

Ekosysteemin johtamistyökalun
kehittäminen käyttäjälähtöisemmäksi
palvelumuotoilun menetelmin
Case MORFEUS

Huovinen, Annika

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Ekosysteemin johtamistyökalun
kehittäminen käyttäjälähtöisemmäksi
palvelumuotoilun menetelmin
Case MORFEUS

Annika Huovinen, 1601883
Yrityksen kasvuun johtaminen
(YAMK)
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2017

Annika Huovinen

Ekosysteemin johtamistyökalun kehittäminen käyttäjälähtöisemmäksi palvelumuotoilun menetelmin
Case MORFEUS

Vuosi 2017

Sivumäärä 96

Sosiaali- ja terveydenhuoltoala on murroksessa. Julkisella sektorilla sosiaali- ja terveystalve-
luiden järjestämisvastuu on suunnitteilla siirtyä kunnilta ja kuntayhtymiltä maakunnille. Muu-
toksen tavoitteena on luoda yhtenäinen asiakaslähtöinen kokonaisuus, jossa kansalaisille tar-
jotaan nykyaikaista ja ajantasaista palvelua, tehokkaasti ja luotettavasti. Tekeillä olevat mit-
tavat muutokset ovat moniulotteisia ja kokonaisuuden hahmottaminen haastavaa. Kilpailuky-
vyn vahvistamiseksi sekä helpottamaan uuden, laajemman ekosysteemin hallintaa tarvitaan
hyviä työkaluja.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan mahdollisuuksia hyödyntää muotoiluajattelun ajatusmalleja
ja palvelumuotoilun metodeja kehitettäessä johtamistyökalua ekosysteemin hallintaan erityi-
sesti sosiaali- ja terveysalalla mylläävien uudistusten tuomien muospaineiden keskellä. Tut-
kimuksessa tuotettu tieto on luovutettu kehittämissympäristönä toimivalle Laurea-ammattikor-
keakoulun ja Aalto yliopiston yhteiselle MORFEUS-hankkeelle kehitystyön aineistoksi.

Tutkimuksen kehitystyön kohteena on toimeksiantajahankkeessa kehitetty näkymäproto-
tyyppi, johon on mahdollista liittää kaikki tieto, mitä sosiaali- ja terveystalve-
luiden hankki-
miseksi ja tuottamiseksi tarvitaan. Sote-palveluita käyttävän asiakkaan sekä hänen kanssaan
työskentelevän ammattilaisen osalta suunnittelutyö on edennyt prototyypivaiheeseen, mutta
tämän tutkimuksen kohde, eli sosiaali- ja terveystalven päättäjän käyttöön suunnattu näkymä
on kesken. Tutkimusongelmaan, eli ”Millainen tietopohjainen työkalu tarvitaan ekosysteemin
johtamiseksi suurten muutosten keskellä painivalla sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla?” on ha-
ettu vastauksia perehtymällä tutkimuskysymyksiin siitä, millaisia vaatimuksia kehitteillä ole-
vaa työkalua kohtaan herää, miten tietoa kerätään ja käyttäjäymmärrystä lisätään sekä miten
asiakkaan arvo muodostuu.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämissä tiedonkeruumenetelmänä on käytetty ns. tuplati-
manttimallia, jota on laajalti käytetty mm. palvelumuotoilun parissa. Malli perustuu iteraati-
olle ja jatkuvalle kehittämiselle. Siinä konvergenssi- ja divergenssivaiheet seuraavat toisiaan
ja palveluita kehitetään poikkitieteellisessä ympäristössä loppukäyttäjien kanssa läpi koko
prosessin. Tietoa on kerätty mm. strukturoimattoman haastattelun, stimuloitun teemahaas-
tattelun, fasilitoidun työpajan sekä toiminnallisen työpajan avulla.

Työpajojen, haastattelun sekä alan kirjallisuuden perusteella on tehty kooste, joka antaa ke-
hittämissympäristönä toimivalle MORFEUS-hankkeelle tietoa mahdollisten loppukäyttäjien toi-
veista, haaveista ja tarpeista - siitä mitä päättäjänäkymän suunnittelutyössä tulisi ottaa huo-
mioon. Tutkimuksessa nousi erityisesti esille mm. tarve reaaliaikaisen tiedon saannille, asia-
kasymmärryksen kasvattamiselle sekä digitalisaation hyödyntämiselle mm. tuotekehityksessä
ja sidosryhmätyöskentelyssä.

Asiasanat: Muotoiluajattelu, palvelumuotoilu, arvonluominen, käyttäjäymmärrys, yhteiskehit-
täminen, tuplatimantti

Annika Huovinen

Utilizing service design methodologies in user-oriented development of an ecosystem management tool
Case MORFEUS

Year	2017	Pages	96
------	------	-------	----

The Finnish social and health care sector is in transition. In the public sector, plans have been made to move the responsibility for organizing social and health services from municipalities and joint municipal authorities to provinces. The aim of the change is to create a coherent, customer-oriented entity, offering citizens modern and up-to-date services efficiently and reliably. The massive changes that are underway are multi-dimensional and thus discerning the entity is challenging. Efficient tools are needed to strengthen competitiveness and facilitate the management of a new, wider ecosystem.

This study examines the possibilities of utilizing methodologies and forms of service design in the development of a tool for the management of the ecosystem, especially amid the pressures brought about by the reforms in the social and health sectors. New information produced in this study has been provided to the joint MORFEUS project of Laurea University of Applied Sciences and Aalto University, to be used in the continuing development work.

The research project focuses on a user interface prototype developed in the MORFEUS project. The interface can utilize all the information needed to acquire and produce social and health services. The user interface for the customer using the social and healthcare services has moved into prototyping phase. However, this study focuses on the interface for the social and healthcare provider and decision-maker, which is still being developed further. The study attempts to investigate what kind of an information-based tool is needed to guide the ecosystem in the midst of major changes in the social and health care sector. Answers to this question have been sought from several sources, starting from the research questions about the requirements of the tool under development, how data is collected, how user understanding is improved, and how customer value is generated.

In this research and development work, the data collection method has been the 'Double Diamond model', which is a widely used model in service design. The model is based on iteration and continuous development. Convergence and divergence phases follow one another and services are developed in a cross-disciplinary environment co-operatively with end-users. Information is collected using unstructured interviews, stimulated theme interviews, facilitated workshops, and functional workshops.

Based on workshops, interviews and literature, a report has been written to provide information about the wishes and needs of potential end-users for MORFEUS, guiding the design of the decision-maker user interface. In this context, the key findings in the study are the need to get real-time information, increase understanding about customers and utilizing digitalization in product development and stakeholder engagement.

Keywords: Design thinking, service design, value creation, co-development, double diamond model

Sisällys

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa ja tavoite	8
1.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimusongelma	9
1.3	Tutkimuksen rajaus	9
1.4	Tutkimuksessa käytetyt menetöt	10
1.4.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö käytännössä	11
1.4.2	Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät.....	11
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	14
2	Tutkimuksen toimintaympäristö muutoksessa	15
2.1	Muuttuva sosiaali- ja terveysala.....	15
2.2	Ekosysteemiajattelu	16
2.3	Johtamisen haasteita muutoksessa	18
2.4	MORFEUS-hanke	21
3	Palvelusta muotoiluun ja palvelumuotoiluun	30
3.1	Muotoiluajattelu.....	31
3.2	Palvelumuotoilu	33
3.2.1	Muotoilua kaikille	34
3.2.2	Hyvinvoinnin muotoilu.....	35
3.3	Luonnokset ja prototyypit	36
3.4	Muotoilu ja muutosjohtaminen	37
3.5	Muotoilun hyödyntäminen julkisella sektorilla	38
4	Arvo palvelumuotoiluprosessissa	41
4.1	Arvon määräytyminen ja arvon luominen palveluiden kehitystyössä	41
4.2	Asiakasymmärrys, asiakaslähtöisyys vai käyttäjälähtöisyys	45
4.3	Yhteiskehittäminen ja iteratiivinen prosessi	46
5	Double Diamond- eli tuplatimanttimalli käytännön palvelumuotoiluprosessissa	51
5.1	Tutkimusvaihe	55
5.1.1	Strukturoimaton haastattelu	56
5.1.2	Stimuloitu teemahaastattelu.....	57
5.1.3	Koonti	59
5.2	Määrittelyvaihe	60
5.2.1	Fasilitoitu työpaja.....	60
5.2.2	6-3-5-tekniikka.....	61
5.3	Kehitysvaihe.....	63
5.4	Toteutusvaihe.....	66
6	Tutkimustulokset.....	68
6.1	KYSYMYS 1: Millaisia vaatimuksia kehitteillä olevaa työkalua kohtaan herää?	69

6.1.1	Digitalisaatio	69
6.1.2	Dokumentointi	70
6.1.3	Reaaliaikaisuus.....	70
6.1.4	Asiakslähtöisyys, asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus	71
6.2	KYSYMYS 2: Miten tietoa kerätään ja käyttäjäymmärrystä lisätään?	73
6.3	KYSYMYS 3: Miten asiakkaan arvo muodostuu?.....	74
7	Johtopäätökset	75
7.1	Arvio tutkimusprosessista, sen luotettavuudesta, reliabiliteetista ja validiteetista 75	
7.2	Lopuksi - tulosten hyödynnettävyys laajemmin ja jatkokehitysehdotuksia....	76
Lähteet	79
Kuviot..	85
Kuvat.	86
Liitteet	87

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalalla ollaan murroksessa. Julkisella sektorilla sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisvastuu on siirtymässä kunnilta ja kuntayhtymiltä maakunnille (ns. Sote-uudistus). Muutoksen tavoitteena on luoda yhtenäinen asiakaslähtöinen kokonaisuus, jossa kansalaisille tarjotaan nykyaikaista ja ajantasaista palvelua, tehokkaasti ja luotettavasti. (Alueuudistus 2017.) Tekeillä olevat mittavat muutokset ovat moniulotteisia ja kokonaisuuden hahmottaminen haastavaa. Media riepottelee, paineet onnistua on kovat. Ainoat kaksi varmaa asiaa ovat muutos ja epätietoisuus.

Epätietoisuuden keskellä tarvitaan johtajuutta. On osattava nähdä epätietoisuuden läpi ja tunnistettava muutoksen syyt, seuraukset sekä keinot sen mahdollistamiselle. Digitalisoituvaa ympäristö tuo mahdollisuuksien lisäksi myös haasteita. On vastattava asiakkaiden tarpeisiin ja oltava läsnä siellä missä asiakas on. Kehitystä on tapahduttava nopeasti ja muutos on vakauden sijaan tullut pysyväksi olotilaksi. Jos tavoitteena on nykyaikaisuus, asiakaslähtöisyys ja tehokkuus, tulee myös muutoksen johtamisessa huomioida nämä seikat. Uudistuksen myötä tarvitaan pitkäjänteisen kehitystyön rinnalle vaihtoehtoisia toimintatapoja, jotka ovat radikaalimpia ja nopeampoisempia viemään alalla jylläävät muutokset maaliin. (Huovinen, 2017.)

Muotoiluajattelu tarjoaa myös sosiaali- ja terveydenhuoltoalalle tiedolla johtamiseen tueksi uusia ulottuvuuksia tarjoten työkaluiksi empaattisuuden, tunteet ja taiteen metodit sekä lähikohdaksi tuotantolähtöisyyden sijaan asiakasymmärryksen. Se on tapa ajatella, uskallusta erehtyä ja arvon luomista niin asiakkaille kuin koko sidosryhmälle. Palvelumuotoilussa konkretisoituvat muotoiluajattelun periaatteet ja muotoilun visualisointi- sekä tutkimusmenetelmät. Se yhdistää vuorovaikutuksen eri osa-alueet toisiinsa, niin inhimillisen, sosiaalisen kuin kulttuurisenkin ja asettaa loppukäyttäjän ja suunnittelijan samalle viivalle. (Miettinen 2011, 22; Eljala & Luoto 2014, 76-83.) Jotta on mahdollista vastata asiakkaan tarpeisiin, tulee asiakas ja tämän tarpeet tuntea. Palvelumuotoilukehitysprosessi on ketterä, testausta tapahtuu jatkuvasti ja muutokset voivat olla uskaliaita, jopa radikaaleja. Omaan tekemiseen on uskotava, asiakasta arvostettava. Palvelumuotoilu tarjoaa mahdollisuuden ottaa asiakas- ja käyttäjälähtöisempi lähestymistapa julkisen sektorin palveluiden kehittämis- ja uudistamistyöhön mukaan, olemalla totuttua ihmiskeskeisempi suunnittelun menetelmä. Havainnoimalla ennakkoluulottomasti loppukäyttäjien arkea ja ymmärtämällä syvällisesti heidän tarpeitaan löydetään uusia toimintatapoja ja menetelmiä. (Macintyre & Bestwick 2012, 95-98.; Mäntäri 2014, 109.)

1.1 Tutkimuksen taustaa ja tavoite

Asiakkaiden toimintaympäristö sekä kulutuskäyttäytyminen on muuttunut. Peräänkuulutetaan kokemuksia ja elämyksiä eikä vain tuotteen teknisiä ominaisuuksia. Yritysten on pystyttävä vastaamaan alati muuttuvassa toimintaympäristössä alati muuttuviin asiakastarpeisiin. Palvelumuotoilu ohjaa uudistamaan liiketoimintastrategiaa ja muokkaamaan prosesseja siten, että näihin muuttuviin tarpeisiin pystytään vastaamaan. Palvelumuotoilun toimintatapojen ydin on käyttäjän osallistaminen kehitystyöhön. Ne ovat oikein käytettyinä käyttökelpoisia niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla ja soveltuvat tuotekehitysprosessien kehittämistä sisäisten muutosten hallintaan. (Miettinen 2011, 22, Eljala & Luoto 2014, 76-83.)

Tämän tutkimuksen kehitysympäristönä toimii Laurea-ammattikorkeakoulun ja Aalto yliopiston yhteinen MORFEUS-hanke, jonka yhtenä kehittämiskohteena on ollut uusi tietomallinnuksen kehikko, ns. näkymäprototyyppi, joka on suunnattu erityisesti päihde-, mielenterveys- ja lastensuojelun asiakkaiden sekä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten käyttöön. Tähän kehikkoon, jota myöhemmin kutsutaan nimellä näkymäprototyyppi, on mahdollista liittää kaikki tieto, mitä sosiaali- ja terveyspalveluiden hankkimiseksi, tuottamiseksi ja käyttämiseksi tarvitaan. Näin ekosysteemissä toimivien väliset tietotarpeet, roolit ja suhteet selkiytyvät ja tulevaisuuden palveluiden asiakaslähtöisempi ja tehokkaampi kehittäminen mahdollistuu. (MORFEUS 2017c). Näkymäprototyyppi on rakennettu tulevaisuusskenaarioon, jossa käytössä on valtakunnallinen palveluväylä mahdollistamassa tiedonkulun ja -keräilyn järjestelmästä ja tietopankista toiseen.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarkastellaan muotoiluajattelun ajatusmallien ja palvelumuotoilun metodien tarjoamia mahdollisuuksia kehitettäessä ekosysteemin johtamiseen ja hallinnointiin tarkoitettua tiedolla johtamisen työkalua. Tavoitteena on luoda tietoperustaa tulevaisuudessa tapahtuvalle työkalun kehitystyölle, jonka loppukäyttäjät sosiaali- ja terveysalalla painivat alalla mylläävien uudistusten ja niistä johtuvien muutospaineiden keskellä. Tutkimustyössä korostuu käyttäjäystävällisyys sekä asiakkaan arvon muodostumisen ja arvon luomisen näkökulma. Taustalla vaikuttaa tuleva sote-uudistus, josta aiheutuvat muutokset mm. kasvattavat huomattavasti kokonaisuutta, jota kehitteillä olevan työkalun avulla tulisi pystyä hallinnoimaan.

MORFEUS-hankeen kehittämä näkymäprototyyppi on malliesimerkki palvelumuotoilun hyödyntämisestä kehitysprojektissa. Erilaiset yhteiskehittämisen työpajat, havainnoinnit ja pelillistämiset, vain muutamana mainitakseni, ovat mahdollistaneet kehitystyön asiakas keskiössä ja palvelumuotoilun metodit sopivatkin hyvin juuri käyttöjärjestelmiin liittyviin kehityshankkeisiin. Muotoiluajattelun mukaisesti yhdessä kehitettyä testataan jatkuvasti ja siitä saatua tietoa hyödynnetään edelleen kehitystyössä. (Kälviäinen 2014, 34-35.; Gedenrynd 1998, 159-163.)

MORFEUS-hankkeessa on kehitetty näkymät kolmeen eri tarpeeseen, joista kaksi, eli sosiaali ja terveystalvueluiden asiakkaan sekä sosiaalialan ammattilaisen käyttöä varten tarkoitettut näkymät ovat yltäneet testausvaiheeseen. Kolmannen eli päätöksentekijän käyttöön suunnattun näkymän kehitystyö on vielä kesken. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää näkymäprototyyppiä tiedolla johtamisen tueksi nimenomaan viimeksi mainitulle kohderyhmälle eli johtaja- ja päätöksentekotasolle. Tästä kutsunanimi päätäjänäkymä. Tavoitteisiin päästään mm. syventämällä käyttäjymmärrystä ja keräämällä tietoa asiakailta ja potentiaalisilta käyttäjiltä, heidän toiveistaan, tavoitteistaan ja tarpeistaan. Tämä palvelumuotoilun menetelmin hankittu aineisto kootaan lopulta raportiksi ja luovutetaan MORFEUS-hankkeen käyttöön. (Kantola T., Pöry-Lassila P., Meristö T. 2017, 241-250). Tutkimustuloksista tehty koonti esitellään kuviona (kuvio 13) luvussa viisi.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän tutkimusongelmana on:

”Millainen tietopohjainen työkalu tarvitaan ekosysteemin johtamiseksi suurten muutosten keskellä painivalla sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla?”

Tutkimusongelmaan etsitään vastauksia perehtymällä siihen läheisesti liittyvään kirjallisuuteen ja paneutumalla tarkastelemaan seuraavia kysymyksiä:

1. Millaisia vaatimuksia kehitteillä olevaa työkalua kohtaan herää?
2. Miten tietoa kerätään ja käyttäjymmärrystä lisätään?
3. Miten asiakkaan arvo muodostuu?

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tämän tutkimuksen kehitysympäristönä olevassa MORFEUS-hankkeessa kehiteltävä näkymäprototyyppi on edennyt kehitysprosessissaan prototyyppi-vaiheeseen. Kyseessä ei ole enää vain paperinen luonnos vaan viittä vaille valmis tietomallinnuksen kehikko. Vaikka MORFEUS-hankkeessa pääpaino on ollut asiakkaan sekä palveluohjaajan näkymässä, niin tässä tutkimuksessa on tarkoitus keskittyä nimenomaan esimies- tai johtaja-näkökulmaan, eli ns. päätäjänäkymään, jonka kehitystyö on vielä kesken. Kohderyhmän potentiaalisten loppukäyttäjien tuntemuksia, toiveita ja tarpeita kartoittamalla, testaamalla ja osallistamalla heidät suunnittelutyöhön mukaan pyritään varmistamaan, että päätäjänäkymän tulevaisuuden käyttäjää todella ymmärretään ja tämän tarpeisiin vastataan.

Palvelumuotoiluprosesseissa käytetään yleisesti paljon eri tasoisia prototyyppejä, joiden perimmäinen tarkoitus on tuottaa helposti uutta tietoa tutkittavasta aiheesta, kuten käytettävyydestä. Prototyyppien suosio testauksen välineinä perustuu helppoon ja nopeaan valmistukseen ja muuntelukykyyneen sekä välittömään palautteenantoon. Paperiprototyyppejä käytetään paljon esimerkiksi ohjelmistojen kehittämistyössä. Niitä on helppo ja nopea valmistaa ja testata, kun huomio saadaan kiinnitettyä haluttuun asiaan, sekä kerättyä luotettavasti välitön palaute. Näin turhia resursseja ei hukata järjestelmän kehitystyöhön ennen kuin se on ajankohtaista. (Kälviäinen 2014, 34-35.; Gedenrynd 1998, 159-163.) Näin ollen tässä tutkimuksessa yllä mainittu päättäjänäkymäprototyypin testaus päädyttiin suorittamaan pelkistetyn paperisen prototyypin avulla.

Tämä tutkimus rajoittuu tutkimaan ja kehittämään kehityskohteena olevan näkymäprototyypin sisältöä sekä sen ominaisuuksia, eikä ota kantaa mm. visuaaliseen tai tietotekniseen puoleen. Visualisointi, kuten myös tietotekninen kehitystyö vaatii osaamista ja näkemystä, jota tätä tutkimustyötä varten ei ollut mahdollista eikä tarpeellista kartuttaa. Tutkimusongelma sekä kehityskohde haluttiin rajata tarkasti, jotta varmistetaan mahdollisimman syvän käyttäjämääryksen taso paneutumalla selkeästi rajattuun aiheeseen laajemman sijaan ja jotta hankkeelle tuotettava hyöty olisi mahdollisimman suuri. Näin ollen kehityksen kohteeksi rajattiin näkymäprototyypin vähemmälle huomiolle jätetty näkymä, eli päättäjänäkymä. Aihe valikoitui tutkimuksen kohteeksi osin tutkimushankkeen tarpeen ja osin kirjoittajan oman mielenkiinnonkohteiden mukaan.

1.4 Tutkimuksessa käytetyt metodit

Kehittämistyö on pääsääntöisesti aina liitettävissä käytäntöön. Sen tarkoituksena on ratkaista ongelma, joka liittyy taustalla vaikuttavaa ilmiöön. Ennen ongelmanratkaisutyön alkamista on perehdyttävä kattavasti taustatietoon ja ymmärrettävä ongelman aito ydin, jotta osataan löytää oikeanlainen ratkaisu käsillä olevaan ongelmaan. Kehittämistehtävän seurauksena taustalla vaikuttava asiantila muuttuu. (Kananen 2012, 12-13.)

Tätä tutkimusta voidaan kutsua tutkimukselliseksi kehittämistyöksi. Ojasalo, Moilanen ja Ritolahti (2015, 18-19) kuvaavat tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteeksi etsiä vaihtoehtoisia ratkaisuja sekä lopulta viedä asioita käytännössä eteenpäin. Sen työvaiheisiin kuuluu tavallisesti luonnostelua, kehittämistä ja ratkaisujen käyttöönottamista. Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla on mahdollista ratkaista käytännön ongelmia, tuottaa sekä toteuttaa uusia ideoita, palveluita ja tuotteita. Erona tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön välillä on heidän mukaansa lopputulos: kun tieteellisessä tutkimuksessa tuotetaan tutkittuista ilmiöistä uutta teoriaa, niin tutkimuksellisessa kehittämistyössä tavoitteena on saada aikaan myös uusia ratkaisuja tai parannuksia käytäntöön. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä

korostuu uudenlainen suhtautuminen kehitystyön ja teorian välillä; toiminnallisuutta korostaen sitä ohjaavat käytännölliset tavoitteet, joihin saadaan tukea teoriasta (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti. 2015, 21).

1.4.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö käytännössä

Tutkimuksellisen kehittämistyön onnistunut läpivienti vaatii syvällistä perehtyneisyyttä tutkittavaan aiheeseen. Lisäksi projektityöskentelyn hallitseminen sekä kehittämismyönteinen mieli auttavat ratkaisun löytämisessä ja uuden luomisessa. Vaikka tutkimuksellisen kehittämistyön kulku ja eteneminen projektina on usein ennakoimatonta ja vaatii uudenlaista suhtautumista tiedonkeruuseen ja sen työstämiseen, on työn raportoinnissa kuitenkin maltettava muistaa avata asiaan kuuluva teoria ja siihen liittyvät käsitteet ennen sen käytäntöön soveltamista. Kehittämistyön raportoinnissa korostuu suunnitelma, jonka mukaisesti sen tuloksista raportoidaan. Lähtökohta, tavoitteet, työskentelytavat sekä lopputulokset ja -päätelmät tulee sisällyttää raporttiin. (Ojasalo ym. 2015, 18-21.; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 266-267.)

Tässä tutkimuksessa korostui tutkimuksellisen kehittämistyön erityispiirteinä mainitut projektityöskentely sekä innovatiivinen kehittäminen. Ojasalon ym. (2015, 20-21) mainitsevat aloitteellisuus, innovatiivisuus, verkostoituminen sekä monipuolinen menetelmäosaaminen ovat olleet ominaisuuksia, jota ilman tätä tutkimusta olisi ollut huomattavasti haastavampaa tehdä. Kyky havaita ongelmia ja kehityskohteita, sekä hallita niitä kriittisellä otteella analyttisesti ja järjestelmällisesti on ollut kehitystyön ydin.

1.4.2 Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti laadullisiin (kvalitatiivisiin) sekä määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin. Määrällisiä menetelmiä käytetään usein tutkimusten yhteydessä, joissa on tavoitteena saada selville jonkin tutkittavan teorian paikkansapitävyys. (Ojasalo ym. 2015, 105-106.). Kanasen (2012, 29-30) osuvan määritelmän mukaan laadullisen tutkimuksen kysymyksenasetanta ohjautuu usein ongelmakeskeiseksi; tutustutaan taustalla vaikuttavaan ilmiöön ja pyritään ymmärtämään sen rakenteen ja siihen liittyvien muuttujien välistä suhdetta. Tässä tutkimuksessa on kerrottu tavoiteltavan ymmärrystä siitä, minkälainen työväline palvelisi parhaiten kohderyhmään kuuluvien potentiaalisten asiakkaiden tarpeita tutkittavassa tilanteessa. Kysymykseen pyritään vastaamaan tutkimalla lisäksi mm. millä keinoilla kerättyä tietoa voidaan käsitellä ja jalostaa sekä miten toivottuun lopputulokseen päästään. Tutkimus voidaan näin ollen määritellä laadulliseksi tutkimukseksi, jonka tavoitteena on ymmärtää sen taustalla vaikuttavia ilmiöitä, sekä kuvata todelliseen elämään liittyviä tilanteita, ongelmia, tai tarpeita.

Laadulliseksi tiedonkeruumenetelmäksi voidaan kutsua mm. tässäkin tutkimuksessa käytettyä stimuloitua teemahaastattelua, josta kerrotaan tarkemmin luvussa viisi. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään havaintojen kuvaamiseen usein sanoja tai lauseita ja pyritään toimimaan ilman kvantitatiivisia metodeja. Ilmiön kuvaamista varten tutkija vuorottelee aineiston keuruun ja kenttätöön sekä kirjoitustyön välillä tehden havaintoja, oletuksia ja löytöjä samalla kun tutkii aiheesta jo kirjoitettua teoriaa. Laadullisen aineiston analyysin voidaankin sanoa olevan ns. syklinen prosessi, jota ei ohjaile määrällisten tiedonkeruumenetelmien säännökset. (Kananen 2012, 29-30.) Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkielman tavoitteena ei ole pyrkiä tuloksissaan yleistettävyyteen, jolloin voidaankin todeta, että tutkimusaineiston määrän sijaan tärkeämmäksi nousee sen laatu. Tutkimusaineiston tarkoituksena on auttaa kasvattamaan ymmärrystä tutkittavaa ilmiötä kohtaan ja sitä kautta luoda vaikkapa mahdollisuuksia ajatella ja toimia toisin. (Vilka 2015, 150.)

Triangulaatioksi kutsutaan menetelmää, jossa yhdistyy samalla useamman kuin yhden menetelmän toimintatavat. Toiselta nimeltään monimetodinen lähestymistapa on yleisesti käytössä erityisesti monialaisissa tutkimushankkeissa, jollaiseksi tämän tutkimuksen kehittämissympäristönä toimivaa hanketta voidaan kutsua. Hankkeen piirissä vaikuttaa joukko eri alojen asiantuntijoita yliopisto- ja korkeakoulusta sekä yhteistyökumppaneina toimivien yritysten ja yhteisöjen jäseniä ja työntekijöitä, jolloin on mahdollista yhdistää ja hyödyntää ekosysteemistä löytyvää poikkitieteellistä ja monialaista osaamista. Tässä tutkimuksessa triangulaatiota on katsottu tapahtuvan Denzin jaottelun mukaisesti seuraavasti:

- yhdistelemällä erilaisia tutkimusmenetelmiä (metoditriangulaatio),
- yhdistelemällä aineistoja (aineistotriangulaatio) sekä
- yhdistelemällä lähestymistapoja (teoriatriangulaatio). (Ojasalo ym. 2015, 105.; Vilka 2015, 70-73. & Hirsjärvi ym. 1997, 233.)

Kehittämistyön kohdetta voidaan lähestyä usealla eri tavalla. Ennen kuin valitaan konkreettiset menetelmät tai niiden yhdistelmät, on hyvä hahmottaa, miten kehittämistyötä voidaan viedä eteenpäin parhaalla mahdollisella tavalla. Lähestymistapaa itsessään ei voida nimetä tekniikaksi tai menetelmäksi, vaan se on yhteydessä enemmän kehittämishankkeen kokonaistavoitteeseen. (Ojasalo ym. 2015, 36.)

Tässä tutkimustyössä on ollut alusta alkaen toive ja tarkoitus hyödyntää kirjoittajan kiinnostusta muotoiluajattelua kohtaan sekä syventää ja laajentaa tätä osaamista. Palvelumuotoilun ote tutkimukseen tuli luonnollisena jatkumona tästä. Myös hankkeen edustajien ajatukset, intressit sekä vahvuudet ohjasivat työn suuntaa. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan palvelun kehittämistä siten, että prosessissa hyödynnetään muotoilun mene-

telmiä. (Ojasalo ym. 2015, 70.) Palvelumuotoiluprosessi voidaan toteuttaa monella eri tavalla, kuten mm. tämän alaluvun seuraavat kappaleet esimerkkeineen osoittavat. Kaikille yhteisenä tekijänä voitaneen sanoa, että niissä jokaisessa on asiakas keskiössä ja suunnittelu-työtä ohjaa iteratiivinen ote.

Mager kirjoittaa palvelumuotoilun nelivaiheisesta prosessista. Ensimmäinen, eli tunnistamisvaihe kattaa ympäristöön tutustumisen ja ekosysteemin osallisten tunnistamisen. Tunteet, tarpeet ja kokemuksen huomioon ottaen tehdään arviointityötä, joka antaa hyvän pohjan seuraavalle vaiheelle. Pohjatyön jälkeen on vuorossa vaihe, jossa luodaan uusia ratkaisuja. Yhteissuunnittelu loppukäyttäjien kanssa on omiaan mahdollistamaan parhaan lopputuloksen syntymisen. Seuraavaksi palvelua ja sen käytettävyyttä testataan ja arvioidaan ja viimeisessä, eli toteutus- vaiheessa valmis palvelu viedään käytäntöön. (Miettinen 2011, 33.)

Brown ja Wyatt (2010, 33) kirjoittavat artikkelissaan, joka käsittelee muotoiluajattelua sosiaalisten innovaatioiden näkökulmasta, kolmen I:n mallista (engl. IDEO's 3 I). Tämän mallin on kehittänyt amerikkalainen innovaatioyritys IDEO. He hyödyntävät empaattista lähestymistapaa palvelumuotoiluprosessissa kolmesta i-kirjaimesta koostuvassa mallissaan. Ensimmäinen I eli inspiration (suom. inspiraatio) on lähtökohta, eli ongelma tai mahdollisuus, joka luo tahtotilan tutkia asiaa lisää. Toinen I (ideation, suom. ideointi) kuvaa prosessia, jonka aikana ideaa jalostetaan, kehitetään sekä testataan. Kolmas I tulee sanasta implementation, joka tarkoittaa suomeksi täytäntöönpanoa tai toteuttamista.

Moritzin laajalti käytettyä mallia avattiin mm. Sacon ja Goncalvesin (2008, 12.) artikkelissa. Moritz jaottelee palvelumuotoiluprosessin kuuteen vaiheeseen, joita ovat asiakkaan ymmärtäminen, palvelutarpeen hahmottaminen, ideointi, karsinta ja jalostaminen, visualisointi sekä viimeisenä implementointi.

Double Diamond, 4D-malli tai suomennettuna Tuplatimanttimalli tiedonkeruu- sekä kehittämismenetelmänä lähestyy kehityskohdetta osittain tutkimuksellisen kehittämistehtävän mallia mukaillen. Tuplatimanttimalli on selkeä ja helppo seurata, joka on yksi syy sille, miksi se valikoitui tämän tutkimuksen prosessimalliksi. Kuten Kananen (2012, 13) mainitsee puhuessaan kehittämistyöstä opinnäytteenä ja siihen liittyvästä teoriasta, korostuu tuplatimanttimallissa myös tarve ensin määritellä ja ymmärtää ongelma ennen kuin luodaan siihen ratkaisu. Tämän tutkimuksen tekemiseksi on ollut tarpeellista perehtyä kirjallisuuteen, esimerkkeihin ja teorioihin ja työskentelymalli johon Tuplatimantti ohjaa, pohjautuu samoin ymmärryksen lisäämiselle. Näin ollen tuntui luonnolliselta seurata mallin ohjeistuksia tutkimustyön tekemiseksi. Tuplatimanttimalli perustuu iteraatiolle, eli toistuvalla ideoiden kehittämiselle, testaamiselle ja jalostamiselle. Oleellista on myös divergentti- ja konvergenttiajattelu, jonka mukaan tutki-

musmenetelmä on nimetty. Näin toimimalla saadaan hahmotettua toimintaympäristö ja luotua ymmärrys ratkaistavasta ongelmasta. (Sticdorn & Schneider 2010, 126-127.; Design Council 2017a.) Tämä ajattelutapa kannusti tutkimuksen jokaisessa vaiheessa avoimen mielen ylläpitämiseen. Tuplatimanttimalli kannustaa luovuuteen. Se auttaa ymmärtämään, että ei tarvitse suoraan löytää lopullista ratkaisua, vaan ideoita voi haalia kasaan määrättömästi, kunhan muistaa välillä karsia ja testata.

Tuplatimanttimalli jakautuu neljään toisiaan seuraavaan kehityssykliin, jota noudatetaan myös tässä tutkimuksessa alla esitetyn mukaisesti. (Design Council 2017a)

- 1.Ensimmäinen neljännes kattaa projektin aloittamiseen liittyvän työn. Tässä vaiheessa on tarkoitus laajentaa ymmärrystä sekä hahmottaa käsillä oleva ongelma tai tutkimuskysymys.
- 2.Toisessa vaiheessa määritellään ensimmäisessä vaiheessa havaittua. Jyvät erotellaan akanoista ja tietoa jalostetaan.
- 3.Kolmas vaihe kattaa alustavan mallinnuksen ja testauksen ja
- 4.Neljännessä vaiheessa implementoidaan uusi palvelu.

Tuplatimanttimallista kerrotaan ja sitä sovelletaan käytäntöön tarkemmin luvussa viisi.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimusraportti on rakennettu siten, että ensimmäisessä luvussa johdannon lisäksi käsitellään tutkimukseen liittyvää taustatietoa sekä esitellään tutkimusongelma ja sitä tukemaan tehdyt tutkimuskysymykset. Tutkimuksen tavoitteet esitellään, kuin myös tiedonkeruumenetelmät, joita tutkimuksessa on hyödynnetty.

Toisessa luvussa lähestytään kehitettävää kohdetta ensin yleisellä tasolla käymällä läpi pääpiirteet toimintaympäristöstä, jossa tutkimus toteutetaan, sekä esitellään ajankohtaisia muutoksia, jotka ovat olleet tärkeässä roolissa tutkimusongelman muotoutumisen kannalta. Näin varmistetaan ymmärryksen muotoutuminen tutkittavaa ilmiötä ja sen toimintaympäristöä kohtaavaa muutosta kohtaan.

Kolmannessa ja neljännessä luvussa käydään läpi muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun peruspiirteitä sekä pohditaan mitä iteraatio tarkoittaa ja miten sen avulla voidaan luoda lisää arvoa. Palvelumuotoiluun ja muotoiluajatteluun liittyvää käsitteistöä avataan, sekä pohditaan

miten palvelumuotoilua ja muotoiluajattelua voidaan hyödyntää julkisen sektorin palveluita ja toimintamalleja kehitettäessä ja miten ne osana muutosjohtamista voivat parantaa nykyistä toimintatapaa. Muutosjohtamiseen liittyvää perusteoriaa kuvataan suppeammin, tarkoituksena sitoa siinä käytettävät välineet muotoiluajatteluun ja palvelumuotoiluun. Tutkimuksessa tarkastellaan myös asiakasymmärryksen käsitettä ja asiakkaan arvon määräytymistä sekä huomioidaan myös niiden muodostumisen erot tavallisen kuluttajan ja sosiaali- ja terveyspalveluiden asiakkaan välillä. Lisäksi pohditaan mitä yhteiskehittäminen on.

Palvelumuotoilun parissa laajalti tunnettuun double diamond- eli ns. tuplatimanttimalliin perehdytään tarkemmin sekä sovelletaan käytäntöön MORFEUS-hankkeen avulla luvussa viisi. Tämän yhteydessä esitellään myös tehty tutkimusprosessi. Lopulta luvussa kuusi vastataan tutkimuskysymyksiin ja esitellään tutkimuksen tuloksia sekä luvussa seitsemän esitellään johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimusprosessia, tutkimuksen luotettavuutta ja mietitään jatkokehitysehdotuksia.

2 Tutkimuksen toimintaympäristö muutoksessa

Tässä luvussa selvennetään lukijalle ympäristöä, jossa tutkimusta tehdään. Tarkoituksena on myös avata ekosysteemijattelua, jotta saadaan kattava kuva siitä, mitä kaikkia po. muutos sote-alalla koskettaa. Tämä selventää samalla kuinka laajalle MORFEUS-hankkeen tietomallinnuksen kehikko ulottuu ja miten sen avulla voidaan luoda arvoa. Johtamisen haastavia tilanteita sivutaan muutosjohtamisen sekä digitalisaation johtamisen kautta, myöskin tarkoituksena luoda kuva tilanteista, joissa MORFEUS-hankkeen innovaatiota käytännössä voitaisiin käyttää.

2.1 Muuttuva sosiaali- ja terveysala

Sosiaali- ja terveydenhoitoalalle ollaan kaavailtu pitkään mittavia muutoksia. Puhutaan ns. Sote-uudistuksesta, jolla tarkoitetaan lyhyesti palvelurakenteen uudistamista. Konkreettisemmin tällä tarkoitetaan tutkimuksen kirjoittamishetkellä saatavilla olevan tiedon mukaan vuoden 2019 alusta voimaan astuvaa muutosta, jonka myötä kuntien ja kuntayhtymien vastuu järjestää sosiaali- ja terveyspalvelut siirtyvät maakunnille. Uuden järjestelyn myötä maakunnilla on mahdollisuus tarjota po. palvelut alueensa väestölle tarkoituksenmukaisemmin. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamisen myötä tavoitellaan asiakaslähtöisemmän kokonaisuuden saavuttamista ja tarjoamista edelleen asiakkaille siten, että palvelut ovat tehokkaita, vaikuttavia sekä oikea-aikaisia. (Alueuudistus 2017b.)

Taustana tulevalle uudistukselle on toiminut havainnot kansalaisten tämänhetkisen palvelusaannin epätasa-arvoistumisesta, väestön ikääntymiseen liittyvistä muutoksista tulevaan palvelutarpeeseen ja sen rakenteeseen sekä tarpeesta tehostaa tehottomaksi todettuja toimintatapoja. Myös yleinen taloustilanne ja erityisesti julkisen sektorin velkaantumisaste on ollut omiaan vaikuttamaan tulevaan muutokseen. (Alueuudistus 2017a.)

Käytännössä sote-muutos tuo mahdollisuuksien lisäksi mukanaan myös haasteita. Myös kunnat joutuvat kasvattamaan kilpailukykyään ja kiinnittämään enenevässä määrin huomiota mm. asiakastyytyvyyteen ja palvelulupauksen täyttämiseen. Sosiaali- ja terveystieteiden asiakkailla on kaavailtu laajempaa valinnanvapautta päättää missä asioi. Muutoksen myötä ei olisi enää varmaa kenen tuottaman palvelun asiakas valitsee. Asiakas ei siis tule olemaan enää itsestäänselvyys esimerkiksi kunnan tuottamien palveluiden ostajana, sillä heille tarjoutuu mahdollisuus valita, minkä palveluntarjoajan asiakkaaksi hakeutuu. Tämä asetelma on uusi kuntasektorilla ja tulee vaatimaan järjestelmä- sekä palveluntarjonnassa tapahtuvien muutosten lisäksi myös suurta asennemuutosta.

2.2 Ekosysteemiajattelu

Ekosysteemillä tarkoitetaan ympäristön, organisaatioiden sekä teknologian mahdollistamaa yhteisöä. Se kehittyy useimmiten tietoteknisen kokonaisuuden ympärille, joka mahdollistaa ekosysteemin osallisten yhteydenpidon. Ekosysteemin tavoitteena on tuottaa arvoa kaikille sen osallisille, niin yhdessä kuin erikseenkin. Sen avulla saatava hyöty, etu tai odotus ei välttämättä ole muulla tavoin saavutettavissa, mikä taas osaltaan tekee ekosysteemiin kuuluminen houkuttelevaksi. (Vepsäläinen, Siimar, Nykänen, Hiltunen & Suomi 2017, 14-27.)

Käsitteenä ja perusajatuksena ekosysteemi- termi tulee alun perin luonnontieteistä. Termillä viitataan erilaisten organismien muodostamaan yhteisöön sekä sen toimintaa sääteleviin tahtoihin ja toimintoihin. Tästä esimerkkinä metsä kasvustoineen ja eläimien sekä vesi, ilma ja maaperä, joka ohjaa sen muotoutumista ja toimintaa. Ekosysteemi nähdään kompleksisena kokonaisuutena, jonka läpikotaiseen ymmärtämiseen vaaditaan yksityiskohtaista perehtymistä sen jokaiseen osalliseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 7.)

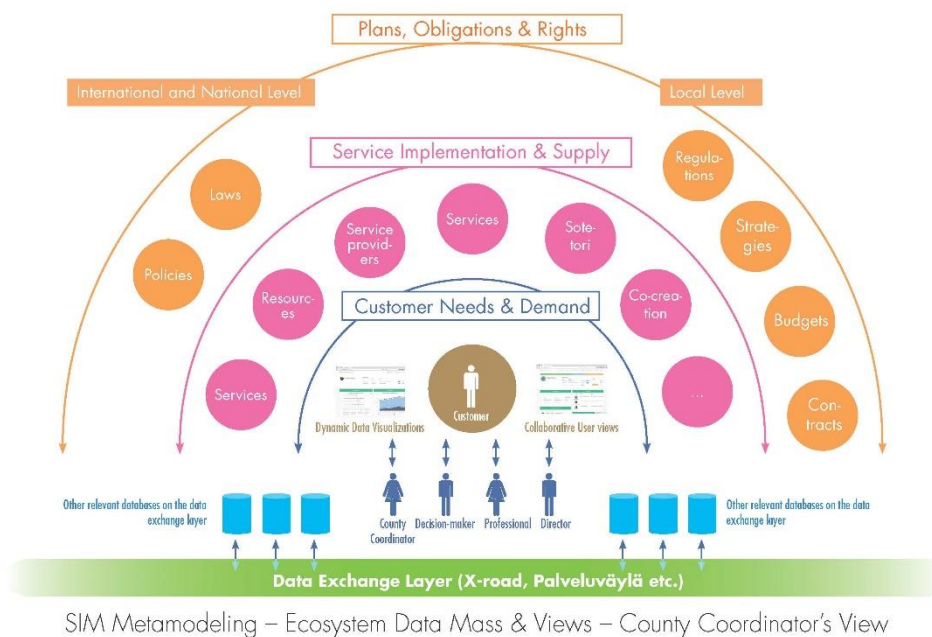
Ekosysteemin rakentuminen tapahtuu vaiheittain yhteistyötahojen välillä. Sen osalliset voivat olla joko kilpailijoita tai toistensa yhteistyökumppaneita tai asiakkaita. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole keskinäinen kilpailu vaan nimenomaan kehitystyö. Yhteisen liiketoiminta-alan kehittämisen mahdollistaa jokaisen hyötymisen ekosysteemistä, niin asiakkaiden kuin palveluntuottajienkin. Kokonaiskuva eri toimijoiden rooleista, tietotarpeista ja suhteista selkiytyy ja yhteydenpito helpottuu. Suunnitteilla oleva kehityksen myötä myös asiakkaan on vaivattomampaa seurata oman hyvinvointinsa tilaa ja sen kehittymistä. Keskiössä ekosysteemiajattelussa

on tuotteiden ja palveluiden asiakaslähtöisyys, joka korostuu erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Ihanteellisesti ekosysteemi toimii silloin, kuin se tarjoaa ratkaisua loppukäyttäjille ja asiakkaille siten, että kaikki sen toimijat hyötyvät. Avoin kommunikaatio, ennakoiva yhteistyö sekä selkeät pelisäännöt ovat omiaan vaikuttamassa ekosysteemin toimivuuteen. (Pohjonen 2016; Kantola T., Pöyry-Lassila P., Meristö T. 2017, 241-250; Vepsäläinen ym. 2017, 14-27.)

Tähän tutkimukseen liittyy läheisesti sosiaali- ja terveysalan ekosysteemiajattelu, jota voidaan tarkemmin kutsua hyvinvointipalveluekosysteemiksi. Tällä tarkoitetaan verkostoa, joka on muodostunut alalla toimivien tai siellä muuten vaikuttavien välille tarkoituksenaan tuottaa ja kehittää palveluita ja työskennellä yhteisten päämäärien puolesta. Sosiaali- ja terveysalalla toiminta rakentuu useiden eri alojen ja toimijoiden välille. Tätä yhteistyötä tukemaan rakennettu ekosysteemiajattelu on mukana tukemassa jokaisen osallisen laadukasta toimintaa. Sote-uudistuksen myötä maakunnat ottavat uuden roolin hyvinvointipalveluiden tarjoamisessa ja muodostavat jatkossa keskeisimmät hyvinvointipalveluekosysteemit. Tuleva sote-uudistus sekä sitä seuraava teknologinen kehitys viestivät varmaa muutosta alalla. Tulevien muutosten tunnistaminen ja niiden ottaminen huomioon suunnittelutyössä ovat tätä nykyä elinehtoja toimijoille, jotka aikovat vastata alan haasteisiin. Hyvinvointipalveluekosysteemin päättäjien hallittava kokonaisuus tulee laajentumaan, kun sidosryhmät koostuvat jatkossa mm. valtiosta, kunnista, maakunnista ja yksityisen sekä kolmannen sektorin palveluntuottajista unohtamatta palveluiden kuluttajaa, eli asiakasta. Uudistuvan ekosysteemin laajuuden ymmärtämistä kuvaa kattavasti MORFEUS-hankkeen kuvaus (kuva 1) sen osallisista (valtio, kunnat, kuntayhtymät, yksityinen, julkinen, kolmas sektori, asiakas). Hankkeessa käytetään termiä SIM Metamodeling (Service Information Modeling), eli palveluekosysteemimalli, joka pohjaa rakennusalaalla käytettävään BIM- eli Building Information Modeling -malliin. BIM-mallin voidaan sanoa olevan yksi tunnetuimmista tietomallinnuksista, jonka tarkoituksena on yhteistyön edistäminen. (Pohjonen 2016.; Vepsäläinen ym. 2017, 14-27.)

Alla kuvassa (Kuva 1) näkyy SIM-mallin ajatus kolmesta tiedon kerroksesta: asiakkaan tarve ja vaade (sisin kerros), tarjolla olevat palvelut ja niiden toteuttaminen (keskimmäinen kerros) sekä taustalla vaikuttavat oikeudet, velvollisuudet ja tavoitteet (uloin kerros). (Morfeus 2017b).

Counties as Ecosystems



Kuva 1. MORFEUS-hankkeen SIM-malli. (Anna Salmi 2016, MORFEUS)

2.3 Johtamisen haasteita muutoksessa

Juuti, Rannikko ja Saarikoski (2004, 35) kirjoittavat, että muutoksen voidaan sanoa olevan itestäänselvyyttä tai jopa positiivinen välttämättömyys. He kritisoivat sitä, kuinka yleisesti on tapana hyväksyä kohdalle tuleva muutos ilman sen kyseenalaistamista. ”Muutos tarvitsee johtajia ja suunnannäyttäjiä --” summaa Pirinen (2014, 10). Yrityselämän välttämättömät muutostilanteet voivat olla hyvinkin monimuotoisia, mutta Pirinen (2014, 10) kokee, että vaikka muutokset eroavat toisistaan usein huomattavasti, ei niiden johtamisessa kuitenkaan pysty erottamaan yhtä monimuotoista muutoskykyä. Hänen mukaansa asetetut tavoitteet eivät täyty perinteisellä muutosjohtamisella, jonka seurauksena muutosten johtamistyyliä pitäisi nykypäiväistää.

Onnistuneen muutosjohtamisen taustalla tarvitaan ymmärrystä. Tarvitaan ajantasaista tietoa, joka kattaa kaikki tarvittavat osa-alueet sen sisäistämiseksi. Tiedon oikeellisuuden tulee myös olla varmennettu ennen siihen nojaavan päätöksen tekemistä. Tämä muutostilanne sekä siihen liittyvät paineet on helppo nähdä sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla, missä kokonaisuuden hallinnan ja tiedolla johtamisen apuvälineeksi tämän tutkimuksen kehitystyön kohteena oleva päättäjänäkymä on suunniteltu. Tiedon lisäksi välttämättömiksi kehityksen edellytyksiksi voidaan liittää myös tiedostaminen sekä ymmärtäminen. Ihmiset tavoittelevat luonnostaan rat-

kaisun löytämistä ongelmiin, joten mitä syvempi tietämys asiaan liittyen omataan, sitä suuremman ja syvällisemmän panoksen ratkaisun selvittämiseksi on mahdollista antaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 112-113.) Esimiestoiminnalla on muutoksen läpiviennissä suuri merkitys. Muutosten johtamista voidaan kutsua myös oivallusten johtamiseksi, kuten Stenvall ja Virtanen. (2007, 112,116.) Ratkaisuihin päästään hyvinkin nopeasti, kunhan oikea näkökulma ja yhteinen tietoperusta on löydetty. Toisinaan muutosjohtamistilanteen taustalla käytetty tieto voi kuitenkin perustua enemmän intuitioon kuin puhtaisiin faktoihin. Näissä tilanteissa ammattitaito sekä kokemus taustoittavat päätöksentekoa ja onnistuneessa muutosprosessissa luodaan uutta tietoa. (Stenvall & Virtanen 2007, 112-116.)

Muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Ne ovat osa jokapäiväistä elämäämme tuoden mieliimme erilaisia tuntemuksia. Muutoksen voidaan sanoa koettavan tunteella, mutta perusteltavan järjellä. Muutos sanana muodostaa Pirisen (2014, 13) mukaan kuitenkin ihmismielessä todennäköisesti negatiivis- sävytteisen assosiaation. Tämä on omiaan vaikuttamaan yleisesti asenteisiin muutostilanteissa. Muutos kun voi olla myös positiivinen kokemus. Ihmisellä on tarve kontrolloida ympäristöään. Tuntemattomat asiat pelottavat useita ja muutos, tuoden mukaan jotain uutta, koetaan helposti myös tästä syystä negatiiviseksi. Ensimmäinen reaktio tuntemattomalle ja uudelle on näin ollen usein kielteinen. (Pirinen 2014, 13-14.)

Kuten Stenvall ja Virtanen yllä, myös Mattila korostaa ymmärryksen merkitystä onnistuneen muutoksen läpiviennissä. (Mattila 2007, 107.) Ymmärryksellä tässä yhteydessä tarkoitetaan sekä muutoksen syytä, että ympäristön läpikotaista tuntemista, mihin muutoksen on tarkoitus kohdentua. Konsensuksen saavuttaminen on lähtökohta muutokselle. Yhteinen käsitys haasteista, odotuksista ja tarpeista sekä organisaatiossa vallitsevasta lähtötilanteesta on oltava ennen muutostyöhön ryhtymistä.

Yleinen syy muutoksen epäonnistumiselle löytyy menneisyydestä. Teot tai reagoinnit, jotka edistämisen sijaan estävät tai hidastavat muutoksen syntymistä liittyvät organisaation jäsenten aiempiin henkilökohtaisiin kokemuksiin. Vaikka muutosta ei sinänsä koettaisi pelottavaksi, niin menneet kokemukset voivat estää uusiin tavoitteisiin pyrkimistä. (Mattila 2007, 45.) Näiden edellä mainittujen seikkojen sisäistäminen auttaa johtoa löytämään oikeat keinot muutoksen johtamiselle. Mattila tiivistää vielä Kottlerin summaamat neljä yleisintä virhettä, jota estävät onnistuneen muutoksen läpiviennin (Mattila 2007, 27):

- epäonnistuminen muutoksen tärkeyden ilmaisemisessa
- puutteet viestinnässä
- malttamattomuus johtaa prosessi loppuun
- kykenemättömyys kohdentaa syyt vastarinnalle.

Muutokseen varautuminen, sen syvälinen sisäistäminen ja suunnitelmallinen prosessin noudattaminen auttavat siinä onnistumisessa. Johtamistyössä vastuussa olevan tulisi ottaa prosessissa huomioon seikat, jotka vaikuttavat siihen, että kaikki osallistuvat muutoksen vaatimiin järjestelyihin. Asiakkaita ja sidosryhmiä ei pidä unohtaa, vaan samoin kuin henkilöstö, heidät tulee informoida tilanteen sallimissa rajoissa, (Pirinen 2014, 29.) Pirinen summaa vielä neljä näkökulmaa, jotka tulee huomioida onnistuneen muutoksen johtamisessa:

- liiketoiminnan johtaminen
- tiimin johtaminen
- yksittäisen työntekijän johtaminen sekä
- itsensä onnistunut johtaminen (2014, 22).

Digitalisaatio koskettaa jokaista toimijaa niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla ja sen vaikutukset muutosjohtamistilanteisiin ovat suuret. Digitalisaatio tarjoaa suuria mahdollisuuksia liiketoiminnalle, mutta myös veloitteita. Sitä ei pääse pakoon. Yritysten on pystyttävä vastaamaan asiakkaiden jatkuvasti digitalisaation myötä muuttuviin odotuksiin, jotta voivat menestyä kilpailussa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13-14.) Onnistunut digitalisaation johtaminen vaatii ymmärrystä sen ulottuvuuksista, eikä sen vaikutuksesta omaan ja kilpailijoiden liiketoimintaan saisi olla epäselvyyksiä. Pitkäjänteinen sitoutuminen, päätöksentekokyky ja halu saattaa asiat loppuun saakka ovat ohjeita, joita Ilmarinen ja Koskela haluavat digitalisaation johtamiselle antaa. Digitalisaation johtamistyössä on uskallettava tehdä päätöksiä, mutta myös maltti on valttia. Johdonmukainen työskentely kohti päämääriä, valittuja toimintatapoja ja tavoitteita kunnioittaen tuottaa tulosta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 231.)

Digitalisaation johtamista ei pidä pelätä. Se ei muuta perusominaisuuksia, joita hyvältä johtajalta tarvitaan eikä poista keskiöstä ihmistä, jonka johtamisesta loppujen lopuksi on kyse. Digitaalisen murroksen johtamista on muun ohessa kutsuttu myös epävarmuuden johtamiseksi. Oikeat strategiset päätökset on osattava tehdä oikeissa tilanteissa sekä saatava toiminnat ja ajatusmallit implementoitua käytäntöön. Ennen kaikkea on johdettava ihmisiä siten, että heidän kaikkien yhteisenä tavoitteenaan on tehdä parhaansa yhteisen hyvän saavuttamiseksi. (Ilmarinen & Koskela 2015, 230., Juvonen 2017, 25-26.)

Digiagenda on muistilista digitalisaation johtamisesta vastuussa oleville. Se kokoaa pääkohtia, joiden pohtiminen ja käsitteleminen liiketoiminnan digitalisointitilanteessa on kannattavaa. Organisaatiolla tulisi heidän ohjeistuksena mukaan olla yhteinen ymmärrys siitä, mitkä ovat tavoitteet ja miten niihin päästään. Tämä ymmärrys on mahdollista saada käsittelemällä yhdessä seuraavat kysymykset:

- ”Mikä on yrityksen yhteinen päämäärä digitalisaatiolle”
- ”Mikä on ambitiotaso yleisesti ja eri osa-alueilla”
- ”Mitkä ovat keskeiset keinot ja toimenpiteet päämäärän saavuttamiseksi”

- ”Mitkä ovat keinojen ja toimenpiteiden prioriteetit”
- ”Mikä on eri toimenpiteiden ajoitus” (Ilmarinen ja Koskela 246).

2.4 MORFEUS-hanke

Tämän tutkimuksen kehittämissympäristönä toimii Tekes-rahoitteinen, Aalto yliopiston ja Laurea-ammattikorkeakoulun yhteinen MORFEUS-hanke. Tavoitteena hankkeessa on tutkia ”Miten organisaatorajat ylittävää yhteistyötä voidaan fasilitoida asiakaslähtöisten hyvinvointipalveluiden ekosysteemin kehittämisen kontekstissa.” ja lopulta kehittää palveluekosysteemin tuoksi uudenlaisia digitaalisia työkaluja. Hankkeessa kehitetään kerätyn empirian pohjalta mm. uutta tietomallinnuksen kehikkoa, digitaalista näkymää, joka on suunnattu erityisesti päihde-, mielenterveys- sekä lastensuojelun asiakkaille sekä ammattilaisille alalla. Tähän kehikoon on mahdollista liittää kaikki tieto, mitä sosiaali- ja terveystalouden palveluiden hankkimiseksi ja tuottamiseksi tarvitaan. Näin ekosysteemissä toimivien väliset tietotarpeet, roolit ja suhteet selkiytyvät ja tulevaisuuden palveluiden asiakaslähtöisempi ja tehokkaampi kehittäminen mahdollistuu. Kehitetyt näkymät luovat uusia vuorovaikutuskanavia käyttäjäryhmien välille parantaen yhteistyömahdollisuuksia ekosysteemin osallisten välillä ja edistävät sosiaali- ja terveystalouden ammattilaisten mahdollisuuksia itseohjautuvampaan työskentelyyn. (Morfeus 2017b, Morfeus 2017c)

MORFEUS on kutsumanimi hankkeelle, jonka taustalla olevien käsitteiden taakse tiivistyy hankkeen syvin tarkoitus: ”mallinnettu informaatio, osallistavat työtavat, rakentuva tulevaisuus, fasilitoitu yhteistyö ja ennakoiva innovointi uudistuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa” (Morfeus 2017c). MORFEUS-hankkeessa on omaksuttu ajatusmalli, jossa halutaan korostaa asiakkaan tuomista keskiöön erityisesti tilanteessa, jossa hyvinvointipalvelujen voidaan sanoa olevan murroksessa. Tarve kehittää palveluita yhteistyössä kaikkien ekosysteemin osallisten kannalta jokaista heitä parhaalla mahdollisella tavalla palvelevaksi tuo toimijat yhteen. Mutkaton yhteistyö palveluntuottajien, rahoittajien, suunnittelijoiden ja käyttäjien kesken on päämäärä, jopa edellytys uusille toimiville, käyttökelpoisille ja tarpeellisille innovaatioille. Nostamalla palveluiden loppukäyttäjä, eli asiakas, keskiöön ja korostamalla hyvinvointipalveluiden suunnittelutyössä asiakkaiden tarpeet huomioon ottavaa työskentelymallia avataan ovet myös uusille liiketoimintaideoille. (Morfeus 2017c)

Erityisesti julkisen sektorin palveluita kehitettäessä tasavertainen ja ennakkoluuloton yhteistyö läpi organisaatorajojen, palvelun käyttäjän sekä niitä tuottavan tahon välillä, luo mahdollisuuden ratkaista todellisia ongelmia vuorovaikutteisesti, jopa radikaalisti ja ennen kaikkea luoda jotain uutta. Sosiaali- ja terveystalouden uudistus tuo mahdollisuuksien lisäksi luonnollisesti eteen myös haasteita, jotka koskevat kaikkia ekosysteemin osallisia. Tuomalla elinkaari- ja ekosysteemiajattelun sosiaali- ja terveystalouden suunnitteluun ja johtamiseen

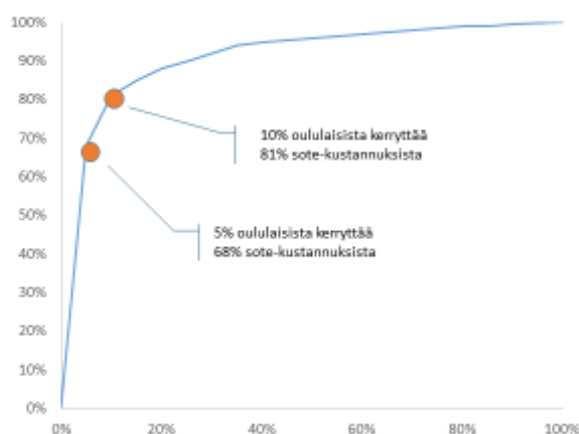
mukaan, päästään irti vanhakantaisesta tavasta luoda uutta. Sen sijaan, että signaalia tarpeelle etsitään organisaation sisältä ja unohdetaan asiakkaan näkökulma, on MORFEUS-hankkeen työskentelytapoihin kuulunut asiakasnäkökulman mukaan ottaminen suunnitteluun alusta alkaen. MORFEUS-hankkeen asiakaslähtöisessä hyvinvointipalveluiden kehittämistyössä yhdistyykin näin tulevaisuudentutkimuksen ja palvelumuotoilun keinot. Edellä mainittu tietomallinnuksen kehikko - MORFEUS prototyyppi - on yksi näistä asiakaslähtöisen kehittämistyön tuloksista. (Morfeus 2017c; Jäppinen & Sorsimo 2011, 99.; Stickdorn & Schneider 2010, 124-127.)

Osa MORFEUS-hankkeesta keskittyy uudenlaisten ja asiakaslähtöisten hyvinvointipalvelujen luomiseen. Erityisesti hankkeen tässä osassa käytetään palvelumuotoilun ja tulevaisuudentutkimuksen metodeja kehitystyön apuna. MORFEUS-hanke on tehnyt paljon yhteistyötä kuntata-solla, esimerkiksi Porvoon kaupungin kanssa, joka onkin ollut merkittävässä roolissa koko MORFEUS- hankkeen elinkaaren ajan. Porvoossa on MORFEUKSEN osalta keskitytty lastensuojeluteemaan ennakoivalla otteella ja kokemusasiantuntijoiden avustuksella on luonnosteltu erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia eli skenaarioita ja kehitetty uudenlaisia palvelukonsepteja. Näin on saatu luotua pohjaa kehitteillä oleville näkymäprototyypeille sekä myös ajatus- ja toimintamalleja, jotka vastaavat käyttäjien eli sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaan, hänen palveluohjaajansa sekä sosiaali- ja terveysalalla toimivan johtajan tai muun päättäjän tarpeisiin. (Morfeus 2017c)

Palvelumuotoilun ideologian mukaisesti palvelun kehittämisprosessiin kuuluu suunnittelun käynnistysvaiheesta lähtien palvelujen testaus yhdessä palvelun käyttäjien kanssa. Puhutaan yhteiskehittämisestä (engl. co-creation), jonka avulla on tarkoitus tuottaa uusia ideoita ja uutta tietoa, joiden avulla taas edelleen kehitetään palvelua käyttäjäystävällisemmäksi. (Mattenmäki & Vaajakallio 2011, 83.) Myös tässä tutkimuksessa haluttiin jatkaa MORFEUS-hankkeessa jo onnistuneeksi koettua yhteistyötä eri ekosysteemin toimijoiden kanssa ja noudattaen palvelumuotoilun ideologiaa, yhteistyö konkretisoitui mm. erilaisten haastattelu, -testaus, sekä ideointitilaisuuksien kautta. Yhteiskehittämisestä kerrotaan tarkemmin luvussa neljä sekä tutkimuksen toteutuksesta luvussa viisi.

Näkymäprototyypin kehitystyössä MORFEUS-hankkeessa on ollut tärkeässä roolissa ajatus käyttäjien eri tarpeista. Asiakasnäkökulman osalta tärkeimmiksi tarpeiksi on nostettu viestinnän helppous sekä mahdollisuus saada tietoa mahdollisimman mutkattomasti tarjolla olevista palveluista. (Morfeus 2017d). Oulun kaupungin tilaama selvitystyö sosiaali- ja terveyspalveluiden kustannusten jakautumisesta kuntalaisten kesken on klassinen esimerkki siitä, kuinka tärkeää on osata kohdentaa palvelutarve oikein, tuntea asiakkaansa sekä reagoida oikea-aikaisesti. Tutkimuksessa tehdyn analyysin perusteella kävi ilmi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden käytöstä johtuvien kustannusten ja erityisesti mm. päihde- ja mielenterveystyöhön liittyvien palveluiden käytöstä johtuvien kustannusten jakautuminen hyvin pienelle osalle kuntalaisia. Tutkimuksen mukaan 81 prosenttia kaikista kustannuksista syntyy kuntalaisten keskuudessa,

jotka edustavat 10 prosenttia koko kunnan väestöstä ja edelleen 68 prosenttia näistä kustannuksista synty viiden prosentin keskuudessa. Edelleen tämän 10 prosentin sisällä pystyttiin erottamaan palveluita, joiden käyttö vei eniten resursseja. Näitä olivat mm. päihde-, mielen-terveys ja lastensuojelun asiakkaat, psykiatrisen erikoissairaanhoidon-, kalliiden somaattisten sairauksien sekä vammaispalveluiden asiakkaat ja vanhuspalveluiden asiakkaat. Tätä ja-kaumaa on havainnollistettu alla (Kuvio 1). Tutkimuksen johdosta Oulun kaupunkiin ollaan suunnittelemassa uudenlaista palveluohjausmallia, joka ottaa huomioon havaitun palveluiden ja kustannusten jakautumisen. (Nordic Healthcare Group 2014, Pisara-hanke 2013). Tutkimus ja sitä seurannut kehitystyö on esimerkkimalli siitä, kuinka asiakkaiden palvelutarpeen tunteminen voi osaltaan auttaa suunnittelutyössä matkalla kohti kustannustehokkaampaa tapaa toimia, ennakoivalla asenteella. Tunnista, ennakoi, ehkäise ja säästä kuluja, tiivistää hyvin tämän tutkimuksen tulokset.



Kuvio1: Kustannusjakauma. Oulun kaupungin teettämän tutkimuksen perusteella sosiaali- ja terveysterveystoimien kustannukset syntyvät pienessä osassa kuntalaisista.

Alla näkyvissä kuvissa (Kuva 2 ja Kuva 3) on kuvakaappaukset asiakkaalle suunnitellusta näkömätötyypin näkymästä, jossa on haluttu kiinnittää huomiota erityisesti helppokäyttöisyyteen, vuorovaikutuksen vaivattomuuteen, sekä mahdollisuuteen ilmaista huolta. Kaikki suunnittelutyö on tehty silmällä pitäen tilannetta, jossa palvelua käyttää useiden sosiaali- ja terveysterveystoimien asiakkaana jo oleva henkilö, jonka henkiset voimavarat voivat olla koetuksella. Näin ollen on luonnollista, että käytettävyydestä on tarkoitus huokua positiivisuus, kannustavuus, vilpittömyys ja luottamus tai ylipäätään lähettää käyttäjälleen signaaleja, jotka rohkaisivat käyttämään palvelua ja luottamaan sitä kautta saatavaan apuun ja huolenpitoon.

Asiakasnäkymä

♥ Minun suunnitelmani Tukiverkosto ✉ Viestit 📄 Palvelut 👤 Minun tietoni Ulos

Hyvinvointini tukipilarit Tavoitteita suoritettu Käynnissä olevat tavoitteet

Moi Leena Mäkinen!

Ilmoitukset

Tyyppi	Aihe	Tila
Kirjaus	Tapaaminen asiakkaan kotona Porvoossa 23.11.2016 klo 10-12	uusi AVAA
Kirjaus	Soittanut palveluohjausosastolle 23.11.2016 klo 08:10	uusi AVAA
		uusi Vaatii lisäselvitystä AVAA

Tervetuloa

Tässä on etusivusi.

Etusivulla näet kaiken ajankohtaisen tiedon itsestäsi mm. viestit, hakemukset ja kanssasi työskentelevät ammattilaiset. Näkymä tuo asiakastiedon näkyväksi myös sinulle, on voimaannuttava, lisää osallisuutta ja helpottaa, sekä nopeuttaa kommunikointia ammattilaisten kanssa.

« Edellinen Seuraava » Lopeta Kierros

Viestit

Viestit Uusi Viesti

Aihe	Osallistujat
Vahvistusviesti tapaamisesta	Jyrki Järvinen Huh 6

Minun hakemukseni

Aihe	Käsittelijä	Tila	Määrä
Yleinen asumistuki	Kela	Vaatii lisäselvitystä	500 Avaa
Työttömyystuki	Kela	Hyväksyty	400 Avaa

Minun auttajani

Palveluohjaaja

Nimi	Sähköposti	Puhelin
Jyrki Järvinen	casemanager@manager.com	045-1256273 Lähetä viesti
Liisa Nyssönen	liisa.nyssonen@juupajo.fi	045-12456278 Lähetä viesti

Kuva 2. Asiakkaan näkymä. Tarkoituksena on tuoda asiakas tasaveroiseksi työskentelijäksi ammattilaisen rinnalle, ottaa huomioon voimaannuttamisen tarve sekä ajatus palveluohjauksen ”rinnallakulkijuudesta”. (Morfeus 2017e).

Kuva 3. Minun suunnitelma. Asiakkaan ja palveluohjaajan yhdessä työstämä suunnitelma tulevista palvelutarpeista ja hoitosuunnitelmasta. (Morfeus 2017e).

Palveluohjaajan näkymän kehitystyössä on MORFEUS-hankkeessa kerätyn empirian mukaisesti korostunut erityisesti mutkattoman tiedonkulun tärkeys ja yhteistyö eri ekosysteemin toimijoiden välillä. Näkymä on helppokäyttöinen ja tietoa on saatavilla loogisesti. Toteutuksesta hyvä esimerkki on yllä kuvassa 3 näkyvä minun suunnitelmani- toiminnallisuus, joka on koettu hyväksi tavaksi toteuttaa yhteistyötä ja avoimuutta. Näkymä on sama asiakkaalle sekä ammattilaiselle. Palveluohjaajan näkymässä mm. viesti-toiminnot on tehty helpottamaan joka-päiväistä työtä sekä ns. My Data-osio (kuva 4), auttaa hallinnoimaan suurta asiakassalkkua. Tähän osioon on koottu tiedot kustakin sellaisesta asiakkaasta, jotka tarvitsevat suhteessa enemmän palveluohjaajan tukea, kun taas seuraavassa kuvassa (kuva 5) näkyvä huolimittari on tehty auttamaan palveluohjaajaa tai muuta ekosysteemin osallista ilmaisemaan ja tulkitsemaan syntynyttä huolta asiakkaasta. (Morfeus 2017f).

Etusivulle Asiakkaat Viestit Palvelut Ulos

Leena Mäkinen

Yhteystiedot

Sosiaaliturvatunnus: 060887-1234
 Etunimi: Leena
 Sukunimi: Mäkinen
 Sähköposti: leena.makinen@juupajo.fi
 Puhelin: 045-1231567
 Osoite: Siitaraitti 1, Juupajoki

Terveystiedot

Sairaudet:

Nimike	Havaittu	Käsittelijä	Yhteyshenkilö	Tila

Allergiat:

Nimike	Havaittu	Käsittelijä	Yhteyshenkilö	Tila

Reseptit:

Minun tietoni

[Avaa Minun suunnitelmani](#) [Lisää uusi kirjaus](#)

Hae ja Rajaa

Hakemus Kirjaus Minun terveyteni

My Data

Tässä on eniten huomiotasi tarvitsevan asiakkaan Minun tietoni-sivu. Minun tietoni-sivulle on koostettu kaikki asiakasta koskeva tieto. Tämä sivu on yhteinen sinulle, asiakkaallesi ja muille ammattilaisille, joilla on oikeus tarkastella asiakkaan tietoja.

[« Edellinen](#) [Seuraava »](#) [Lopeta Kierros](#)

Jyrki Järvinen luotu: 11/23/2016 - 08:36

3.11.2016 klo 10-12

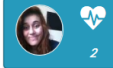
Järvinen.

nähdän väsynyt, ei ole nukkunut juurikaan ja meinaa saada unen päästä kiinni. Mielessä


Asiakas kertoo juhlivansa paljon. Hän käy useamman kerran viikossa ystäviensä kanssa ulkona. Asiakkaan mukaan se on ainoa iloa tuottava asia hänen elämässään. Juo kertomansa mukaan 6-10 annosta alkoholia illassa aina kun lähtee juhlimaan. Tupakoi askin päivässä. Ei käytä muita...

[Katso tarkempi kuvaus](#)

[View 2 Comments](#) [Lisää Kommentti](#)



2



4

Jyrki Järvinen luotu: 11/23/2016 - 08:30

Kuva 4. My Data. Tämä näkymä on yhteinen asiakakalle, palveluohjaajalle sekä muille ekosysteemin osallisille, joille on annettu oikeus tietojen tarkasteluun.

Etusivulle Asiakkaat Viestit Palvelut Ulos

Reseptit:

Nimike	Havaittu	Käsittelijä	Yhteyshenkilö	Tila

Huolimittari

Henkilö	23.11.2016	23.11.2016
Jyrki Järvinen	3	4
Leena Mäkinen	1	2

Huolimittari

Kirjausten yhteydessä voidaan asiakkaasta merkitä huolen taso. Tämä auttaa ammattilaisten työtä tunnistaa asiakkaan tilanteeseen liittyvää huolta ja reagoida siihen.

« Edellinen Seuraava » Lopeta Kierros

Jyrki Järvinen
ManageCase Oy

Soittanut palveluohjausyksikköön 23.11.2016 klo 08.10

Asiakas Leena Mäkinen soittanut palveluohjausyksikköön 23.11.2016 klo 08.10

Kysynyt apua uniongelmiin. Keskusteltu elämäntilanteesta yleensä, todettu puhelinneuvonnan riittämättömyys ja sovittu tapaaminen tilanteen arvioimiseksi samalle päivälle klo 10 asiakkaan kotona.

Asiakkuuden ottaa vastuulleen palveluohjaaja Jyrki Järvinen

[Katso tarkempi kuvaus](#)

[View 2 Comments](#) [Lisää Kommentti](#)

Katri Koskinen
Kela

luotu: 10/11/2016 - 09:26

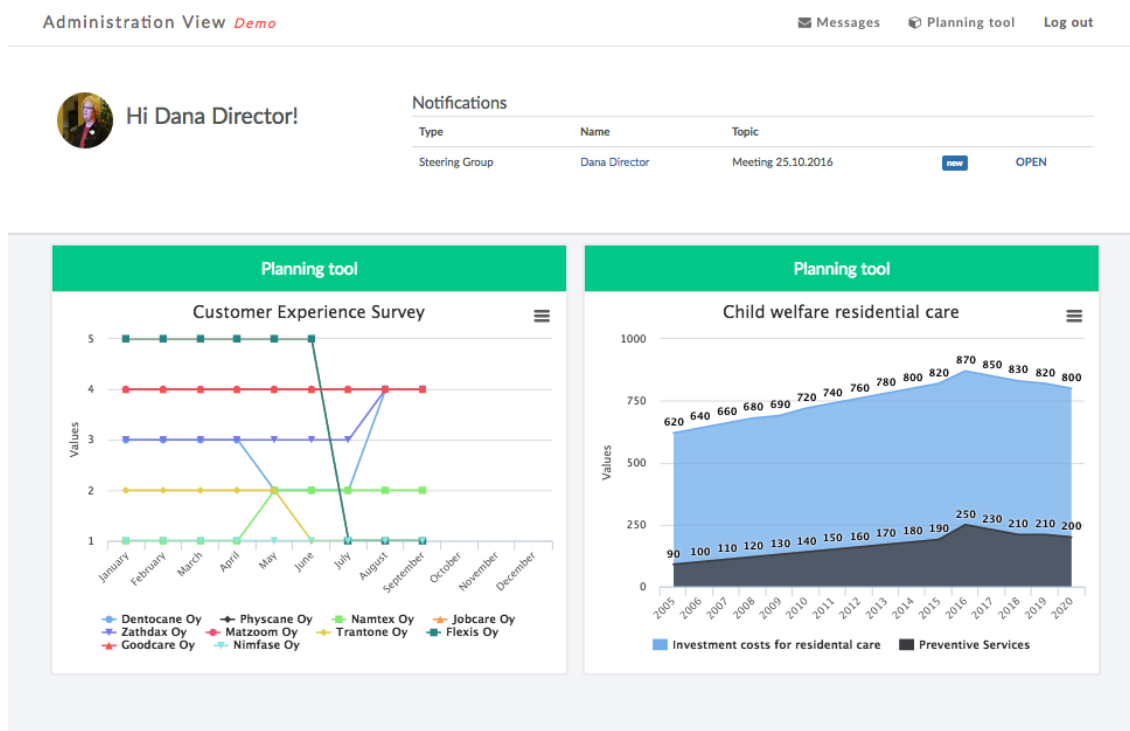
Työttömyystuki

[Katso tarkempi kuvaus](#)

0 Kommenttia [Lisää Kommentti](#) [Hyväksytty](#)

Kuva 5. Huolimittari. Tähän merkitään asiakkaasta syntyvän huolen taso, mikä edelleen helpottaa ammattilaisnäkömyksen käyttäjää tunnistamaan ja reagoimaan heränneeseen huoleen. (Morfeus 2017f).

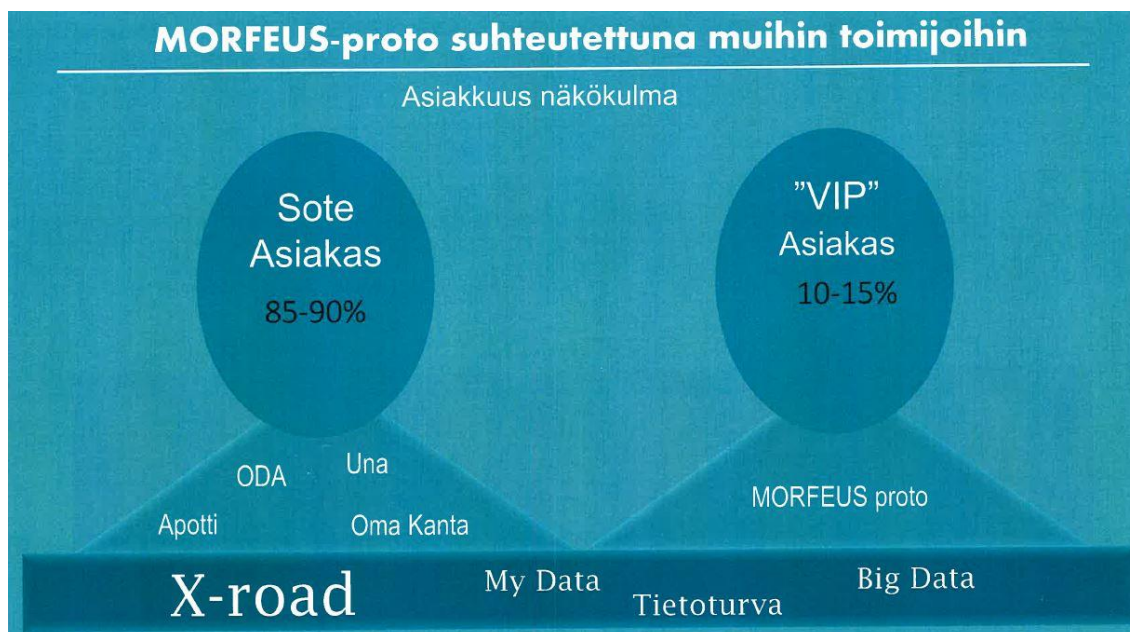
Päätäjänäkymän kehitystyössä on ollut vaikuttamassa tutkimustyön avulla havaittu sekä päätelty tarve mm. sote-ekosysteemien uudelleen koordinointiin ja fasilitoivaan johtamiseen. (Morfeus 2017e). Alla (Kuva 6) on kuvakaappaus keskeneräisestä päätäjänäkymästä. Näkymä on hahmoteltu vastaavan erilaisiin johtamisen haasteisiin sekä mm. taloudellisiin lukuihin perustuvan tiedolla johtamisen tuen haasteisiin.



Kuva 6. Päätäjänäkymä.

MORFEUS-hankkeen näkymäprototyyppi pohjaa tulevaisuuden skenaariolle palveluväylästä. Palveluväylää voidaan kuvailla eräänlaiseksi tiedonvälityspalveluksi, joka auttaa sen ekosysteemin osallisia hyödyntämään muiden väylään liittyneiden tarjoamaa tietoa. Kyseessä on ikään kuin vastavuoroinen tietopankki, joka välittää ja jakaa se osallisten kesken saatavilla olevaa tietoa. Palveluväylä on käytössä tällä hetkellä mm. Virossa ja se tullaan toteuttamaan Suomessa samaa tiedonvälitysalustaa, X-roadia, hyödyntäen. (Valtiovarainministeriö 2017).

Palveluväylä-ajattelulle pohjaavia näkymäprototyyppisiä rakenteita ja rakennettu MORFEUS-hankkeen lisäksi myös muita, joiden taustalla ja tarpeissa vaikuttaa tuleva sote-muutos. Alla (Kuva 7) on koostettu muutamia muita MORFEUS-työryhmän tiedossa olevia vastaavatyypisiä hankkeita. Kuten kuvassa näkyy, kuitenkin täysin samoille periaatteille pohjaavaa hanketta ei ole tällä hetkellä käynnissä. Suurimman eron muiden hankkeiden välille tekee MORFEUS-hankkeen taustalla vaikuttava ajatus keskittyä suunnittelemaan työkalu palveluita eniten käyttävien asiakkaiden eli niin kutsuttujen VIP-asiakkaiden ja heidän kanssaan työskentelevien ammattilaisten käyttöön. Toimimalla näin ennakoivalla otteella on mahdollista kehittää palvelu, joka helpottaa alan ammattilaista tunnistamaan asiakkaiden tarpeet sekä ehkäisemään niistä johtuvia, myöhemmin aktualisoituvia kuluja. Tästä hyvänä esimerkkinä yllä mainittu Oulun kaupungin teettämä tutkimus. Luvussa kolme käsitellään tarkemmin käsitettä Design for all, joka vaikuttaa myös MORFEUS-hankkeen ideologian taustalla.



Kuva 7. Morfeus-hanke sekä muut vastaavat hankkeet, (MORFEUS-hanke/ Marjo Assinen 2017.)

MORFEUS-hanke koostuu viidestä eri syklistä jotka kattavat näin ollen koko projektin elinkaaren aina kokonaisuuden ja toimintaympäristön hahmottamisesta lähtien tietomallinnuskehikon julkistamiseen. Opinnäytetyöni MORFEUKSESSA sijoittuu hankkeen viidenteen ja näillä näkymin viimeiseen sykliin, eli ensimmäisen rahoituskierroksen loppuvaiheeseen. Kyseessä voidaan näin ollen sanoa olevan palvelumuotoiluprosessin testaus- ja arviointivaihe juuri ennen lopullista lanseerausta ja tuotantovaihetta. Koko hanke itsessään on suuri monisyinen palvelumuotoiluprosessi, joka pitää sisällään lukemattomia osaprojekteja. Omaksi rooliksi MORFEUS-hankkeessa muodostui aktiivinen osallistuminen projektiryhmän kokouksiin ja innovoinnissa mukana olo, sekä vastuu tiedonkeruusta päättäjänäköymän tulevaan kehitystyöhön liittyen. Kokouksissa työstettiin ja suunniteltiin mm. hankkeen julkaisuja ja toteutettiin testaukseen liittyvä kysely yhteistyökumppaneille ja potentiaalisille loppukäyttäjille, ylläpidettiin yhteistyötä sidosryhmiin, sekä kehitettiin näkymäprototyypin tour-versiota. Suurin konkreettinen vastuuni oli järjestä toiminnallinen työpaja MORFEUS-hankkeen loppuseminaaria Porvoossa. Työpaja sisälsi päättäjänäköymästä hahmotellun pelkistetyn paperisen prototyypin testaus- ja yhteiskehittämistilaisuuden. Rooliini kuului myös avustaa tutkijoita ja projektipäällikköä järjestelytyössä sekä seminaarin työpajojen toteutuksessa. Tutkimuksella kerätty tieto päättäjänäköymään kohdistuvista toiveista ja odotuksista on luovutettu hankkeen käyttöön ja sitä on voitu hyödyntää sen nimissä tehdyissä julkaisuissa.

3 Palvelusta muotoiluun ja palvelumuotoiluun

Palvelumuotoilu on ollut tärkeässä roolissa MORFEUS-hankkeen näkymäprototyypin suunnittelutyössä. Myös tämän tutkimuksen kehityskohteena olevaa päättäjänäkymää ja siihen liittyvää tiedonkeruuta ja suunnittelutyötä on ohjannut palvelumuotoilun metodit. Työskentelytapa on luonnollinen jatkumo tehdylle kehitystyölle, jota on menestyksekkäästi ohjannut yhteissuunnittelu, asiakasymmärrys sekä iteratiivinen ote. (Morfeus 2017a).

Tässä luvussa käydään läpi muotoiluajattelun sekä palvelumuotoilun pääperiaatteita, jotta lukija pystyy hahmottamaan näkymäprototyypin suunnittelutyön taustalla vaikuttavan ideologian ja sitä kautta sisäistämään paremmin miksi tiettyihin ratkaisuihin on päädytty. Kontekstin selkiyttämiseksi avataan myös muutosjohtamisen haasteista julkisella sektorilla sekä ajatuksia muotoilun tarjoamista keinoista hallita tätä suurta kokonaisuutta.

Palvelun voidaan sanoa olevan kokemus, abstrakti tuote. Se koetaan, mutta sitä ei suoranaisesti omisteta. Tuulaniemen mukaan (2011, 59) merkittävää palveluille on se, että siihen liittyy vuorovaikutus ihmisten välillä. Se koostuu prosessien summista tai tapahtumakuluista, joiden tuloksena palvelun käyttäjän ongelma ratkeaa. Miettinen (2011, 22) taas korostaa, kuinka palveluiden avulla on mahdollista luoda tuotteille kokonaan uusia ominaisuuksia tai tehdä vanhoja jo olemassa olevia tuotteita haluttavimmiksi. Yleisesti käytetty keino on tarjota kuluttajalle yhdistelmä, johon sisältyy sekä tuote että palvelu. Kun palvelu on uniikki siten, että sen tuottaminen tai monistaminen on mahdotonta muualla, voi se tuottaa ainutlaatuisia kilpailuetua. Polaine, Lovlie ja Reason (2013, 23) summaavat kuinka palvelukokemus koostuu asiakkaan vuorovaikutuksesta useiden kosketuspisteiden kanssa. Palvelun laatu voidaan taas määritellä sen mukaan kuinka hyvin nämä tietyt kosketuspisteet toimivat yhdessä. He korostavat myös tärkeyttä ymmärtää, että palvelut voivat luoda arvoa ainoastaan silloin, jos niitä käytetään. Palvelu ilman käyttäjiä on näin ollen arvoton.

Muotoilun ideologian ja toimintamallien mukaan tulo yritysmaailman liiketoimintojen ja strategian suunnittelu- ja kehitystyöhön on viitoittanut tietä vuorovaikutusten huomioimiseen suunnittelutyössä. Perinteisesti muotoilusta puhuttaessa on tarkoitettu erilaisia tuotannon suunnitteluun liittyviä toimenpiteitä tai puhtaasti muodon tai materiaalien tarkastelua. Kokonaan uusi ulottuvuus on saatu, kun on vaihdettu tarkastelunäkökulmaa ja kiinnitetty huomioita vuorovaikutukseen teknologian, tuotteiden ja ihmisten välillä. (Miettinen 2011, 26.; Tuulaniemi 2011, 58.)

Kun palveluita rakennetaan tietämyksellä, joka perustuu aitoon näkemykseen loppukäyttäjistä, eli ihmisistä, jotka käyttävät niitä, voidaan sanoa varmuudella, että palvelulla tuotetaan todellista arvoa. Hyödyntämällä älykkäästi ja oivaltavasti teknologiaa ja ymmärrystä ihmisten käyttäytymisestä, pystytään yksinkertaistaa monimutkaisiakin palveluja tehden niistä

entistä tehokkaampia ja asiakkaan tarpeita palvelevia. Kun jo itse suunnitteluprosessi on rakennettu joustavaksi, on helppoa ja luonnollista luoda myös siitä syntyvät palvelut vaivattomasti muokattaviksi, ja edelleen loppukäyttäjien tarpeita laajemmin palveleviksi. Tämä taas vaatii läpi koko muotoiluprosessin tapahtuvaa johdonmukaista yhteistyötä kaikkien elementtien kanssa, jotka siihen liittyvät - ihmiset, teknologia, pääoma ja jopa luonto. (Polaine ym. 2013, 18-24.)

3.1 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu voidaan nähdä nousevana trendinä yritysten innovaatiotoiminnassa. Se tarjoaa liiketoiminnan kehittämiseksi täysin uusia ulottuvuuksia tuoden tunteen, empaattisen ajattelun sekä taiteen välineet osaksi kehitysprosesseja. Muotoiluajattelun avulla osallistetaan eri sidosryhmät tuotteen tai palvelun kehitysprosessiin koko sen elinkaaren ajaksi ja varmistetaan aito asiakaskeskeisyys ja käyttäjälähtöisyys. (Heinonen 2014, 7-9.; Miettinen 2014, 13.)

Muotoiluajattelu antaa yritykselle välineitä vastata alati muuttuvan monimuotoisen toimintaympäristön asettamiin odotuksiin ja paineisiin. (Heinonen 2014, 7-8.) Asiakkaat kaipaavat pelkän teknisen suorituksen lisäksi tarinoita, elämyksiä ja tuntemuksia. ”kaivataan symbolisia ja synteettisiä innovaatioita” (Heinonen 2014, 8). Brown kuvaa muotoiluajattelua yhteistointia ja käyttäjäosallisuutta hyödyntävänä työskentelytapana. Hänen mukaansa muotoilijoita voidaan kuvata eräänlaisina synteesejä tuottavina järjestelmäajattelijoina. Brown summaa kuinka taloudellisen kannattavuuden, käyttäjähaluttavuuden sekä teknologisen toteuttamiskelpoisuuden arvot saadaan toimimaan yhdessä, kunhan ongelmanratkaisu tapahtuu erilaisia vaihtoehtoja etsivän ajattelun ja eri vaatimusten yhteen sovittamisen avulla. Näitä muotoilun ajatusmalleja ja metodeja mukaillen avataan ratkaisullinen ja kehittämisorientoitunut lähestymistapa jokapäiväiseen työhön koko henkilöstölle eikä vain muotoilukoulutuksen saaneille kehittäjille, innostetaan sidosryhmät mukaan kehitystyöhön ja vastataan käyttäjien tarpeisiin. Muotoiluajattelu nähdäänkin näin ollen muotoilutoiminnan lisäksi yrityksen kyvykkyytenä olla luova ja sopeutua ennakkoluulottomasti muutokseen ja antaa sen läpikäymiseksi oikeanlaiset työkalut. Muotoiluajattelu kannustaa jatkuvaan ja ennakoivaan liiketoiminnan kehittämiseen, poikkitieteellisen ja monialaisen henkilöstön tietotaidon hyödyntämiseen, sekä luovien, toiminnallisten, kokeilevien ja organisaatorajat rikkovien menetelmien käyttöön ratkaisukeskeisesti. (Brown 2009, 4-9.; Kälviäinen 2014, 31., Miettinen 2014, 11.)

”Muotoiluajattelun tärkein tavoite on tuottaa innovaatioita --” tiivistää Miettinen (2014, 11). Se tuo uskaliaasti empatian ja tunteet osaksi tuotekehitystä rohkaisten luovuuteen liiketoiminnan kehittämisessä. Muotoiluajattelu tulisinkin nähdä osana yrityksen persoonaa, sen ydin-

osaamista, jota hyödynnetään niin viestinnässä kuin brändiä rakennettaessa, tuotekehityksessä, käyttäjätiedon hankkimisessa ja yhteistoimintaa hyödyntävissä innovaatioprosesseissa. Se on poikkitieteellinen ja monialainen toimintamalli, joka on omiaan kasvattamaan yrityksen kilpailukykyä ja elinikää. Muotoiluajattelu perustaa yhteiskehittelylle ja vertaisoppimiselle. Sen rooliksi on muodostunut ”yhdistää visualisoiden” eri alojen asiantuntijuudet toisiaan täydentäviksi ja toisistaan riippuvaisiksi kokonaisuuksiksi ja näin avata ovet monialaiselle uuden suunnittelulle. (Miettinen 2014, 11-15.; Miettinen 2011, 27.)

Yleisesti muotoilun toimintamallien käytön yhtenä tavoitteena voidaan sanoa olevan liiketoiminnan kehittäminen ja sitä kautta liikevoiton kasvattaminen. Julkisella sektorilla hyöty ei ole näin suoraviivaista ja motivaattorina liikevoiton sijaan voidaankin kustannusmielessä puhua säästyvistä kustannuksista. Ongelmaksi julkisella sektorilla voi muodostua mistä ja miten löytyy tahtotila palveluiden suunnittelemitesä asiakas- ja käyttäjakeskeisemmäksi. Muotoilemalla käyttäjäystävällinen palvelu, osallistamalla ja ottamalla huomioon, on mahdollista sitouttaa asiakkaat käyttämään oikein heille räätälöityä palvelua, jolloin uudesta palvelusta hyötyisivät koko ekosysteemin edustajat. Ihannetapauksessa uudet innovaatiot ehkäisivät tulevia palvelutarpeita, jolloin asiakkaat hakeutuvat hoitoon ajoissa tai vaihtoehtoisesti saavat neuvon jättäytyä pois hoitojonosta. Tätä kautta voidaan jo todentaa selkeitä kustannussäästöjä. (Mäntäri 2014, 109.) Kustannuksia voisi olla mahdollista säästää vaikkapa kehittämällä mahdollisimman skaalautuvia palveluita, jolloin esim. tuotekehitysprosessi rasittaa tasetta vaan kertaalleen. Mäntäri summaakin, että jatkuvan muutoksen yhteiskunnassa muotoilun hyödyntäminen muutosjohtamisen työkaluna on yleistynyt siten, että vähäisten muutosten sijaan mm. palvelumuotoilun metodeja käyttämällä mahdollistetaan radikaali uudistaminen ketterästi ja tehokkaasti. Huomioimalla loppukäyttäjän näkökulma muotoiluprosessin aikana saadaan nivottua yhteen taloudellinen ja sosiaalinen arvo, jolloin pystytään myös reagoimaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin ketterämmin ja tehokkaammin. Ottamalla muotoiluajattelu mukaan julkisten palveluiden kehittämistä ohjaaviin strategioihin ja päätöksentekoon saadaan myös todennäköisemmin vietyä uudet toimintatavat käytäntöön asti ja muutos hallitsevaksi tilaksi. (Mäntäri 2014, 109-115.)

Yritysten strategian näkökulmasta muotoiluajattelu luo lisää mahdollisuuksia innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseksi ja täysin uudenlaisten liiketoimintamallien luomiselle. Ajatusmalliin liittyvä luovuus, ihmiskeskeisyyden korostaminen ja uskallus erehtyä avaa ovet ratkaista vanhat suunnitteluongelmat täysin uudella tavalla. Palveluiden käyttökelpoisuus, haluttavuus ja toteutettavuus on todennettu moneen eri otteeseen monesta eri näkökulmasta ennen tuotantoon viemistä, sillä muotoilija ymmärtää, miten kehiteltävä palvelu todella liittyy käyttäjän jokapäiväiseen elämään. Muotoiluajattelun ydin on ihmiskeskeisyys. (Miettinen 2011, 25-28.)

3.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun käsite on laaja. Riippuen kontekstista sillä voidaan tarkoittaa joko tietynlaista prosessia ja työkaluvalikoimaa, muotoilijoiden ydinosaamisen tuomista palveluiden kehittämisen piiriin, kuten Tuulaniemi (58, 63) esittää tai konkreettisemmin palveluiden kehittämistä, jossa pyritään saamaan aikaiseksi lopputuote, joka todella on asiakkaan näkökulmasta käyttökelpoinen, hyödyllinen sekä toivottu. (Koivisto, 2011.55.) Vaihtoehtoisesti käsitteellä voidaan viitata laajemmin ajattelumalliin, joka pohjaa juurensa oivallukseen siirtyä asioiden tai tuotteiden muotoilusta tai suunnittelusta palveluiden muotoiluun (engl. service dominant logic). (Polaine ym. 2013, iv-v). Palvelumuotoilutoimisto PALMU tiivistää palvelumuotoilun olevan uusi tapa, jonka avulla lähestytään palvelujen suunnitteluprosessia. Heidän erään määritelmänsä mukaan se tarkoittaa muotoilun keinojen käyttämistä palvelujen innovointiin tai vaihtoehtoisesti jo olemassa olevien palveluiden kehittämiseksi. (Vähälä, Kontio, Kouri & Leinonen, 2012, 8.) Ehkä osuvimmin palvelumuotoilun moniselitteisyyttä kuvaa Marc Sticdornin toteamus, kuinka jos kymmeneltä ihmiseltä kysyttäisiin mitä palvelumuotoilu on, niin erilaisia vastauksia saataisiin vähintään yksitoista. (Stickdorn & Schneider, 2010, 29).

Palvelumuotoilu tulisi nähdä osana laajempaa prosessia. Se on kehittyneempi versio perinteisestä tuotekehityksestä, jossa sekä loppukäyttäjät että tuottajat työskentelevät rinta rinnan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Palvelumuotoilu perustuu kokonaisvaltaiselle ymmärrykselle, mikä kattaa ympäristön motiivit, tarpeet, emootiot ja käyttäytymisen. Ahkera visualisointi läpi projektin antaa eväät syvälliselle paneutumiselle prosessiin sekä keinot ja apuvälineet palvelun kehittäjälle ymmärtää tavoitteet ja toivottu lopputulos. Testauksen kohdetta voidaan kutsua palveluideaksi, joka pohjaa palvelumuotoilun lähtökohtaan, eli asiakkaan ymmärtämiseen. Uusien palveluinnovaatioiden tärkein perusta on näin ollen asiakasymmärrys, sen kartuttaminen ja ylläpitäminen. (Miettinen, Raulo & Ruuska 2011, 13.; Miettinen 2011, 21-22.)

Kuten todettua, jos palvelumuotoilun metodeja hyödynnetään oikein tarjoavat ne mahdollisuuden saavuttaa merkittäviäkin liiketoiminnallisia hyötyjä niin yksityiselle kuin julkisellekin sektorille. Erilaiset muotoilun menetelmät, kuten visualisoinnit varmistavat yhteisen ymmärryksen saavuttamisen kaikkien osallisten välillä. Luomalla uusia toimintatapoja on mahdollistaa yhdistää eri vuorovaikutuksen osa-alueet ja eri alojen osaajat. Nyt ei puhuta enää vaan käyttäjälähtöisyydestä sillä mukaan on tullut asiakasymmärrys. Tiivis yhteistyö läpi organisaatorajojen aina loppukäyttäjään asti on tyyppillistä palvelumuotoilulle, jonka koko prosessi alkaa asiakasymmärryksen kasvattamisella ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä. (Miettinen 2011, 22-23, 31.)

Hertto kirjoittaa kuinka tavoitteiden saavuttamisen kannalta on tärkeää huomioida myös mitattavuus. Mahdollisuudet ja asiakastarpeet on nähtävä mitattavina entiteetteinä, joita tulee

tavoitella. Jotta saadaan selvyys uuden palvelun tai tuotteen tuomasta edusta liiketoiminnalle on myös liiketoimintasuunnitelman kehityttävä, ei vain lopputuotteiden ja tavoitteiden asetannan. Palvelutavoitteet luodaan asiakastarpeiden ja mahdollisuuksien perusteella. Tavoitteiden asetannassa on oltava realistinen siten, että tavoiteltava kehitys on mahdollista saavuttaa. Samalla kuin saadaan näkyviin työn tulokset, löydetään lopulta ratkaisut kehityksen kohteena olevaan kysymykseen. (Miettinen ym. 2011, 14-15.)

Erityisesti suunniteltaessa julkisen sektorin palveluita käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta voidaan nähdä suurena mahdollisuutena. Tällöin on korostetun tärkeää toteuttaa suunnittelu-työ yhdessä loppukäyttäjän kanssa. Kun paineet säästöille kasvaa, on toimittava siten, että yritykset ja kansalaiset saavat osakseen suurimman mahdollisen arvon niiden resurssien puitteissa, mitä on käytettävissä. (Lehto 2011, 10., Szebeko 2011, 42.) Motivaattorina säästöjen tai tuottojen lisäksi on usein kansanterveydelliset näkökulmat, kuten esimerkiksi ennaltaehkäisy. Kun perinteinen hallitsija- alamainen -asetelma muutetaan suunnitteluprosessissa siten, että käyttäjä ja suunnittelija tai asiantuntija työskentelevät yhdessä samanarvoisina ja samassa työryhmässä yhteisen päämäärän eteen, voidaan todella saavuttaa jotain kestäväää ja uutta, jolloin myös loppukäyttäjä kokee, että tuote tai palvelu on rakennettu käyttäjän tarve edellä. Tämän seurauksena myös asennoituminen ja vastuunotto esimerkiksi omasta terveydentilasta on todennäköisesti positiivinen. (Szebeko 2011, 42.)

Seuraavaksi esiteltävät käsitteet Design for All ja Design for Wellbeing tuovat lukijan lähemmäksi ideologiaa, mikä MORFEUS-hankkeenkin kehitystyössä on vaikuttanut taustalla: Suunnitellaan palvelut heti alusta alkaen sopiviksi kaikille ja vielä siten, että ne voisivat parantaa käyttäjiensä elämänlaatua parhaalla mahdollisella tavalla.

3.2.1 Muotoilua kaikille

Julkisten palvelujen suunnittelutyössä on otettava huomioon niiden sopivuus kaikille. Tähän tuo omat haasteensa jatkuvasti muuttuva sote-toimintaympäristö ja siihen liittyvät demograafiset, sosiaaliset sekä ympäristöön liittyvät tekijät kuin myös vallitseva taloudellinen tilanne. Palvelumuotoilu on omalta osaltaan käyttökelpoinen tapa kohdata tällaiset monimutkaiset ja monisyiset haasteet. Lähestymällä julkisen sektorin palveluiden suunnittelu- ja kehittämistarvetta muotoilun ajattelumallien kautta ja hyödyntämällä yhteistoiminnallista lähestymistapaa voidaan saavuttaa todellisia innovaatioita ja löytää toimivia uusia vaihtoehtoja vallitseviin toimintatapoihin ja asenteisiin. (Szebeko 2011, 42.)

Design for All (DfA) perusajatuksena on tuottaa palveluista ja tuotteista sellaisia, että mahdollisimman monet ihmiset voivat käyttää niitä sellaisenaan. Käsitteen taustalla on ajatus, kuinka erikseen tai jälkikäteen tuotteiden ja palveluiden sovittaminen niille, jotka eivät voi

käyttää sitä sellaisenaan, on ensinnäkin kallista ja aikaa vievää ja toiseksi voi johtaa syrjintään. Se on myös taloudellinen strategia suunnitella ja valmistaa niin monelle kuin mahdollista sekä myös varmistaa tuotteiden ja palveluiden saatavuus kaikille kansalaisille. Näin autetaan ratkaisemaan perinteiset esteet, joihin useat väestöryhmät törmäävät päivittäisessä elämässä. (Buhler & Sthepanidis 2004, 80-81.) Huomioitavaa on, että kestävän hankkeen pitäisi myös olla edullinen, jotta se todella on kaikkien tavoitettavissa. Tuotteen tai palvelun hintaan voidaan vaikuttaa asiakkaan kannalta positiivisesti, jos sen suunnittelutyö hoidetaan järkevästi iteratiivisen prosessin kautta. Näin havaittuihin puutoksiin tai muutostarpeisiin on mahdollista reagoida ennen tuotteet lanseeraamista, jolloin siihen kuluvat kustannukset eivät ole nousseet yhtä korkeaksi, kuin mitä valmiin tuotteet muuttamisen yhteydessä. (Buhler & Sthepanidis 2004, 80-87.) Design for All - ajatus toistuu myös MORFEUS-hankeen suunnittelutyössä: kun näkymäprototyyppi on suunniteltu käytettäväksi vaativimpien asiakkaiden asiointiin hoitamiseksi, niin voidaan olla varmoja, että se silloin soveltuu myös niiden asiakkaiden käyttöön, jotka eivät vaadi niin paljon resursseja, kuin nämä jo edellä mainitut VIP-asiakkaat tai heidän kassaan työskentelevät ammattilaiset.

3.2.2 Hyvinvoinnin muotoilu

On asiaan kuuluvaa avata käsite design for wellbeing eli hyvinvoinnin muotoilu sekä selventää käsitteen eroavaisuuksia palvelumuotoiluun (service design). Design for all- käsite, joka esiteltiin edellä, on esimerkki käyttäjäkeskeisestä suunnittelumallista. Tästä vielä pidemmälle vietyä ajatusta kutsutaan käsitteellä Design for wellbeing, joka voidaan suomentaa hyvinvoinnin muotoiluksi. Hyvinvoinnin muotoilulla tarkoitetaan suunnittelu- tai muotoilutyötä, jonka avulla voidaan parantaa esimerkiksi jonkin kehitysvamman kanssa elävien ihmisten elämänlaatua. Sen sijaan, että muotoilun avulla suunniteltaisiin ainoastaan tapoja korjata ihmisiä paikkaamalla heidän "vikojaan" sen tavoitteena on muotoilun avulla luoda heille syvempi muutos tämänhetkisestä tilasta, joka todennäköisesti vaatii luopumista ja tyytymistä, kohti uutta. Päämääränä on muuttaa asenteita, jossa kannustetaan tyytymistä ja opettelua vamman kanssa elämiseen kohti mielentilaa, jossa kaikilla on yhtäläinen oikeus ja mahdollisuus saavuttaa haluttu olo- ja elämäntila. (Keinonen 2013, 11-13.; About Design for Wellbeing 2017.)

Hyvinvoinnin muotoilun parissa työskennellessä tapahtuu poikkitieteellistä yhteistyötä läpi toimialarajojen, kun työstetään ja tunnistetaan ongelmia sekä mahdollisuuksia, päämääränä parempi elämä. Lyhykäisyydessään tavoitellaan tuotekehitysprojektien fokuksen siirtämistä teknologiapohjaisuudesta osallistavaan tuotekehitykseen ja innovointiin. (Keinonen 2013, 11-13.; About Design for Wellbeing 2017.) Muotoilun menetelmien hyödyntäminen julkisten palveluiden kehitystyössä vaatii muotoilijalta erityisen paljon huomiota alan toimintatapoja ja realiteetteja kohtaan. Ei ole kyse vain asiakkaan ymmärtämisestä vaan laajemmin niin sosi- aali- ja terveysalan kuin kulttuuri- kaupunkisuunnittelualan realiteettien sisäistämisestä. (Honkonen, 2013, 27.)

3.3 Luonnokset ja prototyypit

Muotoilutoiminnasta syntyvää mallin tai konseptin kuvausta kutsutaan luonnokseksi. Tie luonnoksen valmistumiseksi on usein pitkä ja sitä varten tarvitaan sidosryhmätyöskentelyä läpi organisaatio- ja toimialarajojen. Epäviralliset, hahmottavat, pienet ja epätarkat piirrokset toimivat parhaiten yhteistutkimistilanteissa ongelmakentän hahmottamisessa, ja suuremmat ja tarkat luonnokset toimivat apuvälineinä tarkemmissa testaus- ja määrittelyvaiheessa. Tyypillisinä työkaluina luonnosten kehitystyössä käytetään erilaisia työpajoja. (Miettinen 2014, 11.; Kälviäinen 2014, 34. & Gedenrynd 1998, 159-163.)

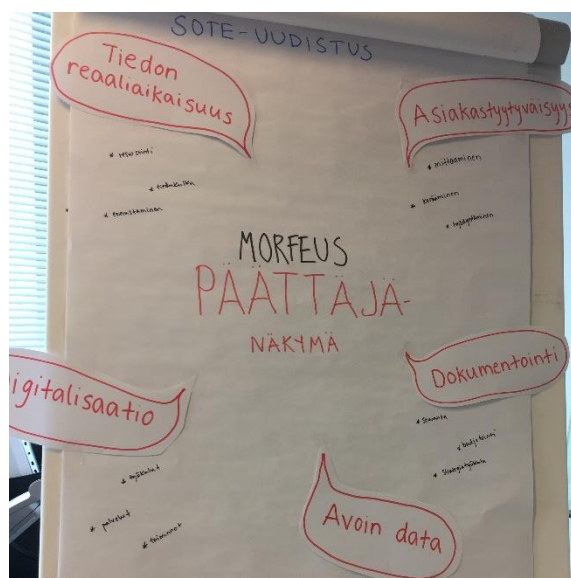
Luonnosten hahmottelu aloitetaan usein jo kehittämisprosessin alkuvaiheessa. Niitä käytetään usein koko projektin elinkaaren ajan ja lopulta niiden avulla saadaan tuotettua muotoiluprosessin konkreettiset lopputulokset. Toinen apuväline kehitysprosessin avuksi on prototyypin käyttö. Ne ovat tarkoituksellisesti viimeistelemättömiä työvälineitä, jotka prosessin edessä kuvaavat tai muistuttavat enenemässä määrin lopullista ratkaisua. Prototyypin perimmäinen tarkoitus on tuottaa helposti tietoa tutkittavasta aiheesta, kuten käytettävyydestä. Niiden käyttö testauksen välineinä perustuu helppoon ja nopeaan valmistukseen ja muuntelu-kykyyn sekä välittömään palautteenantoon. (Kälviäinen 2014, 34-35. & Gedenrynd 1998, 159-163.)

Prototyyppejä käytetään ikään kuin kehitteillä olevan palvelukokemuksen simulaatioina. Prototyypin kehitystaso vaihtelee tarpeen ja tilanteen mukaan leikillisistä keskusteluista lähtien aina yksityiskohtaisempiin ja tarkempiin innovaatioihin. Yhteistä näille on kuitenkin aina aktiivinen käyttäjien osallistaminen ja tavoitteena testaus sekä tarpeellisuuden hahmottaminen. Prototyypit liitetään testausvaiheessa aina jollain tasolla todelliseen ja lopulliseen ympäristönsä, jos ei fyysisesti niin tarinan avulla. (Stickdorn & Schneider 2010, 192.)

Paperiprototyyppejä käytetään paljon esimerkiksi ohjelmistojen kehittämistyössä. Niitä on helppo ja nopea valmistaa ja testata ja huomio saadaan kiinnitettyä haluttuun asiaan sekä kerättyä luotettavasti välitön palaute eikä turhia resursseja hukata järjestelmän kehitystyöhön ennen kuin se on ajankohtaista. (Kälviäinen 2014, 34-35.; Gedenrynd 1998 159-163.) Erilaiset konkretisoinnit ja tilanteeseen sijoittamisen strategiat kuuluvat myös läheisesti muotoiluajattelun piiriin. Sarjakuvamaisilla kertomuksilla, simulaatioilla ja skenaarioajattelulla autetaan hahmottamaan kuviteltua tai suunniteltua tulevaisuuden tilannetta. Gedenryndin tutkimuksessa korostetaan, että tämäntyyppinen tulevaisuuden konkretisointi toimii erityisesti immateriaalisissa kehittämiskohteissa, kuten esimerkiksi palvelut tai erilaiset käyttöjärjestelmät. (Gedenrynd 1998, 176-179.; Kälviäinen 2014, 35.)

Alla esimerkkinä valokuva (Kuva 8) tutkimuksen prototyypistä, jota testattiin hankkeen loppuseminaarissa.

Prototyyppi rakennettiin paperin palasista, jotta sen muokattavuus olisi mahdollisimman ketterää ja mutkatonta. Siihen on vaivatonta lisätä ja poistaa, muokata ja tarkentaa, kuitenkin niin, että kokonaisuus pystytään koko ajan hahmottamaan, sillä prototyypin muokkaus tapahtuu testaajien läsnä ollessa.



Kuva 8. Prototyyppi. Yksinkertaistettu paperinen prototyyppi sellaisena, kuin se testattiin MORFEUS- hankkeen loppuseminaarissa.

3.4 Muotoilu ja muutosjohtaminen

Laajamittaisen ja koko organisaatiota koskevan muutoksen onnistuneessa läpiviennissä vahvalla muutosjohtajuudella on suuri merkitys. Taustalla oleva inspiraation lähde - visio, on oltava kirkkaana johtamisen taustalla ja työskentely kaikkien osapuolten kanssa aktiivista. Jotta vision tavoitteet, eli tavoiteltava muutos, on saavutettavissa, on tiedostettava ja varauduttava sen tiellä oleviin esteisiin. (Jäppinen & Sorsimo 2014, 88.; Osborne & Brown 2005 91, 94.) Henkilöstön sitouttaminen mukaan muutokseen auttaa sen läpiviennissä erityisesti silloin, kun tavoitellaan käyttäjälähtöisen ratkaisun skaalautuvuutta tai onnistunutta käyttöönottoa. Erityisesti osallistamalla yhteissuunnittelun avulla avainhenkilöiden lisäksi heidän vaikutusvaltansa yläpuolella olevan henkilöstön, toisin sanoen johtoportaan, koko projektin elinkaaren ajaksi, taataan, että projekti on korkealla sijalla myös päättäjien agendalla. Näin sitoutettu johto kokee projektin omakseen heti sen elinkaaren alussa ja on mukana tukemassa ja näke-

mässä ketterän kehityksen tulokset. Palveluseteli sekä henkilökohtainen ja osallistava budjetointi ovat myös omiaan osallistamaan ja sitouttamaan palvelujen käyttäjiä. (Jäppinen & Sorsimo 2014, 90-94.)

Muotoilun menetelmät tuovat käyttäjän mukaan heti muutokseen palvelun kehittämisvaiheesta aina lanseerausvaiheeseen asti. Ne voivat toimia päätöksenteon apuvälineinä tuoden uusia näkökulmia, sisältöä ja tekniikoita johtamiseen. Metodeina konkretisointi ja stimulointi antavat uusia mahdollisuuksia itse kehitystyöhön niin toimintatapoja kuin palvelukulttuuria kehitettäessä. (Miettinen 2014, 15.) Palvelumuotoilu tarjoaa muotoiluajattelun ajatusmallien mukaisesti keinot ja kyvyn jatkuvan muutoksen ylläpitämiseen. Hankkimalla asiakas- ja käyttäjäjymmärrystä niin organisaation johdolta, henkilöstöltä kuin asiakkailtakin saadaan arvokasta tietoa yhteiskehittämisprosessiin jo ennen ideoinnin aloittamista aina testaus- ja lanseerausvaiheeseen asti. Juuri tämä sitouttaminen on avainasemassa onnistuneen muutoksen läpiviennissä. (Jäppinen & Sorsimo 2014, 86-88.)

Muotoiluajattelun ajatusmallit ovat löytäneet tiensä yksityiseltä sektorilta myös yhteiskunnan ongelmien ja muutostarpeiden ratkaisuun. Jotta minimoidaan julkisen sektorin muutoksen ketteryyttä varjostava byrokratia ja kankeus ja pyritään vastaamaan käyttäjien ja asiakkaiden todellisiin tarpeisiin, on äärimmäisen tärkeää hypätä pois vanhoista rooleista ja saada kehitteille jatkuva uudenlainen yhteistyö kansalaisten ja organisaatioiden välille. (Meroni & Sangiorgi 2010, 29-40.; Jäppinen & Sorsimo 2014, 86-88.) Tämä vaatii todellista asennemuutosta ja vanhaa ns. alamainen hallitsija- asetelman unohtamista siten, että lopulta palveluiden tuottajat ja loppukäyttäjät asettuvat keskenään samalle viivalle tasa-arvoisina ja yhtä tärkeinä.

3.5 Muotoilun hyödyntäminen julkisella sektorilla

”Kansalaisten ja kuntalaisten ottaminen mukaan muutosvoimaksi palauttaa fokuksen oikeisiin asioihin.” (Heinonen 2014, 8.) Muotoiluajattelun myötä osallistaminen ja osallistuminen on noussut keskiöön julkisia palveluita kehitettäessä. Tämä luo osaltaan luottamusta julkista valtaa ja sen luomia palveluita kohtaan ja vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteinen hyvä ja sen eteen työskentely, yhteinen kieli, luottamus siihen, että tulee kuulluksi ja avoin vuoropuhelu perustuvat muotoiluajattelulle, joka nostaa päätään julkisten palveluiden suunnittelussa. Muotoilu tuo keinot merkittävään arvon luomiseen, jos sen metodeja käytetään oikein. (Heinonen 2014, 8.; Miettinen 2014, 15.) Yhteiskehittäminen, uudenlainen sidosryhmätyöskentely sekä johdon sitouttaminen päätöksentekoon liittyen voivat olla vahva kilpailuvaltti alati muuttuvilla markkinoilla. Tekemällä yhteistyötä läpi organisaatorajojen aina markkinoinnista teknologiaan nostaa myös julkisella sektorilla suosiotaan ja asiakas keskiössä -termi ei ole enää niin vieras. (Lehtonen & Lehto 2014, 22.)

Muotoilulla on paljon annettavaa julkiselle sektorille. Sen avulla on mahdollista löytää uudistumisen välineet niin palveluille kuin strategisellekin tasolle. Käyttäjälähtöisyys keskiössä myös julkisten palveluiden tuottamista voidaan tehostaa. Palvelupolkujen sekä palvelustrategioiden suunnittelua ja valmistamista voidaan helpottaa hyödyntämällä esimerkiksi tietoteknologiaa ja viestintää. Muotoiluajattelu näkyikin julkisella sektorilla erityisesti käyttöliittymäsuunnittelutyössä, jonka avulla on mahdollista saavuttaa huomattaviakin kustannussäästöjä. (Lehtonen & Lehto 2014, 27.)

Palvelumuotoilulla on vahvaa vaikutusta kuntien kilpailukykyyn. Käyttäjälähtöisyyden korostaminen ja sen mahdollistamiseksi tehty yhteistyö ovat olleet omiaan kuntien uudistumisessa ja kilpailukykyyn kasvattamisessa. On ollut pakko uudistua ja luoda uusia poikkiorganisatorisia prosesseja. Myös erilaiset muutokset väestörakenteessa ovat olleet omiaan luomaan paineita muutokselle. Maaseudun autioituminen, työttömien osuuden kasvu, sekä väestön ikääntyminen luovat signaalin tarkastella palveluiden ajantasaisuutta. On tarve luoda lisää palveluita, jotka vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeisiin, kun samalla käytettävissä olevat resurssit pienenevät. Tarvitaan uusia tapoja ajatella ja toimia myös julkiselle puolelle. (Tuulaniemi 2011, 279., Jäppinen & Sorsimo 2011, 92).

Haettaessa ratkaisuja yhteiskunnallisesti merkittäviin haasteisiin voidaan hyödyntää strategista muotoilua eli soveltaa tutumpia muotoilun metodeja. Näitä suurempia kysymyksiä voivat olla esimerkiksi ilmastonmuutos tai väestörakenne. Resurssien vähentyessä tarve kasvaa. Kansalaiset ovat tietoisia digitaalisuuden tuomista vaatimuksista. Yksityisellä sektorilla jyllännyt palvelumuotoilubuumi ei ole jäänyt keltään huomaamatta ja on tavoittanut myös julkisia palveluita käyttävät kansalaiset. Myös julkisilta palveluilta odotetaan nyt laatua ja tehokkuutta, käyttäjälähtöisyys ei ole vain yksityisen sektorin asiakkaiden oikeus. Parantamalla julkisten palvelujen käyttäjäkokemuksia luodaan asiakkaalle arvoa samalla kuin vähennetään palveluiden kustannuksia. (Lehtonen & Lehto 2014, 23, 27.)

Sote- muutoksen myötä kuntalaisille on suunnitteilla antaa vapaus valita taho, jonne perustaa asiakkuus ja jossa hänen peruspalvelunsa jatkossa hoidetaan. Stimuloivassa teemahaastattelussa (liite 1), joka tutkimuksen aineiston keruuta varten järjestettiin, keskusteltiin, että ei ole itsestään selvää, että kansalaiset valitsevat perinteisen terveyskeskuksen yksityisen terveysaseman sijaan. Tuntemalla asiakas, ymmärtämällä miten asiakkaan arvo määräytyy, tunnistamalla piilevät tarpeet ja reagoimalla ajantasaisesti uusiin palvelutarpeisiin, rakennetaan kestäviä asiakassuhteita. Muotoiluajattelun sisäistäminen osaksi kunnan kehitystyötä ja strategiaa auttaa myös kuntia tulemaan lähemmäksi asiakasta ja kasvattamaan kilpailukykyään. Huomioimalla kuntalaisten tulevat tarpeet ja odotukset on mahdollista löytää kokonaan uusia palvelutarpeita ja sitä kautta joko parantaa tai luoda kokonaan uusia, kunnan tarjoamia tuot-

teita ja palveluita. Avuntarpeen tunnistaminen ja nopea reagointi kasvattavat osaltaan kuntalaisten luottamusta julkisia palveluita kohtaan ja palvelumuotoilu antaa sille uusia keinoja niin tunnistamiseen kuin kuntalaisen kohtaamiseen. Muuttunut toimintamalli ei rajoitu vaan tuotetarjontaan vaan voi tarjota mahdollisuuksia myös organisaatiotason innovaatiotoiminnalle (Jäppinen & Sorsimo 2011, 92.; Haastattelu 2017.)

Muotoiluajattelu kehottaa asiakkaan tai loppukäyttäjän osallistamiselle suunnittelutyöhön mukaan. Mikä olisikaan tehokkaampi tapa saada kohdistettua kunnan resurssit oikein kuin tehdä tuotekehitystyötä kunnan palveluita käyttävien kuntalaisten kanssa? On kyse sitten kuntalaisten toiveesta hyödyntää digitalisaatiota palvelutarjonnan kehitystyössä tai ymmärrystä päihde- ja mielenterveyspuolen asiakkaan tarpeista, molemmat ovat omiaan auttamaan luomaan kustannustehokkaita ja asiakkaat huomioon ottavia palveluita. Ennakoiva palvelutarpeen tunnistaminen mahdollistaa resurssien kohdentamisen ja avun tarjoamisen jo ennen kuin asiakas päätyy eniten resursseja kuluttavien palveluiden piiriin. Uusien tuotteiden tai palveluiden suunnittelu siten, että pienemmillä varoilla pystytään tarjoamaan enemmän voi olla mahdollista, kun tutkimus- ja suunnittelutyö toteutetaan iteratiivisesti. Palvelumuotoilun metodien onnistunut omaksuminen osaksi yleisiä toimintatapoja ja muotoiluajattelun sisäistäminen osaksi yrityksen tai julkisen organisaation strategiaa vaatii syvällistä ymmärrystä läpi organisaation. Toimihenkilötasolta aina johtoportaaseen asti on oltava selkeä ymmärrys uusien toimintatapojen tuottamien palveluiden yhteiskunnallisesta vaikutuksesta sekä taloudellisesta hyödystä. (Jäppinen & Sorsimo 2011, 90-93.)

Toisin kuin yksityisellä sektorilla, julkisella puolella tavoitteena liikevoiton kasvattamisen sijaan on usein tehostaminen ja vielä konkreettisemmin kustannussäästöt. Toisaalta pääasiallisen tavoitteen sekä julkisella että yksityisellä puolella voidaan nähdä olevan taas sama - arvon luominen omistajilleen. Sijoittajalle arvon luominen tarkoittaa omaisuuden arvon nousua, mutta kansalaiselle- asiakkaalle- arvoa syntyy palveluista, jotka helpottavat hänen arkeaan ja mahdollistavat sen sujuvuuden. Arvon luominen tapahtuu siis välillisesti palveluiden ja ratkaisujen kautta. Kuntien tärkeä tehtävä onkin palveluiden tuottaminen ja tarkemmin optimoida kuntalaisten hyvinvointi näiden tuottamiensa palveluiden avulla. (Tuulaniemi 2011, 279.)

Motiivi käyttäjälähtöisten toimintamallien omaksumiseen ja asiakaskeskeisyyden korostamiseen löytyy ymmärryksen kautta. Digitalisaation tuomat keinot mahdollistavat asiakkaan palvelemisen joustavammin esimerkiksi verkossa. Kustannustehokasta toiminta on siinä vaiheessa, kun asiakaskeskeiset toimintatavat sisäistänyt henkilöstö pystyy jakamaan resurssejaan todellisten palvelutarpeiden mukaisesti ilman päällekkäisyyksiä ja turhia työvaiheita.

Syntyy sekä asiakastyytyvää että henkilöstötyytyvää. Muotoiluajattelun sisäistäminen strategiseen suunnitteluun mahdollistaa tämän ja palvelumuotoilu tarjoaa siihen työkalut. (Mänttari 2014, 109.)

Sekä tutkimuksessa järjestetyn haastattelun, projektiryhmän kokemusten sekä Tuulaniemen (2011, 279-281) kirjoituksen mukaan, päätöksenteko ja muutosten läpivienti ovat kuntasektorilla jäykempää eikä muutosta ole vielä mahdollista toteuttaa yhtä nopealla syklillä mitä yksityisellä puolella. Julkisen puolen päätöksentekoon vaikuttaa taustalla monessa tilanteessa vielä poliittiset tekijät, esimerkiksi poliittisten ryhmien tavoitteet, jotka voivat erota suuresikin toisistaan. Lisäksi moniportainen päätöksentekojärjestelmä ei välttämättä vielä taivuteen vallitsevaan muutosrytmiin. Toisaalta digitalisaation sekä eikä yhtään vähempää muuttuvan soite-ympäristön myötä myös kunnat ovat ryhtyneet enenemässä määrin kiinnittämään huomiota asiakkailta tuleviin signaaleihin palvelutarpeista ja ennustamaan niitä ennakkoivalla otteella samoin kuin yksityiset yritykset, joten muutos on alkanut. Se vaan tapahtuu hitaasti.

4 Arvo palvelumuotoiluprosessissa

Alla kuvataan tämän tutkimuksen kohteena olevan päättäjänäkymän kehitystyön kannalta olennaista tietoa arvosta, sen määräytymisestä sekä sen luomisesta. Arvon muodostumisen subjektiivisuus sekä yrityksen mahdollisuudet omalta osaltaan vaikuttaa siihen ovat mielenkiintoisia aiheita tämä tutkimuksen kannalta. Asiakaslähtöisyyden ja käyttäjälähtöisyyden eroja käydään läpi sekä lopuksi paneudutaan tässä tutkimuksessa toteutetun pienimuotoisen palvelumuotoiluprosessin ytimeen, siihen miten arvoa voidaan luoda, eli yhteiskehittämiseen.

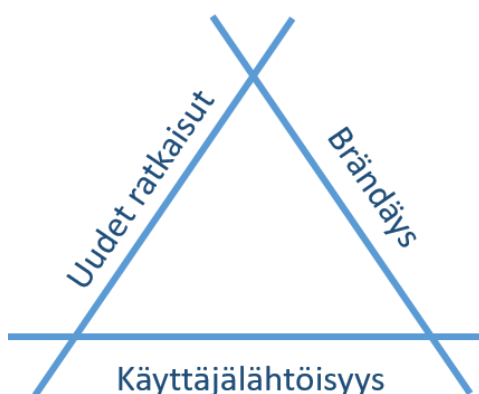
4.1 Arvon määräytyminen ja arvon luominen palveluiden kehitystyössä

Miettisen (2014, 12-13) -mukaan tarkasteltaessa muotoilua ilmiönä laajemmassa mittakaavassa, on siinä kyse arvon tuottamisesta. Lähtökohtaisesti hän tarkoittaa arvon tuottamista yrityksen omistajia ja asiakkaita sekä muita sidosryhmiä kohtaan, mutta vaikutukset voivat ulottua koskemaan myös koko yhteiskuntaa. Muotoiluajattelusta voidaankin ajatella saatavan uusia tapoja ajatella ja oivaltaa. Sen avulla on mahdollista löytää ja muodostaa uudenlaisia arvoverkostoja sekä tapoja tuottaa arvoa. Eljala ja Luoto summaavatkin arvon tuottamisen olevan yksi yrityksen tärkeimmistä päämääristä (2014, 76.)

Grönroos korostaa arvon muodostumisen olevan aina subjektiivista. Siihen pystyy vaikuttamaan ulkoapäin, mutta lopulta aina asiakkaan henkilökohtaisesti kokema on se, joka merkitsee. Hän huomauttaa, että se, miten yritys toivoo asiakkaan brändin kokevan tai arvon muo-

dostuvan, ei välttämättä toteudu. Käyttäjien kokeman arvon merkitys palveluntarjoajan asettaman arvon sijaan on kasvanut ja uudelleenkäytettävien palveluiden yleistymisen myötä, kilpailun kohteena. (Grönroos 2006, 395-417.)

Arvon voidaan sanoa olevan monisyistä niin luonteeltaan kuin toimintalogiikaltaankin. Eljala ja Luoto (2014, 77) siteeraavat Tim Brownin jaottelua arvon luontitavoista kolmeksi toisiaan läpileikkaavaksi tasoksi (kuva). Brownin mukaan näitä ovat brändäys, käyttäjälähtöisyys sekä uusien ratkaisujen tuottaminen. Hän jaottelee myös muotoiluprosessin kolmeen tasoon: tuotemuotoiluun, ratkaisumuotoiluun ja kokemusmuotoiluun tavoitteenaan selittää kuinka monitasoisesti merkityksellistä muotoilu on. Eljala ja Luoto huomauttavat, että menestyäkseen, tuotteen, palvelun tai ratkaisun tulee vastata loppukäyttäjien jokapäiväiseen käyttötarpeeseen, luoden heille arvoa joko helpottamalla arkea tai vaikkapa ihmisten välistä kanssakäyntiä. Tähän päästääkseen on tuotekehitysvaiheessa otettava huomioon muotoiluajattelun tuomat menetelmät, jolla varmistetaan alkuun todellinen asiakastarve ja myöhemmin kuinka hyvin siihen on pystytty vastaamaan.



Kuvio 2: Arvon luominen Tim Brownin mukaan. (Mukaillen tekstistä Eljala & Luoto 2014, 77.)

”Organisaatioiden perustehtävä on luoda arvoa asiakkaalle” kiteyttää Tuulaniemi (2011, 30). Hän korostaa menestyksensä arvonluonnin olevan niin merkityksellistä asiakkaille, että he haluavat maksaa siitä. Tässä tiivistyy hienosti se, kuinka tärkeää yritykselle on todella tuntee asiakkaansa sekä heidän tarpeensa, jotta on mahdollista rakentaa liiketoimintaa tuotteen, palvelun tai ratkaisun ympärille, joka tarjoaa asiakkaalle niin suurta arvoa, että hän haluaa käyttää sen hankkimiseen esimerkiksi rahaa. Taito ja ymmärrys yhdistävät muotoiluajattelua uusien innovaatioiden toteuttamisprosessiin tuo yritykselle kokonaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Eljala ja Luoto 2014, 81.) Pitämällä loppukäyttäjän tarpeet muotoiluprosessin keskiössä sekä ylläpitämällä vuorovaikutussuhdetta asiakkaan sekä palveluntarjoajan välillä on mahdollista rakentaa menestyksenkäs tuote tai palvelu, joka tuottaa arvoa sekä asiakkaalle

että palveluntarjoajalle itselleen. Puhutaan käyttäjälähtöisestä lähestymistavasta muotoilu-prosessissa. (Miettinen 2011, 22.; Jäppinen & Sorsimo 2014, 89-91.)

Arvo kuvaa Tuulaniemen (2011, 30-31) mukaan suhdetta tuotteesta saatavan hyödyn ja siitä maksettavan hinnan välillä. Hintaa ei kuitenkaan pidä automaattisesti yhdistää rahalliseen arvoon vaan tässä yhteydessä sillä voidaan tarkoittaa myös uhrauksia, joita asiakas tämän tuotteet tai palvelun saamiseksi on valmis tekemään. Tällainen voi olla esimerkiksi vaiva. Grönroosin tavoin, myös Tuulaniemi kirjoittaa arvon määräytymiseen vaikuttavan aina menneen lisäksi henkilökohtaiset kokemukset, odotuksen ja oletukset sekä muistuttaa arvon olevan aina subjektiivinen kokemus, suhteellista, eikä koskaan absoluuttista.

Grönroos (2011, 282-283) kuvaa arvon luomisen olevan prosessi, jonka myötä käyttäjän on jatkossa parempi olla. Prosessi siis poistaa jotain, jota ilman käyttäjän on parempi olla tai lisää jotain, joka lisää tämän hyvinvointia. Hän huomauttaa, että ymmärrys siitä, milloin ja miten asiakkaan arvoa syntyy, on vaikeasti havaittavissa, sillä sen luominen ja syntyminen tapahtuvat aina yksilöllisesti. Voidaankin sanoa, että riippumatta siitä, huomaako ja tiedostaako palvelun käyttäjä arvon muodostumisen, tapahtuu sitä silti jatkuvasti. Tämän havainnon sisäistäminen on suuri voimavara yritykselle, joilla on käytössä työkalut ja toimintatavat arvon muodostumisen havaitsemiseksi.

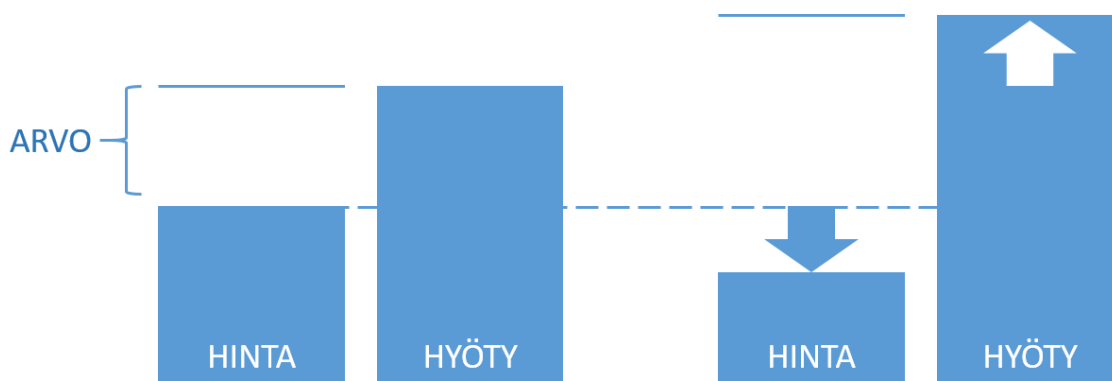
Arvon muodostumista ja käsitettä yleensä voidaan tarkastella monella eri tavoin. Grönroos (2011, 282-283) tarkastelee sitä hyödykearvon ja käyttöarvon avulla. Hänen mielestään paras tapa ymmärtää hyödykkeen tuottamaa todellista arvoa asiakkaille tai muille käyttäjille, on ymmärtää tämän kokemusta käyttöarvosta, joka taas ilmenee käyttötarkoituksen vastaavuudesta tarpeeseen, käytettävyydestä tai jopa käyttäjien henkisistä tiloista. Myös Tuulaniemi (2011, 37-40) puhuu käyttöarvosta. Hän kuvaa yksinkertaistaen vaihdantatalouden periaatteen, eli saadaksemme haluamamme tuotteen, tulee meidän antaa sen myyjälle jokin korvaava tuote tilalle. Nyky-yhteiskunnassa se korvaava tuote on lähtökohtaisesti raha, jonka vaihdanta-arvo vastaa kokemaamme käyttäjäarvoa. Käyttäjearvon taustalla on tarve siirtyä pois tuotantolähtöisestä palvelumallista kohti asiakaslähtöisyyttä. Hän korostaa, että asiakkaan on ensin kohdattava tuote tai palvelu ennen kuin hänen kokemaansa arvoa voi syntyä. Näin kuluttaja itse luo arvoa, eikä vain käytä valmista ja sen myötä hävitä sitä.

Markkinoiden ja markkinoinnin muuttumisesta tuotantolähtöisestä (goods- dominant logic) palvelulähtöiseen (service- dominant logic) ovat tutkineet ansiokkaasti mm. Vargo ja Lush. (2006, 4.) Markkinointi on siirtynyt tuotantolähtöisestä toimintatavasta, jossa itse konkreettinen tai aineellinen tuotos ja erilliset tapahtumat olivat keskeisessä roolissa, palvelulähtöiseen tapaan toimia ja ajatella. Näin arvon luomisen työkaluiksi aineellisten hyödykkeiden sijaan ovat nousseet keskiöön aineettomat kriteerit, kuten tunteet, kokemukset ja empatia.

Vargon ja Lushin artikkelissa *Service-Dominant logic - What It Is, What It Is Not, What It Might Be* (2006, 43-56) toistuu Tuulaniemenkin mainitsema ajatus perinteisestä tuotantolähtöisestä vaihdantataloudesta, jossa tavara oli keskiössä ja palvelu ainoastaan tuotteeseen liitetty erityistapaus, muutoksesta palvelukeskisuuteen. He puhuvat muutoksesta teolliselta kaudelta (industrial era) palvelukaudelle (services era) ja kokevat, että tämä muutos, mikä markkinoinnin saralla tapahtui, vaikutti osaltaan käsitteiden ”tuote” ja ”palvelu” lähentymiseen. Se, että palveluun liittyy tuote tai tuotteeseen palvelu, ei sinänsä ole myöskään kirjoittajan mielestä uusi ilmiö, mutta se, että tämän tyylliset tuotteet tai palvelut ovat jokaisen käytettävissä ja jopa oletusarvona, on.

Löytänä ja Kortesus (2011, 54-55) puhuvat arvon tuottamisen ulottuvuuksista, joilla heidän mukaansa on kaksi eri lähdettä - hedonistiset ja utilitaariset. Hedonistiset lähteet ovat jokaisen henkilökohtaisia tuntemuksia ja kokemuksia - niiden syntyyn ei voi vaikuttaa tietoisesti. Arvon muodostumista tapahtuu elämysten, tunteiden heräämisten ja aistimusten kautta. Utilitaariset lähteet taas auttavat pääsemään tavoitteisiin. Ne eivät kuitenkaan itsessään luo arvoa, vaan ovat rationaalisia piirteitä, joita voidaan mitata kokemuksen kautta. Löytänä ja Kortesus ovat tutkimuksissaan havainneet, että nimenomaan hedonististen elementtien sisältäminen palvelutapahtumaan tai tuotteeseen vaikuttaa käyttäjän kokemukseen palvelutarjoajasta positiivisesti.

Lisäarvo ja arvolupauksen täyttäminen sekoittuvat ainakin kirjottajan puheessa helposti synonyymeiksi. Näiden käsitteiden erillään pitoon on kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota. Ymmärtämällä eron lisäarvon ja arvolupauksen täyttämisen välillä auttaa palvelun käyttäjää hahmottamaan palvelun laatua - täyttikö yritys palvelullaan liiketoimintastrategian mukaisen palvelu- tai arvolupauksen vai oliko kyseessä ns. ylivalvelemistilanne, eli asiakas sai jotain enemmän mitä yritys lupasi. Näin ollen, arvoa syntyy ja sitä koetaan, kun jokin tuote, palvelu tai niiden yhdistelmä auttaa sen käyttäjää ratkaisemaan ongelmansa. Lisäarvoa taas syntyy, kun hyödyn ja uhrauksen välinen suhde muuttuu siten, että hyöty per uhraus-suhde kasvaa. (kuvio 3) (Tuulaniemi 2011, 31-38.) Myös Osterwalder ja Pigneur (2010, 23-25) ovat samoilla linjoilla. He korostavat, että hinnan tai uhrauksen avulla voidaan luoda käyttäjälle arvoa, mutta sitä ei voi verrata suoraan siihen arvoon, mitä käyttäjä kokee. Tuotteen tai palvelun muokattavuus, sen henkilökohtaisuus käyttäjälle, on myös omiaan kasvattamaan tämän kokemaa arvoa. Löytänä ja Kortesus (2011, 54-55) kuvaavat asiakkaan kokeman arvon määritelmän samoin kuin edellä; ”—saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotus.”. He tuovat vielä oman lisänsä uhrauksen määrittelyyn huomauttamalla, että nyky-yhteiskunnassa vaivan ja rahan lisäksi merkittävänä uhrauksena voidaan pitää käytettyä aikaa.



Kuvio 3: Arvon ja lisäarvon ero: arvoa muodostuu, kun tavoitteen saavuttamiseksi tehty uhraus koetaan pienemmäksi kuin muodostunut arvo. Lisäarvoa syntyy, kun uhrauksen ja syntyneen arvon suhde edelleen kasvaa. (Mukaillen Tuulaniemi 2011, 37.)

4.2 Asiakasymmärrys, asiakaslähtöisyys vai käyttäjälähtöisyys

Asiakaslähtöisyyden ja käyttäjälähtöisyyden ero on hyvä pitää mielessä useammankin eri kirjoittajan tekstien perusteella. Muotoilussa käytetään pääsääntöisesti asiakaslähtöisyyden sijaan termiä käyttäjälähtöisyys, sillä loppukäyttäjän roolista ei aina löydy asiakasta, vaan esimerkiksi sosiaalityöntekijä, sairaanhoitaja tai kunnanjohtaja, jotka omalla työllään palvelevat asiakkaita. Muotoiluajattelun yhtenä tärkeänä lähtökohtana onkin käyttäjän ymmärtäminen. Tavoitteena on tuottaa heille ratkaisuja - arvoa. Muotoiluajattelun ajatusmallien mukaisesti tunteet ja empaattisuus ovat suuressa roolissa. Tämä juontaa juurensa tapaan ajatella, että tietoa kehittämistarpeista ja kehittämiskohteista löydetään nimenomaan itse käyttötilanteista. Tämä pitää sisällään myös käyttäjän maailman ymmärtämisen, siihen tutustumisen ja sen arvostamisen. (Kälviäinen 2002, 77-96.) Tällä kommentilla Kälviäinen halunee korostaa, kuinka tärkeästä emotionaalisesta kokonaisuudesta ja sen hahmottamisesta -kuluttajan tunteukset, halut, tarpeet, arvot eli hänen koko kokemusmaailmansa - on kyse. Keskiössä käyttäjän tarpeet ja tavoitteena ymmärrys niitä kohtaan, yhdistää käyttäjälähtöisen suunnittelijan ja muotoilijan - alasta riippumatta. Hän jakaa vielä muotoilun käyttäjäorientoituneet tutkimus- ja kehitysmenetelmät ymmärtämisen kautta tapahtuvan testaamisen lisäksi ratkaisuehdotusten avulla toteutettavaan testaamiseen. (Kälviäinen 2012, 15-36.)

Myös Miettinen (2011, 11-14) korostaa käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan ja perinteisenä nähdyn asiakaslähtöisyyden erottamista toisistaan. Hän tuo esille, kuinka perinteisesti palveluita ryhdytään kehittämään kenties asiakaspalautteiden tai markkinatutkimusten perusteella. Nämä tiedot taas usein pohjaavat puhtaasti tietoon määrällisestä myynnistä tai asiakaspalaut-

teista. Miettisen mukaan tämäntyyppinen tieto ei avaa tarpeeksi ymmärrystä asiakkaan tunteuksiin ja kokemuksiin, jotta käyttäjän todellista kokemusta - käyttäjäkokemusta- olisi mahdollista arvioida syvällisesti. Käyttäjätieto voi Miettisen mukaan ohjata palveluntarjoajaa ymmärtämään loppukäyttäjän kokemuksia, toiveita sekä käyttäytymistä. Näiden tietojen avulla on edelleen mahdollista rakentaa loppukäyttäjistä teoreettisia, mutta todenmukaisia, asiakasprofiileja, jotka edelleen mahdollistavat hyödyllisen ja miellyttävän, asiakkaan tarpeita vastaavan tuotteen tai palvelun rakentamisen.

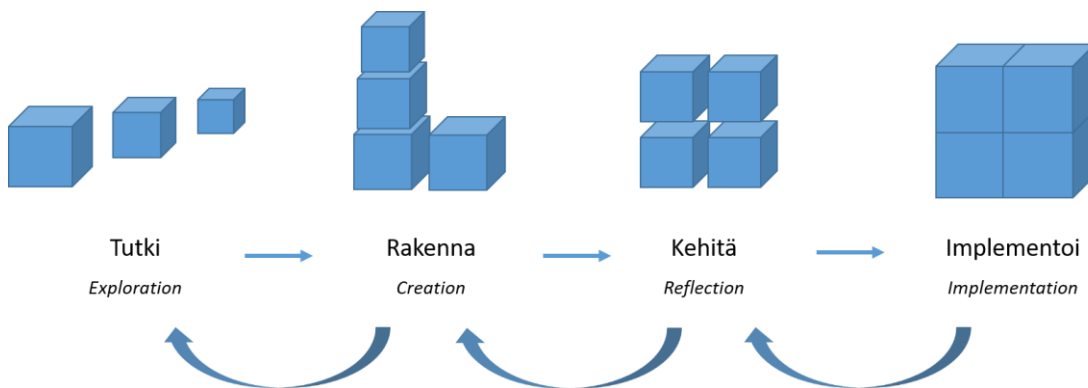
Tekesin julkaisemassa palveluliiketoiminnan kehittämistä koskevassa tutkimuksessa taas puhutaan nimenomaan asiakasymmärryksestä. Tutkimuksen mukaan saavuttamalla ymmärrys ihmisestä kokonaisuutena, päästään asiakasymmärryksen sisimpään. Kirjoittajat Arantola ja Simonen toteavat, jos asiakasymmärrystä on tarkoitus käyttää systemaattisesti kehittämään palveluliiketoimintaa, tulee sitä myös kerätä systemaattisesti ja tavoitteellisesti. Tiedot kerätyistä asiakasymmärryksestä tulee myös olla jatkuvasti saatavilla ja päivitettyinä. Jotta asiakkaat saadaan sitoutettua yritykseen ja muodostettua kanta-asiakassuhde, tulee asiakkaiden tuntemuksia, mielteitä, ajatuksia ja mielipiteitä kuunnella, kerätä ja mitata. Pelkkä asiakastytyväisyyskysely ei kuitenkaan riitä antamaan toivottua syvällistä tietoa. ”Kouluarvosanaa tärkeämpää on ymmärtää mitä asiakas arvostaa, mitkä asiat toimivat hyvin ja mitkä huonomin.” (Arantola & Simonen 2009, 22,29).

Vuorovaikutuksen voimaan kehottavat luottamaan myös Grönroos ja Voima (2001, 7,21.) He korostavat kuinka vuorovaikutuksen ja asiakas- palveluntarjoaja-suhteen on oltava aito, jolloin palveluntarjoajalle tarjoutuu mahdollisuus ymmärtää ja seurata asiakkaan arvon muodostumista. Näin arvonluomisprosessi muuntuu yhteiskehittämistilanteeksi, kun vähintään kaksi toisiinsa vaikuttavaa ja luottavaa työskentelevät keskenään, avoimesti, tasavertaisesti ja toisiaan kunnioittaen.

4.3 Yhteiskehittäminen ja iteratiivinen prosessi

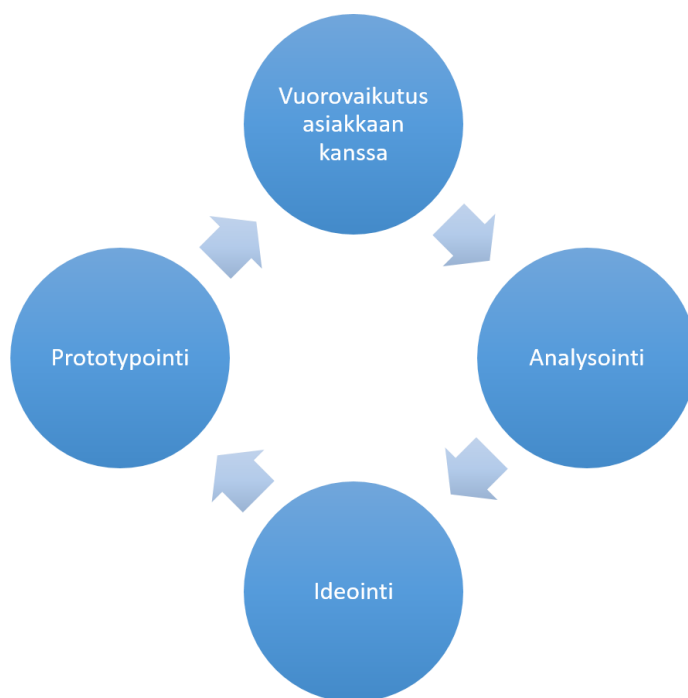
Harva suunnitteluprosessi noudattaa kirjaimellisesti tiettyä kaavaa. Tietyt erityispiirteet erottavat ne muista samankaltaisista ja jokaisen prosessin voidaan sanoa olevan omanlaisensa ja näin ollen niiden elinkaaren todellisuudessa epälineaarinen. Tästä huolimatta Stickdorn ja Schneider (2010, 126-127) ovat koostaneet tyypillisen rakenteen iteratiiviselle suunnitteluprosessille, minkä he näkevät toistuvan tarkastelun kohteena olevissa suunnitteluprosesseissa. Palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan iteraatiosta, jota Tuulaniemi kuvaa tarkemmin ennakkoluulottomaksi toistamiseksi ja edelleen kehittämiseksi. Tämä tarkoittaa mm., että palvelun suunnitteluprosessin jokaisessa vaiheessa tulee olla varautunut ottamaan askel taaksepäin tai jopa aloittaa koko prosessi alusta. Tuulaniemi summaa, kuinka iteratiivinen ote kehitystyössä auttaa tunnistamaan kehitystyön kannalta kriittiset hetket ja vaiheet palvelun kuluttamisessa. (2011, 116.) Stickdorn ja Schneider korostavat vielä, että otettaessa askelta

taaksepäin on aina pidettävä mielessä edellisessä vaiheessa opittu tai edellisen prototyypin saama palaute, jotta kehittymistä todella tapahtuu - asiakaslähtöisesti. (2010, 124-126.) Tämä edellä kuvattu ajatusmalli on purettu alle (Kuvio 4).



Kuvio 4: Iteratiivinen prosessi (mukaillen Stickdorn ja Schneider 2010, 122-123.)

Erik Widmark ja Emma Patel (2013, 74-75) kuvaavat iteraatiota samankaltaisesti, kuten yllä. Erona edellä esiteltyyn malliin he käyttävät mallia jossa toistuu peräjälkeen seuraavat vaiheet: ajatukset, prototyyppi, vuorovaikutus asiakkaan kanssa ja analyysi (engl. ideation, prototyping, customer interaction ja analysis). He, kuten kirjoittajat edellä, korostavat iteraation toistumista läpi prosessin tuoden tarkastelun kohteeksi peräjälkeen yhä tarkemmin analysoidun aineiston, joka lopulta johtaa korkealuokkaiseen tulokseen -konkreettiseen palveluratkaisuun. Widmark ja Patelin mukaan näistä neljästä vaiheesta koostuvia iteraatiosilmukoita (engl. Loop) toistuu tavallisesti kolme peräjälkeen (Kuvio 5).



Kuvio 5: Muotoiluprosessin iteraatiosilmukka (Mukaillen Widmark & Patell 2013, 74-75.)

Muotoiluprosessille on siis tyypillistä toistuva suunnittelu eli iteraatio. Tämä nopeasti ja useasti projektin aikana toistuva prosessi toteutetaan nimenomaan yhdessä asiakkaan ja käyttäjän kanssa, jolloin puhutaan iteraation lisäksi yhteiskehittämisestä. Iteraation perimmäinen ajatus on kokeilu ja erehtyminen. (Miettinen 2011, 23-27.) Suunnittelutyö, testaus ja arviointi tai tutkiminen, luominen, arviointi, toteutus - taustalla sama ajatus, toteutuksia yhtä monta kuin tekijää - toistuvat useasti ja nopeallakin syklillä läpi projektin, jolloin on mahdollista saada kokonaiskuva siitä onko suunniteltu palvelu tarpeellinen ja ylipäänsä mahdollista toteuttaa. Suunnittelun tuloksena syntyy prototyyppijä, joita edelleen testataan ja jatkojalostetaan.

Yhteissuunnittelun, jota termiä Miettinen (2011, 23-27) käyttää yhteiskehittämisen sijaan, avulla asiakkaan ja yrityksen yhteistyönä syntyy palvelukokemus, mikä vastaa tämän tarpeisiin oikeassa toimintaympäristössä. Tärkeää Miettisen mukaan tässä ihmiskeskeisessä suunnitteluprosessissa on ymmärtää loppukäyttäjän tarpeet ja toiveet, jota kautta saadaan lopulta varmuus palvelun käytettävyydestä. Hän jakaa tämän prosessin neljään vaiheeseen, jotka voidaan tarvittaessa toistaa: ”ymmärtäminen ja kontekstin kartoitus, käyttäjän profilointi, suunnitteluratkaisujen tuottaminen ja arviointi.”

Muotoiluajattelu peräänkuuluttaa käyttäjälähtöistä työskentelyä. Tarkoituksena on osallistamalla sitouttaa loppukäyttäjä kehitystyöhön koko prosessin elinkaaren ajaksi. Muotoilun työskentelytapojen avulla kerättävä tieto saavuttaa työryhmän välittömästi ja mahdollistaa vastaavuoroisuuteen. Suora palautteen anto, keskustelu, kehitystyö ja testaus kulkevat käsi kädessä ja toistuvat iteratiivisesti läpi koko kehitysprosessin. Muotoiluajattelu tuo työskentelyyn mukanaan empatian ja tunteet ja saa siten osallistujat luottamaan työryhmään, rentoutumaan ja tahtotilan jakaa kokemuksiaan ja mielipiteitään. Sen avulla on mahdollista luoda dramaattisesti parempia ratkaisuja, vanhoihin toimintamalleihin, sillä ajattelutapa avaa oven huomata ja hyödyntää asioita, joita tavallisesti ei olisi mahdollista tehdä. Projektista tulee osallistujille henkilökohtaisempi ja sitä kohtaan kehittyvä tunneside takaa sen, että ryhmän jäsenet antavat kehitystyölle kaikkensa saaden aikaiseksi ratkaisun. (Kälviäinen 2014, 45.; Miettinen 2011, 27.)

Tuulaniemi summaa palvelumuotoilun keskeisen ajatuksen olevan eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen. Hän torppaa yleisesti raskaiden ja lineaaristen menetelmien käytön korostaen joustavuuden tärkeyttä. Kuten edellä mm. Miettinen myös Tuulaniemi korostaa yhteisen ymmärryksen rakentamisen tärkeyttä suunnitteluprojektissa asiakkaan ja suunnittelijan välillä. (Tuulaniemi 2011, 116.) Iteratiivinen prototyypin kehittämistyö projektiryhmän kanssa takaa yhteisymmärryksen ja antaa mahdollisuudet onnistumiselle.

Stickdorn ja Schneider (2010, 198-199) huomauttavat, että yhteiskehittämistyöpajan avulla palveluntuottajalle paljastuu mahdollisesti täysin uusia kasvu- ja kehityssuuntia, joita ei olisi ollut mahdollista löytää ilman loppukäyttäjien osallistamista. Myös uudet tavat toimia sekä vaihtoehtoiset näkökulmat prosessin jatkolle voivat saada kimmokkeen yhteiskehittämistilanteista. He korostavat, kuitenkin, että vaikka loppukäyttäjien avulla on mahdollista löytää piileviä tarpeita, oppia tuntemaan asiakkaansa ja suuntaamaan tuotekehitys oikeille raiteille, lopullisen suunnittelutyön kuitenkin tekevät asiantuntijatyöryhmä. Osallistavien työpajojen myötä saadut lukemattomat ajatukset ja näkökulmat vaativat ammattitaitoista analysointia ja jalostamista, iteratiivista prosessia, josta vain harvat ja valitut jatkojalostuvat aina uudeksi innovaatioksi asti.

Yhteiskehittämisestä puhuttaessa on myös Tuulaniemen mielestä tärkeää ymmärtää, että osallistaminen ei koske kaikkia palvelun käyttäjiä. Projektiryhmään valikoidaan mahdollisimman laaja otanta palvelun tuottajia, suunnittelijoita ja käyttäjiä, joiden tehtäväksi määräytyy mahdollisimman monia tyydyttävän palvelun suunnittelutyö. (Tuulaniemi 2011, 117.) Tämän laajan asiantuntijaryhmän iteratiivisen yhteiskehittämisprosessin myötä tavoitellaan mahdollisimman suurta arvon muodostumista loppukäyttäjille. Stickdorn ja Schneiderin (2010, 198-199) lisäävät vielä, että vaikka yhteiskehittämisen tulosta ei voi verrata perinteiseen ryhmätyöhön, johon kaikki osallistuvat tasavertaisesti on silti tämän mallisten prosessien avulla

työskentelytärkeää ja antoisaa osallistujille. He näkevät yhteiskehittämisen työskentelytapana myös oivaltavana tapana johtaa tulevaisuuksia - helpottamaan tulevaa yhteistyötä. Työtapa tuo eri ryhmiä yhteen työskentelemään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi luoden yhteisöllisyyden tunnetta yhteisen projektin ympärillä.

Yhteiskehittäminen Prahaladin ja Ramaswamy, (2004, 1-5) mukaan pohjaa ymmärrykseen siitä, että asiakkaiden positiiviset kokemukset ja heidän tyytyväisyytensä ylläpitäminen ovat menestyvän yrityksen kulmakivi. Näitä tuntemuksia ja kokemuksia ei ole mahdollista sivuuttaa. Valveutuneet asiakkaat, heidän ymmärryksensä ja halunsa saada palvelua ja uhraukselleen vastinetta tulee ottaa vakavasti. Kirjoittajat puhuvat asiakkaan ja yrityksen yhteisen lisäarvon luomisesta. Aktiiviset asiakkaat ovat valmiita uhraamaan omaa aikaansa osallistumalla tuotekehitystyöhön yhdessä yrityksen edustajien kanssa, jos se todennäköisesti lisää heidän tyytyväisyyttään lopputuotteeseen. Arvon yhdessä luominen on käsite, jonka tärkeyttä Prahaladin ja Ramaswamy haluavat kirjoituksessaan korostaa.

Keskeistä palvelumuotoilijan työssä onkin sisäistää mitä loppukäyttäjä tarvitsee siihen, että kokee palvelulupauksen tulleen täytetyksi tai joskus jopa ylitetyksi. Widmark ja Patel (2013, 74) tiivistävät, että tavoitteena on luoda palveluja, jotka pohjaavat loppukäyttäjän kontekstiin, vaatimuksiin sekä tarpeisiin. Osallistamalla eli ottamalla loppukäyttäjä mukaan tuotteen tai palvelun suunnittelutyöhön alusta asti päästään palvelumuotoilun ytimeen. ”Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä”, summaa Tuulaniemi toimintatavan tärkeyden. (2011, 116.)

Stickdorn ja Schneider (2010, 198-201) huomauttavat vielä, että yhteiskehittäminen on yksi palvelumuotoilun peruserätyksistä ja -toimintatavoista. Sen ei itsessään voida sanoa olevan kehittämistyökalu, vaan sitä käytetään yhdessä muiden työkalujen kanssa palvelumuotoiluprosesseissa. Samaa kertaa myös Tuulaniemi. Hän korostaa yhteissuunnittelun käytettävyyttä lähes tulkoon kaikkien suunnittelutyökalujen käytön yhteydessä (2011, 118).

Sosiaalialalla, erityisesti päihde-, mielenterveys- tai lastensuojelun palveluita kehitettäessä, voinee ilmaantua haasteita löytää loppukäyttäjistä, kuten tutkimuksen esimerkki-casessa MORFEUS-hankkeessa, sosiaalihuollon asiakkaista osallistujia yhteiskehittämisprojektiin. Asiakkuus rakentuu po. palveluiden piirissä todennäköisemmin pakolle kuin vapaaehtoisuudelle tai asiakastarpeelle siten, kuin se palvelumuotoiluprosessissa yleisesti käsitetään. Asiakkaat joutuvat tai pakon edestä hakeutuvat palveluiden piiriin. Luottamussuhde palveluntarjoajaan ei ole verrattavissa puhtaasti kaupallisten palveluiden kehittämiseen liittyvään prosessiin. Koska asiakkaita, jotka ovat itse kokeneet puheena olevia ongelmia tai käyttäneet niihin liittyviä palveluita voi olla haastavaa löytää, on turvauduttava ns. kokemusasiantuntijoiden

apuun. Näin toimimalla lisätään mahdollisuuksia kehittää sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita paremmin toimiviksi ja loppukäyttäjien tarpeet aiempaa enemmän huomioon ottaviksi. (Falk, Kurki, Rissanen, Kankaanpää & Sinkkonen 2013, 4.)

MORFEUS-hankkeessa on pidetty yhteiskehittämistyöpajoja kokemusasiantuntijoiden kanssa. Kokemusasiantuntijaksi kutsutaan henkilöä, jolla on omakohtaista kokemusta tilanteessa käsiteltävistä ongelmista tai esimerkiksi palveluista. Asiantuntijan roolissa he eivät ole enää vain palveluiden vastaanottajia vaan pääsevät vaikuttamaan palveluiden kehitykseen aktiivisina toimijoina. (Falk ym. 2013 3-4.) Näin ollaan varmistettu asiakasymmärryksen mukana olo läpi koko hankkeen ja voitu olla varmoja, että tilanteet, joihin ratkaisuja on lähdetty etsimään, ovat realistia ja haasteet oikein hahmotettuja Kokemusasiantuntijoiden osallistuminen yhteiskehittämisprosessiin antaa palveluntarjoajalle korvaamatonta tietoa asiakkaista, joita palvelu todella koskee. Näin ollen palvelunkehittämistyön tulokset ovat tarkoituksenmukaisempia ja työskentelyasetelma reilu ja kaikki osalliset huomioon ottava. Kokemusasiantuntija antaa äänen asiakkaalle, joka muuten ei jaksaisi, pystyisi tai haluaisi kertoa mielipidettään tai johon on mahdotonta saada yhteys. Toimintatapa poistaa perinteisen valta-asetelman ja asiantuntijuus tai pätevyys perustetaan johonkin muuhun kuin koulututkintoon. (Partanen, Morig, Bergman, Karjalainen, Kesänen, Markkula, Marttunen, Mustalampi, Nordling, Partonen, Santalahti, Solin, Tuulos & Wuorio 2015, 233.)

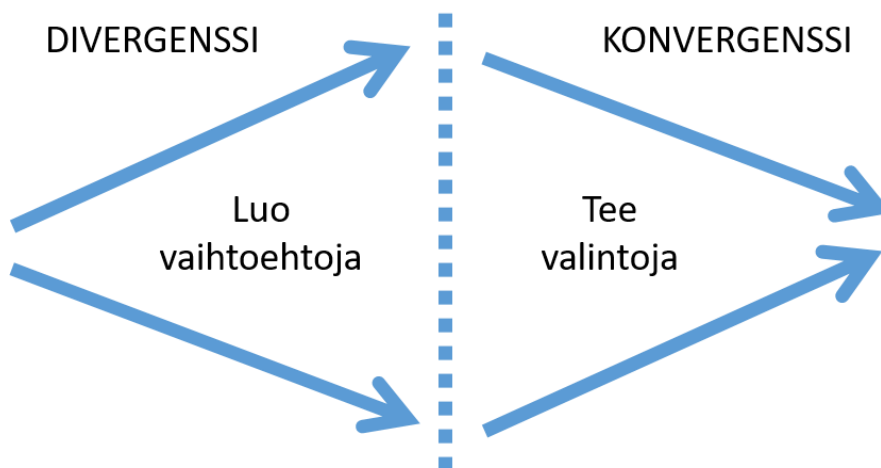
Tässä tutkimuksessa kokemusasiantuntijoita ei ole käytetty, mutta tämän näkökulman esiintuominen koettiin kuitenkin tärkeäksi, jotta lukija ymmärtää miten tämän tutkimuksen pohjalla oleva tieto on kerätty. Näin ollen lukijan ei tarvitse pohtia onko ns. käyttäjäotanta sekä itse hankkeessa, että tiedoissa, joiden perusteella tämän tutkielman kehitystyötä on lähdetty edistämään, relevantti.

5 Double Diamond- eli tuplatimanttimalli käytännön palvelumuotoiluprosessissa

Tässä luvussa keskitytään avaamaan lukijalle tutkimuksessa toteutettu palvelumuotoiluprosessi. Tiedonkeruu- ja kehittämismenetelmänä on käytetty jo aiemmin tutkimuksessa sivutua tuplatimanttimalia (engl. Double Diamond), jota mukailleen tutkimus on toteutettu. Alla käydään läpi tuplatimanttimalin neljä eri vaihetta sekä esitellään kussakin vaiheessa käytetyt tiedonkeruumenetelmät ja lopputuloksen kannalta tärkeimmiksi analysoidut tulokset. Jokaiseen tuplatimantin vaiheeseen liitetään käytännön toteutuksen lisäksi teoriaosuus. Empiriaosuuden tiedonkeruu- sekä kehittämisvaiheet koostuvat haastatteluista, työpajoista sekä prototyypin testauksesta ja edelleen kehittämisestä

Brownin (2009, 66-67) mukaan palvelumuotoiluajattelussa yksi keskeisistä teemoista ja kehitysprosessin osista on mahdollisimman kattavan materiaalmassan hankkiminen. Tämän massan taidokas supistaminen, laajentaminen ja edelleen jalostaminen erottavat palvelumuotoilun tavanomaisesta tuote- tai palvelusuunnittelusta. Puhutaan divergenssistä (laajentaminen) ja konvergenssista (supistaminen), joiden keskeisyyttä suunnittelutyössä korostaa myös Tuulaniemi (2011, 113) Hän ohjeistaa käyttämään näitä kahta eri lähestymistapaa peräkkäin, selkeästi erillään toisistaan korostaen käsitteiden ja toimintavaiheiden tärkeyttä suunnittelutyössä.

Alla (Kuvio 6) esitellään Brownin (2009, 66-67) divergenssiin ja konvergenssiin pohjautuva malli. Divergenssillä tarkoitetaan ideointia, yksinkertaisimmillaan uusien ideoiden tuottamista tai vanhojen jalostamista. Divergenssiajattelua hyödyntämällä palvelumuotoiluprosessissa saadaan aikaan ratkaisuja ja tuotetaan kokonaan uusia ideoita. Sen aikana on lupa heittäytyä lapsenomaisen mielikuvituksen valtaan ja yhdistellä asioita vapaasti, kun taas konvergenssivaihe perustuu puhtaasti tiedolle pohjautuvaan analyttiseen päättelytyöhön. Konvergenssi tarkoittaaakin siis supistuvaa ja divergenssi laajentuvaa. Konvergenssivaiheessa analysoidaan kerättyä tietoa ja materiaalia. Sen aikana arvioidaan divergenssivaiheessa tuotettujen ideoiden laatu ja käytettävyys. Tuloksena saadaan koonti tarkasti analysoituja ideoita, joita taas edelleen kehitetään, laajennetaan ja supistetaan, iteratiivisesti. (Tuulaniemi (2011, 113.)

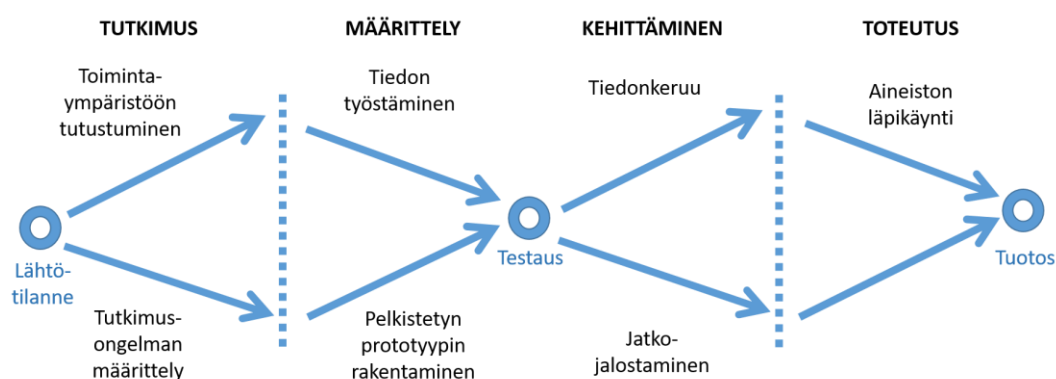


Kuvio 6: Divergenssiin ja konvergenssiin perustava palvelumuotoilun tiedonkeruu- ja kehittämismalli (mukaillen Brown 2009, 67.)

Kuten jo edellä on todettu, tutkimusmenetelmiä ja niiden yhdistelmiä voidaan sanoa olevan niin monta kuin tutkijoitakin. Tuplatimantti, 4D tai double diamond on alun perin lontoolaisen muotoilutoimiston, British Design Councilin vuonna 2006 (edelleen kehitelty versio timanttimallista. (Design Council 2017b). Siinä on yhdistettynä kaksi timanttia, jossa toisiaan seuraa-

vat erilaiset divergenssi- ja konvergenssivaiheet. Tuplatimanttimallin oppien mukaan on tärkeää kiinnittää huomiota erityisesti edellisistä iteraatiovaiheista oppimiseen. (Stickdorn & Schneider 2010, 126.) Tiedonkeruun menetelmänä se on selkeä ja auttaa tutkijaa jäsentämään tutkimuksen eri vaiheet mielestäni sekä visuaalisesti että verbaalisesti kattavasti.

Tuplatimanttimalli (kuvio 7) kattaa tämän tutkimuksen neljä eri vaihetta, joista yhdenkään tärkeyttä ei pidä vähätellä. Jotta tuplatimanttimallista saadaan kaikki hyöty irti, on jokainen vaihe käytävä tunnollisesti läpi. Ensimmäistä divergenssivaihetta kutsutaan tässä tutkimuksessa tutkimusvaiheeksi, jonka aikana tapahtuu toimintaympäristöön tutustuminen sekä tutkimusongelman määrittelyä. Tutkimusvaihetta seuraavaa konvergenssivaihetta kutsutaan määrittelyvaiheeksi. Tähän vaiheeseen kuuluu tiedon työstämistä sekä ensimmäisten prototyyppien hahmottelua. Ensimmäisen kokonaisen timantin eli yhden divergenssi- sekä yhden konvergenssivaiheen jälkeen tulisi olla selkeä ymmärrys tutkimusongelmasta, siitä missä ympäristössä sitä työstetään sekä miten ongelmaa lähdetään ratkaisemaan. Tässä välissä suoritetaan suunnitelman testausta. Jälkimmäinen timantti, kuten ensimmäinenkin alkaa taas divergenssivaiheella, toisin sanoen kehittämissivaiheella, jonka aikana tapahtuu lopputuloksen kannalta tärkeää iteratiivista kehitystyötä; tietoa kerätään lisää ja ideoita jatkojalostetaan. Lopulta seuraa toteutus ja testausvaihe, joka sisältää vielä viimeiset iteratiiviset aineiston läpi käymiset ja edelleen kehittämiset ja jonka päätteeksi tavoitellaan uuden tuotteen tai palvelun syntymistä. (Stickdorn and Schneider 2010, 126-135.; Design Council 2017b) Tässä tutkimuksessa käytetään jatkossa edellä mainittuja ja edelleen alla (Kuvio 6) esitettyjä suomenkielisiä termejä kuvaamaan tutkimuksen kulkua.

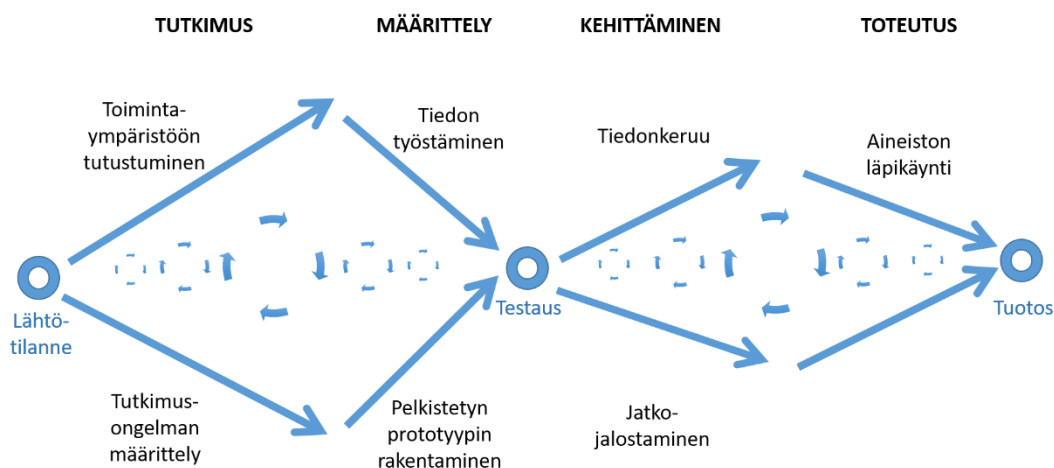


Kuvio 7: Tuplatimanttimallin vaiheet (Mukaiillen Design Council, 2017)

Iteraatiota käsittelevän luvun yhteydessä käytiin läpi mm. Widmarkin ja Patelin (2013, 74-75) kuvaus iteraatiota. Heidän mallissaan toistuu kolme pyörivää iteraatiosilmukkaa peräjälkeen,

joihin kuhunkin sisältyy seuraavat vaiheet: ajatukset, prototypointi, vuorovaikutus asiakkaan kanssa ja analyysi. Iteratiivisesti pyörien nämä vaiheet toistuvat läpi prosessin tuoden tarkastelun kohteeksi peräjälkeen yhä tarkemmin analysoidun aineiston, joka lopulta johtaa korkealuokkaisiin tuloksiin -konkreettiseen palveluratkaisuun.

Tässä voidaan nähdä selkeä yhteys tuplatimanttimaliin. Malli sisältää useita erilaisia, toisiaan täydentäviä vaiheita. Tuplatimanttimali pohjaa ajatukseen konvergenssi ja divergenssivaiheista. Sisällyttämällä Widmarkin ja Patelin kolmen iteraatiosilmukan ajatuksen tuplatimanttiin, on mahdollista kuvata syvällisemmin tämän tutkimuksen polku. Alla (Kuvio 8) on kuvattu tuplatimanttimali, on modifioitu tätä tutkielmaa varten. Vaikka kirjallisuudessa vastaava kuva näkyy yleensä lähes tasasivuiselta kärjellään seisovalta kuutiolta, haluttiin luoda lukijalle realistinen kuvan tutkimuksen kulusta ja jokaisen osion merkittävydestä kokonaisuudelle. Vaikka tuplatimanttimali esitetään tasaisen geometrisenä kuviona, vaihtelee todellisuudessa kunkin osion laajuus tilanteen mukaan. Ensimmäisen timantin aikana kerätty laaja tietämys ja kokemus veivät tässä tutkimuksessa suhteessa suurimman ajan prosessista, jonka seurauksena alla olevan kuvion ensimmäinen osio saa muodokseen suuret, vinot ja epäsymmetriset sivut. Kun taustatyö oli tehty ja tutkimusongelma hahmotettu, ratkaisun löytäminen oli vaivattomampaa ja sivut palasivat pienemmiksi ja tasaisimmiksi.



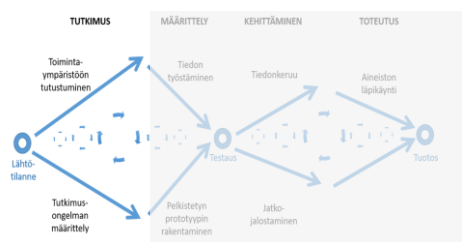
Kuvio 8: Modifioitu tuplatimantti iteraatiosilmukoilla. (Mukaillen Design Council 2017a, Widmark & Patell 2013).

Seuraavaksi avattu tuplatimanttimali on varioitu versio alkuperäisestä, joka kuvaa tämän tutkimuksen kohteena olevan kehitysprosessin etenemistä. Se on muokattu tarkoituksella sopivaksi tilanteeseen, jossa on tavoitteena kerätä tietoa kehitystyöhön, joka liittyy sosiaali- ja

terveysalan tietomallinnuksen aihion -näkömökäprototyypin - jatkokehittämiseen käyttäjätystävällisemmäksi.

5.1 Tutkimusvaihe

Tämän tutkimuksen tutkimusvaihe alkoi pyrkimykseenä saada kattava kuva kontekstista, mihin se sijoittuu. Kuvio 9:ssä näkyy ensimmäinen divergenssivaihe, jossa tarkoituksena on mm. toimintaympäristöön tutustuminen sekä tutkimusongelman määrittely.



Kuvio 9: Tutkimusvaihe on tuplatimantin ensimmäinen vaihe.

Kuten tässä tutkielmassa, niin myös usein palvelumuotoiluprosessissa on kyse nimenomaan asiakkaan asettamisesta keskiöön. Harva prosessi kuitenkaan käynnistyy suoraan asiakkaan tarpeiden kartoittamisella. Jotta osataan kysyä oikeat kysymykset ja sitä kautta saadaan lopputulokseksi tyydyttävä ratkaisu tehtyä, on ymmärrettävä taustat, kulttuuri, voimavarat ja ympäristö, jossa toimitaan. (Stickdorn & Schneider 2010, 128.) Tämä tarkoitti tämän tutkimuksen kohdalla MORFEUS-hankkeeseen tutustumista ja sen laajuuden hahmottamista kokonaisuudessaan. Myös Design Council (2017b) korostaa ensimmäisen vaiheen tärkeyttä, ja kuinka tasasivuisen kolmion sijaan sitä voi paremmin kuvata sumuiseksi lähtötilanteen kartoittamiseksi (engl. Fuzzy front end). Lähtötilanne voi olla täynnä epäselviä toiveita, ajatuksia ja mietteitä, joiden selvittämistä varten ensimmäisen divergenssivaiheen aikana on tarkoitus kerätä materiaalia.

MORFEUS-hankkeen aiemmissa vaiheissa (vaiheet 1-4) tuotettu tieto on koottu verkkoympäristöön, joka on tarkoitettu hankkeen sisäiseen käyttöön. Verkkoympäristöön on dokumentoitu haastatteluja, kokouspöytäkirjoja, julkaisua ja saatuja tutkimustuloksia, vain muutaman mainitakseni. Toinen merkittävä tekijä ympäristön sekä tutkimusongelman hahmottamiseen liittyen ja edelleen, hankkeessa jo tehtyyn ja tutkittuun tutustumisen lisäksi, oli yleisesti sosiaali- ja terveysalaan, sen toimialaan, toimintaympäristöön, toimintamalleihin, sekä erityisesti tuleviin muutoksiin tutustuminen. Lukemalla ajankohtaisia lakiesityksiä, artikkeleita sekä blogikirjoituksia ja kuulemalla MORFEUS-hankkeen projektiryhmään kuuluvia jäseniä hahmotui kuva ympäristöstä, jossa tutkimusta tehdään. Kerättyä tutkimus- ja kokousmateriaalia taustatietona pitäen perehdyttiin sosiaali- ja terveysalalle suunniteltujen muutosten syihin

ja perusteluihin sekä sisältöön. Tämä tarkoitti lisäksi kattavaa kirjallisuuskatsauksen työstämistä, jonka aikana laajennettiin ymmärrystä pyrkien hahmottamaan mahdollisia tarpeita tutkimusongelman ratkaisua varten. Kirjallisuuskatsausta varten tietämystä kartutettiin lisäksi palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun saralla, jotta yhteys sosiaali- ja terveysalan tietomallinnusaihion kehittämistyön sekä palvelumuotoilun ja edelleen muutosjohtamisen välille saatiin muodostettua. Tähän kokonaisuuteen kuulunut tuki ja tiedon saanti projektiryhmän jäseniltä kysellen ja kuunnellen oli korvaamattomana apuna sen ymmärryksen osan kasvattamisen kanssa, minkälaista on työskennellä alalla ja niiden asiakkaiden parissa, jota MORFEUS -hanke lähinnä koskettaa.

5.1.1 Strukturoimaton haastattelu

Projektiryhmän jäseniltä kerättyä tiedonkeruuta kutsutaan tässä tutkielmassa informaaliksi tai strukturoimattomaksi haastatteluksi. Kirjoittajan tarkoituksena on ollut läpi prosessin saada muodostettua kuva sosiaali- ja terveysalalla työskentelystä, tavasta toimia, johtaa ja viestiä siellä. Tämä taustoitus liittyy läheisesti toimintaympäristön hahmottamiseen ja sitä kautta käyttäjämäärityksen lisäämiseen, joka toteutettiin osin strukturoimattoman haastattelun muodossa MORFEUS-hankkeen työryhmän tapaamisissa. Tutkimusryhmän kanssa käydyt keskustelut kirjattiin aina kunkin tapaamisen jälkeen ylös päiväkirjamaisesti vihkoon, josta niitä poimittiin tarpeen tullen tutkimustyön sekä ymmärryksen tueksi. Hirsjärven ym. (1997, 209) mukaan strukturoimattomassa ja informaalissa haastattelussa tarkoituksena on saada selville haastattelun kohteena olevan tunteita, käsityksiä ja ajatuksia. Keskustelua ei suoranaisesti johdeta, vaan aiheiden annetaan tulla luonnollisesti esiin haastateltavan puheessa. Aihe voi ja usein myös tässä tilanteessa muuttuikin, mikä avasi taas ovia uusille ajatuksille ja näkökulmille.

Tutkimusongelman hahmottaminen vaatii syvää ymmärrystä hankkeesta sekä siinä jo kehitetyistä tietomallinnuksen aiheista, näkymäprototyypistä, jota projektiryhmän keskuudessa on kutsuttu tuttavallisesti protoksi. Kuten edellä on kerrottu, näkymäprototyypin tarkoituksena on helpottaa sen loppukäyttäjien, eli sekä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaan, että alan asiantuntijan arkea kooten kaiken tarvittavan tiedon yhden järjestelmän ja yhden näkymän alle yhdistäen vaivattomasti ja luotettavasti kaikki ekosysteemin toimijat. Tämä vaatii myös kykyä hahmottaa ketkä puheena olevaan ekosysteemiin kuuluvat. Näin ollen pelkkä näkymäprototyypin testaaminen ei riittänyt kokonaisuuden hahmottamiseen vaan tarve tutustua sekä tuleviin ja käynnissä oleviin vastaavantyyppisiin hankkeisiin oli kokonaisuuden hahmottamisen kannalta tärkeää, väheksymättä sen hahmottamista, kuinka päätöksenteko, tiedonkulku ja sidosryhmätyöskentely kunnissa tapahtuu ja mitkä tahot keskustelevat keskenään.

Jotta tutkimuksen tuloksena voisi syntyä uutta ja innovatiivista, oli myös tärkeää hahmottaa mihin asiakkaan ongelmiin joko MORFEUS- hanke tai vastaavat hankkeet ovat jo vastanneet ja

mitkä asiat on puolestaan rajattu ulkopuolelle. Projektiryhmä tekikin kattavan koonnin samantyyppisistä hankkeista, sekä niiden yhdistävistä ja erottavista tekijöistä suhteessa MORFEUS-hankkeeseen. Tähän liittyvä kuva on esitelty edellä (kuva 7: Morfeus-hanke sekä muut vastaavat hankkeet.)

Ensimmäisen eli Tutkimusvaiheen päätteeksi tavoitteena on omata laaja ja kattava ymmärrys ympäristöstä, johon tutkimus läheisesti liittyy. Tutkimusongelman muotoutuminen vaatii vastauksen kysymykseen - mitä asiakkaan tai loppukäyttäjän ongelmaa tai tarvetta on tavoite ratkaista tai täyttää. Näin ollen tutkimusongelmaksi muodostui ”Millainen tietopohjainen työkalu tarvitaan ekosysteemin johtamiseksi suurten muutosten keskellä painivalla sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla?”

Taustatiedon keräämisen jälkeen oli tarve syventää käyttäjäymmärrystä - kuulla mahdollisen loppukäyttäjän ajatuksia, mielipiteitä, mietteitä, toiveita, tarpeita ja pelkoja. Tutkimuksen edetessä on ollut tärkeää pitää mielessä muutosjohtamisen tarve muuttuvassa sote-ympäristössä, jonka haastavien tulevaisuuden muutostilanteiden läpivientiin ja hallintaan pyritään tällä tutkielmalla löytämään apuvälineitä. Tätä silmällä pitäen järjestettiin stimuloitu teemahaastattelu, johon osallistui MORFEUS-hankkeen kanssa läheisesti työskentelevän tahon edustaja.

5.1.2 Stimuloitu teemahaastattelu

Haastattelun järjestäminen kasvokkain tekee mahdolliseksi ns. vaihtoehtoisten toimintatapojen käyttämisen, kuten paperiprototyppien ja auttaa haastattelijaa havainnoimaan haastateltavan tunteita ja tätä kautta asialistalla olevien aiheiden tärkeyttä. Näin on mahdollista nykytilan kartoituksen lisäksi myös hahmotella paremmin käyttäjän toiveita ja haaveita tulevaisuudesta. (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 83.)

Teemahaastattelu kuuluu kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiin. Siitä käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelun avulla kerätään vastauksia etukäteen valittuihin teemoihin tai aiheisiin, jotka koetaan tarpeellisiksi tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta. Erona kvantitatiiviseen tutkimukseen, teemahaastattelun avulla kerättyä tietoa analysoidaan jatkuvasti haastattelutilanteen edetessä, kun taas kvantitatiivista tutkimustietoa analysoidaan käytetään tilastotieteen menetelmiä. (Kananen 2012, 101.; Vilkkä 2015, 124.) Teemahaastattelua voidaan käyttää Kananen (2012, 99-100) mukaan apuna esimerkiksi ongelman määrittelyssä tai vaikuttavuuden arvioinnissa. Tällä tekniikalla tutkittavaa ilmiötä lähestytään eri näkökulmien ja eri aihealueiden kautta, ja näin myös pelkän keskustelun avulla on mahdollista päästä sisälle tutkittavaan ilmiöön haastateltavan näkökulmasta, jota ei ole mahdollista välttämättä etukäteen hahmottaa. Haastattelun kulun kannalta on

epäolennaista missä järjestyksessä teemat käydään läpi, vaan tärkeintä on, että haastateltavan kanssa käyty keskustelu sivuaa kaikkia tarpeelliseksi nähtyjä aiheita ja keskustelu on luontevaa. Sen suurimmat haasteet liittyvät haastattelijan vastuulle jäävään huolenpitoon siitä, että kaikki tarvittavat aiheet on käyty läpi. (Vilka 2015, 124-125.)

Teemahaastattelu on sinänsä joustava tapa haastattelijalle järjestää tiedonkeruutilaisuus sen vapaamuotoisuuden takia. Teemahaastattelu antaa haastattelijalle suhteellisen vapaat kädet toimia ja sen yhteyteen voi liittää vaikkapa erilaisia tehtäviä. (Vilka 2015,124.) Puheena olevana tehtävänä käytettiin tutkimuksen haastattelussa MORFEUS-hankkeessa kehitetyn näkymäprototyypin esittelyä sekä testausta. Voidaan puhua myös ns. stimuloivasta teemahaastattelusta (engl. stimulated recall interview). Haastateltavalle tarjotaan erilaisia stimuluksia, virikkeitä, joiden perusteella toivotaan hänen virittäytyvän haluttuun tunnelmaan tai mielen-tilaan tai muistelemaan jotain tiettyä tapahtumaa. Kun haastateltava pohtii stimuluksen myötä annettua aihetta haastattelun yhteydessä, mahdollistaa se parhaimmillaan syvällisemmän virittäytymisen aiheeseen ja tuo keskusteluun sävyä ja syvyyttä, jota olisi kenties madontonta saavuttaa ilman stimulusta. (Jokinen & Pelkonen 1996, 1-4.)

Ennen tässä tutkimuksessa toteutettua stimuloivaa teemahaastattelua haastateltavalle on lähetetty haastattelupyynnön ohessa tiedoksi aihio, joista toivotaan syntyvän keskustelua. (Liite 2). Tapaaminen alkoi vapaamuotoisella keskustelulla sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tulevista muutoksista ja jatkui haastattelijan pienimuotoisella esitelmällä MORFEUS-hankkeesta sekä jo yllä mainitulla näkymäprototyypin testauksella. Haastattelun tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman paljon tietoa siitä minkälaisia tarpeita haastateltava näkisi, että kehityksen kohteena oleva päättäjille suunnattu näkymäprototyyppi voisi tyydyttää, mitä vaateita, toiveita, tarpeita ja jopa epäilyksiä päättäjänäkymä herättää. Stimuluksena toimi senhetkinen prototyyppi, johon tutustuttiin haastattelun lomassa. Tarkoituksena oli kasvattaa haastateltavan ymmärrystä siitä, mitä tällä hetkellä hankkeessa on saatu aikaiseksi sekä avata tämän mieli niille kaikille mahdollisuuksille, joita prototyyppi voisi tarjota. Tämän ymmärryksen pohjalta oli mahdollista jatkaa keskustelua haastateltavan tarpeisiin ja näkemyksiin tutkimuksen kohteena olevista aiheista.

Haastattelussa kerättiin tietoa sekä kehitysehdotuksia siitä, minkälaista muutosjohtamisen tukea muuttuvassa sote-ympäristössä tarvitaan ja miten MORFEUS-hankkeessa vielä kehitystyön alla oleva päättäjänäkymä voisi tässä työssä olla mukana tukemassa, sekä toimia ekosysteemin muutosjohtamisen työvälineenä. Haastattelun lomassa käytiin keskustelu siitä, minkälainen olisi haastateltavan ihannetyökalu, minkälaisia toimintoja siihen kaivataan ja minkälaista tietoa näkymältä odotetaan löytyvän. Samalla pohdittiin, miten senhetkinen päättäjänäkymä vastaa käyttäjän tarpeita. (liite 2 ja liite 3) Haastattelu nauhoitettiin tutkimuskäyttöä varten haastateltavan luvalla sekä dokumentoitiin osin haastattelutilanteessa kirjoittamalla

nousseet pääkohdat ja suurimman oivallukset haastattelijan vihkoon ylös. Haastattelussa nousi esiin kolme teemaa ylitse muiden:

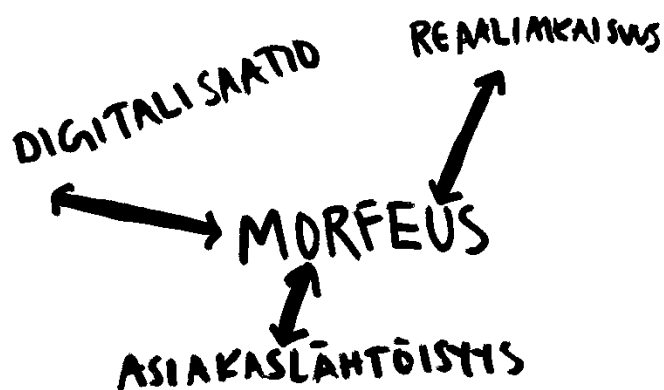
- 1) Asiakastyytyväisyys,
- 2) reaaliaikaisuus sekä
- 3) digitaalisuus.

Haastattelussa käytetty runko (Liite 3), sekä ote sähköpostikeskustelusta (Liite 2) liitteenä.

5.1.3 Koonti

Tutkimusvaiheessa kerätty tieto ja aineisto luovat pohjan määrittelyvaiheelle. Ennen siirtymistä ensimmäisestä divergenssivaiheesta konvergenssivaiheeseen on oltava selvillä - ei niinkään ratkaisu, vaan itse ongelma. ”-- it is not about trying to find the solution immediately - it is about finding the problem first!” (Sticdorn & Schneider 2010, 129).

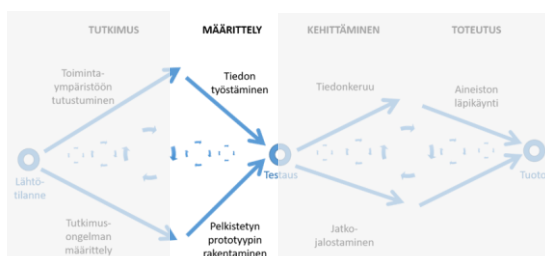
Kerättyjen tietojen visualisointi päättää ensimmäisen divergenssivaiheen ja aloittaa konvergenssivaiheen ensimmäisen työpajan. Tämä lähtökohta on avuksi seuraavassa konvergenssivaiheessa ja helpottaa ymmärrystä siitä, minkälainen kokonaisuus tietoa on ensimmäisessä vaiheessa saatu kerättyä. (Sticdorn & Schneider 2010, 128- 129) Tässä tutkimuksessa tutkimusvaiheen päätteeksi oli mahdollista luoda tietopohjaa seuraavien vaiheiden kehitystyölle niin työstämällä empiriaosaa kuin hahmottelemalla ensimmäinen pelkistetty versio siitä, mitä päättäjänäkymän suunnittelu- ja kehittämistyössä tulisi ottaa huomioon ja suuntaa sille, mitä ominaisuuksia ja toimintoja se voisi sisältää. (kuva 9).



Kuva 9: Näkymäprototyypin suunnittelua varten luotu ensimmäinen kooste.

5.2 Määrittelyvaihe

Määrittelyvaihe eli ensimmäinen konvergenssivaihe on suoraa jatkumoa divergenssivaiheelle, kuten kuvassa 10 nähdään. Tiedon keräämisen jälkeen ryhdytään työstämään sitä. Nämä kaksi ensimmäistä tuplatimantin vaihetta sisältävät huomattavan määrän lopputuloksen kannalta tärkeää iteratiivista työskentelyä. Testaaminen, erehtyminen ja uudelleen testaaminen kuvaavat määrittelyvaihetta. Stickdorn ja Schneider (2010, 130-131) huomauttavat tämän lisäksi, kuinka tärkeää on tehdä ja edelleen havaita tehtyt virheet hyvissä ajoin heti prosessin alkumetreillä. Tällä toimintatavalla voidaan välttyä harha-askelten ottamiselta prosessin edessä sen kriittisimpiin vaiheisiin, jolloin niitä on aina haastavampaa havaita sekä erityisesti korjata.



Kuvio 10: Määrittelyvaihe on tuplatimantin toinen vaihe.

Palvelumuotoiluprosessi, kuten mainittua, on täynnä iteratiivisuutta. Jokaiseen vaiheeseen sisältyy testaamista, arviointia, uudelleenkehittämistä ja taas testaamista. Tyydyttävien ratkaisujen synnyttämiseksi on huomioitava kaikki prosessiin osalliset, heidän odotuksensa, toiveensa ja mieltymyksensä ja tarpeensa. Sticdorn ja Schneider (2010, 30-131) korostavat mahdollisen poikkitieteellisen työryhmän kokoamisen tärkeyttä palvelumuotoiluprosessin yhteiskehittämistä varten. Tämä takaa heidän mukaansa käyttäjämääräyksen toteutumisen ja asiakaskeskeisen otteen läpi projektin.

5.2.1 Fasilitoitu työpaja

Tämän tutkimuksen ensimmäinen konvergenssivaihe, eli määrittelyvaihe, tähtää MORFEUS-hankkeen loppuseminaariin, jolloin on tarkoitus testata määrittelyvaiheessa kehiteltyä yksinkertaistettua paperiprototyyppiä kohderyhmään kuuluvien asiantuntijoiden ja ammattilaisten keskuudessa. Tähän tavoitteeseen päästiin käsittelemällä ja analysoimalla kerättyä tietoa fasilitoidun työpajan kautta, jota avataan tarkemmin seuraavassa alaluvussa 6-3-5-tekniikan yhteydessä. Työpajaan osallistui MORFEUS-hankkeen projektiryhmä, joka on hyvin heterogeeninen koostuen eri tasoista asiantuntijoista mm. sosiaali- ja terveys- sekä opetusalailla. Heterogeenisyydellä tarkoitetaan epäyhtenäistä tai epätasalaatuista, joka tässä tapauksessa viittaa erilaisiin ominaisuuksiin, joita tutkittavien joukko omaa. (Vilkkä 2015, 222.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole kerätä määrällisesti suurta aineistoa, vaan tärkeämpää on tilanteeseen sopiva ja riittävä laatu. Tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa. (Hirsjärvi ym. 1997, 180.) Tutkimusaineiston on tarkoitus auttaa omalta osaltaan ymmärtämään ilmiötä tai tutkittavaa asiaa, eikä yleistettävyyks ole tavoitteena samalla tavoin kuin määrällisessä tutkimuksessa, kertoo Vilka (2015, 150-151). Hän toteaa vielä, että erilaisten aineistojen yhdisteleminen ja niiden välisten yhteyksien tai johtolankojen avulla syntyvät arvoitukset tai ratkaisut johtavat hyviin tuloksiin. Vilka korostaa tutkimusaineiston tai tutkimusryhmän heterogeenisyyden positiivisia puolia kutsuen sitä oikein käytettynä rikkauksiksi.

5.2.2 6-3-5-tekniikka

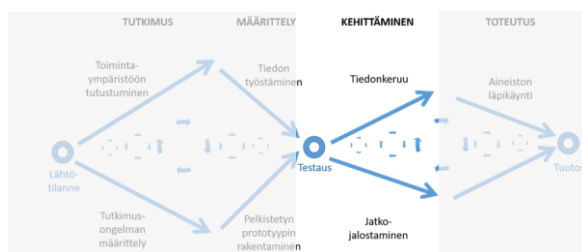
6-3-5-tekniikka on laajalti käytetty fasilitoinnin menetelmä, toiselta nimeltään brainwriting (suom. esim. kiertävät ideat). Fasilitoinnilla tarkoitetaan Piritta Kantojärven (2012, 11) sanoin ”—neutraalia ryhmäprosessin ohjaamista.”. Fasilitointiprosessissa fasilitaattori avustaa ja mahdollistaa ryhmän työskentelyn annetun aiheen ympärillä. Lopullinen asiasisältö määräytyy ryhmän itseohjautuvuuteen perustuen. ”Ne asiat, mitä tapahtuu, pitikin tapahtua!” (Porokuokka 2017). Fasilitointia tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää tilanteissa, jotka vaativat luovaa asennoitumista ongelmanratkaisuun ja joissa mielikuvituksen käyttäminen on edellytyksenä. Ratkaistavana oleva ongelma voi vaatia useiden eri vaihtoehtojen läpikäymistä joko nykyhetkessä, tulevaisuudessa tai tavoitetilassa. (Kantojärvi 2012, 10-11,18.)

635- tekniikka on äänettömästi tapahtuva kirjallinen ideointitapahtuma. Se on muunneltu versio laajemmin tunnetusta aivoriihi-menetelmästä. Sen vahvuuksina voidaan pitää jokaisen ”pakkoa” osallistua ideointiin sekä sosiaalisen aseman tai persoonallisuuden vaikutuksen minimoimista lopputulokseen. 6-3-5-tekniikan katsottiin sopivan tämän tutkimuksen vaatimaan ideointityöpajaan rajallisen ajan sekä osallistujien erilaisen taustan takia. Ideointitekniikan sanotaan sopivan esimerkiksi tilanteisiin, joissa osallistujat eivät tunne toisiaan tai joiden kokemus luovasta suunnittelutyöstä on vähäinen. (Harisalo 2011, 96-97.; Kantojärvi 2012, 147.) MORFEUS- hankkeen projektiryhmä koostui eri alojen edustajista, joilla osalla oli opettaja ja osalla opiskelija-status. Myös ryhmän osallistujien kesken vallitsi epätasapaino suunnittelutyökokemuksesta. Näin ollen 6-3-5- tekniikka poisti nämä eriarvoistavat piirteet ja antoi jokaiselle mahdollisuuden ideoida oman osaamisensa rajoissa. Tuloksena syntyy kohtuullisen nopeassa ajassa äärimmäisen suuri määrä ideoita, joiden syntyyn jokainen saa antaa oman panoksensa. Koska 6-3-5- tekniikka on helposti varioitavissa tilanteeseen kuin tilanteeseen, tekee se myös mahdolliseksi usean kysymyksen samanaikaisen käsittelyn. Tämä oli yksi tärkeä syy fasilitointityökalun valinnassa.

Tässä tutkimuksessa 6-3-5-tekniikalla testattiin ja edelleen kehiteltiin hahmotelmaa päättäjänäkymän ominaisuuksista, joita oli hahmoteltu aiemman haastattelun, projektiryhmän kesken käytyjen keskusteluiden sekä kirjallisuuskatsauksen ja haastattelijan oman tutkimustyön perusteella. Näitä olivat asiakastyytyväisyys, reaaliaikaisuus ja digitaalisuus. Tässä, kuten tutkimuksen muissakin osioissa on haluttu pitää korostetun iteratiivinen ote mukana läpi koko prosessin, jonka takia työpajat sisältävät sekä arviointia että kehittämistä.

Kuten mainittu, 6-3-5-tekniikasta voidaan tehdä erilaisia versioita. Tässä fasilitoidussa työpajassa 6-3-5- tekniikkaa varioitiin siten, että työpajaan osallistuville annettiin vastauslomake, joka sisälsi kolme eri aiheota (kuva 10) , joihin kuhunkin oli tarkoitus kirjoittaa vastauksia viiden minuutin ajan - yksi kuhunkin kysymykseen jokaisen kierroksen aikana. Taustalla vaikutti annettu pääkysymys siitä millainen olisi mahdollisimman hyvin käyttäjänsä palveleva tulevaisuuden päättäjänäkymä ja alaotsikoina ne ominaisuudet joita ainakin sen kehitystyö tulisi sisältämään, eli digitaalisuus, reaaliaikaisuus sekä asiakaslähtöisyys. Fasilitoituun työpajaan osallistujat ideoivat siis tulevaisuuden päättäjänäkymää näiden kolmen kokonaisuuden puitteissa viiden minuutin ajan, jonka kuluttua fasilitaattori pyysi siirtämään vastauspaperin myötapäivään seuraavalle ja vastaanottamaan uuden paperin. Tällä tavoin toistaen viiden hengen ryhmä kierrätti vastauslomakkeita ja ideoi päättäjänäkymän kehitystyötä varten. Vastauspaperit kiersivät neljä kertaa ryhmän läpi ja jokainen fasilitoituun työpajaan osallistunut kirjoitti kukin kolme uutta ajatusta vastauspaperiin kullakin kierroksella. Työpajan päätteeksi fasilitaattori pyysi osallistujia vielä valitsemaan edessään olevasta vastauspaperistaan kolme parasta ideaa, jonka jälkeen vastauslomakkeet kerättiin. Tämän fasilitoidun työpajan seurauksena tuotettiin näin ollen lähes viisikymmentä $(3 \times 4) \times 4$ ajatusta päättäjänäkymän kehitystyötä varten, joista osallistujat valikoivat vielä reilu kymmenen mielestään parasta. Edellä kuvattuun ratkaisuun päädyttiin rajallisen ajankäytön takia ja koska haluttiin varmistua, että jokainen projektiryhmän jäsen pohtisi vastausta jokaiseen esitettyyn kysymykseen oman mielenkiintonsa, kokemuksensa sekä osaamisensa puitteissa.

Kirjoittaja osallistui fasilitointiseminaariin keväällä 2017, jossa korostettiin, kuinka tärkeää fasilitaattorin on ottaa vastaan kaikki saatavilla olevat ideat pelkäämättä niiden määrää. Näiden oppien mukaisesti tässäkin fasilitoidussa työpajassa annettiin lopulta osallistujaryhmän tehtäväksi suorittaa koonti, jotta fasilitaattorin omat kokemukset ja mielipiteet eivät vaikuta lopputulemaan liikaa eikä työmäärä muodostu kohtuuttomaksi. Tämän työpajan tarkoituksena oli löytää parhaat ideat päättäjänäkymän suunnittelutyötä varten, joten fasilitaattorina toimiva kirjoittaja joutui käyttämään myös omaa harkintaansa ideoiden karsinnassa ja yhteenvedon koostamisessa.



Kuvio 11: Kehittäminen seuraa määrittelyä.

Kehitysvaiheeseen kuuluu tuplatimanttimallin mukaisesti määrittelyvaiheessa rakennettujen ideoiden ja konseptien testaus. Ensimmäisen ja toisen timantin välillä tapahtuu usein paljon iteratiivista kehitystyötä, eikä siirtymä vaiheesta toiseen ole yksiselitteisen suora. Palveluiden prototyypointiin ja testaukseen liittyy haasteita, joita perinteisten tuotteiden asiakastestauksen yhteydessä ei esiinny. Vaikka ajatus testauksen takana on sama - testataan ja muokataan tarpeen mukaan, kunnes asiakkaan ongelma on ratkaistu - on käytännön työssä kuitenkin suuriakin eroavaisuuksia. Palvelusta ei ole mahdollista rakentaa samalla tavoin prototyyppiä, jota asiakkaat voivat testata ja jättää palautetta sen toimivuudesta. Palveluun liittyy aina tunteita, tarpeita ja odotuksia, joiden huomioiminen testaus tilanteessa vaikuttaa suuresti lopputulokseen. Oikeanlaisen ilmapiirin ja ympäristön luominen palvelun testauksessa on ehto. Testaajan, eli potentiaalisen asiakkaan tulee olla sisäistänyt tilanne, jota halutaan testata, sekä pystyttävä kuvittelemaan todennäköinen tilanne, jossa palvelua käytetään. (Sticdorn & Schneider 2010, 132-133.)

Palveluprototyypin ei tarvitse olla Sticdorn ja Schneider mukaan (2010, 132-133) monimutkainen. Jopa paremman lopputuloksen voi tuottaa pelkistetty versio, jonka tarina on hyvin taustoitettu ja tilaa jätetty myös mielikuvitukselle. Samoilla linjoilla ovat myös Widmark ja Patel (2013, 75) jotka puhuvat pelkistetyn prototyypin puolesta. Erityisesti kehitysvaiheeseen olevien prototyyppien yksinkertaisuus antaa heidän mukaansa testaajille vapaat kädet kommentoida ja ideoida, eikä ohjaa liikaa ajattelua. Sticdorn ja Schneider (2010, 132-133) vielä lisäävät, että tuomalla testaus tilanteeseen viimeistelemissä ja jopa yksinkertaistettuja prototyyppijä, jätetään oiva mahdollisuus jatkaa iteratiivista kehitystyötä prosessin joka vaiheessa ilman suurta vaivaa tai tuntuja kustannuksia. Ihannetapauksessa palvelun testaus tapahtuu ympäristössä joka vastaa sen todellista tulevaa käyttöympäristöä, mutta aina se ei ole mahdollista.

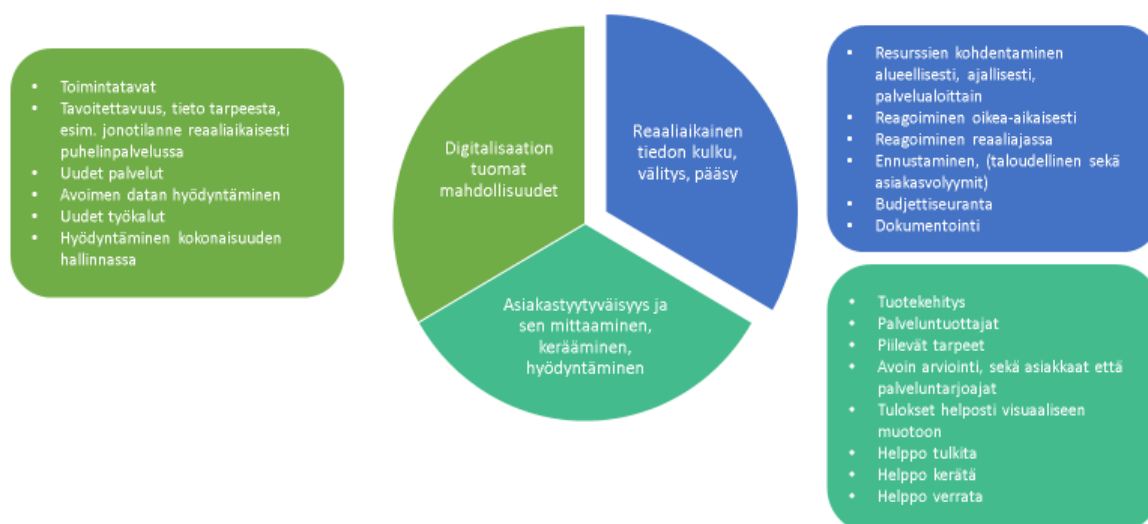
Tämän tutkimuksen yhteydessä luodun pelkistetyn paperisen prototyypin testaus tapahtui tilaisuudessa, johon oli kutsuttu joukko sote-ekosysteemin toimijoita. Nämä julkisen, yksityisen sekä kolmannen sektorin asiantuntijat olivat tulleet kuulemaan MORFEUS-hankkeen tuloksista ja saavutuksista sekä osallistumaan seminaarissa pidettäviin osallistaviin työpajoihin. Ennen päättäjänäkymän testausta ja tiedonkeruuta, seminaariyleisö oli orientoitunut tilanteeseen

kuulemalla yksityiskohtaisempaa tietoa MORFEUS-hankkeesta, sekä mielenkiintoisia puheenvuoroja muuttuvassa sosiaali- ja terveysalasta ja sen tuomista mahdollisuuksista ja haasteista. Tämän jälkeen MORFEUS-hankkeessa pidemmälle kehitetyt kaksi muuta näkymää esiteltiin kolmessa toisiaan seuraavassa osassa seminaariyleisölle, siten, että yleisölle annettiin mahdollisuus rooliutua ja kokeilla sekä arvioida näkymän toimivuutta sen kohderyhmälle.

Päättäjänäkymän testaus sekä jatkojalostus tapahtuivat iteratiivisesti samassa tilanteessa peräjälkeen siten, että aluksi tutkimuksen tavoite, tausta ja motiivit kerrottiin yleisölle. Näin varmistettiin, että kuulijat ymmärtävät kontekstin ja yhteyden omaan elämäänsä. Esittelytilanteessa tiivistettiin aikaisempien tiedonkeruutilanteiden tulokset paperisena prototyypinä (kuva 8, luvussa 3.3), jonka jälkeen pyydettiin osallistujilta kommentteja. Heitä rohkaistiin tuomaan esiin kaikki ajatukset mitä sillä hetkellä mieleen tulee juuri kuulemastaan, sekä siitä minkälainen olisi heidän ihannetyökalunsa, joka tuottaisi maksimaalista arvoa käyttäjälleen. Myös pelot ja epävarmuustekijät pyydettiin tuomaan esiin. Osallistujia rohkaistiin kirjoittamaan post-it lapuille omia ideoitaan, ja joko kohdentamaan ne prototyypin yläotsikoiden alle tai uudet ideat - osion alle (Kuva 11). Lopulta työpaja muotoutui siten, että haastattelija sekä yksi projektiryhmän jäsenistä kirjoittivat osallistujien ajatuksia ylös. Työpajaan osallistuvien kanssa käytiin myös mielenkiintoisia keskusteluita, joissa esille tulleet asiat on otettu kehitystyössä huomioon. Työpajan päätteeksi osallistujia kiitettiin antoisasta yhteistyöstä ja ajatukset, ideat post it -lapuilla sekä keskusteluiden perusteella kirjoittajan vihkoon poimitut pääkohdat kerättiin jatkokehitystä varten talteen. Tärkein anti seminaarista oli huomata, kuinka mielenkiinnolla osallistuja ottivat vastaan hankkeen tuomat mahdollisuudet, mutta tapahtuma myös toisaalta muistutti sen, että muutosvistarinta konkreettisen tekemisen suhteen voi olla suuri. Tärkeimpiä nostoja työpajasta oli toiveet päästä kaikkeen tarvittavaan tietoon käsiksi reaaliaikaisesti. Avoimuus, läpinäkyvyys mahdollisuuksien mukaan tiedon kulkuun, sen välittämiseen sekä käsiksi pääsyyn koettiin tärkeäksi. Asiakastyytyväisyyden mittaamista, keräämistä ja sen avulla saadun tiedon hyödyntämisestä oltiin positiivisen kiinnostuneita kuin myös erilaisista digitalisaation tuomista mahdollisuuksista.

Toteutusvaiheessa tehdään viimeiset testaukset ja arviot uudesta palvelusta, joka lopulta johdattaa valmiin tuotteen tai palvelun lanseeraamiseen. Tässä tutkimuksessa toteutusvaihe rajoittuu valmiin opinnäytetyöraportin toimittamiseen, johon sisältyvää tutkimusmateriaalia on mahdollista hyödyntää hankkeen mahdollisessa jatkokehitysvaiheessa (Kuvio 12). Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole valmiin tietomallinnuksen aihion testaaminen ja lopullinen lanseeraus, vaan tuottaa kooste, joka sisältää prototyypin jatkokehittelytyötä varten hyödyllistä materiaalia käyttäjämääräykseen, arvon muodostumiseen ja asiakastarpeeseen liittyen. Alla (Kuvio 13) on koostettu tärkeimmät pääkohdat kerätystä tiedosta, eli tuotettu pelkistetty prototyyppi. Tämä tutkimuksen perusteella päättäjänäkymän suunnittelutyössä tulisi ottaa huomioon ainakin reaaliaikaisen tiedon kulku, sen välitys sekä tietoon käsiksi pääsy. Myös asiakastyytyväisyys, sen mittaaminen, kerääminen ja valveutunut hyödyntäminen nostettiin tärkeäksi pystyä toteuttamaan ihannetyökalun avulla. Kolmanneksi pääkohdaksi nousi digitalisaation tuomat mahdollisuudet.

Luvussa kuusi esitellään tutkimustulokset, jonka yhteydessä avataan alla kuvassa esitetyjä tuloksia teorian avustuksella.



Kuvio 13: Palvelumuotoilutyön tutkimustulokset.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa vastataan alla näkyviin tutkimuskysymyksiin, joiden tarkoituksena on olla apuna ja tukena luvussa 1.2 esitetyn tutkimusongelman ratkaisemisessa. Tutkimuskysymykset ovat:

- 1 Millaisia vaatimuksia kehitteillä olevaa työkalua kohtaan herää?
- 2 Miten tietoa kerätään ja käyttäjäymmärrystä lisätään?
- 3 Miten asiakkaan arvo muodostuu?

Tutkimusongelmaksi esitettiin: ”Millainen tietopohjainen työkalu tarvitaan ekosysteemin johtamiseksi suurten muutosten keskellä painivalla sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla?”

Vastauksia tutkimuskysymyksiin lähdettiin etsimään aluksi kirjallisuudesta sekä tutustumalla tutkimusympäristönä toimivan MORFEUS-hankkeen jo aiemmin keräämään ja tuottamaan tietoon. Tutkimuskysymyksiä lähestyttiin aluksi nurinkurisessa järjestyksessä siten, että ensin tutustuttiin teoriaan muotoilusta, palvelumuotoilusta sekä vaihtoehtoisista tiedonkeruumenetelmistä. Kun oli saatu hahmoteltua suunnitelma siitä, miten prosessia mahdollisesti edistetäisiin, oli tutkimusmateriaalin keruun aika. Materiaalin keräämisessä hyödynnettiin tuplatimanttimallin ohjeistusta edetä iteratiivisesti tutkien, testaten ja kehittämällä kohti ongelman ratkaisua. Tämä tutkimus sisälsi kirjallisuuteen tutustumisen lisäksi seuraavat tiedonkeruutavat: strukturoimaton haastattelu, stimuloitu teemahaastattelu, fasilitoitu työpaja sekä toiminnallinen työpaja. Tuplatimanttimallin mukaisesti jo kerättyä tietoa jalostettiin ja lopulta rakennettiin kooste, jossa vastataan tutkimusongelmaan.

Luvussa 6.1. esitetään kirjallisesti pääkohdat yllä (kuvio 13) esitetystä koonnista ja näin ollen tässä tutkimuksessa tehdyn palvelumuotoiluprosessin tuloksista. Sitä selventämään ja syvempää ymmärrystä tarjoamaan on lisätty tarkentavia teoriaosuuksia kohdissa, joissa se on katsottu tarpeelliseksi. Pääpaino on kuitenkin tuplatimanttimallin avulla kerätyssä tiedossa ja relevantti teoreettinen viitekehys löytyy tutkimuksen aiemmista luvuista (luvut 2-4). Kirjoituksessa on nostettu esiin pääkohtia, jotka tutkimuksen mukaan tulisi huomioida tutkimuksen kohteena olevan, vielä keskeneräisen päättäjänäkymän kehitystyössä. Esille nousseet huomioidut, toiveet, tarpeet ja pelot liittyvät joiltain osin hyvinkin läheisesti toisiinsa ja niiden voidaan jopa käsittää kuuluvan yhteen suureen kokonaisuuteen.

Tämän tutkimuksen lopputuloksena voidaankin sanoa olevan yllä esitetyn koosteen (kuva 13) lisäksi olevan tämä alaluku kuusi, johon on avattu tuplatimanttimallilla kerätty tieto. Tuplatimantin jokainen vaihe eli tutkimus-, määrittely-, kehitys- ja toteutusvaihe on ollut lopputuloksen kannalta tärkeä. Korvaamatonta tietoa olisi jäänyt keräämättä ja sitä kautta myös jatkopaljastamatta, jos jokin vaiheista olisi jätetty tekemättä.

6.1 KYSYMYS 1: Millaisia vaatimuksia kehitteillä olevaa työkalua kohtaan herää?

Tämän koonnin tarkoituksena on selventää käyttäjäymmärrystä sekä maksimoida loppukäyttäjän arvon määräytyminen palvelua käytettäessä. Seuraavat neljä alalukua käsittävät sen tiedon, mitä tämän palvelumuotoillisen opinnäytetyön perusteella tulisi ottaa huomioon päätäjänäköymän prototyypin jatkokehitettäessä ja erityisesti siihen liitettäviä ominaisuuksia luonnosteltaessa.

6.1.1 Digitalisaatio

Digitalisaation myötä tulevat mahdollisuudet ja toisaalta haasteet ja paineet nousivat esiin laajalti tämän tutkimuksen alkutaipaleelta lähtien. Digitalisaatio on moniselitteinen termi, eikä sille löydy suoraa suomenkielistä käännöstä. Ilmarisen ja Koskelan (2015, 22) mukaan digitalisaatiota käsitteenä määritellään yleisesti esimerkkien kautta, mikä kuvaa hyvin sen ulottuvuuden laajuutta ja myöskin vaikeaselitteisyyttä. Digitalisaation taustalla vaikuttaa käsite digitalisoituminen, jolla taas tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan ”analogisen konvertointia digitaaliseksi”. Ilmarinen ja Koskela (2015, 23) tarkastelevat digitalisaatiota jaotteleamalla sen mikro- ja makrotasoihin. Tämä jaottelu on omiaan auttamaan ymmärtämään sen dynamiikkaa sekä tasojen keskinäistä vaikutusta. Mikrotasolla tarkastellaan digitalisaation vaikutusta esimerkiksi strategiaan, ansaintamalleihin, sekä yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Tällöin kiinnitetään huomiota nimenomaan yksittäiseen toimijaan, kun taas makrotasolla puhutaan koko yhteiskunnasta, esimerkiksi talousrakenteiden, markkinadynamiikan sekä kansalaisten käyttäytymismalleista, sekä kuinka näiden ilmiöiden muutoksia voidaan selittää digitalisoitumisen avulla.

Digitalisaation hyödyntäminen nousi tässä tutkimuksessa elinehdoksi, niin yksityisen kuin julkisenkin toimijan kilpailukykyyn kehittämistyössä ja siinä nähtiin monia mahdollisuuksia mm. palvelukehitystyölle. Yksityinen sektori edellä, myös julkisen puolen toimijat ovat ottaneet käyttöön digitaalisia työkaluja mahdollisuuksien mukaan. Erityisesti tutkimuksessa nousi esiin julkisen sektorin edustajien avoin mielenkiinto sekä jo muodostuneet tavoitteet hyödyntää digitalisaation tuomia mahdollisuuksia tulevaisuudessa palvelutarjonnassa vielä enenemässä määrin.

Digitalisaatioon liittyvän muutoksen ja uudistusten tuomiin johtamisen haasteisiin toivottiin tutkimuksessa haastateltujen tai kuultujen keskuudessa tukea. Tarpeiksi nostettiin jatkuva reaaliaikainen tiedonsaanti mm. palvelutarpeesta. Tähän pystyttäisiin vastaamaan osallistujien mukaan onnistuneella resursoinnilla. Tällä viitattiin niin rahamääräiseen resursointiin kuin henkilötyömäärään liittyen. Konkreettisina esimerkkeinä nousi pääsy ajantasaisiin lukuihin ja ennusteisiin, joiden perusteella palvelutarpeeseen vastaaminen helpottuu. Näihin lukuihin perustuvan suunnittelutyön tuloksena palvelut saataisiin muokattua todellisen tarpeen

mukaisiksi ja kasvatettua asiakkaan kokemaa arvoa ja sitä kautta palveluntarjoajan kilpailukykyä.

Digitalisaation tuomista mahdollisuuksista, liittyen kokonaan uusiin tarjottaviin palveluihin, oltiin myös kiinnostuneita. Ajantasaisten lukujen perusteella, esimerkiksi puhelinpalveluun jonottajien volyymeista ja palvelutarpeesta, olisi mahdollista ryhtyä kehittämään palveluita enemmän virtuaaliseen suuntaan. Avoimen datan hyödyntäminen kiinnosti osaa työpajaan osallistuneista, mutta siihen liittyen heräsi myös kysymyksiä ja epävarmuuksia. Uudet työkalut ja sitä kautta toimintatavat olivat monen vastaajan mielessä, ja tämän kaiken uuden hallinta yhden työkalun avulla kuulosti samalla houkuttelevalta, mutta myös herätti pelkoa. Poistuuko digitalisaation myötä joitain varmuustekijöitä päivittäisestä työstä ja onko niiden korvaamiseksi tarjottava toimintamalli varma ja luotettava? Toisaalta digitalisaation avulla toivottiin mahdollisuutta johtaa, järjestää ja ylläpitää tehokkaasti saumatonta yhteistyötä kaikkien ekosysteemin osallisten kanssa.

6.1.2 Dokumentointi

Dokumentointi ja seuranta nousivat tässä tutkimuksessa esiin useasti. Sen vaivaton ja kenties osittain automatisoitu järjestäminen osoittautui mm. usean loppuseminaarissa testaus- ja jatkokokehittelytyöpajaan osallistuneen toiveiksi. Eniten huolta ja kysymyksiä herättivät erilaiset tietoturva- ja tietosuoja-asiat, kuten miten taataan mahdollisuus jakaa potilastietoja rajallisesti, kenen vastuulla on rekisterien ajan tasalla pitäminen ja ajantasaisuuden varmistaminen sekä miten potilassopimukset ja salassapitosopimukset toimitetaan ja päivitetään järjestelmään.

Dokumentoinnin ja seurannan tärkeyttä korostettiin työpajoissa myös tiettyjen harvinaisten tilanteiden tarkastelu- ja tutkintatilanteisiin liittyen. Esimerkiksi virkavirheisiin tai rikostutkintaan liittyvissä tilanteissa olisi tarve saada varmennetusti oikeaa tietoa turvallisesti, varmasti, helposti ja nopeasti. Näiden, kuten muidenkin haastavien menneisyydessä tapahtuvien tilanteiden tarkastelu ja tutkiminen on sitä helpompaa mitä avoimempaa ja luotettavampaa dokumentointi asiainnista tai palvelupyynnöistä on. Myös perinteisten tunnuslukujen ja volyymien mittaaminen on tärkeää, joten uusi järjestelmä ihannetapauksessa olisi omiaan tukemaan päätöksentekoa ja johtamistyötä myös näiden seikkojen osalta.

6.1.3 Reaaliaikaisuus

Dokumentoinnin rinnalle ja sitä täydentämään nousi tämän tutkimuksen myötä esiin reaaliaikaisuuden tärkeys. Erityisesti reaaliaikaisuuden tärkeyttä korostivat sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esimies- tai johtotehtävissä olevat. Tarvetta nähtiin mm. johtamisen tueksi tilanteisiin, joissa hallinnoidaan monimutkaisia kokonaisuuksia ja tehdään päätöksiä niihin liittyen.

Päätöksenteon tueksi, erityisesti muutostilanteessa tarvitaan myös tämän, kuten monen muunkin tutkimuksen perusteella reaaliaikaista tietoa. Tarve tiedon oikea-aikaisuudesta liitettiin erityisesti kustannus- ja volyymilaskentaan sekä yleisesti vaateeseen ja tarpeeseen perustaa päätökset johtamistilanteissa oikeaan tietoon. Resurssien kohdentaminen määrällisesti ja laadullisesti tarpeen mukaisesti ja edelleen alueellisesti, ajallisesti tai palveluuloittain nousi suureksi tarpeeksi ja toiveeksi. Tutkimuksessa kuullut korostivat kuinka tärkeänä pitävät mahdollisuutta tehdä päätökset lähellä sitä organisaation osaa, jota ne myös koskevat. Tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista, joten on pystyttävä luottamaan, että ne, joiden tutkimustyöhön päätöksenteko perustuu, saavat varmasti oikean ja reaaliaikaisen tiedon. Myös Stenvall ja Virtanen, kuten myös mm. Pirinen tutkielman aiemmissa luvuissa korostavat, kuinka erityisesti muutostilanteiden johtamisen tueksi tarvittavan tietoa. Oikea-aikaista faktaa kokonaisvaltaisesti ja paikkansapitävästi tarvitaan, jotta muutoksen johtaja voisi olla uskottava ja onnistua (Stenvall & Virtanen 2001, 112-113.; Pirinen 2014, 128.) Mattila (2007, 171) huomauttaa vielä kuinka tärkeänä pitää avointa informaation jakamista muutostilanteessa. Erityishuomion hänen mukaansa informaation kulusta ja sen avoimuudesta saa uusien järjestelmien tai välineiden käyttöönottilanteet.

Tutkimuksessa nousi esille myös huoli kustannuksista sekä niihin liittyvästä tiedonkulusta ja sitä kautta taas kokonaisuuden hallinnasta. Kaikella on yrityselämässä hintansa, jokaisella kokonaisuuden osalla. Jotta voidaan tehdä säästöjä ja määritellä tehostamisen tarpeet, täytyy pohjatietona olla todelliset kustannukset. Konkreettisenä esimerkkinä esille nousi kaipuu saada ihannetyökalun kautta tietää päivätasolla henkilöstön äkillisiin ja ennalta arvaamattomiin poissaoloihin liittyvää laskenta- sekä tilastotietoa. Tämä helpottaisi kustannuslaskentaa, sillä esimerkiksi sairauspoissaolokin on aina kustannus. Tätä tietoa toivottiin sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Näiden tietojen dokumentointi ja seuranta on tärkeää, jotta muutoksen keskellä pystytään havainnoimaan mikä on kehityksen tila suhteessa tavoitteisiin ja lähtötilanteeseen.

Jatkuvasti muuttuva lainsäädäntö luo omat haasteensa alasta riippumatta. Ihannetapauksessa työkalun kautta olisi pääsy ajantasaisiin lakeihin ja säädöksiin. Ostopalvelu- ja alihankintasopimukset sekä kilpailutuksiin liittyvät dokumentit olisivat päivitettyinä ja helposti löydettävissä ja tulostettavissa mikä taas jouhevoittaisi haastateltavan mukaan myös työpäivää.

6.1.4 Asiakaslähtöisyys, asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus

Tulevaan sote-muutokseen liittyy paljon haasteita, joista valinnanvapaus on yksi, mikä tutkimuksen mukaan mietityttää ja tuo lisähaasteita julkisen sektorin toimijoille. Valinnanvapaudella sote-uudistuksen yhteydessä tarkoitetaan asiakkaalle annettua oikeutta päättää itse

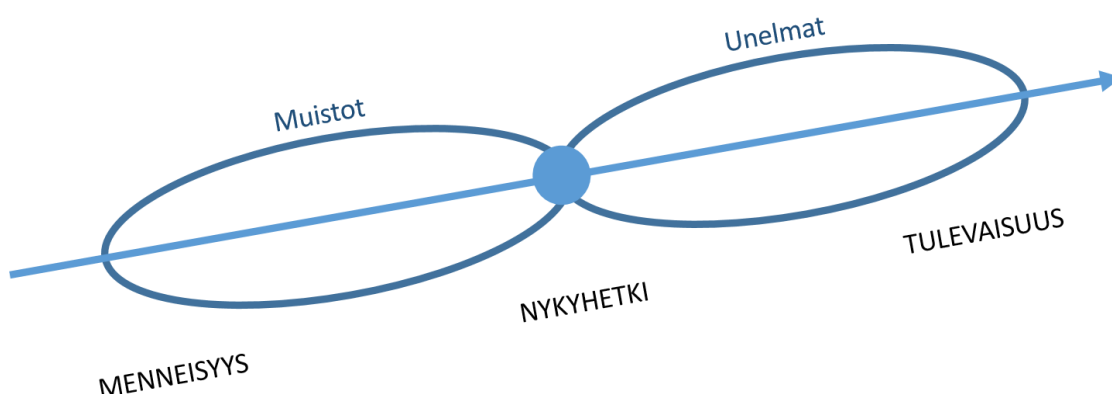
mistä hän hankkii sosiaali- ja terveyspalvelunsa. Tulevan muutoksen myötä julkisesti rahoitettuja terveyspalveluita on mahdollista saada julkisen puolen lisäksi yksityisen sekä kolmannen sektorin palveluntarjoajilta. (Alueuudistus 2017c).

Tutkimuksessa nousi esille yleinen ymmärrys ja huoli siitä, kuinka ei ole enää itsestään selvää, että sosiaali- ja terveyspalveluiden käyttäjä, asiakas, valitsee jatkossa julkisen sektorin tarjoaman palvelun yksityisen palveluntarjoajan sijaan. Nykyisin julkisia palveluita käyttävä voi varautua odottamaan jopa useita viikkoja päästäkseen ei-akuuttiin lääkärintarkastukseen, kun taas yksityinen terveysasema pystyy tarjoamaan lähes poikkeuksetta ajan lääkärille jo samalle päivälle. Tämä havainto muiden joukossa sai tutkimukseen osallistujat korostamaan huolta ja tarvetta parantaa julkisen sektorin kilpailukykyä, jotta se pystyy myös jatkossa kilpailemaan kiristyvässä ympäristössä.

Matkalla kohti parempaa kilpailukykyä tarvitaan tietoa asiakastyytyväisyydestä. Tutkimuksessa kuullut ja haastatellut pitivät äärimmäisen tärkeänä, että uuden mahdollisen työkalun avulla pystytään mittaamaan asiakastyytyväisyyttä. Näin saadaan tietoa siitä missä on onnistuttu, missä ylitetty odotukset ja mikä kaipaa vielä työstämistä. Kuten luvussa neljä Arantola ja Simola jo totesivat, asiakasymmärrystä tulisi kerätä ja kartuttaa systemaattisesti, jotta voidaan olla varma sen riittävydestä, oikeellisuudesta ja ajankohtaisuudesta. Näin kerätty tieto mahdollistaa palveluiden suunnittelun asiakkaalle mahdollisimman paljon arvoa tuottaviksi. Tällä toimintatavalla on myös mahdollista sitouttaa asiakkaita ja rakentaa ns. kanta-asiakkuuksia. (Arantola & Simonen 2009, 22,29.)

Asiakastiedon mittaamista ei nähty tutkimuksen tulosten perusteella vain tuotekehitysmielessä tärkeänä, vaan sen vaikutukset ymmärrettiin ulottuvan laajemmalle. Asiakastyytyväisyysmittauksia sekä asiakas- ja käyttäjätietoa nähtiin mahdolliseksi hyödyntää koko ekosysteemin toiminnan kehittämisessä. Tämä huomio ulotettiin strategiatason päätöksistä aina kilpailutus- ja hankintatilanteisiin asti.

Asiakaskokemuksen voidaan nähdä rakentuvan neljästä eri vaiheesta (Kuvio 14) , jotka muodostavat keskenään loogisen aikajanan, palvelupolun. Itse asiointikokemus on vain yksi osa tätä kokonaisuutta. Ensimmäinen asiakaskokemuksen vaihe alkaa tarpeella, puutteella tai toiveella. Tähän vaikuttavat taustalla asiakkaan unelmat, haaveet ja esimerkiksi tavoitteet. Toinen vaihe kattaa asiointikokemuksen, jota seuraa kolmas vaihe eli käyttökokemus. Tähän liittyy läheisesti tuntemukset siitä, onko palvelu tai tuote täyttänyt käyttäjän odotukset. Asiakas on joko enemmän tyytyväinen tai tyytymätön. Viimeinen asiointikokemukseen vaikuttava vaihe liittyy muistiin. Minkälainen mielikuva asiakkaalle jäi kokonaisuudesta ja miten hän jakaa kokemustaan eteenpäin.



Kuvio 14: Asiakaskokemus on osiensa summa (Mukaillen Sleeswijk Visser 2009, 13-16.; Nyman 2016.)

Asiakaskokemuksen moniulotteisuuden ymmärtäminen tärkeyttä ei pidä väheksyä. Sen kuvaamisessa tai mallintamisessa on tärkeää pitää mielessä yllä kuvattu ero asiointikokemuksen ja asiakaskokemuksen välillä. Asiakaskokemusta kuvattaessa on otettava huomioon ja pidettävä erillään seuraavat seikat:

- menneisyys
- nykyhetki
- tulevaisuus

Onnistuneet asiakaskokemukset vaikuttavat positiivisesti palvelujen tuottavuuteen. Tärkeää asiakkaalle on joka tapauksessa, että palvelukonsepti kohtaa hänen odotuksensa. Asiakkaan ymmärtäminen on elinehto menestykselle. (Nyman, 2016.)

6.2 KYSYMYS 2: Miten tietoa kerätään ja käyttäjymmärrystä lisätään?

Kuten jo aiemmin on todettu, tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut kerätä mahdollisimman kattavasti tietoa MORFEUS-hankkeessa mahdollisesti jatkossa toteutettavan kehitystyön avuksi ja tueksi. Tämä tutkimusraportti toimii omalta osaltaan tietolähteenä kehitettäessä hankkeessa vähemmälle huomiolle toistaiseksi jäänyttä tietomallinnuksen aiheen osaa eli näkymäprototyypin päättäjänäkymää. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä on lähestytty tutkimusongelmaa palvelumuotoilullisesta näkökulmasta ja sen tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui palvelumuotoiluprosesseissa laajalti käytetty Tuplatimanttimali.

Tiedonkeruutilanteet rakennettiin palvelumuotoiluprosessille tyypilliselle yhteissuunnitteluajattelulle, joita ohjasi iteratiivinen ote. Haastateltavia ja työpajoihin osallistujia on pyydetty arviomaan sen hetkisen aineiston perusteella luotua prototyyppiä sekä jatkojalostamaan

sitä omien toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Myös mahdollisesti herännyttä epävarmuutta ja huolta liittyen kehitettävään näkymäprototyyppiin pyydettiin ilmaisemaan. Kirjallisuuden lisäksi tietoa kerättiin mm. strukturoimattoman ja stimuloitu haastattelun sekä fasilitoidun ja toiminnallisen työpajan avulla.

Koska palvelumuotoiluprosessi ja erityisesti tutkimuksessa käytetty tuplatimanttimalli perustuu iteraatiolle ja yhteiskehittämiseen, muotoutuivat vastaukset molempiin tutkimuskysymyksiin asteittain, ollen osittain jopa riippuvaisia toisistaan. Ilman ymmärrystä käyttäjäymmärryksen lisäämisestä ja ei olisi ollut mahdollista osata esittää oikeanlaisia kysymyksiä oikealla tavalla tai ymmärtää miten yhdessä tutkimukseen osallisten kanssa käydyt keskustelut vaikuttavat heidän asenteisiinsa ja kenties jopa piileviin tarpeisiinsa. Näin ollen kirjallisuuskatsauksen työstäminen vaikutti suuresti tutkimuksen etenemiselle, sen onnistumiselle ja valmistumiselle muokaten kirjoittajan mielipiteitä ja avaten silmiä uusille toimintamalleille läpi tutkimuksen.

6.3 KYSYMYS 3: Miten asiakkaan arvo muodostuu?

Tämä tutkimus on noudattanut palvelumuotoilussa laajalti käytettyä prosessimallia ja kuten kehittämistutkimuksessa yleensä, tutkimustulokset on koostettu ja arvioitu jokaisen tiedonkeruutapahtuman yhteydessä. Kirjallisuuslähteiden lisäksi näitä koosteita on käytetty aina pohjatietona siirryttäessä uuteen tiedonkeruumenetelmään ja tuplatimanttimalissa vaiheesta toiseen. Kuten edellä luvussa neljä käytiin läpi, tarkasteltaessa muotoiluprosessia laajemmalla mittakaavalla, on siinä lopulta kyse arvon tuottamisesta. (Miettinen 2014, 12-13). Näin ollen asiakkaan arvon muodostumista voitaneenkin sanoa tapahtuvan aina muotoiluprosessin lopputuloksena, jos prosessi on ollut onnistunut. Muotoiluajattelun yhtenä tärkeänä lähtökohdiana on käyttäjäymmärryksen kasvattaminen. Tavoitteena on tuottaa loppukäyttäjille ratkaisuja, eli toisin sanoen arvoa (Kälviäinen 2002, 77-96.) eikä arvoa ole mahdollista tuottaa, jos loppukäyttäjää ei tunneta. Vuorovaikutukseen kehottavat panostamaan myös Grönroos ja Voima (2001, 7,21.) He nostavan huomionarvoiseksi asiaksi, kuinka vuorovaikutuksen ja asiakas-palveluntarjoaja-suhteen on oltava aito, jolloin palveluntarjoajalle tarjoutuu mahdollisuus ymmärtää ja seurata asiakkaan arvon muodostumista. Tähän aitoon vuorovaikutustilanteeseen on pyritty myös tämän tutkimuksen osalta kohtaamalla kasvotusten tutkimukseen liittyvän ekosysteemin osallisia. Näin Grönroosin ja Voimankin (2001, 7,21.) mukaan saadaan arvonluomisprosessi muuntumaan yhteiskehittämistilanteeksi, mutta se vaatii sen, että vähintään kaksi toisiinsa vaikuttavaa ja luottavaa ovat vuorovaikutuksessa keskenään, avoimesti, tasavertaisesti ja toisiaan kunnioittaen.

7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön johtopäätöksenä syntyi luvussa 6.1 jo esitetty käsitys siitä mitä ominaisuuksia kehitteillä oleva tietopohjainen työkalu ekosysteemin johtamiseksi tulisi sisältää sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla ja mitä seikkoja sen suunnittelutyössä tulisi ottaa huomioon. Näitä ovat ainakin reaaliaikainen tiedon kulku ja tietoon käsiksi pääsy sekä asiakastyytyvyisyys, sen mittaaminen, kerääminen ja valveutunut hyödyntäminen. Lisäksi nostettiin tärkeäksi digitalisaation tuomat mahdollisuudet, niihin tarttuminen ja sen hyödyntäminen. Näin ollen voidaan sanoa, että vastaus esitettyyn tutkimusongelmaan on onnistuttu löytämään. Jotta kerättyä tietoa on mahdollista hyödyntää, on pidettävä mielessä konteksti, johon se liittyy, eli taustalla vaikuttavat digitalisaatio ja sote-muutos. Digitalisaation voidaan sanoa olevan suurin muutoksetekijä aikakaudellamme. Sen myötä ovat muuttuneet kulutustottumukset, kommunikaatitavat, päivittäinen asioiden hoitaminen sekä informaation haku. Kun digitalisoituminen vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, markkinadynamiikkaan, politiikkaan tai yritysten liiketoimintaan ja strategiaan, nousee digitalisaatio-käsite esiin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13, 22-23.)

Muuttuvassa ympäristössä, kuten sosiaali- ja terveysalalla vaaditaan vahvaa muutosjohtamisen osaamista. Myös digitalisaation onnistunut hyödyntäminen ja sen johtaminen voidaan käsitellä muutoksen tai uudistuksen johtamiseksi, kuten Ilmarinen ja Koskela sen ilmaisevat (2015, 229). He korostavat, kuinka digitalisaatio koskettaa yrityksen kaikkia funktioita liiketoimintastrategiasta yksittäisen työntekijän toimintaa myöten. Digitalisaation johtaminen vaatii ymmärrystä luopua vanhasta ja samalla uskallusta ryhtyä uuteen ja sen tuomiin haasteisiin kuin myös mahdollisuuksiin on suhtauduttava vakavasti. Sosiaali- ja terveydenhuoltoala, jonne tutkimuksen kehityksen kohteena olevaa näkymäprototyyppiä ollaan kehittämässä, on murroksessa. Muutoksia tulee niin lainsäädännön puolelta kuin myös mm. digitalisaation mukanaan tuomien mahdollisuuksien sekä haasteiden muodossa, ja jotta tutkimusongelmaan saadaan tyydyttävä vastaus, vaatii se myös tämän näkökulman huomioon ottamista

7.1 Arvio tutkimusprosessista, sen luotettavuudesta, reliabiliteetista ja validiteetista

Tutkimusprosessin onnistumisen kannalta oli tärkeää mutkaton ja avoin yhteistyö opinnäytetyön ohjaajan sekä projektiryhmän kanssa. Saatu tuki, ohjeistus, ideointi ja kannustus olivat eilinehtoja työn valmistumiselle ja oikean suunnan löytämiselle.

Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitunut tuplatimanttimalli osoittautui alkuun haastavaksi hahmottaa. Kirjallisuudesta, johon tukeuduttiin toimintamallin sisäistämiseksi, tuntui olevan pieniä, mutta tutkimuksen kannalta tärkeitä eroavaisuuksia, mutta lopulta oma oikea tapa tulkitä ja soveltaa tiedonkeruumenetelmää löytyi. Aineiston keruussa koettiin vastoinkäymisiä, kun haastattelutilaisuuteen pääsi paikalle vain yksi henkilö. Keskustelu oli kuitenkin hedelmällistä, ja siellä esiin nostetut aiheet pysyivät merkityksellisinä mukana läpi tutkimuksen.

Kaiken kaikkiaan tutkimus koettiin onnistuneeksi ja sen avulla kerättyä tietoa on jo voitu käyttää MORFEUS-hankkeen julkaisuissa päättäjänäkymään liittyen. Kananen (2012, 161) muistuttaa kuinka opinnäytetöiden johtopäätösten ja tulosten tulisi olla luotettavia. Luotettavuudella hän, kuten myös Hirsjärvi ym. (1997, 231-233) tarkoittava mittaustulosten toistettavuutta eli reliaabeliutta sekä pätevyyttä eli validiutta. Koska erityisesti laadullisen tutkimuksen arviointi voi olla haastavaa, summaavatkin he tärkeimmäksi luotettavuuden mittariksi dokumentoinnin. Tutkijan on kyettävä selostamaan koko tutkimusprosessin ajan mahdollisimman tarkasti ja kattavasti tekemänsä tutkimustyön vaiheet sekä sen tulokset.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty varmentamaan triangulaation avulla, josta puhuu mm. Vilka (2015, 227.) Tämä monimetodinen lähestymistapa tutkimukseen varmistaa, että lopputulos ei nojaa vain yhteen tiedonkeruumenetelmään, vaan niitä on käytetty useampia ja yhdistellen. Näin ollen minimoidaan mahdollisuus virheellisiin tutkimustuloksiin esimerkiksi inhimillisen virheen sattuessa.

7.2 Lopuksi - tulosten hyödynnettävyys laajemmin ja jatkokehitysehdotuksia

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu, miten palvelumuotoilun toimintamalleja voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveydenhoitoalalle suunnatun tietomallinnusaihion kehittämistyössä. Tutkimuksessa oli tavoitteena kerätä näitä tekniikoita hyväksi käyttäen kehittämissympäristönä toimivalle hankkeelle tietoa, jota voidaan edelleen hyödyntää sen mahdollisissa jatkokehitysvaiheissa. Tiedon hankkimiseen käytetyt tekniikat noudattivat palvelumuotoilun teoriaa ja kehitysprosessin tiedonkeruumenetelmänä käytettiin ns. tuplatimanttimalleja. Käyttäjäymmärrystä pyrittiin lisäämään asettamalla keskiöön käyttäjän tarpeet, tavoitteena ymmärrys niitä kohtaan ja tiedonkeruutyöpajojen avulla on saatu tietoa, jota on mahdollista käyttää rakennettaessa palvelua, joka tuottaa asiakkaalle arvoa. Ilman kattavaa perehtymistä muotoiluajattelun lähtökohtiin sekä itse työskentely-ympäristöön tutkimusongelman ratkaisu olisi ollut kenties mahdotonta.

Toimintaympäristönä toimivan hankkeen sijoittuminen sosiaali- ja terveysalalle ei rajaa tässä tutkimuksessa käytettyjen metodien ja sitä kautta myöskään teoriasta tuotujen oivallusten ja niiden soveltamisen soveltumista ainoastaan sosiaali- ja terveysalalle. Oli sitten kyse mistä

tahansa kehitysprojektista, jonka tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa tuottava palvelu muutoksessa vellovaan ympäristöön, voi tässä tutkimuksessa hyödynnettyjä metodeja käyttää. Tutkimuksessa kerätty tieto kehityksen kohteena olevan palvelun sisällöstä taas on niin spesifiä, että sen hyödynnettävyys on todennäköisesti rajattu sosiaali- ja terveysalalle. Toki kohtuullisella vaivalla ja osaamisella kontekstia olisi varmasti mahdollista muuttaa, ja tutkimustuloksia hyödyntää myös toisessa yhteydessä. Tämä vaatii luonnollisesti palvelumuotoilun ajatusmallien mukaisesti syvää perehtyneisyyttä alalle, jossa kehitystyötä tehdään.

Tutkimuksen lopullisen kehityskohteen eli päättäjänäköymän kehitystyö on vielä kesken, eikä tämän tutkimuksen lisäksi kirjoittajalla ole mahdollisuutta vaikuttaa sen kulkuun enää. MORFEUS-hankkeessa kehitetty näkymäprototyyppi on suunniteltu lähtökohtaisesti käytettäväksi sosiaali- ja terveysalalla. Siinä on erityispiirteitä, jotka vakuuttavat, että se tulisi palvelemaan tarkoitustaan kiitettävästi erityisesti päihde-, mielenterveys- sekä lastensuojelun asiakkaiden parissa, jonne se on räätälöity. Näkymäprototyypin, jota on myös kutsuttu tietomallinnuksen ahioksi, kaltaisia innovaatioita on mahdollista hyödyntää liiketoiminnassa toimialasta riippumatta. Erityisen mielenkiintoista olisi nähdä kuinka sitä voitaisiin käyttää asiakkaiden piilevien tarpeiden tunnistamisessa ja kaupallisessa mielessä, lisämyynnin mahdollistavana työkaluna.

Tutkimustyö on ollut antoisaa ja avannut uusia mielenkiinnon kohteita. Palvelumuotoilun tekniikoihin tutustuminen ja niiden käytäntöön vieminen on muuttanut kirjoittajan tapaa suhtautua ympäristöönsä. Oppimista on tapahtunut monella eli osa-alueella, niin henkilökohtaisessa elämässä kuin oppimisympäristöön liittyen.

Käsitteet asiakaskeskeisyys ja asiakkaan ymmärtäminen, tunteiden merkitys sekä osallistaminen saivat täysin uuden merkityksen. Yhteiskehittäminen, iteratiivisuus -näiden käsitteiden syvälinen ymmärtäminen olisi ollut vastaus moniin kysymyksiin vuosien varrella. Palvelumuotoilun tarjoamat mielikuvituksen täyteiset, tarkat, monivaiheiset ja vaivalloiseltakin tuntuvat tekniikat ovat muuttaneet pysyvästi tapaa miten kirjoittaja tulee jatkossa suhtautumaan projekteihin ja niiden hallintaan, riippumatta siitä minkä alan projektista on kyse tai missä ympäristössä se toteutetaan. Myöskin kiinnostus yleisesti sosiaali- ja terveysalaan, sote-muutoksen ja digitalisaation tarjoamat mahdollisuudet sen kehittymiselle ja kehittämiselle on tämän tutkimuksen jälkeen kasvanut kirjoittajan mielessä suuresti.

Projekti mahdollisti poikkitieteellisen yhteistyön sekä verkostoitumisen eri alojen osaajien kanssa. Nöyrä kiitollisuus nousee ilmoille mietittäessä mitä kaikkea uutta MORFEUS-hanke, sen projektiryhmäläiset sekä sidosryhmät ovat tuoneet kirjoittajan elämään ja maailmankatsomukseen. Arvostus sote-alan työntekijöitä kohtaan on ollut aiemminkin suuri, mutta tämän

projektin myötä se on kasvanut entisestään. Alalla on potentiaalia paljon - toivottavasti se käytetään hyödyksi hyvin.

Lähteet

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekesin katsaus 256/2009.

Brown, T. 2009. *Change By Design - How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperCollins Publishers

Brown, T. & Wyatt, J. 2010. Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*; Stanford8.1, 31-35.

Buhler, C. & Sthepanidis, C. 2004. European CO-operation Activities Promoting Design for All in Information Society Technologies. Introduction to the Special Thematic Session. Teoksessa Miesenberger, K., Klaus, J., Zagler, W.L. & Burger, D. *Computer Helping People with Special Needs*. Berlin: Springer, 80-78.

Eljala, J. & Luoto, A. 2014. Muotoillen matkaan arvonluomisen maailmaan. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Muotoiluajattelu*. Tampere: Teknologiateollisuus, 76-83.

Falk, H. Kurki, M, Rissanen, P. Kankaanpää, S. & Sinkkonen, N. 2013. Kuntoutujasta toimijaksi - kokemus asiantuntijuudeksi. Työpaperi 39/2013. Tampere: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Gedenryd, H. 1998. *How Designers Work: Making Sense of Authentic Cognitive Activity*. Lund University Cognitive Studies 75. Lund: Lund University

Grönroos, C. 2006. On Defining Marketing: Finding a New Roadmap for Marketing. *Marketing Theory* 2006, 6(4),395-417.

Grönroos, C. 2011. Value Co-creation in service logic. A Critical Analysis. *Marketing Theory* 2011. 3, 279-301.

Grönroos, C. & Voima, P. 2011. *Making Sense of Value and Value Co-Creation in Service Logic*. Helsinki: Hanken School of Economics.

Harisalo, R. 2011. *Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina*. Tampere: Tampere University Press.

Heinonen, O-P. 2014. Alkusanat muotoiluajattelusta. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Muotoiluajattelu*. Tampere: Teknologiateollisuus, 7-9.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Honkonen, J. 2013. Kaupungit puhuvat muotoilusta. Teoksessa Keinonen, T., Vaajakallio, K. & Honkonen, J. (toim.) *Hyvinvoinnin muotoilu*. Helsinki: Aalto Arts Books, 27-39.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. *Digitalisaatio - yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.

Jokinen, P. & Pelkonen, M. Virikkeitä antava haastattelu (Stimulated recall interview) - menetelmä käsitysten, kokemusten ja ajattelun tutkimiseen hoitotieteessä. *Hoitotiede*, Vol. 8, 3.

Juuti, P., Rannikko, H. ja Saarikoski, V. 2004. *Muutospuhe - Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Juvonen, J. 2017. *YAMK- opinnäytetyö, Savonia amk - DIGITALISAATIO OSANA OSAAMISEN STRATEGISTA JOHTAMISTA*

- Jäppinen, T. & Sorsimo, 2011. J. Julkisten palvelujen käyttäjälähtöinen uudistaminen Helsingissä.
Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Tammerprint: Teknologiaiinfo Teknova, 98-103.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta - Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.
- Keinonen, T. 2013. Muotoilu, hyvinvointi ja hyvinvoinnin muotoilu.
Teoksessa Keinonen, T., Vaajakallio, K. & Honkonen, J. (toim.) Hyvinvoinnin muotoilu. Helsinki: Aalto Arts Books, 11-13.
- Kälviäinen, M. 2002. Product design for consumer taste. Pleasure with Products. Beyond Usability. London: Taylor & Francis, 77-96.
- Kälviäinen, M. 2012. Muotoiluviestintä kehittämistä konkretisoivana voimavarana. Tiedepoliittikka 37 (3), Edistysellinen tiedeliitto, 15-36.
- Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa?
Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Tampere: Teknologiateollisuus, 30-49.
- Lehto, P. 2011. Alkusanat.
Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Tammerprint: Teknologiaiinfo Teknova, 9-11.
- Lehtonen, K. & Lehto, P. 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa.
Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Tampere: Teknologiateollisuus, 20-29.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Macintyre, M & Bestwick, S. 2012. Opportunities to improve healths visiting services through lean thinking.
Teoksessa Macaulay, L., Miles, I., Wilby, J., Tan, Y., Zhao, L. & Theodoulidis, B. Case studies in service innovation. Springer, New York, Heidelberg, Dordrecht, London: Springer Science+Business Media New York, 95-99
- Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi.
Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Tammerprint: Teknologiaiinfo Teknova, 77-93.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos - Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2.painos. Tammerprint: Teknologiaiinfo Teknova.
- Miettinen, S. Raulo, M. & Ruuska, J. 2011. Johdanto.
Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Tammerprint: Teknologiaiinfo Teknova, 12-17.
- MORFEUS-hankkeen sisäinen tietopankki, 2015-2017
- Mäntäri, A. 2014. Pääkaupunkiseudulla muotoilu ohjaa julkisten palvelujen kehittämistä asiakaslähtöiseksi.
Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Tampere: Teknologiateollisuus, 108-115.

Nurme, P. 2017. Haastattelu.

Nyman, H. 2016. Luennot.

Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Osborne, S. & Brown, K. 2005. Managing Change and Innovation in Public Service Organizations. New York: Routledge.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons.

Partanen, A., Morig, J., Bergman, V., Karjalainen, J., Kesänen, M., Markkula, J., Marttunen, M., Mustalampi, S., Nordling, E., Partonen, T., Santalahti, P., Solin, P., Tuulos, T. & Wuorio, S. (toim.) 2015. Mielenterveys- ja päihdesuunnitelma, 2009-2015. Työpäpaperi 20/2015. Tampere: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Pohjonen, S. 2016. MORFEUS-hankkeen sisäinen tietopankki.

Polaine, A., Lovlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design from Insight to Implementation. New York: Rosenfeld Media.

Porokuokka, J. Luennot, 2017.

Prahalad, C. & Ramaswamy, V. 2004. The Co-Creating of Unique Value With Customers. Teoksessa Prahalad, C. & Ramaswamy, V. The Future of Competition Vol 32, 3. Harvard Business School Press: Emerald Group Publishing.

Saco, R. & Goncalves, A. 2008. Service Design: An Appraisal. Design Management Institute. Design Management Review, Vol.19, 1.

Sleeswijk Visser, F. 2009. Bringing the everyday life of people into design. Väitöstutkimus. Delf University of Technology.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This Is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases. Amsterdam: Bis Publishers.

Szebeko, D. 2011. Case Study 01. Co-Designing Services In The Public Sector. Teoksessa Meroni, A. & Sangiorgi, D (toim.) Design for Services. Farnham: Gower Publishing.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. 2017. Ekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kohteena. Valtioneuvosto: Työ- ja elinkeinoministeriön elinkeino- ja innovaatio-osasto

Vargo, S. & Lush, R. 2006. Service Dominant Logic. What It Is, What It Is Not, What It Might Be.

Teoksessa Vargo, S. & Lush, S. The Service-Dominant Logic Of Marketing: Dialog, Debate and Directions. New York: Routledge, 43-56.

Vepsäläinen, T., Siimar, M., Nykänen, P., Hiltunen, R. & Suomi, R. 2017. Sote-tietojohdamisen tavoitearkkitehtuuri ja ekosysteemi Varsinais-Suomen alueella. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja E-2:2017.

Vilka, H. 2015. Tutki ja Kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vähälä, E., Kontio, M., Kouri, P. & Leinonen, R. 2012. PALMU- palvelumuotoilua ikääntyville. Kuopio: Savonia ammattikorkeakoulun julkaisusarja C1/1/2012

Widmark, E. & Patel, E. 2013. More Pleasant Public Services With The Help Of Service Design. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) & Valtonen, A. (toim.) Service Design With Theory. Vantaa: LUP

Kantola T., Pöyry-Lassila P., Meristö T. 2017. SoTe-tieto ekosysteemissä : MORFEUS-näkymät asiakaslähtöisen yhteistyön ja palveluohjauksen työkaluina. Finnish Journal of eHealth and eWelfare, 9(2-3), p. 241-250, Finnish Social and Health Informatics Association.

Sähköiset lähteet:

About Design for Wellbeing. 2017. Design for Wellbeing. Haettu 2.6.2017.

http://www.designforwellbeing.org/?page_id=245,

Eleven Lessons_Design_Council. 2017. Design Council. Haettu 2.6.2017. (Design Council 2017a)

[http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)

Esittely. 2017. Morfeus. Haettu 15.6.2017 (Morfeus 2017a)

<http://morfeus.fi/tutkimus-research/esittely-introduction>

Lopuksi: Hyvinvointipalvelut ekosysteemissä. 2017. Morfeus. Haettu 24.8.2017 (Morfeus 2017b)

<http://morfeus.fi/tutkimus-research/lopuksi-hyvinvointipalvelut-ekosysteemissa>

Muotoilulla muutokseen. 2017. Huovinen, A. Haettu 10.4.2017.

<https://kasvuunjohtaminen.me/>

Mikä on sote-uudistus? 2017. Alueuudistus. Haettu 2.6.2017 (Alueuudistus 2017a)

<http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>

Taustaa ja tarve tutkimukselle. 2017. Morfeus. Haettu 2.4.2017 (Morfeus 2017c) <http://morfeus.fi/tutkimus-research/taustaa-ja-tarve-tutkimukselle-slash-background-and-motivation-for-the-project>,

Tavoitteet. 2017. Alueuudistus. Haettu 1.6.2017 (Alueuudistus 2017b) <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>,

The Design Process: What Is the Double Diamond? 2017. Design Council. Haettu 1.6.2017 (Design Council 2017b)

<http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Oulun kaupunki: paljon palveluita käyttävän asiakkaan profilointi. 2014. Nordic Healthcare Group. Haettu 2.5.2017

<http://www.nhg.fi/oulu-kaupunki-paljon-palveluita-kayttavien-asiakkaiden-profilointi>

Oulun kaupunki: Pieni osa kerryttää valtaosan kustannuksista. 2013. Pisara-hanke. Haettu 2.5.2017.

https://www.ouka.fi/oulu/pisara/ajankohtaista/-/asset_publisher/2fVr/content/id/2266497

Valinnanvapaus. 2017. Alueuudistus. Haettu 1.6.2017 (Alueuudistus 2017c) <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/asiakkaan-valinnanvapaus>

Tuloksia. 2017. Morfeus. Haettu 29.08.2017 (Morfeus 2017d)

<http://morfeus.fi/tutkimus-research/tuloksia>

Morfeus. MORFEUS-prototyyppi julkaistu. 2017. haettu 25.08.2017 (Morfeus 2017e)
<http://morfeus.fi/ajankohtaista-news/morfeus-prototyyppi-julkaistu>

Morfeus-prototyyppi. 2017. Morfeus. Haettu 20.08.2017 (Morfeus 2017f)
<http://morfeus.fi/tutkimus-research/morfeus-prototyyppi>

Palveluväylä. 2017. Valtiovarainministeriö. Haettu 20.06.2017 <http://vm.fi/palveluvayla>

Kuviot

Kuvio 1: Kustannusjakauma	23
Kuvio 2: Arvon luominen Tim Brownin mukaan	42
Kuvio 3: Arvon ja lisäarvon ero	45
Kuvio 4: Iteratiivinen prosessi	47
Kuvio 5: Muotoiluprosessin iteraatiosilmukka	48
Kuvio 6: Divergenssiin ja konvergenssiin perustava palvelumuotoilun tiedonkeruu- ja kehittämismalli	52
Kuvio 7: Tuplatimanttimallin vaiheet	53
Kuvio 8: Modifioitu tuplatimantti iteraatiosilmukoilla	54
Kuvio 9: Tutkimusvaihe on tuplatimantin ensimmäinen vaihe	55
Kuvio 10: Määrittelyvaihe on tuplatimantin toinen vaihe	60
Kuvio 11: Kehittäminen seuraa määrittelyä	64
Kuvio 12: Toteutusvaihe on tuplatimanttimallin viimeinen vaihe	66
Kuvio 13: Palvelumuotoilutyön tutkimustulokset	67
Kuvio 14: Asiakaskokemus on osiensa summa	73

Kuvat

Kuva 1: MORFEUS-hankkeen SIM-malli	18
Kuva 2: Asiakkaan näkymä	24
Kuva 3: Minun suunnitelma	25
Kuva 4: My Data	26
Kuva 5: Huolimittari	27
Kuva 6: Päätäjänäkymä	28
Kuva 7: Morfeus-hanke sekä muut vastaavat hankkeet	29
Kuva 8: Prototyyppi	37
Kuva 9: Näkymäprototyypin suunnittelua varten luotu ensimmäinen kooste	59
Kuva 10: Fasilitoitu työpaja	63
Kuva 11: Työpajan tuloksia	66

Liitteet

Liite 1: Stimuloiva teemahaastattelu - runko.....	88
Liite 2: Sähköposti haastateltaville	84
Liite 3: Haastattelu kevät 2017	86
Liite 4: Fasilitoinnin purku	93
Liite 5: Seminaarin purku	96

Liite 1: Stimuloiva teemahaastattelu - runko

- mitä tuntemuksia herättää
- minkälainen olisi ihannetyökalu
- mitä halutaan säilyttää ja mitä poistaa nykyisistä toimintamalleista
- mitä epäkohtia nykyisissä toimintatavoissa
- miten tiedonkeruu /-saanti onnistuu
- mitä tarvitaan, millaista päätöksentekoa tiedon pitäisi tukea >systemin pitäisi tuottaa
- mitä ei tarvita
- mitkä tapahtumat toistuvat useimmiten palvelussa
- missä tilanteissa tiedonkulun reaaliaikaisuus ja varmuus ovat tärkeintä
- tavoitteiden asetanta
- käytettävyys
- opasteet
- asiakkaiden seuranta
- työntekijöiden seuranta
- muita päätöksenteon tuen työkaluja
- minkälaista seuranta on mahdollista järjestää ohjelman avulla
- jos on tarvetta saada tietoa oman organisaation sisältä, niin miten se nykyään tapahtuu

Liite 2: Sähköposti haastateltaville

Hei,

”---Kiitos jo etukäteen ajastanne!

Tarkoitukseni olisi aluksi esitellä teille MORFEUS-hankkeessa kehitettyä prototyyppiä, eli ns. käyttöjärjestelmää, jonka avulla sote-puolen asiakas, palveluohjaaja sekä päättäjät kukin hallinnoivat mm. asiakkuuksiaan. Kehitteillä on kolme eri näkymää, eli jokaiselle käyttäjäryhmälle omansa. Asiakas -ja palveluohjaaja-näkymät ovat edenneet prototypointi ja testaus-vaiheeseen, mutta ns. päättäjän näkymän kehitystyö on vielä kesken.

Voimme tutustua käyttöjärjestelmään joko virtuaalisesti tai / ja paperiprinttien avulla, käydä läpi hiukan taustaa, tavoitteita ja toimintoja. Se, mihin todella tarvitsisin teidän apuunne, ei vaadi suurempaa perehtyneisyyttä itse hankkeeseen. Tarkoitukseni on kerätä tietoa ns. päättäjän näkymän kehitystyötä varten ja toiveissani olisikin pienen alustuksen jälkeen keskustella siitä, mitä toiveita teillä herää käyttöjärjestelmään liittyen. Minkälaisia ominaisuuksia arvostatte, minkälaista tietoa sen tulisi teille tarjota, sekä mm. käytettävyydestä. Tämän sekä MORFEUS-projektiryhmän haastattelun perusteella tarkoitukseni on luoda hyvin pelkistetty paperinen prototyyppi kyseisestä päättäjän näkymästä ja edelleen esitellä sitä ja kerätä mielipiteitä 10.5. Porvoossa järjestettävässä loppuseminaarissa.

Käyttöjärjestelmä tai tietomallinnuksen kehikko, mitä MORFEUS-hankkeessa on työstetty perustuu ns. palveluväylään (<http://vm.fi/palveluvayla>), jota ollaan ottamassa käyttöön myös Suomessa.

”Hankkeessa kehitetään palvelualueille soveltuvaa tietomallinnuksen kehikkoa, johon kaikki palvelun hankkimiseen ja tuottamiseen tarvittava tieto voidaan liittää. Tietomallinnus selkiyttää toimijoiden väliset roolit, suhteet ja tietotarpeet, jotta tulevaisuudessa voidaan kehittää, tuottaa ja hankkia uudenlaisia palveluja (kustannus)tehokkaammin ja asiakaslähtöisemmin. Hankkeen tulosten pohjalta on mahdollista kehittää uudenlaisia digitaalisia työvälineitä palveluekosysteemin toiminnan tueksi.”

(<http://morfeus.fi/tutkimus-research/taustaa-ja-tarve-tutkimukselle-slash-background-and-motivation-for-the-project>)

Liite 3 Haastattelu 27.4.2017



MORFEUS Haastattelu Porvoossa 27.4.2017

Haastattelija: Annika Huovinen, Laurea
Haastateltavat: Pia Nurme ja Päivi Mäkimartti

Haastattelu nauhoitetaan opinnäytteen tutkimustyötä varten
haastateltavien luvalla

www.laurea.fi



Teemat

- Esittelyt
- Taustaa hankkeelle
- Mitä on tehty
- Mitä tullaan tekemään
- Proton läpikäynti
 - Palveluohjaajan näkökulma
 - Päätäjän näkökulma
- Keskustelua havainnoista
- Keskustelua tarpeista

2

Haastattelija ja haastateltavat

Annika Huovinen

- Tradenomi 2009 Laurea-ammattikorkeakoulu
 - Rahoitus ja riskienhallinta
- 10 vuotta pankkimaailmassa
- YAMK 2016-2017 Laurea
 - Yrityksen kasvuun johtaminen
 - Palvelumuotoilu ja digitalisaatio

Pia Nurme

Päivi Mäkimartti



3

MORFEUS

- Mallinnettu informaatio,
- Osallistavat työtävät,
- Rakentuva tulevaisuus,
- Fasilitoitu yhteistyö ja
- Ennakoiva innovointi
- Uudistuvassa
- Sosiaali- ja terveydenhuollossa



4

Taustaa



- Tarkastelun kohteena ovat ekosysteemin toimijat eli
 - hyvinvointialan yritykset
 - julkisen ja kolmannen sektorin organisaatiot
 - toimijoiden väliset suhteet
 - erityisesti päihde-, mielenterveys- ja lastensuojelupalveluiden kokonaisuus

Tavoitteita



- Kehitetään uutta tietomallinnuksen kehikkoa, johon on mahdollista liittää kaikki tieto, mitä tarvitaan sosiaali- ja terveyspalveluiden
 - hankkimiseksi
 - tuottamiseksi
 - kehittämiseksi
- Ekosysteemin toimijoiden väliset tietotarpeet, roolit ja suhteet selkiytyvät ja
- Mahdollisuus kehittää tulevaisuuden palveluita asiakaslähtöisemmin ja tehokkaammin
 - Oikea-aikaisesti, silloin kuin signaali palvelulle tulee

Taustalla palveluväylä



- Palveluväylän kautta tuoda juuri oikeat tiedot erilaisista rekistereistä ja järjestelmistä.
- Julkinen hallinto ja yritykset voivat hyödyntää muita väylään liittyneitä palveluita ja tietovarantoja.
 - palvelujen laatu, läpinäkyvyys, tietoturva, tietosuoja, sekä tiedon luotettavuus paranevat.

Päihdehuollon, mielenterveyden tai lastensuojelun asiakas ei ole vain yhden palvelun piirissä vaan niitä voi olla useampia

MORFEUS



Mielenterveys, päihde, lastensuojelu

- Asiakasnäkymä
- Palveluohjaajan näkymä
- Päätäjänäkymä

MORFEUS Porvoossa



- Hankkeen lähtökohta on asiakaslähtöisyys
 - Lastensuojelun palvelupolkujen mallinnus
- Palveluekosysteemiä tutkitaan ja kehitetään case-esimerkkiperheen tarvitseman palvelukokonaisuuden avulla.
 - Kokemusasiantuntijat
 - Käytettävyys
 - Huolen ilmaiseminen

- Seuraavaksi palvelunäkymään!
- Kysymyksiä / kommentteja?

MORFEUS-tavoitteet



- Hankkeessa kehitetään palveluiloille soveltuvaa tietomallinnuksen kehikkoa,
- johon kaikki palvelun hankkimiseen ja tuottamiseen tarvittava tieto voidaan liittää.
- Tietomallinnus selkiyttää toimijoiden väliset roolit, suhteet ja tietotarpeet, jotta tulevaisuudessa voidaan kehittää, tuottaa ja hankkia uudenlaisia palveluja (kustannus)tehokkaammin ja asiakaslähtöisemmin.
- Hankkeen tulosten pohjalta on mahdollista kehittää uudenlaisia digitaalisia työvälineitä palveluekosysteemin toiminnan tueksi.



MORFEUS-taustaa

- Kokonaiskuva palvelusta ja sen ekosysteemistä
- Vuorovaikutussuhteet näkyviksi
- Tiedon tarpeet näkyväksi
- Tiedon jakamisen helpottaminen: kontekstuaalisuus, visuaalisuus, jne.
- Johtamisen, oppimisen, hankkimisen, sopimisen jne. apuväline
- Työntekijöiden yhteistyön ja työn helpottaminen
- Asiakkaan tarpeiden näkyväksi tekeminen
- Asiakkaan työväline

Liite 4: Fasilitoinnin purku

REAALIAIKAISUUS:

"Eri asiakkaiden huolimittarit tuottavat reaaliaikaista tietoa palvelutarpeen ennakointiin, päätöksentekijä näkee huolen kehittymisen vastuualueellaan visuaalisesti"

"Vallitsevan asiakastilanteen seuranta: Jos palveluneuvontaa ja -ohjausta dokumentoidaan reaaliajassa, voidaan saada tietoa vallitsevista asiakkaiden tarpeista tietyllä alueella. Tämän kautta resursseja voidaan kohdentaa paremmin. "

"Resurssien käyttöä ja tarvetta voi seurata reaaliaikaisesti. Budjettiseuranta- ja ennustetyökalu. Resurssien kohdentaminen"

"Reaaliaikainen tieto asiakas- ja työntekijätyytyväisyydestä."

"Tieto alueellisista asiakasryhmistä ja heidän erityistarpeistaan. "

"Palveluväylän pitää toimia saumattomasti, jotta tiedot kaikista rekistereistä saadaan yhtenäisesti käyttöön."

"Akuuteissa tilanteissa resurssien nopea uudelleensuuntaaminen."

"Mahdollisuus työvuorolistojen suunnitteluun resurssitarpeen mukaisesti."

"Tietoa sekä tarpeista että saatavilla olevista palveluista, ns. paikkatilanne."

ASIAKASTYYTYVÄISYYS:

"Kun asiakaspalautetta kerätään jatkuvasti, voi päättäjän näkymän käyttäjä määrittää rajan, jonka jälkeen hänelle tulee ilmoitus huolesta, että jokin yksikkö/toiminta ei toimi asiakkaita tyydyttäen."

"Asiakastyytyväisyysmittauksia ja -tietoa hyödynnetään ekosysteemissä toiminnan kehittämisessä strategiatasolla sekä mm. kilpailutuksissa ja hankinnoissa."

"Asiakastyytyväisyyden moniulotteinen ja monimuotoinen tiedon hyödyntäminen."

"Asiakkaiden arviot näkyviksi myös muille asiakkaille -> voi valita 5 tähden palvelua!"

"Mahdollisuus dokumentoida tyytyväisyyttä helposti, ei pitkiä kyselyitä."

"Asiakaspalautteen kerääminen auttaa palveluntuottajaa parantamaan omaa palveluaan."

"Helppo, visuaalinen tapa, mahdollisuus kerätä metatietoa."

"Päättäjänäkymä näkyväksi myös palveluntuottajalle / yrityksille. -> mahdollisuus saada asiakaspalautte -> parantaa palvelun laatua -> mahdollisuus saada tieto palvelutarpeesta -> räätälöidyt palvelut."

"Palveluntuottajat voivat antaa tyytyväisyyspalautetta toisistaan, mikäli tekevät yhteistyötä."

"Työkalu tuottaa asiakastyytyväisyydestä mittaustietoa päätöksentekijälle visuaalisessa muodossa, eri mittareista tietoa yhdistäen."

"Tieto säästöistä - Mitkä toimenpiteet / ideat / palvelut ovat tuoneet mitkään säästöt tai hyödyt yksilölle. -> visuaalinen näkymä! "

"Mahdollisuus löytää piileviä tarpeita ja muokata palvelut sen mukaisesti - joustavuus! "

DIGITALISAATIO

"Avoin data : Tietoa vallitsevasta asiakastilanteesta voidaan jakaa avoimena datana kaikille toimijoille -> tunnistamattomuus tärkeää -> my data- ajattelu."

"Dataa analysoimalla saadaan asiakastarpeet esille aiempaa paremmin toiminna kehittämiseen. Big Data-analyysi!"

"Hyödynnetään huolimittareita, anturit/digitunnisteet, jotka tulkitsevat/kokoaa moninaista tietoa (sanat, kirjoitettu, puhutut, ei-sanallinen) monilla toimijatasoilla."

"Digityökalut mahdollistavat tehokkaan palveluekosysteemin johtamisen tietopohjaisesti, Monitoimijaisen verkoston johtamisen työkalu."

Liite 5: Seminaarin purku

Reaaliaikainen tiedon kulku, välitys, pääsy

resurssien kohdentaminen, alueellisesti, ajallisesti, palvelualoittain
reagoiminen oikea-aikaisesti
reagoiminen reaaliajassa
ennustaminen
budjettiseuranta

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen, kerääminen, hyödyntäminen

tuotekehityksessä
palveluntuottajat
piilevät tarpeet
avoin arviointi, sekä asiakkaat että palveluntarjoajat
tulokset helposti visuaaliseen muotoon
helppo tulkita
helppo kerätä
helppo verrata

Digitalisaation tuomat mahdollisuudet

toimintatavat
tavoitettavuus
uudet palvelut
avoimen datan hyödyntäminen
uudet työkalut
hyödyntäminen kokonaisuuden hallinnassa