän kuin osaa edes kertoa. Koivisto (2011, 43) kiteyttääkin asiakaskokemusten ja hiljaisten tietojen keräämisen auttavan muotoilun alkuvaiheessa tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja toiveet sekä palvelun mahdolliset kriittiset pisteet, mitkä antavat suunnan prosessin seuraaville vaiheille.

Muotoiluprosessi voidaan nähdä koostuvan myös useista iteratiivisista kierroksista, joista kierros kierrokselta löydetään uutta tietoa, etsitään ratkaisuja ongelmiin, täsmennetään ongelmaa ja tehdään ketteriä kokeiluja sekä konsepteja. Palvelumuotoilun eri vaiheissa käyttäjiä osallistetaan yhteiskehittämiseen mm. haastatteluihin, ideointityöpajoihin tai konseptointiin, joissa pyritään huomioimaan käyttäjien tyytyväisyys ja parantamaan ratkaisuja. Palvelumuotoiluprosessille on ominaista, ettei se pääty siihen, kun palvelu on valmis, vaan kehittämistyö on jatkuvaa, mainitsevat Lin ja Parker (2011). Samoin verkkosivukaan ei ole valmis, kun sen ensimmäinen versio valmistuu, vaan käyttäjäpalautetta ja kokemuksia on kerättävä senkin jälkeen ja tehtävä tarvittavia muutoksia sivuston toiminnallisuuksiin ja sisältöihin. Palvelumuotoiluprosessi on siis useista iteraatiokierroksista muodostuva jatkuva prosessi.

2.1.5 Muotoilun prosessimallit

Tutkimuksessani käytetty aineisto on kerätty yhteiskehittämisessä, joka on toteutettu Jarken tuplatimantista kehittämällä muotoilun prosessimallilla. Haluan kuitenkin esitellä ensiksi palvelumuotoilussa erittäin käytetyn Design Councilin kehittämän Double Diamond, tuplatimantti-mallin, koska Jarken malli pohjautuu siihen.

Double Diamond eli tuplatimantti-malli on yleisesti tunnetuin palvelumuotoilun prosessimalli, jonka Design Councilin kehitti vuonna 2005. Oheisesta kuvioista (KUVIO 7) näkyy, kuinka mallissa muotoiluprosessi jaetaan kahteen osaan eli timanttiin, jossa ensimmäisessä vaiheessa keskitytään selvittämään ongelmaa ja toisessa vaiheessa löytämään ratkaisuja. Ensimmäisessä timantissa, prosessin alussa, on ns. löytämisen (discover) vaihe, jossa kerätään tietoa laajasti ja monipuolisesti ratkaistavasta aiheesta (challenge) ja sen jälkeen saadun aineiston pohjalta ongelma analysoidaan ja määritellään tarkemmaksi kiteytysvaiheessa (define). Toisessa timantissa edellisen pohjalta ensin kehitetään (develop) uusia ratkaisuja ja prototyyppejä, minkä jälkeen ne testataan ja muokataan valmiiksi konsepteiksi viimeisessä toteutusvaiheessa (deliver) ennen julkaistamista (outcome) (Design Council, 2024).

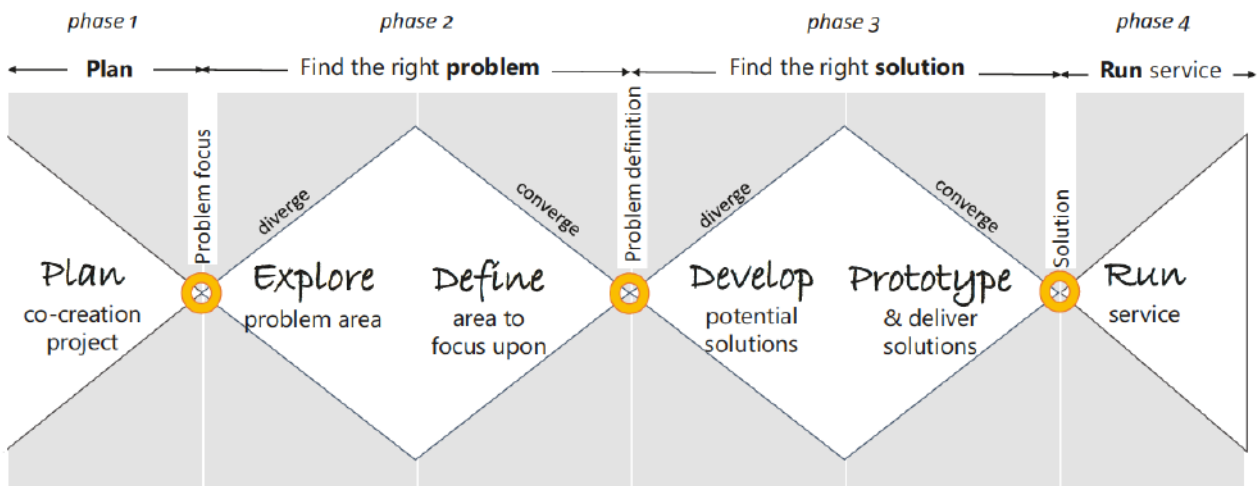


KUVIO 7. Double Diamond eli tuplatimantti (Design Council, 2024).

Design Councilin (2024) muotoiluprosessi ei kuitenkaan ole niin suoraviivainen kuten edellä kuvasin, vaan molemmissa timanteissa tapahtuu sisäistä iteraatiota, kun saadaan tutkimisen, ketterien kokeilujen, testaamisen ja asiakaspalautteiden myötä uutta tietoa taustatekijöistä. Ja kuten voi huomata, palvelu ei olekaan koskaan valmis, vaan se palaa aina uudelleen ensimmäiseen vaiheeseen ja näin palvelun muotoiluprosessi alati muuttuvassa maailmassa on jatkuvaa.

Tuplatimantista on kehitetty eri tilanteisiin useita variaatioita, joissa on huomioitu tuplatimantin puutteet. Jarke (2020) halusi nostaa omassa prosessimallissa (KUVIO 8) esille etenkin yhteiskehittämisen suunnittelun ennen varsinaista toteutusta sekä suunnitteluprosessin jälkeen valmiin palvelun toiminnan. Jarke (2020, 54) jakaa koko prosessin neljään päävaiheeseen: 1. suunnitteluun (Plan), jossa määritetään projektin ongelma ja suunnitellaan itse yhteiskehittämisprosessia, 2. etsimiseen (Find the right

problem), jossa tutkitaan ongelmaa ja tarkennetaan sitä, 3. kehittämiseen (Find the right solution), jossa kehitetään ja arvioidaan mahdollisia ratkaisuja sekä 4. käyttöönottoon (Run service), jossa palvelu on käytössä ja palautteita kerätään.



KUVIO 8. Jarken yhteiskehittämisen prosessimalli (Jarke 2020, 54).

Erona Design Councilin "tuplatimantti"-prosessimalliin Jarken mallissa ensimmäisenä suunnitellaan koko yhteiskehittämisen prosessia: miten se toteutetaan, millainen budjetti on ja ketä siihen osallistetaan. Seuraavat kaksi vaihetta ovat hyvin samankaltaiset kuin tuplatimantissa ja ne sisältävät tutkimisen, kiteyttämisen, suunnittelun ja prototypoinnin. Näiden lisäksi Jarke on halunnut erikseen nostaa viimeiseksi yhteiskehittämisen vaiheeksi palvelun valmistumisen ja se on käyttöönoton. Mallissa hän haluaa korostaa etenkin palvelun seurannan ja jatkuvan kehittämisen merkitystä.

Jarke (2020, 54) ehdottaa yhteiskehittämisen prosessin laajentamista muihinkin kuin tutkimus- tai kehittämistehtäviin. Hänen mukaansa tällä tavoin sidosryhmien osallistaminen eri vaiheissa voisi sitouttaa ja luoda pysyvämpiä suhteita organisaation ja sidosryhmien välille. Muotoilun ja suunnittelun prosessimalleja on kehitetty useita erilaisia riippuen siitä, millaisesta kehittämistyöstä tai -ympäristöstä on kyse. Myös johto ja työntekijät yhdessä voivat muotoilla prosessin omalle organisaatiolleen tai kehittämisprosessilleen sopivaksi.

Se miten paljon sidosryhmiä ja asiakkaita halutaan osallistaa ja kuulla, vaikuttaa prosessin laajuuteen ja mahdollisiin iteraatiokierroksiin. Itse halusin käyttää Jarken mallia, koska jo ennen aineistonkeruuvaihetta, Leadereille oli tehty tutkimusta, josta keskustelimme suunnitellessamme yhdessä toimeksiantajan kanssa yhteiskehittämisen- ja osallistamisprojektia. Mallin valintaa puolsi myös se, että yhteiskehittämisessä loppuhaastattelut olivat vasta, kun Leadereiden verkkosivut olivat julkaistu, lähes valmiit, eli jatkuvalla kehittämistyöllä luotiin tällä tavoin pieni itu.

2.1.6 Palvelumuotoilu strategisena valintana

Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun hyödyntäminen organisaatiossa on ensisijaisesti strateginen valinta, jossa johto ja henkilökunta sitoutuvat yhteiseen ajattelu- ja toimintatapaan mm. osallistettaessa sidosryhmiä. Brownin (2008) mukaan muotoilun käyttäminen palvelujen kehittämisessä on ennen kaikkea strateginen päätös ja kumpuaa yrityksen arvoista. Kun johto on tehnyt päätöksen, muutostyö organisaatiossa lähtee liikenteeseen usein siitä, miten muotoiluajattelu esitellään henkilökunnalle sekä tärkeille sidosryhmille. Kun muotoilu otetaan mukaan kehittämiseen, organisaatiolta kysytään ensimmäisenä, mitä ongelmaa lähdetään ratkaisemaan, miten suhtaudutaan sidosryhmiin sekä millaisilla askelmilla edetään? (Maula & Maula 2019.)

Kun organisaatiossa halutaan ottaa muotoiluajattelu käyttöön, niin sen moniarvoisuus voidaan ymmärtää Buchananin (2015) mukaan neljällä eri ulottuvuudella (KUVIO 9), jotka vaikuttavat kokonaisvaltaisesti yrityksen strategisiin valintoihin ja toimintatapoihin. Muotoiluajattelu on sen keskiössä ja sitä ympäröi organisaation henki tai kulttuuri, jossa korostetaan luovuutta ja innovatiivisuutta; toiseksi organisaatiossa toteutetaan systemaattisesti tutkimusta, joka on vuorovaikutuksellista. Näiden lisäksi muotoiluajattelu ohjaa tapaa ajatella ja tehdä päätöksiä. Neljännessä muotoiluajattelun ulottuvuudessa annetaan mielikuvitukselle vapaus etsiä uusia mahdollisuuksia, joita myös konkretisoidaan.

Buchanan mukaan muotoiluajattelu on siis kulttuurin, toiminnan, tutkimisen ja ajattelun yhdistelmä.



KUVIO 9. Muotoiluajattelun neljä ulottuvuutta Buchananin (2015) mukaan.

Liedtka (2023) mainitsee, etteivät organisaatiot käytä muotoilua ja muotoiluajattelun mahdollisuuksia kehittämisessä tai ongelmanratkaisussa niin usein kuin se olisi mahdollista. Alati muuttuva yhteiskunta vaatii organisaatioita havahtumaan muotoilun ja muotoiluajattelun mahdollisuuksiin niin ekologisena, taloudellisena kuin yhteiskunnallisena ratkaisijana. Cunha ym. (2026) tunnistavat muotoiluajattelun olevan tärkeä muutoksessa, mutta organisaatioissa sen käyttöönottoa rajoittavat kulttuuri, resurssit, osaaminen ja sidosryhmien sitoutumattomuus. Elsbachin ja Stiglianin (2018) mukaan muotoiluajattelu on organisaatioissa epätasaista, siitäkin huolimatta, että sen mahdollisuudet olisi tunnistettu. Liedtka (2023) puolestaan jatkaa, että organisaatiot ovat nyky-yhteiskunnassa entistä

riippuvaisempia toisistaan, jolloin eri tahojen tulisi ottaa yhteistyökumppanit ja sidosryhmät huomioon päätöksenteossa ja strategiassa.

2.2 Osallisuus, osallistaminen ja osallistuminen

Tässä luvussa esittelen eri selityksiä käsitteille osallisuus, osallistaminen sekä osallistuminen. Näitä on tutkittu runsaasti viime vuosina etenkin sosiaalialalla ja käsitteet nähdään usein saman tapahtuman eri näkökulmina tai tasoina. Itse sotkin produktiivisen työn alussa termejä kepeästi keskenään, mutta tutkimukseni myötä termien käyttö selkeytyi. Oma tutkimustyöni suuntautui ensisijaisesti osallistamisen ja osallistumisen tutkimiseen. Pohjois-Savon Leader-ryhmälle sidosryhmien osallistaminen verkkosivujen yhteiskehittämiseen tarkoitti heille osallistamisen kokeilua ja osallisuuden luomista heidän yhteisössään.

2.2.1 Osallisuus

Osallisuus nähdään yhteiskunnassa ensisijaisesti kokemuksellisena, joka vaikuttaa suoraan ihmisten hyvinvointiin kuten Salminen ym. (2021) pohtivat osallisuuden artikkelissa. Viime vuosikymmenen aikana Terveys- ja hyvinvointilaitos on ottanut osallisuuden yhdeksi tavoitteeksi hyvinvoinnin edistämiseksi kansallisella tasolla, mikä pohjautuu puolestaan Euroopan Unioni hyvinvoinnin tavoitteisiin (Nikander & Tuominen-Thusen 2016, 6; Terveys- ja hyvinvoinninlaitos 2023, 14; Euroopan Unioni 2017; Era 2013, 12).

Nykyisin useissa kaupungeissa ja kunnissa sekä hyvinvointialueilla onkin pyrkimys lisätä asukkaiden osallisuutta osallistamalla heitä mm. osallistavalla budjetoinnilla. Myös yritykset ympäryksissä osallisuutta esimerkiksi verkkosivuilla palvelupolun eri vaiheisiin mahdollistamalla asiakkaiden tarpeita vastaavien palvelujen valinnan. Yhdistyksissä sitä

vastoin osallisuus usein on tapa toimia ja luoda yhteisöllisyyttä, jäsenten yhteisestä tekemistä, osallistumista perustoimintaan, josta muodostuu yhteenkuuluvuus ja osallisuuden kokemus.

Osallisuus voidaan Raivion ja Karjalaisen (2013, 12) mukaan nähdä sekä keinona että päämääränä: Osallisuudesta luodaan toimintatapa, joka saa aikaan oman, yhteisöllisen porukan tai "heimon" ja sen päämääränä on kehittää yhteisössä jo olemassa olevia palveluja, toimintaa tai luodaan aivan uusia innovaatioita. Yksinkertaisimman selityksen antavat Pekkala ja Luoma-aho (2013, 16–17), joiden mukaan osallisuus on kuulumista johonkin tai se on vaikuttamisen kokemus ja osallistumisen mahdollistuminen, jossa yhteisö luo sidosryhmille osallistumistilanteita.

Isola kumppaneineen (2017) kuvaa osallisuutta edellisiä laajemmin ja moniulotteisemmin etenkin sosiaalisena kuulumisena, mutta myös osallistumisen ja vaikuttamismahdollisuuksien ilmiönä. Isola ym. (2017, 3) mukaillen ilmiötä voisi selittää seuraavasti: Osallisuus on osallistumista johonkin (involvement), se on ihmisten välisiä sosiaalisia suhteita (relatedness), kuulumista johonkin (belonging) ja yhteisöllisyyttä tai yhteenkuuluvuuden tunnetta (togetherness). Osallisuudesta nousee esille myös joukon yhtenäisyys (coherence) ja mukaan ottaminen (inclusion). Siinä on osallistumista (participation), jossa voi edustaa (representation) ja johon kuuluu demokratia. Se on myös kaiken aiemmin mainitun järjestämistä ja johtamista (governance).

Raivio ja Karjalainen (2013, 13–17) näkevät osallisuuden paremminkin yhteiskunnallisesti merkittävien, julkisten tahojen kuten valtion, kuntien tai oppilaitosten järjestämänä mahdollisuutena osallistua päätösten tekoon. Heidän määritelmässään yhteiskunnan tarjoamalla osallisuudella pyritään torjumaan syrjäytymistä ja eriarvoisuutta, minkä tarkoituksena on luoda mahdollisuuksia yhteisöllisyyteen, yhteenkuuluvuuteen ja turvallisuuteen sekä annetaan vaikuttamismahdollisuuksia.

Johnstonin ja Taylorin (2018, 53–6) mukaan osallisuutta useimmiten halutaan kuvata yksilön ja yhteisön tasolla, jolloin näkökulmaksi otetaan yhteisössä toimivan yksilön tai sitten koko yhteisön osallisuus, mahdollisuus jonkinasteiseen osallistumiseen. Raivio ja Karjalainen (2013, 13–17) selittävät osallisuutta sitä vastoin kolmesta näkökulmasta: having, acting ja belonging eli taloudellinen, toiminnallinen ja yhteisöllinen osallisuus, jossa ensimmäisessä osallisuutta arvioidaan taloudellisen hyvinvoinnin mukaan ja toisessa puolestaan selitetään, kuinka yksilö voi osallistua johonkin toimintaan. Yhteisöllinen osallisuus kuvaa sitä vastoin ihmisen kuulumista yhteisöön ja osallistumista sen jäsenenä yhteisön toimintaan, esimerkiksi yhdistyksessä työntekijä osallistuu oman organisaation palvelujen tai verkkosivujen kehittämiseen. Melin ja Jonker-Hoffrén (2021, 285, 289) korostavat, että työntekijöiden osallisuudessa tulisi huomioida työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja kiinnostuksen kohteet, ettei ongelmienratkaisu muodostuisi pelkästään organisaatiolähtöiseksi. Tähän puolestaan vaikuttaa organisaation oma strategia ja arvopohja.

Työntekijät ovat yksilöitä omissa työyhteisöissä. Isola ym. (2017, 19) nostavat esiin, kuinka yksilötasolla merkityksellisyys, usko oman toiminnan merkitykseen, ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa on tärkeä osa osallisuuden kokemuksen kehittymistä. Osallisuuden kokemuksen syntymiseen vaikuttavat myös osallistujan omat tarpeet. Isolan ym. (2017, 10–11) mukaan Max-Neefin määrittelemät yhdeksästä erilaisesta tarpeesta (olemassaolo, turva, tunteet, ymmärtäminen, osallistuminen, joutilaisuus, luovuus, identiteetti ja vapaus) täyttyvät sellaisissa olosuhteissa ja toimissa, jotka vastaavat ihmisen sen hetkisiä tarpeita. Osallisuuden kokemuksen huippu saavutetaan Isolan ym. (2017, 10–11) mukaan, kun yksilö saa osallistuessaan oikeuksia, vastuita ja velvollisuuksia, voi ilmaista mielipiteitä, tehdä ehdotuksia tai kun mahdollistetaan vuorovaikutus toisten kanssa.



KUVIO 10. Isola ym. kuvaavat osallisuutta aaltoilevina sisäkkäisinä tasoina (Isola ym., 2017, 23).

Isola kumppaneineen (2017, 23) yhdistävät edelliset määritelmät osallisuuden tasoihin sen mukaan mitä yksilöllisempää tai yhteiskunnallisesti vaikuttavaa osallisuus on (KUVIO 10). Sisin kehä kuvaa osallisuutta omassa elämässä, johon kuuluu yksilön lähipiiri, muun muassa perhe ja ystävät. Keskimäinen kehä puolestaan kuvaa osallisuutta yhteiskunnallisella tasolla, esimerkiksi elinympäristön palveluihin vaikuttamista ja uloin kehä kuvaa sitä vastoin osallisuutta hyvinvointia ja merkityksellisyyttä luoviin aiheisiin.

2.2.2 Osallistaminen

Kun organisaatiossa on saatettu kokea palvelumuotoilun, yhteiskehittämisen ja osallistamisen "herätys", halutaan kuulla niin työntekijöitä kuin yhteistyökumppaneita, saada uusia ideoita ja näkökulmia mm. palvelujen kehittämisessä niin talon sisältä kuin sen ulkopuolelta. Pohditaan miten palvelua voisi uudistaa, miten asiakkaat palvelun kokevat, auttaako palvelutuokiot ja -pisteet asiakasta juuri siten kuin sen kuuluisi auttaa?

Organisaation arvopohja näkyy usein siitä, miten käyttäjät, asiakkaat ja muut sidosryhmän jäsenet osallistetaan eli kutsutaan mukaan yhteiskehittämiseen, miten heitä kuullaan ja huomioidaan. Pekkanen ja Luoma-Ahon (2019, 11) artikkelissa osallistaminen itsessään voi olla organisaation tavoite, mutta se voidaan nähdä myös vuorovaikutuksen prosessina. Osallistamisessa syntyneiden lopputulosten kannalta yhteisymmärrys on tärkeää. Se saavutetaan Mönkkösen ym. (2019) mukaan, kun osallistamisessa syntyy yhteys ja ymmärrys eri asiantuntijoiden ja asiakkaan välille vastavuoroisesti kommunikoimalla.

Vuorovaikutuksen mahdollisuus nousee merkittävään rooliin osallistamisessa. Määttä, Puumala ja Ylikomi (2023) mainitsevat osallistamisessa olevan haasteita, joissa yksilön osallisuus ja osallistuminen eivät onnistu toivotulla tavalla. Heidän mukaansa haasteita ovat esimerkiksi vuorovaikutukselliset ongelmat kuten kielen ymmärtäminen, psyykkiset tekijät kuten turvattomuuden tunne tai ongelmalliset tilanteet kuten ympäristölliset esteet ja toimimattomat yhteydet. Nämä voivat luoda osallistujaan negatiivisia tunteita, ettei häntä ole kuunneltu tai että hänet on sivuutettu. Määttä ym. (2023) mukaan osallistaminen on monimuotoista vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa, heidän kuuntelemistaan ja huomioon ottamista.

Sidosryhmien osallistamisessa olisi huomioitava yhdenvertaisuus ja tasapuolisuus eri osapuolia kohtaan. Schaaf (2022, 74–75) mainitsee, että osallistaminen voi olla myös vallan väline ja siksi olisi kiinnitettävä huomiota, millaisia ehtoja osallistumiseen suunnitellaan sekä ketkä niistä päättävät. Näistä vaatimuksista pitäisi kaikilla sidosryhmillä olla yhteinen käsitys väärinymmärrysten välttämiseksi sekä turvallisuuden ja avoimen, vuorovaikutteisen ilmapiirin luomiseksi.

Organisaation näkökulmasta osallistaminen sitouttaa ja synnyttää pitkäaikaisia työntekijöitä, asiakkuuksia, jäseniä tai yhteistyökumppanuuksia. Mortimer ym. (2019) on kiteyttänyt asiakkaiden osallistamisprosessin kuuteen eri vaiheeseen: 1. Osallista, 2.

Suunnittele, 3. Tutki, 4. Kehitä, 5. Päätä ja lopulta 6. Valmistaudu muutokseen.

Osallistamisvaiheessa luodaan suhteita osallistujiin, suunnitteluvaiheessa heidän kanssaan yhdessä asetetaan tavoitteet, jonka jälkeen tunnistetaan parannusehdotuksia ja opitaan kokemuksista. Kehittämisympäristössäkin osallistajat ovat mukana luomassa konkreettisia ideoita. Päätösvaiheessa valitaan toteutettavat ideat ja muutokseen valmistautumisessa ideat ovat niin konkreettisia, että päättäjät voivat ryhtyä niitä toteuttamaan.

Mortimerin mallissa osallistaminen ei ole yksittäinen tapahtuma vaan kokonainen osallistamisprosessi, johon osallistajat osallistuvat yhdessä osallistujan kanssa. Mallissa eri osallistamisen vaiheet luovat osallistamispolun, jossa osallistuja pääsee vaikuttamaan lopputulokseen kaikissa sen vaiheissa.

Omassa tutkimuksessa osallistamispolun vaiheita muotoilijan näkökulmasta voi kuvata samankaltaisesti kuin Mortimer. Siinä osallistaminen voidaan nähdä enemmän sidosryhmien ideoiden ja näkemysten keräämisinä, jotka auttoivat muotoiluprosessissa eteenpäin. Toimeksiantajan näkökulmasta katsottuna Mortimerin malli oli hyvinkin pätevä ja heidän tavoitteenaan oli saada kuulla ja luoda osallisuutta sekä saada vahvistusta päätöksille.

2.2.3 Osallistuminen

Aktiivisena yhdistystoimijana ja sitä kautta saadusta kokemuksesta, olen huomannut, ihmisten osallistuvan yhdistysten toimintaan aikaisempaa vähemmän. Se luo uudenlaisen haasteen tapahtumien ja toiminnan järjestämiseen. Johnstonin ja Taylorin (2018, 26) mukaan osallistuminen nähdään yksilön sitoutumisena johonkin ryhmään tai itselle tärkeässä yhteisössä toimimisena. Pienten paikallisten yhdistysten toiminta perustuu usein tälle ajatukselle. Sitä vastoin Mökkönen (2018) lähestyy osallistumista organisaation näkökulmasta, jossa asiakkaista, työntekijöistä ja eri sidosryhmistä muodostuva moniammatillinen tiimi tavoittelee yhteistä päämäärää.

Yksilön oma motivaatio on tärkeä osa osallistumista. Koiviston (2011, 46) mukaan, kun ajatellaan palveluun osallistuvaa ihmistä, on hänellä itsellään suuri vaikutusta siihen, millaisen kokemuksen hän osallistumisesta saa. Myös ympäristöllä ja palveluun osallistuvilla voi olla vaikutusta osallistumiskokemuksen muodostumiseen. Pekkala ja Luoma-aho (2019, 22) mainitsevat yksilön osallistumisen motiiveina olevan mm. tiedon jakaminen, oman asiantuntijuuden kehittäminen, verkostoituminen ja oman identiteetin ja henkilöbrändin rakentaminen. Omassa tutkimuksessa nämä näkyvät vahvana, mikä tukee Pekkalan ja Luoma-ahon osallistumismotiivin perusteluita.

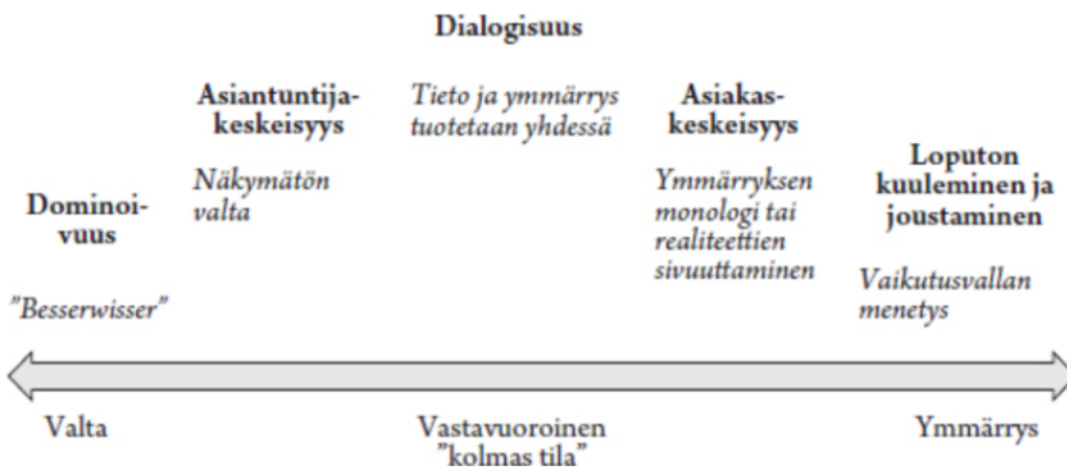
Osallistuminen on yksinkertaisimmillaan siis osallistujan mukana olemista johonkin itselle tärkeään vuorovaikutustilanteeseen tai omien arvojen mukaiseen yhteisön toimintaan. Osallistumisen kokemus parhaimmillaan luo osallisuutta ja samalla synnyttää organisaatioon sitoutuneen sidosryhmän jäsenen. Omassa tutkimuksessa on mielenkiintoista havaita, miten sidosryhmät osallistuvat ja mikä heidät saa sitoutumaan Pohjois-Savon Leader-ryhmän verkkosivujen yhteiskehittämiseen.

2.2.4 Vuorovaikutus osallistamisessa

Osallistamisessa tapahtuu osallistujien välistä vuoropuhelua, dialogiaa ja erilaisten näkökulmien vaihtamista, eli keskustelua yhteisestä aiheesta. Pekkala ja Luoma-aho (2020, 30) kuvaavat osallistumista ilmiönä, joka näkyy sekä vuorovaikutuksena, kokemuksena että toimintana asiakkaan ja organisaation välillä. Mönkkönen (2018, luku 5) puolestaan kuvaa osallistujien keskustelua vuorovaikutuksena, johon kuuluu toisen kohtaaminen, luottamus, vastavuoroisuus, yllätyksellisyys ja uuden oppiminen.

Nissilä ja Vartiainen (2022, 23) mainitsevat vuorovaikutuksen laadulla olevan suuren merkityksen sille, millainen kokemus vuorovaikutustilanteesta syntyy eri osapuolille tai

millaisia hedelmiä keskustelu synnyttää. Usein monipuolisella osallistamisella tavoitellaan uusia ideoita ja toimintatapoja, mikä puolestaan edellyttää keskinäistä avoimuutta ja luottamusta. Vuorovaikutus voi olla pahimmillaan vallan käyttöä tai parhaimmillaan tasa-arvoista keskustelua ja toisen osapuolen ymmärtämistä. Mönkkönen (2018) määrittelee vuorovaikutuksen vähintään kahden ihmisen kohtaamiseksi, jossa voidaan nähdä erilaisia tasoja (KUVIO 11).



KUVIO 11. Kohtaamisen eri tasot vuorovaikutuksessa (Mönkkönen, 2018).

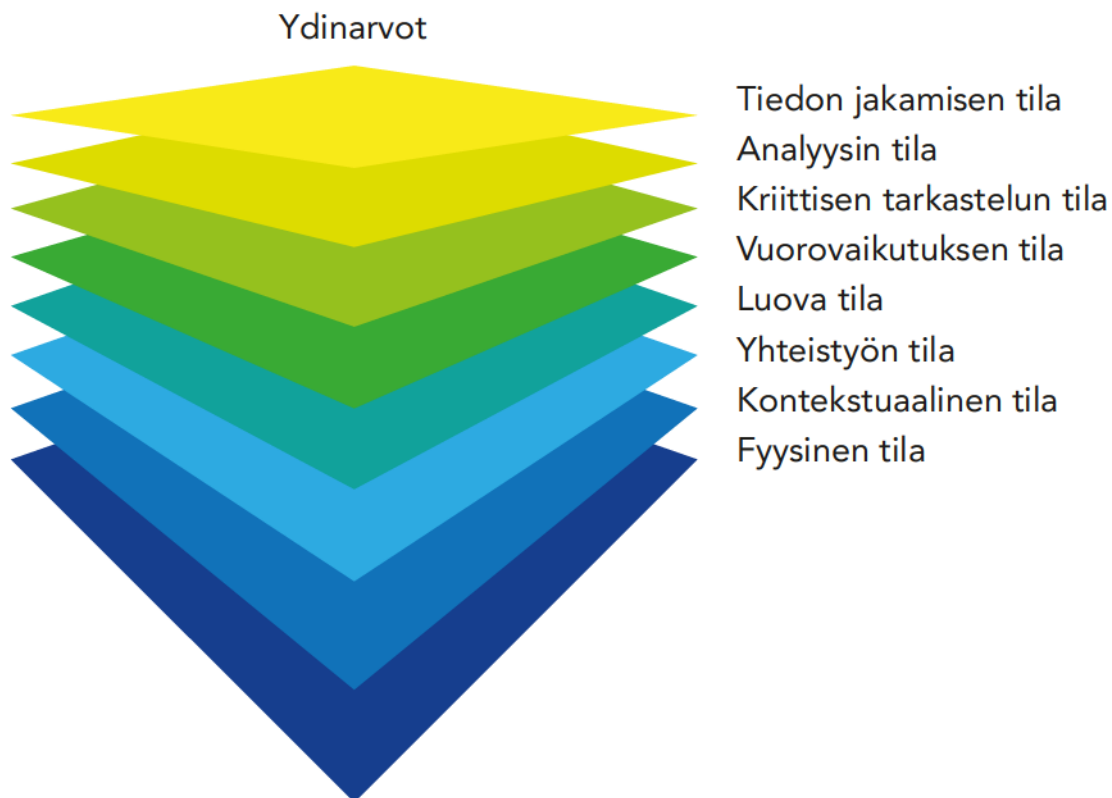
Määritelmässä vastavuoroinen, molempien osapuolien tasa-arvoinen ymmärtäminen syntyy yhteisessä toisia kunnioittavassa dialogissa. Dominoiva kaikkietävyys tai asiantuntijakeskeisyys sitä vastoin viestii valta-asetelmasta toiseen osapuoleen nähden. Toisaalta loputon kuuleminen ja joustaminenkin saattaa luoda yksipuolisen näkemyksen asioista toisen osapuolen jäädessä äänettömäksi. Tämä tuo työpajoihin ryhmädynamiikan haastetta sekä vaatii fasilitoijalta hyvää ihmistuntemusta ja tilannetajua.

Edelliset vuorovaikutuksen määritelmät voidaan suoraan heijastaa työpajatilanteeseen, jossa osallistujat keskustelevat pienryhmissä ja erityyppiset henkilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Fasilitaattorin taitavuus nousee tässä tärkeään rooliin, jotta työpajan ilmapiiri muodostuisi luottamuksellisen avoimeksi ja jokainen osallistuja voi

tasapuolisesti osallistua ja ilmaista vapaasti mielipiteensä. Dahl, Sharma ja Svanas (2025, 1) ovat tutkineet myös fasilitaattorin roolia ja löytäneet kuusi fasilitointitaitoa (avoimuus, kärsivällisyys, empatia, tarkkaavaisuus, reagointikyky ja sopeutumiskyky), jotka ovat merkityksellisiä työpajan onnistumisen ja vuorovaikutuksen kannalta.

Osallistamisen onnistumiseen ja vuorovaikutuksen syntymiseen työpajoissa vaikuttavat Tealin ja Frenchin (2020, 67–68) mukaan osallistavan muotoilun innovaatiotilojen malli, jossa seitsemän eri tilaa (fyysinen tila, kontekstuaalinen tila, yhteistyön tila, luova tila, vuorovaikutuksen tila, kriittisen tarkastelun tila, analyysin tila ja tiedon jakamisen tila) mahdollistavat ja luovat kehykset osallistumiselle ja vuorovaikutukselle. Mallissa fyysinen tila on paikka, jossa osallistuminen tapahtuu. Tämä vaikuttaa turvallisuuteen, luovuuteen ja vuorovaikutukseen. Kontekstuaalisessa tilassa näkyvät sitä vastoin mm. osallistujien taustat, elämäntilanne ja kulttuuri. Yhteistyön tilassa rakennetaan osallistujien kesken luottamusta ja puretaan valtasuhteita, varmistetaan kaikkien tasa-arvoinen osallistuminen. Luovassa tilassa luodaan uutta ja siinä yhteiskehittäminen on tärkeässä roolissa uusien ideoiden synnyttämisessä. Vuorovaikutuksen tilassa puolestaan testataan luotuja konsepteja käytännössä ja kriittisen tarkastelun tilassa tavoitteena on tehdä näkyväksi käyttäjien tarpeet, arvot ja ongelmat. Analyysin tilassa kootaan kerätty tieto ratkaisuksi yhdessä osallistujien kanssa ja tiedon jakamisen tilassa viestitään tuloksista eri kohderyhmille.

Tealin ja Frenchin (2020, 68) esittelemässä mallissa (KUVIO 12) ydinarvoina kaikissa tasoissa ovat empatia, tasa-arvo, keskinäinen luottamus sekä turvallisuus. Osallistavan muotoilun innovaatiotilojen malli auttaa fasilitoijaa huomioimaan osallistamisprosessin eri tasot jo suunnitteluvaiheessa ja antaa mahdollisuuden luoda eri osapuolia huomioivan ympäristön ja tavan osallistua yhteiskehittämiseen.



KUVIO 12. Osallistavan muotoilun innovaatiotilat vapaasti suomennettuna Tealin ja Frenchin (2020, 68) mukaan.

Osallistamista voi miettiä näiden eri tilojen kautta jo suunnitteluvaiheessa. Malli vaikuttaa raskaalta ja monimutkaiselta jos on kyse kevyestä kokeilusta tai lyhyestä prosessista. Pidempiaikaiseen prosessiin ja palvelumuotoilulla tapahtuvaan jatkuvaan kehittämiseen malli soveltuu oivallisesti ja luo hyvän pohjan onnistuneeseen osallistamiseen, jossa on huomioitu kaikki osallistamiseen vaikuttavat aiheet.

2.3 Sidosryhmät

Esittelen tässä sidosryhmiä käsittelevässä osassa yleisesti, mitä sidosryhmät ovat ja mitä tarkoitetaan sidosryhmäajattelulla. Nostan asian esille sen vuoksi, koska tutkimuksessani on kyse sidosryhmien osallistamisesta ja jotta olen voinut ymmärtää tutkimusjoukkoani, on ollut hyvä tuntee eri sidosryhmätyypit. Kerron myös muutamasta sidosryhmäteorioista yritysnäkökulmasta, koska yhdistysten sidosryhmäajattelusta ei ole kirjoitettu kovinkaan paljon arvostettuja tieteellisiä artikkeleita, sitä vastoin opinnäytetöitä aiheesta löytyy useita. Lopuksi avaan sidosryhmäanalyysiä ja sitä kautta sidosryhmien valintaa, mikä vaikutti myös tutkimusjoukkoni osallistujavalintaan. Suurin osa sidosryhmää käsittelevistä teoksista ovat yrityskontekstista, joten olen soveltanut niitä tässä suoraan yhdistystoimintaan.

Leader-toiminnassa sidosryhmät ovat yksi tärkeimpiä painopisteitä maaseudun kehittämisessä. MMM:n eräs arviointikriteereistä tutkimusaineiston keräämisen aikana oli sidosryhmien mukaan ottaminen, osallistaminen ja sen aktiivisuus (Eronen & Pekkala, 2017, 23, 30–33). Sidosryhmäajattelu ja -yhteistyö eivät ole ajatuksina uusia, mutta Koipijärven (2020, 167) mukaan ne ovat nousseet uudelleen pinnalle vastuullisuuden ja systeemisen ajattelun myötä. Kyllähän sidosryhmien huomioiminen niin toiminnassa ja kehittämistyössä kuuluu vastuullisen yhdistyksen toimintaan. Leader-toiminta perustuu siis sidosryhmien yhteistyöhön pienestä toimijasta seutukunnan sekä valtakunnantasolta Euroopan tasolle saakka. Pelkästään paikallistasolla Leader-ryhmällä on laaja sidosryhmäverkosto kuten jo Leader-toimintaa kertovassa luvussa kuvasin.

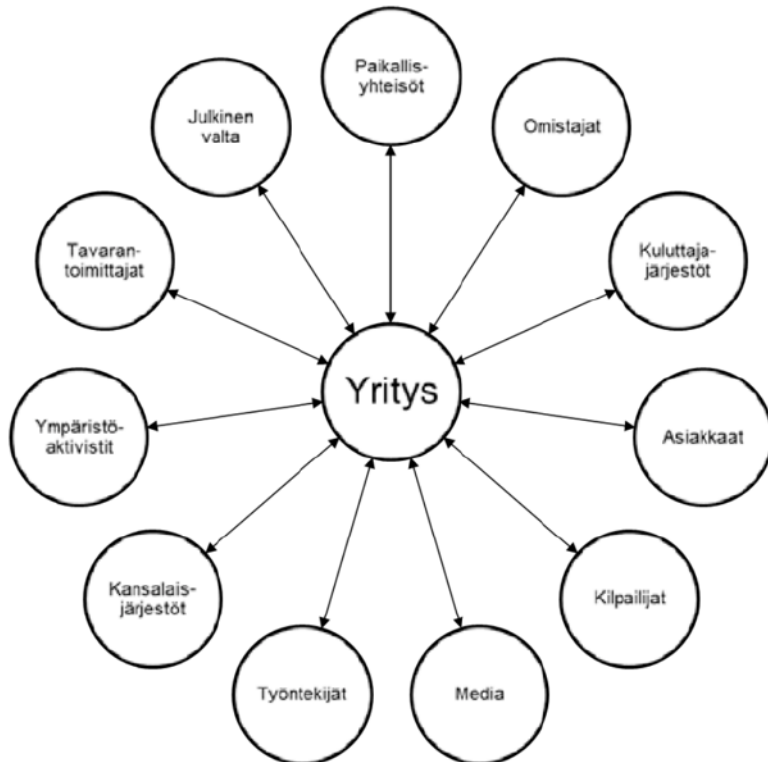
2.3.1 Sidosryhmäajattelu

Perinteisesti sidosryhmillä tarkoitetaan organisaation toiminnan kannalta välttämättömiä ryhmiä, henkilöitä tai tahoja kuten asiakkaita, tavaratoimittajia, työntekijöitä tai omistajia. Määritelmissä työntekijät nähdään usein tärkeimpänä sidosryhmänä, koska he edustavat

organisaatiota sen ulkopuolisille sidosryhmille. (Hillebrand, Driessen & Koll 2015, 413; Kamensky 2015, 61; Pekkala & Luoma-aho 2019, 21.)

Clarkson (1995, 105–107) puolestaan jakaa sidosryhmät ensisijaisiin ja toissijaisiin, joissa ensisijaisiin kuuluvat työntekijät, yhteistyökumppanit ja asiakkaat, eli sellaiset tahot, joiden olemassaolo olisi välttämätöntä yhdistyksen olemassaololle. Toissijaisiin sitä vastoin kuuluvat sellaiset tahot, joihin yhdistys voi vaikuttaa tai päinvastoin, mutta jotka eivät ole olennaisia yhdistystoiminnalle. Toissijaisiin sidosryhmiin kuuluu esimerkiksi media, joiden muodostama mielikuva yrityksestä voi vaikuttaa yrityksen mielikuvaan muiden silmissä.

Kujala (2014) puolestaan kuvaa sidosryhmät Freemanin 1984 esittämän mallin mukaan (KUVIO 13), jossa sidosryhmät on jaettu niiden edustamien toimintojen ja roolien mukaan. Tämä on hyvin yleisesti käytetty ja helposti tunnistettava jaottelutapa.



KUVIO 13. Sidosryhmäroolit Freemanin mukaan yritysmaailmaan sovellettuna (Kujala, 2014, 8).

Juutinen (2016, 126) esittää, että sidosryhmät voivat koostua joko yksilöistä tai ryhmistä, joilla on vaikutusta yhdistyksen liiketoimintaan, tarkoitukseen ja tavoitteisiin tai päinvastoin yhdistyksellä on vaikutusta sidosryhmän olemassaoloon. Atkin ja Skitmore (2008) määrittelevät sidosryhmät Freemanin [1984] mukaan lisäksi ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin esimerkiksi yritysneuvojiin, jotka toimivat organisaation ulkopuolella tai hanketyöntekijöihin, jotka toimivat Leader-yhdistyksen sisällä. Sisäiset sidosryhmät ovat suoraan mukana organisaation toiminnassa, kun taas ulkoiset sidosryhmät vaikuttavat organisaation toimintaan ulkoa päin tai ovat sen toiminnan kohteena. (Kujala 2014; Juutinen 2016; Koipijärvi 2020, 165–166.) Kamensky (2015, 20–21) sitä vastoin puhuu sidosryhmien sijaan ennemminkin vuorovaikutussuhteista, jotka muodostuvat joko organisaation ja ympäristön, yksilön ja ympäristön tai organisaation ja yksilön välillä. Leskelä ja Luomaranta (2023, 194–197) tarjoavat sidosryhmien vuorovaikutukselle vastaukseksi avointa strategiaa ja siihen liittyvää viestintää, joka rakentaa luottamusta ja luo pohjan hyvälle sidosryhmäyhteistyölle.

Yritysten sidosryhmäajattelussa sidosryhmiä katsotaan liiketoiminnan näkökulmasta, jossa yrityksen tarkoitus on täyttää sidosryhmien tarpeita ja toiveita: mahdollistaa työpaikat, vahvistaa liiketoimintaa, tarjota palveluita ja tuotteita, joita sidosryhmät tarvitsevat (Koipijärvi 2020, 165–166). Samoin voi ajatella yhdistyksien kohdalla: niiden tehtävänä on täyttää jäsenten tarpeita ja toiveita, mahdollistaa työpaikkoja, vahvistaa yhdistyksen toimintaa ja tarjota jäsenille tai sidosryhmille palveluja. Pylkänäisen (2020, 145–149) mukaan sidosryhmät nähdäänkin Leader-ryhmissä maaseuduntukirahoituksen kannalta merkittävänä viestinviejinä maaseutuyrittäjille ja paikallisyhdistyksille.

Luoma-aho (2006, 39) toteaa sidosryhmäajattelussa oletuksena olevan, että ne yritykset, jotka toimivat yhteistyössä ympäröivien sidosryhmien kanssa, menestyvät paremmin ja yhteistyö edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua ja seuranta sidosryhmien kanssa. Eronen ja Pekkala (2017, 35–36) mainitsevatkin tutkimuksessaan, että Leader-ryhmillä verkoston

vuoropuhelu ja jatkuva yhteistyö sidosryhmien kanssa on vahvistanut Leader-toimintaa. Kujala (2014) puolestaan huomauttaa, että jatkuvan vuorovaikutuksen lisäksi sidosryhmäyhteistyö edellyttää molemminpuolista hyötyä. Yhdistystoiminnassa tämä voi olla haasteellista esittää, jos yhdistyksen toiminta on yleishyödyllisestä: miten voidaan osoittaa molemminpuolinen hyöty? Koipijärvi (2020, 166) lisäksi nostaa esiin ajatuksen, jossa korostetaan myönteistä suhtautumista ja joustavaa keskusteluyhteyttä sidosryhmien kanssa, jotta vuorovaikutteisuus on onnistunutta.

Parmar ym. (2022) nostavat esille, etteivät yrityksen ja sidosryhmien edut välttämättä kohtaa yrityksen sidosryhmästrategiassa, jos se on luotu pelkästään yrityksen näkökulmasta. He jatkavat, että yhteistyö sidosryhmien kanssa luo yritykselle huomattavaa etua lisäämällä yrityksen menestystekijöitä esimerkiksi innovatiivisuutta. Heidän mielestään yhteistyön tulisi tuottaa molemminpuolista hyötyä, myös taloudellisesti. Tämä näkökulma yleishyödyllisissä yhdistyksissä, jotka toimivat valtion tai EU-rahoituksen turvin, ei kohtaa yhdistysten periaatteita, sillä Leader-yhdistykset eivät tavoittele taloudellista hyötyä.

Sidosryhmäyhteistyössä nähdään ennen kaikkea sidosryhmän synnyttämä arvo organisaatiolle sekä mitä arvoa organisaatio antaa sidosryhmälle. Garrigan (2014) määrittelee yhteistyöarvon sidosryhmän kyvykkyyden eikä vain hyödyllisyyden mukaan. Parmar ym. (2022) painottavat, että pelkästään taloudellisen hyödyn sijaan sidosryhmien yhteistyössä tulisi nostaa jalustalle ensisijaisesti yhteistyön inhimilliset motivaatiotekijät, eri osapuolten tarpeet ja luottamus, mitkä edesauttavat uusien innovaatioiden ja prosessien kehittämistä. Leader-periaatteisiin molemmin puolinen arvon tuottaminen sopii mainiosti, etenkin, kun on kyse innovaatioiden ja maaseutuelinkeinojen kehittämisestä.

Kujala (2014, 9–10) mainitsee Donaldsonin ja Prestonin vuonna 1995 esittämän sidosryhmäajattelumallin, jossa voi erottaa kolme näkökulmaa, miten sidosryhmän arvon voi käsittää joko kuvailevana, välineellisenä tai sääntelevänä. Kuvailevassa näkökulmassa nostetaan esille, millaiset tavoitteet ja mielenkiinnon kohteet sidosryhmäyhteistyöllä

tavoitetaan eli siinä yritys nähdään sidosryhmien intressien kautta. Välineellisessä mallissa kiinnostutaan enemmänkin sidosryhmäjohtamisen ja yhteistyön välisistä tuloksista eli mitä yhteistyöstä osapuolille muodostuu. Kolmannessa, sääntelevässä mallissa, sidosryhmäyhteistyön lähtökohdaksi muodostuu eettiset ja moraaliset normit, joissa eri sidosryhmät ovat tasavertaisia ja jossa yritykset aktiivisesti pyrkivät huomioimaan sidosryhmien tarpeita ja toiveita. Kujala (2014, 9–10.) kuvaa Freemanin [1999] sääntelevää mallia erilaisten kertomusten ja näkökulmien kentäksi, jossa toisten tarina ei ole toista arvokkaampi. Näistä kolmesta näkökulmasta sidosryhmäyhteistyötä tarkastelemalla voi saada hyvän ymmärryksen yhteistyön arvosta molemmille osapuolille.

Kujalan (2014) mukaan Freeman näkee kaikissa sidosryhmäteorioissa, oli sitten kyse kuvailevasta, välineellisestä tai sääntelevästä teoriasta, yrityksen pyrkimyksen aina eettisesti ja moraalisesti kestävään toimintaan. Eettisissä ja moraalisisissa pyrkimyksissä yritys kysyy, miksi se on olemassa, miten tai miksi sidosryhmät tulisi huomioida ja miten organisaation johto tekee niitä koskevia päätöksiä. Kujalan (2019, 175) mukaan moraalinen näkökulma näkyy etenkin sidosryhmäsuhteissa ja niiden näkyvyydessä. Samoin yhdistykset voisivat laatiessaan sidosryhmästrategiaa ja sitä myötä myös osallistamisen mallia, miettiä eettisiä ja moraalisia pyrkimyksiä: miksi haluavat osallistaa sidosryhmiä? Samoin minä itse jouduin pohtimaan tutkimustyössäni, miten sidosryhmät tulisi huomioida ja millaisia seurauksia on päätöksillä.

2.3.2 Sidosryhmästrategia

Kun ajatellaan organisaation ja sidosryhmän välisiä suhteita, sidosryhmän tarpeita ja niiden vaikuttamista organisaation palveluihin, mietitään samalla organisaation sidosryhmästrategioita. Miten, milloin ja missä mittakaavassa sidosryhmien tarpeet huomioidaan, miten sidosryhmät ovat mukana palvelujen kehittämisessä tai miten yhdistyksen olemassaolo tai palvelut hyödyntävät sidosryhmien toimintaa (Kujala, 2014;

Koipijärvi, 2020.) Omassa produktiivisessa työssäni jouduin miettimään juuri näitä asioita: miten, milloin ja missä mittakaavassa osallistetaan sidosryhmän jäsenet ja miten yhteiskehittämisessä huomioidaan sidosryhmän tarpeet. Tutkimuksessani sitä vastoin kohtasin sen, miten verkkosivujen yhteiskehittäminen hyödyttää suunnittelijaa, toimeksiantajaa tai sidosryhmän toimintaa.

Yhdistyksen toimintastrategiaa voidaan katsoa eri näkökulmista ja tässä tutkimuksessa käsitellään lähinnä vain sidosryhmästrategiaa, joka on tärkeä, kun ollaan suunnittelemassa yhteistyötahojen osallistamista, yhteiskehittämistä, palvelumuotoilun käyttämistä organisaation tai sen palvelujen kehittämiseen. Sidosryhmästrategiassa otetaan kantaa edellisessä luvussa esille tulleita asioita, ketkä kuuluvat ja miksi organisaation sidosryhmiin ja miten organisaatio keskustelee näiden eri tahojen kanssa. Se on eräänlainen suunnitelma, joka auttaa päätösten ja valintojen teossa myös yhteistyöhön ja osallistamiseen liittyvissä vuorovaikutustilanteissa.

Koipijärvi (2020, 168–169) mainitsee sidosryhmästrategialle, suunnitelmalliselle sidosryhmätyölle kahdeksan eri tavoitetta, jossa ensimmäisessä tunnistetaan tärkeimmät sidosryhmät ja toisessa luodaan näihin ylläpidettävät vuorovaikutussuhteet. Tärkeimpien sidosryhmien odotukset selvitetään, minkä lisäksi määritellään, kuinka huomioidaan vähemmän tärkeät sidosryhmät. Tiedottaminen on yksi olennaisimmista sidosryhmästrategiaan kuuluvista asioista, kun halutaan luoda avoin ja läpinäkyvä vuorovaikutussuhde sidosryhmien kanssa. Tämän lisäksi Koipijärvi lisää sidosryhmätyön tavoitteisiin uusien yhteistyökumppaneiden kartoittamisen sekä yhteisten tavoitteiden löytämisen. Nykypäivänä myös yhteiskuntavastuun vahvistaminen on olennainen osa yrityksen sidosryhmästrategiaa.

Sidosryhmästrategiaa suunniteltaessa tai sitä toteuttaessa on tärkeä tunnistaa, ketkä kuuluvat organisaation sidosryhmään. Ritakallio ja Vuorio (2018, 132–133) mainitsevat, että olennaisten sidosryhmien tunnistaminen saattaa olla haastavaa, sillä ihmisillä voi olla

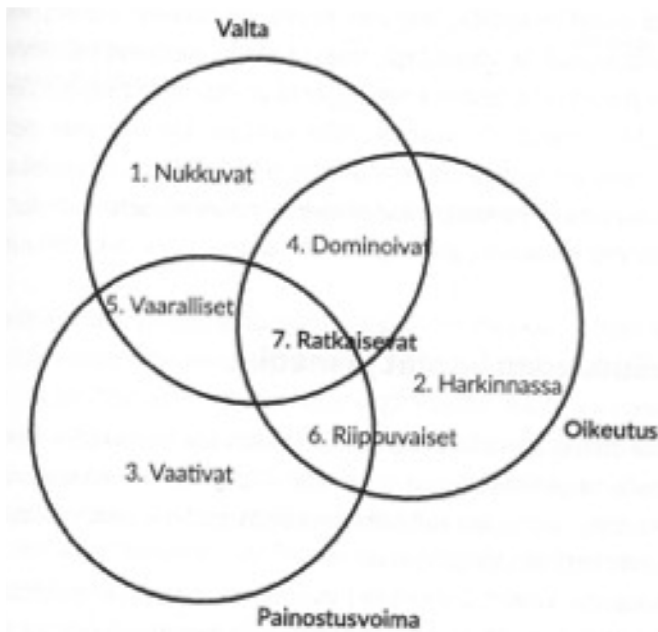
virheellisiä ennakkokäsityksiä toisten ajatuksista ja tarpeista. He jatkavat, että yhteistyössä toisen valta-asema voi myös sokaista mahdolliset sidosryhmien jäsenet miellyttämään toista osapuolta, jolloin todelliset ajatukset ja tarpeet eivät tule esille. Myös sidosryhmien osallistamisessa tämä on hyvin tärkeä tunnistaa ja tulee huomioida osallistamistilanteissa.

Sidosryhmien tunnistamiseen on kehitetty erilaisia sidosryhmäanalyysseja, jotka auttavat tekemään päätöksiä, millä tasolla sidosryhmä huomioidaan strategisesti. Seuraavassa kuvaan pari sidosryhmäanalyysia, joita hyödynsin produktiivista työtä tehdessä, ja jotka ovat vaikuttaneet tutkimusjoukon muodostumiseen.

2.3.3 Sidosryhmäanalyysi – sidosryhmien valinta

Freeman [1995] Luoma-ahon (2006, 39) mukaan pitää sidosryhmätutkimuksessa tärkeimpänä ymmärtää organisaation ja sidosryhmän välisiä vuorovaikutussuhteita ja niihin vaikuttavia asioita. Eskerod (2015, 8–10) kuvaa puolestaan sidosryhmäanalyysia arvopohjaiseksi menetelmäksi, jolla halutaan selvittää, mitkä ovat yrityksen tärkeimmät sidosryhmät ja millaista arvoa ne tuovat organisaatiolle tai mitä organisaatio merkitsee sidosryhmälle. Kun aloitetaan yhteiskehittämisprosessia, sidosryhmäanalyysilla voidaan arvioida, kenellä on vaikutusta ja asiantuntijuutta kehitettävään aiheeseen.

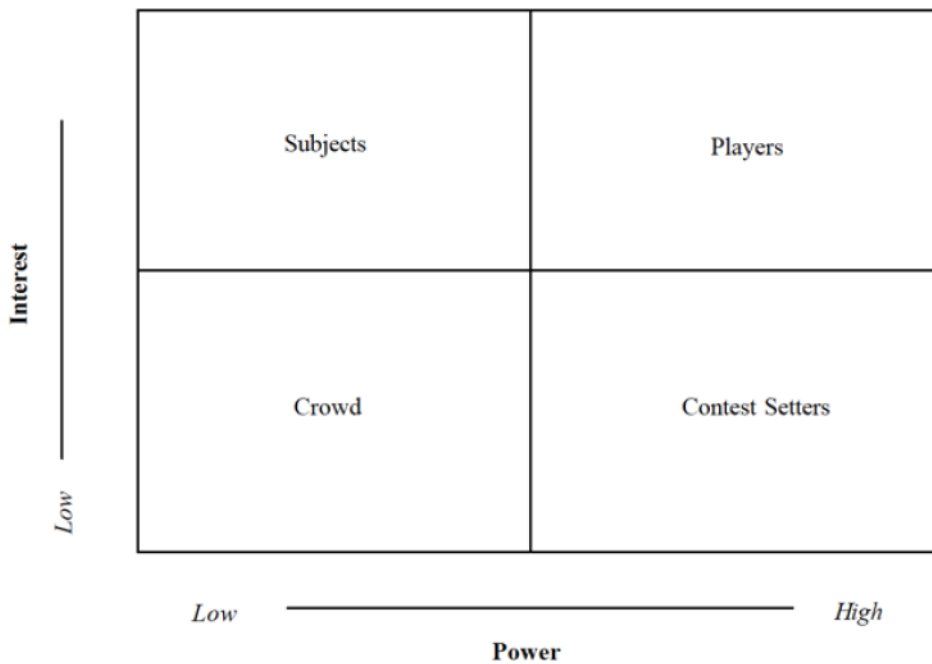
Eskerodin (2015, 8–10) mukaan sidosryhmäanalyysillä voidaan selvittää, millaisia resursseja sidosryhmän osallistamiseen tarvitaan, tai kun halutaan ymmärtää millaisia tarpeita ja huolia mahdollisille sidosryhmän edustajilla tulisi kehittämistyössä olemaan. Kun sidosryhmäanalyysi halutaan pitää mahdollisimman yksinkertaisena, sen lähtökohdaksi otetaan kerrallaan yksi aihe, joka sillä hetkellä on haasteena. Omassa tutkimuksessa lähtökohdaksi otettiin kiinnostus ja vaikutus Leader-verkkosivuihin.



KUVIO 14. Sidosryhmien jaottelu Mitchellin mukaan (Juholin 2017, 79).

Juholin (2017, 79) esittelee Mitchellin [1997] mallin, jossa sidosryhmiä jaotellaan vallan, oikeutuksen (legitimiteetti) ja painostusvoiman esimerkiksi kiireen mukaan (KUVIO 14). Manh ym. (2023) valaisevat sidosryhmän olevan sitä tärkeämpi, mitä enemmän sillä on mallin jaotteluun kuuluvia ominaisuuksia (valta, oikeutus, painostus). Mitchellin malli auttaa organisaatiota hahmottamaan, miten merkittävä sidosryhmä on sille ja kuinka paljon tai millaisia resursseja se vaatii. (Juholin 2017, 78–80, 145–146; Manh ym. 2023, 4.)

Tämä malli vaatii erittäin hyvää sidosryhmätuntemusta, jotta sen avulla voidaan määritellä sidosryhmän merkitys organisaatiolle. Ensin on tunnistettava sidosryhmän tarpeet, toiveet ja vaatimukset, minkä vuoksi Mitchellin malli on haasteellinen ja vaatii ensin syvempää perehtymistä eri sidosryhmiin ennen kuin mallia voidaan hyödyntää ihmislähtöisen sidosryhmästrategian tai yhteiskehittämisosallistujajoukon muodostamisessa. Malli soveltuu parhaiten sidosryhmästrategian suunnitteluun, jossa ensin määritellään sidosryhmät, niiden tarpeet ja vaatimukset ja sen jälkeen luodaan vasta varsinainen sidosryhmästrategia.



KUVIO 15. Valta-kiinnostus-matriisi Brysonin mukaan (Bryson, 2004).

Sidosryhmien valta-kiinnostus-matriisi (KUVIO 15) puolestaan kertoo, kuinka kiinnostunut sidosryhmä on kehitettävästä aiheesta ja miten paljon sidosryhmällä on vaikutusvaltaa aiheeseen liittyen. Jos sidosryhmällä on aitoa kiinnostusta sekä valtaa kehitettävään aiheeseen, niin se sijoittuu matriisissa oikeaan yläkulmaan. Brysonin (2004, 21–53) mukaan nämä ovat ns. "Players" eli pelaajat -ryhmään kuuluvia sidosryhmiä, joita erityisesti tulisi huomioida päätöksenteossa ja sitouttaa strategisesti. "Subjects"-ryhmään kuuluvat voivat olla kiinnostuneita, mutta heiltä puuttuu vaikutusvalta. Brysonin mukaan heillä voi olla arvokasta tietoa ja näkökulmia kehittämisen kannalta ja heitä kannattaa tiedottaa ja osallistaa. "Contest Setters" -ryhmän jäsenet ovat sitä vastoin vaikutusvaltaisia, mutta eivät kiinnostuneita, joten heidän osallistamiseensa ei kannata tuhlaata resursseja. Samoin "Crowd" -ryhmään kuuluvia ei tarvitse osallistaa, sillä heillä ei ole kiinnostusta eikä vaikutusvaltaa. Bryson sitä vastoin suosittelee seuraamaan tätä ryhmää, sillä heidän asemansa voi muuttua. Brysonin valta-kiinnostus-matriisilla voi helposti määritellä, ketä sidosryhmän edustajia kannattaa osallistaa organisaation yhteiskehittämiseen.

Sidosryhmäanalyysit auttavat valikoimaan yhteiskehittämiseen osallistettavia sidosryhmien edustajia: mikä ryhmä olisi kiinnostunut yhteistyöstä organisaation kanssa, kenen sidosryhmän intresseissä on kehitettävä aihe tai kenellä on vaikutusvaltaa kehitettävässä asiassa. Onnistunut sidosryhmän valinta luo edellytykset myös onnistuneelle yhteiskehittämiselle.

2.3.4 Sidosryhmän osallistaminen

Sidosryhmien osallistaminen ei ole mikään uusi asia, sillä Eskerod (2015, 8) kertoo, kuinka Ackoff halusi jo 1970-luvulla osallistaa sidosryhmät organisaation ongelman ratkaisuun ja analysointiin. Osallistamista ja sitä kautta syntyvää osallisuutta edistetään nykyisin etenkin sosiaali- ja terveysalalla, jossa Nikander ja Tuominen-Thuesen (2016, 22) mukaan monialaisten toimijoiden yhteistyö on lisääntynyt merkittävästi ja asiakaslähtöinen ajattelu on luonut positiivisia tuloksia asiakkaiden hyvinvointiin. Sidosryhmien osallistamisella ja yhteistyöllä lisätään samalla sekä asiakkaiden osallistumista että tuetaan uusien ideoiden kehittämistä ihmislähtöisesti. Holopaisen ym. (2018, 374) mukaan mm. yhteisölliset tilat ovat mahdollistaneet aiempaa paremmin osallistamisen, ja yhteiskehittämisessä mukanaolo on kasvattanut osallistujien yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Kun sidosryhmiä valitaan mukaan yhteiskehittämiseen, huomioidaan usein yhteiset arvot, missio sekä identiteetin jakaminen. Sisäisille sidosryhmille, organisaation henkilökunnalle kuin myös johdolle, yhteiset arvot ja toimintatavat sekä osallistava toimintakulttuuri luo pohjaa tyytyväisille työntekijöille tai yhdistyksen jäsenille. Kotlerin (2011, 95–100, 104–108) mukaan ulkoisten sidosryhmien yhteiset arvot ja identiteetti näkyvät organisaation kanssa samanlaisina tavoitteina ja toimintana. Oikeanlaisella osallistamisella heistä saattaa muodostua ulkoisten toimijoiden sijaan innovatiivisia yhteistyökumppaneita ja yhteisen toimintakulttuurin luoja.

Sidosryhmien osallistamisessa saattaa olla myös riskejä onnistumisen lisäksi. Usein ajatellaan, että osallistaminen vain lisää sidosryhmien sitoutuneisuutta ja tyytyväisyyttä. Eskerodin (2015, 11) kritisoi, että vaarana voi olla muun muassa yhteyden kadottaminen sidosryhmiin, joilla ei ole mahdollisuutta osallistua tai osallistuja kokee pettymyksen, kun erilaisia näkemyksiä ja toiveita ei voidakaan täysin toteuttaa. Juholin (2017, 150) nostaa lisäksi sidosryhmäviestinnän haasteeksi, jos kaikkia sidosryhmiä ei tavoiteta tai tunnisteta. Schaaf (2022, 176) huomauttaa ymmärtämisen tulevan ongelmaksi, jos organisaatio ja osallistajat käyttävät eri termejä samasta asiasta ja ehdottaa selkokieltä ratkaisuksi. Haasteisiin Kotler (2011, 114) puolestaan ehdottaa erilaisten näkökulmien ratkaisuksi tiiviimpää yhteistyötä sidosryhmien kanssa ja Kujala (2014, 14) mainitsee, ettei tulisi ajatella pelkästään, kuinka yhteistyön tuloksia jaetaan, vaan miten yhdessä voidaan luoda lisää arvoa asiakkaalle. Nämä vaativat kaikilta osapuolilta samaan hiileen puhaltamista ja yhteisiä tavoitteita.

Kujala (2014, 13–14) nostaa sidosryhmäyhteistyön edellytykseksi viisi arvoa, jotka saavat aikaan kestäviä kumppanuuksia ja pitkäaikaisia asiakkaita. Näitä ovat *”sitoutuminen, molemminpuolinen vuorovaikutus, luottamus, tiedon jakaminen ja läpinäkyvä organisaatiokulttuuri”*. Edelliset arvot ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa: mitä avoimempi organisaatiokulttuuri on, niin sitä helpommin luotetaan yhteistyökumppaniin tai yhteisöön sekä vaihdetaan tietoa tai ideoita.

Luottamuksen ja avoimen ilmapiirin lisäksi vuorovaikutuksen aktiivisuus ja huomioiminen on tärkeässä roolissa osallistamisessa. Parmar ym. (2022) mainitsevat aktiivisen sidosryhmäsuhteiden ylläpidon luovan positiivisen mielikuvan organisaatiosta, mikä puolestaan edistää molemminpuolista avoimuutta ja läpinäkyvää kulttuuria.

Myös yhteisöllisyys voi olla yksi sidosryhmien osallistamisen edellytys eikä vain sen seuraus. Juholin (2017, 124) mukaan yhteisöllisyys luo me-henkeä ja saa aikaan osallisuuden kokemuksen, mikä toisaalta vaatii molemminpuolista sitoutumista yhteisiin

asioihin. Lehtipuu ja Monni (2007, 205) mainitsevat, ettei sidosryhmistä ainoastaan yhteistyökumppanit vaan myös henkilökunta odottaa usein yhteisöllisyyttä, yhteenkuuluvuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia toimintatapoihin ja prosesseihin.

Viestinnällä on myös tärkeä rooli sidosryhmän osallistamisessa. Juholin (2017, 124–126) kuuluttaa vastuullista vuoropuhelua ja osallistamiseen hyvää viestintää: avoin keskustelu tai jopa asian kyseenalaistaminen nähdään voimavarana. Se että yhdessä haetaan ratkaisuja haasteisiin ja jokainen osallistuja on tärkeä, oman alan asiantuntija, luo hyvää viestintäkulttuuria. Lehtipuu ja Monni (2007, 206) lisäävät, että sidosryhmien tarpeita selvittämällä ja niihin vastaamalla edistetään vastuullista mielikuvaa ja vahvistetaan luottamusta osallistavassa organisaatiossa.

Viestinnän tärkeys nousi myös omassa tutkimuksessa esiin. Osallistettaessa jo ensimmäisen viestin tulisi antaa myönteinen mielikuva projektista sekä kertoa, mitä varten sidosryhmän edustajia ja asiantuntijoita pyydetään yhteiskehittämiseen mukaan. Viestinnässäkin roolijako oli tärkeä, jotta viestit eri muotoiluprosessin vaiheissa saavuttivat osallistajat, toimeksiantajan, median ja muut asiasta kiinnostuneet ja mahdollinen avoin vuoropuhelu aiheesta oli mahdollista.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen toteutusosassa esittelen käyttämäni fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusotteen, induktiivisen lähestyistävän, laajan tutkimusaineiston, sen keräämisen sekä käyttämäni sisällönanalyysin menetelmän. Tutkimusaineisto on kerätty vuosina 2021–2022 suunnitellessani verkkosivuja Pohjois-Savon Leader-ryhmälle, mutta palasin aineiston pariin useamman vuoden jälkeen ensimmäisen kerran vuonna 2024 ja viimeisen kerran vuonna 2025. Aineistoina Teams-tallenteet kuvasivat hyvin etäosallistumista aineistonkeruun aikana, mutta käsiteltävä aihe, osallistaminen yhteiskehittämiseen, oli vuosia myöhemmin yhä ajankohtainen.

3.1 Laadullisen tutkimuksen periaate

Tutkimukseni oli tyypillinen laadullinen tutkimus, jossa tutkimuskohteena olivat verkkosivujen palvelumuotoiluprosessiin osallistuvat sidosryhmien edustajat. Toimin itse palvelumuotoilijana, haastattelijana, fasilitoijana ja tutkijana, joten olin tiivisti mukana tutkimusprosessissa sekä siinä syntyneessä tutkimusaineistossa. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan Pusan ja Juutin (2020, 9–59) mukaan kiinnostuneita merkityksistä, joita ihmiset antavat tutkittavalle ilmiölle. Tällöin tutkimus perustuu tutkittavien omiin subjektiivisiin kokemuksiin sekä niistä syntyvien näkemysten tarkasteluun.

Tässä tutkimuksessa lähtökohtana oli ajatus, että todellisuus muotoutuu ihmisten kokemuksissa ja vuorovaikutuksissa. Tämän myötä ymmärsin tutkimusaineistoni syntyneen yhteiskehittämisen osallistamistilanteissa, jossa osallistujat keskustelivat ja työskentelivät yhdessä. Tutkimuksessani osallistaminen ei ollut pelkkä tapahtuma, työpaja tai demotestaus, vaan niistä näkyi osallistujien kokemukset ja niiden merkitykset verkkosivujen muotoiluprosessin eri vaiheissa.

Lopputulosta ei annettu suoraan tutkimusaineistosta tarjottimella, vaan se muodostui vähitellen useiden hermeneuttisen kierrosten myötä, kun tutkijana sukelsin aineistoon useita kertoja kuunnellen ja lukien ja näistä syntyneitä oivalluksia kooten ja tulkiten. Kuvaisin tutkimustani induktiiviseksi, jossa tutkijana annoin aineiston ohjata ja nostaa asioita esiin. Tutkimusotteeni oli fenomenologis-hermeneuttinen, ja analysoin aineiston sisällönanalyysin menetelmällä.

3.1.1 Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote

Toteutin tutkimukseni fenomenologis-hermeneuttisella otteella, koska olin kiinnostunut osallistujien kokemuksista ja niistä muodostuneista merkityksistä. Keräämäni kokemukset ilmenivät aineiston haastatteluissa, työpajoissa ja demotestauksissa, jotka myöskin olivat puolistrukturoituja haastatteluja. Hermeneuttinen ote näkyi siinä, että oma ymmärrys osallistujien kokemuksista, osallistumisen motiiveista ja suhtautumisesta yhteiskehittämiseen syveni vaiheittain useiden iteraatiokierrosten kautta.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 41) mukaan fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus on kaksitasoista, jossa perustason muodostaa tutkittavan koettu elämä, subjektiivinen kokemus (esim. minun produktiivisessa työssäni syntyneet osallistujien ajatukset ja sanoitukset, mutta myös tekemiset työpajoissa) sekä toisella tasolla tapahtuva tutkimustyö (kuten tallenteiden litterointi, teemojen ryhmittely ja tutkijana oma havainnointi). Puusa ja Juuti (2020,10) mainitsevat kuinka fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset kokevat ilmiön, jossa he elävät. Tässä tutkimuksessa osallistujan kokemus syntyi niin alkuhaastatteluissa, työpajoissa kuin demotestauksissa.

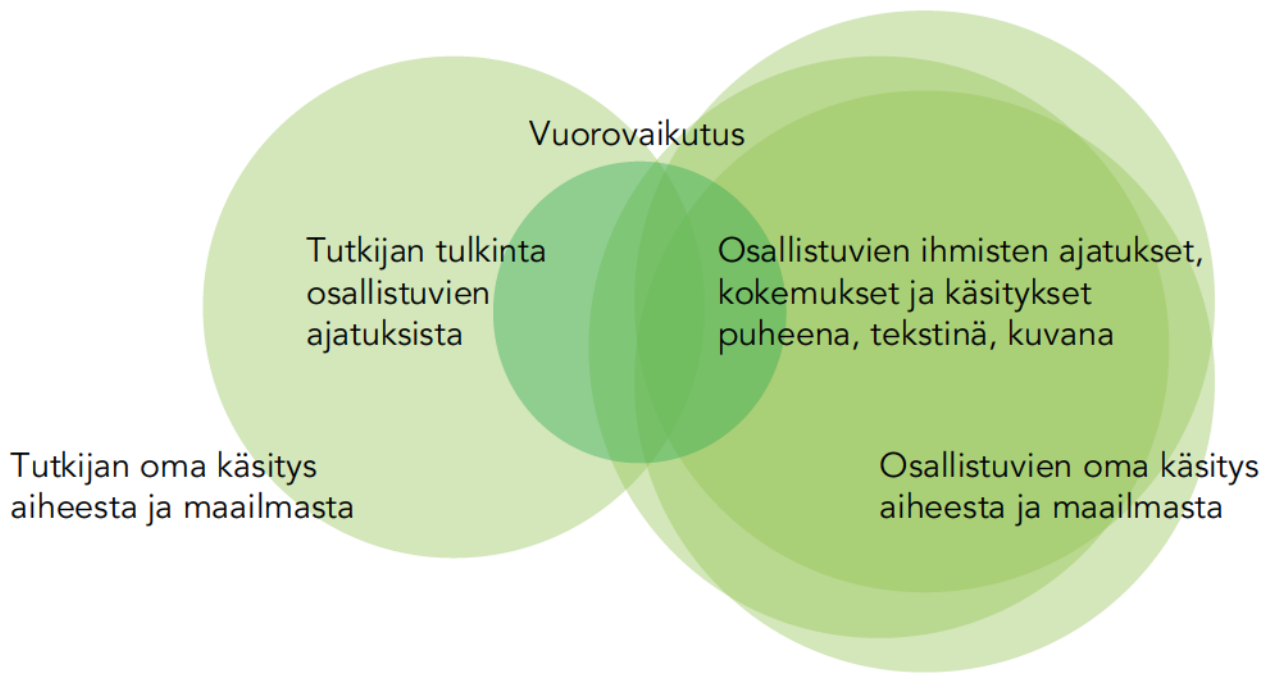
Fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimukseeni kuului iteraatiokierroksista syntyvä hermeneuttinen kehä, jossa jo keräämisaikaan kuin myös aineistoa analysointivaiheessa tieto osallistamisesta ja osallistumisen ilmiöistä kasvoi ja täsmentyi kierros kierrokselta.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 40) mukaan Laine nostaa esille sekä fenomenologisessa että hermeneuttisessa tutkimuksessa keskeiseen asemaan merkityksen, yhteisöllisyyden sekä kokemuksen, jotka näkyvät vastauksissa mm. ymmärtämisenä ja merkityksinä. Tässä tutkimuksessa keskityin osallistamisen ja osallistumisen merkitykseen sekä osallistujien yhteiskehittämisen kokemuksiin muotoiluprosessin eri vaiheissa.

Fenomenologis-hermeneuttista tutkimusotetta tuki myös se, että toimin tutkimuksessani sekä palvelumuotoilijana, fasilitaattorina että tutkijana. Olin siis osa aineiston muodostumista, mutta myös sen tulkitsija. Pyrin tiedostamaan tämän, kun lähdin analysoimaan tutkimusaineistoa induktiivisesti palatessani aina uudelleen tarkastelemaan aineistoa ja kokoamiani havaintojani.

Juha Varto [1992] pitää fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa tärkeimpänä piirteenä Tuomen ja Saramäen (2018, 39) mukaan sitä, että kohteena olevan ihmisen käsitykset ja kokemukset tutkittavasta asiasta vaikuttavat koottuun tiedon syntyyn ja tutkija ihmisenä tulkitsee saatua tietoa oman maailmankuvansa kautta. Huhtinen ja Tuominen (2020, 297) mainitsevat myös tutkijan omien aistien ja ymmärryksen vaikuttavan siihen, mitä tutkija havaitsee tutkittavasta aineistosta. Verkkosivujen yhteiskehittämiseen osallistuvat ihmiset haastattelutilanteissa ja työpajoissa niin aineistonkeruuvaiheessa kuin demotestauksissa voidaan katsoa vaikuttaneen tiedon syntyyn, joita minä tutkijana oman ymmärrykseni mukaan tulkitseen.

Kuten Puusa ja Juuti (2020) kertovat hermeneuttista suuntausta edustaneen Gadamerin korostaneen ihmisten välisten ymmärrysten syntyvän vuorovaikutuksessa, jossa kieli on tärkeässä roolissa, samoin omassa tutkimuksessani sekä puhuttu että kirjoitettu kieli ja sen ymmärtäminen oli tärkeässä roolissa, koska työpajat, demotestaukset ja loppuhaastattelut pohjautuivat keskusteluun ja osallistujien väliseen kielelliseen vuorovaikutukseen.



KUVIO 16. Tutkimuksen vuorovaikutuksellinen näkökulma.

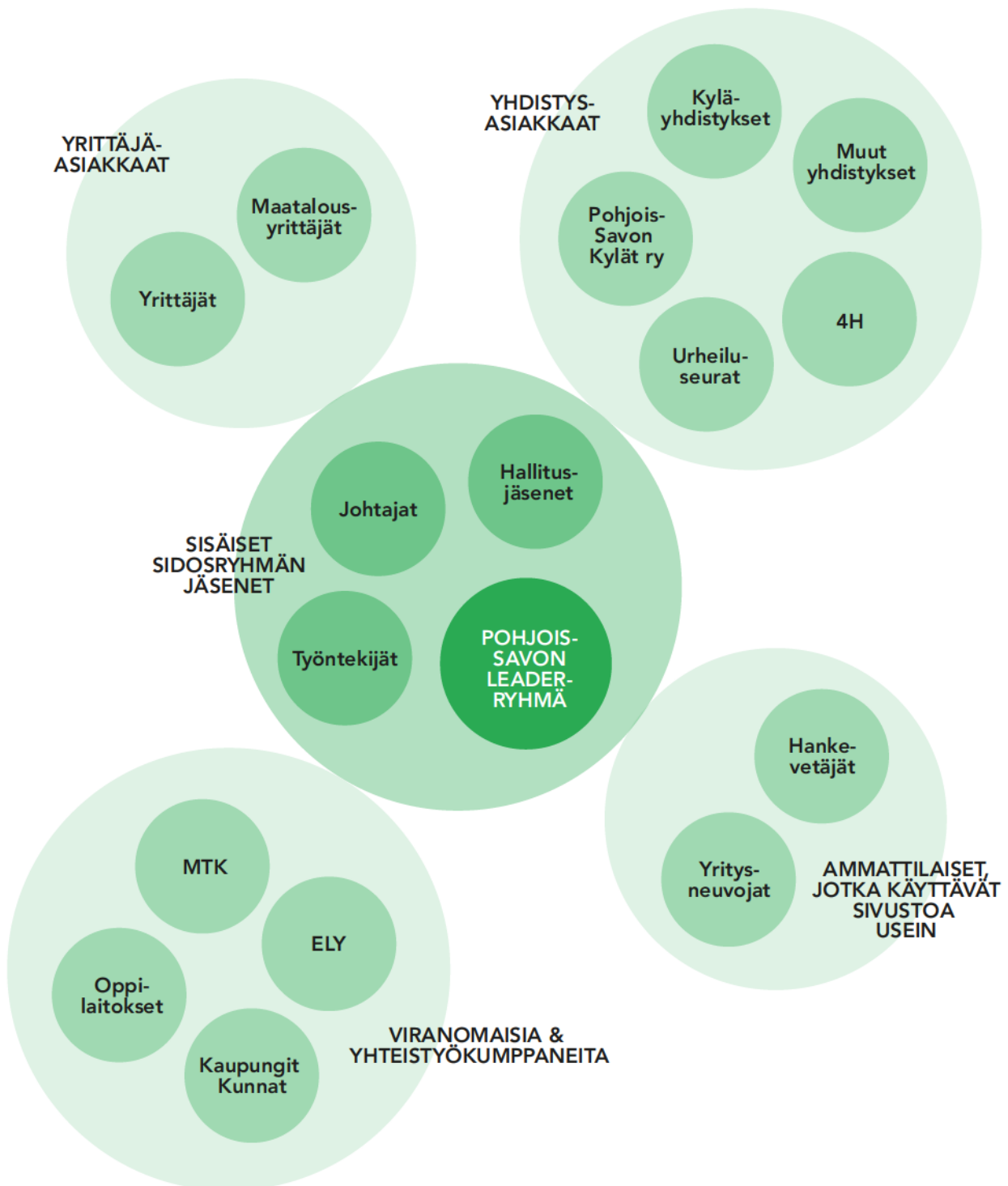
Tutkimuksessani oli huomioitava työpajoihin ja demotestauksiin osallistuvien keskinäinen vuorovaikutus (KUVIO 16). Sidosryhmän kanssa viestimme useimmiten puhutun kielen tai kirjoitetun tekstin avulla Teams-työpajoissa, Miro-työpajoissa tai demotestauksissa. Kommunikoimme keskenämme ja vuorovaikutus sekä ymmärrys toisten ajatuksista syntyivät useimmiten puhutun tai kirjoitetun kielen kautta. Vuorovaikutuksessa syntynyt ymmärrys vaikutti myös toimintaamme ja päätöksiimme. Vuorovaikutuksen kautta osallistujien ja muotoilijan, minun, omat ajatukset muovautuivat ja saivat aikaan uusia ideoita.

3.2 Tutkimusjoukon valinta

Leader-yhdistysten verkkosivujen yhteiskehittämiseen osallistuneet muodostivat tutkimukseni tutkimusjoukon. Esittelen heidät paremmin tuloksissa, koska yksi tutkimuskysymykseni on "Millaiset osallistujat lähtivät mukaan yhteiskehittämiseen?" Heidän näkökulmistaan muodostui tutkimuksen lopullinen aineisto, joka kerättiin alku- ja

loppuhaastatteluista, sidosryhmätreffien keskusteluista sekä demotestauksen kommentteista. Leader-järjestöjen osallistava toimintaperiaate ohjasi osallistujavalintaa. Tavoitteena oli koota mahdollisimman monipuolinen joukko sekä organisaatioiden sisäisiä että ulkoisia toimijoita. Näin varmistettaisiin erilaisten näkökulmien huomioiminen.

Osallistujat jaettiin tutkimusjoukon valintavaiheessa kahteen ryhmään Freemannin (1984) mukaan: sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Sisäisiin sidosryhmiin kuuluivat Leader-yhdistysten työntekijät, harjoittelijat ja hallituksen jäsenet ja ulkoisiin muut osallistujat, muun muassa yrittäjät, yritysneuvojat, hankekoordinaattorit, yhdistystoimijat, viranomaiset ja oppilaitosten edustajat (KUVIO 17). Valintavaiheessa oletuksena oli, että ulkoisilla ja sisäisillä sidosryhmillä on erilainen näkökulma verkkosivujen kehittämiseen: sisäiset katsoisivat sivuja oman organisaation toiminnan ja viestinnän kannalta, kun taas ulkoiset tarkastelisivat niitä palvelujen käyttäjinä ja yhteistyökumppanin näkökulmasta.



KUVIO 17. Tutkimusjoukko koostui sisäisten sidosryhmien lisäksi ulkoisista sidosryhmistä, joihin kuului yrittäjäasiakkaat, ammattilaiset, jotka käyttävät sivustoa usein, yhdistystoimijat, viranomaiset ja muut yhteistyökumppanit.

Osallistujien valintaan sovellettiin Brysonin (2004) valta-kiinnostus-matriisiä (KUVIO 18).

Mukaan pyydettiin henkilöitä, jotka olivat kiinnostuneita Leader-verkkosivuista ja joilla oli merkitystä Leader-toimintaan työn, luottamustehtävän tai yhteistyön kautta. Näin pyrittiin kokoamaan mahdollisimman motivoitunut yhteiskehittämisen osallistujajoukko.



KUVIO 18. Kuvakaappaus toimeksiantajien kanssa pidetyn työpajan Miro-taulusta, jossa kartoitettiin yhteiskehittämiseen kutsuttavat ulkoiset sidosryhmän edustajat.

Yhteiskehittämiseen osallistui yhteensä 23 eri henkilöä mukaan lukien kolme toimeksiantajaa. Alkuhaastatteluihin oli pyydetty 14 eri sidosryhmän edustajaa mukaan, joista mukaan lupautui yhdeksän. Haastateltavista seitsemän oli ulkoisen sidosryhmän edustajia. Loput kuuluivat Leader-ryhmän sisäiseen sidosryhmään, joista yksi oli tuore työntekijä. Sidosryhmätreffien työpajoihin, kaikkiin kolmeen, osallistui 16 henkilöä, rakennetestauksiin kuusi, demotestaukseen kaksi ja loppuhaastatteluihin kuusi. Kaiken kaikkiaan osallistumiskertoja kertyi yhteensä 63. Oheisesta taulukosta (TAULUKKO 1) voi nähdä eri osallistamisvaiheiden osallistujien määrät sekä miten moni lukeutui ulkoiseen tai sisäiseen sidosryhmään. Eniten osallistujia oli tutkimuksen alussa: alkuhaastatteluissa ja

sidosryhmätreffeillä. Kaikki ihmiset eivät olleet mukana jokaisessa vaiheessa ja osa osallistujista vaihtui yhteiskehittämisen prosessin aikana, mikä osaltaan on saattanut vaikuttaa lopputulosten tulkintaan osallistumismotiiveja analysoidessa.

	Osallistujamäärä yht.	Ulkoisen sidosryhmän edustajat	Sisäisen sidosryhmän edustajat	Harjoittelijat tai uudet työntekijät	Toimeksiantajat
Alkuhaastattelut 14.–29.4.2021					
*yksilöhaastattelut x 9	9	7	1	1	
Sidosryhmätreffit 1, 6.5.	14	7	3	1	3
Sidosryhmätreffit 2, 10.5.	13	6	3	2	2
Sidosryhmätreffit 3, 19.5.	14	8	3	2	1
Sidosryhmätreffien osallistumiskerrat yhteensä	41				
Sidosryhmätreffeille osallistuneet eri henkilöt yhteensä	16				
Rakennetestaukset 29.9.–5.10.2021					
*yksilöhaastattelut x 5	5	2	2	1	
Demotestaus 5.1.2022					
*ryhmähaastattelu	2	1	-	1	
Loppuhaastattelut 19.–26.4.2022					
*yksilöhaastattelut x 6	6	2	3	1	
Kaikki osallistumiskerrat yhteensä	63				
Eri henkilöitä kaikkiaan	23	14	4	2	3

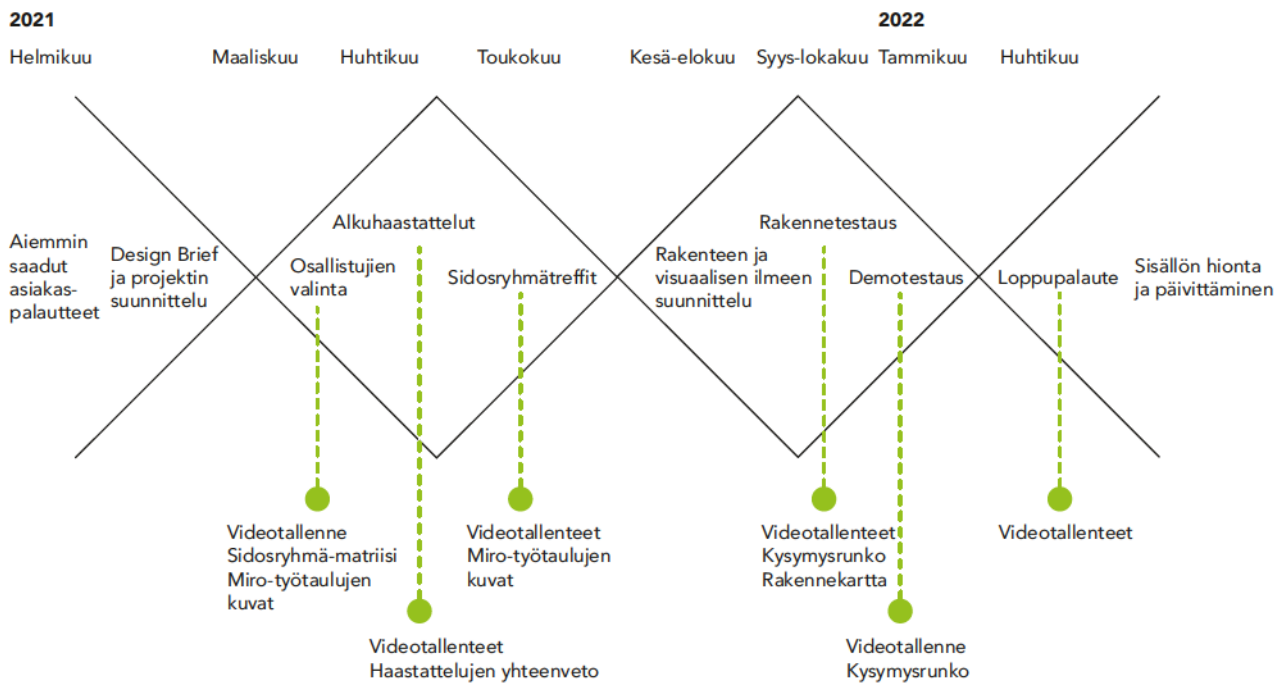
TAULUKKO 1. Tutkimukseen osallistuneiden määrä.

Suurin osa osallistujista oli naisia. Miehiä oli mukana koko prosessin aikana viisi, loppuhaastatteluihin heistä kukaan ei osallistunut. Ikäjakauma painottui työikäisiin: työn puolesta oli uskaltanut mukaan pari nuorempaa sekä pari varttuneempaa henkilöä ja loput olivat keski-ikäisiä. Ensisilmäyksellä osallistujajoukko vaikutti homogeeniseltä, mutta kun kuunteli ja analysoi osallistujia, niin huomasi kuinka rikas ja monipuolinen ryhmä tutkimuksen kannalta oli osallistunut Leader-ryhmän verkkosivujen yhteiskehittämiseen.

3.3 Aineiston keruu

Keräsin tutkimusaineiston noin vuoden kestävässä Pohjois-Savon Leader-ryhmän verkkosivujen muotoiluprosessissa. Aloitusbrief oli 2.3.2021, jossa yhdessä asiakkaan kanssa suunnittelimme sidosryhmän osallistamista ehdotukseni pohjalta. Teimme sidosryhmävalintaa toimeksiantajan kanssa 30.3. ja ensimmäiset puolistrukturoidut yksilöhaastattelut verkkosivutoiveista olivat jo 15.4. joten aloitus oli nopea. Tutkimusluvut (LIITE 1) lähetimme allekirjoitettavaksi ennen ensimmäistä haastattelua heille, jotka suostuivat mukaan tutkimukseen. Tein tekstirungot kutsuihin, jotka toimeksiantajan viestintävastaava toimitti tutkimusjoukolle eli ennakkoon valituille sidosryhmän edustajille. Näin toimeksiantajan ei tarvinnut luovuttaa sidosryhmän jäsenten yhteystietoja tutkijalle vaan toimeksiantaja toimi tutkimusaikana yhteyshenkilönä heidän yhteistyökumppaneilleen, asiakkailleen ja työntekijöilleen.

Vuoden aikana sidosryhmiä osallistettiin alkuhaastatteluissa, etätyöpajoissa eli ns. sidosryhmätreffeillä, rakennetestauksissa ja demotestauksessa sekä loppuhaastatteluissa (KUVIO 19). Pitkien etäisyyksien ja covid-epidemian vuoksi kaikki osallistamiset tapahtuivat etänä Teamsissa, joka samalla tallensi osallistumistilanteet. Archibald ym. (2019) mainitsevat videoneuvottelujen soveltuvan hyvin laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruutavaksi ja mahdollistavan vuorovaikutuksen tutkijan ja osallistujan välille. Omassa tutkimuksessani haasteena oli se, ettei Teams vielä aineiston keruuajana tehnyt tekstitaltiota puheesta, joten videotallenteista muodostui tärkeä osa tutkimusaineistoa.



KUVIO 19. Tutkimustyön vaiheet, joista aineisto on koottu ja mitä aineistoa on kerätty.

3.3.1 Puolistrukturoidut haastattelut

Kaikki haastattelut ja rakennetestaukset toteutettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina, kun taas demotestaus toteutettiin puolistrukturoituna ryhmähaastatteluna. Laadullisessa tutkimuksessa puolistrukturoitu haastattelu on hyvin yleinen menetelmä ja Hyvärisen ym (2021) mukaan se mahdollistaa vastaajan laajemman ja syvällisemmän vastukset kuin pelkkä kysely. DeJonckheere ja Vaughn (2019) mainitsevat, että puolistrukturoitu haastattelu sallii joustavamman tavan keskustella haastateltavan näkemyksistä ja mahdollistaa syvempiä jatkokysymyksiä. Se sopi hyvin tutkimukseeni, kun tavoitteena oli ymmärtää kokemuksia Leader-ryhmän verkkosivujen haasteista tai millaisia asioita käyttäjä arvostaa ja toivoo uusilta sivuilta. Interaction Design Foundation -sivustolla (2017) mainitaan, että UX-suunnittelussa puolistrukturoituja haastatteluja käytetään etenkin suunnittelutyön alkuvaiheessa tunnistamaan emotionaalisia motiiveja ja miten ihmiset käyttävät palvelua. Samoin oli omassa tutkimuksessa.

Loin haastatteluihin kysymysrungot Microsoft Formsilla, joiden linkit lähetettiin kutsun mukana ennakkoon tutustuttavaksi haastateltaville. Suurin osa haastateltavista ei ollut ennättänyt tutustua kysymyksiin ennakolta. Haastattelut toteutettiin siis keskustelunomaisesti, jossa kyselyrunko oli apuna. Alkuhaastattelussa haastattelijoita oli kolme, mikä näkyi erilaisina sisältöinä haastatteluaineistossa. Yksi haastattelija jutteli avoimen monitasoisesti verkkosivuista ja sai koottua myös syvää aineistoa verkkosivujen käyttämisestä, toinen puolestaan kysyi vain haastattelurungon kysymykset ja kolmas toimi näiden väliltä. Eli puolistrukturoidusta haastattelutekniikasta olisi voinut antaa paremman ohjauksen haastattelijoille. Kaikissa muissa vaiheissa toteutin haastattelut itse tutkijana.

Ennen verkkosivujen julkaisua pidettiin Teamsillä demotestaus, jossa keskusteltiin puolistrukturoidun haastattelun tavoin verkkosivujen toiminnallisuuksista ja asiakaspoluista. Myös tähän olin luonut valmiiksi lyhyen kyselyrungon. Testaus osui vuoden 2022 alkuun. Ajankohta heti joulun jälkeen ei ollut paras mahdollinen ja testaus prosessin loppupuolella vaati osallistujilta pitkää sitoutumista. Testaukseen osallistui vain yksi ulkoisen ja yksi sisäisen sidosryhmän edustaja, joka oli Leader-ryhmän tuore työntekijä. Demotestaus tapahtui ryhmähaastatteluna, jota käytetään, kun halutaan saada tietystä teemasta useamman osallistujan erilaisia näkemyksiä ja usein se mielletään vapaammaksi tavaksi lähestyä aihetta kuten Morgan, Ataie, Carder ja Hoffman (2013) mainitsevat. Ryhmähaastattelussa osallistujien vuorovaikutus on tärkeä osa tulosten syntymistä, jolloin keskustelu toisen osallistujan kanssa saattaa tuoda uusia asioita tutkittavasta teemasta esiin. Tutkimuksessani ryhmähaastattelun tarkoituksena oli saada nopeasti erilaisia näkemyksiä uusista verkkosivuista ja mahdollisesti huomata mahdolliset verkkosivun ongelmat ja asiakaspolkujen kipupisteet. Tämä testaus pienestä osanottajamäärästä huolimatta vahvisti toimeksiantajalle verkkosivujen jatkotoimenpiteet.

3.3.2 Etätyöpajat eli sidosryhmätreffit

Alkuhaastattelujen jälkeen järjestimme toimeksiantajan kanssa kolme sidosryhmätreffiiä eli etätyöpajaa. Näissä oli 13–14 osallistujaa, joista ulkoisia sidosryhmän edustajia oli kuudesta kahdeksaan ja sisäisiä kuudesta seitsemään riippuen työpajasta.

Sidosryhmätreffien työpajat järjestettiin nopealla aikataululla, joten kaikki kutsutut eivät päässeet osallistumaan jokaiseen työpajaan ja eri työpajoissa sidosryhmien edustajat saattoivat olla eri henkilöitä kuin olimme alun perin sopineet. Sidosryhmätreffien työpajoissa oli kaiken kaikkiaan mukana 16 eri henkilöä, osallistujakertoja kertyi 41.

Ensimmäisillä sidosryhmätreffeillä selvitettiin verkkosivujen merkitystä sidosryhmille, etsittiin uusia ajatuksia benchmarking-menetelmällä sekä kiteytettiin työpajassa tulleita toiveita. Toisessa työpajassa mietittiin millaisia Leader-verkkosivujen käyttäjät ovat, millaisia haasteita heillä oli työssään, johon tarvitsevat apua Leaderiltä. Tämä auttoi suunnittelijaa ja toimeksiantajaa ymmärtämään millaisia tarpeita käyttäjillä on verkkosivujen suhteen ja miten nopeasti he tarvitsivat apua. Viimeisillä sidosryhmätreffeillä koostimme sidosryhmien kanssa yhdessä asiakaspolkuja eri käyttäjien näkökulmista.

Sidosryhmätreffien työpajat toteutettiin toukokuussa 2021 ja niissä oli sekä yksilö- että pienryhmätyöskentelyä. Steen ym. (2011) mainitsevat omassa artikkelissaan, että verkkosivujen yhteiskehittämisessä pienryhmätyöskentelyssä saadaan syvempää tietoa osallistujien tarpeista ja kokemuksista sekä voidaan luoda uusia ideoita verkkosivuuudistukseen. Teams tallensi vain sitä tilaa, missä fasilitoija oli, joten suuri osa pienryhmätyöskentelystä jäi taltioimatta ja jää vain Miro-työpajun ja loppukeskustelujen varaan arvioida se, miten syviä keskusteluja pienryhmissä käytiin. Pienryhmien ilmapiiristä sai hieman hajua, kun seurasi pienryhmien tuloksien muodostumista Miro-työpajulle tai kun ryhmät palasivat takaisin päähuoneeseen ja puheensorina jatkui vilkkaana. Toiseksi haasteeksi Teams-työpajoissa muodostui se, että muotoilija toimi sekä fasilitoijana, palvelumuotoilijana että moderaattorina. Esimerkiksi moderointi vei aikaa fasilitoinnilta ja

pienryhmätyöskentelystä, kun fasilitoija jakoi osallistujia pienryhmähuoneisiin. Sidosryhmätreffien työpajoissa roolijakoa olisi voinut miettiä uudelleen ja toimeksiantajaa hyödyntää moderaattorina.

Sidosryhmätreffien jälkeen muotoiluprosessissa siirryttiin rakenteen ja sisällön suunnitteluun, mitä kesti yli kaksi kuukautta kesäloman lisäksi. Tänä aikana sidosryhmiä ei osallistettu, vaan seuraava osallistaminen, rakennetestausta, järjestettiin, kun verkkosivujen rakenteesta, asiakaspoluista ja ilmeestä oli luotu ensimmäiset toimeksiantajan hyväksymät vedokset. Nämä testaukset olivat puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja, joissa etsittiin sidosryhmien näkemyksiä etenkin verkkosivujen rakenteeseen ja asiakaspoluihin.

Tutkimukseni viimeinen aineisto kerättiin verkkosivujen julkaisun jälkeen. Halusin saada tietoa, miten sivusto oli vastaanotettu ja samalla saada palautetta myös osallistamisprosessista siihen osallistuneilta. Loppuhaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina Teamsilla huhtikuussa 2022. Siihen osallistui kuusi henkilöä, joista kaksi oli osallistunut kaikkiin osallistamisvaiheisiin ja loput haastateltavista oli osallistunut useimpiin vaiheisiin. Kaksi osallistujaa oli ulkoisen sidosryhmän edustajia ja loput kuuluivat Leader-ryhmien työntekijöihin.

3.3.3 Tutkimusaineisto

Kerätty tutkimusaineisto koostui lähinnä videotallenteista, jotka oli taltioitu Teamsilla alkuhaastatteluista, sidosryhmätreffeillä tehdyistä työpajoista, rakennetestauksista, demotestauksista ja loppuhaastatteluista (TAULUKKO 2). Tallenteiden lisäksi käytössäni oli Miro-tauluista tallennetut pdf-tiedostot sekä ensimmäisen analyysivaiheen muistiinpanot. Edellisten lisäksi tallenteita oli asiakkaiden kanssa pidetyistä Teams-tapaamisista, mutta koska tutkimukseni keskittyi sidosryhmien osallistamiseen ja osallistumiseen verkkosivujen yhteiskehittämisessä, rajasin aineistosta mukaan tiedostot, joissa käsiteltiin

sidosryhmäläisten valintaa sekä joissa sidosryhmäläiset itse olivat mukana. Olin kerännyt tallenteita kaikista tutkimustyön sidosryhmiä osallistavista vaiheista, jotta voin analyysivaiheessa havainnoida, onko osallistamisella tai osallistumisella jossain tietyssä verkkosivujen yhteiskehittämisen vaiheessa olla enemmän merkitystä kuin toisella. Tallenteiden määrän voi nähdä oheisesta taulukosta (TAULUKKO 2).

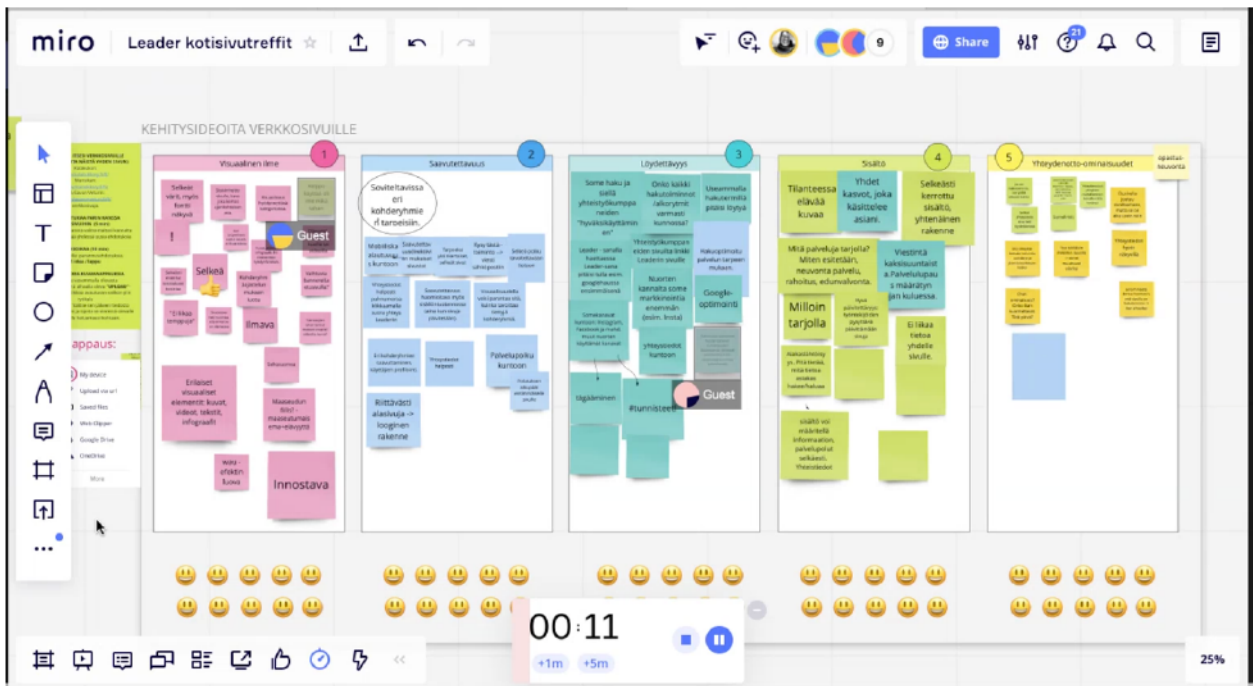
	Video- tallenteita, kpl	Miro- tulosteet	Muistiin- panot analyysi- vaiheesta	Muu
Sidosryhmän valinta	1	x		
Alkuhaastattelut	9			x
Sidosryhmätreffit 1-3	4	x	x	
Rakennetestausta	5		x	x
Ryhmähaastattelu	1		x	x
Loppuhaastattelut	6		x	x
Tallenteita yhteensä	26			

TAULUKKO 2. Tutkimuslähteenä käytetty aineisto ja sen määrä:

Sidosryhmän valinta -työpaja, 1 videotallenne ja Miro-tuloste; alkuhaastattelut sidosryhmien edustajille, 9 kpl videotallenteita sekä haastattelujen yhteenvedo; sidosryhmätreffit, 3 kpl videotallenteita, Miro-kuvat, muistiinpanot; sidosryhmien rakennetestausta, 5 kpl videotallenteita, muistiinpanot; demon lopputestausta ennen julkaisua, 1 videotallenne, muistiinpanot; loppuhaastattelut, 6 kpl videotallenteita ja muistiinpanot analyysivaiheesta. Muuhun aineistoon kuului kyselylomakkeet.

Wakelinin, McAra-Couperin ja Flemingin (2024) mukaan Teams-tallenteita voi pitää luotettavana tutkimusaineistona, koska ne mahdollistavat vuorovaikutuksen, ilmeiden ja eleiden havainnoinnin sekä tilanteeseen palaamisen myöhemmässä analyysivaiheessa. Omassa tutkimuksessani ja aineiston laajuudestaan huolimatta tutkimusaineisto ei ole täydellinen. Sidosryhmätreffeillä toteutetuissa etätyöpajoissa hyödynnettiin Teamsin pienryhmätyöskentelyä, mutta Teams tallensi vain sitä tilaa, jossa moderoinniksi (fasilitoija/tutkija) oli läsnä. Pienryhmiä oli, työpajasta riippuen, neljästä viiteen, joten merkittävä osa ryhmäkeskustelua jäi tallentumatta. Näin osa osallistujien välisestä vuorovaikutuksesta, keskustelun sisällöstä sekä ryhmien sisäisestä valintaprosessista jäi

tutkimusaineiston ulkopuolelle. Ehkäpä juuri herkullisimmat keskustelut! Testaukset ja loppuhaastattelut täydensivät aineistoa, sillä kahdenkeskisissä keskusteluissa osallistujat uskaltautuivat esittämään enemmän henkilökohtaisia näkemyksiä osallistumisesta, osallistamisesta ja yhteiskehittämisen merkityksestä kuin mitä yhteisissä työpajoissa.



KUVIO 20. Sidosryhmätreffeillä pienryhmät kirjoittivat keskustelujen tulokset Miro-taululle. Tallenteissa näkyi ryhmien osallistumisaktiivisuus ja miten sisältö vähitellen lappu lapulta muodostui tauluihin.

Aineistossa kuitenkin keskeisintä tutkimukseni kannalta oli vuorovaikutus: osallistujat keskustelivat niin yksilohaastatteluissa kuin työpajojen pienryhmissä, kommentoivat kerättyjä tuloksia, kehittivät ratkaisuja eteenpäin eri työpajan tehtävissä Miro-taululla (KUVIO 20) sekä antoivat palautetta loppuhaastatteluissa. Vuorovaikutusta oli niin fasilitoijan kuin toisten yhteiskehittämiseen osallistujien kanssa. Puusa (2020) toteaaakin, kun aineistoa kerätään laadullisessa tutkimuksessa (omassa työssäni haastattelut ja työpajat) kielellisellä vuorovaikutuksella ja sosiaalisella kanssakäymisellä on merkitystä toisen viestin ymmärtämiseen, koska sekä haastateltava että työpajaan osallistuja kuin tutkija vaikuttavat tutkimukseen oman kulttuurin ja taustojen kautta. Tutkija voi vain

tavoitella tulkintaa toisen viestistä oman ymmärryksensä ja merkitysmaailmansa kautta. Tämän perusteella voisi ajatella saman ilmiön näkyvän haastattelujen lisäksi myös työpajoissa kaikkien osallistujien keskinäisessä ymmärtämisessä.

Samalla kun toimin fasilitaattorina ja moderaattorina yritin kiinnittää huomiota osallistujien läsnäoloon ja osallistumisen haasteisiin. Kaksinkertainen rooli kuitenkin rajoitti mahdollisuuksiani tehdä muistiinpanoja työpajojen ja haastattelujen aikana. Tallenteet olivat tämän vuoksi erittäin hyvä keino saada edes osa vuorovaikutustilanteista talteen. Tutkimustyön aloittamisesta ja aineiston keräämisestä oli kulunut useita vuosia ennen analyysia. On mahdollista, että osallistujien kuten myös tutkijan näkemykset ja toimintaympäristö ovat muuttuneet tuona aikana. Tämä oli huomioitava, kun arvioi tutkimuksen lopputuloksia.

3.4 Litterointi

Olin tallentanut kaikki työpajat ja Teams-tapaamiset tarkoitukseni litteroida ne analyysia varten. Koska aineistoa oli valtava määrä, toteutin litteroinnin tekoälyn avulla, TurboScribe-verkkosovelluksella, joka muuntaa ääni- ja videotallenteet tekstiksi. TurboScribe toimii selainpohjaisesti, joten varmistin aineiston turvallisen hallinnan ja lataamisen tutkimusprosessin aikana. Ohjelmaa pidetään turvallisena tietoturvariskin kannalta: se käsittelee aineistoa suojatussa ympäristössä ja aineisto siirretään palvelimelle salatun yhteyden kautta. Tutkimusaineistoa ei myöskään jaettu kolmansille osapuolille eikä sitä käytetty AI-mallien jatkokoulutukseen. Tietoturvan kannalta tärkeintä oli, että poistin litteroiduista teksteistä henkilötiedot ja pseudonymisoin aineiston.

Sain tekoälyllä pääosin laadukasta tekstiä, mutta haasteeksi muodostui Savon murre sanat, paikoitellen puhujien tunnistaminen sekä muutamat yksittäiset virhetulkinnat. Ymmärsin, että tekoälyllä tuotettu teksti saattoi sisältää virheitä ja tämän vuoksi tarkistin ja korjasin kaikki litteroinnit huolellisesti manuaalisesti ennen analyysivaihetta. Tästä huolimatta

tekoälyn käyttö litteroinnissa nopeutti huomattavasti analyysiin siirtymistä, sillä litteroitua tekstiä muodostui Teams-tallenteista kaiken kaikkiaan 1056 sivua. Valtavasta aineistosta lopulta päätin rajata mukaan vain ne litteroidut tekstit, joissa sidosryhmä oli mukana tai jossa käsiteltiin heidän valintaansa. Lopullisen aineiston määrä putosi 522 sivuun. Taulukosta 3. voi nähdä aineiston määrän. Analysoitavaan aineistoon päätyi sisältö, joka sopi parhaiten sidosryhmien osallistamisen ja osallistumisen tutkimukseen. Näin tutkimuksessa voidaan keskittyä paremmin juuri sidosryhmien kokemuksiin ja näkökulmiin.

Aineisto	Dokumentit	Litteroidut sivut
Sidosryhmät mukana		
Alkuhaastattelut	9 kpl	82
Sidosryhmätreffit 1-3	4 kpl	176
Rakennetestaus, yksilöhaastattelut	5 kpl	80
Demotestaus, ryhmähaastattelu	1 kpl	15
Loppuhaastattelut, yksilöhaastattelut	6 kpl	117
		470
Vain toimeksiantajat mukana		
Työpaja, jossa toimeksiantajan kanssa valittiin sidosryhmien edustajat	1 kpl	52
Yhteensä		522

TAULUKKO 3. Tutkimuksessa olevan litteroidun aineiston määrä.

Videotallenteista tehty litterointi ei ole täydellistä: se "litisti" tutkimusaineiston pelkkään puheeseen ja siitä luotuun tekstiin, josta ei ilmene esimerkiksi osallistujien naurahdukset ja hymähtelyt tai non-verbaaliset ilmaisut kuten ilmeet ja mahdolliset puhevuoropyynnöt (käden nostot) Teamsissa, kuten ei myöskään Miroon kirjoitetut tekstit tai moderaattorin tekemät näkymä- ja alustavaihdokset eli kaikki se mitä ei sanota ääneen. Pöytäkirjat tai keskeytykset pyrin korjatessani merkitsemään litterointeihin. Rajasin tutkimusanalyysin koskemaan ensisijaisesti keskustelua ja verbaalista vuorovaikutusta.

Aineiston analyysi lähti induktiivisesti liikkeelle jo litteroinnin aikana perehtyessäni aineistoon useaan kertaan. Tallenteiden kuunteleminen ja tekstien tarkastaminen käynnistivät analyysiprosessin ja ensimmäisten havaintojen muodostumisen, joista tein muistiinpanot seuraavaa tutkimuksen iteraatiokierrosta varten.

3.5 Aineiston analysointi

Valitsin sisällönanalyysin tutkimusmenetelmäksi, koska litteroitua aineistoa oli runsaasti ja halusin jäsentää erityisesti osallistumiseen ja osallistamiseen liittyviä merkityksiä. Myös aineistolähtöinen eli induktiivinen lähestymistapa tuki tavoitettani tunnistaa teemoja, joita en ollut ennalta määritellyt. Elon, Kajulan, Tohmolan ja Kääriäisen (2022, 218–221) mukaan sisällönanalyysi etenee vaihe vaiheelta aineistoon perehtymisestä sen pelkistämiseen, ryhmittelyyn ja teemojen muodostamiseen. Induktiivisessa eli aineistolähtöisessä analyysissä aiheet eivät ole valmiina vaan rakentuvat aineistosta tutkimusprosessin aikana, jatkaa Elo ym. (2022, 219–221). Sisällönanalyysi mahdollisti sen, että pystyin tarkastelemaan, mitä osallistajat kertoivat verkkosivujen yhteiskehittämisestä, osallistamisesta ja siihen osallistumisesta ja mitä teemoja niistä muodostui. Vuori (2024) mainitsee Laadullisen tutkimuksen verkkomediassa, että sisällönanalyysissä keskitytään asioihin, aiheisiin ja teemoihin, joita aineistossa kerrotaan eli kuten tutkimuksessani osallistajat keskustelivat verkkosivujen kehittämiseen liittyvistä asioista, mutta he nostivat esiin myös osallistumiseen ja osallistamiseen liittyviä asioita, joita kokosin ilmiöiksi tutkimustani varten useissa aineistoon tutustumisvaiheissa.

Haasteen sisällönanalyysille loi se, kuinka tutkijana osaisin poimia oikeita teemoja tai tulkita erilaisia näkökulmia eli löytää aineistosta tärkeimmät merkitykset. Oma ennakkoymmärrys asiasta ohjasi tulkintaani. Pyrin nostamaan lopputuloksiin osallistujien omia ilmaisuja, jotka tukivat tulkintaani yhteiskehittämisen osallistamiseen ja osallistumiseen. Tässä vaiheessa kokeilin jopa ChatGPT:llä etsiä teemoja, mutta tuolloin aineistomäärä oli liian suuri sen käsiteltäväksi jopa maksetulla versiolla.

Analysoin tutkimusaineistoa siis induktiivisesti, aineistolähtöisesti, sisällönanalyysin avulla fenomenologis-hermeneuttisella otteella. Havainnoin ja kokosin osallistujien kokemuksia osallistamisesta ja osallistumisesta sekä niiden merkityksiä useiden analyysivaiheiden aikana. Analyysi eteni fenomenologis-hermeneuttisella otteella useiden iteraatiokierrosten kautta. Ensimmäinen tutustuminen aineistoon oli jo verkkosivujen suunnittelun aikana. Silloin keskityin keräämään tietoja verkkosivujen toteutusta varten. Varsinainen tutkimuskohteeni kuitenkin muodostui vasta muutaman vuoden jälkeen kuunnellessani tallenteita uudelleen. Koin tärkeäksi löytää vastauksia yhteiskehittämisen osallistumiseen ja osallistamiseen. Tutkimukseni analysointi alkoi, kuten aiemmin mainitsin, siinä vaiheessa, kun korjasin litterointeja ja katsoin sekä kuuntelin Teams-tallenteita. Havainnoin videotallenteista osallistamistapahtumia. Kirjasin muistiin osallistumiseen liittyviä havaintoja, alustavia teema-aiheita ja tilanteita, joissa osallistujien kokemukset tulivat selkeästi esille. Kirjasin ylös teemojen aiheita, virkkeitä tai asioita, jotka oletin olevan tutkimuskysymysten kannalta oleellisia. Tässä täytyy huomata se, että tutkijan (eli minun) oma ymmärrys aiheesta ja asiasta vaikutti suuresti siihen, mitä kokosin.

Seuraavalla analyysin iteraatiokierroksella lähdin uudelleen lukemaan litterointeja. Myönnän analyysini olleen tässä vaiheessa vielä selkiytymätön ja mietin, miten käsittelisin keräämääni aineistoa, kunnes havahduin laadullisen tutkimuksen perusajatukseen, jonka lähtökohtana on ihminen. Ymmärsin, että tutkimuksessani todellisuus (tutkimustulos) muotoutuu ihmisten kokemuksista ja vuorovaikutuksista. Aloin tämän myötä koota Exeliin tietoa osallistujista, ns. "osallistujamatriisia".

Kolmas analyysin vaihe, osallistujamatriisin kokoaminen, olikin jo systemaattisempaa. Ensin keräsin ylös osallistujien taustatietoja, joita tiesin jo osallistamiskutsun vaiheessa: oliko osallistuja sisäisen vai ulkoisen sidosryhmän jäsen, minkä toimialan näkökulmasta henkilö osallistui yhteiskehittämiseen sekä millainen suhde hänellä oli Leader-toimintaan. Tämän jälkeen lähdin etsimään aineistosta osallistujan kannalta merkityksellisiä teemoja,

kuten osallistumisen motiiveja ja tarpeita. Analyysini ei edennyt tasaisen suoraviivaisesti, vaan aineiston lukeminen ja teemojen muodostuminen ja niiden tulkinta tapahtui syklisesti, useiden iteraatiokierrosten aikana kuten Miles ja Huber (1994, 9–12) sekä Elo ym. (2022, 219–221) kuvaavat laadullista analyysia. Tässä vaiheessa palasin siis uudelleen litterointien pariin ja aloin etsiä tietoa jo löytämiini teemoihin. Palasin useamman kerran tekstien pariin tarkentamaan havaintojani ja täydentämään teemoja. Tätä tarkennusta tein vielä pro gradu -työtäni kirjoittaessani.

Analyysissä pyrin etsimään kaikille osallistujille teemoihin vastauksia heidän keskusteluistaan ja kommentistaan. Kokosin osallistujamatriisiin myös osallistujien lausahduksia, jotka tukivat heidän näkökulmiaan. Esimerkiksi eräs sisäisen sidosryhmän edustaja, joka työskenteli hankeneuvojana, motiivina oli mm. saada vaikuttaa tuleviin verkkosivuihin. Hän kommentoi loppuhaastattelussa vaikuttamisen motiiviaan mm. näin: *” - - Niin, mulla oli siis jo rehellisesti sanoen, että tietenkin halusin, että niistä (verkkosivuista) tulee sellaiset, joita itse toivoo.”*

Osallistujamatriisiin kokosin koko tutkimukseni tulokset yhteen taulukkoon. Sinne syntyneet teemat eivät muodostuneet yhdellä lukukerralla, vaan nekin tarkentuivat analyysin edetessä. Esimerkiksi osallistumisen motiivin ja tarpeen käsittelin aluksi erillisinä ilmiöinä, mutta myöhemmin ymmärsin niiden olevan sidoksissa keskenään. Aineiston useampi analyysikierron lisäsi ymmärrystä ja loi yksittäisistä ilmauksista laajempia merkityskokonaisuuksia, mikä kuvaa hyvin hermeneuttista kehää – ymmärryksen syvenemistä vaihe vaiheelta.

3.6 Tutkija osana tutkimusta

Tutkijana toimin yhteiskehittämisen prosessissa monitasoisesti niin palvelumuotoilijana, fasilitoijana kuin moderaattorina sekä samaan aikaan tutkijan roolissa aineiston kerääjänä ja analysoijana. Näin tutkija oli osa tutkimusta ja vuorovaikutustilanteita, joista aineisto

muodostui. Tutkijan kaksoisrooli vaikutti väistämättä siihen, millaiseksi vuorovaikutus ja keskustelut työpajoissa ja haastatteluissa muodostuivat sekä millaisena tutkimuksen lopputulos näyttäytyy.

Aineiston analysointivaiheessa alussa huomioni tutkijana kiinnittyi voimakkaasti omaan toimintaan: siihen, miten olisin voinut fasilitoida toisin tai ohjata keskustelua eri tavoin. Tunsin tutkijana jopa häpeää muotoilijaminäni fasilitointitaitojen kokemattomuudesta. Tutkimusaineistoa syvemmillä tarkastellessani, huomioni siirtyi vähitellen osallistujien puheeseen ja osallistumisen merkityksiin ja yhteiskehittämisen ilmiöön.

Laadullisessa tutkimuksessahan tutkija toimii keskellä tutkimusta tutkimusvälineenä, eikä tutkimusta voi siksi pitää täysin objektiivisena (Grönfors & Vilkkä, 2008). Käsittelin tässä tutkimuksessa kaksoisroolia tietoisesti osana analyysia ja tulkintaa. Tutkijana läsnäoloni ja fasilitointini työpajoissa ja haastatteluissa saattoi siis vaikuttaa siihen, ketkä osallistuivat aktiivisemmin keskusteluihin, millaisia näkökulmia tuotiin esille ja miten avoimesti uskallettiin esittää kriittisiä huomioita. Analyysissä pyrin tunnistamaan mahdolliset osallistujien ja tutkijan väliset valtasuhteet sekä huomioimaan tutkijan kaksoisroolin analyysia tehdessä, mikä tekee tutkimuksestani eettisesti luotettavampaa.

3.7 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Toteutin tutkimukseni noudattamalla hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, jotka Tutkimuksen eettinen neuvottelukunta on laatinut. Tutkimusetiikka ohjasi aineiston keruuta, analysointia kuin myös kirjallista tuotostani. Hyviä tieteellisen tutkimuksen periaatteita ovat mm. rehellisyys, huolellisuus, luotettavuus ja aineistojen vastuullinen käsittely (TENK, 2023).

Ennen aineiston keruuta osallistujille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston käytöstä ja säilyttämisestä. Osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista ja pyysin kaikilta

osallistujilta tutkimusluvan (LIITE 1), jossa kerroin aineiston käyttötarkoituksesta pro gradu -työhöni. Tutkimuksessani ei käsitelty arkaluontoisia henkilötietoja, mutta huomioin tietosuoja-asetuksen koko tutkimusprosessin ajan.

Kuula-Luumin (2021) sekä Saundersin, Kitzingerin ja Kizingerin (2015) mukaan tutkimuseettisiin periaatteisiin kuuluu anonymiteetin ja yksityisyyden suojaaminen poistamalla tai muuttamalla tunnistettavat henkilötiedot tutkimusaineistosta.

Pseudonymisoin aineiston analyysivaiheessa, jolloin poistin litteroiduista teksteistä henkilönimet ja muut tunnistettavat yksityiskohdat. Osallistujanimet muutin tutkimuksessa yleisnimikkeille (Puhuja 1, 2, 3...) tai kuvasin heitä roolin mukaan, jotta henkilöitä ei voida tunnistaa. Alkuperäisissä videotallenteissa nimet saattoivat nousta esiin keskusteluissa, mutta nämä muutin viimeistään litterointivaiheessa tunnistamattomaksi.

Tutkimuksessa oli tärkeää suojata osallistujien yksityisyyttä ja ehkäistä heidän tunnistamisensa tutkimusaineistosta, ei pelkästään tietosuojan vaan myös luottamuksen vuoksi. Vaikka tutkimuksessa ei varsinaisesti käsitelty henkilökohtaisia asioita, oli tutkimusprosessissa huomioitava Euroopan Unionin tietosuoja-asetus, GDPR.

Anonymisoinnissa poistin ja muokkasinkin kaikkien henkilötiedot ja ilmaukset, joista henkilö voitiin tunnistaa. Aineisto säilytetään salasanalla suojatussa pilvipalvelussa, johon on pääsy ainoastaan tutkijalla. Aineiston säilyttämisestä ja käyttöoikeuksista sekä käsittelystä sovin tutkimusluvan yhteydessä.

Käytin tutkimuksessa tekoälysovelluksia aineiston käsittelyn tukena. Sovellusten valinnassa huomioin tietoturvan ja henkilötietojen poiston. Tarkistin tekoälyn tuottamat yhteenvedot ja analyysiehdotukset manuaalisesti alkuperäisaineistoon vertaamalla ennen niiden käyttöä tutkimuksessa. Näin varmistin analyysin luotettavuuden ja aidon aineistolähtöisyyden.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimusanalyysin tuloksia osallistamisesta ja osallistumisesta Leader-verkkosivujen yhteiskehittämiseen, joka toteutettiin palvelumuotoiluprosessin mallilla. Kerron ensin millaiset sidosryhmät olivat kiinnostuneita osallistumaan ja sen jälkeen tutkimussisällöstä nousseet pääteemat: osallistujien näkemyksiä yhteiskehittämisestä, osallistumisen motiiveja ja verkkosivujen yhteiskehittämisessä osallistumiseen vaikuttaneita kipupisteitä eri muotoiluprosessin vaiheissa sekä osallistumisen mahdollistajia.

4.1 Osallistuvat sidosryhmät

Pohjois-Savon Leader-kehittämisyhdistysten verkkosivujen yhteiskehittäminen perustui sidosryhmien osallistamiseen. Jo kutsuvaiheessa osallistujat jaettiin joko sisäisiin tai ulkoisiin sidosryhmiin. Sisäisiin sidosryhmiin kuuluivat Leader-yhdistysten työntekijät, harjoittelijat ja hallituksen jäsenet ja ulkoisiin muut osallistujat, jotka kattoivat monipuolisesti Leadereiden yhteistyökumppanit eri toimialoilta, kuten yrittäjät, yritysneuvojat, hankekoordinaattorit, yhdistystoimijat, viranomaiset ja oppilaitosten edustajat. Tutkimuksen aikana selvisi, että joillakin osallistujilla oli kaksoisrooli, ellei jopa kolmoisrooli, eli he saattoivat olla esimerkiksi yrittäjiä, jonka lisäksi toimivat hankkeen koordinoijana ja mahdollisesti edustivat vielä jotain paikallisyhdistystä. Tämä vaikutti heidän rooliinsa työpajoissa sekä heijastui suoraan keskusteluihin.

Keskusteluissa näkyi erilaiset persoonat ja tyylit kommunikoida: joku oli suorapuheinen, toinen taasen harkitsevampi sanoissaan ja kolmas sovittelevampi. Vuorovaikutuksessa ja keskusteluissa kuitenkin kuului toista arvostava ja työpajoissa toisia auttava, yhteenkuuluva ilmapiiri, vaikka jokainen osallistui omalla persoonallaan kuten eräs osallistuja totesi:

”Mutta itse mä oon ollut luontevasti semmonen, viestin, että mä itse viestin niinku persoonalla, ja ihan sama mikä alusta. Ja muut antaa mulle alustan ja

sanoo, että tee tuo, ja sitten sitä ruvetaan tekemään yhdessä.”

(Sidosryhmätreffit 1, 6.5.2021)

Yhteiskehittämiseen selkeästi lähtivät mukaan työelämässä jo muutenkin aktiiviset henkilöt, joilla oli ”monta rautaa tulesa”. Useampi osallistuja oli juuri tuolloin kunnallisvaaliehdokkaana, toimi työn ohessa jossain luottamustoimessa, toisessa ammatissa tai opiskeli. Monelle yhteiskehittäminen oli enemmänkin arvovalinta ja he halusivat edistää maaseudun elinvoimaa ja Leader-toimintaa omalla paikallisella tasolla.

” Minun sydäntä lähellä on tietenkin kaikki maaseudulla toimiva yritystoiminta. - ” (Loppuhaastattelu, 26.4.2022)

”Mutta sitten just osa porukasta ihan innoissaan on aina sotkeutumassa joka kohtaan, kun on mukava osallistua, auttaa, kehittää, olla tukena. - - Ja että sinne mennään, kohti yhteistä hyvää tai jotakin sellaista. Että löytyy semmoinen sama arvopohja tai arvomaailma, tai se on jotenkin just nousee sieltä. -” (Loppuhaastattelu, 21.4.2022)

Osallistettaessa on huomioitava erilaiset persoonat ja yksilölliset erot. Pekkala ja Luoma-aho (2019, 18) mainitsevatkin ihmisillä olevan erilaisia valmiuksia toimia osallistavassa tilanteessa. Nyt erilaisuutta tutkimukseen toivat hiljaisemmat henkilöt, jotka enemmänkin seurasivat, mitä muut tekivät ja kertoivat mielipiteensä vasta kysyttäessä, mutta heillekin löytyi motiivi ja syy, minkä vuoksi halusivat osallistua yhteiskehittämiseen. Fasilitoinnissa hiljaisten aktivointia tulisikin miettiä tarkasti etukäteen ja suunnitella osallistamisen tavat ja tehtävät, niin että myös heidät huomioitaisiin ja jokainen osallistuja tulisi kuulluksi. Erään osallistujan mukaan hiljaisemmatkin lopulta osallistuivat keskusteluun, kun heillä oli pienryhmissä tehtävä ja muut ryhmän jäsenet aktivoivat heitä mukaan:

”- -Siellähän (työpajassa) oli tosi erityyppisiä (osallistujia). Toiset oli hirmuaktiivisia ja toiset sitten vähän vähemmän. Toki se, että jaettiin

ryhmiin, pienryhmiin, niin sitten se vähän pakotti keskustelemaan ja aktivoimaan niitäkin, jotka ehkä eka oli vähän vaan siellä taustalla, mikä oli hyvä.” (Loppuhaastattelu 2, 20.4.2022)

Mukana olevat sidosryhmän jäsenet osallistuivat työpajoihin, haastatteluihin ja demotestauksiin oman persoonansa kautta kuten eräs sisäisen sidosryhmän jäsen mainitsi itsestään ja heittäytymisestä rohkeasti mukaan yhteiskehittämiseen:

”Mutta itse mä oon ollut luontevasti semmoinen, että mä itse viestin niinku persoonalla, ja ihan sama mikä alusta, ja muut antaa mulle alustan ja sanoo, että tee tuo, ja sitten sitä ruvetaan tekemään yhdessä. ja mä annan kaikki oikeudet sille, joka sen alustan rakentaa, käyttää minua hyväksi.” (Sidosryhmätreffit 1, 6.5.21)

Monipuolisesti eri toimialoilta ja sidosryhmistä valitut osallistujat toivat erilaisia näkökulmia keskusteluihin. Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmän osallistujien kommentoissa oli sekä samankaltaisuuksia, mutta hieman eri painotuksilla riippuen siitä, mitä tahoa osallistuja edusti. Etenkin sisäisen sidosryhmän edustajat odottivat paljon ulkoisten sidosryhmien näkemyksiltä ja halusivat osallistaa heitä verkkosivujen yhteiskehittämiseen saadakseen kuulla käyttäjäkokemuksia ja verkkosivujen uudistamiseen toiveita.

”- - se ajatus just minun mielestä olikin siinä pohjana, että hei, me saadaan sidosryhmien toiveita ja mielipiteitä, kokemuksia, ajatuksia käyttöön. Ja koska tätä just tehdään asiakkaille, eri kohderyhmille, erilaisia käyttäjiä, niin minusta se oli tosi tärkeää, että he olivat tässä mukana.” (Loppuhaastattelu 3, 21.4.2022)

Useimmiten digitaalisten palvelujen yhteiskehittämiseen valitaan mukaan niiden aktiivisia käyttäjiä tai organisaation ja yhteisön jäseniä, kuten St-Martin ym. (2025) tai Naudé (2026) toteavat omissa tutkimuksissaan. Samoin nyt gradututkimuksessani kaikilla yhteiskehittämiseen osallistuvilla oli jonkinasteinen side Leader-yhdistykseen joko työn, harrastuksen tai viranomaistahon puolesta. Leader-periaate oli tuttua ja he olivat

perehtyneet ennestään Leader-ryhmien verkkosivuihin ja sen sisältöön. Tämä oli tutkijana minun sekä toimeksiantajien tietoinen valintakriteeri alun alkaen osallistujajoukkoa valitessa. Eri osapuolien harjoittelijat ja uudet työntekijät edustivat ihmisiä, joille Leader-toiminta ja -verkkosivut olivat uutta. Suurin osa ulkoisen sidosryhmän jäsenistä toimi oman ammattialansa asiantuntijoina ja käyttivät Leader-verkkosivuja joko hankerahoituksen tai yritystukitietojen etsintään. Sisäisen sidosryhmän jäsenille verkkosivut olivat näiden lisäksi päivittäinen työväline, kanava tiedottaa ja näkyä ulospäin, mutta myös tärkeä yhteydenottoväylä.

Ei ehkä niin yllättävää, että lähes kaikki osallistujat olivat kiinnostuneita jollain tasolla juuri verkkosivujen kehittämisestä, ei pelkästään niiden käyttämisestä. Eräs osallistuja jopa teki työkseen verkkosivuja, ja moni oli osallistunut aiemmin omassa työssään joko oman organisaation tai asiakkaan verkkosivujen kehittämiseen. Eräs nuori osallistuja, jolla oli ITC-alan peruskoulutus, kertoi:

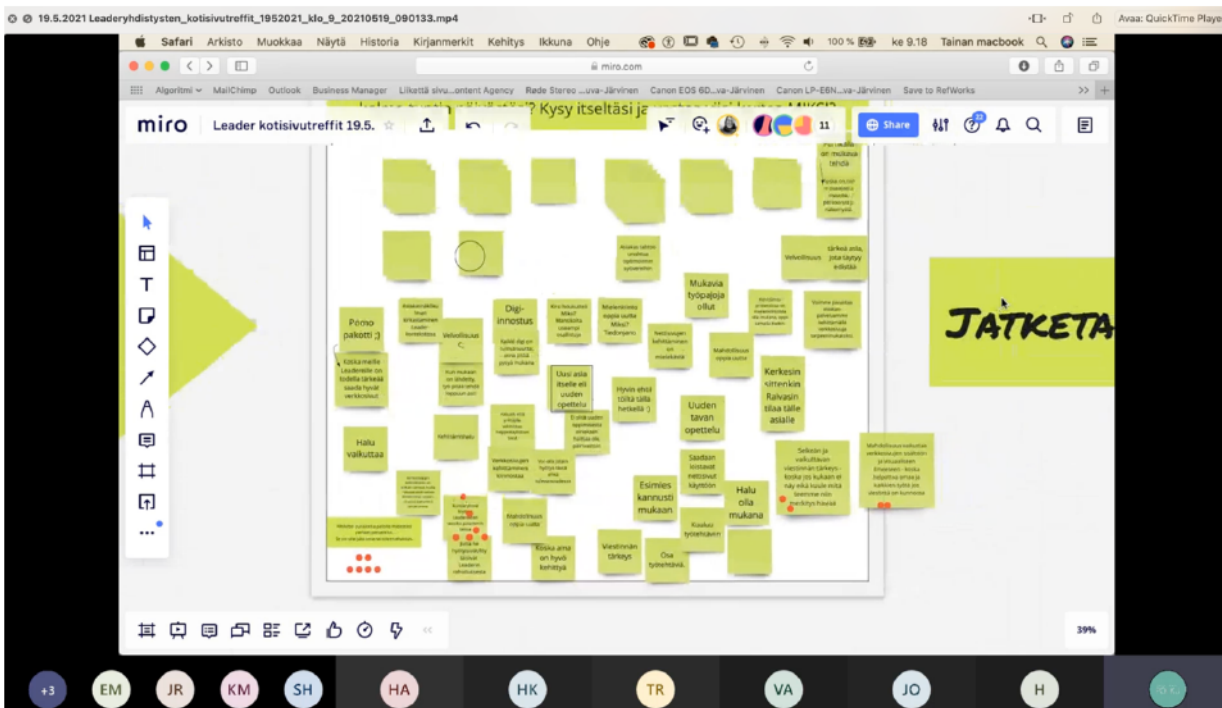
”- Mulla on jonkin verran viestinnästä kokemusta aikaisemmista työpaikoista ja oon verkkosivuja ollut ainakin pari kertaa tekemässä. Joo, ehkä lähinnä tuolla vapaa-ajan puolella vapaaehtoistöissä, mutta jonkin verran sitten tietysti, viestinnäntyötä kun teki. ” (Sidosryhmätreffit 1, 6.5.2021)

Verkkosivujen asiantuntijat antoivat mielellään oman osaamisensa Leader-ryhmän hyödyksi, mikä näkyi etenkin sidosryhmätreffeillä osallistumisaktiivisuutena.

Verkkosivujen yhteiskehittämiseen osallistujia voisi kuvata yleisesti aktiivisiksi, niin yhteiskunnallisesta kuin henkilökohtaisesta näkökulmasta, he olivat oppimisen ja auttamisenhaluisia, jotka tahtoivat panostaa yhteiseen hyvään antamalla oman asiantuntijuuden Leader-toiminnan ja maaseudun elinvoimaisuuden edistämiseen. Nämä näkyivät myös osallistujajoukon motiiveissa, joita esittelen seuraavaksi.

4.1.1 Sidosryhmien osallistumismotiivit

Osallistumisen ja osallistamisen näkökulmasta motiivit eivät ole pelkästään tutkimuskohteena mielenkiintoisia vaan koko osallistumisen kannalta olennaisia. Jaan tässä motivaatiot Ryanin ja Decin (2000) määritelmän mukaan sisäisiin ja ulkoisiin motivaatioihin, jossa sisäiset intressit, motiivit, perustuvat yksilön omiin arvoihin, kiinnostukseen ja merkityksellisyyden kokemukseen. Sisäinen motivaatio synnyttää toiminnan, osallistumisen, ja se itsessään on palkitsevaa, kun käsiteltävä aihe kohtaa yksilön omat kiinnostuksen kohteet. Määritelmän mukaan ulkoisia motivaatioita sitä vastoin ohjaa osallistujan saama palkkio tai velvollisuus. Pekkala ja Luoma-aho (2019, 22) mainitsevat omassa tutkimuksessaan, että yksilön osallistumisen motiiveina ovat mm. tiedon jakaminen, itsensä kehittäminen, verkostoituminen ja henkilöbrändin rakentaminen. Omassa gradututkimuksessa löytyi osittain samoja osallistumismotiiveja kuten oman asiantuntijatiedon jakaminen, halu oppia sekä verkostoituminen.



KUVIO 21. Viimeisen sidosryhmätreffien lämmittelytehtävänä oli kertoa, mikä innosti osallistumaan ja sai uhraamaan kolme tuntia päivästä yhteiskehittämiselle. Vastaukset kuvaavat hyvin osallistumismotiivaatioita.

Tutkiessani sidosryhmien osallistumista, sain havaita, ettei osallistujilla ollut vain yhtä motiivia vaan useita (KUVIO 21). Motivaatiot näkyivät osallistujien odotuksina liittyen sekä työpajaan kuin sen menetelmiin tai sen tuottamaan tuloksiin. Jotkut halusivat vaikuttaa verkkosivujen konkreettisiin asioihin kuten visuaaliseen ilmeeseen, sisältöön tai asiakaspolkuihin, tai halusivat myös omalla osallistumisellaan edistää Leader-toimintaa. Eräs sisäisen sidosryhmän edustaja mainitsi suoraan halunsa vaikuttaa verkkosivuihin henkilökohtaisesti:

" - - Niin, mulla oli siis, jos rehellisesti sanon, että tietenkin halusin, että niistä (verkkosivuista) tulee sellaiset, joita itse toivon."

(Loppuhaastattelu 2, 20.4.2022)

Sisäisiin motiiveihin lukeutui myös *ideologiset arvot*. Voisi sanoa, että kaikki sisäisen sidosryhmän edustajat halusivat edistää Leader-toimintaa, joka näkyi vahvasti heidän osallistumismotiivinaan. Leader-periaatteiden edistäminen kuului myös ulkoisten sidosryhmien arvomaailmassa: maaseutu, sen elinvoimaisuus ja siellä toimivat yhdistykset ja yritykset koettiin tärkeäksi kaiken ikäisille asukkaille. Leaderin peruseriaatteisiinhan kuuluu myös maaseudun elinkeinojen ylläpitäminen, jonka eräs ulkoisen sidosryhmän edustaja nosti esiin kysyttäessä osallistumisen motiivia:

"Kyllähän se oli halu saada niistä sivuista myös maaseudulla toimivien maatilojen näkökulmasta toimivat." (Loppuhaastattelu 6, 26.4.2022)

Carrera kumppaneineen (2018) on tutkinut *auttamisen halua* osallistumisen motiivina. Se kumpuaa, niin henkilön omasta empatiasta kuin myös sisäisestä auttamisen halusta. Myös tässä tutkimuksessa se nousi yhdeksi merkittävimmistä sisäisistä motiiveista: Haluttiin auttaa Leader-yhdistystä, tuttua yhteistyökumppania ja samalla helpottaa omaa työtä sivu-uudistuksen myötä. Auttamisintoon vaikutti myös se, oliko yhteiskehittämisen osallistaja tuttu vai tuikituntematon. Eräs ulkoisen sidosryhmän edustaja osallistumisen motiivista kysyttäessä vastasikin:

”-Tietenkin se, että kun se Leader on tuollainen yhteistyötaho, jonka kanssa tekee töitä, ja sen verkkosivu kaipasi kehittämistä. Olin itsekkin sen havainnut työssä, että voisi olla sinne jotain tehtävää. - - Ja tietenkin myös sillä tavalla, että kun sinä olet tuttu yhteistyökumppani, niin sitten myös se, että kun se on sellainen sinulle varmasti tärkeä kokonaisuus, ja siihen pitää saada ne palikat kuntoon, että pystyt tekemään sitä sinun työtäsi. Että ehkä, jos olisi ollut täysin tuikituntematon ihminen, joka sitä pyytää, niin se kynnys olisi saattanut olla korkeampi.” (Loppuhaastattelu 3, 21.4.2022)

Oppiminen ja oma kehittyminen oli monella sidosryhmätreffeille osallistuvalla sisäisenä motiivina. Lähes kaikki osallistujat olivat jo aiemmin olleet tekemässä tai kehittämässä työssään tai muussa yhdistystoiminnassa verkkosivuja, joten monet heistä odottivat uusia ideoita juuri verkkosivujen kehittämiseen. Eräs osallistuja loppuhaastattelussa ilmaisi kiinnostuksensa ja halunsa oppia digipalvelujen kehittämisestä lisää:

”-Sitten oma kiinnostus ylipäänsä tähän kaikkeen kehittämiseen, mutta ehkä erityisesti tämmöisiin digikehittämiseen, oli niitä (osallistumisen) syitä. Tietenkin tämmöinen verkkosivuasia, että kun se on se digitaalinen kivijalka yrityksellekin. - - Haluan itsekkin oppia lisää sitten.” (Loppuhaastattelu 3, 21.4.2022)

Myönnän itselleni tulleen eniten yllätyksenä, kuinka moni oli kiinnostunut myös palvelumuotoilusta ja halusi kuulla, mitä se voisi tuoda verkkosivujen kontekstiin. Muutamalla oli ennestään palvelumuotoilusta kokemusta joko koulutuksesta tai osallistumisesta johonkin yhteiskehittämisprojektiin. Palvelumuotoilua kohtaan esiintyi myös varauksellisuutta ja sitä epäiltiin perinteisten yhteiskehittämisen menetelmien uudeksi muotitermiksi. Motivaation kannalta epäilijä oli kuitenkin *uteliias* tietämään, mitä palvelumuotoilu oli ja miten se näkyy juuri verkkosivujen kehittämisessä:

”Sinänsä se, verkkosivujen tekeminen, nyt ei ole mitään uutta. Ennemmin kiinnosti ehkä se palvelumuotoiluaspekti siinä, että mitä siellä on.”

(Loppuhaastattelu 6, 26.4.2022)

Palkkio on yksi osallistumismotiivi, mitä usein käytetään houkuttimena osallistumiseen. Nyt yhteiskehittämiseen osallistujille oli luvattu Leader-tuotteita ja mainostoimiston palvelujen arvontaan osallistumista. Nämä kuitenkin olivat niin vähäisiä arvoltaan, ettei näistä voi puhua varsinaisina palkkioina vaan paremminkin kiitoksena osallistumisesta. Toisille pienikin kiitoslahja tuottaa iloa ja kannustaa osallistumaan. Nyt kannustimista puhui ainoastaan toimeksiantajan edustaja, joka pohti, olisiko kunnan osallistumispalkkio lisännyt sitoutumista pitkäkestoiseen prosessiin.

”- olisiko pitänyt olla todella hyvää joku porkkana, koska tässä on myös se ihmisten ajankäyttö. Yleensä kun tullaan organisaatioista, niin sitä tehdään työajalla tai yrittäjällä, se on versus omasta työstä pois. Pitää olla todella syy ja merkitys, että saa ihmisen antamaan aikaansa tämmöiseen.”

(Loppuhaastattelu 4, 21.4.2026)

Prombergerin ja Marteaun (2013) tutkimuksen mukaan rahapalkkio saattaa jopa heikentää osallistumismotiivia, jos tehtävä itsessään on mielenkiintoinen, kun se taasen toimii aktivoijana vain, jos tehtävä ei ole kiinnostava tai muuten motivoiva. Saman tutkimuksen mukaan palkkio voi myös vääristää lopputulosta, jolloin osallistujalla ei ole aitoa kiinnostusta kehitettävään aiheeseen vaan kiinnittää huomiota enemmän palkkioon.

Pekkala (2021, 23) samoin kuin Madsen ja Verhoeven (2019, 154) puolestaan viittaavat tutkimuksissaan työntekijöiden sitoutuvan organisaatioon paremmin, kun saavat osallistua sen viestintään ja kehittämiseen. Oma tutkimukseni osoitti saman sitoutumisen verkkosivujen yhteiskehittämisessä, sillä koko prosessin sitoutuneimpia ja innostuneimpia osallistujia olivat sisäisen sidosryhmän edustajat. Toisaalta tähän on myös voinut vaikuttaa se, että he saivat tehdä kehittämistyötä omalla työajallaan eli saivat tekemästään työstä korvauksen, kun taas ulkopuolisten sidosryhmien osallistujille ei annettu osallistumisesta

palkkiota. Myös ne ulkoisen sidosryhmän edustajat, jotka osallistuivat yhteiskehittämiseen oman työpaikan edustajina ja saivat sitä kautta palkkion, olivat sitoutuneempia ja olivat mukana kaikissa muotoiluprosessin vaiheissa. Yrittäjien edustajia puolestaan oli vaikeampi sitouttaa pitkäaikaiseen yhteiskehittämiseen, mihin saattoi vaikuttaa, että heidän osallistumisensa vaikutti suoraan yrityksen talouteen.

Palkkion lisäksi tutkimuksesta löytyi myös muita ulkoisia motiiveja kuten *velvollisuus*, joka lähinnä kumpusi esiin työyhteisön tai oman tehtävän kautta tai työnantajan houkuttamana, kun sisäisen sidosryhmän edustajia oli pyydetty osallistumaan toisten työntekijöiden puolesta tai osana harjoittelua esimerkiksi sidosryhmätreffeille:

“X (Nimi) on meiltä aikaisemmin osallistunut näihin Teamseihin, mutta työruuhkan takia, vähän niinku “Y”lläkin, niin työruuhkan takia sitten vaihdettiin minut tähän lennosta. (Sidosryhmätreffit 1, 6.5.2021.)

Toisaalta työ oli myös monelle osallistujalle mahdollistaja mm. palkkion ja ajankäytön kannalta katsoen.

Myös osallistumiseen *painostaminen* on ulkoisen motivaation ilmiö. Esimerkiksi eräs osallistuja nauroikin esittelyssään, että oli mukana yhteistyökumppanin pakottamana tiiviin sähköpostiviestittelyn jälkeen, mutta loppujen lopuksi tältäkin osallistujalta löytyi oma sisäinen motivaatio, joka kantoi häntä läpi koko osallistumispolun sidosryhmätreffeistä loppuhaastatteluun saakka. Ulkoisia motiiveja löytyi selkeästi vähemmän ja kuten edellä mainitsin, niin kaikilla osallistujilla oli useita eri motiivia yhteiskehittämiseen osallistumisessa ja lähes jokaisella oli oma henkilökohtainen side tai kiinnostus, joka ajoi mukaan yhteiskehittämään juuri Leader-ryhmän verkkosivuja.

Carrario ja muut tutkijat (2018) nostavat myös *yhteisöllisyyden* ja *merkityksellisyyden* toiminnan motiiveiksi. Yhteisöllisyyden motiivia oli vaikeampi havainnoida tutkittavasta aineistosta suoraan. Se oli rivien läpi luettavissa, joidenkin sisäisten sidosryhmän edustajien innostuneissa kommentteissa, joissa he kuvasivat koko verkkosivu-

uudistusprosessia ja kuinka kehittämistyöhön osallistuvista on muodostunut oma tiimi työpaikoilla. Eli verkkosivujen yhteiskehittämiseen osallistaminen ei jäänyt pelkästään työpajojen tai demotestausten varaan, vaan se jatkui muissa yhteiskehittämistehtävissä työyhteisössä ja loi siellä yhteisöllisyyden tunnetta. Tämän kautta Leader-työntekijät saattoivat kokea merkityksellisyyttä antaessaan omaa työpanosta verkkosivujen uudistumiseen.

Osallistumismotivaatio näkyi myös yhteiskehittämiseen *sitoutumisena*, johon osaltaan vaikutti, täytyivätkö osallistujan sisäiset motivaatiot ja ennakko-odotukset, ylitettiinkö mahdolliset vastaantulevat haasteet tai kuinka osallistuja koki saavansa vaikuttaa eri muotoiluprosessinvaiheissa. Osallistujan motivaatio synnytti uteliaisuuden yhteiskehittämiseen ja hänelle muodostui siitä odotuksia ja intoa osallistua. Tämä kuului hyvin yhteiskehittämiseen osallistujien omista osallistumisen motivaatioiden esittelyistä ja niistä heijastuvista odotuksista: haluttiin tietää lisää verkkosivujen kehittämisestä, haluttiin oppia palvelumuotoilusta tai haluttiin auttaa Leader-ryhmää.

Osallistuminen itsessään ei tuottanut suoranaista arvoa osallistujalle vaan hänen täytyi saada siitä henkilökohtaisesti muuta hyötyä, tai hänen edustamansa organisaatio, kuten eräs loppuhaastatteluun osallistuja mainitsi.

"- Joku hyöty siitä pitää saada. Meitä on erilaisia, toisia motivoi just joku suora palkinto. Hyödyntääkö se suoraan, vaikka hänen yritystään tai sitä organisaatioon, että onko se jotain mahdollista palvelua tai muuta."

(Loppuhaastattelu 4, 21.4.2026)

Myös Ecclesin ja Wigfieldin (2002) mainitsevat artikkelissaan ihmisten olevan sitä sitoutuneimpia, mitä arvokkaammaksi hän kokee tekemisen ja mitä enemmän odotukset täyttyvät EVT-teorian (expectancy-value-theory) mukaan. Samoin tutkimukseni osoitti, että odotusten täyttymiset ja yhteiskehittämisen tuottama arvo lisäsivät osallistumiseen sitoutumista. Arvo- ja hyötynäkökulma näkyi eniten sisäisten sidosryhmän jäsenillä.

4.1.2 Osallistujien suhtautuminen yhteiskehittämiseen

Leader-peruseriaatteisiin sisältyy olennaisesti paikallistasolla asukkaiden ja yhteistyökumppaneiden osallistaminen, mikä kuului toimeksiantajien kommentteista:

”Vaikka siellä ei välttämättä tulisi ihan mitään maata mullistavaa, mutta kyllä se on se vuorovaikutus ja vuoropuhelu tosi tärkeää. – Ehkä sitten kuulla ne asiat heiltä, että se myös oikeasti pysyy se asiakasnäkemyksellä siellä päällimmäisenä, eikä sitten se muutu ehkä siihen meidän omaan ajatukseemme, mikä on sitten taas, se sellainen byrokraattinen ja rakennelähtöinen ajatus.” (Loppuhaastattelu 1, 19.4.2022)

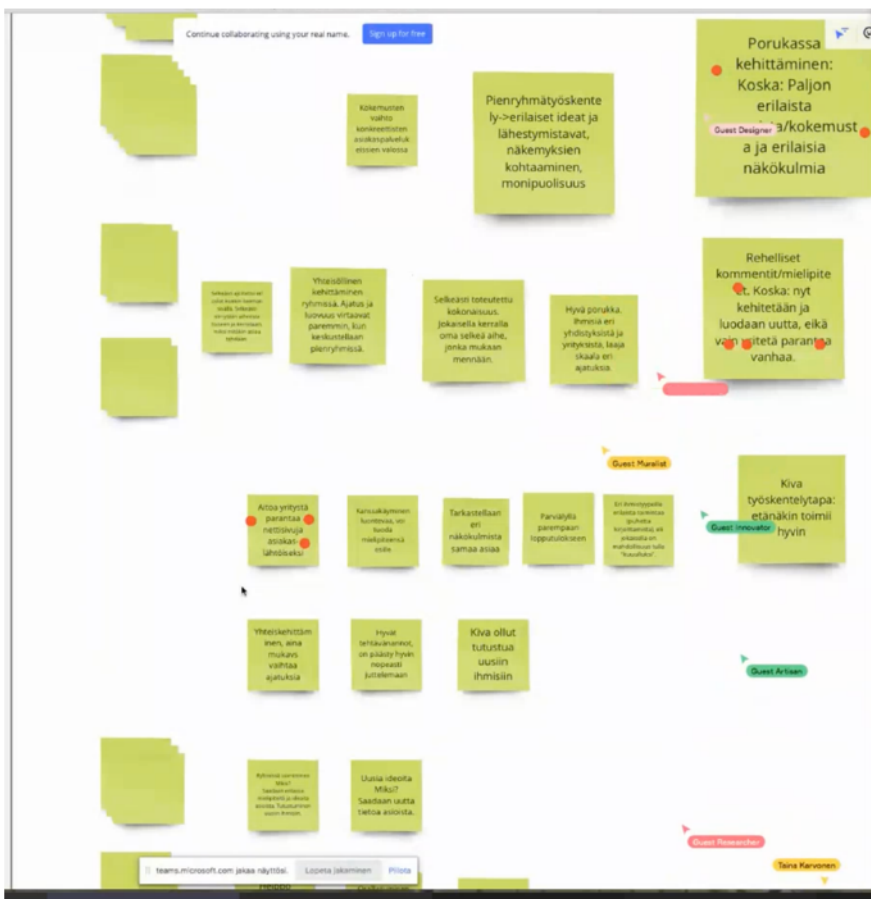
Koko palvelumuotoiluprosessin mahdollisti kaikkien toimeksiantajien into kuulla niin asiakkaiden, työntekijöiden kuin yhteistyökumppaneiden näkökulmia verkkosivujen kehittämisessä. Ilman myönteistä suhtautumista verkkosivujen yhteiskehittämiseen palvelumuotoiluprosessi ei olisi ollut mahdollista. Muotoilun tuominen Leader-yhdistysten työkalupakkiin lähti liikenteeseen yhdistysten johdosta ja hallituksesta. Yhteiskehittämistä oli kokeiltu jo aikaisemmin, mutta se ei ollut systemaattista. Tässä tutkimuksessa ei selviä millaiselle maturiteetin tasolle Leader-yhdistykset muotoilun toivat, ottivatko yhdistykset osallistavaa yhteiskehittämistä laajemmin prosessin jälkeen käyttöön tai tekevätkö jatkuvaa seurantaan verkkosivuihin liittyen. Muotoiluajattelun ja yhteiskehittämisen mahdollistuminen Leader-ryhmien organisaatiossa oli kuitenkin johdon päätöksestä lähtöisin, mikä vahvistaa Hvidsten ym. (2023, 8-9) mainintaa, että muotoiluajattelun tuleminen organisaation käyttöön vaatii etenkin johdon ajattelutavan muutosta.

Yhteiskehittämisen yhtenä tavoitteena oli toimeksiantajan ja muotoilijan omien näkemysten laajeneminen ja mahdollisesti jopa täysin päinvastaisten, yllättävienkin näkemysten löytäminen. Joltain osin tavoite täyttyi, etenkin kun sisäisen ja ulkoisen sidosryhmän edustajat pääsivät pienryhmissä keskustelemaan omista toiveista ja tarpeista

(KUVIO 22). Eräs sisäisen sidosryhmän edustaja kuvasi tätä ymmärryksen kehittymisenä ja oman näkökulman laajenemisena:

“Mutta siis ylipäätään tuntui, että siinäkin tosi hyvä, että meitä oli sekä meitä, jotka ollaan tässä asiassa enemmän inessä ja vähän tältä sisältä päin, mutta sitten, että on myös niitä täysin ulkopuolisia, jotka katsoo niitä silleen käyttäjän näkökulmasta.” (Loppuhaastattelu, 20.4.22)

“Että oli ajatellut vähän toisin, - -, mutta sitten siellä työpajoissa, niin sai vähän näkökulmia siihen.” (Loppuhaastattelu, 20.4.22)



KUVIO 22. Viimeisillä sidosryhmätreffeillä osallistajat pitivät yhteiskehittämisessä eniten ajatusten vaihtamisesta eri taustoilla olevien osallistujien kanssa – luovuuskin virtasi paremmin pienryhmäkeskusteluissa. (Kuvakaappaus tallenteesta: SRT 3, 19.5.2021.)

Yhteiskehittämisen kannalta kaikissa osallistamisvaiheissa pidettiin tärkeänä aktiivista vuoropuhelua osallistujien kesken ja erilaisten näkemysten kohtaamista, oman näkökulman laajenemista ja uudelleen muovautumista:

”Ja kyllähän se on totta, että vaikuttaahan ne muidenkin osallistujien näkemykset siihen omaan näkemykseen sitten, jos se ei ole ollut jo vahvasti joku oma. Että minun mielestä tämä nyt on näin ja omat perustelut siihen. Silloin, jos se ei ole, niin sittenhän se keskustelu muokkaa sitä ajatusta siitä, että, no niin, itse asiassa hyvä idea.” (Loppuhaastattelu 3, 21.4.2021)

Omassa tutkimuksessa yhteiskehittämiseen osallistuneet sidosryhmän edustajat suhtautuivat siihen ja osallistamiseen positiivisesti. Tämä näkyi niin alkuhaastatteluissa, sidosryhmätreffeillä kuin myös demotestauksissa. Erilaiset motiivit näkyivät vastauksissa ja miten odotukset täyttyivät eri osallistamisvaiheissa, näkyi suoraan vastauksissa. Moitteet osallistamisesta ja yhteiskehittämisestä osuivat enemmänkin palvelumuotoilijan fasilitoinnin kokemattomuuteen eivätkä niinkään yhteiskehittämiseen.

Osallistajat ymmärsivät hyvin, että yhteiskehittämisellä halutaan saada mahdollisimman monen näkökulma kuulluksi, ymmärrettiin erilaiset taustat ja tarpeet. Erään ulkoisen sidosryhmän jäsenen mielestä oli hyvä osallistua verkkosivujen yhteiskehittämiseen erilaisten näkökulmien vuoksi, jotta verkkosivutoteutuksessa erilaisten käyttäjien toiveet tulisi huomioitua mahdollisimman laajasti:

”- Positiivisia ajatuksia, että on hyvä ottaa sitä porukkaa mukaan, joka niitä nettisivuja käyttää, että saa vähän erilaisia näkökulmia sitten siihen. Kun eihän meillä kenelläkään ole aina sitä absoluuttista totuutta mihinkään asiaan, niin jos niitä tekee kovin pienellä porukalla tai yksin, niin sitten saattaa jäädä joitakin asioita siinä kuulematta tai huomioimatta.” (Loppuhaastattelu 3, 21.4.2021)

4.2 Osallistamisen kipupisteitä ja niiden ohittamisia

Tutkimuksessani sidosryhmän edustajia osallistettiin yhteiskehittämiseen lähes kaikissa muotoiluprosessin vaiheissa: tutkimusvaiheessa alkuhaastatteluun, määrittelyvaiheessa sidosryhmätreffeille, prototyyppivaiheessa sekä rakenne- että demotestaukseen ja julkistamisen jälkeen vielä loppuhaastatteluun. Kerron seuraavaksi tutkimuksessani nousseita fasilitaattorin ja osallistujien kokemuksia eri osallistamisen vaiheissa, millaisia haasteita näissä nousi esiin ja mitkä asiat auttoivat ylittämään haasteet. Haasteet muodostavat osallistamisen kipupisteitä, joiden ylittämisen taito on merkittävä lopullisen osallistamiskokemuksen luoja ja näkyy yhteiskehittämiseen sitoutumisena.

4.2.1 Ennen

Yhteiskehittämisen osallistamisprosessi ei ala työpajasta tai haastattelutilanteesta, vaan sitä ennen on jo tehty valtavasti työtä osallistamisen onnistumiseksi. Osallistamista ennen tietenkin valitaan, ketä kutsutaan yhteiskehittämiseen ja suunnitellaan osallistamistoimenpiteet kuten mitä sovelluksia ja alustoja käytetään, luodaan haastattelukysymykset sekä osallistavat tehtävät. Näiden lisäksi omassa tutkimuksessa nousi esiin osallistavan tiimin roolien selkeää jakaminen, kuka tekee ja mitä, niin ennen kuin osallistamisen aikana tai sen jälkeen. Roolitus luo osallistamisympäristöön turvallisuutta ja antaa osallistujalle varmuutta, kehen hän voi olla yhteydessä mahdollisissa ongelmatilanteessa.

Sidosryhmälle ensimmäinen ja näkyvin rooli onkin juuri yhteyshenkilö, joka kutsuu osallistumaan ja viestii yhteiskehittämisestä. Työpajojen kannalta fasilitoijan ja moderaattorin roolit ovat ratkaisevia, kuinka osallistaminen soljuu suunnitelman mukaan pysyen samalla aikataulussa. Yhteiskehittämisen esittely, kutsu sidosryhmille ja osallistumisen opastus ovat ensimmäisiä kosketuksia, joilla luodaan mielikuvaa tutkimuksen luotettavuudesta, innostetaan ja motivoidaan sidosryhmää osallistumaan.

Pekkala ja Luoma-aho (2019, 24) mainitsevatkin viestinnän olevan merkittävässä asemassa osallistamisen mahdollistumisen kannalta luodessaan siltoja yhteisön ja sidosryhmän välille jo ennen osallistamista ja luodessa yhteenkuuluvuuden tunnetta eri osapuolten kesken.

Omassa tutkimuksessani yleisen yhteydenpidon hoiti toimeksiantaja, fasilitoijana ja moderaattorina lähetin kutsut työpajoihin, demotestauksiin ja loppuhaastatteluihin. En voi korostaa liikaa sitä, kuinka tärkeää osallistujan kannalta oli kertoa selkeästi, mitä osallistamisessa tullaan tekemään, mitä sovelluksia käytetään ja mistä viestissä osallistumislinkit sovelluksiin löytyvät. Ensimmäisestä kutsusta alkaen osallistujalle tulisi luoda luotettava ja turvallinen tunne.

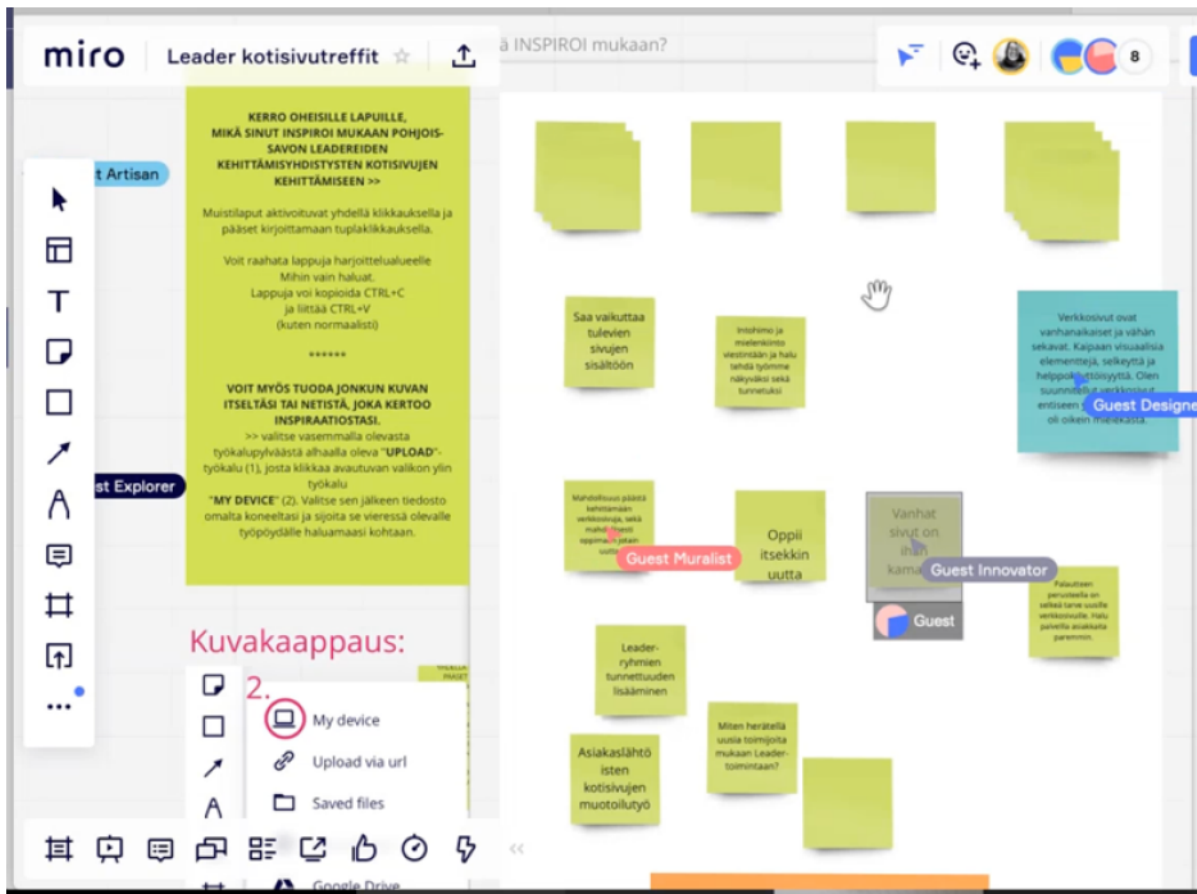
Myös osallistujien erilaiset osaamistaidot ja tekniset kyvyt tulisi huomioida jo osallistamisen suunnitteluvaiheessa. Koska käytettävät sovellukset saattavat olla tuntemattomia, se saattaa aiheuttaa osallistujille epävarmuutta ja voi muodostua kynnyskysymykseksi osallistumiselle. Tätä voi ehkäistä ennakkotehtävällä, jolla osallistajat voivat kokeilla ja harjoitella halutessaan uusien sovellusten käyttöä, mutta samalla mahdollisesti tutustua kehitettävään aiheeseen. Tutkimustyössä haastatteluihin lähetettiin kysymykset nähtäväksi ennakkoon mahdollista valmistautumista varten. Samoin työpajoihin oli ennakkotehtävä, jonka tarkoituksena oli tutustua Miro-ohjelman käyttöön ja samalla etsiä osallistujan mielestä kiinnostavia verkkosivuja ja kertoa, miksi hän valitsi kyseisen sivun. Ennakkotehtävä tutustutti uuteen ohjelmaan samalla, kun se loi osallistujalle turvallisuuden tunteen ja mahdollisesti herätti kiinnostuksen aiheeseen jo ennen varsinaista yhteiskehittämiseen osallistumista.

Ennakkoon kannattaa miettiä myös toteuttamisen varasuunnitelmia mahdollisten haasteiden varalta etenkin, kun osallistaminen tapahtuu etänä. Varasuunnitelmat ovat erilaisia riippuen siitä, onko tilanteessa yksi vai useampi osallistuja ja millaista tietoa tavoitellaan. Nämä vaikuttavat siihen, voidaanko yhteiskehittämistehtävät tai haastattelut toteuttaa toisin vai täytyykö osallistamistilannetta siirtää.

4.2.2 Aikana

Tutkimuksessani osallistamisen aikana kriittisimmiksi aiheiksi muodostui eri tasoinen teknologiaosaaminen sekä moneen asiaan yhtä aikaa keskittyminen (multitasking), joista muodostui myös ns. "aikavarkaita". Nämä myös heijastuivat suoraan tai välillisesti osallistumiskokemukseen. Pekkala ja Luoma-aho (2019, 21) mainitsevat tutkimuksessaan, että osallistumiseen vaikuttavat mm. teknologiaosaaminen, käsiteltävän teeman tärkeys osallistujalle, yksilöiden henkilökohtaiset tavoitteet ja suhtautuminen digitaalisiin työkaluihin sekä osallistumisympäristö. Näissä syntyvät haasteet muodostivat osallistamisen kipupisteitä.

Eritasoinen tekninen osaaminen oli muutamalla osallistujalla vaikeutena etenkin työpajojen alussa. Ennakkotehtävääkään (KUVIO 23) kaikki eivät olleet tehneet tai kokeilleet heille outoa Miro-sovellusta. Tämä vei aikaa työpajan toteutukselta ja vaati erilaisten osallistujapersoonien huomioimista ja opastamista sekä muilta etäosallistujilta kärsivällisyyttä. Osallistumisen kannalta ennakkotutustumisen Miro-sovellukseen sekä aiheeseen olisi voinut sujuvoittaa työpajaa ja poistaa alun vaikeudet, ainakin osittain. Sandersin ja Stappersin (2008) mukaan ennakkotehtävillä kuten päiväkirjoilla, kuvilla tai kokemusten reflektoinneilla voidaan virittää osallistujat yhteiskehittämiseen. Oman haasteensa toteuttamiseen heittää se, kuinka osallistujat saadaan innostumaan tehtävästä, näkemään sen arvo ja osallistumaan jo ennen varsinaista yhteiskehittämistapahtumaa.

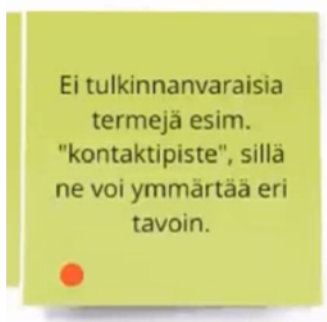


KUVIO 23. Ennakkotehtävällä harjoiteltiin Miron käyttöä, jotta työpajatyöskentely olisi mahdollisimman sujuvaa. Harva osallistuja oli tehnyt sen ennakkoon.

Huomasin omassa tutkimuksessa, että työpajan alku on tärkeä vaihe osallistujien ja fasilitaattorin välisen luottamuksen sekä ryhmähengen muodostumisessa, vaikka Khatib ym. (2025) tutkimuksessaan kertovat näiden kehittyvän vasta työpajojen myötä. Se miten fasilitaattori suhtautuu ja opastaa erityistilanteessa tai miten muut osallistujat reagoivat ja ottavat vastaan erityistä huomiota vaativan henkilön, vaikuttaa siihen, miten ihmiset myöhemminkin suhtautuvat toisiinsa. Tutkimuksessani oli ilo huomata, kuinka toiset osallistujat auttoivat pienryhmissä toisiaan, jos ongelmia tuli vastaan fasilitaattorin neuvoista huolimatta.

Fasilitoijana huomasin, että pienryhmätyöskentelyn ohjaamiseen ja ohjeistamiseen tulee kiinnittää paljon huomiota muuten siitä saattaa tulla työpajan kipupiste. Esimerkiksi

pienryhmiin lähetetyt väliaikakysymykset eivät tavoittaneet kaikkia osallistujia tai ryhmiä, mikä hämmensi tietenkin niitä osallistujia, jotka eivät olleet huomanneet pienryhmäviestejä. Myöskään työpajaohjauksessa neuvontaa ja tehtävän monitasoista opastamista ja kertaamista ei voi olla liikaa eri työpajan osallistamisvaiheissa, jotta kaikki erilaiset osallistujatyypit tavoittivat viestin toimintatavoista ja tehtävistä. Tehtävän ymmärtämisen kannalta vieras termistö, jargonia, kannattaa unohtaa, ellei pidä aiheesta luentoa työpajan alussa (KUVIO 24). Edmondson (2018, 23–24) tuo esiin sen, että osallistuminen edellyttää turvallisuuden kokemusta, jotta yksilö uskaltaa ilmaista ajatuksia. Selkeän ohjeistuksen myötä, niin sanallisesti Teamsissa kuin kirjoitettuna Mirossa, tavoitteena oli muodostaa osallistujalle turvallinen ympäristö osallistua yhteiskehittämiseen, kun hän sekä kuulee että näkee moniaistisesti, mitä tehdään ja mitä tavoitellaan.



KUVIO 24. Kuva sidosryhmätreffien palautteesta, jossa toivotaan välttämään tulkinnanvaraisia ja vieraita termejä tehtävien opastuksissa.

Aikavarkaksi kutsutaan Kotimaisten kielten keskuksen (2026) mukaan asioita tai ihmisiä, jotka vievät tarpeettomasti tai huomaamatta toisten aikaa. Etenkin työpajoissa huomasiin tällaisia aikavarkaksi kutsuttuja ilmiöitä, joiden vuoksi joko toisten osallistujien aikaa tuhlaantui tai fasilitoija joutui kertomaan asioita uudelleen. Osa aikavarkaista oli tahattomia, ihmisistä itsestään riippumattomia ja osa oli osallistujan tietoisten valintojen seurausta.

Jokaisessa työpajassa tuli yhteysongelmia niin osallistujille kuin fasilitaattorille. Nämä aikavarkaat olivat osallistujista tai järjestäjästä riippumattomia eikä niitä voinut hallita. Varayhteyksien ja hyvien työpajaohjeistuksien avulla nämä ylitettiin yllättävän helposti. Ehkä myös korona-aika oli totuttanut osallistujat etäyhteyksien käyttöön ja niissä esiintyviin ongelmiin, että hetken ihmettelyn jälkeen keskustelu jatkui normaalisti aiheesta, vaikka välillä joku oli hetken poissa. Palatessaan osallistuja koki epätietoisuutta siitä, missä vaiheessa työpajassa ollaan menossa ja mitä tehdään. Tämäkin tilanne vaati osallistujan yksilöllistä ohjausta ja tehtävän kertausta. Yhteysongelmat vaativat myös vetäjän varahenkilöltä heittäytymistä fasilitaattorin saappaisiin. Selkeällä roolijaolla, työpajan ohjeistamisella ja yhteyksien varajärjestelmillä vältetään suuremmat tekniset sudenkuopat työpajan osallistamisessa.

Haastattelut, työpajat ja demotestaukset olivat osallistujien mukaan intensiivisen tiiviitä, vaikka aikaa oli varattu myös toisten ajatusten kuuntelemiseen. Sain huomata tutkimuksessani, että tällöin helposti työpäivän keskellä kiireiset ihmiset ryhtyivät tekemään rinnakkain muuta kuin mitä oli aiheena: joku osallistuja saattoi ilmoittaa, ettei kuullut kysymystä, koska osallistui vain puolittain: "soitin pari puhelua", "hoidin lasta", "vahdin monitorista eläimiä", "ajan traktoria", "tulini myöhässä", "neuvoin harjoittelijaa" tai "luin viestejä" eli he valitsivat tietoisesti muun tekemisen, johon panostivat yhteiskehittämisen ohessa. Nyky-yhteiskunnassa "multitaskaaminen" on yleistä ja siitä on muodostunut mielikuva tehokkaasta työskentelystä. Moisalan ym. (2025) mukaan suotuisa ympäristö yhdessä kognitiivisen alttiuden myötä edistävät "multitaskaamista". Nyt etäosallistuminen mahdollisti helposti muun rinnakkaistoiminnon työpajan lomassa. Eräs osallistuja myös tunnusti pirstaleisen työskentelytavan olevan hänelle hyvin tyyppillistä ja että hän turhautuu helposti asioihin, jos ne eivät kiinnosta tai etene nopeasti. Toisten puhetyyli ja näkemysten kuunteleminen saattaa tuntua hitaalta ja henkilö, joka on kognitiiviselta ominaisuuksistaan sukkela voi tuntea turhautumista. Toisaalta "multitaskaaminen" kertoo myös innosta osallistua Leader-ryhmän yhteiskehittämiseen ja

useamman rinnakkaistehtävän tietoinen valinta voi olla pakon sanelemaa kuten eräs osallistuja traktorin ratissa lantaa levitellessä kertoi:

”Tämä oli se ”multipaskaus”. Halusin vähän testata, että miten onnistuu tällainen ryhmätyöjuttu tämän Teamsin kautta. Tuollainen vaihtoehto olisi ollut, että olisin jäänyt kokonaan pois. - - Ei ollut vaihtoehtoa, että olisin työpöydän ääressä ollut. Onhan tässä omat haasteet. Ryhmä oli joustava ja kysyin aina kysymyksen uudelleen. Sitä, mihin piti vastata, on ihan jees.”

(Loppuhaastattelu 6, 26.4.2021)

”Multitaskaaminen” osallistamisen kipupisteenä vaatii fasilitoijalta erilaisten osallistujatyyppeiden niin hiljaisten, hitaiden kuin nopeiden ja kriittisten henkilöiden huomioimista jo työpajan suunnitteluvaiheessa niin, että muutkin osallistajat aktivoidaan samalla, kun toinen henkilö puhuu. Tämän opin vasta sidosryhmätrefejä seuranneena kesänä Jyväskylän yliopiston etäfasilitoinnin opinnoissa.

Ajankohta ja sen kesto oli osallistamisen kannalta haastavaa: globaalinen epidemia pakotti osallistamisen tapahtumaan etänä ja osallistujien aikaa eniten vievä osuus (sidosryhmätreffit) osui Suomessa kevätkesään, joka on maaseudun asukkaille ja yrittäjille yksi kiireisimmistä vuodenaajoista. Myös pitkäkestoinen muotoiluprosessi vaati niin osallistajalta kuin osallistujalta sitoutumista ja sinnikkyyttä yhteiskehittämiseen. Toimeksiantaja kommentoi loppuhaastattelussa yllättyneensä prosessin kestosta:

*”Olin jotenkin vähän yllättynyt, että se oli niinkin iso ja raskas prosessi. -
- Mutta siis en muista, että sidosryhmien osalta olisi tullut sellaista tunnetta, että tämä on nyt turha ajan hukka.”*

(Loppuhaastattelu 1, 19.4.22)

Se miten sidosryhmän edustajat kokivat esimerkiksi pitkille, kolme tuntia kestäville sidosryhmätrefeille osallistumisen, oli hyvin yksilöllistä. He, jotka pitivät ryhmätöiden tekemisestä ja intensiivisestä yhteiskehittämisestä, kehuivat osallistamista:

”Kolme tuntia, ne on mennyt tosi äkkiä. Väittäisin, että on oltu kaksi tuntia, mutta kello kertoo, että kolme tuntia on ollut. Tämä tavallaan Teamsin ja tuon toisen työkaluun yhdistäminen on minusta hyvää.” (Puhuja 3.

Sidosryhmätreffit 2, 10.4.2021)

”Minun mielestä tämä on oikein luovasti ja hyvin rakennettu kokonaisuus. Sulle pisteet kyllä siitä, että ei ole todellakaan tylsäksi käynyt nyt tässä aika.”

(Puhuja 4. Sidosryhmätreffit 2, 10.4.2021)

”Yllättävän nopeasti aika menee kyllä tällä tavalla. Yleisestikin ottaen tykkään tommosista ryhmätekemisistä.” (Puhuja 11. Sidosryhmätreffit 2, 10.4.2021)

Toki voi pohtia, että kaikki eivät antaneet palautetta työpajoista, joten etenkin kriittisiä osallistumiskokemuksia on saattanut jäädä sanomatta.

Erilaisten tehtävien, pienryhmätyöskentelyn sekä monipuolisesti verbaalisten ja visuaalisten metodien yhdistämisellä pitkäkin työpaja tuntui osallistujien mielestä menevän nopeasti. Tehtävien lisäksi työpajan rytmitys ja tauotus ovat tärkeitä osallistujan keskittymisen kannalta, ja ne oli huomioitava jo suunnitteluvaiheessa. Arcia ym. (2024) mainitsevat tutkimuksessaan työn tauottamisen vähentävän väsymystä, lisäävän keskittymiskykyä ja lisäävän myönteisiä tunnetiloja. Etenkin sidosryhmätreffien työpajoissa parhaimmillaan päästiin flow-tunteeseen, syvään keskittymisen tilaan, jolloin ajan kulumiseen ei kiinnittänyt huomiota. Pitkien työpajojen kipupisteeksi oli vaarana muodostua aikataulukus ja tehtävien rytmitys ”työnimur” innostaessa niin fasilitoijaa kuin osallistujia. Fasilitoijana minulla oli vastuu huolehtia tauoista ja hengähdyshetkistä, ja suunnitella ne jo ennakoon siten, etteivät tauot katkaisi tehtävien tekemistä tai pienryhmätyöskentelyä.

Osallistamisessa erilaiset persoonat ja se kuinka aktiivisesti osallistujat kertovat mielipiteensä voi olla vaikutusta työpajan lopputulokseen. Voimakkaat persoonat tai äänekkäämmät osallistujat voivat vaikuttaa toimeksiantajien tai toisten osallistujien näkemyksiin vakuuttavuudella ja vahvoilla kommentteilla, jolloin uutta toimintoa ei

uskalleta ottaa mukaan kehittämissideoihin. Päätöksiin saattoi vaikuttaa myös se, kuinka vahva suhde osallistujalla on osallistajaan joko henkilö- tai toimintatasolla. Voimakkaat johtajahahmot saattavat luoda suuntaviivoja siis myös yhteiskehittämisen osallistamistilanteissa, jolloin muut, hiljaisemmat osallistajat voivat jäädä näkymättömäksi mielipiteineen kuten Mönkkönen (2018) mainitsee vuorovaikutuksen määritelmässään. Ryhmädynamiikasta voi siis muodostua osallistumisen kipupiste, johon fasilitaattorin tulisi puuttua ja osata tuoda tasapuolisesti erilaisten osallistujien näkökulmia esiin, jotta kaikkien yhteiskehittämiseen osallistuneiden osallistumiskokemus muodostuisi positiiviseksi ja jokainen voisi tuntea tulleensa kuulluksi.

4.2.3 Jälkeen

Sidosryhmistä suurin osa osallistui vain alkuhaastatteluun ja sidosryhmätreffeille, jotka olivat muotoiluprosessin ensimmäisinä kuukausina. Sitoutuneisuus pitkässä, vuoden kestävässä muotoiluprosessissa muodostui haasteeksi etenkin ulkoisten sidosryhmän edustajien osalta. Sidosryhmätreffien jälkeen oli useamman kuukauden tauko, jolloin mukanaolijoita ei osallistettu. Syksyllä usealla osallistujalla ei ollut enää aikaa Leaderille. Eräs ulkoisen sidosryhmän edustaja mainitsikin loppuhaastattelussa tiedottamisen tärkeydestä myös osallistamisen jälkeen, mikä saattoi vaikuttaa sitoutumiseen:

” - minä ehkä ennemminkin olisin sen (sidosryhmätreffien) jälkeen kaivannut, että mitä siellä tapahtuu. Tavallaan voi tietysti omista kiireistäkin johtua, mutta miten se prosessi eteni? Siinä jotenkin jäi vähän semmoinen, että okei, nyt olen jotakin antanut, mitäs tässä tapahtuu?”

(Loppuhaastattelu 6, 26.4.2022)

Sidosryhmän jäsen kuvaa epätietoisuuden tunnetta, joka osallistamisen jälkeen syntyi. Nissilä ja Vartiainen (2022, 24) puhuvat kuinka avoin, jakamiseen perustuva vuorovaikutus synnyttää luottamusta, niin tässäkin tutkimuksessa avoin viestintä kaikissa vaiheissa olisi tukenut tutkimuksen luotettavuutta, vahvistanut sidosryhmän osallistumiskokemusta ja

lisännyt yhteenkuuluvuutta ja sitä kautta myös sitoutuneisuutta yhteiskehittämiseen. Avoin viestintä, tai sen puuttuminen, muotoiluprosessin eri vaiheissa muokkaa mielikuvaa yhteiskehittämisestä ja voi siis muodostua yhdeksi kipupisteeksi osallistamisessa. Ellei osallistujille kerrota, miten prosessi etenee ja millä tavoin sidosryhmän osallistaminen vaikutti verkkosivujen suunnitteluun, osallistujalle voi jäädä epäily omasta vaikuttamisesta ja sen hyödystä. Avoin viestintä yhteiskehittämiseen osallistujille on siis tärkeää myös heidän osallistumisensa jälkeen: he haluavat kuulla mitä prosessissa tapahtuu, milloin mahdollisesti verkkosivut julkaistaan ja millaiset niistä lopulta muodostui.

Systemaattinen palautteen kerääminen on tärkeää. Verkkosivujen valmistuttua toimeksiantaja oli omatoimisesti pyytänyt palautetta verkkosivujen käyttäjiltä. Hän totesi loppuhaastattelussa tyytyväisenä:

”Nyt kun sivusto on ollut auki, niin tosi paljon on kyllä saatu hyvää palautetta siitä, että on informatiivisemmat ja sieltä löytää asiat helpommin ja paremmin. Ja nämä meidän sidosryhmien edustajat kokevat, että niillä uusilla nettisivuilla on myös paljon enemmän informaatiota, vaikka joiltakin osin välttämättä ei ole, mutta kun se on niin paljon helpommin löydettävissä ja saavutettavissa, niin semmoistakin palautetta on tullut.” (Loppuhaastattelu 1, 19.4.2022)

Verkkosivujen yhteiskehittämisessä kipupisteeksi saattaa muodostua muotoiluprosessin kertaluontoisuus ja osallistamisen loppuminen verkkosivujen julkistamiseen. Verkkosivujen kehittämistyöhön ei ole valmis siinä vaiheessa, kun ne julkaistaan, vaan kuten Jarke (2020, 54) yhteiskehittämisen prosessimallissa kuvaa, palvelun julkaisemisen jälkeen osallistaminen jatkuu ja palvelu on alati muuttuva. Verkkosivuillakin tekniikka, ympäristö ja käyttäjät muuttuvat, uusille ominaisuuksille saattaa tulla tarvetta, mitä voi selvittää mm. systemaattisella seurannalla ja palautteen keräämisellä. Stegner ym. (2023) mukaan osallistuminen on helpompaa uudelleen, kun yhteiskehittämisestä ja toimijasta on aiempaa kokemusta. Tämän mukaan Leader-ryhmän kannattaa jatkaa verkkosivujen jatkokehittämistä ja jo tutuksi tulleen osallistujajoukon osallistamista.

Suurin osa osallistamiseen liittyvistä kipupisteistä olivat hyvin tyypillisiä fasilitoinnin haasteita, jotka pystyttiin välttämään hyvällä ennakkosuunnittelulla ja varautumisella. Tärkeää oli myös roolien sopiminen niin sidosryhmäviestintään kuin työpajoissa toimimiseen. Ryhmädynamiikan perustuntemisella ja käyttäytymisen ymmärtämisellä vuorovaikutustilanteissa pystyy luomaan turvallisen ja vuorovaikutuksille avoimen ilmapiirin niin haastattelutilanteissa kuin työpajatyöskentelyssä.

4.3 Osallistumisen mahdollistajat

Tutkimuksessani halusin selvittää myös, mikä ilmiö mahdollistaa sidosryhmän edustajien osallistumisen Leader-ryhmän verkkosivujen yhteiskehittämiseen. Haastattelujen ja keskustelujen analyysissä nousi selkeästi esiin se, että suurimmalla osalla toimenkuva työssä tai työnantajan suhtautuminen Leader-toimintaan mahdollisti osallistumisen ja he edustivat yhteiskehittämisprosessissa työnantajaorganisaatiota. Vastaus oli sama sekä sisäisen että ulkoisen sidosryhmän edustajilla. Sidoryhmän osallistumiseen vaikutti merkittävästi yhteistyökumppanin organisaation johto. Sen myönteinen suhtautuminen yhteiskehittämiseen, Leader-toimintaan ja Leader-ryhmän verkkosivujen uudistamiseen mahdollisti siis usean sidosryhmän edustajan mukanaolon. Myös organisaation resurssit ja osallistamisajankohta vaikuttivat osallistumispäätökseen ja mahdollistivat sidoryhmäedustajan osallistumisen:

”Missään tapauksessa se (osallistuminen) ei ollut velvollisuus missään vaiheessa, vaikka se tietysti joskus tuntui siltä, että aikaa olisi halunnut käyttää enemmänkin, että voi perusteellisesti perehtyä. Mutta se nyt mentiin sillä resurssilla, mitä siinä kohtaa oli.”

(Sisäisen sidoryhmän jäsen. Loppuhaastattelu 3, 21.4.2022)

”Tietenkin se oli sellainen ajankohta itsellä, että siihen hyvin sopi. Nyt ei esimerkiksi viimeisen kuukauteen olisi kyllä mahtunut moisia, kun oli niin

tiukkaa tuon X puodin kanssa. Se oli sellainen hyvä ajankohta, että siinä oli mahdollista.”

(Ulkoisen sidosryhmän jäsen. Loppuhaastattelu 5, 26.4.2022)

”Todennäköisesti seuraava kerta on semmoinen, että siihen en uskalla taas luvata, mutta ei koskaan tiedä. Jos kalenterissa löytyy aikaa, niin aina tämmöiset mukavat teamsit, niin nämä on hyviä.”

(Ulkoisen sidosryhmän jäsen. Sidosryhmätreffit 2, 10.5.2021)

Amabile ym. (2004) mukaan johdon tarjoama henkinen ja käytännöllinen tuki vahvistaa työntekijöiden aktiivisuutta ja motivaatiota osallistua kehittämistyöhön. Samoin Turpeinen ym. (2016, 75–77) päätyi omassa tutkimuksessaan päätelmään, jossa organisaation ja esihenkilöiden myönteinen suhtautuminen ja osallistumisen mahdollistuminen työajalla edisti työntekijän osallistumista yhteiskehittämiseen. Oman tutkimuksen mukaan osallistumisen mahdollistuminen oli hyvin paljon kiinni siis organisaation kiinnostuksesta sekä Leader-toimintaa että yhteiskehittämistä tai muotoilumenetelmiä kohtaan. Nämä puolestaan olivat sidoksissa osallistamisen ajankohtaan ja sidosryhmäorganisaation resursseihin.

4.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää, millaiset sidosryhmän edustajat osallistuivat Leader-ryhmän verkkosivujen yhteiskehittämiseen, millaisia osallistumismotiiveja heillä oli ja millaisia asioita he kohtasivat osallistumisen aikana sekä miten nämä ilmiöt tukivat tai haittasivat osallistumista. Etsin näihin vastauksia tutkimuskysymysten avulla:

Päätutkimuskysymystäni ”millaiset sidosryhmät olivat osallistujina Leader-verkkosivujen palvelumuotoiluprosessissa?” tuki alakysymykset ”millaiset osallistujat lähtivät mukaan yhteiskehittämiseen”, ”millaiset osallistujat suhtautuivat yhteiskehittämiseen” ja ”millaiset motiivit osallistujilla oli osallistumiseen”. Näihin saadut vastaukset ovat oleellisia, jos profiloidaan yhteiskehittämisen osallistujia. Toisen pääkysymyksen kautta, ”millaisia kipupisteitä osallistumisesta löytyy”, oli tarkoitus lähestyä mahdollisia ilmiöitä, jotka vaikuttivat osallistumiseen. Sitä tuki alakysymys ”millaiset asiat haittasivat tai tukivat osallistumista”. Olen kiteyttänyt tutkimuskysymyksiini löytämäni tulokset seuraaviin lukuihin.

4.4.1 Millaiset sidosryhmät olivat osallistujina?

Tutkimustulosten perusteella Leader-verkkosivujen yhteiskehittämiseen osallistuneet sidosryhmän edustajat olivat etupäässä aktiivisia, kiinnostuneita kehittämistyöstä sekä olivat jollain tasolla sidoksissa Leader-toimintaan. Osallistujilla oli useita eri rooleja ja taustoja, mitkä loivat haasteen fasilitoijalle pienryhmien kokoamiseen, mutta antoivat myös yhteiskehittämiseen persoonallisia ja monipuolisia näkökulmia. Osallistujat jaettiin sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Molempien sidosryhmien osallistaminen oli tärkeää lopputuloksen kannalta: Sisäiset sidosryhmät tarkastelivat verkkosivuja erityisesti oman työn, viestinnän ja organisaation näkökulmasta, kun taas ulkoiset sidosryhmät toivat esiin käyttäjän, yhteistyökumppanin ja Leader-palvelujen tarvitsijan kokemuksia.

Yhteiskehittämiseen suhtauduttiin tutkimusaineiston perusteella myönteisesti. Osallistujat pitivät tärkeänä, että saivat osallistua verkkosivujen kehittämiseen ja heitä kuultiin kehittämistyön aikana. Erityisesti eri taustoista tulevien osallistujien vuoropuhelu koettiin arvokkaaksi, koska se laajensi näkökulmia ja auttoi tunnistamaan tarpeita, joita pienempi suunnitteluryhmä ei välttämättä olisi huomannut. Samanlaiset näkökulmat puolestaan vahvistivat päättäjien näkemyksiä ja auttoivat päätösten teossa.

Osallistujien motiivit olivat useimmiten sisäisiä. Heitä motivoi halu auttaa Leader-yhdistyksiä, edistää maaseudun elinvoimaa, jakaa omaa asiantuntijuutta, oppia uutta verkkosivujen kehittämisestä ja palvelumuotoilusta. Lisäksi haluttiin vaikuttaa konkreettisesti verkkosivujen sisältöön, rakenteeseen ja käytettävyyteen. Ulkoisia motiiveja kuten velvollisuutta tai palkkiota esiintyi tuloksissa vähemmän. Sitoutumista lisäsi erityisesti se, että osallistuja koki aiheen merkitykselliseksi ja näkivät yhteiskehittämisestä olevan hyötyä joko itselleen, työlleen tai edustamalleen organisaatiolle.

4.4.2 Osallistumisen kipupisteet

Tutkimuksessa osallistumisen kipupisteet liittyivät ennen kaikkea etäosallistumisen käytännön haasteisiin. Tämän lisäksi osallistujien teknologiaosaamisen tasoerot, työpajojen tiukka aikataulutus, osallistujien kiireet, multitaskaaminen sekä pitkä prosessi olivat haasteina. Näistä muodostui myös osallistamisen kipupisteitä, joiden ylittämisen taito oli merkittävä lopullisen osallistumiskokemuksen ja sitoutumisen kannalta. Haasteita pystyttiin ylittämään hyvällä ennakkosuunnittelulla ja selkeällä viestinnällä. Tutkimus osoitti, että roolien uudelleen jakamisella, henkilökohtaisella opastuksella, pienryhmätyöskentelyllä sekä monipuolisilla tehtävillä on merkittävä vaikutus haasteiden ylittämiseen. Etenkin työpajoissa turvallisella ja hyväksyvällä ilmapiirillä on merkitystä osallistumisintoon.

Tutkimustulosten perusteella osallistumisen mahdollistivat erityisesti osallistujien oma kiinnostus sekä työn tai työnantajan tarjoama mahdollisuus käyttää aikaa yhteiskehittämiseen. Myös organisaatioiden myönteinen suhtautuminen Leader-toimintaan ja sopiva ajankohta loivat mahdollisuuksia osallistumiseen. Pitkäkestoisessa yhteiskehittämisessä korostuu viestinnän merkitys osallistamistilanteen jälkeen: osallistujille oli tärkeää tietää, miten heidän antama panostus vaikutti lopputulokseen tai miten prosessi eteni osallistamisen jälkeen.

Loppujen lopuksi tutkimukseni osoitti, että sidosryhmien osallistaminen verkkosivujen yhteiskehittämiseen voi tuoda arvokasta käyttäjäymmärrystä, vahvistaa etenkin sisäistä sitoutumista ja laajentaa suunnittelun näkökulmia niin muotoilijalle kuin toimeksiantajalle. Onnistunut osallistaminen vaatii kutsumisen lisäksi huolellista suunnittelua, selkeää viestintää, erilaisten osallistujien huomioimista ja prosessin jatkuvaa huolehtimista myös varsinaisten työpajojen ja osallistamistuokioiden jälkeen.

5 POHDINTA

Tutkimuksen valmistuttua on useita asioita, joita olen pohtinut niin sen toteuttamiseen kuin tuloksiin liittyen. Tutkimukseni analysointivaiheen ja produktiivisen työn välillä vierähti useampi vuosi, minkä vuoksi tutkimustani saatetaan kritisoida. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan nojauduta tutkijan tai tutkittavien henkilöiden muistiini vaan produktiivisen työn Teams-tallenteisiin ja näissä säilyneisiin osallistamistilanteisiin. Myös videot ovat tallentaneet etäosallistumiset sellaisena kuin tutkijana olen ne tapahtumahetkellä nähnyt, ja myöhemmin analyysivaiheessa olen voinut katsoa ja kuunnella niitä useamman kerran, mikä lisää analyysin luotettavuutta. Heath ym. (2010) ovat todenneet omassa artikkelissa videotallenteiden olevan luotettavia lähteitä, koska niitä voi tarkastella toistaen ja päästä näin syvemmälle aineistoon. Nyt tutkimuksessa käytetyt videot ovat tallentaneet etäosallistumisten aikaisia vuorovaikutustilanteita, ja ne ovat näin de Villers et al. (2022) mukaan tutkittavan ajan kuvauksena luotettavia lähdeaineistoa.

Täytyy myös muistaa, että etäosallistuminen luo oman kontekstin ja ympäristön tutkimukselle ja kaikkia ihmisten kokemuksia ei ole voitu videonkaan välityksellä välittää. Olin produktiivisessa työssä monessa roolissa niin palvelumuotoilijana, fasilitoijana kuin tutkijana ja suunnittelijana, mistä muodostui Andersoninkin (2006) kuvaama vahva, intensiivinen kokemus, jota en olisi pystynyt käsittelemään tutkijana objektiivisesti heti työn valmistuttua. Nyt pidemmän ajan kuluttua videotallenteita katsomalla olen voinut etäännyä tutkijan rooliin ja analysoida aineistosta osallistamisen ilmiöt sekä nostamaan tuloksiin myös osallistumisen kipupisteitä. Pitkä ajallinen etäisyys on mahdollistanut tässäkin tutkimuksessa Lindseth ja Norbergin (2004) sanoin ”kokemuksen uudelleen tarkastelun ja tulkinnan syventymisen”.

Kerroin käyttäneeni litteroinnissa ja aineiston analyysivaiheessa mm. osallistujatyyppeiden kokoamisessa tekoälyä. Myös tutkimusvaihetta ennen jo keskustelin ChatGPT:n kanssa eri analyysivaihtoehtoista ja valitsin menetelmistä itselleni sopivimman eli sisällönanalyysin.

Kokeilin myös teemojen ja koosteiden tekemistä ChatGPT:n tekoälyn avulla, mutta siihen kyseinen sovellus ei ollut toimiva valtavan aineistomäärän vuoksi. Kirjoittamisvaiheessa tekoäly toimi hakukoneena, jonka avulla etsin vertaisarvioituja artikkeleja tutkimastani aiheesta. Kaikissa käyttämissäni vaiheissa tekoälyn tehtävänä on ollut vain avustaa tutkimustyötäni ei tehdä sitä puolestani. Näen tekoälyn tehostaneen tutkimustyötä ja nopeuttaneen mm. litterointia ja lähdetiedon hakua. Tekoälyn hakutulokset eivät aina olleet sitä mitä toivoin ja ne täytyi aina manuaalisesti tarkistaa: esimerkiksi lähteistä katsoin, käsittelikö artikkeli juuri sitä ilmiötä, josta hain tietoa. Nykyisin jo Bennisin ym. (2025) mukaan tekoälyä käytetään suurissa tutkimusaineistoissa löytämään avainsanoja, tekemään teemoja ja yhteenvetoja. Heidän tutkimuksessaan syväoppimismallit osoittautuvat tehokkaiksi ja tarkoiksi, joka voisi mahdollistaa tekoälyn käyttöä jopa laadullisessa tutkimuksessa. Tällä hetkellä laadullisessa tutkimuksessa näkisin vielä tutkijan oman refleктоivan vuoropuhelun aineiston välillä ja siitä syntyvän tulkinnan olevan tärkeä osa tulosten muodostumista.

Toinen asia, jota pohdin tutkimusta tehdessä, oli osallistujajoukon kokoonpano. Nythän Leader-toiminta oli kaikille osallistujille tuttua, mihin vaikutti vahvasti osallistujajoukon valintatapa eli Leader-toimijoiden sidosryhmäedustajien osallistaminen. Tutkimuksen myötä huomasin kaipaavani osallistujiin myös sidosryhmän ulkopuolisia ihmisiä, joilla ei olisi ollut lainkaan kosketuspintaa Leader-toimintaan, -ryhmään eikä silloisiin verkkosivuihin. Suurin osa tunsivat vanhat verkkosivut ennestään, ja he olivat oppineet tai tottuneet käyttämään niitä puutteista huolimatta. Osallistujajoukkoa valitessa saattaisi olla hyvä huomioida myös ne asiakkaat tai potentiaaliset käyttäjät, joille tutkittava asia ei ole vielä niin tuttu. He voisivat esittää helpommin kysymyksiä tai nostaa esiin asioita, joita asialle vihkiytynyt henkilö ei huomaa ja kyseenalaistaa perinteistä ajattelua. Neves ym. (2021) korostavat monipuolisen osallistujajoukon ja tutkittavasta ilmiöstä tietämättömämpienkin osallistujien tärkeyttä uusien ja rohkeiden ideoiden löytämisessä. Tutkimuksessani yksi uusi työntekijä ja toinen uusi sidosryhmän edustaja nostivat esiin

juuri tällaisia seikkoja, jotka auttoivat minua suunnittelijana havaitsemaan mm. asiakaspolun kulkua uudesta näkökulmasta.

Sisäisen sidosryhmään kuuluneet osallistujat ja toimeksiantajat olivat puolestaan todella tyytyväisiä saadessaan keskustella ja vaihtaa näkökulmia tuttujen ulkoisten sidosryhmien kanssa. Kysyttäessä oliko sidosryhmän osallistamisella merkitystä verkkosivujen kehittämisessä, niin eräs heistä vastasi:

”Oli merkitystä. Kyllä sidosryhmissä, siellä oli sellaisia, jotka oikeasti tunsivat meidän toimintaa ja tiesivät meidän silloiset kotisivut. Niin olihan niillä tosi iso merkitys, että kyllä siellä tuli just sellaisia pointteja, mitä ei välttämättä itse tajua.” (Loppuhaastattelu 2, 20.4.2022)

Verkkosivuprojekti oli pitkä ja raskas, kuten aiemmin eräs osallistuja mainitsi asiasta. Sitä se oli palvelumuotoilija-suunnittelijallekin. Osallistamisprosessia tulisi huomattavasti keventää ja valita ehkä osallistujillekin helpompia ja monipuolisempia tapoja osallistua kuin vain Teams-tuokiot ja Miro- tai Mentimeter-tehtävät. Etäosallistumiseen voisi luoda enemmän erilaisia työkaluja, jotka tukisivat ihmisen omaa luovuutta ja mielikuvitusta sekä mahdollistaisi heittäytymisen luovempaan kehittämisrooliin. Nämä voisivat rikastuttaa työpajan metodeja, mutta liian monien teknisten alustojen käyttö saattaa muodostua osalle osallistumiskynnykseksi taitotason vuoksi. Etäosallistaminen ja sen mahdollistamat luovien metodien tuntemus vaatii fasilitoijalta uudenlaista tieto-taitoa kuin mitä lähitapaamisissa on aiemmin tottunut käyttämään. Uudenlaiset menetelmät voisivat vaikuttaa osallistujamäärään, motiiviin kuin myös yhteiskehittämiseen sitoutumisena. Men (2014) mukaan avoin ja osallistava viestintä lisää työntekijöiden sitoutumista ja kaksisuuntainen vuorovaikutus vahvistaa osallistamishalukkuutta. Viestintä nähdään siis tässäkin tärkeässä roolissa. Sitoutuvuutta voisi lisätä yhteiskehittämisessäkin avoimemmalla projektiviestinnällä ja osallistumiseen liittyvillä vastuutehtävillä myös työpajojen tai haastattelujen välillä. Osallistujalle avoin ja selkeä kehittämisspolku, joka valaisisi useiden iteraatiokierrosten tarkoituksen, voisi auttaa ymmärtämään osallistamisen

eri vaiheita ja sitä myötä myös sitoutumaan näihin vaiheisiin. Viestintä osallistajaorganisaation ja sidosryhmän osallistujien välillä tulisi olla avointa ja vuorovaikutuksellista kaikissa osallistamisvaiheissa, niin niiden välillä kuin sen hetkisen yhteiskehittämisen prosessin päättyessä.

Monissa tutkimuksissa yhteiskehittämiseen sitoutuvuus on ollut haaste, joka on johtunut joko organisaation puutteellisesta sidosryhmästrategiasta (Pirinen, 2016) tai huonosta osallistamissuunnitelmasta tai rooli- ja osallistamismahdollisuudesta (Partl ym, 2024). Etäosallistumisen haasteiksi on koettu Leen (2023) mukaan etenkin osallistujien passiivisuus ja työkalujen käytön vaikeus, mikä näkyi myös omassa tutkimuksessani osalla osallistujia ja rajoitti heidän osallistumismahdollisuuksiaan. Aiemmin mainitsin osallistujan motivaatioista ja sitä kautta myös sitoutumista yhteiskehittämisen prosessiin lisänneen sen, että hän pystyi osallistumaan yhteiskehittämiseen omalla työajalla. Toisaalta osallistuminen mahdollistui vain, jos ajankohta oli sopiva omalle organisaatiolle. Osallistumiseen saattoi vaikuttaa myös sidosryhmäorganisaatioiden suhtautuminen yhteiskehittämisen prosessiin ja sen saamiin suoranaisiin hyötyihin. Näitä voisi jo osallistamista suunniteltaessa miettiä yhdessä yhteistyöorganisaatioiden kanssa.

Moni osallistuja oli kiinnostunut juuri palvelumuotoilusta, etenkin sen verkkosivujen suunnittelukontekstista ja he olivat tulleet oppimaan siitä jotain. Eräs sisäisen sidosryhmän edustaja mainitsi loppuhaastattelussa (4, 21.4.2022), että jokaisen omasta sisäistämisen taidosta riippui, pystyikö hän hyödyntämään työpajojen palvelumuotoilun menetelmiä ja viemään niitä omaan työhön. Pohdimme samalla, mitä konkreettista hyötyä sidosryhmän organisaatio ja heidän edustajansa voisivat saada työpajoista ja haastatteluista? Olisiko palvelumuotoilusta voinut pitää heille erikseen luennon tai jakaa siitä napakan oppaan, jota sidosryhmän jäsenet olisivat voineet hyödyntää omassa organisaatiossaan? Näin sidosryhmäorganisaation ja osallistujan itsensä samaa hyötyä olisi saattanut lisätä myös osallistumissitoutuvuutta.

Pohdinnan lopuksi haluan nostaa esiin sen, ettei osallistaminen saa olla organisaatiolle itseisarvo, kuuntelemista kuuntelemisen vuoksi kuten Arnstein (1969) sanoisi, tai pelkkä EU-hallinnollinen vaatimus, vaan se tulisi kummuta organisaation toimintaperiaatteista ja perustua aidosti ihmiskeskeiseen ajatteluun. Sen tulisi kytkeytyä organisaation omiin tavoitteisiin ja arvoihin, jolloin siitä muodostuu merkityksellistä niin omalle organisaatiolla, osallistuvalla sidosryhmälle kuin koko seutukunnalle.

Leader-ryhmässä osallistaminen voidaan nähdä tärkeänä, kun se kehittää paikallisia palveluja, vahvistaa seutukuntaa ja sitouttaa eri sidosryhmiä yhteiskehittämiseen pitkällä tähtäimellä. Osallistujalle se puolestaan mahdollistaa Decin ja Ryanin (2000) mukaan, kuin myös omassa tutkimuksessanikin havaittiin, vaikuttamisen, oppimisen ja merkityksellisyyden sekä yhteenkuuluvuuden kokemuksen. Tutkimuksessani osallistuminen lisää sitoutumista erityisesti silloin, kun yksilö kokee voivansa vaikuttaa hänelle tärkeään asiaan ja hänen asiantuntemuksensa on ollut arvokasta niin organisaation kuin kehittämistyön lopputuloksen kannalta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni tuloksista voi havaita, että osallistaminen haastatteluissa, sidosryhmätreffien työpajoissa ja testauksissa verkkosivujen yhteiskehittämiprosessissa osoittautui arvokkaaksi tavaksi kerätä tietoa Leader-ryhmän sidosryhmiltä. Toisaalta muotoiluprosessin eri vaiheissa olleita menetelmiä ja tehtävätyyppejä voisi edelleen kehittää ja valita osallistujan kannalta helpompia. Osallistaminen oli Leader-ryhmälle antoisaa ja he saivat paljon erilaisia näkökulmia verkkosivujen toimintoihin ja sisältöön. Myös myönteinen osallistumiskokemus ja yhteinen kehittämisprojekti yhdisti etenkin sisäisen sidosryhmän jäseniä. Ulkoisen sidosryhmän jäsenien sitouttaminen oli haasteellisempaa suoranaisen hyödyn puuttumisen vuoksi.

Mukana tutkimuksessa oli yhteensä 20 eri sidosryhmän edustajaa sekä kolme toimeksiantajaa tutkijan lisäksi. Sidoryhmille Leader-toiminta oli tuttua lukuunottamatta harjoittelijoita ja uutta työntekijää. Toimeksiantajalle tutut sidosryhmän jäsenet antoivat eniten antoisaa tietoa verkkosivujen sisällöstä ja suunnittelijalle puolestaan toiminnoista tai asiakaspoluista he, joille Leader-toiminta oli vieraampaa. Kaikki osallistujat olivat aktiivisia persoonia, työpajoissa sitä vastoin erottui enemmän ryhmädynamiikka ja henkilöt, jotka ottivat rohkeammin puheenvuoroja. Ihmisten osallistumisen mahdollisti useimmiten työ ja työnantajaorganisaation myönteinen suhtautuminen Leader-toimintaan ja verkkosivujen yhteiskehittämiseen.

Osallistumisen ja osallistamisen näkökulmasta motiivit eivät ole pelkästään tutkimuskohteena mielenkiintoisia vaan koko osallistumisen kannalta olennaisia.

Osallistujilla itsellään oli useita henkilökohtaisia motiiveja, joista tärkeimpänä olivat arvot, joilla haluttiin lisätä maaseudun elinvoimaa, oppiminen, vaikuttaminen ja auttamisen halu. Useimmat olivat aiemmin olleet kehittämässä tai tekemässä verkkosivuja joko työnantajaorganisaatiossa tai harrastusseurassa, mukana oli myös kaksi verkkosivujen tekijää. Sisäiset sidosryhmän jäsenet olivat motivoituneimpia kuin ulkoiset, johon saattoi

vaikuttaa se, että he saivat vaikuttaa omaan työvälineen, verkkosivujen, kehittämiseen ja pystyivät tekemään tätä työaikana.

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut osallistamista ja osallistumista Leader-verkkosivujen yhteiskehittämisprosessissa, mikä on lisännyt merkittävästi Leader-rahoituksen löydettävyyttä sen käyttäjille Pohjois-Savossa. Nyt tutkimukseni päätyttyä Leader-rahoituksella on tuettu maaseudun elinvoimaa jo yli 30 vuoden ajan. Nykyisessä epävarmassa maailmantalouden tilanteessa Leader-rahoituksen tärkeys korostuu entisestään ja siinä osallistamisen rooli maaseudun elinvoimaisuuden, yhteisöllisyyden ja pitovoiman vahvistajana. Osallistamalla niin maaseudun yrityksiä, yhdistyksiä kuin muita sidosryhmiä voitaisiin vahvistaa alueen elinvoimaa, lisätä työllisyyttä ja parantaa asuinympäristöjen viihtyisyyttä ei ainoastaan tässä hetkessä vaan myös pitkällä tähtäimellä.

LÄHTEET

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32. (Viitattu 5.2026) <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>

Anderson, L. (2006). Analytic Autoethnography. *Journal of contemporary ethnography*, 35(4), 373-395. (Viitattu 4.2026) <https://doi.org/10.1177/0891241605280449>

Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G., & Lawless, M. (2019). Using Zoom videoconferencing for qualitative data collection: Perceptions and experiences of researchers and participants. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1–8. (Viitattu 5.2026) <https://doi.org/10.1177/1609406919874596>

Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. (Viitattu 4.2026) <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>

Atkin, B., & Skitmore, M. (2008). Editorial: Stakeholder management in construction. *Construction Management and Economics*, 26(6), 549–552. (Viitattu 5.2026) <https://doi.org/10.1080/01446190802142405>

Bennis, I., & Mouwafaq, S. (2025). Advancing AI-driven thematic analysis in qualitative research: A comparative study of nine generative models on cutaneous leishmaniasis data. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 25, 124. <https://doi.org/10.1186/s12911-025-02961-5>

Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public management review*, 6(1), s. 21-53. (Viitattu 2.2024) <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>

Buchanan, R. (2015). Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture. Toim. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, Volume 1, Issue 1/2015, s. 5-21. (Viitattu 1.2024) <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2015.09.003>

Carrera, J. S., Brown, P., Brody, J. G., Morello-Frosch, R. & Altman, R. G. (2018). Research altruism as motivation for participation in community-centered environmental health research. *Social Science & Medicine*, 196, s. 175–181. (Viitattu 4.2026) <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.11.028>

Cunha, A. S., Cordeiro, J. V., & Victorino, G. (2026). Design thinking for organizational change: A systematic review of enablers and barriers. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 12(1), Article 100742. (Viitattu 4.2026) <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2026.100742>

- Dahl, Y., Sharma, K., ja Svanæs, D. (2025). Facilitation Skills in Participatory Design. In *Proceedings of the 2025 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '25)*. Artikkele 802, s. 1–13. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA. (Viitattu 3.2026) <https://doi.org/10.1145/3706598.3713658>
- Davies, M. (2019). *The Danish Design Ladders*. Blogi. (Viitattu 12.2023) <https://www.mrmattdavies.me/post/the-danish-design-ladder>
- DeJonckheere, M., & Vaughn, L. M. (2019). Semistructured interviewing in primary care research: A balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*, 7(2), e000057. (Viitattu 5.2026) <https://doi.org/10.1136/fmch-2018-000057>
- Design Council. Framework for Innovation. (Viitattu 1.2024) <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>
- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational Beliefs, Values, and Goals. *Annual review of psychology*, 53(1), s. 109-132. (Viitattu 3.2026) <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135153>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken: Wiley. (Viitattu 4.2026) Ebook Central: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=5596894>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34(4), 215–225. (Viitattu 5.2026) <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987>
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274–2306. (Viitattu 4.2026) <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- Era, T. (2013). *Osallisuus – oikeutta vai pakkoa?* Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 156. Jyväskylä: JAMK. (Viitattu 2.2024) https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64153/JAMKJULKAISUJA1562013_web.pdf
- Eronen, A., & Pekkala, H. (2017). *Maaseutuverkoston arviointi 2017*. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisu. (Viitattu 1.2024) <https://mmm.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-453-961-6>
- Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2015). Project Stakeholder Management-Past and Present. *Project management journal*, 46(6), s. 6–14. (Viitattu 2.2024) <https://doi.org/10.1002/pmj.21555>

Euroopan Unioni. (2017). *Guidance for implementation of the leader co-operation activities in rural development programmes 2014-2020*. The European Network for Rural Development. (Viitattu 2.2024)

https://ec.europa.eu/enrd/sites/default/files/leader-cooperation_guide_en_update_april-2017.pdf

Freeman, R. E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management review*, 24(2), s. 233-236. (Viitattu 2.2024.)

<https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1893932>

Freeman, R. & Wicks, A. & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited. *Organization Science*. 15. s. 364-369. 10.1287/orsc.1040.0066. (Viitattu 2.2024)

[https://www.researchgate.net/publication/262286829 Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited](https://www.researchgate.net/publication/262286829_Stakeholder_Theory_and_The_Corporate_Objective_Revisited)

Garriga, E. (2014). Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. *Journal of business ethics*, 120(4), s. 489–507. (Viitattu 2.2024)

<https://doi.org/10.1007/s10551-013-2001-y>

Grönfors, M., & Vilkkä, H. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätymenetelmät*. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä. (Viitattu 12.2023)

http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf

Heath, C., Hindmarsh, J., & Luff, P. (2010). *Video in qualitative research*. Sage publications Ltd. London. (Viitattu 3.2026)

https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781446204474_A24010148/preview-9781446204474_A24010148.pdf?utm_source=chatgpt.com

Heikkinen, B., Rannanpää S. & Sinerma J. (2022) *Ylä-Savon Veturin vaikuttavuustutkimus. Loppuraportti 16.6.2022*. MDI Public Oy. (Viitattu 2.2024) https://ylasavonveturi.fi/wp-content/uploads/Yla-Savon-Veturin-vaikuttavuustutkimus_Final.pdf

HighwaySavo. (Viitattu 2.2024) <https://highwaysavo.fi/>

HighwaySavo. (2020). *Pohjois-Savon Leader-ryhmien asiakastytyväisysselvitys 2020*. Leader Pohjois-Savo. (Viitattu 10.2022) https://highwaysavo.fi/wp-content/uploads/Leader_Asiakastytyvaisysselvitys-2020.pdf

Hillebrand, B., Driessen, P. H., & Koll, O. (2015). Stakeholder marketing: Theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), s. 411-428. (Viitattu 2.2024) <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0424-y>

Hoedemaeckers. (2016). Are you getting the most out of Design? Design for Business blog. Medium. (Viitattu 1.2024) <https://medium.com/design-for-business/are-you-getting-the-most-out-of-design-f2f47caf2339>

Holopainen, A., Kämäräinen, P., Kaunisto, M., Kekäläinen, H., & Metsävainio, K. (2018). Living Lab services promoting health in the community through participation. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare: terveys- ja sosiaalialan sähköisen tiedonhallinnan erikoislehti*, 10(4), s. 373–80. (Viitattu 2.2024) <https://doi.org/10.23996/fjhw.74405>

Hvidsten, A., Rai, R. S., & By, R. T. (2023). Design(erly) Thinking: Supporting Organizational Change and Leadership. *Journal of change management*, 23(1), s. 1-11. (Viitattu 2.2026) <https://doi.org/10.1080/14697017.2023.2172762>

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (2021). Haastattelut. Teoksessa Vuori, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. (Viitattu 2.2024) <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Hyysalo, S. (2009). *Käyttäjä tuotekehityksessä: Tieto, tutkimus, menetelmät* ([2. uud. laitos]). Taideteollinen korkeakoulu. (Viitattu 3.2024) <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-558-301-7>

Hämäläinen, K. & Vilka, H. (2011). Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Miettinen S. (toim.), *Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*, s. 60–75. Teknologiainfo Teknova Oy.

Intke, M. (2021). *Pohjois-Savossa toimi 15 200 yritystä vuoden 2020 lopussa*. ForeSavo. (Viitattu 2.2024) <https://foresavo.fi/pohjois-savossa-toimi-15-200-yritysta-vuoden-2020-lopussa/>

Isola, A-M., Kaartinen, H., Leemann, L., Lääperi, R., Schneider, T., Valtari, S. & Keto-Tokoi, A. (2017). *Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa*. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpaperi 33/2017. 67 sivua. Helsinki. (Viitattu 2.2024 ja 1.2026) <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-917-0>

IxDF - Interaction Design Foundation. (2017). What are Semi-Structured Interviews? IxDF - Interaction Design Foundation. (Viitattu 5.2026) <https://ixdf.org/literature/topics/semi-structured-interviews>

Jarke, J. (2020). Co-creating Digital Public Services for an Ageing Society: Evidence for User-centric Design. 10.1007/978-3-030-52873-7. (Viitattu 1.2024) https://www.researchgate.net/publication/344345439_Co-creating_Digital_Public_Services_for_an_Ageing_Society_Evidence_for_User-centric_Design

Johnston, K. A., & Taylor, M. (2018). *The Handbook of Communication Engagement*. (Viitattu 2.2024) <https://doi.org/10.1002/9781119167600>

Juholin, E. (2017). *Communicare!: Viestinnän tekijän käsikirja (7., uudistettu laitos.)*. (infor).

Juonala, S. (2025). *Näin digitaalinen palvelumuotoilu auttaa muuttamaan verkkosivuston kävijät asiakkaiksi*. Blogi. Karhu Helsinki Oy. (Viitattu 4.2026)
<https://www.karhuhelsinki.fi/blogi/digitaalinen-palvelumuotoilu-auttaa-muuttamaan-verkkosivuston-kavijat-asiakkaiksi/>

Juutinen, S. (2016). *Strategisen yritysvastuun käsikirja (1. painos.)*. Talentum Pro.

Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum.

Kehittämisyhdistys Kalakukko ry. (2014). *ELINVOIMAA KALAKUKOSTA. Maaseudun kehittämisstrategia 2014–2020*. (Viitattu 12.2023)
<https://kalakukkory.fi/wp-content/uploads/ELINVO1.pdf>

Kehittämisyhdistys Mansikka ry. (2014). *Mannaa mansikasta. Kehittämisyhdistys Mansikan kehittämisstrategia 2014–2020*. (Viitattu 12.2023)
<https://mansikkary.fi/wp-content/uploads/MANSIK1-2.pdf>

Kehittämisyhdistys Ylä-Savon Veturi ry. (2014). *Täynnä mahdollisuuksia! Ylä-Savon Vetyrin paikallisen kehittämisen strategia 2014-2020*. (Viitattu 12.2023)
<https://ylasavonveturi.fi/wp-content/uploads/VETURI1.pdf>

Kehittämisyhdistys Ylä-Savon Veturi ry. (2024). *Säännöt*. (Viitattu 2.2024)
<https://ylasavonveturi.fi/tietoa-meista/saannot/>

Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. (2024). (Viitattu 4.2026)
<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/aikavaras>

Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksesta Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5., uudistettu ja täydennetty painos.). s. 73–87. PS-Kustannus.

Koivisto, M. (2011). Palvelumuotoilun peruskäsitteitä. Miettinen, S. (toim.), *Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*, s. 42–59. Teknologiainfo Teknova Oy.

Kujala, J. (2014). Sidosryhmät ja liiketoiminnan vastuullisuus: Vaateisiin vastaamisesta yhteiseen arvонуontiin. *Yritysetiikka*. 2014. s. 6–16.

Kujala, J. (2019). *Liiketoiminnan moraalialia etsimässä: Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko*. Jyväskylän yliopisto.

Kuula-Luumi, A. (2021). *Laadullisen aineiston anonymisointi*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. (Viitattu 5.2026)
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/laadullisen-aineiston-anonymisointi/>

Leader Pohjois-Savo (2018). *Pohjois-Savon Leader-ryhmien asiakastytyväisyys selvitys 2018*. Leader Pohjois-Savo.

Leader Suomi. (Viitattu 6.2022 ja 2.2024) <https://leadersuomi.fi/>

Lehtipuu, P., & Monni, S. (2007). *Synergia: Vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli*. Talentum.

Leinonen, A. (2023). *Service design handover to user experience design*. Information and Software Technology. (Viitattu 4.2026) <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.107087>

Liedtka, J. (2023). Design thinking in organization design. Teoksessa C. C. Snow & Ø. D. Fjeldstad (toim.), *Designing adaptive organizations* (s. 1–22). Cambridge University Press. (Viitattu 4.2026) <https://doi.org/10.1017/9781108762441.002>

Lindseth, A., & Norberg, A. (2004). A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience. *Scandinavian journal of caring sciences*, 18(2), 145-153. (Viitattu 4.2026) <https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.2004.00258.x>

Lin, M.-C., & Parker, D. (2011). *Service design and change of systems: Human-centered approaches to implementing and spreading service design*. *International Journal of Design*, 5(2), 73–86. (Viitattu 4.2026)
<http://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/928>

Luoma-aho, V. (2006). Lupa toimia. Julkisorganisaatioiden sidosryhmäsuhteet. *Media & viestintä*, 29(3), 9. (Viitattu 10.2023.) <https://doi.org/10.23983/mv.62389>

Madsen, V. T., & Verhoeven, J. W. M. (2019). The big idea of employees as strategic communicators in public relations. Teoksessa F. Frandsen, W. Johansen, R. Tench, & S. Romenti (toim.), *Big ideas in public relations research and practice*. Advances in Public Relations and Communication Management, Vol. 4, s. 143–162. Emerald Publishing Limited. (Viitattu 3.2026) <https://doi.org/10.1108/S2398-391420190000004011>

Manh, T. D., Dang, D., Falch, M., Minh, T. T. & Phi, T. V. (2023). The role of stakeholders and their relationships in the sustainability of telecentres. *Digital Policy, Regulation and Governance* 25(2), s. 104-119. (Viitattu 2.2024)
<https://doi.org/10.1108/DPRG-05-2022-0042>

Maula, H. & Maula, J. (2019) Strateginen lähestymistapa. Teoksessa *Design ja johtaminen*. Alma Talent Oy. AlmaTalent verkkokirjasto. (Viitattu 1.2024)

Melin, H., & Jonker-Hoffrén, P. (2021). Mitä on osallisuus? *Työelämän tutkimus (Verkkoaineisto)*, 19(2), s. 285–290. (Viitattu 2.2024)
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/109153/64146>

Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), 264-284. (Viitattu 5.2026) <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>

Miettinen, S. (2011). Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Miettinen, S. (toim.), *Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*, s. 12–41. Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, S. (2021). Ihminen ja muotoilu. Miettinen, S. (toim.), *Muotoilun avaimet: älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen*. Teknologiainfo Teknova Oy. (Viitattu 1.2023) Ellibs-verkkokirjasto:
<https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-238-265-8>

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. (Viitattu 5.2026)
https://vivauniversity.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/milesandhuberman1994.pdf?utm_source=chatgpt.com

Morgan, D. L., Ataie, J., Carder, P., & Hoffman, K. (2013). Introducing Dyadic Interviews as a Method for Collecting Qualitative Data. *Qualitative health research*, 23(9), 1276-1284. <https://doi.org/10.1177/1049732313501889>

Moritz, S. (2005). *Service Design. Practical access to an evolving field*. Koln International School of Design. Köln. (Viitattu 2.2022) <https://www.servicedesigninstitute.com/wp-content/uploads/2018/12/Practical-Access-to-Service-Design.pdf>

Mortimer, D., Iezzi, A., Dickins, M., Johnstone, G., Lowthian, J., Enticott, J. & Ogrin, R. (2019). *Using co-creation and multi-criteria decision analysis to close service gaps for underserved populations*. Health Expectations. vol. 22, no. 5, s. 1058–1068. (Viitattu 12.2023)
https://www.researchgate.net/publication/333720865_Using_co-creation_and_multi-criteria_decision_analysis_to_close_service_gaps_for_underserved_populations

Mäkinen, M., tiedekunta, Y., & Sciences, F. o. S. (2023). *”Ihminen minäkin olen”:* Kokemuksia monimuotoisuudesta ja sosiaalipalveluiden palveluekosysteemistä. Lapin yliopisto. (Viitattu 2.2024) <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/65389/978-952-337-354-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Määttä, S., Puumala, E. & Ylikomi, R. (2023). Haavoittuvuus ja osallisuus turvapaikkapuhuttelussa. Teoksessa Paananen, J., Lindeman, M., Lindholm, C., & Luodonpää-Manni, M. (toim.) *Kieli, hyvinvointi ja haavoittuvuus: Kohti kielellistä osallisuutta*. Gaudeamus. (Viitattu 2.2024) <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/9789523458338>
- Mönkkönen, K. (2018). *Vuorovaikutus asiakastyössä: Asiakkaan kohtaaminen sosiaali- ja terveysalalla*. Gaudeamus.
- Mönkkönen, K., Kekoni, T., & Pehkonen, A. (2019). *Moniammatillinen yhteistyö: Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla*. Gaudeamus.
- Naudé, B. (2026). *Integrating co-design within participatory action research: Co-developing a digital solution with a nonprofit organization*. *Journal of Participatory Research Methods*, 6(2), 30. (Viitattu 30.3.2026) <https://www.mdpi.com/2673-7272/6/2/30>
- Nikander, J. & Tuominen-Thuesen, M. (2016). *Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste 2012–2015) ulkoinen arviointi*. Loppuraportti. Valtioneuvosto. (Viitattu 2.2024) <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3800-7>
- Nissilä, L. & Vartiainen, P. (2022). Vuorovaikutuksen johtaminen. *Työn tuuli* 31(2), s. 22–25. Osuva. Vaasan yliopisto. (Viitattu 2.2026) https://www.henry.fi/media/tyontuuli_022022-.pdf
- Parmar, B. L., Wicks, A. C., & Freeman, R. E. (2022). *Stakeholder Management & The Value of Human-Centred Corporate Objectives*. *Journal of management studies*, 59(2), s. 569–582. (Viitattu 2.2024) <https://doi.org/10.1111/joms.12716>
- Pekkala, K., & Luoma-aho, V. (2019). Osallistava viestintä. In V. Luoma-Aho, & K. Pekkala (Eds.), *Osallistava viestintä*, 14-27. ProCom ry. ProComma Academic. (2.2024 ja 4.2026) <https://doi.org/10.31885/2019.00008>
- Pohjalainen, M. (2012). Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: Katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus*, 31(3), 1. (Viitattu 1.2024) <https://journal.fi/inf/article/view/7079/5613>
- Pohjois-Savon Leader. (2018). *Pohjois-Savon Leader-ryhmien asiakastytyväisyys selvitys*. Kevät 2018. Pohjois-Savon Leader-ryhmän selvitys.
- Pohjois-Savon Leader. (2020). *Pohjois-Savon Leader-ryhmien asiakastytyväisyys selvitys*. Kevät 2020. Pohjois-Savon Leader-ryhmän selvitys.
- Promberger, M., & Marteau, T. M. (2013). When do financial incentives reduce intrinsic motivation? Comparing behaviors studied in psychological and economic literatures.

Health Psychology, 32(9), s. 950–957. (Viitattu 1.2026)

<https://doi.org/10.1037/a0032727>

Pullman, M. E., & Gross, M. A. (2004). Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors. *Decision sciences*, 35(3), s. 551–578. (Viitattu 1.2024)

<https://doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.02611.x>

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Ellibs-verkkokirjasto. (Viitattu 1.2024)

Pylkkänen, P., Hyyryläinen, T., Rannanpää, S., Pyykkönen, S., Heikkinen B., Koivisto, A. & Ranta, T. (2020) *Leader-toimintatavan arviointi: Maaseutuohjelma 2014–2020*. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja, Nro 1, Vuosikerta. 2020, Maa- ja metsätalousministeriö, Helsinki. (Viitattu 2.2024) <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-366-020-5>

Raivio, H. & Karjalainen, J. (2013). Osallisuus ei ole keino tai väline – palvelut ovat! Teoksessa Era, T. (toim.) *Osallisuutta vai pakkoa?* Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 156. Jyväskylä: JAMK, 12–34. (Viitattu 2.2024)

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64153/JAMKJULKAISUJA1562013_web.pdf

Rautvuori, M. & Jyrämä, A. (2015). Kaupungin kehitystyön kehittäminen – verkostonäkökulma. *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen*. Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu. Muotoilun laitos. Aalto-yliopisto. 119–135.

<https://shop.aalto.fi/p/450-palvelumuotoilu-saapuu-verkostojen-kaupunkiin/>

Ritakallio, T., & Vuori, T. (2018). *Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen*. Alma Talent.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55(1), 68–78. (Viitattu 4.2026) <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Salminen, J., Lehtonen, P., Rikala, S., Kuusisto, A.-K., Luoma-Halkola, H., Puumala, E., Sointu, L., Wallin, A., & Häikiö, L. (2021). Osallisuuden kehät: Näkökulmia hyvinvoinnin muotoutumiseen. *Focus Localis*, 49(3), s. 80–98. (Viitattu 2.2024)

<https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7929/1264>

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

Saunders, B., Kitzinger, J., & Kitzinger, C. (2015). *Anonymising interview data: Challenges and compromise in practice*. *Qualitative Research*, 15(5), 616–632. (Viitattu 5.2026)

<https://doi.org/10.1177/1468794114550439>

Schaaf, H., tiedekunta, T., & Design, F. o. A. a. (2022). THE MEANING OF PARTICIPATION. Detecting the space for inclusive strategies in the Finnish and German museum context. Lapin yliopisto.

Steen, M., Manschot, M., & De Koning, N. (2011). Benefits of co-design in service design projects. *International Journal of Design*, 5(2), 53–60. (Viitattu 5.2026) <http://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/890>

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

St-Martin, L. I. L., Tremblay-Wragg, É., Mathieu-Chartier, S., & TomApp Project Collective. (2025). *Co-designing web-based tools for graduate students: A narrative account of a participatory design action research*. *SoftwareX*, 101666. (Viitattu 30.3.2026) <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101666>

Teal, G. ja French, T. (2020). Spaces for Participatory Design Innovation. In *Proceedings of the 16th Participatory Design Conference 2020 - Participation(s) Otherwise - Volume 1 (PDC '20)*. s. 64–74. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA. (Viitattu 2.2024) <https://doi.org/10.1145/3385010.3385026>

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. (2023). *Osallisuuden edistäjän opas*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Ohjaus 10/2023. Helsinki 2023. ISBN 978-952-408-088-0. (Viitattu 2.2024) https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146717/URN_ISBN_978-952-408-088-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tilastokeskus.fi. (2022). Tunnuslukuja väestöstä alueittain, 1990–2022. Tilastokeskuksen tietokanta. (Viitattu 1.2024) https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_vaerak/statfin_vaerak_pxt_11ra.px/

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. Ellibs-verkkokirjasto. (Viitattu 1.2024).

Turpeinen, M., Ylisassi, H., Hirvonen, L., & Laitinen, J. (2016). *Edistetään terveyttä työpaikoilla yhteistoimin*. Työterveyslaitos. (Viitattu 5.2026) <https://www.julkari.fi/handle/10024/131977>

Turunen, H. (2023). *Muotoilun maturiteetin arvioiminen ja käyttäjäkeskeisyyden integrointi tuotekehitysprosessiin*. Metropolian amk. (Viitattu 1.2024) <https://um.fi/URN:NBN:fi:amk-2023111729827>

Valli, R. (2018). Aineiston keruu kyselylomakkeella. Teoksesta Vallin, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. uudistettu painos). s. 92–116. PS-Kustannus.

Vilka, H. (2018). Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksesta Vallin, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. uudistettu painos). s. 156–171. PS-Kustannus.

Vuori, J. (2024) Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Vuori, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. (Viitattu 2.2024)

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodimaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonaalyysi/>

Wakelin, K. J., McAra-Couper, J., & Fleming, T. (2024). *Using an online platform for conducting face-to-face interviews*. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 1–9. (Viitattu 5.2026) <https://doi.org/10.1177/16094069241234183>

LIITTEET

LIITE 1 Tutkimuslupa

TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVAN SUOSTUMUS

Kiitos lupautumisesta Kehittämisyhdistys Kalakukko ry:n, Kehittämisyhdistys Mansikka ry:n ja Kehittämisyhdistys Ylä-Savon Veturi ry:n verkkopalvelujen palvelumuotoiluprosessissa toteutettavaan tutkimukseen: Yhteiskehittämiseen osallistuvien näkökulmat verkkosivujen palvelumuotoilussa

Sinua on pyydetty osallistumaan Taina Karvosen Pro Gradu -tutkimukseen, joka tähtää Palvelumuotoilun monialaisen maisteritutkintoon Lapin yliopistossa. Luethan suostumustekstin huolellisesti ennen allekirjoittamista ja kysyt, mikäli kaipaat lisätietoja jostakin yksityiskohdasta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää niin tilaajan kuin sidosryhmien kokemuksia ja näkemyksiä verkkosivujen palvelumuotoiluprosessiin osallistumisesta.

Sinua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen, koska kuulut Pohjois-Savossa toimivien Kehittämisyhdistysten asiakas- ja sidosryhmään.

Tutkimus toteutetaan vuoden 2021 aikana Kehittämisyhdistys Kalakukon, Kehittämisyhdistys Mansikan ja Kehittämisyhdistys Veturin verkkosivujen palvelumuotoiluprosessissa. Sinua pyydetään osallistumaan johonkin seuraavista tutkimusmenetelmistä:

- Teams- ja/tai puhelinhaastatteluun
- kokemuspäiväkirjaan
- yhteiskehittämistyöpajoihin ja niiden palautteisiin
- demoarviointiin

Voit osallistua joko kaikkiin tai vain osaan tutkimusmenetelmistä.

Osallistuminen ei aiheuta sinulle minkäänlaista haittaa, vaaraa tai uhkaa.

Tutkimuksessa kerätään seuraavanlaisia kirjallista ja kuvallista aineistoa: haastatteluvideot, kyselyt, päiväkirjamuistiinpanot, työpajavideot ja -kyselyt sekä demon arviointikyselyt, joita säilytetään tutkijan salasanalla suojatulla tietokoneella sekä salasanalla suojatussa pilvipalvelussa. Tutkimuksessa kerätty aineisto säilytetään kymmenen vuotta Pro Gradu -työn valmistumisesta.

Tutkimuksen aikana tutkijalla on lupa käsitellä tutkimukseen osallistuvien henkilötietoja (nimi, puhelinnumero, sähköposti ja ammatti) tutkimuksellisissa tarkoituksissa kuten esim. haastattelu- ja työpajakutsuihin sekä kyselyjen ja arviointilomakkeiden lähettämiseen. Henkilötiedot poistetaan aineistosta kymmenen vuoden kuluttua Pro Gradu -työn valmistuttua.

Tutkimukseen osallistuvalla on mahdollisuus tutkimusvuoden aikana kuunnella tai katsoa työpajatalenne siitä tutkimuskohdan aineistosta, johon itse on osallistunut. Haastattelut, kyselyt ja arvioinnit tehdään anonyymeinä, joten näitä aineistoja ei voi jälkeempään lukea/katsoa.

Tutkimusaineisto litteroidaan, ja yliopistoyhteisölle julkaistavasta aineistosta henkilötiedot muutetaan ja tutkimukseen osallistuvat henkilöt nimetään H1, H2, H3... Ammattitiedot muutetaan ko ammattiryhmän yleiskäsitteeksi. Litteroitu aineisto on tutkijan lisäksi ohjaavan opettajan ja opiskelijakollegoiden käsiteltävissä sekä Lapin yliopiston mahdollisten jatkotutkimusten käytettävissä.

Osallistumisesi ei tuota välitöntä hyötyä sinulle tai muille, mutta se voi auttaa ymmärtämään eri osapuolten näkemyksiä verkkopalveluista tapauksen toteuttajalle ja toimeksiantajalle. Samalla annat tutkimustietoa verkkosivujen yhteiskehittämiseen osallistumisen arvosta.

Aineistoa tai osia siitä voidaan raportoida, esittää tai julkaista valmiissa Pro Gradussa sekä sen valmistumisvaiheessa Lapin Yliopiston opettajille ja opiskelijakollegoille.

Aineistossa esiintyvien henkilöllisyys salataan ja luottamuksellisuus turvataan siten, etteivät osallistujat ole tunnistettavissa julkaistavista tai julkisesti esitettävistä aineisto-otteista ellei tutkimukseen osallistuva henkilö

esiinny tutkittavan aineiston asiantuntijana tai anna siihen erillistä lupaa. Tutkija ja Lapin yliopisto ovat sitoutuneet yksityisyytesi ja henkilötietojesi suojaamiseen. Aineistoa käsitellään lainmukaisesti ja tutkimus-eettisiä periaatteita kunnioittaen.

Osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Sinulla on oikeus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen milloin tahansa ilman seurauksia. Suostumuksesta on laadittu kappale sekä tutkijalle että osallistujalle. Tutkijalle luovutettu allekirjoitettu suostumus säilytetään digitaalisessa muodossa osana tutkimusaineistoa.

Tutkimukseen osallistumisesta ei saa korvausta, mutta jokainen tutkimukseen osallistuva saa halutessaan osallistua Mainostoimisto Polun 200 € (alv 0%) lahjakortin arvontaan. Arvonta on 30.10.2021, lahjakortti on voimassa vuoden arvonnasta.

Annan suostumukseni tutkimukseen osallistumiseen

- haastattelussa
- päiväkirjadokumentoinnissa
- työpajaan ja sen palautteessa
- demoarviointissa

- Annan suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn yllä kuvatun mukaan**

- Haluan osallistua Mainostoimisto Polun 200 € (alv 0 %) arvoisen lahjakortin arvontaan.**
(arvonta 30.10.2021)

Päiväys _____

NIMENSELVENNYS / Osallistuja

ALLEKIRJOITUS / Osallistuja

Taina Karvonen _____

NIMENSELVENNYS / Tutkija

ALLEKIRJOITUS / Tutkija

Jos sinulla on kysyttävää tutkimukseen liittyen, ole hyvä ja ota yhteyttä:

Taina Karvonen
Palvelumuotoilun monialainen maisterikoulutus
Lapin Yliopisto
takarvon@ulapland.fi
taina.karvonen@mainospolku.fi