

SYSTEMIORIENTOITUNUT PALVELUMUOTOILU

CASE: OHJAAMO HELSINKI

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
MUOTOILU- JA TAIDEINSTITUUTTI
MUOTOILUN KOULUTUSOHJELMA YAMK
OPINNÄYTETYÖ YLEMPI AMK-TUTKINTO

NORA ELSTELÄ

SYKSY 2016

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

SYSTEEMIORIENTOITUNUT PALVELUMUOTOILU

MUOTOILU- JA TAIDEINSTITUUTTI

CASE: OHJAAMO HELSINKI

MUOTOILUN KOULUTUSOHJELMA YLEMPI AMK

101 SIVUA + LIITTEET

NORA ELSTELÄ

SYKSY 2016

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä toteutetaan systeemiorientoituneen palvelumuotoilun toimintatapoja ja metodeja sekä kehitetään systeemiajattelua soveltava työkalu julkiselle sektorille. Yhteistyökumppanina työssä toimi moniammatillinen 15-29 vuotiaille nuorille suunnattu Ohjaamo Helsinki -palvelu, joka ohjaa ja tukee asiakasta elämönhallinnassa, urasuunnittelussa ja opiskelupaikan löytämisessä.

Työssä selvitetään millä keinoilla sekä muotoilija, että asiakas voivat hahmottaa organisaation systeemistä toimintaa palvelumuotoilun näkökulmasta. Työssä selvitettiin myös millä keinoilla voidaan motivoida henkilöstöä luovaan ajatteluun ja organisaatiota itsenäiseen palvelumuotoiluun. Selvitin työssäni systeemiajattelun teoriaa, oppivan organisaation toimintamallia ja luovan itsevarmuuden tukemista.

Aloitin organisaation toimintaan tutustumisen asiakasrajapinnasta ja kasvatin ymmärrystä asteittain organisaation toimintaympäristöstä. Tavoitteenani oli tutustua Ohjaamo Helsinki -hankkeen kontekstiin ja saada monipuolinen kokonaiskuva sen kehittämistarpeista. Hahmottamalla palvelun asiakkaan tarpeet, palvelujärjestelmän toiminta, palvelun muutosherkkyys sekä vaikuttavuus muuhun palvelujärjestelmään, saatiin muodostettua kokonaiskuva Ohjaamo Helsingin toiminnasta. Selvitin myös, miten voidaan kasvattaa työntekijöiden luovaa itsevarmuutta ja kasvattaa organisaation valmiuksia itsenäiseen palvelumuotoiluun.

Kehittämistehtävässä organisaation itsenäisen palvelumuotoilun valmiuksia ja henkilöstön luovaa itsevarmuutta kasvatettiin yhteissuunnittelun avulla. Työpajoissa keskityttiin yhteisen vision muodostamiseen systeemiajattelun ja visualisoinnin keinoilla. Kehittämistehtävässä kokeiltiin Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa erilaisia palvelumuotoilumetodeja, jotta saatiin selville Ohjaamo Helsingin kehittämistarpeita projektin eri vaiheissa. Yhteissuunnittelun työpajoissa kokeiltiin GIGA-kartoitusta, palvelujärjestelmän visuaalista kuvausta Service blueprint -työkalulla, sekä Three Horizons tulevaisuusskenaario-, käyttäjäprofiili-, palvelupolku- ja palvelukokemukskäyrätyökaluja. Kehittämistyön tuloksena syntyi Palveluprosessi-työkalu joka auttaa kehittämään asiakaskokemusta ja tukee Ohjaamo Helsingin asemaa palautteen antajana muulle palveluverkostolle.

Asiasanat: Palvelumuotoilu, Systeemiajattelu, nuorten julkiset palvelut, Yhteissuunnittelu, Oppiva organisaatio.

LAHTI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SYSTEMS ORIENTED SERVICE DESIGN

INSTITUTE OF DESIGN AND FINE ART

CASE: OHJAAMO HELSINKI

MASTER'S DEGREE PROGRAMME IN DESIGN

101 PAGES + ATTACHMENTS

NORA ELSTELÄ

FALL 2016

Abstract

Service design and Systems thinking methods are practiced in this thesis work. Tool for Systems thinking in Service design was made for Ohjaamo Helsinki, the partner organization of this thesis work. Ohjaamo Helsinki is a service for youth aged 15-29 years, who are in various life situations, it is offering guidance and support in life management, career planning and education.

In this thesis, I was resolving the ways for service designer and the customer organization can better understand the systemic functions of the organization from the service design point of view. I was also finding out the ways for motivating the employees in creative thinking and the organization for independent service development. I was researching topics like systems theory, the approach of the learning organization and how to support creative confidence.

User research was done at the beginning of the project with other design actors. The knowledge about the organizational dynamics in Ohjaamo Helsinki was gained gradually by learning about user interface to the organizational structure and strategy. My aim was to get familiar with the context of Ohjaamo Helsinki and to gain all-round vision about its needs. By learning about user needs, the organizational structure and dynamics, sensitivity for change and the impact it is making in other youth services, was the all-around vision of the Ohjaamo Helsinki service achieved. I was learning how the creative confidence was raised among the employee and how was the organizational readiness for independent use of the service design methodology raised in Ohjaamo Helsinki.

In this thesis work I was supporting the independent design process and creative confidence of the employee by organizing co-design workshops. The shared vision about the service was gained by using systems thinking and visualization. Several different service design methods were used for finding out the design challenges in different stages of Ohjaamo Helsinki service development project. GIGA-mapping-, Service blueprint-, Three Horizons future scenario-, User profile-, Customer journey- and User experience curve-tools were used in Co-design workshops. The result of the Co-design process was the Service process-tool for the Ohjaamo Helsinki employee. The tool is helping to improve the customer experience and will support the position of Ohjaamo Helsinki on giving feedback about shortcomings in basic public services aimed for youth.

Key words: Service design, Systems Thinking, Public Youth Services, Co-design, Learning Organization

1. Johdanto	7
2. Tausta	9
2.1 Työn aihe ja tavoite	9
2.2 Omat lähtökohdat	10
2.3 Helsingin kaupunki ja muotoilu	11
2.4 Ohjaamo Helsinki -hanke- ja toimintaesittely	13
2.5 Palvelumuotoilu osana Ohjaamo Helsingin kehittämistä	17
<i>Vastuut ja osapuolet</i>	17
2.6 Tehtävän kuvaus ja oma roolini	18
2.7 Mittakaava ja lähestymistapa	19
3. Teoreettinen tausta ja viitekehys	22
3.1 Aikaisempaan tutkimusaineistoon tutustuminen	23
3.2 Kehittämistyöhön liittyvät tutkimuskysymykset	23
<i>Millä keinoilla voidaan hahmottaa organisaation systeemistä toimintaa?</i>	24
<i>Millä keinoilla voidaan motivoida henkilöstöä luovaan ajatteluun ja organisaatiota itsenäiseen palvelumuotoiluun?</i>	24
3.3 Keskeiset käsitteet	25
<i>Muotoiluajattelu</i>	26
<i>Palvelumuotoilu</i>	26
3.3.1 Asiakasymmärrys	27
3.3.2 Moniammatillinen yhteissuunnittelu	29
3.3.3 Kokeileva kehittäminen	29
3.3.4 Systeemiajattelu	32
3.4 Systeemiorientoitunut palvelumuotoilu	33
3.4.1 <i>Oppiva organisaatio</i>	34
3.4.2 <i>Työntekijöiden luova itsevarmuus</i>	36
3.4.3 <i>Systeemin hahmottaminen</i>	38
3.5 Systeemiorientoituneet visualisointimenetelmät	40
3.5.1 <i>Palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus eli Service blueprint</i>	40
3.5.2 <i>GIGA-kartoitus (GIGA-mapping)</i>	42
3.6 Prosessi ja menetelmät	44
4. Kontekstiin tutustuminen: Ohjaamo Helsingin palvelumalli ja palvelutila	50
4.1. Käyttäjätutkimus nuorten ja Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa	51
4.2 Tiedonkeruumenetelmät	54
4.2.1 <i>Havainnointi</i>	54
4.2.2 <i>haastattelut</i>	55
4.2.3 <i>Empatialuotaimet</i>	55
4.2.4 <i>Sähköinen kysely tilasuunnittelun tueksi</i>	59
4.2.5 <i>Työpajat nuorten kanssa</i>	60
4.2.6 <i>Työpajat Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa</i>	61
4.3 Muotoilutoimistojen tuotokset	62

4.3.1 Ohjaamo palveluohje.....	63
4.3.2 Tilasuunnittelu	64
5. Muotoilumetodit ja Palveluprosessi–työkalu Ohjaamo Helsingin työntekijöille.....	66
5.1 Oma jatkokehitystyö ja työpajat	67
<i>Ensimmäinen palvelumallityöpaja 8.6.2015</i>	<i>68</i>
<i>Toinen palvelumallityöpaja 31.10.2015</i>	<i>71</i>
<i>Kolmas työpaja - muotoilun metodeja tulevaisuuden suunnitteluun 29.4.2016</i>	<i>75</i>
5.2 Systemisen ajattelun sovellus ja tuotos	78
<i>Palveluprosessi–työkalu Ohjaamo Helsingin laadullisessa asiakastyön raportoinnissa</i>	<i>78</i>
<i>Systeemeissä vaikuttavat toimintamallit</i>	<i>87</i>
6. Yhteenveto.....	90
6.1 Tiivistelmä.....	90
6.2 Loppupäätelmät ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	92
<i>Millä keinoilla voidaan hahmottaa organisaation systeemistä toimintaa?</i>	<i>92</i>
<i>Millä keinoilla voidaan motivoida henkilöstöä luovaan ajatteluun ja organisaatiota itsenäiseen palvelumuotoiluun?</i>	<i>94</i>
6.3 Jatkokehittämiskohteet.....	97
7. Lähteet	99
8. Liitteet	102

1. JOHDANTO

Halusin kehittää opinnäytetyössäni merkityksellistä ja tärkeää asiaa, kuten kestävä kehitys ja ihmisten hyvinvointi. Realistisuuden nimissä en voinut lähteä pelastamaan koko maailmaa, vaan päätin valita hiukan pienemmän palan. Nuorisotyöttömyys oli aihevalinnan hetkellä ajankohtainen julkisen keskustelun aihe, ja oli ilmiönä minulle ennestään tuttu. Helsingin kaupungin nuorisopalveluihin keskittyvä Ohjaamo-hanke oli juuri käynnistymässä ja yhteistyö opinnäytetyön puitteissa alkoi.

Vastuullinen kehittäminen, tiedon hankinta ja sen esittäminen ymmärrettävästi visuaalisin keinoin oli tässä kehittämistehtävässä tärkeässä osassa. Tavoitteena oli kehittää keinoja, joilla systeemiajattelua voitaisiin tuoda entistä voimakkaammin muiden käyttäjälähtöisten tutkimusmenetelmien rinnalle palvelumuotoiluprojekteihin erityisesti julkisen sektorin palveluita kehitettäessä. Systeeminäkökulman valintaan vaikutti mielenkiinto ekologiaa ja kestävän yhteiskunnan kehittämistä kohtaan. Systeemiajattelun suurimpia etuja on ymmärryksen lisääntyminen monimutkaisia kokonaisuuksia, kuten erilaisten verkostojen ja organisaatioiden toimintamekanismeja kohtaan.

Palvelumuotoilua oli alettu käyttää Helsingissä World Design Capital 2012 vuoden jälkeen enemmän julkisten palveluiden kehittämisessä erityisesti Toimiva kaupunki –hankkeen myötä. Koin silti, että muotoiluajattelu ja erityisesti monimutkaisia palveluverkostojen kehittämisessä hyödyttävä systeemiajattelu ei ollut vielä ottanut täysin vakaata jalansijaa julkishallinnon palvelukehittämisessä. Monet julkisista palvelumuotoiluprojekteista olivat pääsääntöisesti konsulttivetoisia, eikä palvelumuotoilun toimintatapoja pyritty jalkauttamaan suunnitelmallisesti osaksi palveluiden jatkuvaa kehittämistä. Pohdin työssäni, miten voin muotoilijana tukea kaupungin sisäistä kehittämistä ja oppia ymmärtämään sen toimintaa paremmin muotoilun ja innovaatioiden näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön kehittämisprojektissa Helsingin kaupungin Ohjaamo-hankkeessa, minulla oli tilaisuus nähdä ja olla toteuttamassa palvelumuotoiluprojektia yhdessä kahden muotoilutoimiston sekä Helsingin kaupungin oman muotoilua konsultoivan Toimiva kaupunki-hankkeen toimijoiden kanssa. Muotoilutoimisto Praktik toteutti Ohjaamo Helsingin työntekijöille yhteiseen palvelumalliin keskittyvän palveluohjeen ja muotoilutoimisto Rune & Berg Design Ohjaamo Helsingin tilasuunnitelman. Toimiva kaupunki organisoi muotoilutoimintaa Helsingin Ohjaamo hankkeen alussa, jolloin kolmen kuukauden aikana toteutettiin yhteensä 13 yhteiskehittämisen työpajaa tai tapaamista. Muiden muotoilutoimijoiden toteuttaman alkusysäyksen jälkeen toteutin systeemiajattelua kehittävän kokonaisuuden Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa.

Halusin kehittää ammatillisen systeemiajattelua soveltavan visualisointityökalun ja toimintamallin, joka hyödyttäisi Ohjaamo Helsingin kautta koko nuorille suunnattua palveluverkostoa. Ohjaamo Helsinki –hanke pilotoi täysin uudenlaista moniammatillista yhden luukun toimintamallia nuorten palveluiden toteuttamiseen, sen ideana on vastata erityisesti syrjäytyneiden ja moniammatillista ohjausta ja neuvontaa tarvitsevien nuorten tarpeisiin. Ohjaamo palvelumalli pyrkii vastaamaan sellaisten nuorten tarpeisiin, jotka eivät ole syystä tai toisesta hyötyneet peruspalveluverkoston tarjonnasta. Ohjaamo Helsingin hankkeen aikana kerättyä tietoa hyödynnetään muun palveluverkoston kehittämisessä. Koin, että hankkeella on hyvät mahdollisuudet saada positiivista muutosta aikaan myös muualla julkisen sektorin palveluissa.

Jatkokehittämistyön tavoitteena oli ensin kehittää Ohjaamo Helsingin työntekijöille yhtenäinen työote ja Ohjaamo palvelumalli. Keskeisin kehittämishaaste oli moniammatillisen työryhmän täysin uudenlainen toimintatapa, jossa nuorelle nimetty oma ohjaaja kuljettaa nuoren palvelun eri vaiheiden läpi. Tavoitteena oli myös kehittää testata ja jalkauttaa palvelumuotoilun työkaluja Ohjaamo Helsingin sisäiseen kehittämiseen, pohdin millä keinoilla voidaan tukea henkilöstön luovuutta, ja näkemystä palvelun tulevaisuudesta. Lopuksi kehitettiin hankkeen tarpeisiin vastaava systeemiajattelua tukeva helppokäyttöinen visualisointityökalu, joka auttoi asiakaskokemuksen kehittämisessä ja viestinnässä muulle palveluverkostolle. Toivon että työstä on apua myös muille kaupunkien ja palveluiden kehittämisprojekteille ja että voin jatkaa tämän kaltaista systeemiorientoituneen palvelumuotoilun kehittämistä myös jatkossa.

2. TAUSTA

Tässä luvussa kerrotaan, miten työn aihe valikoitui ja minkälaisia tavoitteita tutkimuksellisella kehittämistehtävällä oli työn eri vaiheissa. Kerron myös lyhyesti omat lähtökohdati lähdeittäessä tähän kehittämistehtävään. Opinnäytetyön kehittämisprojektin yhteistyökumppani oli Helsingin kaupungin Ohjaamo-hanke, jonka toimintaesittely ja selvitys hankkeessa tehdystä palvelumuotoilusta löytyvät tästä luvusta. Selvitän myös, millä tavalla Helsingin kaupunki on ottanut muotoilua osaksi toimintaansa. Kehittämistehtävän kuvaus ja oma roolini siinä esitellään ennen mittakaavaa ja lähestymistapaa jotka ovat luvun viimeiset käsiteltävät aiheet.

2.1 TYÖN AIHE JA TAVOITE

Työn aihe käsittelee systeemiorientoituneen palvelumuotoilun näkökulmaa ja sen soveltamista julkisen sektorin palveluiden kehittämiseen. Työssä selvitettiin millä toimintatavoilla ja työkaluilla systeemiorientoitunutta palvelumuotoilua ja sitä kautta strategista näkökulmaa palveluiden kehittämiseen voidaan tuoda lisää Ohjaamo Helsingin organisaatioon. Systeemiajattelua arvostetaan havaintojeni mukaan aikaisempaa enemmän organisaatioiden suunnittelu- ja johtamistyössä, syynä tähän voi olla erilaisten järjestelmien ja verkostojen monimutkainen luonne ja toiminnan vaikutuksien ymmärtämisen haasteet.

Tavoitteeni oli aluksi tutustua yleisesti palvelumuotoiluun ja muotoilijan rooliin julkisella sektorilla. Projektin edetessä keskeiseksi näkökulmaksi nousi systeemiorientoitunut palvelumuotoilu. Työn tutkimuskysymykset valikoituivat aikaisempien tutkimusten perusteella tehtyihin havaintoihin palvelumuotoilun käytöstä julkisen sektorin palveluiden strategisessa kehittämisessä. Ohjaamo Helsingin palvelun kehittämisen aikana nousi tarve ymmärtää monimutkaisia kokonaisuuksia paremmin systeemiajattelun keinoilla.

Yhtenä tavoitteenani tässä opinnäytetyössä oli kartuttaa omaa ammatillista kokemusta palvelumuotoilusta julkisten palveluiden puolella. Tämä toteutui Ohjaamo Helsingin palvelumuotoilu projektin kautta, jossa kokeilimme erilaisten palvelumuotoilun työkalujen käyttöä. Kehitimme myös Ohjaamo Helsingille systeemiajattelua soveltavan visualisointityökalun. Toinen tavoitteeni oli laajentaa omaa ymmärrystä julkisten palveluiden toiminnasta ja kehittämisestä. Tämä toteutui opinnäytetyöprojektin ensimmäisessä vaiheessa, jossa tutustuttiin Ohjaamo Helsingin kontekstiin.

Tavoitteena kehittämistehtävässä oli osallistua Ohjaamo palvelumallin kehittämiseen keräämällä käyttäjätietoja nuorilta ja Ohjaamo Helsingin työntekijöiltä. Tavoitteena oli oppia käyttämään erilaisia etnografisia tutkimusmenetelmiä käyttäjätiedon hankintaan. Tavoitteena oli myös järjestää Ohjaamo Helsingin työntekijöille suunnattuja työpajoja ja kehittää työntekijöiden kanssa organisaation sisäistä kehittämiskulttuuria.

Kehittämistehtäväni tavoitteena on tuoda myös laajemmin muotoilusta tuttuja työskentelytapoja ja ajattelutapaa Helsingin kaupungin palvelun kehitykseen, saada laaja kokemus sekä Helsingin kaupungista organisaationa, muotoilijan roolista julkisella sektorilla, että muotoilun metodien ja muotoilujattelun tuomisesta tämän kaltaiseen monimutkaiseen organisaatioon. Kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää muotoilujattelua ja systeemiajattelua

tukeva kokonaisuus, joka koostui systeemiorientoituneista palvelumuotoilun työkaluista, yhteissuunnittelun työpajoista sekä systeemiajattelun sovelluksesta, jonka avulla työntekijät voivat itse kehittää palvelua jatkossa.

Työssä kehitettiin visuaalinen työkalu, joka auttoi hahmottamaan Ohjaamo Helsingin kaltaista uudenlaista palvelumallia ja viestimään sen eduista ymmärrettävästi muille julkisten palveluiden tuottajille, omille sidosryhmille ja hankkeen rahoittajille. Perimmäinen ajatus tässä opinnäytetyön kehittämistehtävässä oli kehittää systeemiajattelua ja palvelumuotoilun käytäntöjä julkisten palveluiden käyttöön. Yksi tavoitteeni oli selvittää, olisiko Ohjaamo Helsingin kaltaisen monialaisen palvelun sisäinen kehittäminen tässä projektissa käytetyillä työkaluilla jatkossa mahdollista itsenäisesti.

2.2 OMAT LÄHTÖKOHDAT

Aiheen valintaan vaikutti oma mielenkiinto kestävästä kehityksestä ja kaupunkimuotoilua kohtaan, halu kehittyä palvelumuotoilijana ja systeemiajattelijana, sekä aikaisempi kiinnostus nuorisokulttuureita kohtaan. Lisäksi siihen vaikutti henkilökohtainen halu, sekä ajankohtainen tarve kehittää nuorten palveluita pääkaupunkiseudulla. Toiveeni oli, että opinnäytetyöprojektini olisi mukana ratkaisemassa jotakin monimutkaista yhteiskunnallista ongelmaa ja että saisin kehittää ja soveltaa palvelumuotoilun osaamistani, oppia erilaisten käyttäjätutkimusmetodien ja yhteiskehittämisen työkalujen käyttöä jakaa oppimaani myös muille projektissa mukana oleville. Koin tarpeelliseksi hankkia lisää käytännön kokemusta ja ymmärrystä palvelumuotoilusta julkisella sektorilla. Projekti kesti osaltani yhteensä puolitoista vuotta, jonka aikana Ohjaamo palvelumalli suunniteltiin, toiminta käynnistettiin ja systeemiajattelua soveltava palvelumuotoilun jatkokehittämisprojekti toteutettiin.

Vaatesuunnitteluopintojeni aikana kyllästyin kyseisen alan materialistisiin piirteisiin ja kiinnostuin vahvasti kestävästä kehityksen ajatuksesta. Myös ihmiset, kulttuuri, luonto ja kaupungit ovat innostaneet minua kehittämään taitojani aineettoman muotoilun parissa. Aikaisempi AMK opinnäytetyöni oli tutkimuksellinen vaatesuunnitteluprojekti, jonka aiheena oli japanilaisesta nuorisokulttuurista inspiroituminen. Ajauduin käsittelemään erilaisten marginaalisten nuorisokulttuuri-ilmiöiden taustaa, ja tutustuin ilmiöön, jossa joukko nuoria miehiä eristäytyi yhteiskunnasta sekä fyysisesti, että sosiaalisesti ja lähes kaikki kontaktit ulkoiseen maailmaan tapahtuivat verkon välityksellä. Muotoilijana minua on aina kiinnostanut ilmiöt, trendit ja syyt ihmisten toiminnan taustalla, Ohjaamo Helsingin projektissa pääsin tekemään asioita jotka tukevat ja kehittävät ammatillista erikoistumistani nuoriso ilmiöihin ja kestävään kehittämiseen.

Helsingiläisten nuorten palveluiden kehittämiseen ja tarjoamiseen keskittyvän Helsingin kaupungin Ohjaamo-hanketoiminta alkoi saman aikaisesti tämän opinnäyteprojektin kanssa, joten yhteistyökumppanin valinta tuntui luonnolliselta. Helsingin kaupungin Ohjaamo hankkeelle esitetty yhteistyöehdotus otettiin myönteisesti vastaan ja roolini projektissa oli alusta asti selkeä. Onnekseni sain olla uudenlaisen palvelun kehittämisessä ja palvelumuotoiluprosessissa mukana hankkeen käynnistymisestä alkaen ja pääsin soveltamaan tietojani ja taitojani koko projektissa mukana olemiseni ajan keväästä 2014 syksyyn 2016.

2.3 HELSINGIN KAUPUNKI JA MUOTOILU

Helsingin kaupungin strategiaan on kuulunut palvelumuotoilun ja käyttäjälähtöisyyden lisääminen jo vuodesta 2005. Palvelumuotoilun käyttö on lisääntynyt ja erilaisia kehittämishankkeita järjestetään jatkuvasti. Helsingin muotoilujohtajan nimittäminen oli historiallinen teko ja kansainvälisesti merkittävä viesti Helsingin kaupungin roolista muotoilukaupunkina. Teollisen muotoilun maailman järjestö ICSID nimeää kahden vuoden välein maailman muotoilupääkaupungin (World Design Capital), jonka tehtävänä on edistää muotoilun käyttöä kaupunkien sosiaalisessa, kulttuurisessa ja taloudellisessa kehittämisessä. Helsinki oli vuonna 2012 yhdessä Espoon, Kauniaisten, Vantaan ja Lahden kanssa maailman muotoilupääkaupunki. WDC vuoden aikana järjestettiin ennätysmäärä muotoiluun liittyviä projekteja. WDC-hankkeen loppuraportista (Hietanen 2012) ilmenee, että muotoilua alettiin ymmärtää enemmän ja sen merkitys ja yhteys omaan elämään nähtiin voimakkaammin. Yritykset ymmärsivät paremmin muotoilun merkityksen kilpailuetuna, ja muotoilusta tuli yhteiskunnallinen puheen aihe.

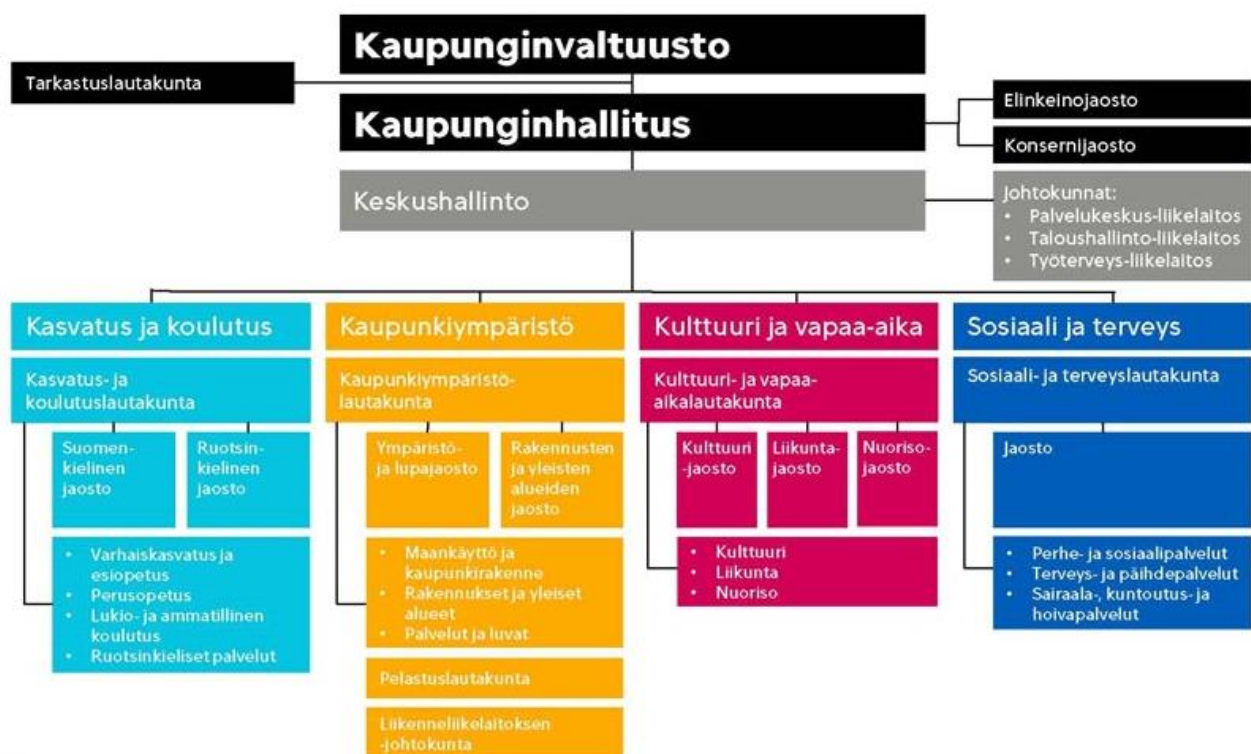


KUVIO 1: Helsingin muotoilupääkaupunki vuoden 2012 aikana tehtyjen tutkimusten, kyselyjen ja havaintojen perusteella kootut kymmenen johtopäätöstä. Lähde: WDC Loppuraportti sivu 47

Helsingin kaupungin näkökulmasta WDC-hankkeen loppuraportissa todettiin, että käyttäjälähtöisyys nähtiin edelleen radikaalina tapana toimia, ja sen edellyttämä virastorajoja ylittävä yhteistyö koettiin hallintoa haastavana ja käytäntöjä kyseenalaistavana. Raportissa todettiin myös, että muotoilijat tuntevat vielä melko huonosti julkisten hankintojen menettelyä, kun taas julkishallinnossa ei vielä tunneta laajasti muotoilua, eikä muotoilupalveluja osata ostaa. Kokeilukulttuuri on myös julkishallinnon kontekstissa uutta.

Keskeneräisyyteen ei osata vielä suhtautua rennosti, sillä puolivalmiiden projektien tuominen julkiseen keskusteluun ei vastaa kaupungin perinteisiä käytäntöjä. Raportissa todettiin, että vaikka muotoilun radikaali ajattelutapa ja lupa tehdä toisin, aiheuttaa epävarmuutta ja vastustusta, niin julkishallinnon kannalta ratkaisut haasteisiin löydettäisiin lisäämällä yhteistyötä muotoilijoiden kanssa.

Helsingin muotoilupääkaupunki vuoden 2012 aikana aloitti toimintansa Toimiva kaupunki –hanke, jonka tarkoitus oli vastata julkishallinnon tarpeeseen lisätä muotoiluyhteistyötä. Toimiva kaupunki toimi kaupungin sisäisenä muotoilukonsulttitoimistona jossa työskenteli kolme palvelumuotoilijaa, muotoilijoiden tehtävä oli toimia sekä muotoilukonsultteina, että viestijänä muotoilutoimijoiden ja kaupungin välillä. Sara Ikävalko, oli yksi Toimivan kaupungin palvelumuotoilijoista. Hän oli myös Helsingin kaupungin Ohjaamo-hankkeen käynnistämisvaiheessa ohjaamassa palvelun kehittämisessä mukana olleita muotoilutoimijoita. Toimiva kaupunki -hankkeen toiminta päättyi vuoden 2015 lopussa ja Helsingin kaupungin Ohjaamo-hanke oli yksi sen toimintakauden viimeisimpiä yhteistyökumppaneita.



KUVIO 2: Helsingin kaupungin organisaatorakenne 1.6.2017 alkaen

Muotoilu jatkaa edelleen tärkeänä osana Helsingin kaupungin strategiassa. Syyskuussa 2016 aloitti työnsä Helsingin ensimmäinen muotoilujohtaja, Anne Stenros. Muotoilujohtajan työhön kuuluu miettiä palvelumuotoilua ja Helsingin design brändiä. Helsingin kaupunki edistää jatkuvasti erilaisilla hankkeilla muotoilun käyttöä kaupunkisuunnittelussa. Hankkeiden kohtaamispaikkana toimii vuosina 2016-2018 Helsinki City Lab jonka tehtävänä on vastata siitä, että

muotoilua hyödynnetään kaupungin kehitys- ja innovaatiotoiminnassa ja kehittäminen on käyttäjälähtöistä, sekä perustaa yhteistyöverkosto kaupungin ja muotoilutoimijoiden välille.

Helsingin kaupunki siirtyy uuteen pormestarimalliin 1.6.2017. Käytännössä pormestarimalliin siirtyminen tarkoittaa, että nykyinen virastorakenne muuttuu toimialavetoiseksi. Pormestarimalli yhdessä kuntauudistuksen myötä tarkoittaa sitä, että huomio kaupunkikehityksessä kiinnittyy entistä enemmän kasvatukseen ja koulutukseen, kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan asioihin. Pormestarimalliin kanssa samaan aikaan tulee käyttöön myös Helsingin kaupungin uusi osallisuusmalli. Osallistuin kehittämistyön aikana osallisuustyöryhmän järjestämään yhteissuunnittelun työpajaan, jossa kehitettiin uuden osallisuusmallin toimintaa. Nuorisoasiainkeskus on perinteisesti aktiivinen nuorten osallisuuden edistäjä. Lisäämällä nuorten mahdollisuuksia osallisuuteen, voidaan ehkäistä myös nuorten syrjäytymistä. Osallisuus nähdään syrjäytymisen vastavoimana ja siksi nuorille suunnatun Ohjaamo Helsinki -palvelun tavoitteena on osallistua myös nuorten osallisuuden vahvistamiseen.

2.4 OHJAAMO HELSINKI -HANKE- JA TOIMINTAESITTELY

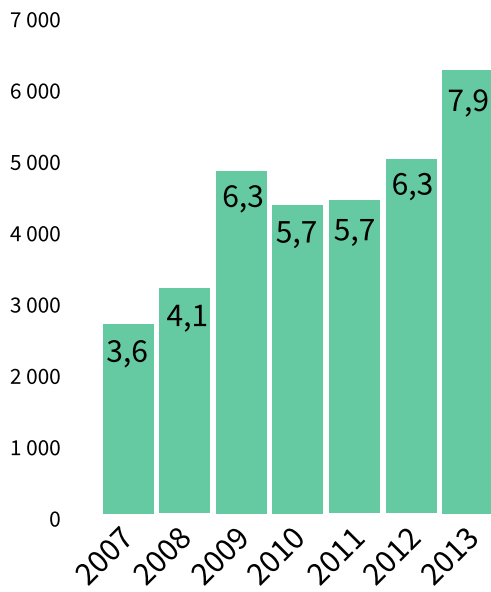
Ohjaamo Helsinki -hanke syntyi tarpeesta löytää ratkaisuja nuorison syrjäytymisen ehkäisyyn Helsingissä. Hankkeen tarkoitus oli kehittää ja käynnistää täysin uudenlainen elämän suunnan löytämiseen keskittyvä palvelu nuorille. Palvelu on luonteeltaan monialainen yhden luukun periaatteella toimiva palvelupiste, josta nuori saa palveluita peruspalveluiden lisäksi palveluita myös laajasta yhteistyöverkostosta. Syrjäytymisvaarassa olevien nuorten määrä on lisääntynyt Helsingissä. Yhä useampi nuori jää ilman opiskelua tai työpaikkaa. Helsingissä ja muualla pääkaupunkiseudulla nuorisotyöttömyys on yleisempää kuin muualla maassa. Helsingissä on myös muuhun maahan nähden suhteessa enemmän maahanmuuttajataustaisia nuoria kuin muualla maassa. Nuorisotyöttömyys on suurinta maahanmuuttajataustaisten nuorten miesten keskuudessa. (KUVIO 3)

Työ- ja elinkeinoministeriö hallinnoi syrjäytymisen ehkäisemiseksi perustettua Helsingin kaupungin Ohjaamo-hanketta. Hanke käynnistyi maaliskuussa 2014. Hankkeen käynnistymisvaiheessa suunniteltiin palvelun toimintaa ja tilaa yhdessä muotoilijoiden ja hankkeen toimijoiden ja tulevien työntekijöiden kanssa. Elokuussa 2014 alkoi Ohjaamo Helsinki palvelun toiminta ja asiakkaiden vastaanottaminen. Ideana oli kehittää ja avata 15-29 vuotiaille suunnattu yhden luukun periaatteella toimiva matalan kynnyksen monialaisiin palveluihin erikoistunut nuorten palvelupiste Helsingin keskustaan. Ohjaamo Helsingin palvelupisteen tehtävänä on auttaa kaikkia suuntaansa etsiviä ja tukea tarvitsevia helsinkiläisiä nuoria löytämään ratkaisuja työllisyyteen, opiskeluun ja elämän hallintaan liittyvissä asioissa. Maahanmuuton sekä kaupungistumisen myötä nuorisotyöttömyyden lukujen ennustetaan vain nousevan, joten kysyntää Ohjaamon kaltaiselle palvelulle tulee olemaan jatkossakin.

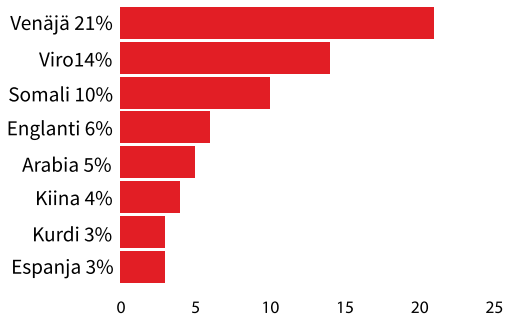
NUORISOTYÖTTÖMYYS HELSINGISSÄ

VUONNA 2013 SUOMESSA OLI 994 351 NUORTA, HEISTÄ 106 018 ELI NOIN 10% ASUI HELSINGISSÄ. HELSINGIN NUORISTA NOIN 10% ELI NOIN 10 000 NUORTA ON TYÖN JA KOULUTUKSEN ULKOPUOLELLA.

20-29 -VUOTIAIDEN TYÖTTÖMIEN MÄÄRÄ JA TYÖTTÖMYYSASTE VUOSINA 2007-2013

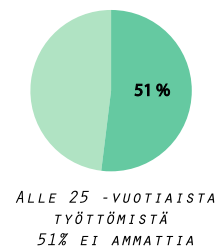
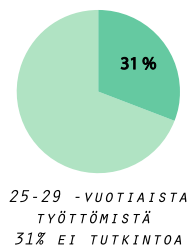


HELSINGIN VIERASKIELINEN VÄESTÖ 2013



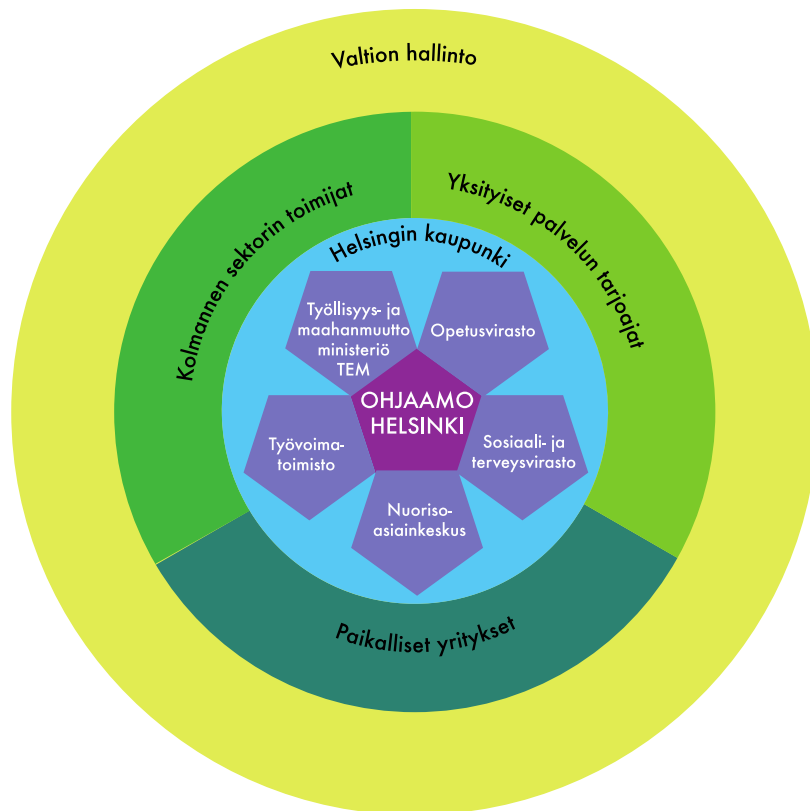
Koostanut Nora Elstelä 2015

20-29-vuotiaat helsinkiläiset
Yksikkösymboli vastaa noin 1 060 nuorta



Aineiston lähde: Tilastokeskus

KUVIO 3: Nuorisotyöttömyys Helsingissä. Koontanut Nora Elstelä. Lähdeaineisto: Tilastokeskus 2015



KUVIO 4: Ohjaamo Helsingin toimintaympäristö

Ohjaamo Helsingin toimintaympäristö kattaa erilaisia toimijoita valtionhallinnon tasolta asiakaskokemuksen tasolle. Helsingin kaupungin lisäksi yhteistyöverkostossa ovat kolmannen sektorin toimijat, yksityiset palveluntarjoajat ja paikalliset yritykset. Ohjaamo Helsingissä työskentelee 26 eri alojen asiantuntijaa, Ohjaamo Helsingin henkilökunta koostuu elinkeino-osaston, työvoimatoimiston, opetusviraston, sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen sekä nuorisosiainkeskuksen henkilöstä. (KUVIO 4.)

Monialaisella lähestymistavalla tavoitellaan resurssitehokkuutta ja tehokkaampaa palvelua nuorelle, jolla on monia erilaisia palvelutarpeita. Tämä mahdollistaa palveluprosessin katkeamattomuuden ja kokonaisvaltaisen tuen silloinkin, kun nuoren työ- tai koulutuspolku edellyttää moniammatillista yhteistyötä. Ohjaamo Helsinki toimii nuoren tukena, kunnes tilanteeseen löydetään pidempikestoinen ratkaisu esimerkiksi yhteistyöverkoston tarjoamien palveluiden kautta tai nuoren siirtyessä opintoihin tai työelämään.



KUVIO 5: Ohjaamo Helsingin toimintaperiaate

Ohjaamo Helsinki aloitti toimintansa elokuun 2015 lopussa, jolloin Ohjaamon palvelutoiminta alkoi väistötiloissa nuorten uravalmennukseen keskittyvän Respa-hankkeen tiloissa. Joulukuussa 2015 työntekijät pääsivät muuttamaan Ohjaamo Helsingin toimistotiloihin, katutason ollessa vielä remontissa. Varsinaista avajaisviikkoa vietettiin tammikuun lopussa, jolloin myös Ohjaamo Helsingin katutason tilat aukesivat. Ohjaamon katutason tilassa kuka vaan voi tulla tutustuman ohjaamon toimintaan. Ylemmässä kerroksessa sijaitsevat työntekijöiden omat työpisteet ja tilat, joissa vastaanotetaan ajan varanneita asiakkaita. Ohjaamo Helsinki sijaitsee Helsingin keskustassa osoitteessa Fredrikinkatu 48.

2.5 PALVELUMUOTOILU OSANA OHJAAMO HELSINGIN KEHITTÄMISTÄ

Ohjaamo Helsingin hankkeeseen on saatu erityisen runsaasti hankerahoitusta, enemmän kuin mitä keskimäärin muihin Suomen Ohjaamo hankkeisiin. Ohjaamossa Helsingissä nähtiin tarvetta uudenlaisen Ohjaamo Helsinki - palvelumallin kehittämiseen ja siksi myös palvelumuotoilun käyttöön oli resursoitu hankerahoitusta. Rahoituksella on tarkoitus pilotoida ja luoda toimiva matalan kynnyksen Ohjaamo-palvelumalli, jossa eri virastojen työntekijät auttavat nuoria saumattomassa yhteistyössä saman katon alla. Vaikka Ohjaamo Helsinki on tarkoitettu kaikille helsinkiläisille alle 30 vuotiaalle, oli tämän pilottihankkeen tarkoitus kehittää palvelumuotoilun keinoilla toimiva palvelumalli erityisesti työ- ja koulutuselämän ulkopuolisille nuorille.

Hankkeen palvelumuotoilustrategian tavoitteena oli kehittää Helsingin kaupungille virastojen välistä palvelukulttuuria ja uudenlaista palvelumallia juuri tämän kaltaiseen monitoimijamalliin. Uudenlainen työskentelyote eri virastojen välillä, vaatii Ohjaamo Helsingille räätälöidyn toimintamallin, jossa haluttiin palvelumuotoilulla olevan erityinen rooli. Tässä opinnäytetyössä kehitettiin Ohjaamo Helsingille palvelumuotoilun tukema toimintamalli, jota voidaan monistaa sekä skaalata muihin suomen Ohjaamoihin. Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä oli osa Helsingin kaupungin Ohjaamo-hankkeen palvelumuotoilustrategiaa, jonka tavoitteena on kehittää uudenlaista monialaista osaamista yhdistävä työtapa ja palvelumalli sekä niitä tukevat hallinnon rakenteet ja johtamisjärjestelmä. Keskeisenä kehittämisalueena tässä opinnäytetyössä oli tukea Ohjaamo Helsingissä työskentelevien eri virastoista tulevien työntekijöiden välistä yhteisymmärrystä palvelun toteuttamisesta, kehittää tietojärjestelmää tukeva työkalu systeemisen ajattelun avulla, sekä tarjota työntekijöille erilaisia muotoilun työkaluja palveluiden kehittämiseen.

PALVELUMUOTOILUSTRATEGIAN TAVOITE ON PALVELLA NUORIA HEIDÄN TARPEIDENSA MUKAISESTI

Toimenpiteinä:

- Palveluiden kehittäminen
- Yhteistyön kehittäminen
- Osaamisen kehittäminen
- Tietojärjestelmän kehittäminen
- Nuorten valmennus ja ohjaus

VASTUUT JA OSAPUOLET

Opinnäytetyön palvelumuotoiluprojektin tilaaja oli Ohjaamo Helsinki -hanke, jota hallinnoi työ ja elinkeinoministeriö sekä Keski-Suomen ELY-keskus. Helsingissä Ohjaamosta vastaa kaupunginkanslian elinkeino-osasto yhdessä nuorisoasiainkeskuksen, opetusviraston, sosiaali- ja terveysviraston sekä Uudenmaan TE-toimiston kanssa. Hankkeen alussa haasteena nähtiin erityisesti palvelun monialaisuus ja sen toteutuminen yhtenäisesti. Yhtenäisen palvelumallin löytymiseen kaivattiin hankkeen johdon mukaan keinoja palvelumuotoilusta.

Palvelumuotoilulla haettiin ratkaisuja hankkeessa nähtyihin haasteisiin, tietoa nuorten odotuksista ja toiveista Ohjaamo Helsingin palvelua kohtaan, sekä ymmärrystä nuorten elämän asenteista ja arvoista liittyen tulevaisuuden

näkymiin ja omaan elämäntilanteeseen. Uudella Ohjaamo palvelumallilla haluttiin myös tiivistää yhteistyötä julkisen hallinnon toimijoiden ja muun palveluverkon, kuten alueen työnantajien ja kolmannen sektorin kanssa. Ohjaamo Helsinki –hankkeessa nähtiin haasteena täysin uudenlaisen monialaisen palvelumallin suunnittelu ja toteuttaminen, johon kuuluivat esimerkiksi, tilat, tekniikka, viestintä, tekniset järjestelmät ja asiakaspalvelu.

Ohjaamo Helsingin palvelumuotoiluprojekti toteutettiin yhteistyössä Praktik ja Rune&Berg Design muotoilutoimistojen kanssa. Mukana oli myös palvelumuotoilua konsultoiva Helsingin kaupungin Toimiva kaupunki -hanke. Ohjaamo hankkeita valvoo kattohanke Kohtaamo, jonka tehtävänä on kehittää Ohjaamoja valtakunnallisesti ja vastata viestinnän ja ilmeen suunnittelusta. Kohtaamo–hanke toimii Jyväskylässä. Palvelumuotoilu projektin alussa toteutetun käyttäjätutkimuksen ja yhteissuunnittelun tuloksena syntyi muotoilutoimisto Praktikkin toteuttama Ohjaamo palveluohje, joka julkaistiin ennen Ohjaamo Helsingin avaamista. Palveluohjeen tarkoitus oli auttaa työntekijöitä yhtenäisen palvelumallin löytymiseen. Muotoilutoimisto Rune & Berg Design suunnitteli Ohjaamo Helsingin katutaso tilat. Ohjaamo Helsingin avajaisten jälkeen palvelumuotoiluprojekti keskittyi kehittämistyöhön Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa. Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän tuloksena syntyi kokoelma palvelumuotoilun työkaluja Ohjaamo Helsingin työntekijöille.

Toimiva kaupunki -hanke edisti muotoilun käyttöä kaupungeissa ja kehitti muotoiluun liittyvää osaamista julkisten palveluiden suunnittelussa. Toimiva kaupunki -hankkeen toiminnan yksi tärkeimmistä tehtävistä oli toimia apuna kaupungin ja muotoilijoiden välisessä vuoropuhelussa, kerrotaan Toimivan kaupungin verkkosivulla (25.10.2016). Toimivan kaupungin tehtävänä oli Helsingin kaupungin Ohjaamo-hankkeessa rekrytoida hankkeeseen muotoilutoimistoja sekä toimia hankkeen alkutaipaleella palvelumuotoiluasioissa konsultoivassa ja projektia johtavassa roolissa. Toimivan kaupungin hankkeeseen rekrytoimat kaksi muotoilutoimistoa olivat Rune & Berg Design joka vastasi tilan suunnittelusta, sekä muotoilutoimisto Praktik, jonka tehtävänä oli luoda Ohjaamo Helsingin työntekijöille palveluohje, jonka toimintamalli perustuu palvelumuotoiluun. Ohjaamo palveluohjeen avulla palvelun käyttäjän ja työntekijän optimaalinen kohtaaminen jalkautetaan osaksi Ohjaamo Helsingin palvelumallia. Helsingin kaupungin Ohjaamo-hankkeen toiminta on palvelukehityksen osalta ainutlaatuisia, sillä siinä otettiin useita muotoilutoimijoita mukaan kehittämään monialaista ja täysin uudenlaista palvelua. Palvelu toimii mallina myös muille vastaaville hankkeille ja projekteille. Ohjaamo Helsingin palvelumalli on monistettavissa muihin pääkaupunkiseudun Ohjaamoihin sekä skaalattavissa myös pienempien kuntien vastaaviin hankkeisiin.

2.6 TEHTÄVÄN KUVAUS JA OMA ROOLINI

Opinnäytetyössä tehtävänäni oli olla mukana Helsingin kaupungin Ohjaamo –hankkeen ja Ohjaamo Helsinki -palvelun käynnistämisyhteistyössä osana palvelun kehittämisestä vastaavaa palvelumuotoiluryhmää, sekä kehittää Ohjaamo Helsingin työntekijöille heidän itsenäistä palvelunkehittämistä palveleva systeemiajattelua soveltava työkalu. Hankkeen alussa nähtiin tarvetta puolueettoman muotoilijan läsnäololle. Tehtäväkseni tuli olla puolueettoman muotoilijan roolissa ja katsoa Ohjaamon palvelumuotoilua kokonaisuutena, sekä pohtia Ohjaamon työntekijöiden roolia palvelun kehittämisen kannalta. Tehtäväni oli käyttää palvelumuotoilun metodeja käyttäjätiedon hankinnassa, auttaa työntekijöitä yhteisen palvelumallin hahmottamisessa, sekä tuoda systeemiajattelusta tuttuja kokonaisuuden hahmottamisen työkaluja palvelun kehittämiseen Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa.

Yksi kehittämistyöni tutkimushaasteista oli löytää keinoja millä muotoilija hahmottaisi asiakasorganisaation toimintaympäristöä ja palvelusysteemiä tehokkaammin. Oma roolini määriteltiin liikkuvaksi osaksi koko

muotoiluprojektin kokonaisuutta. Käyttäjätiedon hankinnassa ja tiedon analysoimisessa puolueettoman muotoilijan rooli oli tärkeä. Toimin hankkeen alussa tiedon välittäjänä käyttäjien, muotoilutoimistojen, Toimivan kaupungin sekä Ohjaamon Helsingin työntekijöiden välillä. Koin tärkeäksi, että saan laajan kokonaiskuvan koko Ohjaamo Helsingin palvelumuotoiluprojektista, tavoitteeni kokonaisuuden ymmärtämisestä toteutui, ja sain monipuolisesti kokemusta erilaisten käyttäjätiedon hankinnan työkalujen käytöstä ja julkisen organisaation toiminnasta. Sovimme työryhmän kanssa, että palvelumuotoiluprojektin alussa tehtäväni painottui voimakkaammin Praktik muotoilutoimiston palvelumuotoiluprosessiin. Auttaisin heitä käyttäjätutkimuksessa sekä työpajoissa. Roolini oli myös tarvittaessa auttaa Rune & Berg Design muotoilutoimistoa asiakasymmärryksen kartuttamisessa.

Sovimme työryhmän kanssa, että oma kehittämistyöni kohdistuisi Ohjaamo Helsingin työntekijöiden yhteisen palveluotteen löytämiseen ja vahvistamiseen muotoilun keinoilla. Tässä vaiheessa projektia tutustuttiin Ohjaamo Helsingin systeemiin ja sen toimintaan, kokeiltiin keinoja millä ymmärrystä kartutetaan ja luotiin kokonaiskuva projektin systeemisistä haasteista. Ohjaamo Helsingin palvelun kehittämisestä myöhemmin nousseet systeemiset tarpeet määrittivät kehittämistehtävän tuotoksen. Systeemijattelua soveltavan visualisointityökalun käyttökohteeksi nousi laadullinen asiakastyön raportointi, joka on osa Ohjaamo Helsingin ja muun palveluverkoston strategista kehittämistä. Ohjaamo Helsingissä kerätään laadullista asiakastietoa sekä tietoa asiakasprosesseista ja muusta palvelujärjestelmästä. Asiakastyön laadullista raportointia tekevät syksystä 2016 alkaen kaikki Ohjaamo Helsingin työntekijät.

2.7 MITTAKAAVA JA LÄHESTYMISTAPA

Seuraavaksi selvitän opinnäytetyön kehittämistehtävän mittakaavaa ja lähestymistapaa. Sharing Experience Europe innovaatio- ja muotoiluverkosto on määrittellyt palvelumuotoilun vaikuttavuuden kolme eri tasoa julkisella sektorilla seuraavasti (Design Council 2013):

1. Taso, muotoilu irrallisten ongelmien ratkaisemiseksi, jossa pyritään saamaan ratkaisua irrallisen ongelman ratkaisuun, kuten nuorisotyöttömyys.
2. Taso, jossa muotoilu on osana valmiuksia, jossa muotoilua käytetään osana toimintaa sekä henkilökunnan toimesta, että palkkaamalla ulkopuolisia toimijoita.
3. Taso, jossa muotoilu on osana politiikkaa, muotoilun metodeja käytetään poliittisten linjausten ja päätösten tekemisessä.

Määritelmän mukaan tämä opinnäytetyö pyrkii kehittämään palvelumuotoilun keinoja ja mahdollisuuksia sekä ensimmäisellä, että toisella vaikuttavuuden tasolla. Pääsin kuitenkin soveltamaan Ohjaamo Helsingin palvelukehityksessä käytettyä osallisuuden toteuttamisen mallia myös kolmannella tasolla, jossa muotoilu on osana politiikkaa.



KUVIO 6: Muotoilun tasot julkisella sektorilla Sharing Experience Europe innovaatio- ja muotoiluverkoston määrittelemänä (Design Council 2013).

1. Ensimmäisellä tasolla palvelumuotoilua käytettiin nuorisotyöttömyyden torjumiseen. Käynnistettiin uusi Ohjaamo Helsinki –palvelu, jonka toiminnan suunnitteluun käytettiin apuna palvelumuotoilua. Tuotoksena syntyi Ohjaamo palvelumallikonsepti ja Ohjaamo palveluohje. Kehittämistehtäväni tuotoksena syntynyt Palveluprosessi-työkalua käytetään tiedon visualisointiin, Ohjaamo Helsingin asiakaskokemuksen kehittämiseen, viestimiseen nuorten kohtaamista peruspalvelusysteemin aukoista sekä ilmiöistä Ohjaamoon tulon syyn taustalla.

2. Toisella tasolla, jolla muotoilu on osana julkisen sektorin valmiuksia, pyrittiin kehittämään ja tarjoamaan erilaisia työkaluja Ohjaamo Helsingin työntekijöille itsenäiseen palvelunkehittämiseen. Sekä luoda sovellus joka tukisi systeemiajattelua ja Ohjaamo Helsingin vaikuttavuutta muun palveluverkoston kehittämisessä. Tavoitteena oli saada jalkautettua palvelumuotoilun toimintatapoja Ohjaamo Helsingin työntekijöiden toimintaan, kehitimme yhdessä tavan, jolla työntekijöiden keräämää tietoa voidaan visualisoida helposti ja yksinkertaisesti.

3. Vaikka kehittämistyöni ei varsinaisesti toiminut osana poliittista päätöksentekoa. Pääsin opinnäytetyöni aikana kehittämään osallisuutta koskevaa poliittista linjausta palvelumuotoilun keinoilla. Osallistuin Helsingin kaupungin osallisuusmallin yhteissuunnittelun työpajaan kaupungintalolla 2.-3.9.2016. Osallisuusmallia kehittämään oli kutsuttu asiantuntijoita, virkamiehiä ja kansalaisia kaksi päiväiseen työpajaan. Osallistujat jaettiin kahdeksaan ryhmään, ja tuloksena syntyi kahdeksan konseptia osallisuusmalliin toteutukseen. Työpajaryhmääni kuului minun lisäksi viisi henkilöä. Työpajaryhmässämme pohdittiin esimerkiksi Ohjaamo Helsingin palvelumuotoilussa käytettyä nuorten ja työntekijöiden osallistamisen mallia, ja miten sitä voisi soveltaa tulevaan Helsingin kaupungin osallisuusmalliin. Työpajaryhmän panoksesta syntyi Lean Helsinki –malli, joka esiteltiin Helsingin kaupungintalolla 3.9.2016 (KUVA 7).



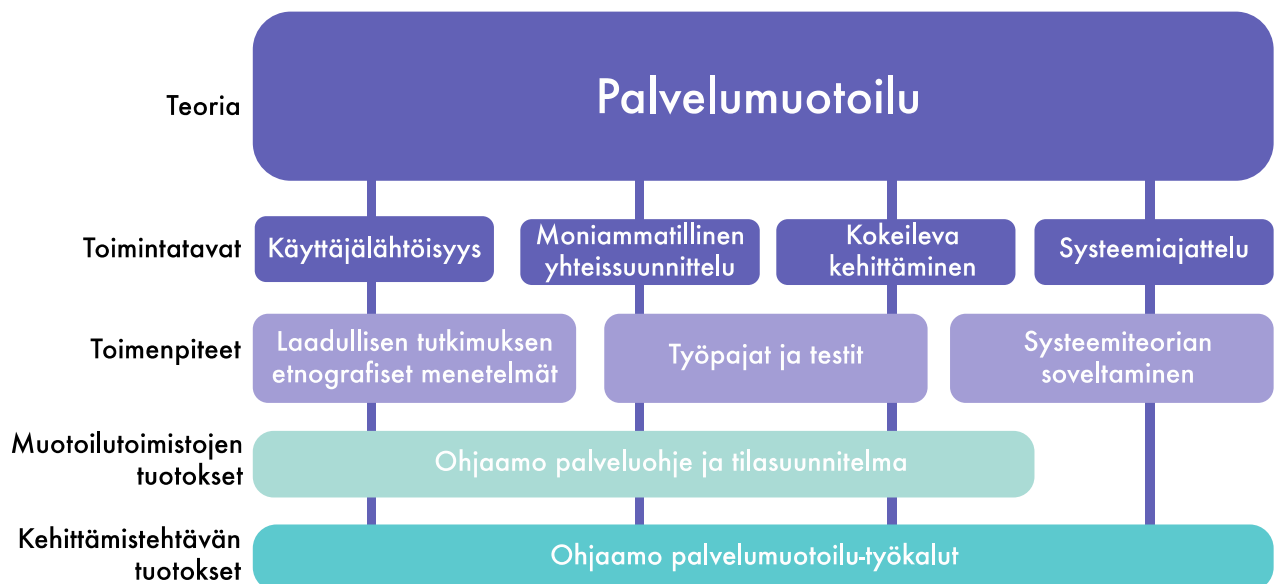
KUVA 7: Lean Helsinki –mallin esittely Helsingin kaupungintalolla 3.9.2016 Helsingin kaupungin uuden osallisuusmallin kehittämistyöpajassa. Valokuva: Leena Alanko.

3. TEOREETTINEN TAUSTA JA VIITEKEHYS

Tässä luvussa esitellään palvelumuotoilua ja systeemiajattelua opinnäytetyön teoreettisena taustana. Taustatutkimuksena kävin läpi aikaisempia opinnäytetöitä ja kokosin yhteen keskeisimpiä esille nouseita ongelmia sekä strategisen muotoilun projekteissa, että palvelumuotoilusta julkisella sektorilla. Ongelmat olivat hyvin saman tyyppisiä, ja kahdeksi keskeisimmäksi tutkimusongelmaksi nousivat puutteellinen ymmärrys systeemistä ja henkilöstön motivoiminen kehittämiseen.

Tässä opinnäytetyössä teoreettisena taustana toimi palvelumuotoilu, jossa keskeiseksi näkökulmaksi valittiin systeemiajattelun soveltaminen julkisen palvelun kehittämiseen. Esittelen työssä käytetyt palvelumuotoilun keskeisimmät käsitteet, sekä tässä työssä merkityksellisimmät systeemiajattelun toimintatavat. Oppivan organisaation käsitteeseen ja luovan toiminnan motivoimiseen keskitytään tässä työssä tutkimalla lähdekirjallisuutta ja soveltamalla niihin liittyviä toimintatapoja kehittämistehtävässä. Systeemiajattelu on yksi palvelumuotoiluun kuuluva elementti. Systeemiajattelulla tarkoitetaan kokonaisuuden hahmottamista, mutta myös syvällistä ymmärrystä erilaisten systeemisten toimintamallien yhteisvaikutuksista, niistä kerrotaan enemmän luvussa 3.3.1.

Systeemiajattelua käytetään palvelumuotoilussa erityisesti palveluarkkitehtuuria kuvaavien visualisointien tekemisessä. Tässä luvussa esitellään, miten systeemiajattelua sovellettiin Ohjaamo Helsingin palvelumuotoilussa ja mitkä olivat kehittämistyössä käytetyt systeemiajattelun visualisointimenetelmät. Lopuksi esitellään projektin ensimmäiset kolme kuukautta kestänyt Ohjaamo Helsingin uuden palvelun muotoiluprosessi, sekä sitä seurannut oma kehittämistyöni Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa.



KUVIO 8: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyössä käytin laadullisen tutkimuksen etnografisia tutkimusmenetelmiä, kuten havainnointia, haastatteluja, sähköistä kyselyä, empatialuotaimia ja yhteissuunnittelun työpajoja. Curedale (2013, 36) selvittää, että laadullisella tutkimuksella haetaan tietoa ihmisten elämästä, käyttäytymisestä tutkitussa asiayhteydessä. Se pyrkii vastaamaan kysymyksiin miksi? Ja miten? Laadulliselle tutkimukselle ominaista ovat suhteellisen pieni otanta, empaattinen lähestymistapa tutkimuskohteeseen ja mielenkiinto tunteisiin ja asenteisiin. Tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä ihmisten kokemuksista. (Curedale 2013, 36.)

3.1 AIKAISEMPAAN TUTKIMUSAINEISTOON TUTUSTUMINEN

Tutustuin palvelumuotoilun ja systeemiajattelun kirjallisuuteen sekä aikaisemmin tehtyihin julkaisuihin ja tutkimuksiin julkisten palveluiden muotoilusta ja palvelumuotoilun käytöstä strategiseen suunnitteluun. Perehdyin aikaisemmissa opinnäytetöissä merkille pantuihin ongelmiin ja pohdin opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiä niiden pohjalta. Opinnäytetyön kannalta oleellimmat opinnäytetyöt olivat Jarkko Kurrosen vuonna 2014 julkaistu taiteen maisterin opinnäytetyö ”Muotoilu ja kunta – Muotoilun lähtökohdat ja mahdollisuudet osana julkisen sektorin uudistamista”, joka perehdytti muotoiluun julkisen sektorin kontekstissa ja Tatu Vienamon vuonna 2015 julkaistu maisterin opinnäytetyö ”Palvelumuotoilu ja organisaatio – kohti strategista tasoa”. Josta sain tietoa muotoilun käytöstä organisaatioiden strategisessa kehittämisessä. Lisäksi tutkin Systems Oriented Design-verkkosivuja, josta sain tietoa systeemiajattelun soveltamisesta muotoilun kentällä, sekä siihen liittyvistä työkaluista ja toimintatavoista.

Halusin ottaa oman kehittämistyöni näkökulmaksi systeemiorientoituneen palvelumuotoilun julkisella sektorilla. Systeemiorientoituminen tarkoittaa kokonaisvaltaista ymmärrystä systeemin toiminnasta ja sen osien vaikutuksista toisiinsa. Sekä systeemiajattelun soveltamista organisaatioihin kehittänyt Peter Senge (1990, 2006, 343-345) että Tatu Vienamo (2014, 12) yhtyvät ajatukseen, että systeemiajattelu on vahvasti sidoksissa strategisen muotoilun kontekstiin, jossa kokonaisuuksia ja toimintaympäristöjä hahmottamalla voidaan parantaa sekä liiketoimintaa, kestäväää kehitystä, että ihmisläheisyyttä. Systeemiajattelun keinojen oppiminen ja niiden vieminen Ohjaamo Helsingin organisaatioon olivat siis kehittämistyöni lähtökohta. Aikaisemmista opinnäytetöistä esiin nousi selvästi muutama ongelma, joita pyrin pohtimaan systeemiajattelun näkökulmasta. Systeemiajattelun merkitys muotoilijan työssä on kasvanut entisestään, koska muotoilulla pyritään yhä lisääntyvässä määrin ratkaisemaan myös monimutkaisia yhteiskunnallisia ongelmia.

3.2 KEHITTÄMISTYÖHÖN LIITTYVÄT TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutustuin palvelumuotoilun käyttöön julkisella sektorilla lukemalla aikaisempia tutkimuksia aiheesta. Tutkimuksissa ongelmaksi nousivat palvelumuotoilijan heikko tuntemus ja ymmärrys asiakasorganisaation usein monimutkaisesta systeemistä, sekä asiakasorganisaation itsenäisestä jatkokehittämisestä puuttuva jatkuvuus. Tavoitteenani oli luoda toimintamalli joka auttaa sekä muotoilijaa, että asiakasorganisaatiota ymmärtämään monimutkaisia palvelusysteemejä, niihin vaikuttavia ilmiöitä ja käyttäjätiedon merkitystä kehittämisen kannalta. Visualisointimenetelmien käyttäminen ja luovan itsevarmuuden lisääminen ovat kehitetyn toimintamallin edellytyksiä, siksi lähestyin asiaa käyttäjälähtöisesti ja kehitimme toimintamallia yhdessä työntekijöiden kanssa.

MILLÄ KEINOILLA VOIDAAN HAHMOTTAA ORGANISAATION SYSTEEMISTÄ TOIMINTAA?

Tarkastelin palvelumuotoilusta julkisella puolella käsitteviä opinnäytetöitä ja tutkimuksia vuosilta 2012-2015. Tutkimuksissa nousi esiin selkeästi ongelma julkisen hallinnon kankeudesta, byrokraattisuudesta ja eri virastojen välisestä eriytyneisyydestä, eli siiloutumisesta, josta seuraa virastojen välisen kommunikaation haasteellisuus (Kurronen 2013, 74). Byrokralialla on taipumus hankaloittaa myös käyttäjän toimintaa suhteessa palvelusysteemiin. Haasteena aikaisemmissa tutkimuksissa nähdään muotoilijoiden riittämätön tuntemus julkisen organisaation toiminnasta, julkisen sektorin riittämätön muotoilun tuntemus (Vienamo 2014, 13, Kurronen 2013, 77). Myös muotoilijoiden riittämätön kokemus monimutkaisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisesta nähtiin haasteeksi (Vienamo 2014, 13). Helsingin kaupungin Ohjaamo-hankkeeseen kehitetty uudenlainen palvelumalli pyrkii lisäämään virastojen ja toimialojen sekä hallinnon välistä viestintäyhteyttä. Hanke pilotoi uudenlaista virastojen välistä toimintamallia joka vähentää siiloutumista. Lisäksi se auttaa kommunikoimaan muulle julkisen sektorin palveluverkostolle Ohjaamo Helsingin asiakasrajapinnasta nousseista palveluverkoston aukoista. Siksi Ohjaamo Helsinki auttaa myös muita palveluverkostossa havaitsemaan toimintaympäristön ongelmia.

Ensimmäinen ongelma, jota lähdin selvittämään, koski muotoilijan puutteellista tuntemusta julkisen sektorin toiminnasta. Ongelmina Ohjaamo Helsinki –hankkeen alussa nähtiin esimerkiksi hankintamenettelyistä tai palvelusysteemin toiminnan monimutkaisuudesta johtuva puutteellinen ymmärrys. Palvelumuotoilu voisi auttaa sekä julkisen, että yksityisen sektorin toimijoita suunnittelemaan paremmin monimutkaisia palvelusysteemejä. Palvelumuotoilu on kuitenkin suhteellisen uusi ala ja palvelumuotoilijoilta puuttuu vielä kokemusta monimutkaisten palvelusysteemien suunnittelusta. Pohdin työssäni, millä keinoilla muotoilija voisi hahmottaa asiakkaan tarpeita ja lähtökohtia paremmin. Muotoilijan ja asiakkaan välillä tapahtuva vuorovaikutus, yhteisymmärryksen saavuttaminen, ymmärrys asiakasorganisaation toiminnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä olisi saavutettavissa erilaisten visualisointimenetelmien avulla. Lähdin tutkimaan erilaisia monimutkaisten systeemien visualisointi menetelmiä, joista kerron enemmän luvussa 5.

MILLÄ KEINOILLA VOIDAAN MOTIVOIDA HENKILÖSTÖÄ LUOVAAN AJATTELUUN JA ORGANISAATIOTA ITSENÄISEEN PALVELUMUOTOILUUN?

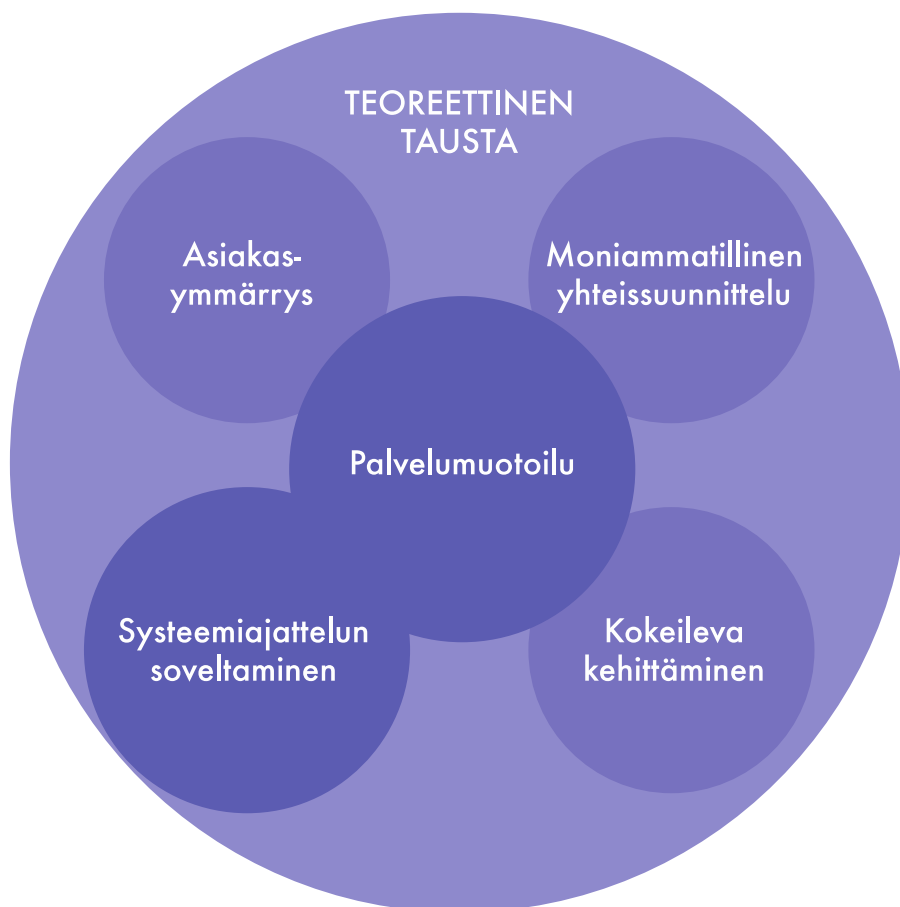
Toinen ongelma, joka nousi esille, oli palvelun tuottajien osallistaminen palvelun kehittämiseen ja yhteissuunnittelun työpajoihin. Vaikka loppukäyttäjän osallistaminen on ensisijaisen tärkeää arvonluomisen kannalta, on myös tärkeää, että palvelun tuottajat osallistuvat aktiivisesti kehittämiseen koko palvelumuotoiluprosessin aikana, ja mieluiten jatkavat sitä myös itsenäisesti. Henkilökunnan motivoiminen luovaan ajatteluun nähtiin kuitenkin Kurrosen ja Vienamon tutkimuksessa haasteelliseksi.

Tutkin, muotoiluajattelun ja luovan itsevarmuuden periaatteita sekä oppivan organisaation toimintamallia, jotta pystyin soveltamaan niitä kehitystehtävässä. Jos henkilökuntaa ei saada motivoitua kehittämistyöhön, on heitä myös vaikea sitouttaa kehitettyyn lopputulokseen ja sen aktiiviseen toteutukseen ja jatkokehittämiseen kertoo Senge (1990, 2006, 161-162). Opinnäytetyön kehittämistehtävässä esittelin Ohjaamo Helsingin työntekijöille palvelumuotoilun metodeja ja kokeilin heidän kanssaan niiden käyttöä tulevaisuuden asiakastarpeiden ideoinnissa. Tavoitteena oli jalkauttaa työpajan aikana esitellyt työkalut ja toiminta osaksi Ohjaamo Helsingin kehittämistoimintaa ja tukea henkilökunnan luovaa itsevarmuutta. Kehittämistehtävänä oli toteuttaa systeemiajattelua soveltava visualisointityökalu, joka auttaa Ohjaamo Helsingin henkilökuntaa kehittämään palvelukokemusta itsenäisesti ja

viestimään muun palveluverkoston puutteista päättäjille. Luovasta itsevarmuudesta ja Oppivan organisaation käsitteestä voit lukea enemmän luvusta 3.4.1 ja 3.4.2.

3.3 KESKEISET KÄSITTEET

Seuraavaksi esittelen tässä opinnäytetyössä käytetyn muotoiluteorian keskeisimmät käsitteet. Tämän opinnäytetyön tavoitteisiin kuului muotoiluajattelun ja palvelumuotoilusta tuttujen toimintatapojen ja työkalujen tuominen Ohjaamo Helsingin palvelukehitykseen. Työssä on otettu huomioon käyttäjälähtöinen toimintatapa, jonka tuloksena syntyi Ohjaamo Helsingin palveluohje. Käyttäjälähtöisyys oli myös perustana omalle kehittämistyölle, jossa Ohjaamo Helsingin käyttöön tuotiin palvelumuotoilun ja systeemiajattelun työkaluja. Palvelua kehitettiin yhdessä sekä käyttäjien, että moniammatillisen työryhmän kanssa. Systeemiajattelun tarkoitus tässä työssä oli syventää ymmärrystä palvelun toimintaympäristöstä ja siinä tapahtuvista vuorovaikutuksista. Palvelumuotoilussa systeemiajattelulla voidaan keskittyä sekä palveluprosessin optimointiin, muutosvalmiuteen että siihen vaikuttavien systeemien toiminnan ja keskinäisriippuvuuden ymmärtämiseen.



KUVIO 9: Keskeisten käsitteiden teoreettinen tausta

MUOTOILUAJATTELU

Muotoilujatteluksi kutsutaan taitoa ottaa samalla huomioon sekä ihmisten tarpeet, käytössä olevan tekniikan mahdollisuudet ja käytännön liiketaloudelliset rajoitteet. Muotoilujattelua voivat käyttää muutkin kuin muotoilijat monipuolisesti erilaisten ongelmien ratkaisuun. Muotoilujattelu perustuu ihmisen kykyyn olla intuitiivinen, havaita toimintamalleja ja luoda ideoita joilla on sekä tunneperäinen että toiminnallinen tarkoitus. Muotoilujattelulla voidaan saavuttaa toimivia ja miellyttäviä elämyksiä jotka sulautuvat osaksi käyttäjän arkea. Muotoilujattelussa yhdistyvät sekä emotionaalinen ja intuitiivinen että analyttinen ja rationaalinen ajattelu. (Brown 2008, 5-6.) Muotoilijan ammattitaitoon kuuluu muotoilujattelun lisäksi visuaalinen ilmaisutaito ja muutoksen markkinointi.

PALVELUMUOTOILU

Tässä opinnäytetyössä teoreettisena taustana on palvelumuotoilu. Palvelumuotoilun määrittely on haastavaa. Se yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla (Tuulaniemi 2011, 12). Palvelumuotoilu on tutkimus- ja osaamisala, jolla tarkoitetaan palveluiden suunnittelua ja innovointia muotoilulähtöisillä menetelmillä, jossa palvelun käyttäjä on suunnittelun keskipiste (Koivisto 2007, 64). Voidaan siis sanoa, että palvelumuotoilussa muotoilujattelua sovelletaan palveluiden kehittämiseen.

Palvelumuotoilu nousi kasvavasta ilmiöstä omaksi tieteenalaksi 1990 luvulla jolloin joukko muotoilujattelijoin tunnistettiin muotoilussa uuden suuntauksen. Muotoilun roolin laajentuessa perinteisestä aineellisten asioiden suunnittelusta aineettomien kokonaisuuksien kuten prosessien, systeemien, vuorovaikutuksen ja palveluiden suunnitteluun, myös muotoilun käsitteiden määrittely monimutkaistui. Palveluiden merkityksen kasvaessa yhä suuremmaksi esimerkiksi käyttäytymistieteiden, markkinoinnin, johtamisen, tekniikan ja tietotyön kannalta on nostanut esille tarpeen myös uudenaikaiselle palvelutieteelle. (Meroni, Sangiorgi 2011) Perinteisen muotoilun rinnalle noussut palvelumuotoilu on palvelun kehittämistä perinteisestä muotoiluprosessista tutuilla menetelmillä.

Palvelumuotoilua on tutkittu ja kehitetty lähinnä systeemisuunnittelun, strategisen muotoilun, kestävän kehityksen, vuorovaikutussuunnittelun ja teollisen muotoilun piirissä. Palvelumuotoilun tutkimuksessa ei ole vielä täysin päästy yhteisymmärrykseen siitä, kuinka ala rajataan, mitä metodeja sovelletaan, ja mitä vaiheita sisällytetään suunnitteluprosessiin. (Koivisto 2007, 64) Palvelumuotoilu on aineettomien asioiden muotoilua johon kuuluvat, käyttäjälähtöinen lähestymistapa, systeemijattelu sekä monialainen yhteissuunnittelu. Tuulaniemi (2011, 12) näkee palvelumuotoilun systemaattiseksi tavaksi lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyttisesti että intuitiivisesti.

Palvelumuotoilu on yhteistyötä palvelumuotoilijan, asiakkaiden ja palveluntarjoajien kanssa, se haastaa muotoilijat astumaan entistä sosiaalisempaan rooliin ja vaatii uudenaikaisia työkaluja muotoiluprosessin tueksi. Palvelumuotoiluprosessissa tärkeitä osia ovat jatkuva, toistuva suunnittelu sekä kokeilemalla kehittäminen. Muotoilun

rooli on antaa silmin havaittava muoto ja merkitys palvelutuotteelle ja sen ympäristölle. Muotoilun tutkimus ja visualisointimenetelmät auttavat myös eri näkemysten kohtaamisessa. (Miettinen 2011, 22) Ohjaamo Helsingin palvelumuotoilu prosessi koostuu palvelumuotoilulle ominaisista piirteistä kuten asiakasymmärryksestä, moniammatillisesta yhteiskehittämisestä, systeemijattelun sovelluksesta ja kokeilemalla kehittämisestä.

3.3.1 ASIAKASYMMÄRRYS

Palvelumuotoilussa asiakasymmärrys lähtee inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärryksestä. Asiakasymmärryksen kautta kerätään käyttäjätietoa joka auttaa ymmärtämään käyttäjien toiveita, kokemuksia ja käyttäytymistä, sekä muodostamaan käyttäjäprofiileja. Käyttäjätietoon sisältyy kokonaisvaltaisempaa tietoa käyttäjästä kuin asiakastietoihin. (Miettinen 2011, 14) Ohjaamo Helsingissä asiakasymmärrys saavutettiin käyttäjätutkimuksella ja yhteissuunnittelulla asiakkaiden, työntekijöiden ja palvelun kohderyhmään kuuluvien nuorten eli käyttäjien kanssa.

ARVON LUOMINEN

Palveluliiketoiminnan arvonluominen ja vuorovaikutusprosessit ovat keskeinen sisältö palvelumuotoilussa. Palvelumuotoilussa palvelun käyttäjä nähdään osana palvelun arvonluomis prosessia, ei pelkästään vastaanottajana vaan itse arvon luoja. Ilman käyttäjän ja palvelun vuorovaikutusta, ei palvelu tuota arvoa. Palvelut ovat siis riippuvaisia palveluiden käyttäjistä eikä niillä ole välttämättä perinteistä tuotteiden omistajuuteen perustuvaa resursseja kuluttavaa vaikutusta. Koska palveluinnovaatiot perustuvat ratkaisukeskeisyyteen, on niillä voimakkaampi mahdollisuus aikaansaada systeemisii muutoksia, resurssitehokkuutta ja arvojohteisia tarjoamia. (Meroni, Sangiorgi 2011)

ASIAKAS

Asiakkaalla tässä työssä tarkoitetaan palvelumuotoilu työn tilaaja, joka oli Ohjaamo Helsinki -hanke. Hankkeen omistaa kaupungin kanslia jossa elinkeino-osasto koordinoi hanketta. Elinkeino-osaston työntekijät Ohjaamo Helsingissä ovat projektipäällikkö, suunnittelija, projektiassistentti, työelämävalmentajat ja yrityskoordinaattorit. Asiakas yhdessä muiden työntekijöiden kanssa ovat palvelun tuottajia.

TYÖNTEKIJÄ

Ohjaamo Helsingissä työskentelevää henkilöä, työntekijät osallistuvat palvelun kehittämiseen. Työntekijöillä on erilaisia ammattinimikkeitä, kuten, projektipäällikkö, suunnittelija, projektiassistentti, työelämävalmentaja, yrityskoordinaattori, opinto-ohjaaja, erityisopettaja, nuoriso-ohjaaja, mediasuunnittelija, sosiaalityöntekijä, terveydenhoitaja, kouluttaja/suunnittelija, TE-toimiston asiantuntijat ja psykologi.

KÄYTTÄJÄ

Tässä opinnäytetyössä käyttäjällä tarkoitetaan palvelun käyttäjää. Ohjaamon palvelun kohderyhmässä ovat 15-29 vuotiaat helsinkiläiset nuoret. Tämän kehittämistehtävän käyttäjätutkimuksessa käyttäjiä ovat nuoret jotka osallistuvat palvelunkehitykseen ennen palvelua tai ovat Ohjaamo Helsingin asiakkaita. Palvelumuotoilussa hyödynnetään käyttäjien kokemusasiantuntijuutta palvelunkehittämisen lähtökohtana. Palvelumuotoilussa kokemusasiantuntijana voi olla palvelun käyttäjä tai uuden palvelun kohderyhmään kuuluva henkilö. Palvelumuotoiluprojekteissa hyödynnetään palvelun käyttäjien ja tuottajien kokemusasiantuntijuutta. Erilaisten haastavien käyttäjäryhmien edustajaksi on olemassa koulutettuja kokemusasiantuntijoita (Asikainen 2014). Ohjaamo Helsingissä kokemusasiantuntijoina toimivat sekä kohderyhmän nuoret että palvelun tuottajat.

KÄYTTÄJÄLÄHTÖINEN SUUNNITTELU

Käyttäjälähtöiseen suunnitteluprosessiin kuuluu käyttäjien ottaminen mukaan itse suunnitteluprosessiin. Käyttäjät toimivat kokemusasiantuntijoina ja tuovat käyttäjäkokemuksen tuoman näkökulman suunnitteluprosessiin. Käyttäjälähtöisessä suunnitteluprosessissa käyttäjän on aktiivinen toimija, jonka tarpeet otetaan suunnittelun lähtökohdaksi. Käyttäjälähtöisessä palvelumuotoilussa kehitetään, testataan ja arvioidaan palveluita yhdessä käyttäjien kanssa. Käyttäjälähtöisessä suunnittelussa on kyse siitä, miten tuotetaan paras mahdollinen arvo käytettävissä olevilla resursseilla.

Eniten käyttäjälähtöistä suunnittelua tehdään suurten, kansainvälisten yritysten parissa. Haasteena nähdäänkin erityisesti pk-yritysten ja julkisen puolen palvelukehitys, jossa käyttäjälähtöisyys usein mielletään perinteiseksi asiakaslähtöisyydeksi. Perinteinen asiakaslähtöisyys hyödyntää markkinatutkimusta ja asiakaspalautetta, tämä ei anna tietoa asiakasymmärrykseen ja käyttäjäkokemuksen arviointiin. (Miettinen 2011, 3.)

Ohjaamo Helsingin palvelumuotoiluprojektissa käytettiin käyttäjälähtöistä suunnitteluprosessia, jossa nuoret osallistuivat heille suunnatun palvelun kehittämiseen. Ohjaamo Helsingissä käyttäjätutkimus aloitettiin ennen palvelun lanseeraamista jolloin potentiaalista kohderyhmää, helsinkiläiset 15-29 vuotiaat, haastateltiin, havainnoitiin, kutsuttiin mukaan työpajoihin ja toteuttamaan empatialuotaimen.

KÄYTTÄJÄKESKEINEN SUUNNITTELU

Käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun kuuluu käyttäjän tarpeiden ymmärtäminen ja niihin keskittyminen koko suunnitteluprosessin ajan. Käyttäjäkokemuksen havainnoiminen on keskeinen osa käyttäjäkeskeistä suunnitteluprosessia. Toisin kuin Ohjaamo Helsingissä toteutetussa käyttäjälähtöisessä suunnitteluprosessissa, käyttäjäkeskeisessä suunnitteluprosessissa käyttäjä on subjektiivinen tutkimuksen kohde eikä osallistu suunnitteluun tai kehittämiseen.

3.3.2 MONIAMMATILLINEN YHTEISSUUNNITTELU

Innovaatiotutkimuksessa keskeisin havainto on, että parhaimmat innovaatiot syntyvät avoimissa ja monialaisissa prosesseissa. Innovaatiojärjestelmien tieteenalan keskeisin teema on löytää keinoja ja menetelmiä siiloutumisen poistamiseen ja avoimien innovaatioprosessien mahdollistamiseen. (Harmaakorpi 2016) Palvelumuotoilussa yhteiskehittämisen tavoite on saada laaja-alaista tietoa palveluun liittyvistä asioista ja näkökannoista, tästä näkemyksestä palvelumuotoilija valitsee palvelulle määrättyihin tavoitteisiin parhaiten sopivat elementit palvelukonseptiin edelleen kehitettäväksi. (Tuulaniemi 2011, 117) Henkilökunta on oman alansa ammattilainen ja perustaa mielipiteensä tietoon kehitettävästä aiheesta, muotoilija on ulkopuolinen muutoksen läpiviejä, loppukäyttäjä taas ottaa kantaa palvelukehitykseen oman kokemuksensa kautta. Yhdistämällä nämä elementit, saadaan aikaan monipuolinen näkökulma kehitettävästä asiasta.

Ohjaamo Helsingin palvelumallin yhteissuunnittelu tapahtui moniammatillisissa työpajoissa, joissa henkilökunta kehitti moniammatillista yhteistyömallia Ohjaamo Helsingille. Kun henkilökunta osallistuu palvelumuotoiluprosessiin, voidaan saada tietoa palvelua tarjoavan organisaation toiminnasta ja siinä esiintyvistä ongelmista, sekä tarjota heille palvelumuotoilun työkaluja palvelun itsenäistä jatkokehittämistä varten. Moniammatillisuus oli jatkuvasti läsnä Ohjaamo Helsingin palvelukehittämisprosessissa. Ohjaamo Helsingin palvelu eroaa tavallisesta palvelusta sillä, että se tarjoaa moniammatillista apua erilaisissa tilanteissa oleville nuorille.

3.3.3 KOKEILEVA KEHITTÄMINEN

Kokeileva kehittäminen työ ja elinkeinoministeriön (TEM 2015) mukaan on yksi palvelumuotoiluprosessiin kuuluva toimintatapa, jossa pyritään olemassa olevien resurssien mahdollistamien ratkaisujen nopeaan konkretisointiin. Kokeileva kehittäminen on systemaattinen, iteratiivinen prosessi, jossa jokaisen kriittisen askeleen jälkeen suunnitelmaa reflektoidaan yhdessä muiden osapuolien kanssa ja kokeillaan ratkaisuja asiakasrajapinnassa, hyväksytään epäonnistuminen ja opitaan virheistä.

Palvelukonseptin testaamisella voidaan selvittää jo ennen palvelun prototyypin kokeilua, miten palvelu vastaa käyttäjätutkimuksesta saatuja oivalluksia ja mitkä ovat tulevan palvelun mahdolliset kipupisteet, kertoo Osterwalder (2014, 193). Testaamalla saadaan selville mitkä osat palvelussa tuottavat käyttäjälle arvoa. Konseptin testaamisen ja kehittämisen jälkeen valitusta konseptista luodaan prototyyppi, jota testataan.

Ohjaamo Helsingin palveluohjeen ja tilan suunnitteluvaiheessa sekä kehittämistehtävänä Palveluprosessi-työkalun suunnitteluvaiheessa toteutettiin useita pieniä kokeiluja ja mallinnuksia yhdessä käyttäjien kanssa. Kokeilut toteutettiin mallintamalla tilanne visuaalisesti, tilasuunnitelmassa pohjapiirustuksen ja palvelutilanteessa palvelupolun avulla, sekä mallintamalla palvelun arkkitehtuuri Palvelumalli (Service blueprint) -työkalun avulla jo ennen varsinaisen palvelun käynnistämistä. Palveluprosessi-työkalun testaamisvaiheeseen päästiin kokeilemalla ensin GIGA-kartoitus työkalua työntekijöiden toimesta. GIGA-kartoitus tehtävän pohjalta luotiin palveluprosessia kuvaava visuaalinen aikajana Power Point –ohjelmalla, työkalun testaamisvaiheessa kokeiltiin usean iteraatiovaiheen kautta, miten GIGA-kartoituksen perusteella voidaan luoda työntekijöille sopiva systeemiajattelu soveltava työkalu.

KONSEPTI

Palvelumuotoiluprosessissa käyttäjätutkimuksen ja yhteissuunnittelun tuloksena syntyy ehdotuksia, joita kutsutaan konsepteiksi. Konsepti on palvelun rakenteen yksinkertainen luonnos, joka toimii suuntaa antavana pohjana tulevalle yksityiskohtaisemmalle suunnittelutyölle. Palvelukonsepti koostuu suunniteltavan palvelun palvelupolusta, johon on kuvattu palvelutuokiot tai kontaktipisteet siten, että niistä saadaan yhteinen ymmärrys, millaisesta palvelusta on kyse. (Tuulaniemi 2011, 189.)

Konsepti syntyy käyttäjätutkimuksessa tunnistettujen palvelutarpeiden, asiakkaan määrittelemän suunnitteluhaasteen ja käytettävien resurssien sekä yhteissuunnittelun ja ideoinnin tuloksena. Konseptin avulla muotoilija voi kommunikoida monimutkaisista asioista hyvin yksinkertaisin keinoin ymmärrettävästi. Ohjaamo Helsingin palvelumuotoiluprosjektissa koostettiin konsepteja tulevan palvelun erilaisista palvelupoluista, palvelupolun kontaktipisteet kuvasivat nuoren ja työntekijän vuorovaikutustilannetta palvelun aikana. Yhtä konseptia testattiin vielä palvelun mallinnuksella, jotta saatiin selville, miten Ohjaamo Helsingin työntekijät toivovat palvelun toimivan.

PROTOTYYPPI

Palvelumuotoilussa prototyypillä tarkoitetaan palvelun testaamista. Prototyypin avulla voidaan testata toimivatko kehitellyt konseptit niin kuin niiden on ajateltu toimivan. (Tuulaniemi 2011, 194) Prototyyppi antaa laajemman käsityksen palvelun toiminnasta kuin kirjoitettu tai piirretty esitys, keskeinen idea on kokemuksellisuus ja tekemällä oppiminen. Prototyyppi auttaa kokeilemaan muotoiluratkaisuja käytännössä. (Stickdorn 2011, 192) Ohjaamo Helsingille suunnitellun Palveluprosessi-työkalun prototyyppi syntyi monen iteratiivisen kokeiluvaiheen jälkeen, sen kehittämisessä otettiin huomioon Ohjaamo Helsingin työntekijöiden ja hankkeen tarpeet ja soveltuvuus tukemaan muuta kehittämistyötä. Prototyyppiä testataan käytännössä Ohjaamo Helsingin asiakastyön laadullisen raportoinnin osana.

VISUALISOINTI

Visualisointia voidaan käyttää sekä suunnittelu, että kommunikaatiovälineenä. Visualisointi on vahvempi kommunikaatioväline kuin kirjoitettu sana. Visualisoimalla niin fyysisiä elementtejä, kuin systeemejä käsittävät asiat kuviksi, saavutetaan ymmärrystä niin itselle, kuin muillekin suunnitteluryhmän jäsenille kertoo Tuulaniemi (2011, 115). Blomkvist ja Segelström (2014, 331-346) toteavat Palvelumuotoilussa visualisoinneilla esitetään eri sidosryhmille käyttäjätutkimuksista saatuja oivalluksia. Visualisoinneilla voidaan tukea yhteiskehittämisessä ideointia, arviointia ja oppimista, sekä järjestellä ja jakaa ideoita

Visualisoinneille ja prototyypeillä luodaan yhteistä ymmärrystä ja nopeutetaan kehittämisprosessia. Ohjaamo Helsingissä visualisoimisella luotiin yhteistä ymmärrystä tulevan palvelumallin toiminnasta, kehitettiin muotoiluajattelua ja luovaa itsevarmuutta kokeilemalla erilaisia palvelumuotoilun metodeja ja testattiin Palveluprosessi –työkalun prototyyppiä. Palveluprosessi-työkalu tukee Ohjaamo Helsingin palvelukehitystä visualisoimalla palveluprosessia käyttäjän ja työntekijän näkökulmasta.

ONNISTUMISEN MITTARIT JULKISISSA PALVELUISSA

Julkisten palveluiden kehittämissuunnitelmissa onnistumisen mittarit ovat sekä taloudelliset, että yhteiskunnalliset, yhteiskunnan monimutkaisuuden takia tarkka palvelun vaikuttavuuden mittaaminen on hankalaa. Kannattavuuden mittaamiseen voidaan toteuttaa pieniä nopeita kokeiluja, jotka voidaan onnistuessaan skaalata lopulliseen kokoonsa.

Erilaisilla määrällisillä mittareilla voidaan tarkastella toteutetun palvelun resurssien käyttöä ja saavutettuja tuloksia. Määrällisten mittareiden lisäksi on tärkeää mitata myös laadullisten asioiden, kuten asiakaskokemuksen toteutumista, määrällinen tieto voi saada uuden merkityksen, kun sitä verrataan laadulliseen tietoon. Ohjaamo Helsingin asiakastyön laadullinen raportointi pyrkii mittaamaan asiakaskokemuksen toteutumista palvelussa sekä palveluun tulon syitä, kuten muun palveluverkoston aukot sekä muita sosiaalisia ilmiöitä jotka aiheuttavat tarpeen Ohjaamon kaltaiseen monialaiseen palveluun.

Muutoksen mittaamista julkisen palvelun toimivuudesta havainnollistaa isobritannialaisen palvelumuotoilutoimisto Live/Work:in verkkosivuillaan esittelemä tapaus, jossa laajaan pitkäaikaistyöttömyyteen etsittiin ratkaisuja Sunderlandissa Englannissa. Sunderlandin tapauksessa asiakasymmärrystä lähdettiin kartuttamaan havainnoimalla ja varjostamalla rajattua otosta kaupungin pitkäaikaistyöttömiä asukkaita. Asiakastarpeiden perusteella tehtiin palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus (Service blueprint). Kuvauksesta ilmeni, että työllistyminen on mahdotonta niiden kohdalla, joilla on työttömyyden lisäksi muita, esimerkiksi asumiseen, terveyteen tai muuhun vastaavaan liittyviä ongelmia. (Live/Work 2016.)

Myös Ohjaamo Helsingin palvelumuotoilussa hankittiin ymmärrystä ensin asiakkaan maailmasta, arvoista, asenteista, peloista ja toiveista omaa elämää kohtaan. Asiakasymmärryksellä pyrittiin kartoittamaan mahdollisia odotuksia ja ennako käsitteitä tulevaa Ohjaamo Helsinki palvelua kohtaan, jotta palvelu voitaisiin toteuttaa mahdollisimman toimivaksi nuoren kannalta. Uudenlaisen palvelun kehittäminen on perusteltavissa ja mitattavissa, kun tiedossa on asiakkaan tarpeet ja nykyinen palvelupolku, työttömyyden hinta valtiolle ja uudenlaisen palvelun tuottamiseen tarvittava investointi. Palvelun tuottamisen investointi saadaan selville kokeilemalla palvelua ensin rajatusti ja skaalaamalla kustannukset lopuksi suunniteltavan palvelun mittasuhteisiin. Tällainen lähestymistapa mahdollistaa palveluiden uudelleen suunnittelun asiakaslähtöisesti.

Ohjaamo Helsingin –hankkeessa kokeillaan uudenlaista monialaista yhteispalvelua, jonka tarkoitus on auttaa nuorta erilaisissa elämän ongelmissa ja työhön pääseminen olisi nuorelle ongelmien selvittyä helpompaa. Ohjaamo Helsingin palvelumalli pyritään toteuttamaan niin, että se on monistettavissa ja skaalattavissa muihin vastaaviin hankkeisiin. Ohjaamo Helsingin palvelun optimaalisentoteutumisen mittareina ovat määrällisten mittareiden lisäksi myös laadulliset asiakastyön mittarit, jolla mitataan toteutunutta asiakaskokemusta. Asiakastyön laadullista raportointia käytetään sekä Ohjaamo Helsingin, että muun nuorille suunnatun palveluverkoston kehittämiseen.

3.3.4 SYSTEEMIAJATTELU

Toisin kuin perinteinen reduktionistinen analyysimalli, systeemiajattelu ei pyri jakamaan kokonaisuutta hierarkkisessa suhteessa toisiinsa oleviin osiin, vaan pyrkii ymmärtämään miten eri osat vaikuttavat toisiinsa. Systeemiajattelu auttaa ymmärtämään monimutkaisia kokonaisuuksia ja näkemään tapahtumien perimmäiset syyt. Senge selvittää, että systeemiajattelu auttaa näkemään vaikutussuhteita lineaaristen prosessien sijaan, näkemään muutosprosesseja ennemmin kuin yksittäisiä hetkiä (2006, 73). Yksi systeeminäkökulman ymmärtämisen suurimpia etuja on sen laaja soveltaminen eri aloilla kuten biologiassa, psykologiassa, liiketaloudessa, yhteiskuntatieteissä, ekologiassa ja johtamisessa kertoo Senge (2006, 93).

Kestävää kehitystä ja systeemiajattelua tutkiva Meadows (2008, 2) kertoo systeemin voivan olla esimerkiksi elävä organismi, kaupungin liikenneverkosto tai sosiaalinen verkosto. Systeemi voi olla joko avoin tai suljettu, avoin systeemi on altis ulkoisille vaikutuksille ja reagoi niihin oman tapansa mukaisesti. Sama ulkoinen vaikutus voi aiheuttaa siis erilaisen reaktion kohdistuessaan eri systeemeihin. Voidaan sanoa, että eri systeemit ovat järjestäytyneet eri tavalla ja siksi reagoivat myös eri tavalla jatkaa Meadows.

Ryhmä nuoria pitää välivuoden lukion jälkeen, osa pyrkii ja pääsee välivuodenvuoden jälkeen opiskelemaan ja osa menee töihin. Osa jää pitämään toisen välivuoden jonka jälkeen joko työllistyy tai hakee opiskelemaan. Osa porukasta kuitenkin jää kokonaan pois koulutus ja työelämästä ja syrjäytyy. Tässä esimerkissä systeemi on nuoren elämä. Sama ulkoinen vaikutus voi aiheuttaa siis erilaisen reaktion kohdistuessaan eri systeemeihin.

Ulkoiset asiat, kuten menneisyyden kokemukset, sosiaalinen verkosto, nuoren saama tuki omiin valintoihin sekä perheen taloudellinen tilanne vaikuttavat nuorten tekemiin valintoihin. Myös nuoren omien tekojen tiedostamaton vaikutus, toiminnan ohjauksen puute sekä toiminnan mahdollistamisen puute, kuten kyvyttömyys hakea tietoa opiskelupaikoista tai kyvyttömyys hakea töitä voivat olla syrjäytymisvaarassa oleville nuorille kriittisiä esteitä jatkoon.

Voidaan sanoa, että eri systeemit ovat järjestäytyneet eri tavalla ja siksi reagoivat usein samaan asiaan eri tavalla. Ilmiötä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta, syitä erilaisten nuorten syrjäytymiseen on yhtä paljon kuin nuoria, nuoren elämä on avoin systeemi, joka on altis ulkoisille vaikutuksille ja reagoi niihin oman tapansa mukaisesti. Ulkoisista tekijöistä johtuvia yhtäläisyyksiä ja toimintamalleja voidaan havaita eri systeemien välillä, nuorten elämässä erilaiset siirtymävaiheet ovat erityisen kriittisiä ja voivat altistaa nuoren syrjäytymiselle.

3.4 SYSTEEMIORIENTOITUNUT PALVELUMUOTOILU

Systeemiorientoituneessa muotoilussa muotoilun kohdetta lähdetään tarkastelemaan systeemiajattelun kautta jatkuvasti muutoksessa olevana vaikutuksille alttiina ja itse vaikuttavana systeeminä joka koostuu pienemmistä osasysteemeistä. Muotoilussa systeemiajattelulla pyritään erityisesti syvälliseen vastuullisuuden ja kestävän kehityksen ymmärtämiseen. Systeemiajattelun avulla voidaan kehittää parempia ekosysteemejä liiketalouden, tuotesuunnittelun, palvelukehittämisen ja erilaisten vaikeiden ongelmien ratkaisemiseen.

Systeemillä tarkoitetaan kokoelmaa asioita, jotka ovat yhteydessä toisiinsa niin, että ne muodostavat ajan kuluessa oman toimintamallinsa ja käyttäytymiskaavansa. Ekosysteemillä taas tarkoitetaan rajattua yhtenäistä aluetta ja verkostoa jossa eliöt ovat vuorovaikutuksessa sekä toisiinsa että elottomaan maailmaan. Palveluiden suunnittelussa voidaan käyttää termiä tuote-palveluekosysteemi (Product Service Ecology), kun esitetään palvelun ekosysteemiä. Tuote-palveluekosysteemi on ekologinen, eli eliöiden ja ympäristön vuorovaikutusta tutkiva ja on saanut vaikutteita myös sosiaaliekologian teoriasta, joka taas tutkii alueellisten sijaintisuhteiden vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen. Tuote-palveluekosysteemillä on systeeminäkökulma ihmisten, tuotteiden, sosiaalisten aktiviteettien ja niitä ympäröivän maailman välisten dynaamisten yhteyksien ymmärtämiseen ja selittämiseen. (Forlizzi 2013, 3.)

Muotoilijan rooli on olla systeemin ulkopuolinen, puolueeton käyttäjätiedon kerääjä ja optimaalisen muutoksen markkinoija. Muotoilijan tehtävä on tarjota oman ammattitaitonsa lisäksi työkaluja muotoilujattelun rikastamiseen palvelun tuottajien keskuudessa, systeemiajattelulla taas voidaan tuoda ymmärrystä organisaation toiminnasta ja eri toimijoiden keskinäisen riippuvuuden vaikutuksista. Ymmärryksen lisääntyessä, myös oppiminen lisääntyy ja halu muuttua paremmaksi lisääntyy. Sopeutuminen ja kehittyminen vaativat systeemiltä jatkuvuutta, ennakoimista ja avoimuutta.

SYSTEEMIAJATTELUN SOVELTAMINEN OHJAAMO HELSINGISSÄ

Systeemiajattelun näkökulmasta palvelumuotoiluprojektit ovat tehokkaita, jos ymmärretään muotoilua tilaavan asiakkaan lähtökohdat ja tarpeet. Tarpeita peilataan palvelun käyttäjien tarpeisiin, nähdään palvelusysteemiin liittyvät keskinäisriippuvuudet ja niiden vaikutus palvelun tuottamiseen. Lisäksi huomioidaan palvelun kehittämisen jatkuvuus. Viljayn (2013, 5) mukaan innovaatiotoiminnassa systeemiajattelu auttaa luomaan suurempaa asiakasarvoa tuotteille, palveluille ja viestinnälle. Näkemällä kokonaisuuden eri osa-alueissa potentiaalia arvonnluomiseen, voidaan kehittää niille yhteinen muotoilustrategia. Ohjaamo Helsingin muotoilustrategisena toimintana voidaan pitää palvelun kehittämistä asiakaskokemuskeskeisesti yksi kokonaisuus kerrallaan. Ensin keskityttiin asiakaspalvelutilanteeseen palvelueleineen, sitten työntekijöiden työotteen yhtenäistämiseen palvelujärjestelmän visuaalisella kuvauksella. Lopuksi työpajoissa käytyjen keskustelujen kautta päädyttiin muotoilun avulla tuomaan asiakastyön laadulliseen raportointiin lisäarvoa sekä asiakkaalle, työntekijöille, hankkeen johdolle, että kaupungin muulle palveluverkostolle.

Ohjaamo Helsingissä systeemiajattelua käytettiin tulevaisuuden haasteiden pohtimiseen, Ohjaamo Helsingin palveluverkoston hahmottamiseen ja Ohjaamo palvelumallin kehittämiseen sekä Palveluprosessi-työkalun kehittämiseen. Ohjaamo Helsingissä systeemiajattelun ja muotoilujattelun ideaa toteutetaan antamalla työntekijöille Ohjaamo palveluohjeen lisäksi myös erilaisia työkaluja, joita he voivat käyttää itsenäisesti palvelun kehittämiseen. Ohjaamo palvelumallin etu muuhun palveluverkostoon nähden tulee juuri asiakaskokemuksen kautta. Ohjaamo

palvelumallin ydin on henkilökohtainen ohjaaminen ja tukitoiminnot terveydellisiin, sosiaalisiin sekä koulutukseen ja työhön liittyviin tarpeisiin. Ohjaamo Helsingillä on asema ns. indikaattoripalveluna jonka kautta saadaan tietoa erilaisten nuorille tarjottavien palveluiden puutteista, tätä tietoa voidaan kerätä ja sen avulla kehittää sekä Ohjaamo Helsingin palveluita paikkaamaan muiden palveluiden puutoksia, että ehdottaa puutteellisten palveluiden kehittämistä.

Opin tämän projektin edetessä, että Ohjaamo Helsingin syrjäytyneiden nuorten tukemista ohjaavien toimintaperiaatteiden mukaisesti palveluun tulevista asiakkaista osa on kokenut perinteisen tavan hakeutua julkisten palveluiden piiriin hankalaksi tai jopa mahdottomaksi. Peruspalveluiden tarjonnan puutteiden vuoksi, asiakkaan tarpeet ja peruspalveluiden tarjonta eivät ole kohdanneet, joten heidät on ohjattu Ohjaamo Helsinkiin muista palveluista. Asiakkaiden kokemuksista kertyy tietoa, josta voidaan havaita puutteita ja ongelmia peruspalvelusysteemissä. Systeemiajattelu tukee tämän kaltaisten indikaattoripalveluiden tärkeyttä julkisten palveluiden kehittämisessä. Indikaattoripalvelusta voidaan kerätä tietoa asiakkaiden tarpeista ja olemassa olevan palvelutarjonnan laadusta.

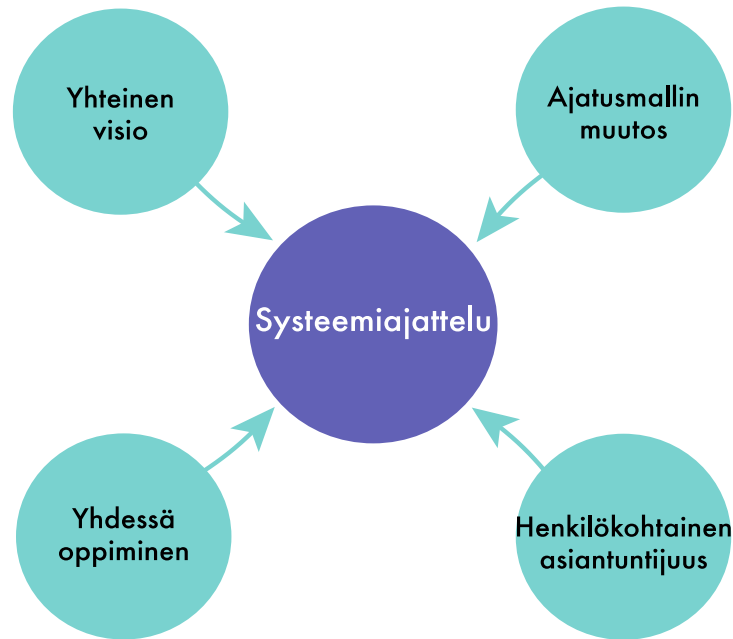
Ohjaamo Helsingille toteutetusta systeemiajattelun sovelluksesta voidaan havaita Ohjaamo Helsingin palveluprosessin kehittämistä vaativat kohdat ja palvelusysteemin ulkopuoliset palvelun käyttäjään ja sitä kautta palvelutarpeeseen vaikuttavat tekijät. Palveluprosessi-työkalu suunniteltiin osaksi Ohjaamo Helsingin laadullisen asiakastyön raportointia. Työkalun avulla palveluprosessia ja asiakaskokemusta voidaan hahmottaa visuaalisesti. Asiakastyön laadullisessa raportoinnissa Palveluprosessi-työkalulla tuodaan esille Ohjaamo Helsingin asiakaskokemuksen kehityskohtia ja etuja muuhun palveluverkostoon nähden. Sillä visualisoidaan nuoren kokemuksen kautta muun palveluverkoston heikkouksia. Ohjaamo Helsinki tukee muuta palveluverkosta paikkaamalla sen puutteita ja viestimällä kehityskohdista päättäjille.

3.4.1 OPPIVA ORGANISAATIO

Oppiminen tuo palveluja tuottavalle organisaatioilla kilpailuetua. Jatkuva muutos mukana pysyminen on välttämätöntä, jotta arvon tuottaminen loppukäyttäjille ja sidosryhmille on jatkuvaa. Tämä vaatii organisaatiolta ajatusmallin muutosta, jossa keskiössä on kyky suuntautua tulevaisuuteen ja muuttua sen mukana. Vanhojen ajatusmallien tiedostaminen ja uusien löytäminen, auttaa systeemisten puutteiden löytämisessä. Sengen (1990,2006, 5-13) mukaan oppivan organisaation ominaisuuksiin kuuluu henkilökunnan jatkuva kouluttaminen, uusien tekniikoiden omaksuminen ja luovaan ideointiin kannustava ympäristö. Tämä vaatii organisaatiolta matalaa ja avointa organisaatorakennetta joka ottaa kaikki mukaan yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sengen mukaan organisaation yhteinen visio auttaa henkilöstön pitkäaikaiseen sitoutumiseen. Henkilökunta osallistuu, ottaa vastuuta ja pyrkii henkilökohtaiseen asiantuntijuuteen. Kokemus asiantuntijuudesta motivoi oppimaan jatkuvasti miten oma toimintamme vaikuttaa maailmaan. Ryhmässä oppiminen auttaa havaitsemaan suuremman kokonaiskuvan henkilökohtaisen näkemyksen lisäksi. Oppiminen vaatii sekä henkilöstöltä että koko organisaatiolta kriittisyyttä omia toimintamalleja kohtaan jatkaa Senge (2006, 5-11)

Oppivan organisaation oppimisprosessi on luonteeltaan kollektiivinen ja pitkäkestoinen tapahtuma. Oppivalla organisaatiolla on siis kyky reagoida nopeasti toiminnan häiriöihin, systeemiajattelussa tätä ominaisuutta kutsutaan autopoieesiksi, joka on myös jokaisen elävän systeemin ominaisuus. Autopoieesi on prosessi jossa systeemi luo itseään oman itsesääätelykykynsä avulla selvittää Laitila (2015, 176). Muutosherkkyyttä voidaan edesauttaa suhtautumalla olemassa oleviin toimintamalleihin kriittisesti ja kyseenalaistaen, tavoite on siis saada aikaan jatkuva muutos, elävä ja kehittyvä organisaatio jossa muutostarpeet tiedostetaan välittömästi.



KUVIO 10: Systeemiajattelu vaatii organisaatiolta yhteistä visiota, ajatusmallin muutosta, henkilökohtaista asiantuntijuutta ja yhdessä oppimista selvittää Peter Senge (2006, 5-11)

Jatkuva muutos ja kollektiivinen oppimisprosessi vaativat organisaatiolta kykyä tuottaa ja käsitellä tietoa tehokkaasti ja järjestelmällisesti sekä muuttamaan käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan. Laitilan (2015, 176) mukaan systeemiajattelussa tätä tietoa kutsutaan palautteeksi (feedback). Palaute on signaali tai paluuarvo, jota verrataan systeemissä vallitsevaan tilaan. Palautteen ja siihen verrattavan tilan ero vaikuttaa tilan muutokseen. Kollektiiviseen oppimiseen vaikuttaa palautteen käsittelyn viive ja palautteen saamisen tasaisuus selvittää Laitila (2015, 176) Palautteen keräämiseen on olemassa erilaisia tapoja, uudet teknologiat auttavat tiedon käsittelyssä, mutta monimutkaisten ja suurten organisaatioiden vakiintuneet käytännöt rajoittavat usein niiden käyttöönottoa. Ohjaamo Helsingissä kehitetty asiakastyön laadullisen tiedon keruu, seuranta ja raportointi auttavat reagoimaan asiakaskokemuksen kriittisiin kohtiin viestimällä systeemin puutteista ja antamalla palautetta niistä vastuussa oleville. Raportoinnin vaikuttavuuden haasteena muuhun palveluverkostoon voi olla asiakaskokemuksen ja raportin julkaisun välinen viive ja palautteen antamisen syklien pituus. Ohjaamo Helsingin asiakaskokemuksen kehittämiseen sen sijaan on erinomaiset mahdollisuudet, sillä Ohjaamo Helsingin työryhmä on tiivis ja keskusteleva.

3.4.2 TYÖNTEKIJÖIDEN LUOVA ITSEVARMUUS

Oppivan organisaation edellytys on koko organisaation laajuinen jatkuvan kasvun ajatus, se edellyttää myös, että luovuudelle annetaan tilaa sekä toiminnallisesti, ajallisesti, että konkreettisesti. Oppivassa organisaatiossa katse on kohti tulevaa, ja säännöllinen kehittäminen kuuluu osaksi suunnitelmallista toimintaa. Tulevaisuusorientoituneita muotoilun työkaluja käytettiin Ohjaamo Helsingissä tulevaisuuden ideointiin ja tulevaisuuden asiakastarpeiden hahmottamiseen. Palveluprosessi-työkalua suunnitellessa otettiin huomioon tulevaisuuden tarpeet ja työkalun tarkoituksenmukaisuus työskentelyprosessiin nähden. Työkalu suunniteltiin osaksi tulevaa raportointikäytäntöä ja sen käyttöä testattiin useita kertoja, jotta sen käyttö raportin tukena olisi toimivaa. Yhtenä aiheena jota pohdin, miten voisin tukea luovaa itsevarmuutta työpajatoiminnassa. Mietin, miten esitellään ja ohjeistetaan työkalujen käyttöä työyhteisössä jossa luovien toimintatapojen hyödyntäminen voi olla hyvin vierasta

Oppivassa organisaatiossa työntekijöitä rohkaistaan toimimaan luovasti. Luovuus merkitsee ihmisen halua kehittyä, uudistua ja tulla paremmaksi. Jotta voi olla luova ei voi pelätä epäonnistumista. Muotoiluajattelussa on kyse ajattelutavasta, joka rohkaisee luovaan toimintaan. Muotoiluajattelua tuotiin Ohjaamoon kokeilemalla useita muotoilun työkaluja. Tavoitteena kehittämistehtävässä oli saada oivalluksia siitä, miten Ohjaamo Helsingin toimintaa voitaisiin kehittää itsenäisesti muotoilun työkaluilla tukien samalla henkilöstön luovaa itsevarmuutta. Työpajoissa haasteena oli osallistujien aktiivisuus ideoiden kirjaamisessa ja positiivisen asenteen löytäminen ideointia kohtaan. Työpajoissa ryhmädynamiikalla oli suuri merkitys idearikkaaseen lopputuloksen. Haasteena tällaisessa ympäristössä on tilan antaminen luovuudelle, sekä konkreettisesti, että henkisesti. Jos ryhmässä on vaatimattomuutta omia kykyjä kohtaan, voi työpajan tuotos jäädä laihaksi.

Luovaa toimintaa tutkineiden veljesten David ja Tom Kelleyn (2014, 25-65) mukaan muotoiluajattelu syntyy ihmisen luonnollisesta taipumuksesta tai opitusta taidosta olla intuitiivinen, nähdä toimintamalleja, rakentaa ideoita jotka ovat sekä henkisesti tarkoituksen mukaisia, että funktionaalisia Analyyttiseen ja rationaaliseen toimintaan perustuvien määrällisten mittareiden antaman puutteellisen näkemyksen lisäksi palvelujen kehittämisessä tarvitaan intuitiivista ja tunteisiin perustuvaa, laadullista tietoa. Ohjaamo Helsingissä määrällisten resurssivirtojen mittareiden lisäksi palvelun kehittämistä on tukemassa, on asiakastyön arviointi, josta saadaan asiakaskokemukseen liittyvää laadullista tietoa. Laadullisen tiedon keruulla on keskeinen rooli Ohjaamo Helsingin asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tietoja raportoidaan myös organisaation ulkopuolelle, jotta koko nuorten palvelusysteemiä voitaisiin kehittää asiakaskeskeisemmäksi. Myös Ohjaamo Helsingin sisäisellä laadullisen tiedon jakamisella ja analysoimisella voitaisiin havaita yhdessä keskeisimpiä ilmiöitä tai ongelmia, joihin voidaan reagoida ja kehittää ratkaisuja.

Seuraavaksi esitellään Kelleyn ja Kelleyn (2014, 37-75) kokoamia seikkoja, jotka lisäävät tai laskevat luovaa itsevarmuutta, sekä heidän ehdotuksensa askeleista luovuuteen. Näitä toimintatapoja voidaan soveltaa organisaatioiden sisäisen luovuuden kehittämiseen, erityisesti henkilöstön näkökulmasta.

LUOVAA ITSEVARMUUTTA LISÄÄVÄT:

- Rohkeiden nopeiden kokeiluprosessien tukeminen
- Uusien taitojen opettelu
- Lupa epäonnistua, jotta voi tulla viisaammaksi ja rohkeammaksi
- Optimistinen asenne, jokainen epäonnistuminen on tilaisuus tulla paremmaksi
- Ratkaisuna erehdysten kautta oppimiseen kannustamiseen on vertailusta luopuminen
- Luovan ja kannustavan ympäristön merkitys, oma tila luovalle toiminnalle
- Piirtämisen itsevarmuus, yksinkertaiset kuviot haltuun
- Omiin kykyihin luottaminen ja niiden kehittäminen
- Uusien taitojen tuominen vanhojen tueksi
- Luovuutta tukevat roolimallit
- Halu kehittyä jatkuvasti
- Halu jakaa onnistumisia ja opittua jo varhaisessa vaiheessa

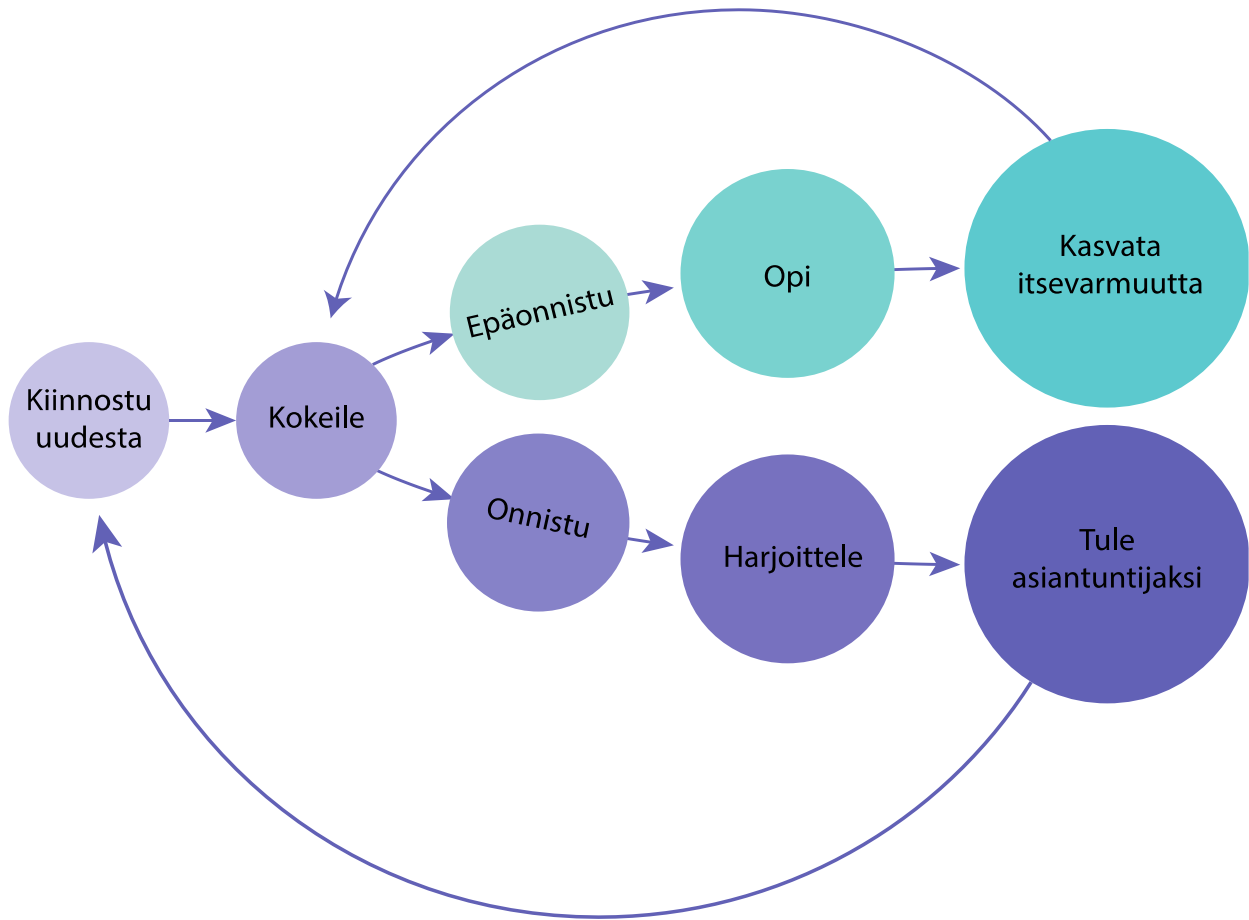
LUOVAA ITSEVARMUUTTA LASKEVAT:

- Lapsuudessa opittu epäonnistumisen häpeä joka johtaa pidättyvyyteen aikuisena
- Taipumus luokitella ihmiset luoviin ja epäluoviin johtaa pelkoon tulla arvioiduksi
- Perinteisesti koulussa opittu arvostelutapa, jossa arvioidaan pelkkää tietojen sisäistämistaitoa, eikä taitoa oppia virheistä
- Luovuutta alistavat roolimallit
- Muutoksen pelko

KAHDEKSAN ASKELTA LUOVUUTEEN:

1. Päätät olla luova
2. Ajattelet kuin tutkimusmatkailija, asetat itsesi alttiiksi uusille ideoille ja kokemuksille
3. Saavutat rennon tarkkaavaisuuden, rennossa mielentilassa uusille asiayhteyksille on tilaa kehittyä
4. Kasvatat empatiaa loppukäyttäjää kohtaan tutustumalla palvelun kontekstiin
5. Teet tutkimusta ja havainnoit konkreettisesti loppukäyttäjän kokemuksia
6. Kysyt miksi, niin saat tietää tunneperäisiä syitä
7. Yrität hahmottaa haasteita uusista näkökulmista
8. Rakennat luovuutta tukevan verkoston, ideoiden jakaminen on hedelmällistä

(Kelley & Kelley 2014, 37-75)



KUVIO 11: Jatkuvan oppimisen malli (Kelley & Kelley 2014)

3.4.3 SYSTEEMIN HAHMOTTAMINEN

Palvelumuotoilun kontekstissa systeemiajattelulla tarkoitetaan palvelusysteemin hahmottamisen taitoa, kykyä visualisoida ja viestiä palvelusysteemin kokonaisuuteen vaikuttavista, myös systeemin ulkopuolisista asioista. Systeemiajattelua käytetään, kun halutaan luoda uusia tai muuttaa olemassa olevia tuotteita, palveluita tai prosesseja järjestelmällisellä ja ennakoivalla tavalla, sekä tarjota konsepteja annettujen resurssien puitteissa. Palvelumuotoilussa systeemiajattelulla tarkoitetaan kokonaisuuksien hahmottamisen lisäksi kykyä sopeutua ja kehittyä. Menestyksellisen lopputuloksen aikaansaamiseksi systeemin pitää luovuttaa osa hallinnasta yksilöille, tämä tarkoittaa muotoilun työkalujen antamista niille ihmisille jotka ovat lopulta vastuussa niiden käytöstä. (Brown 2008, 188)

Opinnäytetyön kehittämistehtävässä perehdyttiin systeemiajattelun työkaluihin Systems Oriented Design - verkkosivujen avulla, sekä konsultoimalla GIGA-kartoitustyökalun kehittänyttä Oslon yliopiston professoria Birger Sevaldsonia työkalun soveltamisesta opinnäytetyön kehittämistehtävään. Työkalun avulla pyritään löytämään palvelusysteemin perimmäiset ongelmat, joita lähdetään selvittämään palvelumuotoilun keinoilla. Systeemien visualisoinnin avulla voidaan selvittää esimerkiksi palvelusysteemin eri osien yhteisvaikutuksia ja syy-seuraus suhteita

sekä niiden toiminnan tuloksia. Systeemiorientoituneessa muotoilussa tämä tapahtuu visualisoimalla prosesseja ja vaikutussuhteita ymmärrettävään muotoon esimerkiksi Palvelumalli-työkalun (Service blueprint) ja GIGA-kartoituksen (GIGA-mapping) avulla. Kehittämistehtävänä syntyi Palveluprosessi-työkalu, jonka rooli oli olla apuna kehittämiskohteiden löytämisessä ja visualisoimisessa.

Systeemiajattelu auttaa tulevaisuuden tutkimusta hahmottamaan ilmiöitä tapahtumia ja toimintaprosesseja ja niiden välisestä kehityskulusta laajempia kokonaisuuksia, systeemisii järjestelmiä, joilla on omat sääntönsä. Tulevaisuuden yllätyksiin varautumalla voidaan kasvattaa tuote-palvelu ekosysteemin kykyä palautua tasapainoon tai jopa vahvistua muihin kilpailijoihin nähden. Systeemiajattelun perustana on oletus siitä, että on olemassa universaaleja organisoitumisen periaatteita joita erilaiset ekosysteemit noudattavat. Sengen (2006, 92-94) mukaan systeemien toimintaan vaikuttavat toimintamallit ja systeemin toimintaa häiritsevät arkkityypit joita ymmärtämällä voidaan oppia näkemään niiden vaikutuksia elämän eri osa-alueilla kuten sosiaalisissa suhteissa tai palveluliiketoiminnassa. Senge selvittää myös, että systeemeissä vaikuttavat toimintamallit ovat arkkityyppien rakennuspalikoita, ja että arkkityyppien ymmärtäminen auttaa näkemään monimutkaisten systeemien toiminnan taustalla vaikuttavan muutosprosessin yksinkertaisuuden. Sengen (2006, 92-94) mukaan systeemiajattelu auttaa näkemään kasvavan yksityiskohtaisen monimutkaisuuden läpi piilevien rakenteiden muutosvoimaisen kokonaisuuden. Monimutkaisen systeemin visualisointi auttaa hahmottamaan syyt ongelmiin ja avaimet niiden ratkaisuun.

SYSTEEMEISSÄ VAIKUTTAVAT TOIMINTAMALLIT (SENGE 2006, 79-91)

1. Itseään vahvistavat prosessit jotka voivat olla positiivisia tai negatiivisia
2. Palauttavat toiminnot jotka edesauttavat systeemin tasapainoon
3. Viiveelliset prosessit, joita on vaikea hallita, ja joissa äkilliset muutokset voivat aiheuttaa myöhemmin yllättäviä ongelmia

SYSTEEMIARKKITYYPIT

Sengen mukaan arkkityyppi on toimintamalli joka aiheuttaa häiriön systeemin toimintaan. Arkkityyppien toimintaa tarkastelemalla voidaan löytää keinoja systeemin toiminnan palauttamiseen. Systeemin toimintamalleja ja arkkityyppejä voidaan löytää hyvin erityyppisistä systeemeistä, opinnäytetyön liitteessä (LIITE 3) on lyhyt tutkielma siitä, miten systeemiarkkityyppien toimintaa voi havaita Ohjaamo Helsingin toimintaympäristössä. Arkkityyppejä on tunnistettu yhteensä 12 kappaletta. Senge (2006, 94-112) esittää seuraavat yhdeksän arkkityyppiä, ja systeemioppeja arkiajattelun soveltamiseen tarkoitetun Good Reason-tekniikan kehittänyt Erkki Laitila (2015, 84) niiden ratkaisut:

1. Takertuminen/taakanjako (Addiction/Shifting the Burden) // Avoimisuus
2. Heikentynyt suorituskyky (Drift to Low Performance) // Tuottavuus kasvaa yhteishengellä
3. Pako (Escalation) // Resurssit on maksettu hyödyn takaamiseksi
4. Kasvun rajat (Limits to Growth) // Kokonaisuuden filosofia ja resurssien ymmärtäminen
5. Muutoksen vastustus (Policy Resistance / Fixes that fail) // Tarpeita yhdistämällä muutokset aikaan
6. Sääntöjen rikkominen (Rule Beating) // Säännöt ovat reitti päämäärään
7. Väärä tavoite (Seeking the Wrong Goal) // Kokonaishyöty tavoitteeksi osaoptimoinnin sijaan
8. Menestyksen kirot (Success to the Successful) // Kokonaishyöty näkökulma palveluiden tuottamiseen
9. Yhteisten resurssien ongelma (Tregedy of the Commons) // Yhteisten tavoitteiden haasteet

3.5 SYSTEEMIORIENTOITUNEET VISUALISOINTIMENETELMÄT

Palvelumuotoilussa keskitytään palvelun käyttäjään ja käyttäjän kokeman palvelun systeemin ymmärtämiseen. Palvelumallinnuksella voidaan avata hierarkkisesti palvelun alasysteemien toimintaa ja sidosryhmien epäsuoraa vaikutusta itse palvelutilanteeseen. GIGA-kartan avulla voidaan luoda visualisointi koko organisaation systeemin toiminnasta. Julkisten palveluiden kehittämisessä haastavaksi ollaan nähty muotoilijan puutteellinen ymmärrys palvelun suhteesta esimerkiksi sitä hallinnoivaan virastoon, kaupunkiin ja valtioon sekä muihin sidosryhmiin, eli alasysteemeihin palvelusysteemin ympärillä.

3.5.1 PALVELUJÄRJESTELMÄN VISUAALINEN KUVAUS ELI SERVICE BLUEPRINT

Palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus on prosessin analyysimenetelmä. Palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus perustuu palvelun elementtien määrälliselle kuvaukselle. Elementtejä ovat esimerkiksi aika, prosessit ja toimenpiteet ja niiden järjestys. (Shostack 1984)

Palvelujärjestelmän visuaalisella kuvauksella voidaan avata hierarkkisesti alasysteemien toimintaa ja sidosryhmien epäsuoraa vaikutusta itse palvelutilanteeseen. Palvelujärjestelmän visuaalista kuvausta käytetään yleensä palvelun kehittämisvaiheen alussa, jolloin määritellään kehittämistä vaativat alueet. Selvittämällä kaikki palvelun sisäiset toiminnot ja yhteydet, voidaan havaita palvelun ratkaisevat alueet ja paljastaa päällekkäisyyksiä tai puutoksia. (Stickdorn 2012, 205.)

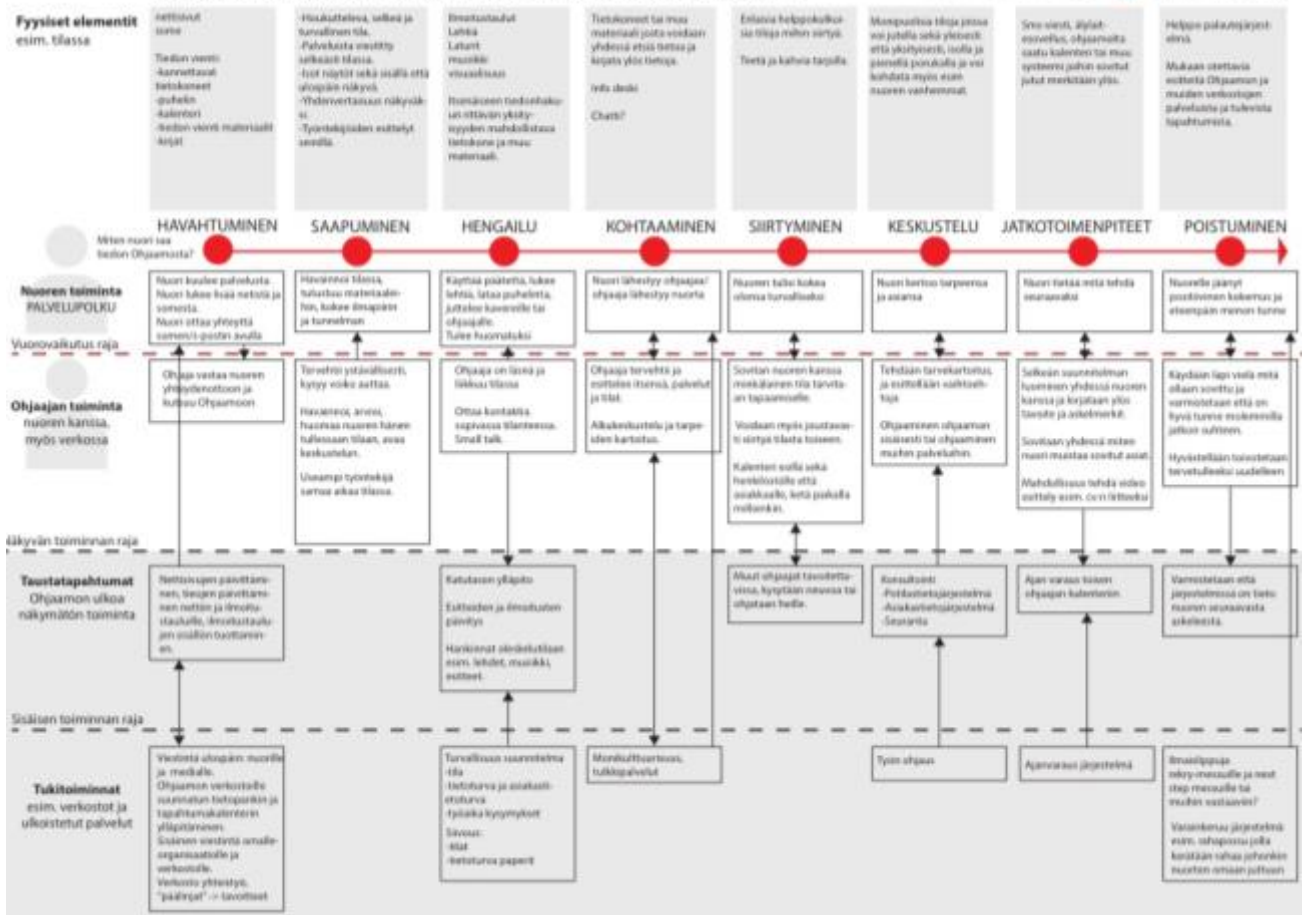
Palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus (Service blueprint) -työkalun hyödyntäminen edellyttää, että palvelun kuvaaminen tehdään tarkoituksenmukaisella tarkkuudella. Liian yksityiskohtaisesti piirretyissä pitkissä palveluketjuissa toiminnan kokonaiskuva häviää usein yksityiskohtiin ja kehittämiskohteen punainen lanka katoaa. Blueprint- tekniikan käyttöä muuhun kuin tuotekehitykseen on tarkoitettu ammattilaisille, sillä usein kuvaus jää liian yleiselle tasolle, eikä ongelman ratkaisun kannalta tärkeät yksityiskohdat tule näkyviin. (Tuulaniemi 2011, 211.)

Palvelujärjestelmän visuaalisessa kuvauksessa palvelusysteemin keskiössä on palvelun käyttäjän kokemat palvelutuokiot palvelua ennen, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Monialainen yhteistyö on erityisen hedelmällistä Service blueprint -työkalun käytössä, sillä se auttaa vastuiden ja resurssien jaossa ja ymmärryksessä. Kun kehitysideoita ovat syntyneet, voidaan palvelumallia tarkentaa ja laajentaa palvelun täytäntöönpanovaiheeseen (Stickdorn 2012, 205). Palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus näyttää palvelutilanteen kronologisella aikajanalla, se on jaettu useaan eri päällekkäiseen tasoon, joita kutsutaan uimaradoiksi (Tuulaniemi 2011, 210). Uimaradat on erotettu toisistaan vuorovaikutuksen näkyvyyden rajoilla.

Selvittämällä kaikki palvelun sisäiset toiminnot ja yhteydet, voidaan havaita palvelun ratkaisevat alueet ja paljastaa päällekkäisyyksiä tai puutoksia. Monialainen yhteistyö on erityisen hedelmällistä Service blueprint -työkalun käytössä, sillä se auttaa vastuiden ja resurssien jaossa ja ymmärryksessä. Palvelujärjestelmän visuaalisella kuvauksella saadaan esitettyä selkeästi myös palvelun sujuvaan kulkuun vaikuttavat elementit. Ensimmäisen palvelumallityöpajan tarkoitus oli havainnollistaa palvelumallin konseptia ja palvelun eri toimintojen sujuvuutta.

Ohjaamo Helsinki - Service Blueprint ja ensikertalaisen palvelupolku katutasan tilässä

Nora Elstelä 30.10.2015



KUVIO 12: Ohjaamo Helsingin palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus (Service blueprint)

Uimaradat ylhäältä alas:

- Tilan fyysiset elementit
- Palvelupolku, palvelutuokiot, asiakkaan toiminta
- Asiakaspalvelijan asiakkaalle näkyvä toiminta
- Asiakaspalvelijan asiakkaalle näkymätön toiminta
- Asiakaspalvelua tukevat toiminnot

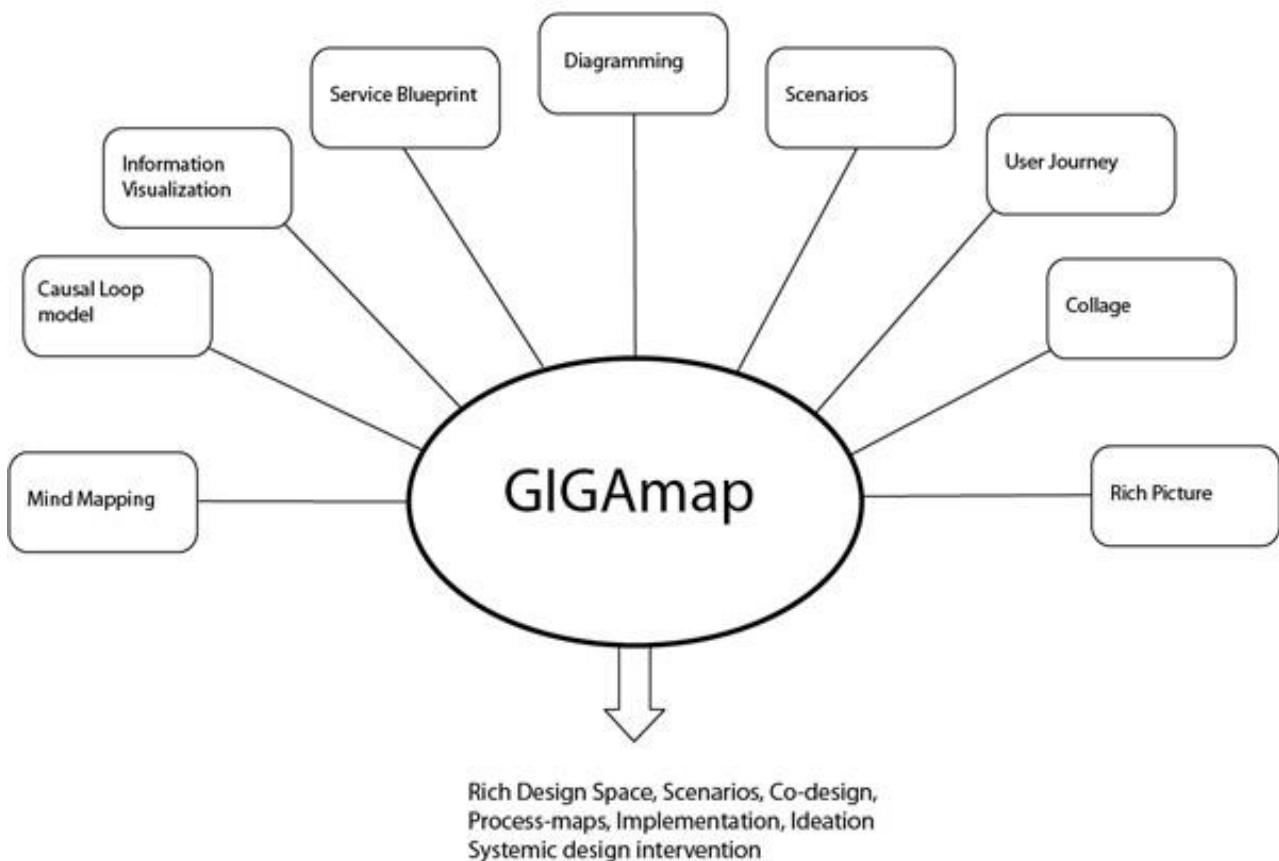
Lisäksi voidaan esittää:

- Tilanteeseen kuluva aika
- Tilanteen rahallinen tuotto tai menetys
- Asiakkaan mieliala palvelutilanteessa

Palvelujärjestelmän visuaalista kuvausta käytetään yleensä palvelun kehittämisvaiheen alussa, jolloin määritellään kehittämistä vaativat alueet. Kun kehitysideoit ovat syntyneet, voidaan palvelujärjestelmän visuaalisella kuvauksella tarkentaa ja laajentaa palvelun täytäntöönpanovaiheeseen (Stickdorn 2012, 205). Teimme uuden kierroksen Service blueprint – työkalun avulla myös Ohjaamo Helsingin käynnistymisvaiheessa joulukuussa 2015, jolloin saimme selville käynnistysvaiheessa kohdattuja haasteita tilojen, laitteiston, kirjaamiskäytäntöjen ja Ohjaamo Helsinki palvelun markkinoinnin ja viestinnän suhteen. Tavoitteena Ohjaamo Helsingin palvelumuotoilu prosessissa oli auttaa henkilökuntaa hahmottamaan Ohjaamon palvelusysteemin kokonaisuutta ja ymmärtämään prosessin eri osien vaikutuksia toisiinsa. Ohjaamon palvelun kehittämisen kannalta oli koettu tärkeäksi, että monimutkaisen systeemin toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevat toimijat ovat kaikille tiedossa. Erityisen haastavaksi Ohjaamo Helsinki – hankkeessa nähtiin alussa toisten tekemän työn ymmärrys, on erityisen tärkeää, että ohjaajat ymmärtävät toistensa työn sisällön, jotta yhteistyö eri virastojen toimijoiden välillä voisi toimia mahdollisimman hyvin sekä asiakkaan että työntekijän kannalta.

3.5.2 GIGA-KARTOITUS (GIGA-MAPPING)

GIGA-kartoitus on visuaalinen tapa esittää monimutkaisen systeemin kokonaisuutta. GIGA –kartoituksella voidaan havainnollistaa erilaisia asioita, riippuen kartoituksen näkökulmasta. GIGA-kartoitus on yhdistelmä useita erilaisia palvelumuotoilusta tuttuja työkaluja.



KUVIO 13: GIGA-kartta –työkalu soveltaa useita eri palvelumuotoilu ja kehittämistyökaluja. Lähde: Systems Oriented Design –verkkosivu.

3.6 PROSESSI JA MENETELMÄT

Tämä opinnäytetyö koostuu Ohjaamo Helsingin ja muotoilutoimistojen kanssa yhteistyössä tehdystä kehittämistyöstä, sitä varten tehdystä laadullisesta tutkimuksesta ja teoreettisesta taustasta. Kehittämistyöni alkuvaiheen kehittämismenetelmät keskittyivät asiakasymmärryksen kartuttamiseen etnografisilla tutkimusmenetelmillä, kuten havainnoimalla, haastatteleamalla, empatialuotaimella ja yhteissuunnittelun työpajoilla. Loppuvaiheessa keskiössä oli työntekijöiden yhteisen palveluotteen kehittäminen yhteissuunnittelun työpajoissa, sekä lopuksi systeemiorientoituneen sovelluksen kehittäminen työntekijöille yhdessä Ohjaamo Helsingin suunnittelijoiden ja työntekijöiden kanssa.

Tässä opinnäytetyössä käytettyjä laadullisen tutkimuksen etnografisia tutkimusmenetelmiä käytetään silloin, kun halutaan ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja syitä käytöksen taustalla. Kehittämistehtävän tuotos oli Ohjaamo Helsingin palvelumuotoilun toimintamalli ja Palveluprosessi-työkalu. Opinnäytetyöni prosessi jakautuu kolmeen osaan, ensimmäinen vaihe oli Ohjaamo Helsingin kontekstiin tutustuminen ja yhteistyö muotoilutoimijoiden kanssa maaliskuusta 2015, seuraava vaihe oli oma kehittämistyöskentely Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa kesäkuusta 2015 tammikuuhun 2016 ja viimeinen vaihe oli systeemijattelu soveltavan työkalun suunnittelu ja jalkautus Ohjaamo Helsingin kehittämistyöhön tammikuusta lokakuuhun 2016.

Ohjaamo Helsinki -hankkeen käynnistysvaihe perehdytti minut palvelumuotoiluun julkisella sektorilla. Tutustuin palvelumuotoilun aihepiiriin kirjallisuuskatsauksen kautta ja käymällä keskusteluja palvelumuotoilun ammattilaisten kanssa sekä omasta opinnäytetyöstä, että heidän kokemuksistaan erilaisten toimintatapojen käytössä. Kartutin käytännön ammatillista kokemusta palvelumuotoilusta järjestämällä yhteissuunnittelun työpajoja, käyttämällä laajasti erilaisia etnografisia tutkimusmenetelmiä Ohjaamo Helsingin käyttäjätutkimuksessa. Toteutimme sekä kenttätöskentelyä, että yhteissuunnittelun työpajoja yhdessä muotoilutoimijoiden, nuorten ja Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa.

Tutustuin koko opinnäytetyön ajan Ohjaamo Helsingin toimintaan. Projektiin osallistumisen lisäksi osallistuin myös Ohjaamojen toimijoille ja sidosryhmille suunnattuun ja Ohjaamojen toimintaa esittelevään Ohjaamo tulee – seminaariin Helsingissä 26.5.2015. Perehdyin Ohjaamo Helsingin hankedokumentteihin, selvitin Ohjaamon Helsingin palveluverkoston kokonaisuutta sekä tutustuin yleisesti Helsingin kaupungin toimintaan. Perehdyin myös aikaisempiin julkisen sektorin palvelumuotoiluprojekteihin ja niistä tehtyihin selvityksiin, sekä Toimiva kaupunki -hankkeessa tehtyihin projekteihin ja Helsingin nuorisosiainkeskuksen palvelumuotoiluprojektihistoriaan. Osallistuin myös Helsingin kaupungin uuden osallisuusmallin suunnittelutyöpajaan ja tutustuin pormestari-malliin joka ei ollut vielä käytössä tämän opinnäytetyön aikana.

Projektin edetessä Ohjaamo Helsingin palvelutoiminnan aloitukseen painottui oma työni yhteissuunnitteluun Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa. Yhteissuunnittelulla pyrittiin luomaan yhtenäinen palvelukulttuuri Ohjaamon monialaiselle henkilökunnalle kehittämään ja jalkauttamaan palvelumuotoilun työkaluja työntekijöiden käyttöön. Yhteissuunnittelun työpajoissa opin ymmärtämään työntekijöiden työssään kohtaamia haasteita ja mahdollisuuksia, odotuksia, toiveita ja epävarmuutta tulevaa täysin uudenlaista työpaikkaa kohtaan.

Tutkimuskysymysten tarkentuessa, aloin tehdä toista kirjallisuuskatsausta. Palvelumuotoilua koskevan kirjallisuuden lisäksi tutustuin myös systeemiajattelun kirjallisuuteen, josta sain innoitukseni kehittää Ohjaamo Helsingille työkalun joka soveltaa systeemiajattelua. Kävimme yhdessä Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa läpi erilaisia systeemiajattelua kehittäviä palvelumuotoilun työkaluja ja työpajakokonaisuuksia, jotta saisin selville, minkälaisesta systeemiajattelun sovelluksesta Ohjaamo Helsingin työntekijät hyötyisivät työssään eniten. Tässä vaiheessa sain paremman käsityksen Ohjaamo Helsingin toiminnasta ja palvelumuotoilun työkalujen käyttömahdollisuuksista Ohjaamo Helsingissä. Pohdin, miten palvelunkehittäminen saadaan osaksi kaikkien työntekijöiden työnkuvaan ja löysimme yhdessä ratkaisun kehittämällä laadullista asiakastyön raportointia tukevan visualisointimenetelmän.

SYSTEMS THINKING IN SERVICE DESIGN

Systems oriented design thinking is helping designers and their customers to understand and visualize the system as a whole, as a sum of its parts. Systems oriented design is helping on solving unstructured, large scale, complex, social and human centered problems. Understanding and using the systems oriented design approach for service design process is important when dealing with large complex systems like cities and governments. In this research my questions are: How can a designers have a better understanding of their clients service system? How can clients be advised more effectively in using service design tools on service development? Understanding systems is crucial for designing smarter Cities.

Nora Elstelä Lahti Institute of Design and Fine Arts - Master's Degree Programme in Design
 Key words: Service Design, Systems oriented design, Public services, Service Blueprint, Ohjaamo Helsinki, Square City
 nora.elstela@gmail.com / 0400 606 486

BACKGROUND

Meaning of Design has broadened from design for aesthetic and organization to service design and utility. It also encompasses and treats service design as tools used for building smart city services.

One of the most important qualities of a Designer is to see new possibilities and to serve the true needs of people. The movement of human centered design has emerged and Design Thinking has entered its phase in service development.

- Helsinki city started a new Ohjaamo Helsinki guidance service for young adults in the end of year 2015 in collaboration of the different departments of Helsinki city (graph 1).
- The aim for this service is to provide all services from one place that a young adult would need for finding better direction for their life.
- Innovation and necessary service budget was used for developing services.
- My role was to be integral service designer with a team of new design agencies Square City and Peak.
- User data was gathered from team of designers and a service manual was made by design agency Peak for (Ohjaamo Helsinki).
- The research about the systemic composition in Ohjaamo Helsinki continues with the personnel of Ohjaamo Helsinki after the design agencies left.

THINKING IN SYSTEMS

System tools are needed when re-organizing smart city services. Tools should be provided not only for case of service re-design but also for the service providers to continuously check and find answers for challenges that demand reorganizing the service production systems.

If the whole system is understood by the stakeholders:

- Processes can be understood better.
- Bottlenecks of the service can be detected earlier.
- Services can be improved more effectively.

METHODS (graph 2):

- User data was gathered from end users and system data from services provided by police, insurance and workplaces.
- Introducing Ohjaamo Helsinki personnel service tools and methods for developing and visualizing the Ohjaamo Helsinki service systems internal and external processes and relationships between stakeholders.
- Understanding the systems as a whole and visualizing it to stakeholders by Service Blueprint (graph 3) and organizing a new presentation can be given about the complexity and the interdependencies and actions between collaborators.

DESIGN PROCESS

DEFINING the new ohjaamo service design problems was done in the beginning. The main problem was definition of the service role from the customer point of view in the system.

RESEARCH was done by using empirical public, personal interviews and group workshops with potential users for all Ohjaamo services from Helsinki.

ITERATIONS was done in the Co-design workshops were held with potential users and Ohjaamo Helsinki personnel. Task was to develop target user personas and their use patterns map based on user research.

PROTOTYPES of the service were presented in a form of a service manual for Ohjaamo Helsinki personnel. A service workshop was held with the Ohjaamo personnel and potential users considering the Ohjaamo Helsinki spatial design.

BEFORE OPENING was the presentation of Service Blueprint and the Ohjaamo personnel. Discussion about initial status of goals and service delivery hopes and beliefs for future were held.

AFTER OPENING An organizational rules and service delivery problems were visualized by using the Service Blueprinting and stakeholder mapping was made by Ohjaamo Helsinki personnel. Services being started to visualize the more where processes and users of the service in the system.

IN THE FUTURE Ohjaamo Helsinki personnel will utilize the Service Blueprinting and stakeholder mapping and other service visualization tools for service development, visualizing the system, and solving the underlying problems.

THE AIM OF THE PROJECT is to integrate the service design approach to every Ohjaamo service in Finland by communicating actively about the prototyping and the benefits of using the tools with other Ohjaamo users. The channel for communication is the next generation of Ohjaamo projects around the Finland called Kahvila.

LARGE SCALE IMPACT will be that systems oriented service design approach will be integrated to the business making process as well as municipality level as to the governmental and political level in Finland.

PROBLEMS AND SOLUTIONS

PROBLEMS

- The designers often lack the knowledge of the system they are working with.
- The client is to many cases left alone with little to no knowledge about developing the service on their own (Karlsson Lahti 2011, Vartiainen 2014: 6).

SOLUTIONS

- Better preparation in studying the organization is crucial as well as external interactions and stakeholders.
- Guiding the client more properly through the development process.
- Understanding the interdependencies of a system can help prepare for the future situations.

OHJAAMO HELSINKI

PROJECT DETAILS

- Duration 9 month (1.5.2015-10.2.2016).
- Budget 437 MEUR (75 % from European Social Fund, 25 % from the City of Helsinki).
- 25 employees in Ohjaamo Helsinki-office.
- Part of the National Youth Guarantee program and Sustainable Growth and Jobs 2014-2020 Program.

Business area service development, cooperation development, competence development and internal system development, team-coaching and guidance.

NEW APPROACH FOR PUBLIC SERVICE

- Multidisciplinary expertise of the departments of Helsinki City.
- A service model which will work across administrative boundaries.
- A new approach for work.
- In addition to governmental action and employees in the region the project creates and close cooperation with the third sector.

BETTER SERVICE FOR CUSTOMERS

- 4 500 young people facing the service.
- Better and more individual way to serve and support young people under the age 30 who are in need of employment, education or residential care.
- Ohjaamo Helsinki is a few virtual advisors across where young people can come by their own desire.
- Youth can be guided to Ohjaamo for example from the Ohjaamo Youth Mark or from the Health Care Center.

Ohjaamo Helsinki project application for European Social Fund 2014.

KUVIO 15: Tieteellinen juliste kehittämistehtävästä Ohjaamo Helsingissä

Opinnäytetyö esiteltiin Lahden ammattikorkeakoulun järjestämässä kansainvälisessä Smart Cities in Smart Regions 2016 -konferenssissa Lahdessa 10.-12.5.2016. Työ esiteltiin tieteellisen julisteen (poster presentation) muodossa Smart Industry and Innovation -teeman alla. Kehittämistyö edusti julkisen sektorin palvelumuotoiluprojektia ainoana laatuaan, muuten hyvin tekniikkapainotteisessa seminaarissa. Sain hyvää palautetta ja kannustusta jatkokehittelylle aihepiiriin parissa.

OHJAAMO HELSINGIN PALVELUMUOTOILUPROJEKTIN KULKU

Ohjaamo Helsingin palvelumuotoiluprojekti koostui käyttäjätutkimuksesta muiden projektissa mukana olleiden muotoilutoimijoiden kanssa ennen Ohjaamo Helsingin palvelun avaamista, sekä oma kehittämistyö jossa tuotoksena oli Ohjaamo Helsingin Palveluprosessi-työkalu. Projektin alussa laadittiin aikataulu, jonka puitteissa muotoilutoimijoiden työmäärää pystyttiin hahmottamaan ja työtahdin nopeus määrittelemään. Projekti aikataulun lisäksi määriteltiin työryhmän vastualueet ja hankkeen tarpeet ja toiveet muotoilu projektilta. Yhteistyön alkaessa määriteltiin myös tämän opinnäytetyön aiheeksi nuorille suunnattujen palveluiden kehittäminen muotoilun menetelmien, muotoilujattelun avulla. Tämän opinnäytetyön aikana tehdyn Ohjaamo Helsingin palvelumuotoiluprosessin rakenne jakautui kolmeen osaan, jotka seurasivat ajallisesti toisiaan.



KUVIO 16: Palvelumuotoiluprosessin rakenne jakautui kolmeen perättäiseen vaiheeseen, joihin sisältyi kaksoistimantti muotoiluprosessille tyypillisiä vaiheita.

1. Asiakaslähtöinen palvelumuotoilu muotoilutoimijoiden kanssa ja Ohjaamo Helsingin ja julkisen sektorin palvelumuotoilun kontekstiin tutustuminen.

Aluksi tehtävänä oli olla mukana Ohjaamo Helsingin palveluohjeen lähdemateriaalin koostamisessa avustamalla muotoilutoimisto Praktikia käyttäjätiedon hankinnassa sekä työpajoissa dokumentoivassa roolissa. Osallistuin käyttäjätiedon hankintaan suunnittelemalla ja toteuttamalla empatialuotaimet nuorille ja Ohjaamo Helsingin tuleville työntekijöille. Empatialuotaimien avulla saatiin tietoa sekä nuorten ajatuksista ja tuntemuksista, että tulevien työntekijöiden sen hetkisestä työviikon rytmistä. Palvelumuotoiluprosessi muotoilutoimijoiden kanssa kesti hankkeen käynnistymisestä maaliskuusta 2015 itse palvelun käynnistämiseen elokuussa 2015 jolloin prosessin tuloksena syntynyt Ohjaamo Palveluohje julkaistiin.

2. Yhteissuunnittelun työpajat työntekijöiden kanssa, palvelumallin testaaminen ennen palvelua ja Ohjaamo Helsingin haasteiden kartoitus palvelun alussa.

Kehittämistyöni Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa alkoi varsinaisesti vasta muiden muotoilutoimijoiden jäädessä pois projektista elokuussa. Oma kehittämistyöni jatkui elokuusta 2015 lokakuulle 2016, jonka aikana tutustutin Ohjaamo Helsingin työntekijöitä systeemijattelun soveltamiseen yhteissuunnittelun työpajoissa,

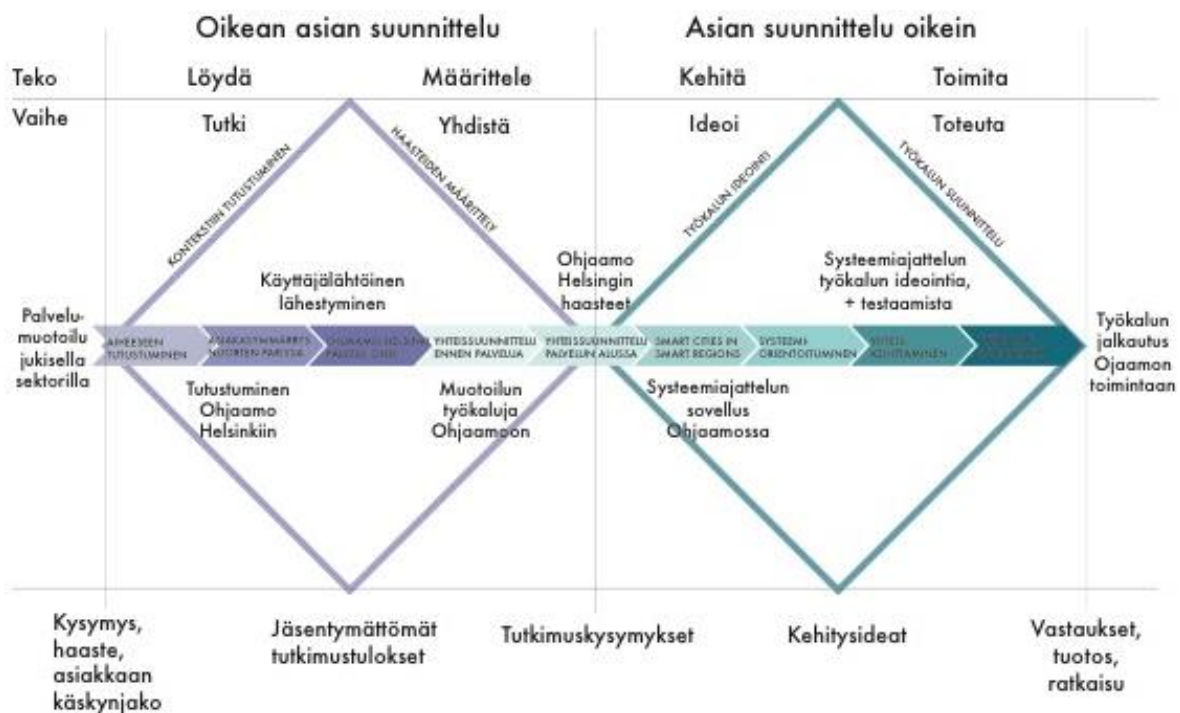
palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus auttoi ennakoimaan palvelun toteutuksen tapaa ja hahmottamaan työntekijöiden tarpeita palvelun käynnistyessä.

3. Systeemiajattelun soveltaminen ja Palveluprosessi-työkalun suunnittelu yhdessä Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa.

Yhteissuunnittelun työpajojen ja testaamisen tuloksena syntyi suunnittelemani Palveluprosessi-työkalu. Palveluprosessi-työkalu tukee Ohjaamo Helsingin laadullisessa asiakasraportoinnissa palvelun visuaalista hahmottamista ja tuo raportointiin myös palvelun kehittämisen näkökulman. Työkalun suurin etu kirjalliseen raportointiin nähden, on palvelupolussa havaittavien palvelun käyttäjän kannalta kriittisten sitoutumisen ja putoamisen kohtien havaitseminen, raportointi ja analysointi.

SYSTEEMIAJATTELUA SOVELTAVAN TYÖKALUN SUUNNITTELUPROSESSI

Suunnitteluprosessi kulki Ohjaamo Helsingin palvelumuotoiluprosessin rinnalla. Suunnitteluprosessi noudatteli kaksoistimantti (KUVIO 17) muotoiluprosessia, jonka on esitellyt mm. Stickdorn (2011, 127). Mallissa kaksi rinnakkaista timanttia kuvaa prosessin etenemistä. Kumpikin timantti on jaettu kahteen osaan, jotka kuvaavat prosessin divergenssi- eli ideomis- ja konvergenssi- eli määrittelyvaiheita. muotoiluprosessi jakautuu neljään osaan. Löytäminen, määrittely, kehittäminen ja toimittaminen. Jokainen suunnitteluprosessin kokonaisuus tuki toisiaan ja kasvatti ymmärrystä asiakkaan palvelun kehittämistarpeista ja tarpeisiin sopivasta systeemiajattelun sovelluksesta.



KUVIO 17: Innovaatioprosessin kaksoistimantti (The Double Diamond) –malli

PALVELUPROSESSI-TYÖKALUN SUUNNITTELUVAIHEET

1. Keksi palveluinnovaatio – divergenssi (käyttäjätutkimus ja tarpeiden määrittely)

Ensimmäisessä suunnitteluprosessille tyypillisesti divergenssi vaiheessa kerätiin tietoa suunnittelukohteesta tutustumalla asiakkaan organisaatorakenteeseen ja palveluverkostoon sekä tekemällä käyttäjätutkimusta nuorten ja työntekijöiden parissa. Käyttäjätutkimuksen avulla saatiin selville sekä palvelun käyttäjien tarpeet, että Ohjaamon työntekijöiden tarpeet palvelun toteutumisen kannalta. Tässä vaiheessa tutustuttiin myös aikaisempiin julkisen sektorin palvelumuotoiluprojekteista tehtyihin tutkimuksiin, sekä Helsingin kaupunkiin organisaationa.

2. Määritä palveluinnovaatio – konvergenssi (Palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus ja muut työkalut)

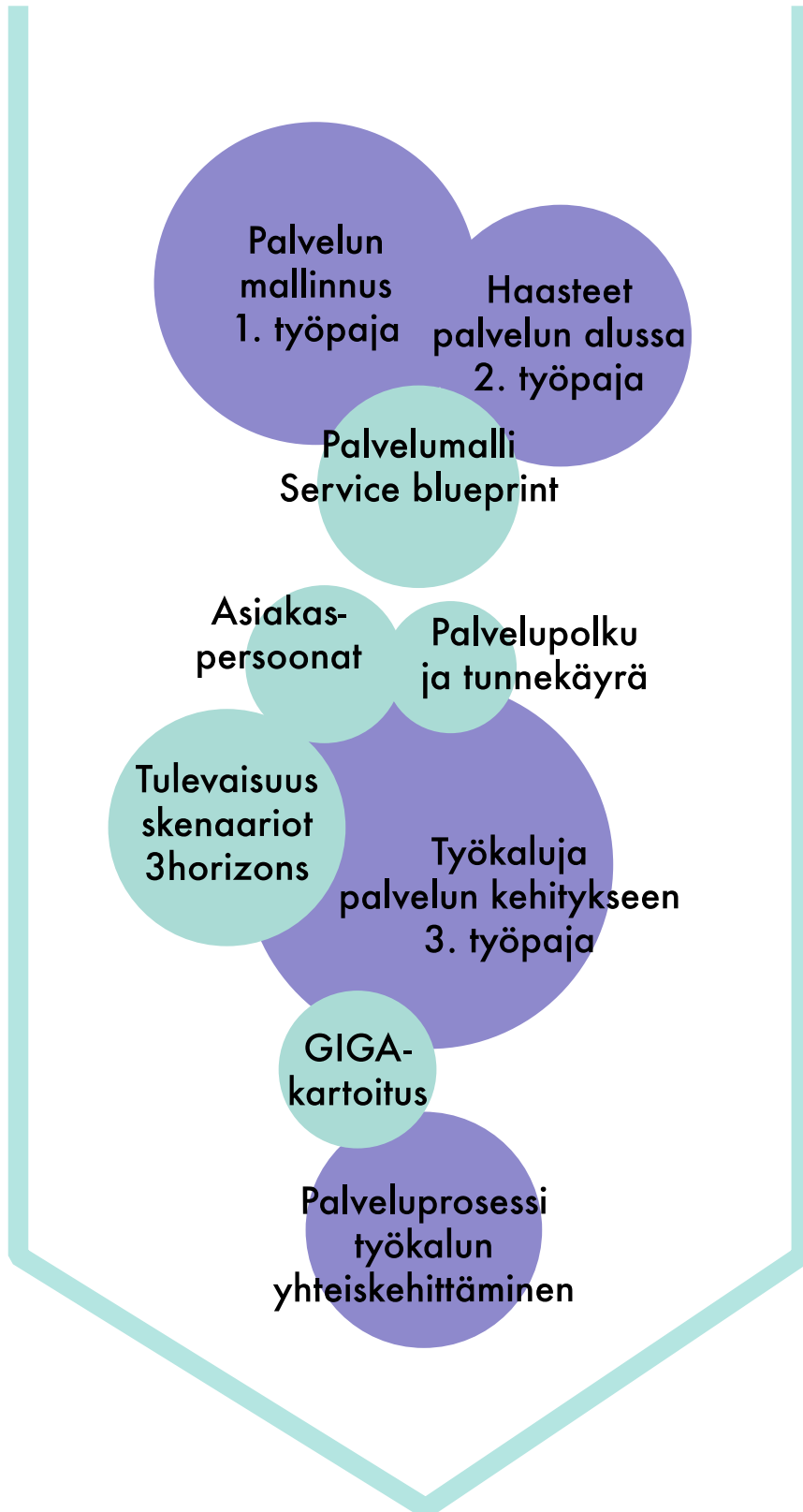
Toisessa vaiheessa, ideoidaan mahdollisia vaihtoehtoja kehitettävälle aihealueelle, tulokseksi tästä vaiheesta saatiin työntekijöiden yhteisen työotteen kehittäminen, ja kehitetyn Ohjaamo palvelumallin testaaminen palvelujärjestelmän visuaalisella kuvauksella. Tässä vaiheessa tavoitteeksi tuli kehittää Ohjaamo Helsingille palvelumuotoilun työkaluja omaan palvelunkehittämiseen.

3. Kehitä palveluinnovaatio – divergenssi (työkalun määrittely ja testaaminen)

Kolmannessa vaiheessa jossa taas avarretaan näkemystä, testattiin erilaisia työkaluja yhteisen palvelumallin kehittämiseen ja systeemiorientoituneeseen palvelumuotoiluun. Kokeilujen tuloksena saatiin selville tarve erityiselle visualisoinnin työkalulle, joka tukee laadullista asiakastyön raportointia.

4. Toimita palveluinnovaatio – konvergenssi (palvelumuotoiluprosessin ohjeistaminen)

Neljännessä vaiheessa luotiin konsepti jota testattiin ja kehitettiin lisää useita kertoja ja kehitettiin toimintatapa, miten työkalua käytetään Ohjaamo Helsingin laadullisen asiakastyön raportoinnin tukena.



KUVIO 18: Palveluprosessi-työkalun suunnitteluvaiheet

4. KONTEKSTIIN TUTUSTUMINEN: OHJAAMO HELSINGIN PALVELUMALLI JA PALVELUTILA

Tässä luvussa kerrotaan millä tavalla tutustuin Ohjaamo Helsingin toimintaan Ohjaamo Helsinki –hankkeen alkaessa, ja miten osallistuin Ohjaamo Helsingin ja muotoilutoimistojen kanssa toteutettuun palvelumuotoiluprojektiin. Muotoilutoimijoiden kanssa yhdessä toteutettu käyttäjätutkimus, työpajoihin osallistuminen ja kokonaisuuden tarkastelu puolueettomana muotoilijana auttoi ymmärtämään julkisen sektorin palvelumuotoilun haasteita ja mahdollisuuksia. Seuraavaksi kerron nuorten ja Ohjaamo Helsingin työntekijöiden parissa tehdystä käyttäjätutkimuksesta ja työpajoista, niissä käytetyistä tiedonhankinnan menetelmistä ja työn tuloksena syntyneistä muotoilutoimistojen tuotoksista. Palvelumuotoiluprojekti muotoilutoimistojen kanssa kesti ensimmäiset kolme kuukautta, jonka jälkeen keskityttiin kehittämistehtävään Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa (LUKU 5.).

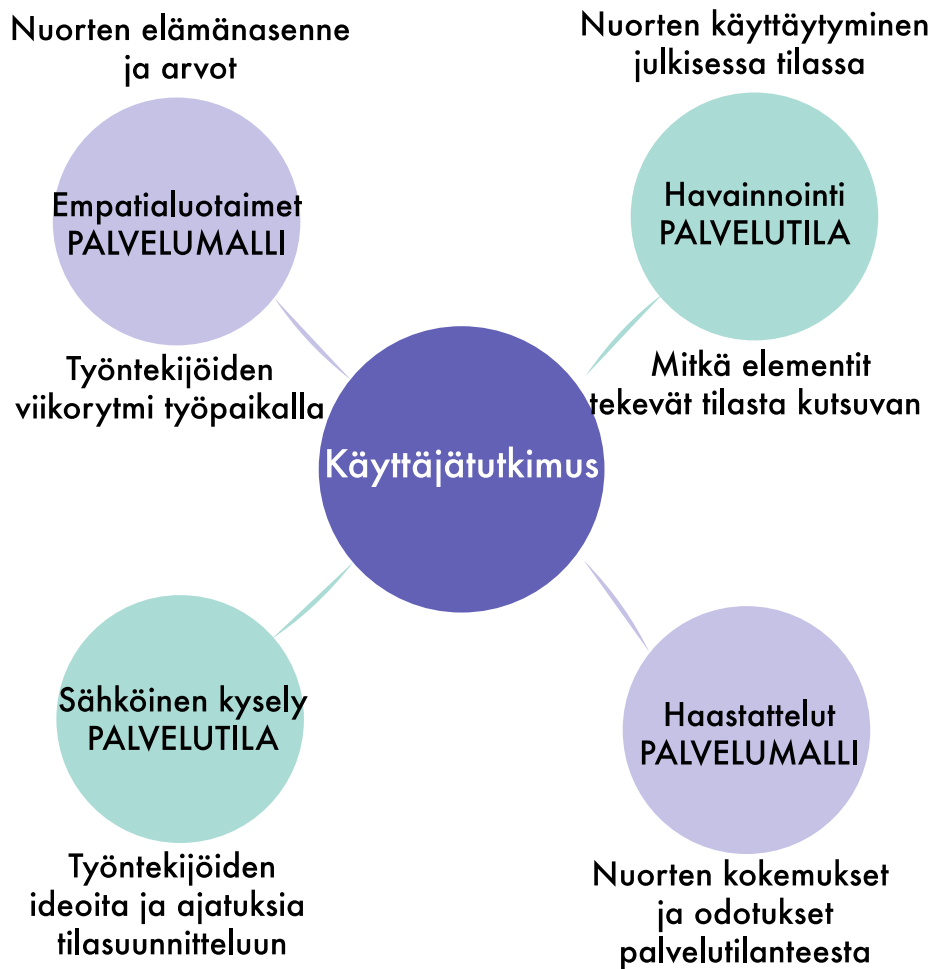
Palvelumuotoiluprosessi aloitetaan kasvattamalla asiakasymmärrystä ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä (Miettinen 2011, 31). Asiakasymmärrys ja käyttäjäkokemuksen ymmärrys saavutettiin käyttäjätutkimuksella, joka koostui nuoriin ja työntekijöihin tutustumisesta haastatteluiden, havainnoimisen, työpajojen sekä luotaimien avulla. Ohjaamon palvelukehityksen alkuvaiheessa pyrittiin kasvattamaan asiakasymmärrystä kartoittamalla potentiaalisten tulevien asiakkaisen arvomaailmaa ja tulevaisuuden näkymiä sekä mahdollisia ennako-odotuksia tulevan Ohjaamo palvelun suhteen. Asiakasymmärryksellä pyritään kasvattamaan empaattista näkemystä palvelun käyttäjää kohtaan. Empaattisella muotoilulla voidaan saada selville asiakkaan piilevät tarpeet ja laajentamaan ajattelua olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden ulkopuolelle (Miettinen 2011,31).

Koska Ohjaamo Helsinki -palvelua ei ollut vielä asiakkaiden käytössä, turvauduttiin asiakaskokemuksen ymmärtämiseksi kyselemällä nuorten kokemuksista vastaavanlaisista palvelutilanteista muissa palveluissa. Käyttäjäkokemuksen ymmärtämiseksi palvelutilannetta käytiin läpi myös Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa. Käyttäjätutkimuksesta ja työpajoista saadun tiedon avulla syntyi muotoilutoimisto Praktikin tuottama Ohjaamo palveluohje, joka opasti työntekijöitä nuoren kohtaamiseen palvelutilanteessa, sekä muotoilutoimisto Rune & Berg Designin tila- ja kalustesuunnitelma.

Käyttäjätutkimus Ohjaamo Helsingin kohderyhmän ja työntekijöiden parissa auttoi ymmärtämään Helsingin kaupungin Ohjaamo-hankkeen lähtötilanteen. Ohjaamo Palveluohjeen suunnittelun aikana kerättiin tietoa suoraan nuorilta sekä Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksen nuorten havainnointi ja haastattelut (NuHa) –hankkeen loppuraportista. Käyttäjätutkimuksella vahvistettiin ymmärrystä nuorten elämästä ja nuorten kohtaamista palvelutilanteista. Käyttäjätutkimuksen perusteella tehtiin palvelumalleja ja palvelupolkuja, joita testattiin työpajoissa nuorten ja työntekijöiden kanssa. Työpajojen tuloksena syntyivät muotoilutoimistojen suunnitelmat tulevan palvelun toiminnasta sekä tilaratkaisuista. Käyttäjätutkimuksessa käytettiin useita erilaisia etnografisia tutkimusmenetelmiä, joista empatialuotaimien ja sähköisen kyselyn suunnittelu ja toteutus olivat minun vastuullani. Autoin muotoilutoimisto Praktikia haastatteluissa ja työpajoissa ja havainnointia tehtiin yleisesti.

4.1. KÄYTTÄJÄTUTKIMUS NUORTEN JA OHJAAMO HELSINGIN TYÖNTEKIJÖIDEN KANSSA

Ohjaamo Helsingin hankkeen käynnistyessä aloitettiin Ohjaamo Helsingin palvelumuotoiluprojekti. Palvelumuotoilutiimissä oli mukana minun lisäksi muotoilutoimisto Praktik, joka tuotti projektin lopuksi Ohjaamo palveluohjeen. Palvelumuotoilu prosessi Ohjaamo palvelumallin tuottamiseen koostui asiakasymmärryksen hankinnasta, yhteissuunnittelun työpajoista, palvelumallin konseptista ja sen jalkautuksesta Ohjaamo palveluohjeen muodossa. Asiakasymmärrysvaiheessa kerättiin tietoa Ohjaamo Helsingin tulevista asiakkaista ja työntekijöistä, jotta ymmärretään, kenelle tulevaa palvelua ollaan suunnittelemassa. Asiakasymmärrystä kerättiin havainnoinnin, haastattelujen, kyselyiden, luotaimien ja työpajojen muodossa.



KUVIO 19: Ohjaamo palveluohjeen ja palvelutilan suunnittelussa tehdyn käyttäjätutkimuksen menetelminä olivat havainnointi, haastattelut, sähköinen kysely ja empatialuotaimet.

NUORTEN PARISSA TEHTY KÄYTTÄJÄTUTKIMUS

Ohjaamo Helsingin palvelumuotoilu projektin alussa, ja oman kehittämistyöni ensimmäisessä kontekstiin tutustumisvaiheessa lähdettiin kartuttamaan asiakasymmärrystä haastattelemalla selvittämään nuorten toiveita ja mielikuvia heille tarjotuista palveluista. Käyttäjätutkimuksessa kartutettiin myös ymmärrystä käyttäjäkokemuksesta, pyrittiin havaitsemaan empaattisesti nuorten tarpeita, arvoja ja ennakkokäsityksiä tulevasta palvelusta. Tutkimuksella saatiin selville nuorten ajatuksia siitä, minkälainen tulevan palvelutilanteen toivottiin olevan. Tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava otanta erilaisia kokemuksia joita nuoret kokevat erilaisissa palvelutilanteissa. Käyttäjätutkimuksesta saatujen laadullisten tulosten perusteella muotoilutoimisto Praktik laati Ohjaamo Helsingille palveluohjeen.

Jalkauduimme suunnittelutoimisto Praktikin johdolla nuorten pariin, kävimme nuorten toimintakeskus Hapessa Sörnäisten rantatiellä ja haastattelimme nuoria liittyen heidän kokemuksiinsa ja odotuksiinsa erilaisia palvelutilanteita kohtaan. Lisäksi tein haastatteluja hyvin eri ikäisten ja eri tilanteissa olevien henkilökohtaisesti tuntemieni nuorten ja heidän ystäviensä keskuudessa. Muotoilutoimisto Praktik haki asiakasymmärrystä järjestämällä kaksi yhteissuunnittelun työpajaa nuorille. Työpajojen tuloksena saatiin selville nuorten ajatuksista erilaisista vuorovaikutustilanteista, palvelun saavutettavuudesta, sen tuomista mielikuvista ja toiveista siitä, mitä tapahtuu palvelun jälkeen.

Poistuminen



Mitä nuori haluaa kokea?

- minut kohdattiin ja minua kuunneltiin
- huojentunut olo, asialle on ratkaisu
- rohkaistunut ja motivoitunut olo
- nyt tiedän asiasta enemmän
- olen tervetullut takaisin



Mitä nuori ei halua kokea?

- vaivun epätoivoon
- asioitani ei voida ratkaista
- minua ei ymmärretty
- kukaan ei edes huomannut, että poistuin, näkymätön olo
- taas yksi turha reissu

KUVA 20: Palvelusta poistuminen, Ohjaamo palveluopas, Muotoilutoimisto Praktik 2015.

Käyttäjätutkimuksen yksi työläin mutta antoisin osuus oli empatialuotaimien suunnittelu ja luotain tutkimuksen toteuttaminen nuorten parissa. Empatialuotaimista kerron enemmän myöhemmin luvussa 4.2.3. Tarkoituksena oli kartuttaa asiakasymmärrystä ja kerätä tietoa nuorten elämän arvoista sekä toiveista ja peloista tulevaisuutta kohtaan. Luotain jaettiin kymmenelle nuorelle ja vastauksista saatiin laadullista tietoa, jota käytettiin Ohjaamo palveluohjeen suunnittelussa. Suunnittelin ja toteutin empatialuotaimen myöhemmin myös Ohjaamo Helsingin työntekijöille.

Koska Ohjaamo Helsingin palvelu ei vielä käyttäjätutkimuksen aikana ollut olemassa, ei tutkimukseen voinut osallistua palvelun käyttäjiä, sen sijaan tutkimukseen valittiin nuoria asuinpaikkakunnan ja iän perusteella mahdollisimman erilaisista elämäntilanteista. Vaikka Ohjaamo Helsingin kaltaisen palvelun tarve nousi erityisesti kasvavasta tarpeesta saada vaikeassa tilanteessa olevia nuoria takaisin työ- ja opiskelu elämään, haluttiin silti palvelun luonteesta viestiä, että sen käyttäjä voi olla kuka tahansa nuori. Nuorten tilanteet muuttuvat nopeasti eikä ohjaamon palveluita haluta kohdentaa pelkästään ongelmatapauksille. Kuka tahansa voi joutua muuttuneeseen elämäntilanteeseen yllättäen ja tulla palvelun käyttäjäksi. Palvelun kärkikäyttäjänä kuitenkin ovat nuoret jotka syystä tai toisesta eivät ole normaalien palveluiden kautta saaneet tilanteeseensa ratkaisua, vaan hyötyisivät enemmän niin sanotuista yhden luukun moniammatillisista palveluista, joissa eri virastojen työntekijät voisivat toimia saumattomasti nuoren hyväksi. Koska Ohjaamo Helsingin palvelukehitykseen haluttiin osallistuvan sekä kaiken ikäisiä kärkikäyttäjiä, että hyvin eri ikäisiä ja erilaisessa elämäntilanteessa olevia nuoria, perustettiin Facebookiin ryhmä, johon kutsuttiin halukkaita osallistujia.

Käyttäjätutkimuksen tuloksia analysoitiin ja niiden perusteella koostettiin palvelumalleja, malleja testattiin Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa ja tuloksista koottiin Ohjaamo palveluohje, joka julkaistiin kesällä 2015. Palveluohjeen tarkoitus oli selkeyttää kaikille työntekijöille erilaisten asiakkaiden tarpeita ja työntekijöiden tulevaa työnkuvaa, sekä kertoa käyttäjätutkimuksesta saatuja oivalluksia siitä, miten nuoret toivovat tulevaisuutta kohtaan Ohjaamo Helsingin kaltaisessa palvelussa.

OHJAAMO HELSINGIN TYÖNTEKIJÖIDEN OSALLISTUMINEN PALVELUMALLIN KEHITTÄMISEEN

Henkilökunta voi nähdä asiat monen eri loppukäyttäjän näkökulmasta käytännönläheisellä tavalla. Case esimerkkinä minulla on Ohjaamo Helsinki -hakkeen palvelukehitys ja erityisesti sen tapa ottaa Ohjaamo Helsingin työntekijät mukaan kehittämiseen, pohdin työssäni millä keinoin voidaan auttaa työntekijöitä ja palveluntuottajia luovaan ajatteluun palvelun pitkäjänteisessä kehittämisessä, sekä millä työkaluilla henkilökunta voisi helposti kehittää palvelua myös itsenäisesti.

Ohjaamo Helsingin palvelumuotoiluprojektin alussa tehtiin käyttäjätutkimusta nuorten parissa ja kentältä saatuja tietoja analysoimalla luotiin erilaisia palvelumalleja ja palvelutilanteeseen ja palvelueleisiin keskittyviä palvelupolkuja. Palvelupolkuja testattiin yhdessä Ohjaamo Helsingin tulevien työntekijöiden kanssa yhteissuunnittelun työpajoissa. Kehitellyistä palvelumalleista muotoilutoimisto Praktik koosti Ohjaamolle palveluohjeen. Muotoilutoimisto Rune & Berg Design toteutti saman aikaisesti tilasuunnitelmaa Ohjaamo Helsingin uusiin Fredrikinkatu 48 tiloihin. Hankkeen toimijat, tulevat työntekijät ja muotoilijat pääsivät tutustumaan Ohjaamo Helsingin tuleviin tiloihin jo tilasuunnitteluvaiheen alussa. Tilojen suunnittelusta nousikin monia kysymyksiä ja huolen aiheita, kuten turvallisuuteen ja tilojen jakamiseen liittyvät asiat. Tilan tarkastelun jälkeen järjestin sähköisen kyselyn Ohjaamo Helsingin työntekijöille. Kyselyn tavoite oli saada selville enemmän tietoa tulevien työntekijöiden toiveista ja erilaisten työtehtävien vaatimuksista tilaa kohtaan. Tarkoituksena oli saada tietoa siitä, miten tilat tulisi jakaa toimivan palvelun aikaansaamiseksi.

Tässä vaiheessa projektia korostui tilan vaikutus palvelutilanteen sujuvaan kulkuun ja palvelutilanteessa tapahtuvan vuorovaikutuksen ymmärtäminen ja sen merkitys tilasuunnittelussa. Myös erilaiset palvelutilanteet vaativat hyvin eri tyyppistä tilaa, esimerkiksi terveydenhoitaja ja psykologi tarvitsevat asiakkaan yksityisyyden suojaamiseksi oman huoneen jossa ottavat vastaan asiakkaita. Tilojen tyyliin valintaan järjestettiin yhteissuunnittelun työpaja, jossa tilasuunnittelija esitteli erilaisia mahdollisia tyyliä ja värimaailmoja, lisäksi käytiin keskustelua tilan antamasta mielikuvasta ja miten se tukee Ohjaamo Helsingin ilmettä.

4.2 TIEDONKERUUMENETELMÄT

Valitsimme käyttäjätutkimuksen tiedonkeruumenetelmiksi havainnoinnin, haastattelut, empatialuotaimen, sähköisen kyselyn ja yhteissuunnittelun työpajat. Havainnointia jokainen muotoilutiimin jäsen toteutti omalla ajallaan sopivaksi valitsemassaan paikassa. Havainnointia toteutettiin vapaamuotoisesti esimerkiksi julkisissa kulkuneuvoissa, kauppakeskuksissa ja muissa julkisissa tiloissa joissa nuoria voi tavata. Havainnoinnin tarkoitus oli tutustua nykynuorten maailmaan ja virittää tehtävään. Seuraavaksi haastateltiin satunnaisesti nuorten toimintakeskus Hapessa vierailuvia nuoria ja muotoilutoimisto Praktik järjesti työpajan Helsingin kristillisen opiston nuorille. Haastatteluiden ja työpajan tarkoitus oli saada tietoa nuorten kokemuksista palvelutilanteesta ja selvittää mitä odotuksia nuorilla voisi olla Ohjaamo Helsingin kaltaisesta palvelusta.

Käyttäjätutkimuksessa toteutettiin myös empatialuotain nuorille, sen tarkoituksena oli selvittää nuorten tunnemaailmaa, elämänarvoja, odotuksia ja toiveita, uhkia ja pelkoja, sekä haaveita ja unelmia. Tarkoitus oli saada syvempi näkökulma siitä, kenelle palvelua oikein ollaan tekemässä. Käyttäjätutkimuksessa ei keskitytty pelkästään nuoriin, vaan myös Ohjaamo Helsingin työntekijät osallistuivat tutkimukseen. Työntekijöille suunnattu empatialuotain tarkasteli työntekijöiden tilannetta sen hetkessä työpaikassa. Tavoitteena oli saada muotoilijoille ymmärrys työntekijöiden sen hetkisestä tilanteesta ja työntekotavoista, jotta saadaan kokonaisvaltainen mielikuva työntekijöiden lähtötilanteesta ja nykyisen työn haasteista ja eduista.

4.2.1 HAVAINNOINTI

Käyttäjätiedon hankinta aloitettiin heti projektin alussa haastatteleamalla ja havainnoimalla nuoria. Koska havainnointi tehtiin ennen palvelun käynnistämistä, keskityttiin miettimään tilan vaikutusta asiakaskokemukseen. Pohdimme mitkä seikat tekevät tilasta viihtyisän ja minkä tyyppisiä asioita voitaisiin tuoda Ohjaamon tilaan. Halutaanko kahvilamaista tunnelmaa, tapahtumia jotka tuovat muita nuoria paikalle, vai toivovatko nuoret kenties paikalta jotain muuta? Havainnointi ja varjostaminen ovat keskeisiä käyttäjäkeskeisen suunnittelun menetelmiä. Havainnoimalla kohderyhmän toimintaa, voidaan saada selville asioita, joita ei haastatteleamalla välttämättä pystytä selvittämään. (Stickdorn, M. 2011, s. 156)

Kävin havainnoimassa nuorison käyttäytymistä julkisissa tiloissa, valitsin yhdeksi havainnointipaikaksi Kampin kauppakeskukseen. Yleisen käsityksen mukaan nuoriso kerääntyy Kampin kauppakeskukseen ja päättelin, että nuoret viihtyvät siellä missä on myös muita nuoria. Kampissa on paljon viihdykettä, kuten kahviloita joihin on haluttu luoda kotoisa ja mukava tunnelma sisustuksen ja valaistuksen avulla, kauppakeskuksessa soi myös musiikki joka luo omanlaisensa tunnelman tilaan.

Käyttäjätutkimuksesta saatujen tietojen mukaan nuoret viihtyvät kyllä paikoissa, joissa näkevät toisiaan ja missä on mahdollisuus erilisille viihdykkeille, mutta haluavat pitää viihteen ja tärkeiden asioiden käsittelyn erillään. Ohjaamo Helsingissä mietittiinkin mitkä tekijät saavat nuoren tuntemaan olonsa tervetulleeksi, ilman virastomaista jäykkyyttä tai nuorisotalomaista rentoutta. Asiaa pohdittiin sekä palvelutilanteen, että tilan tuomien mahdollisuuksien kautta.

4.2.2 HAASTATTELUT

Palvelumuotoiluprojektin alussa jalkauduimme muotoilutoimisto Praktikin kanssa nuorten pariin. Suoritimme haastatteluja satunnaisille tapaamillamme nuorille toimintakeskus Hapessa sekä verkostojen kautta tuntemillemme nuorille sovituisissa tapaamisissa. Suunnittelutoimisto Praktik laati haastattelurungon, jota käytettiin kentällä tehdyissä haastatteluissa. Haastateltavat olivat nuorisokeskus Hapen kävijöitä sekä omiin kontakteihin perustuvia nuoria.

Haastattelussa pyrittiin kartoittamaan nuorten kokemuksia ja mielipiteitä kokemistaan palvelutilanteista kysymällä esimerkiksi minkälaisen palvelun ovat kokeneet hyväksi ja minkä huonoksi palveluksi. Tuloksista voitiin päätellä, että nuoret eivät koe saaneensa kovin huonoa palvelua, mutta kokevat usein jäävänsä ilman palvelua tai saavansa liian innokasta palvelua silloin kun eivät halua sitä. Haastatteluun osallistui n 8 nuorta

4.2.3 EMPATIALUOTAIMET

Empatialuotain on päiväkirjatyyppinen tehtävävihko jonka täyttävät kohderyhmän edustajat, se auttaa oivaltamaan kohderyhmän käyttäytymistä ja ajatuksia. Empatialuotaimen avulla kohderyhmän osallistujat kirjaavat tai tallentavat suunnittelun kannalta oleellisia tapahtumia, tunteita tai vuorovaikutustilanteita. Luotaimen avulla voidaan havaita käyttäytymistä joka jäisi huomamatta haastatteluissa tai joka ei ole ulkopuolisille helposti nähtävissä. (Curedale R. 2013 s.)

Empatialuotaimen avulla suunnittelija saa tietoa kohderyhmän elämästä, se lisää näin ymmärrystä siitä miksi kohderyhmä toimii tietyissä tilanteissa tietyllä tavalla, se siis lisää tutkijan empatiaa käyttäjää kohtaan. Suunnittelija toimii usein käyttäjän ja suunnittelua tilaavan organisaation välissä, suunnittelijan täytyy siis pystyä samaistumaan ja kokemaan empatiaa käyttäjää kohtaan ja viestiä siitä kumpuavia ratkaisuja organisaatioon. (Mattelmäki 2006 s.48) Empatialuotaimia käytetään suunnitteluprosessin alkupäässä, jolloin kerätään tietoa käyttäjistä ja muista sidosryhmistä. Tässä käyttäjätutkimusvaiheessa tutustutaan suunnittelun kohderyhmään ja tehdään havaintoja kohderyhmäksi valittujen ihmisten parissa, sekä pyritään saavuttamaan kokonaisvaltainen ymmärrys kohderyhmän tarpeista. Empatialuotaimet ja muut etnografiset tutkimusmenetelmät paljastavat ihmisen käyttäytymisen taustalla piilevät syyt. (Kumar 2013 s.11)

Ohjaamo Helsingin käyttäjätutkimuksessa toteutettiin empatialuotaimet sekä nuorille, että työntekijöille, tarkoituksena oli selvittää yleisesti nuorten ajatusmaailmaa omaa elämäänsä kohtaan, sekä työntekijöiden työnkuvaa ja työrytmiä siirryttäessä työskentelemään Ohjaamo Helsinkiin.



KUVA 21: Empatialuotaimen sisältö: Tehtäväkirja, kynä, palautuskuori, kansio, toimivan kaupungin esite ja yhteystiedot, makeisia.

4.2.3.1 EMPATIALUOTAIN NUORILLE

Nuorille suunnatusta empatialuotaimesta saatuja tietoja käytettiin Ohjaamo Helsingin Palveluohjeen suunnittelussa. Empatialuotaimen avulla kerättiin tietoa Ohjaamo Helsingin kohderyhmän eli 15-29 vuotiaiden helsinkiläisten nuorten tunteista, arvomaailmasta, elämästä, tulevaisuuden toiveista ja peloista. Empatialuotaimesta saatiin tietoa nuorista kohderyhmänä.

Nuoret kohderyhmänä

Ohjaamon kohderyhmä

Ohjaamon pääkohderyhmä on 15-30 -vuotiaat pääkaupunkiseudun nuoret, erityisesti työn ja koulutuksen ulkopuolella olevat helsinkiläiset nuoret.

- Kalliissaan Helsingissä on arvoiden mukaan 10 000 työttömää ja koulutukseen ulkopuolella olevaa nuorta.
- Helsingissä on 7 800 alle 30-vuotiasta työttömää työnhakijaa, joista 25 % on maahanmuuttaja.
- 20 % eli yli 100 000 20-30 -vuotiaista helsinkiläistä ei ole suorittanut perusasteen jälkimmäistä tutkintoa. Näistä nuorista vieraiksi on n. 9300 eli n. 45 %.
- Yli 16 000 alle 30-vuotiasta helsinkiläistä saa törmäystuloksa.

Lähde: Helsingin kaupungin työ- ja koulutuskeskus

Muut Ohjaamon kohderyhmät

Ohjaamon palveluita käyttää nuorten lisäksi muun muassa Helsingin ja pääkaupunkiseudun toimijat ja tahot. Muuta Ohjaamo-palvelun kohderyhmiä ovat mm:

- yritykset
- nuorten vanhemmat
- 3. sektorin toimijat

Nuorten maailma

Nuoria on monia ja nuoruutta on monenlaista. Nuorisotoimenjohtaja Tommi Laitton sanoo: "Nuoret liikkuvat Helsingissä erilaisissa kupissa ja putissa. Kuplat määrittävät kenen kanssa ollaan tekemisissä ja putket ohjaavat niin liikkumista kaupungissa kuin elämäntavoitteenkin." Yhdistäviä tekijöitä kuitenkin löytyy.

Helsingiläisiä nuoria (alle 20-vuotiaita) 2014 yhdistävät piirteet ovat:

- "Kiva" vapaa-ajan kaipaaminen odotuksena
- Kaverien tärkeys
- Nuori urkipäiväisyys
- Asuinalueella viihtyminen
- Tarve omaan identiteettiin sopiville tiloille, joihin voi oleilla
- Tilojen puute iltatien ja talvien
- Halu olla itsenäinen
- Terve opiskelusta ja työstä

Lähde: Nuori maailma, raportti nuorisotoimen tilin ja resurssien osasta

“
Olipa hassua huomata etten ole tehnyt tulevaisuudestani mitään kirjoitettuja suunnitelmia. Tällä hetkellä elän hetkessä ja katson mihin tie vie!
”

“
Minua huolestattaa työllistyminen, talous ja terveys koska mietin myös idhotoni asioita omioni lisäksi.
”

“
Haaveilen, että minulla olisi rahaa ja voisin maksaa volkan ja ostaa polkupyörän.
”

KUVA 22: Tuloksena nuorten empatialuotaimesta syntyi havaintoja nuorista kohderyhmänä muotoilutoimisto Praktikin laatimaan Ohjaamo palveluohjeeseen

Empatialuotaimessa ei ollut aikasidonnaisuutta kuten yleensä päiväkirjatyyppisissä luotaimissa on, vaan nuoret saivat täyttää luotaimen heille sopivana ajankohtana. Empatialuotaimen sisältö koostui erilaisista tunne elämään liittyvistä kysymyksistä, joita pyysimme nuorien pohtivan viikon ajan. Empatialuotaimen tekemiseen osallistui 7 nuorta. Nuoret löydettiin sekä henkilökohtaisten verkostojen, että projektia varten perustetun Facebook-ryhmän avulla.

Empatialuotain jaettiin toukokuun aikana nuorille henkilökohtaisesti. Empatialuotaimen luovutustilanteessa nuoria ohjeistettiin luotaimen täyttämiseen ja varmistettiin että osallistujat ymmärtävät miten ja mihin luotaimen tuottamaa tietoa käytetään. Palautus tapahtui luotaimen mukana tulevalla maksetulla kirjekuorella. Nuorille toteutetusta empatialuotaimesta saadut tiedot koettiin tarpeellisiksi Ohjaamo palveluohjeen kannalta. Empatialuotain on hyvä etnografisen käyttäjätutkimuksen menetelmä, kun halutaan saada erityisesti tietoa kohderyhmän tunne-elämästä.

Empatialuotaimessa käytettiin lauseen täyttöä kysymysten lisäksi, seuraavan laisesti:

Tehtävä 1. Tulevaisuuden suunnitelmat

- Tällä hetkellä olen...
- Kuinka pitkälle olet suunnitellut tulevaisuuttasi?
- Tulevaisuudessa aion...
- Olen suunnitellut...
- Jos suunnitelmani eivät toteudu, aion...
- Suunnitelmistani tietävät...
- He ajattelevat että...
- Kerro muutamalla lauseella, miten suhtaudut tulevaisuuden suunnitelmiin ja miltä niistä kirjoittaminen tuntui?
- Vapaa sivu 1 kirjoittamiselle, piirtämiselle, vapaalle ilmaisulle

Tehtävä 2. Haaveet ja unelmat

- Haaveilen...
- Unelmoin...
- Aion toteuttaa...
- Pitkäaikaisin tavoitteeni on...
- Kerro muutamalla lauseella, miten suhtaudut tulevaisuuden haaveisiin ja toiveisiin ja miltä niistä kirjoittaminen tuntui?
- Vapaa sivu 2 kirjoittamiselle, piirtämiselle, vapaalle ilmaisulle

Tehtävä3. Huolet ja pelot

- Huolestuttaako tulevaisuus sinua?
- Minua huolestuttavat
- Pelkään että...
- Olen kertonut peloistani...
- Kerro muutamalla lauseella, miten suhtaudut tulevaisuuden huoliin ja pelkoihin ja miltä niistä kirjoittaminen tuntui?
- Vapaa sivu 3 kirjoittamiselle, piirtämiselle, vapaalle ilmaisulle

Täydennä seuraavat lauseet omin sanoin:

- Haluan viettää aikaa...
- Ystäväni ovat...
- En pidä...
- Muiden mielestä olen...
- Haluan olla...
- Lisäsivu 4
- Minulle tärkeitä asioita ovat...
- Minulle tärkeitä ihmisiä ovat...
- Asun...
- Olen tyytyväinen koska...
- En ole tyytyväinen koska...
- Mistä saat apua ongelmiisi?
- Jos et saa apua ongelmiisi, mistä haluaisit sitä saada?

4.1.3.2 PÄIVÄKIRJATYYPPIINEN EMPATIALUOTAIN OHJAAMON TYÖNTEKIJÖILLE

Toteutin Ohjaamo Helsingin työntekijöille empatialuotaimen, joka oli päiväkirjatyyppinen dokumentointi yhden viikon aikana tehtyjen työpäivien sisällöstä ja mahdollisesta sen hetkisestä työskentelytavasta, sekä työympäristöstä nousseista ajatuksista liittyen tulevaan Ohjaamo Helsingin työhön.

Tavoitteena oli saada selville Ohjaamo Helsingin tulevien työntekijöiden toiveita ja odotuksia uutta työpaikkaansa kohtaan, sekä saada suunnittelijana ymmärrystä työntekijöiden lähtökohdista siirryttäessä Ohjaamo Helsingin palvelumalliin. Erityisesti haasteena oli aikaisemman työn sähköisten työkalujen ja Ohjaamo mallin uusien sähköisten järjestelmien yhteensovittaminen ja huoli järjestelmiin kirjaamisen tuomasta työn tehottomuudesta ja raskaudesta.

Empatialuotain täytettiin viiden työpäivän ajalta ja noudatteli seuraavaa rakennetta:

- A. Kerro mitä tapahtui tänään töissä?
- B. Minkälainen aikataulu rytmitti työpäivääsi?
- C. Keneen (esim. asiakas, esimies, kollega) olit yhteydessä työpäiväsi aikana?
- D. Mitä sähköisiä järjestelmiä käytit?
- E. Mitä ongelmia ilmeni työpäivän aikana?
- F. Missä koit onnistuneesi erityisen hyvin työpäivänä?

4.2.4 SÄHKÖINEN KYSELY TILASUUNNITTELUN TUEKSI

Toteutin Rune&Berg Design muotoilutoimiston tilasuunnitteluun keskittyvän sähköisen kyselyn Ohjaamo Helsingin tuleville työntekijöille ennen palvelun käynnistämistä. Vastauksista saatiin suuntaa antavaa tietoa työntekijöiden sen hetkisen työtilan puutteista, eduista ja työntekijöiden toiveista uutta Ohjaamo Helsingin työtilaa kohtaan. Kyselyssä selvitettiin mitä ja miten työtä tehdään sillä hetkellä, mikä nykyisessä työtilassa miellyttää ja mikä ei. Selvitettiin myös mitä tavaroita ja minkälaista säilytystilaa työtilassa tarvitaan. Kysyttiin myös missä ja kenen lähellä työtilan haluttiin sijaitsevan, minkälainen tilanjako ratkaisu miellyttäisi työntekijöitä eniten ja minkälaisia tiloja työntekijät työssään tarvitsevat.

Kysely jakautui sekä toimistotilaa, sosiaalituloja, että katutasen tilaa koskeviin kysymyksiin. Toimistotiloissa vastausten huomio keskittyi työpisteiden aseteluun ja ergonomiaan, kun taas katutasen tiloissa huomio keskittyi enemmän rennon mutta asiallisen fiiliksen tasapainoiseen aikaansaamiseen. Sähköinen kysely löytyy liitteistä, liite 1.

4.2.5 TYÖPAJAT NUORTEN KANSSA

Ohjaamo Helsingin palvelupolkuja ja palvelueleitä sekä tilasuunnitelmaa testattiin yhteissuunnittelun työpajoissa erikseen sekä ohjaamo Helsingin tulevien työntekijöiden, että kohderyhmän 15-29-vuotiaiden nuorten kanssa. Työpajojen, havaintojen, tilaan tutustumisen ja haastatteluiden perusteella koostettiin tilasuunnitelma ja Ohjaamo palveluohje.

1. TYÖPAJA NUORET 13.5.2015 HELSINGIN EVANKELINEN OPISTO

Osallistujat: n.10 nuorta

Muotoilutoimisto Praktik piti heti projektin alussa työpajan Helsingin Evankelisen Opiston opiskelijaryhmälle. Työpajan tavoitteena oli saada ymmärrystä yleisesti nuorten kokemista palvelutilanteista. Kävimme ennen työpajaa haastattelemassa nuoria toimintakeskus Hapessa. Haastatteluista saatiin tietoa nuorten kokemuksista ja odotuksista erilaisia palvelutilanteita kohtaan. Haastattelun teemaa jatkettiin työpajassa. Haastatteluiden ja ensimmäisen työpajan perusteella laadittiin Ohjaamo palveluohjeen osuus, jossa kerrotaan nuoren ajatuksista palvelutilanteita kohtaan, katso KUVA 23.

Mitä nuoret ajattelevat asiakaspalvelusta?

Kysyimme haastatteluissa ja kyselyissä nuorilta, millainen asiakaspalvelu on heidän mielestään hyvää tai huonoa. Moni nuori kertoi saavansa yleisesti varsin hyvää asiakaspalvelua esim. kahviloissa ja kauppoissa, mutta vihasopalveluissa nuoret kokivat, ettei heitä aidosti kohdeta ja he ovat epävarmoja, miten tilanteissa tulisi toimia.

Hyvä asiakaspalvelu on...

- ystävällistä
- selkeää ja ymmärrettävää
- empaattista ja huomioon ottavaa
- kiireetöntä
- varmistetaan että asia on ymmärretty
- nähdään asiat laajemmissa kokonaisuuksissa
- nopeaa ja tehokasta
- tarjotaan asioita ja palveluja joita en osaa itse kysyä
- että asiakaspalvelija tietää mitä tekee, tietää mitä tarvitsen
- että kysellään päivän kuulumiset
- sellaista, että vaikka itse mokaa, asiakaspalvelija joustaa

Huono asiakaspalvelu on...

- ei kohdella ihmisenä vaan asiakkaana, numerona
- jäykkää ja virallista
- ei vastaa tarvetta
- kiireen tuntu
- tunne että on vaivaksi
- vastuuta siirretään eteenpäin, pompottelu
- aikaa vievää
- ei synny yhteyttä asiakaspalvelijan kanssa

KUVA 23: Haastatteluiden ja 1. Nuorten työpajan perusteella saatiin tietoa nuorten kokemuksista palvelutilanteissa. (Praktik 2015)

2. TYÖPAJA NUORET 2.6.2015 RUNE & BERG DESIGN TOIMISTOLLA

Osallistujat: n.10 nuorta

Nuorten kanssa järjestettiin yhteissuunnittelun työpaja Rune & Berg Design muotoilutoimiston tiloissa, työpaja keskittyi sekä palvelupolkujen että tilan suunnitteluun. Osallistujille näytettiin kuvia tulevien tilojen erilaisista mahdollisista sisustustyyleistä ja ratkaisuista, ja kysyttiin miksi ne joko miellyttävät tai eivät miellytä. Nuoret halusivat selkeästi virallisempaa tunnelmaa kuin työntekijät. Nuorilla yhdeksi tärkeäksi teemaksi nousi asioiden hoitamisen tärkeys ja luottamus palveluun, kun taas työntekijöillä tasapainoilu palvelun houkuttelevuuden ja asiallisuuden välissä. Myös palvelutilannetta testattiin käymällä läpi palvelupolkua nuorten kanssa.

3. TYÖPAJA NUORET 2.6.2015 SININEN VERSTAS

Osallistujat: n.10 nuorta Praktik ja Nora

Helsingin kaupungin nuorten työkokeilupaikassa Sinisellä verstaalla järjestettiin työpaja, jonka keskiössä oli palvelutilanteen kontaktipisteet ja vuorovaikutus nuoren ja työntekijän välillä. Palvelutilannetta käytiin läpi kohta kohdalta, ja aikaisemman käyttäjätutkimustyön perusteella laadittuja polkuja testattiin. Ensimmäistä kertaa Ohjaamon katutaso tiloihin saapuvan uuden asiakkaan palvelupolkua vietiin vielä eteenpäin ennen Ohjaamo palveluohjeen laatimista. Palvelujärjestelmän visuaalisella kuvauksella testattiin kyseisen palvelupolon toimivuutta tulevissa Ohjaamo Helsingin tiloissa työntekijöiden kanssa. Testatut palvelupolut vietiin Ohjaamo palveluohjeeseen.

4.2.6 TYÖPAJAT OHJAAMO HELSINGIN TYÖNTEKIJÖIDEN KANSSA

Tässä kerron lyhyesti muotoilutoimistojen järjestämistä työpajoista Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa. Työpajojen sisältö painottui Ohjaamo palvelumallin ja tilojen suunnitteluun. Työpajojen tuloksena syntyi oivalluksia, jotka auttoivat Ohjaamo palveluohjeen ja Ohjaamo Helsingin Fredrikinkadun tilan suunnittelussa.

1.TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖPAJA 21.5.2015 RESPAN TILAT

Fasilitaattorit: Muotoilutoimistot Praktik ja Rune & Berg Design

Työntekijöiden ensimmäinen työpaja järjestettiin ennen Ohjaamo Helsingin toiminnan aloittamista työntekijöiden vielä työskennellessä aikaisemmissa työpaikoissaan Helsingin eri virastoissa. Noin puolet tulevista työntekijöistä oli paikalla ja jotkut tapasivat toisensa vasta ensimmäistä kertaa. Ohjaamo Helsinki palvelumalli ja tilat olivat vasta suunnitteluvaiheessa, ja työpajan tavoitteena oli testata palvelumalli konsepteja ja ideoida tilan suunnittelua yhdessä muotoilutoimijoiden ja Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa. Työpaja koostui kolmesta tehtävästä, jonka vastaukset löydät liitteestä 2.

HENKILÖKUNNAN RAKENTAMAT PALVELUPOLUT

Jossa henkilökunta jaettiin ryhmiin työtehtävän mukaan, jokainen ryhmä koosti paperilla olevalle palvelupolulle vaiheet ja tärkeänä kokemiaan huomioita eri palvelutilanteissa.

TILAN TUNNELMA

Seuraavaksi käytiin läpi tilan tunnelmaa. Jokainen osallistuja kommentoi annettuja tyylivaihtoehtoja: värikäs skandinaavinen, lämmin teollinen, minimalistinen

AVOIN – PUOLIAVOIN – SULJETTU – HENGAILU

Sitten keskityttiin tilankäytön yksityiskohtiin ja määriteltiin eri tyyppisten tilojen vaatimukset ja työntekijöiden toiveet niihin liittyen

2. TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖPAJA, 4.6.2015, RESPAN TILAT

Fasilitaattorit: Muotoilutoimisto Praktik

Työpajassa käytiin läpi nuorten kokemuksista, käyttäjätutkimuksen aikana tehdyistä havainnoista, sekä asiakkaiden tarpeista syntyneitä neljää erilaista palvelupolkua. Palvelupolut olivat konsepteja neljästä erilaisesta Ohjaamo Helsingin palvelumallista ja niiden avulla testattiin työntekijöiden vuorovaikutustilannetta asiakkaan kanssa.

Työpajan loppuksi järjestin vuosikellotehtävän, jolla kartoitin työntekijöiden näkemystä omasta työnkuvasta Ohjaamo Helsingissä. Vuosikellotehtävässä työntekijät kirjoittivat omaan toimenkuvaansa kuuluvat päivittäiset, viikoittaiset, kuukausittaiset ja vuosittaiset tehtävät paperille sisäkkäisiin kehiin niin, että sisimmällä kehällä oli päivittäiset, seuraavalla viikoittaiset, sitten kuukausittaiset ja uloimmalla kehällä vuosittaiset tehtävät. Tehtävä toteutettiin yksin, pareittain tai ryhmissä samaa työtä tekevän kanssa ja esiteltiin loppuksi muille. Vuosikellotehtävän tarkoituksena oli lisätä sekä muotoilijoille, että työntekijöille ymmärrystä työntekijöiden näkemyksistä ja odotuksista tulevaa työtä kohtaan, sekä oletetusta rytmistä ja sisällöstä. Tehtävä herätti keskustelua työn sisällön muutoksesta siirryttäessä sen hetkisestä työstä Ohjaamo Helsinkiin.

4.3 MUOTOILUTOIMISTOJEN TUOTOKSET

Ohjaamo Helsingin palvelumuotoilu- ja tilasuunnitteluprosesseissa toteutettiin useita työpajoja ja tapaamisia käyttäjien kanssa. Nuoret osallistuivat palvelumuotoilutyöpajoihin, joissa käytiin läpi käyttäjätutkimuksen perusteella laadittuja palvelupolkuja ja asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutusta palvelutilanteessa ja Ohjaamo Helsingin katutason tilassa. Palveluohjeen suunnittelusta saatuja tuloksia voitiin käyttää suoraan tilasuunnittelussa apuna, esimerkiksi palvelutiskin tarve ja näkyvä sijoittelu tuli selkeästi esille luontevan palvelutilanteen aikaansaamiseksi. Lisäksi palvelutilojen muuntelumahdollisuudet ja palvelutilanteen siirtymävaiheiden merkitys korostuivat palveluohjeen suunnittelussa.

Ohjaamo Helsingin katutason tilasuunnittelun työpajoissa kuultiin sekä nuoria, että työntekijöitä. Tilasuunnittelu keskittyi tilan toimivuuteen ja ilmeeseen. Toimivuuden määrittelyssä käytettiin apuna pohjapiirustusta ja arvioita tilan käyttömääristä ja käyttötarkoituksista, kuten työntekijöiden työpisteiden sijoittelusta ja ryhmätilojen määrästä. Yläkerran toimistotiloissa käytiin monesti läpi työntekijöiden toiveita ja ammatillisia vaatimuksia tilojen suhteen. Yläkerran tilasuunnittelussa käytettiin apuna myös sähköistä kyselyä, jonka toteutin Google forms – ohjelman avulla.

Tilasuunnittelussa käytiin iteratiivisesti läpi suunnitelmia ja näin varmistettiin yhteisymmärrys asiakkaan ja suunnitelman toteuttavan toimiston välillä.

Muotoilutoimistojen työskentely Ohjaamo Helsingin palvelukehityksessä kesti noin kolme kuukautta, jonka aikana muotoilutoimisto Praktik julkisti Ohjaamo palveluohje kirjan ja muotoilutoimisto Rune & Berg Design teki Ohjaamo Helsingin katutason tila- ja kalustesuunnitelman.

Muotoilutoimistojen Praktik ja Rune & Berg Design kanssa tekemäni yhteistyö sekä koko Ohjaamo Helsingin palvelun käynnistämiseksi mukana oleminen auttoi tutustumaan Ohjaamo Helsingin kontekstiin ja julkisten palveluiden kehittämiseen palvelumuotoilun avulla. Koen, että tästä oli suuri apu minulle omassa kehittämistyössäni, joka jatkui Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa heidän siirtyessään uusiin tiloihin työskentelemään syksyllä 2015.

4.3.1 OHJAAMO PALVELUOHJE

Koska Ohjaamo Helsingin hankkeen alussa yhdeksi suurimmaksi haasteeksi nähtiin yhtenäisen työotteen määrittely ja toteuttaminen, tilattiin muotoilutoimisto Praktikilta ohje palvelutilanteeseen ja palvelueleisiin. Muotoilutoimiston tehtävä oli kerätä käyttäjätietoa, jalostaa saatua tietoa yhteissuunnittelun työpajoissa ja laatia siitä fyysinen ohjekirja Ohjaamo Helsingin käyttöön.

Toteutimme muotoilutoimisto Praktikkin kanssa käyttäjätutkimuksen, keräsimme tietoa nuorten odotuksista Ohjaamon kaltaista palvelua kohtaan haastatteleamalla, havainnoimalla, osallistamalla heitä työpajoihin ja tekemällä empatialuotaimen nuorille sekä työntekijöille.

Ohjaamo palveluohjeen käyttäjätutkimus:

- Haastattelu ja kysely n. 20 nuorelle
- 3 työpajaa työntekijöiden kanssa n.15 työntekijää
- 2 työpajaa nuorten kanssa n.20 nuorta
- Empatialuotain n. 10 nuorelle
- Empatialuotain n. 10 työntekijälle

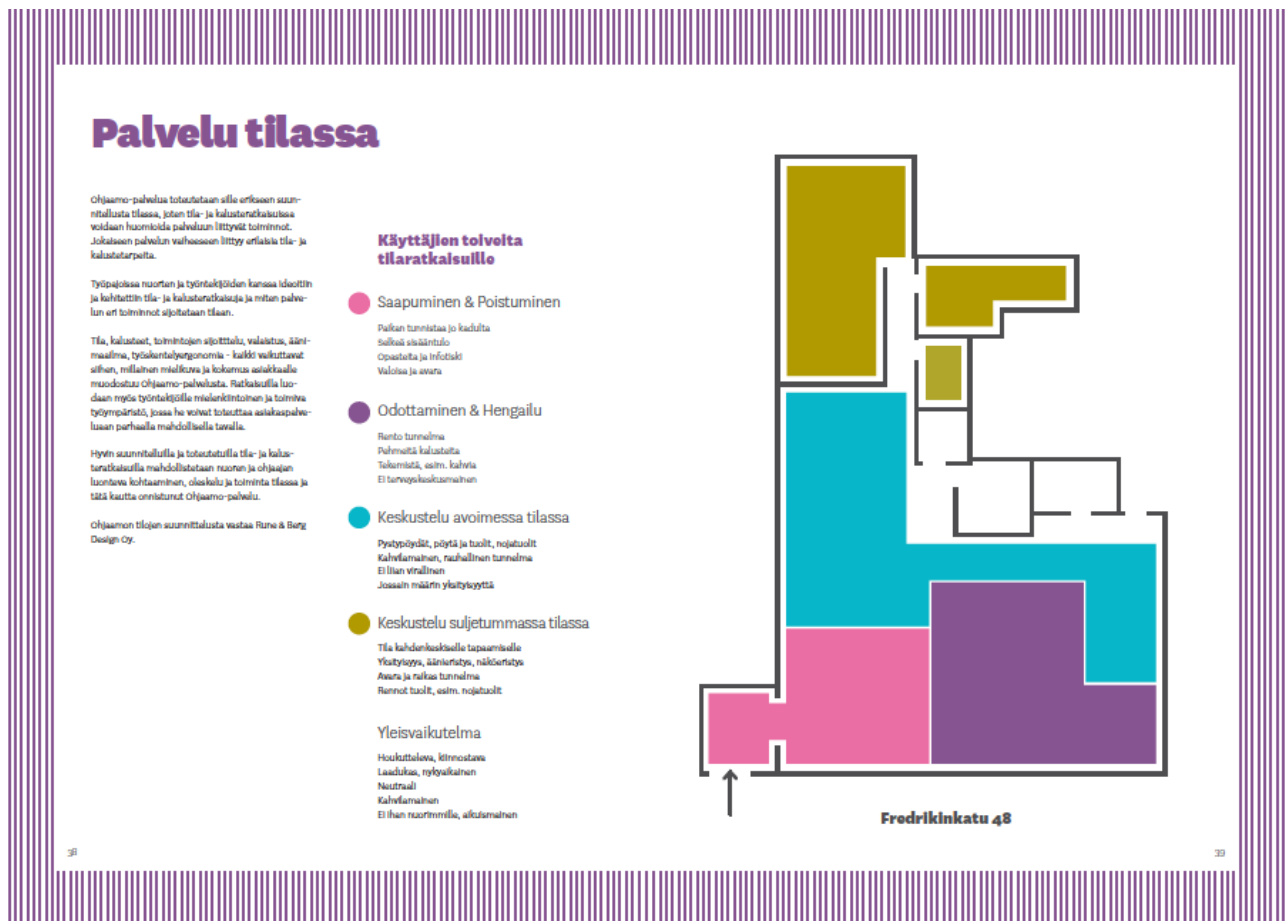
Ohjaamo palveluohjeessa esiteltiin tulevan palvelun asiakkaat eli nuoret kohderyhmänä, nuorten odotukset palvelukokemukselta, erilaisten asiakkaiden ja tilanteiden palvelumallit, erilaiset käyttäjäpersoonat ja neljä erilaista palvelupolkua ja palvelun asemoituminen Ohjaamo Helsingin katutason tilaan. Lisäksi Palveluohjeessa esiteltiin mitä palvelumuotoilu on Ohjaamo Helsingissä ja mitä projektissa oli tehty ja saavutettu. Palveluohjeen toteutti Muotoilutoimisto Praktik, kohderyhmän nuorille ja Ohjaamo Helsingin työntekijöille toteutetut empatialuotaimet toimivat palveluohjeessa lähdeaineistona. (Praktik 2015) Palveluohje otettiin käyttöön kesällä 2015, ja sitä voi soveltaa palveluohjeena myös muissa nuorille tarjottavissa julkisissa palveluissa.

4.3.2 TILASUUNNITTELU

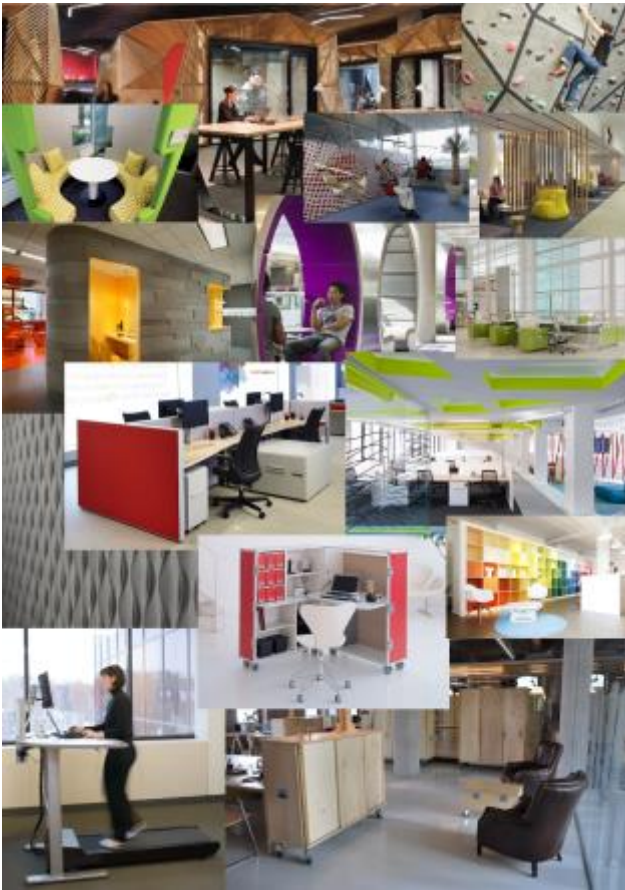
Ohjaamo Helsingin palvelua toteutettiin sille erikseen suunnitellussa tilassa, joten tila- ja kalusteratkaisuissa voitiin huomioida palveluun liittyvät toiminnot. Tilasuunnittelun toimeksiannossa nähtiin erityisen tärkeäksi palvelun toimivuus tilassa, siksi Ohjaamo Helsingin tilan ja palvelun suunnittelu tapahtui osittain samanaikaisesti.

Yhteissuunnittelun työpajoissa ideoitiin ja kehitettiin tila- ja kaluste ratkaisuja yhdessä nuorten ja työntekijöiden kanssa. Pohdittiin erityisesti sitä, miten palvelun eri toiminnot sijoitetaan toimivasti tilaan.

Erityisesti keskustelua herätti myös tilan ilme. Tilan, kalusteiden, valaistuksen ja äänimaailman vaikutus asiakaskokemukseen nähtiin ratkaisevaksi palvelun toteutumisen kannalta. Myös työntekijöiden kannalta mielenkiintoinen ja toimiva työympäristön todettiin tukevan asiakaspalvelun toteutumista parhaalla mahdollisella tavalla.



KUVA 24: Yhteissuunnittelun työpajoissa keskityttiin palvelutilanteen lisäksi myös tilasuunnitteluun. (Praktik 2015)



KUVA 25: Moodboard Ohjaamo Helsingin toimistotilat



KUVA 26: Moodboard Ohjaamo Helsingin julkiset tilat: Rune&Berg

5. MUOTOILUMETODIT JA PALVELUPROSESSI–TYÖKALU OHJAAMO HELSINGIN TYÖNTEKIJÖILLE

Tässä luvussa esittelen oman kehittämistehtäväni kulkua ja työpajojen ja tapaamisten tuloksena syntyneitä Palveluprosessi-työkalua. Tässä opinnäytetyössä kehittämistehtävänä on valita, testata ja visualisoida Ohjaamo Helsingille erilaisia palvelumuotoilutyökaluja palvelun kehittämiseen, jalkauttaa työkalujen käyttöä työyhteisöön ja ohjeistamalla niiden käyttöä. Työkalujen tarkoitus oli tuoda Ohjaamo Helsingille uudenlaisen tavan kehittää palvelua systeemiorientoituneesti. Lopullinen systeemiajattelun sovellus oli palveluprosessin visualisointityökalu joka auttaa hahmottamaan systeemiset ongelmat ja kehittämiskohteet. Palveluprosessi-työkalun lisäksi tehtiin systeemidynamiikkaa havainnollistava visualisointi Palveluprosessi työkalun esilletuomista palvelusysteemin puutteista. Systeemidynamiikasta ja systeemimallista kerrotaan enemmän luvussa 5.2.

Kehittämistyöni yksi keskeisimmistä vaiheista oli Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa järjestetyt yhteissuunnitteluntyöpajat. Niitä järjestettiin Ohjaamo Helsingin toiminnan käynnistyttyä syksyllä 2015 ja jatkuivat kehittämistutkimukseni loppuun syksyille 2016 saakka. Työpajojen tarkoitus oli ohjata työntekijöitä yhteisen palveluotteen löytämiseen, palvelumuotoilun työkalujen käyttöön ja motivoida luovaan ja systeemiorientoituneeseen ajatteluun. Yhteissuunnitteluntyöpajojen tuloksena suunniteltiin Ohjaamo Helsingin tarpeisiin vastaava palveluprosessin visualisointityökalu. Työkalua käytetään Helsingin kaupungin nuorille tarjoaman palveluverkoston puutteiden ja Ohjaamo Helsinki –palvelun asiakaskokemuksen visualisoimiseen. Palveluprosessi-työkalun suunnittelusta ja käytöstä kerrotaan enemmän luvussa 5.2.

Julkisten palveluiden palvelumuotoilu projekteissa on usein törmätty siihen ongelmaan, että projektit ovat lyhyitä ja palvelukehitystä ei ole osattu jatkaa ulkoisen tuen puuttuessa. Strategista muotoilua opinnäytetyössään tutkimus Tatu Vienamo (2014 s.81), selittää ongelman muodostuvan, kun palvelun kehitystä ei nähdä jatkuvana toimenpiteenä, eikä sen jatkuvuutta varmisteta. Kehittäminen on suunniteltua ja vaatii yhteistyötä eri ihmisten välillä, perustyon ohella. Jos kehittämistyöhön olisi olemassa oikeat työkalut, työtavat ja suunnitelma, voisi kehitystyö helpottua selvittää Vienamo. Muotoilijan roolina tässä näyttäisi mielestäni olevan toimia muotoilun toimintatapojen ja tiedon lisääjänä julkisen sektorin kehittämishankkeissa. Muutos muotoilun keinojen aktiiviseen käyttöön ei kuitenkaan ole pelkästään muotoilijoiden ja julkisen organisaation työntekijöiden käsissä, vaan muutokseen tarvitaan poliittista tahtoa ja päätöksentekijöiden sitoutumista muotoilun strategiseen käyttöön selvittää Jarkko Kurronen (2015 s.77) julkisen sektorin palvelumuotoilun haasteita ja mahdollisuuksia pohtivassa opinnäytetyössään.

Kehittämistyöni tapahtui Ohjaamo Helsingin avaamisen jälkeen työntekijöiden kanssa. Tämän kehittämistyön tuotoksena toteutin visuaalisen sovelluksen työkalusta, joka on Ohjaamo Helsingin henkilökunnan apuna palvelun ja organisaation hahmottamisessa ja tukemassa organisaation sisäistä kehittämisen kulttuuria. Esittelin Ohjaamo Helsingin työntekijöille palvelumuotoilun työkaluja ja niiden käyttöä. Tavoitteenani oli näyttää, miten eri työkaluja voidaan soveltaa tulevaisuuden asiakastarpeiden hahmottamiseen keskenään yksinkertaisesti mutta tarkoituksenmukaisesti. Työkalut valittiin sillä perusteella, että ne tukevat toisiaan ja niitä voidaan käyttää joko yhdessä tai erikseen. Työkalut, joita esiteltiin, olivat Three Horizons-tulevaisuusskenaario-työkalu, käyttäjäprofiili-, palvelupolku- ja kokemukskäyrätyökalu. Palvelumallikonseptin testaamiseen ja alussa koettujen haasteiden määrittelyyn käytettiin palvelujärjestelmän visuaalista kuvausta Service blueprint-työkalulla. Palveluprosessi-työkalun kehittämisessä käytettiin apuna GIGA-kartoitustyökalua.

Erilaisia muotoilun työkaluoppaita on tehty julkisten palveluiden kehittämisen tueksi aikaisemminkin. Toisin kuin aikaisemmin tehdyissä sovelluksissa, joissa palvelumuotoilun työkaluja oli esitelty hyvin yleisesti ja laajasti, tässä kehittämistyössä näkökulmana oli systeemiorientoitunut palvelumuotoilu. Työssä keskityttiin työntekijöiden systeemisen ja visuaalisen ymmärryksen lisäämiseen jalkauttamalla palvelumuotoilun metodeja Ohjaamo Helsingin toimintaan. Työn tuloksena syntyi Palveluprosessi-työkalu, joka kehitettiin vastaamaan asiakkaan kokemaan systeemiseen haasteeseen. Kehittämistyön keskeisenä tavoitteena oli saada aikaan työkalu, joka ratkaisee konkreettisen muotoiluongelman. Työkalun kehittämisessä tavoitteena oli vaikuttaa Ohjaamo Helsingin systeemiseen hahmottamiseen Helsingin kaupungin nuorisopalveluiden verkostossa ja sitä kautta sen vaikuttavuuden koko palveluverkoston kehittämisessä.

5.1 OMA JATKOKEHITYSTYÖ JA TYÖPAJAT

Ohjaamo Helsingissä on työntekijöitä viidestä eri virastosta ja yhdeksi suurimmista haasteista koettiin yhteisen palveluotteen luominen uudessa monialaisessa työympäristössä. Yhteisen työotteen luomisessa keskiössä koettiin olevan toisten tekemän työn ymmärtäminen. Tavoitteena kehittämistehtävässä oli auttaa Ohjaamo Helsingin työyhteisöä yhteisen palvelumallin kehittämisessä palvelumuotoilun keinoilla ja luoda heille systeemiajattelua kehittävä palvelumuotoilutyökalu. Järjestin kehittämistyöni aikana kolme työpajaa, joiden jälkeen tulivat työkalun konseptointi- ja testaamisvaiheet sekä jalkauttaminen Ohjaamo Helsingin toimintaan.

Ennen palvelun lanseeraamista järjestettiin Ohjaamo Helsingin työntekijöille yhteisen palveluotteen hahmottamiseen keskittyvän vuosikello tehtävän, joissa käytiin läpi työntekijöiden työnkuvan muuttumista. Työpajassa käydyissä keskusteluissa korostui toisten työn ymmärtämisen tärkeys ja Ohjaamo Helsingissä työn aloituksen tuomat uudenlaiset työskentely tavat ja niihin sopeutuminen. Haasteeksi nähtiin alussa juuri uudenlaisen monialaisen palvelun yhtenäistäminen. Palvelun käynnistymisvaihe toi mukaan haasteita esimerkiksi tilojen ja laitteistojen sekä järjestelmien suhteen.

Alun vaikeuksien laantuessa painottui kehittämistyö Ohjaamo Helsingin vaikuttavuuteen. Koska vaikuttavuutta on hyvin hankala todentaa, oli Ohjaamo Helsinki -hankkeessa mietitty, millä konkreettisilla tavoilla voitaisiin vaikuttaa muun palveluverkoston kehittämiseen. Muun palveluverkoston kehittämisellä voitaisiin vaikuttaa ennaltaehkäisevästi syrjäytymisen syntyyn. Ratkaisuksi tähän ongelmaan oli hankkeessa päätetty ottaa menetelmä, jolla kerätään ja jaetaan tietoa syistä jotka aiheuttavat tarpeita Ohjaamo Helsingin kaltaiselle palvelulle. Tätä menetelmää tukemaan loin kehittämistehtäväni tuloksena visualisointi menetelmän, jota käytetään tiedonkeruun tuloksena syntyvässä raportissa palveluprosessien ja tiedon visualisoimiseen.

Oman jatkokehitystyöni vaiheet:

1. Palvelumallin kirkastaminen ja ideointi yhteissuunnittelun työpajassa – Miten palvelun tulisi toimia?
2. Palvelussa kohdatut haasteet ja palvelumallin toteutuminen palvelun alussa – Miten palvelu toimii?
3. Tulevaisuuskenaariot ja niistä synnytyt palvelutarpeet – Miten palvelu voisi toimia tulevaisuudessa?
4. Yhteisymmärrys systeemiajattelulla – Miten asiakaskokemusta ja palveluun tulon syitä voidaan visualisoida?

ENSIMMÄINEN PALVELUMALLITYÖPAJA 8.6.2015

Paikka: Respa-hankkeen tilat Helsinki

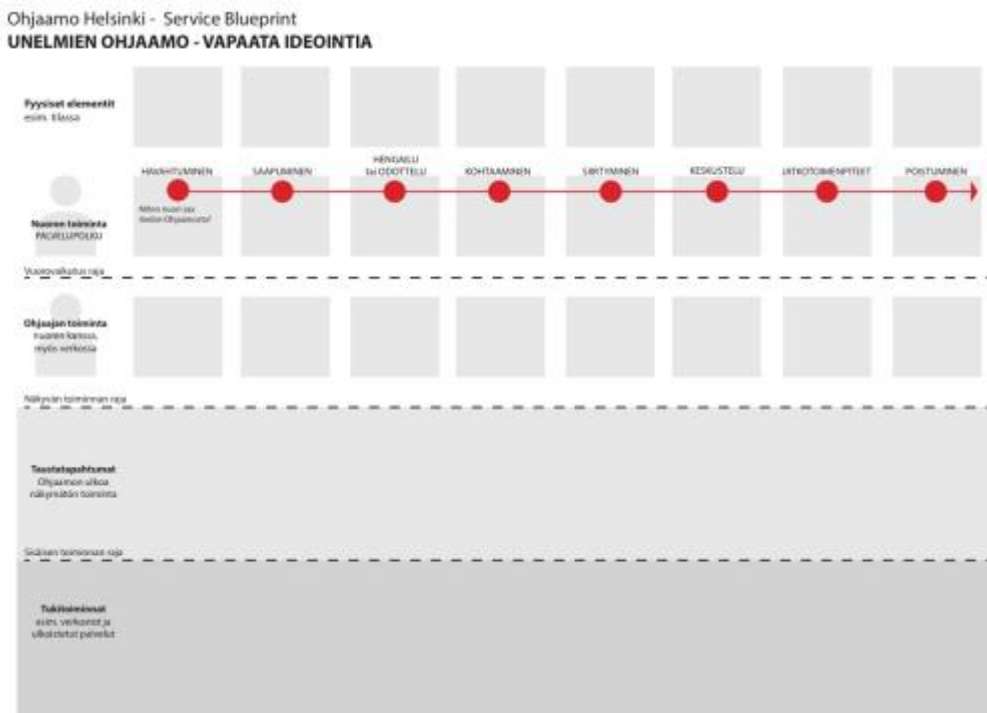
Fasilitoi: Nora Elstelä & Muotoilutoimisto Praktik

Osallistujat: 10 tulevaa Ohjaamo Helsingin työntekijää

Kesto: 1,5 h

- Työpaja järjestettiin kesällä 2015 ennen Ohjaamo Helsingin avaamista.
- Työpajaan osallistui Ohjaamo Helsingin tulevia työntekijöitä jotka eivät vielä tunteneet toisiaan.
- Lämmittelytehtävässä kaikki työpajan osallistujat kertoivat jotain yllättävää itsestään, tavoitteena oli, että tunnelma rentoutuisi ennen varsinaista tehtävää.
- Palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus Palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus (Service blueprint) -työkalulla

järjestin palvelumallityöpajan, jossa unelmien Ohjaamo Helsingin palvelumallia ideoitin Palvelujärjestelmän visuaalisella kuvauksella, eli Service blueprint-työkalun avulla. Palvelujärjestelmän visuaalisen kuvauksen pohjana toimi Ohjaamo palveluohjeeseen laadittu palvelupolku, jonka ympärille alettiin rakentaa yhteisvoimin palvelun arkkitehtuuria. Tavoitteena oli saada yhteisymmärrys palvelun vaatimista taustatoimista ja niiden vaikutuksesta asiakaskokemukseen ja työntekijöiden työn sujuvuuteen. Työpajassa ideoitin myös erilaisia viestintän ja jälkipalvelun tapoja, sekä yhden ohjaajan periaatteen toteuttamista. Tässä vaiheessa Ohjaamo Helsingin tulevat työntekijät työskentelivät aikaisemmissa työpaikoissaan. Tarkemman kuvauksen Service blueprint-työkalusta löydät kappaleesta 3.5.1.



KUVIO 27: Unelmien Ohjaamo – vapaata ideointia, palvelumallityöpajassa käytetty Service blueprint-työkalu

Ensimmäinen palvelumalliluonnos tehtiin Praktik muotoilutoimiston laatiman palvelupolun pohjalta. Se kuvasi ensimmäistä kertaa Ohjaamon katutason tiloihin tulevan nuoren palvelupolkuja. Muotoilutoimisto Praktikin laatiman esimerkkipalvelupolun toimivuutta testattiin tässä palvelumallityöpajassa vielä ennen Ohjaamo palveluohjeen lopullista julkaisua. Koska palvelu ei ollut vielä käynnistynyt, teimme prototyypin palvelun kulusta. Tavoitteenamme oli ideoida Unelmien Ohjaamo Helsinki palvelua, ihannemallia jossa palvelu toimii parhaalla mahdollisella tavalla.



KUVA 28: Ensimmäisessä palvelumallityöpajassa 8.6.2015 suunniteltiin unelmien Ohjaamo Helsinkiä

Työpajan tavoitteena oli lisätä yhteisymmärrystä palvelun kokonaisuudesta eri työntekijöiden ja muotoilijan välillä, sekä testata Ohjaamo palveluohjeen palvelupolku ja -mallikonsepteja. Palvelupolku ja sen kontaktipisteet merkittiin valmiiksi palvelujärjestelmän visuaaliseen kuvaukseen. Työntekijät pääsivät kokeilemaan, kuinka palveluohjeeseen kirjattu palvelupolku käytännössä voisi toimia. Tutkittaessa erilaisia taustatoimia ja tukitoimia, joita palvelu tarvitsee toimiakseen sujuvasti, päästiin palvelun systeemin tarkasteluun. Jokainen työntekijä kirjoitti tapahtumia tarralapuille omasta näkökulmastaan ja jakoivat tiedon muiden kanssa. Tällä tavoin saavutetaan yhteistä ymmärrystä siitä, mitä toimiva palvelu vaatii, ja minkälaista muiden työ on.

Unelmien Ohjaamo Helsingin palvelumallista syntyi paljon keskustelua ja innostuneisuutta tulevaa palvelua kohtaan. Keskustelua syntyi myös paljon siitä, miten eri työntekijät jakavat kaikille yhteisen ohjaajan roolin palvelussa, jossa toimii hyvin erilaisia asiantuntijoita. Palvelumallin ideana oli, että Ohjaamo Helsingin palveluun tuleva nuori saisi asiakkuuden alettua oman ohjaajan joka ei vaihdu, vaikka asiakkaan ongelma vaihtuisi ja tulisi tarve erilaiselle asiantuntemukselle.

Näin esettäisiin tilanteet, joissa nuori yleensä putoaa pois palveluiden piiristä. Ohjaamo Helsingin yksi kantava ajatus olisi, että kaikkiin nuoren tarvitsemiin palveluihin saadaan ohjausta yhdestä paikasta ja mieluiten yhden henkilön kautta. Työpajan tuotoksesta koostettiin palvelujärjestelmän visuaalisena kuvauksena (Service blueprint) Unelmien Ohjaamo Helsingin palvelumalli, jota käytiin myöhemmin läpi toisessa palvelumallityöpajassa Ohjaamo Helsingin palvelun käynnistämävaiheessa 30.10.2015.



KUVA 29: Ensimmäisen palvelumallityöpajan lopputuloksena syntyi paljon ideoita ja tietoa tulevasta palvelusta.

TOINEN PALVELUMALLITYÖPAJA 31.10.2015

Paikka: Ohjaamo Helsingin yläkerta Fredrikinkatu 48

Fasilitoi: Nora Elstelä

Osallistujat: 25 Ohjaamo Helsingin työntekijää

Aika: Lämmittelytehtävä 15 min, tauko 15min, Varsinainen tehtävä 1h yht. 1,5h

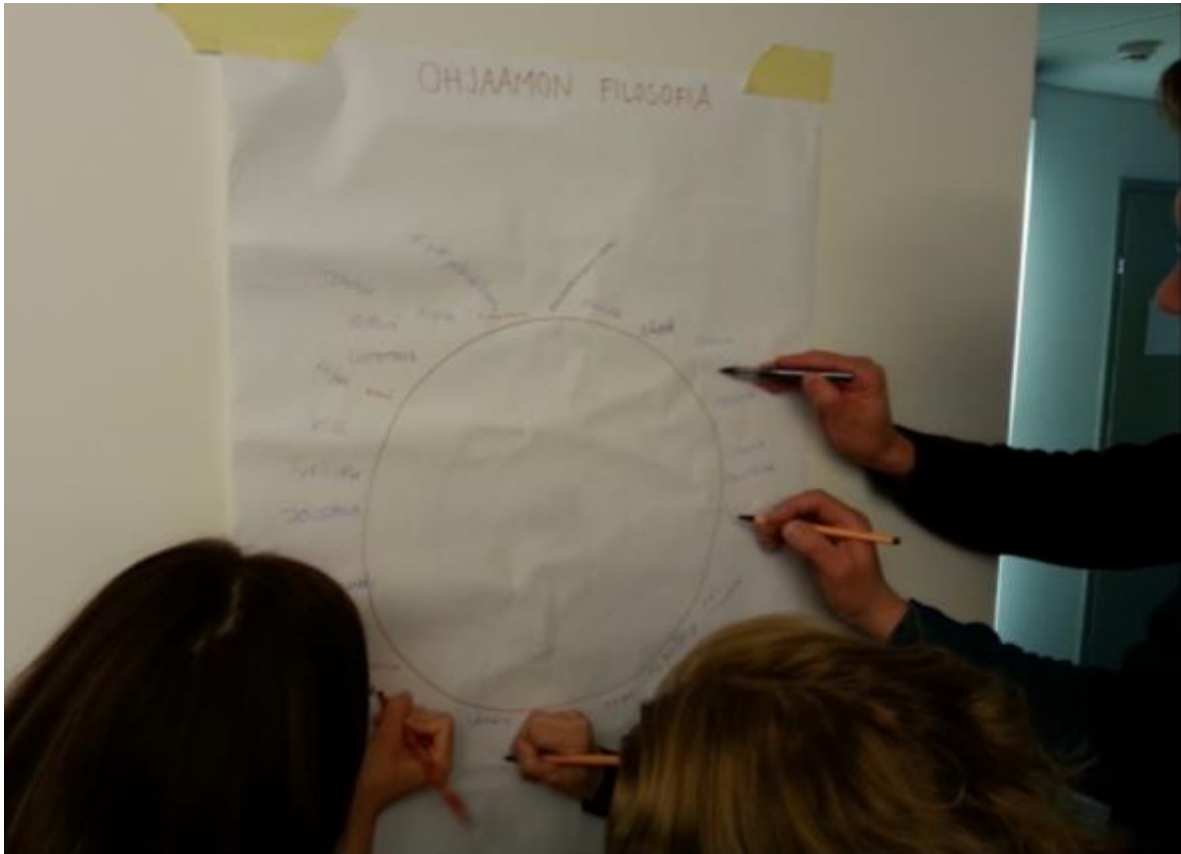
- Ohjaamo Helsingin työntekijät olivat työskennelleet yhteisissä työtiloissa ja ottaneet vastaan asiakkaita noin kaksi kuukautta.
- Katutason tilat olivat vielä keskeneräiset, joten kaikki toiminta keskittyi toimistotilaan.
- Työpaja pidettiin Ohjaamo Helsingin kehittämispäivän yhteydessä perjantai iltapäivänä, tunnelma oli välitön ja osallistujat lähtivät rennosti mukaan työpajaan.
- Esittelin työpajan tavoitteet ja käytettävät työkalut.
- Työpaja koostui lämmittelytehtävästä ja Service blueprint-työkalulla toteutetusta palvelumallitehtävästä

Toisen palvelumallityöpajan ajatuksena oli esitellä Unelmien Ohjaamo palvelumalli, sekä käydä läpi sen hetkistä tilannetta palvelun kehittämisen kannalta. Työpajassa todettiin, että palvelumalli ei vielä toteudu täydellisesti, ja nykyisen palvelutilanteen vertailu lopulliseen palvelutilanteeseen on hankalaa koska todellista Ohjaamo Helsingin katutason tilaa ei oltu vielä avattu. Saimme kuitenkin selville monia teknisiä ja viestinnällisiä ongelmia jotka hankaloittavat henkilökunnan työskentelyä.

Työntekijät työskentelivät työvälineiden ja työtilan kannalta puutteellisissa olosuhteissa, Unelmien Ohjaamo malli ei vielä tässä vaiheessa toteutunut katutason tilan puuttuessa, saimme tietoa palvelumallin sen hetkisestä tilasta ja työntekijöiden kokemuksista tehdä töitä puutteellisessa työympäristössä. Työpajassa mietittiin leikkimielisesti yhdessä mikä olisi Ohjaamon filosofia ja tehtiin uudestaan palvelujärjestelmän visuaalista kuvausta Service blueprint-työkalulla.

LÄMMITTELYTEHTÄVÄ: OHJAAMO HELSINGIN FILOSOFIA

Asiakas kokee henkilökohtaisen palvelun yleensä asiakaspalvelijan kautta, palvelu henkilöityy asiakkaan mielessä palveluhenkilöön asiakas ei erota palvelua ja asiakaspalvelijaa vaan näkee palvelun juuri asiakaspalvelijan toimintana. Palveluiden tarjoajien pitäisi keskittyä palvelun näkyviin elementteihin palvelua markkinoitaessa asiakaspalvelulla on siis erittäin merkittävä rooli palvelun näkyvänä osana ja imagon luojana. Shostack (1970.) Tästä syystä päätin valita työpajan lämmittelytehtäväksi Ohjaamo Helsingin filosofiaa ja sitä kautta työntekijöiden välittämää mielikuvaa havainnollistavan adjektiivien yhdistämistehtävän.

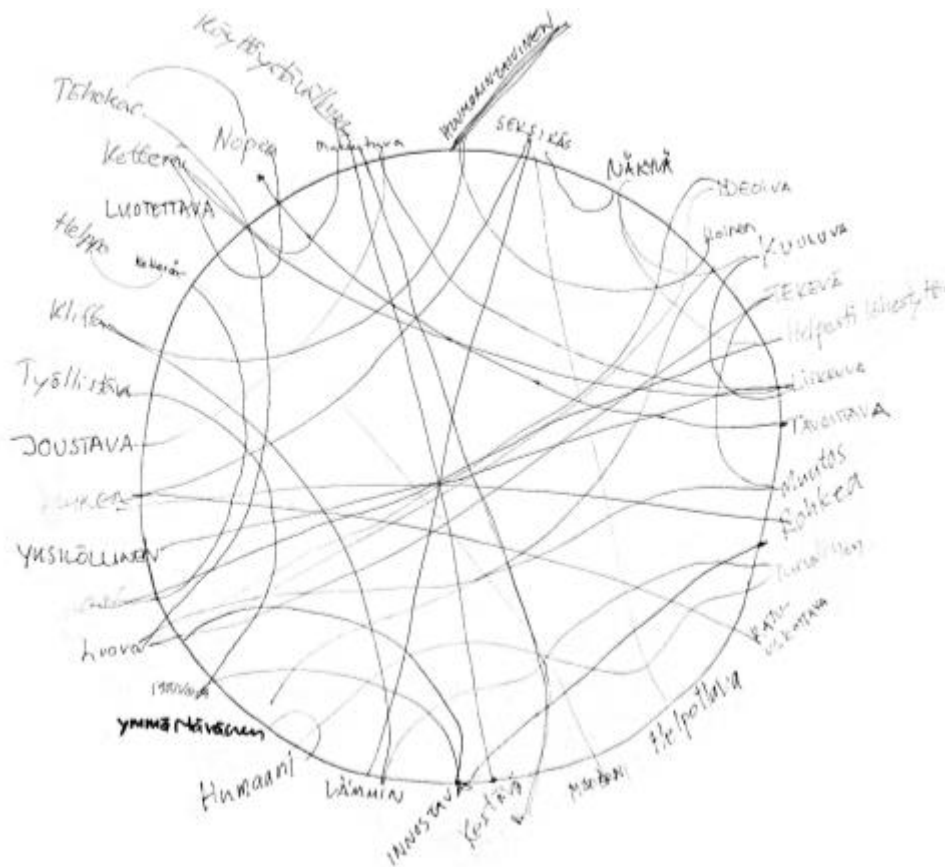


KUVA 30: Lämmittelytehtävä palvelumallityöpajassa: Ohjaamo Helsingin filosofiaa kuvaavat adjektiivit ja niiden yhdistäminen

Lämmittelytehtävä toimi ajatusten herättelijänä siihen, minkälainen vaikutelma Ohjaamo Helsingistä halutaan välittää palvelun viestinnässä ja toteutuksessa. Työpajan lämmittelytehtävässä työntekijät miettivät adjektiiveja jotka kuvaavat Ohjaamo Helsingin palvelun filosofiaa, näiden adjektiivien voidaan nähdä kuvaavan optimaalista ja tavoiteltavaa tilaa johon Ohjaamon henkilökunta pyrkii. Kehotin osallistujia asennoitumaan tehtävään leikkimielisesti ja avoimin mielin. Tehtävään käytettiin aikaa yhteensä noin 15 minuuttia, jonka aikana kaikki osallistujat tulivat kirjoittamaan haluamansa määrän adjektiiveja ympyrän reunoille sekä sen jälkeen yhdistämään toisiinsa liittyviä adjektiiveja toisiinsa yhdysviivoilla.

Jotkut olivat innokkaampia ja kirjoittivat useamman adjektiivin sekä vetivät runsaammin adjektiiveja yhdistäviä viivoja. Koska Ohjaamo Helsingin sen hetkinen palvelu keskittyi henkilökotaiseen neuvontaan, voidaan sanoa, että ympyrän reunoille valikoituvat adjektiivit kuvasivat osallistujien näkemystä Ohjaamo Helsingin brändin muodostavista ominaisuuksista. Tehtävässä kuvatut ominaisuudet kuvasivat ominaisuuksia, joita ulkopuolisten toivottiin Ohjaamo Helsingissä näkevän. Adjektiivit joihin työntekijät piirsivät eniten yhdistäviä viivoja, kuvasivat adjektiiveja, joiden tärkeys nähtiin korkeampana kuin muiden.

Työntekijän eli asiakaspalvelijan näkemys omasta roolista palvelun brändin viestimisessä on siis tärkeä, brändin muodostuminen on riippuvainen yhteneväisestä näkemyksestä ja palvelutilanteen yhtenäistämistä. Yhtenäinen työote ja palvelumalli oli yksi keskeisiä kehittämisen kohteita, joita palvelumuotoilun keinoilla haluttiin parantaa. Yhtenäinen työote tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta palvelutilanteen kulkua ja asiakaspalvelijan asennoitumista asiakkaaseen. Yhtenäisyys tarkoittaa yksittäisten palvelueleiden, palvelun tilan, asiakaspalvelijan tunnistettavuuden, jälkipalvelun ja markkinoinnin kokonaisuutta jonka asiakas kokee itse palveluna. Yhtenäisyyttä voidaan korostaa tuomalla kaikkiin näihin piirteisiin säännönmukaiset ja tunnistettavat elementit ja toiminnot. Tämän tyyppinen työskentely auttaa henkilökuntaa yhtenäistämään mielikuvaa ohjaamon työntekijöiden yhteisestä palvelufilosofiasta ja ymmärtämään pyrkimyksiä sekä menemään niitä kohti myös omissa työskentelyssään. Palvelufilosofia ja yhteinen työote nivoutuvat tässä kehittämistyössä yhteen ja palvelufilosofialla tarkoitetaan Ohjaamo Helsingin henkilökunnan yhteisestä työotteesta ja palvelutavasta kumpuavaa mielikuvaa jonka he toivovat näkyvän myös palvelun käyttäjille.



KUVA 31: Lämmittelytehtävän tuloksena Ohjaamon Helsingin filosofia - adjektiiveja ja niiden yhteyksiä

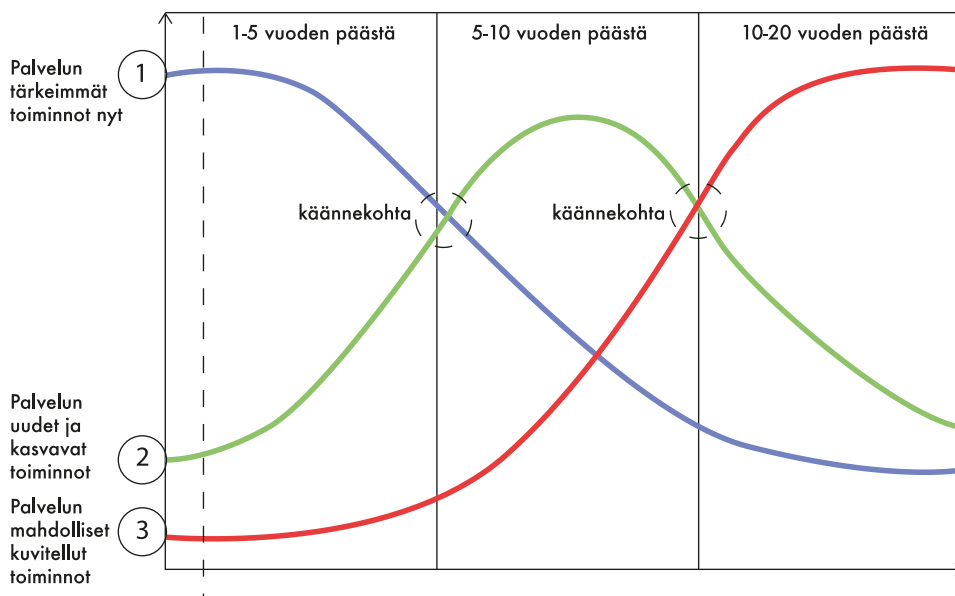
Kesän 2016 työpajassa kerrattiin erilaisia työkaluja asiakaskeskeiseen palvelunkehittämiseen. Työpajassa ideoitiin tulevaisuuden asiakastarpeita. Valitsin työkalut työpajaan sillä perusteella, että niiden perättäinen käyttö lisää systeemistä kokonaisuuden ymmärrystä ja ennakoivaa tulevaisuuden hahmottamista. Työpajassa osallistujat jaettiin pienempiin ryhmiin, joissa kokeiltiin työkalujen käyttöä.

Ensimmäinen työkalu oli tulevaisuuden skenaarioiden kartoittamiseen tarkoitettu Three Horizons työkalu, jolla kartoitetaan palvelun tarpeeseen liittyviä ilmiöitä ja trendejä, sekä havainnollistetaan niiden tietyllä aikajänteellä aiheuttamaa muutosta ja vaikutusta palvelun tarvittaviin muutoksiin. Toinen työkalu oli käyttäjäprofiili-työkalu, joka tehtiin Three Horizons -tehtävän skenaarion pohjalta synnytetyn asiakastarpeen pohjalta. Jokaiselle henkilölle tehtiin asiakaspolku ja kokemuskäyrä, jotka olivat työpajan kolmas ja neljäs työkalu.

Tuotokset esiteltiin lopuksi kaikille osallistujille. Tarkoitus oli herättää ajatuksia Ohjaamo Helsingin palvelukehityksestä tulevaisuus suuntautuvana prosessina ja avata systeeminäkökulmaa käytännönläheisesti. Koska työntekijöiden ryhmät etenivät tehtävissä hyvin eri tahtiin, käytettiin joidenkin ryhmien kohdalla aikaa pohdintaan ideoiden tuottamisen sijaan. Huomasin, että jollekin ryhmälle oli suuri kynnys lähteä kirjoittamaan ideoita ylös. Tätä pohdin myös luovan itsevarmuuden näkökulmasta, jos ryhmässä on vastahakoisuutta ja pelkoa tulla arvioiduksi, se voi vaikeuttaa muiden ryhmän jäsenten vapautumista ideointiin.

1. THREE HORIZONS-SKENAARIOTYÖKALU

Three Horizons-työkalulla tutkitaan miten ilmiöt vaikuttavat tulevaisuudessa palvelun tuottamiseen ja sen käyttäjien tarpeisiin, erilaisten ilmiöiden taipumus nousta ja laskea visualisoidaan, työkalu on myös hyvä apu, kun mietitään tulevaisuuden skenaarioita ja asiakkaiden palvelutarpeita tulevaisuudessa. Työkalun käyttöä suositellaan toimialaan tai asiakaskuntaan perehtyneille, skenaarioihin vaikuttaviksi ilmiöiksi voidaan valita esimerkiksi tulevaisuuden megatrendejä, joista voidaan lukea Sitran verkkosivuilta (Sitra 10.3.2016).



2. KÄYTTÄJÄPROFIILI-TYÖKALU

Asiakastyön laadullisen raportoinnin esille tuomista ilmiöistä ja palvelujärjestelmän ongelmista voidaan luoda myös käyttäjäprofieileja. Ne ovat kuvitteellisia eivätkä ole kuvaus yhdestä asiakkaasta vaan perustuvat käyttäjätutkimusaineistoon. Asiakaspersoonat ovat esimerkkejä erilaisista palvelutarvetyypeistä ja niissä on yhdistelmiä useista erilaisista asiakkaiden ominaisuuksista. Erilaiset käyttäjäprofiilit auttavat ymmärtämään erilaisten asiakkaiden tarpeita. Luomalla asiakasprofieileja, voidaan yhteissuunnitella myös hyviä palvelukäytäntöjä erilaisten asiakastapausten varalle. Käyttäjäprofiilit sisältävät nimiä, persoonan kuvauksen, käyttäytymistapoja, ryhmälle tyypillisiä tavoitteita tai elämäntapoja ja ne ovat työkalu käyttäjien ymmärtämistä varten (Miettinen 2011, 59).

Kuva

Persoonan nimi

Ikä

Sukupuoli

Ammatti

Koulutus

Kansalaisuus

Asuinpaikka

Perhe

Tuli Ohjaamoon koska...

Päämäärät ja haaveet

Uhat ja pelot

Harrastukset ja motivaatiot

Tulevaisuuden skenaariot

Muut ominaisuudet

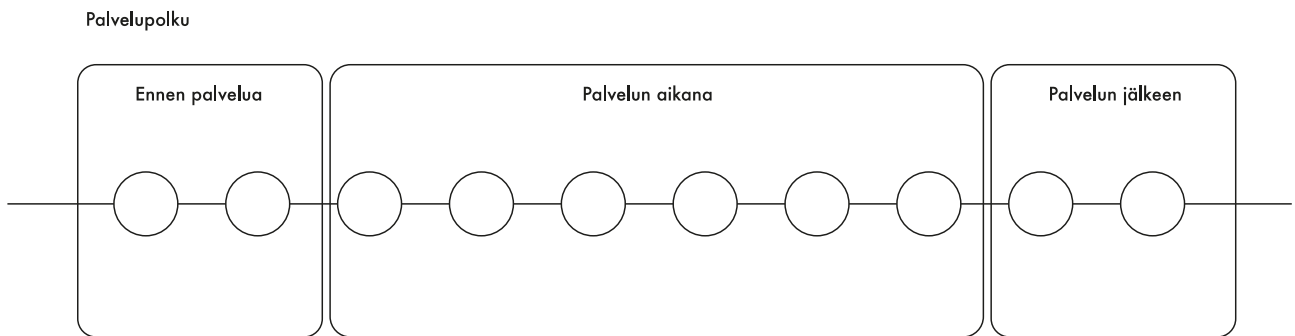
Esimerkki:

Odotukset saapuesta palveluun

KUVIO 34: Käyttäjäprofiili-työkalu

3. PALVELUPOLKU-TYÖKALU

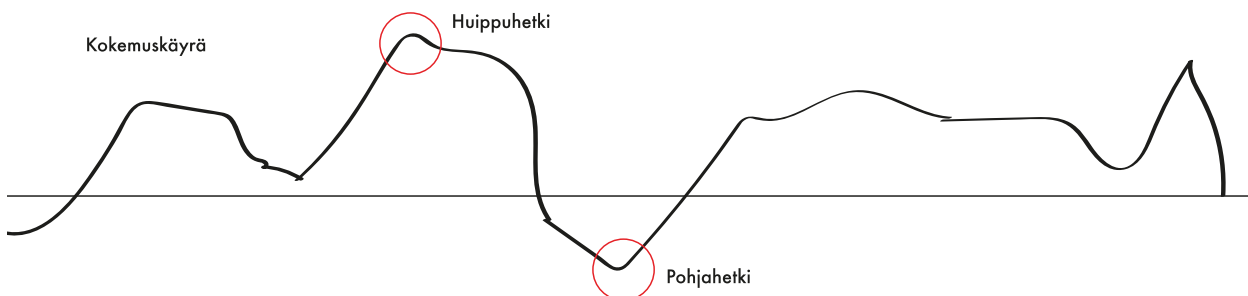
Asiakaspersonien erilaiset palvelupolut voidaan visualisoida palvelupolku-työkalun avulla. Palvelupolku kertoo toimenpiteet asiakaspalvelutilanteessa. Palvelupolku auttaa ennakoimaan palvelutilannetta ja ymmärtämään asiakaskokemukseen vaikuttavia elementtejä. Palvelupolkuja voidaan käyttää pohjana palvelujärjestelmän visuaalisessa kuvauksessa.



KUVIO 35: Palvelupolku-työkalu

4. ASIAKASKOKEMUSKÄYRÄ-TYÖKALU

Asiakaskokemuskäyrä (UX-Curve) toimii nuoren tunteiden visualisoinnissa asiakaskokemuksen aikana. Tunnekkäyrän avulla voidaan havaita palvelun aikaisten tapahtumien vaikutus nuoren tunnekokemukseen. Tunnekkäyrä voidaan tehdä todellisiin asiakaskokemuksiin perustuvan asiakaspersonan palvelupolun tueksi, kun tunnereaktiot ja niiden aiheuttajat tiedostetaan, voidaan niihin reagoida palvelun kehittämisessä. Palvelun kriittiset sitoutumisen ja putoamisen kohdat ovat tunnistettavissa tunnekkäyrällä. Syyt putoamiseen tai sitoutumiseen ovat sidonnaisia nuoren palvelukokemukseen, palvelun kykyyn luoda arvoa asiakkaalle sekä nuoren elämäntilanteeseen ja tunnereaktioihin.



KUVIO 36: Asiakaskokemuskäyrä -työkalu

5.2 SYSTEEMISEN AJATTELUN SOVELLUS JA TUOTOS

Työpajojen jälkeen keskityttiin työskentelemään Palveluprosessi -työkalun kehittämiseksi. Työkalun tavoitteena oli vastata Ohjaamo Helsingin haasteisiin saada aikaan vaikutusta nuorten palveluverkoston puutteisiin sekä asiakaskokemuksen kehittämiseen. Toimivan työkalun aikaansaamiseksi tehtiin prosessin kuvausta GIGA-kartoituksella, testattiin visualisointi työkalua useamman kerran ja pohdittiin sen käyttöä sosiaalisessa raportoinnissa. Työpajojen tavoitteena oli yhteissuunnittelun keinoin kehittää henkilökunnalle helppokäyttöinen työkalu, jolla he voivat hahmottaa palvelun kokonaisuutta, havaita palvelussa ilmeneviä ongelmia tai kehittämiskohteita sekä parantaa ymmärrystä toisten tekemästä työstä. Työpajojen jälkeen yhteiskehittämistä tehtiin pienemmässä ryhmässä, työkalua testattiin ja lopuksi jalkautettiin Ohjaamo Helsingin käyttöön.

Työn lopputuloksena syntyi visuaalinen esitys kehittämistyön aikana yhteissuunnittelun työpajoissa käytetyistä palvelumuotoilun työkaluista. Näitä palvelumuotoilun työkaluja voidaan käyttää erilaisten käyttäjäprofiilien ja palvelupolkujen luomiseen, palvelujärjestelmän visuaaliseen kuvaamiseen ja tulevaisuuden palvelutarpeiden määrittelyyn. Lisäksi työn systeemiajattelun sovelluksena kehitettiin Ohjaamo Helsingin sosiaaliseen raportointiin luotu Palveluprosessi-työkalu. Työkalulla voidaan visualisoida valittujen asiakastarinoiden kulkua, toimenpiteitä ja prosessiin liittyviä tietoja.

PALVELUPROSESSI–TYÖKALU OHJAAMO HELSINGIN LAADULLISESSA ASIAKASTYÖN RAPORTOINNISSA

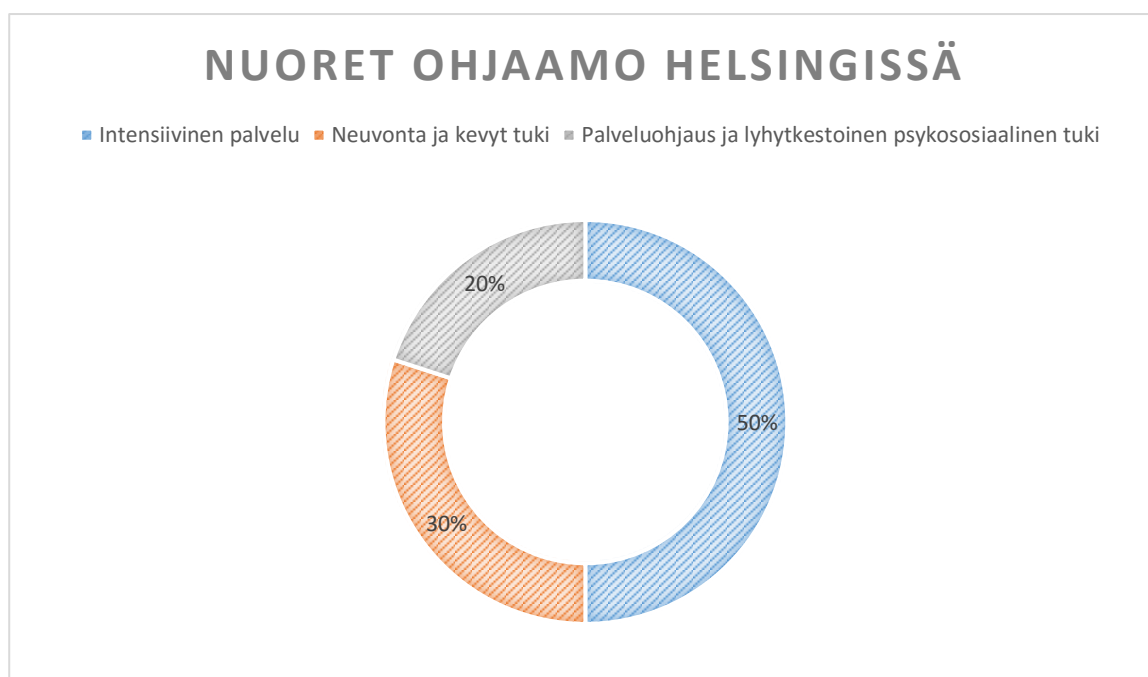
Palveluprosessi-työkalu on osana Ohjaamo Helsingin asiakastyön laadullista raportointia. Asiakastyön laadullinen raportointi toimii lähes samalla periaatteella kuin sosiaalityöntekijöiden tekemä sosiaalinen raportointi joka osa Helsingin kaupungin keväällä 2015 voimaan tulleen sosiaalihuoltolain mukaista rakenteellista sosiaalityötä, jonka tarkoituksena on vaikuttaa asukkaiden elinympäristöön, yhteiskunnan ja palveluiden rakenteisiin ja auttaa muuttamaan ja kehittämään niitä. Helsingin kaupungin verkkosivulla (11.11.2016) kerrotaan, että sosiaalisesta raportoinnista saatua tietoa välitetään päätöksentekijöille, kuntalaisille, poliitikoille ja virkamiehille ja sitä käytetään palveluiden kehittämiseen.

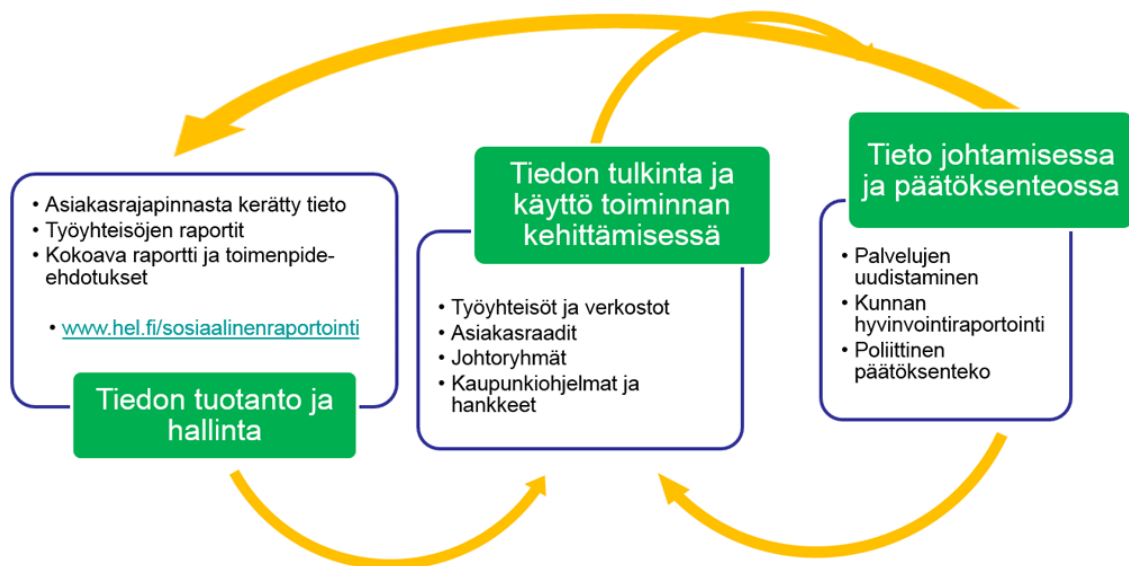
Ohjaamo Helsinki tekee sosiaalista raportointia. Sosiaalisen raportoinnin mukaan Ohjaamo Helsingissä asioivat nuoret jakautuvat kolmeen asiakasryhmään:

- 1) Nuoret, joilla on hyvä toimintakyky. Heitä on 30 % asiakkaista. He hyötyvät neuvonnasta ja kevyestä tuesta.
- 2) Nuoret, jotka tarvitsevat palveluohjauksellista tukea. Heitä on neljäsosa asiakkaista. Usein näillä nuorilla on jo kontakti muuhun palveluun tai heidät ohjataan sellaiseen. Heillä on usein koulu- tai työpaikka. Tähän ryhmään kuuluvat myös ne nuoret, jotka hyötyvät lyhytkestoisesta psykososiaalisesta tuesta.
- 3) Nuoret, jotka tarvitsevat intensiivistä tukea. Asiakkaista noin puolet kuuluu tähän ryhmään. Asiakasprosessit ovat pitkiä, ja nuoria tavataan paljon. Työotteessa korostuu verkostomaisuus.

Keskeisin havainto sosiaalisesta raportoinnista on Helsingin kaupungin verkkosivujen mukaan, että Helsingistä puuttuvat lähes kokonaan nuorille suunnatut tarpeisiin vastaavat matalan kynnyksen mielenterveyden palvelut. Raportissa tuodaan esiin Ohjaamo Helsingin hyviä käytäntöjä ja ehdotuksia siitä, mitä nuorille suunnatuissa palveluissa olisi hyvä ottaa huomioon. Samalla periaatteella Ohjaamo Helsingin asiakastyön laadullisen tiedon raportointi tuo esille muun palveluverkoston epäkohtia. Ohjaamo Helsingin raportoinnin ero on siinä, että se ei keskity pelkästään sosiaali- ja terveysasioihin, vaan kerää ja jakaa tietoa myös esimerkiksi opiskeluun, työllistymiseen liittyvistä palveluverkon puutteista.

KUVAAJA 37: Ohjaamo Helsingin sosiaalityön sosiaalinen raportointi perustuu 111 asiakkaan tietoihin. Raportin mukaan Ohjaamossa asioivat nuoret jakaantuvat kolmeen asiakasryhmään (Helsingin kaupungin verkkosivut 11.11.2016).





KUVIO 38: Miten sosiaalisen raportoinnin tietoja käytetään Helsingin kaupungissa. Lähde: Helsingin kaupungin verkkosivut 11.11.2016

Asiakastyön laadullista raportointia tehdään Ohjaamo Helsingissä kaikkien työntekijöiden toimesta, kun taas sosiaalista raportointia tehdään vain terveydenhoitajan ja sosiaalityöntekijöiden toimesta. Myös asiakastyön laadullisen tiedon raportoinnin tavoitteena on kerätä tietoa asiakasrajapinnasta ja välittää sitä muulle palveluverkostolle. Ohjaamo Helsingin laadullisen asiakastyön raportointi koostuu määrällisestä tiedosta ja laadullisesta tiedosta. Tietoa kerätään määrällisesti asiakkaan taustasta, palveluprosessista ja sen moniammatillisuudesta sekä asiakkuuden päättymisestä. Laadullista tietoa kerätään asiakkaan elämäntilanteesta, syystä Ohjaamo Helsinkiin tuloon ja keinoista jolla tilanne ratkesi, näistä syntyy asiakastarina, lisäksi raportissa kirjataan asiakkuuteen vaikuttavia rakenteita, kuten oman ammattialan ja yhteiskunnan rakenteiden kannalta merkityksellisiä ilmiöitä ja ongelmia, hyväksi havaittuja käytäntöjä sekä muussa palvelujärjestelmässä olevia aukkoja ja puutteita tai esteitä palveluun pääsemiseksi.

Tiedonkeruun välineenä ovat asiakastyössä syntyvät asiakirjat, paras tapa toiminnalle olisi kerätä tieto jo käytössä olevista asiakirjoista. Tiedon keruu tapahtuu määritellyllä aikavälillä, jonka aikana jokaisen asiakkaan tiedot kirjataan raportoitavaksi, tavoite on tehdä raportti yhdessä asiakkaan kanssa, ja siihen sisältyy myös asiakkaan näkökulma omasta tilanteesta. Tiedoista koostetaan merkityksellisenä pidetyt asiat ja ilmiöt, niistä keskustellaan yhdessä työtiimin kanssa ja mietitään ovatko ilmiöt sellaisia, että ne tunnustetaan työyhteisössä ja niistä syntyy yhteinen näkemys. Raportin aineistossa ei ole näkyvissä yksittäisen asiakkaan tietoja, vaan havaittujen ilmiöiden taustalla olevista tiedoista koostetaan kuvaus. Raportoinnissa käytetään asiakaskeskeistä näkökulmaa, ilmiöt selitetään asiakastarinoilla, jotta ne ovat ymmärrettävissä kenen tahansa lukemana. Ongelmiin esitetään ratkaisut ja keinot niihin pääsemiseen, mietitään mitä toimintatapoja muuttamalla voidaan päästä tavoitteeseen, mitkä muutokset vaativat hallintokuntien välistä, tai kaupunkitasoista yhteistyötä ja vaativatko muutokset myös jotain asiakkailta.

ASIAKKAAN TAUSTATIEDOT ikä: _____ Asiakasnumero _____ sukupuoli: nainen <input type="checkbox"/> mies <input type="checkbox"/> muu <input type="checkbox"/> koulustausta: perusaste <input type="checkbox"/> toinen aste <input type="checkbox"/> alempi korkea-aste <input type="checkbox"/> ylempi korkea-aste <input type="checkbox"/> muu <input type="checkbox"/> keskeytyneet koulutukset: perusaste <input type="checkbox"/> toinen aste <input type="checkbox"/> alempi korkea-aste <input type="checkbox"/> ylempi korkea-aste <input type="checkbox"/> muu <input type="checkbox"/> pääasiallinen toiminta: työtön <input type="checkbox"/> opiskelija <input type="checkbox"/> työssä <input type="checkbox"/> työvoiman ulkopuolella <input type="checkbox"/> muun palvelun asiakkuus (mikä?) _____ muu (mikä?) _____ toimeentulon lähde: työmarkkinatuki <input type="checkbox"/> ansiosidonnainen työttömyysturva <input type="checkbox"/> opintotuki <input type="checkbox"/> toimeentulotuki <input type="checkbox"/> vanhempien taloudellinen tuki <input type="checkbox"/> muu (mikä?) _____	T A R I N A	ELÄMÄNTILANNE -ikä -sukupuoli -koulustausta -sen hetkinen toiminta/tilanne -toimeentulon lähde
		SYY TULLA OHJAAMOON -ensisijainen "ongelma" -muut tuen tarpeet -miten löysi paikalle/mistä ohjautui
		MITEN TILANNE RATKESI -kauanko asiakkuus kesti -mitä tekoja/palveluita/ammattilaisuuksia tarvittiin -mikä asia ratkesi, mitä välietappeja saavutettiin
PALVELUPROSESSIT JA MONIAMMATILLISUUS asiakkuus alkoi: _____ asiakkaaksi tulon kanava: tuli itse <input type="checkbox"/> ohjattu TE-toimistosta <input type="checkbox"/> ohjattu sosiaalitoimesta <input type="checkbox"/> ohjattu oppilaitoksesta <input type="checkbox"/> ohjattu muusta palvelusta (mistä?) _____ tehdyt toimet: työnhaku <input type="checkbox"/> koulutusneuvonta <input type="checkbox"/> oppimisvaikeuksien testaus <input type="checkbox"/> terveystarkastus <input type="checkbox"/> asumisohjaus <input type="checkbox"/> raha- ja talousasiat <input type="checkbox"/> vapaa-aika ja osallisuus <input type="checkbox"/> työvalmennus <input type="checkbox"/> työkokeilu <input type="checkbox"/> kuntouttava työtoiminta <input type="checkbox"/> ryhmätoiminta <input type="checkbox"/> lyhytkurssit <input type="checkbox"/> tieto- ja neuvontapalvelu <input type="checkbox"/> muu (mikä?) _____ Ohjaamossa käytetyt asiantuntijat: työelämävalmentaja <input type="checkbox"/> TE-toimisto <input type="checkbox"/> Talent-studio <input type="checkbox"/> opo <input type="checkbox"/> erityisopettaja <input type="checkbox"/> sosiaalityöntekijä <input type="checkbox"/> psykologi <input type="checkbox"/> terveydenhoitaja <input type="checkbox"/> asumisohjaaja <input type="checkbox"/> nuoriso-ohjaaja <input type="checkbox"/> tieto- ja neuvontatyö <input type="checkbox"/> yrityskoordinaattori <input type="checkbox"/> Ohjaamon ulkopuolinen palvelu (mikä?) _____	R A K E N T E T	OMAN AMMATTIALASI KANNALTA MERKITYKSELLISIÄ ILMIOITÄ, JOITA HAVAITSIT
		HYVÄT KÄYTÄNNÖT JOITA HAVAITSIT
		PALVELUJÄRJESTELMÄSSÄ OLEVAT AUKOT JA PUUTTEET TAI ESTEET PALVELUUN PÄÄSEMISEKSI
ASIAKKUUDEN PÄÄTTYMINEN asiakkuus päättyi: _____ asiakkuus voimassa <input type="checkbox"/> päättymisen syy: työ avoimilla työmarkkinoilla <input type="checkbox"/> palkkatuettu työ <input type="checkbox"/> oppisopimus <input type="checkbox"/> tutkintoon johtava koulutus <input type="checkbox"/> muu koulutus <input type="checkbox"/> kuntoutus/sairaudesta hoito <input type="checkbox"/> ohjattu muuhun palveluun <input type="checkbox"/> asiakas toteuttaa itsenäisesti suunnitelmaa <input type="checkbox"/> asiakkuus keskeytynyt <input type="checkbox"/> muuttanut pois <input type="checkbox"/> muu syy (mikä?) _____ asiointikertojen määrä yhteensä: _____, joista moniammatillisia _____		

KUVA 39: Ohjaamo Helsingin laadullinen asiakastyön raportointi

Palveluprosessi-työkalun kehittämisessä tavoitteena oli tuoda nykyiseen palvelunkehittämiseen visuaalinen ja kokonaisuuden hahmottamista lisäävä työkalu. Palveluprosessi-työkalu joka työssä esitellään, on työkalun prototyyppi. Työkalu näyttää palveluprosessin kronologisena janana, jossa palvelupolun ympärille rakentuu tapahtumia ja toimijoita, tietoja asiakkaan toiminnasta ja palvelun aikana työntekijälle nousseita ajatuksia. Tavoitteena oli antaa Ohjaamo Helsingin henkilökunnalle työkalu, joka auttaa visualisoimaan asiakastarinoita Ohjaamo Helsingin laadullisessa asiakastyön raportoinnissa. Raportoinnin näkökulmasta visualisoinnilla kuvataan ilmiöitä ja ongelmia mikä vuoksi nuori on tullut Ohjaamo Helsingin asiakkaaksi. Sillä saadaan kuva myös palvelun aikaisista tapatumista palveluprosessista joka voi sisältää useamman käynnin palvelussa tai muualla palveluverkostossa.

Palveluprosessi-työkalulla tehdystä visualisoinnista voidaan havaita myös palvelun kriittisiä kohtia, eli palvelun toteutumista edistäviä tai hidastavia ja jopa estäviä tekijöitä. Palvelun kriittisiä kohtia tarkastelemalla saadaan selville asiakaskokemukseen liittyvät ongelmat ja Ohjaamo Helsingin palvelumallin edut muuhun palveluverkostoon nähden. Palveluprosessi-työkalu auttaa Ohjaamo Helsingin henkilökuntaa analysoimaan erilaisia tilanteita, joissa nuori on erityisesti hyötynyt Ohjaamo Helsingin asiakkaana. Muun palveluverkoston kehittämisen kannalta on siis tärkeää viestiä puutteiden lisäksi myös hyväksi koetuista käytännöistä, jotka ovat auttaneet palveluita vastaamaan asiakastarpeisiin. Laadullisen asiakastyön tietojen raportointi aloitetaan marraskuussa 2016 jolloin myös Palveluprosessi-visualisointityökalu tulee käyttöön.

Jos palvelussa havaitaan jatkuvasti toistuvia toiminnan malleja jotka johtavat kriittisen putoamisen kohdassa asiakkuuden menettämiseen, on aika tutkia syyt tapahtumien takana ja kehittää niihin mahdollisesti ratkaisu. Putoamisen kriittinen kohta on etappi, joka on tarkoitus ohittaa ilman että asiakas putoaa pois palvelusta. Palvelun kriittisen putoamisen kohdan tapahtumien syitä voidaan etsiä palvelutilanteesta tai palvelun vastaavuudesta asiakkaan tarpeisiin, eli luotiinko asiakkaalle tarpeeksi arvoa kyseisellä palvelulla. Putoamisen kriittisen kohdan ohittaminen kertoo asiakkaan sitoutumisesta palveluun. Asiakkuuden keskeytymisen syynä voi olla myös asiakkaan reagointi ulkoihin ärsykkeisiin joihin ei voida suoranaisesti vaikuttaa palvelumuotoilulla. Keräämällä tietoa palvelun keskeyttämisestä, voidaan saada selville parantamista vaativat kohdat palvelussa ja ymmärrystä keskeytyksen syistä.

Yhteissuunnittelun aikana kävi ilmi, että palvelun kriittisiä kohtia tunnistettiin jo, yksi kriittisen putoamisen kohta oli ensimmäisen käyntikerran jälkeen, jolloin nuori päättää tuottaako Ohjaamo Helsinki hänelle arvoa. Arvon kokemukseen vaikuttaa palvelun edut verrattuna muuhun asiakkaan kannalta vastaavaan palveluun. Vastaavat palvelut löytyvät peruspalveluverkostosta ja tukipalveluista erillisinä kokonaisuuksina. Nuori ei voi saada Ohjaamo Helsinkiä vastaavaa palvelua muualta, jos palvelutarve on moniammatillinen ja nuori tarvitsee erityistä tukea päästäkseen eteenpäin. Palveluprosessi-työkalulla visualisoidaan siis myös Ohjaamo Helsingin etuja muuhun palveluverkoston nähden.

Toisaalta myös kriittisiin sitoutumisen kohtiin kannattaa kiinnittää huomiota, sillä ne ovat muuhun palveluverkoston nähden Ohjaamo Helsingin kilpailukyvn mittari. Mittaamalla asiakaskokemusta, voidaan näyttää Ohjaamo palvelumallin ylivertaisuus verrattuna muuhun palveluverkoston. Kilpailu johon tässä viitataan, käydään kyvystä vastata erityisesti tukea ja ohjausta, sekä moniammatillista apua tarvitsevien 15-29 –vuotiaiden asiakkaiden tarpeisiin. Jakamalla tietoa Ohjaamo palvelun hyvistä käytännöistä, voidaan kehittää muun palveluverkoston tarjontaa vastaamaan paremmin asiakastarpeeseen. Kriittiset sitoutumisen kohdat näkyvät palveluprosessissa onnistumisina ja positiivisena asiakaskokemuksena joka sitouttaa palveluun. Sitoutumista voi tulla missä tahansa palvelun vaiheessa, moniammatillisen työn onnistumiset ja erityisen tuen mahdollistamat kehitysaskleet ovat erityisen merkityksellisiä kilpailukyvn kannalta ja niihin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota Palveluprosessi-työkalun käytössä.

PALVELUPROSESSI-TYÖKALUN KEHITTÄMINEN

Palveluprosessityökalun testaaminen aloitettiin soveltamalla GIGA-kartoitus-työkalua asiakasprosessin visualisoimiseen. Seuraavassa vaiheessa mietittiin missä muodossa työkalua olisi helpoin käyttää, ja työkalun käyttöliittymäsi valittiin digitaalinen, helppo ja saavutettava Microsoft PowerPoint –ohjelma. Työkalun toimivuutta testattiin työntekijöiden toimesta. Kolmannessa vaiheessa työkalua sovellettiin kahteen asiakastapaukseen ja mietittiin esille nousseita jatkokehittämiskohteita. Neljännessä vaiheessa työkalua muokattiin käyttäjäystävällisempään suuntaan ja lisäksi tuotiin systeemidynamiikan näkökulma. Palveluprosessi-työkalun kehittäminen jatkuu vielä Ohjaamo Helsingin kanssa. Tavoitteena on saada kehitettyä helppokäyttöinen ja selkeä visualisointimenetelmä Ohjaamo Helsingin käyttöön marraskuusta 2016 alkaen.

Työkalua testattiin kolme kertaa, testaamiseen osallistui yhteensä neljä Ohjaamo Helsingin työntekijää. Ensimmäinen testi oli GIGA –kartoitus tehtävä jonka annoin kesällä 2016 kahden työntekijän tehtäväksi (KUVA 40). Pitämieni työpajojen jälkeen alkoi työkalun kehittämisprosessi, ensin kaksi Ohjaamo Helsingin työntekijää toteuttivat heille annetun Giga-kartoitus tehtävän antamieni ohjeiden perusteella. Työntekijät käyttivät tässä pohjana olemassa olevaa asiakastapausta. Ohjaamo Helsingin kehittämistarpeet oli määritelty ja niiden mukaan tehtävän tuloksena syntyvä työkalu tulisi osaksi Ohjaamo Helsingin asiakastyön laadullista raportointia. GIGA-kartoitus -tehtävän perusteella tein Windows Office PowerPoint -ohjelmalla selkeän version, jossa raportointipohjaa mukaillen saatiin oikeat tiedot esiin. Raportoinnin kannalta tärkeitä tietoja oli asiakkaan syyt miksi oli tullut juuri Ohjaamo Helsinkiin, minkälainen oli hänen moniammatillisen palvelun tarve, eli miten Ohjaamo Helsingin palvelu vastasi asiakastarpeeseen, ja palvelun asiakaskokemuksen kannalta kriittiset sitoutumisen ja putoamisen kohdat.

Julkisten palveluiden monimutkainen systeemiverkosto on vaikea ymmärtää sekä niitä käyttävälle kansalaiselle, että sen työntekijöille. Tällaisten monimutkaisten systeemiverkostojen havainnollistaminen ja visualisoiminen kokonaisuutena on haastavaa, ja pahimmassa tapauksessa voi saada aikaan vain hämmennystä. Systeemiajattelulle on ominaista tuoda esille systeemin toimintaan vaikuttavia ongelmia, siksi monimutkaisten systeemiverkostojen visualisoinnissa kannattaa pitää mielessä myös kohdeyleisö ja tarkoituksenmukaisuus. Työkalun suunnittelussa huomioitiin työntekijöiden näkemys palvelupolun kokonaisuuden hahmottamisesta, tärkeimmät havainnot ja kokonaisuuden kannalta tärkeimmät tiedot sekä soveltuvuus laadullisen asiakastyön raportoinnin osaksi.

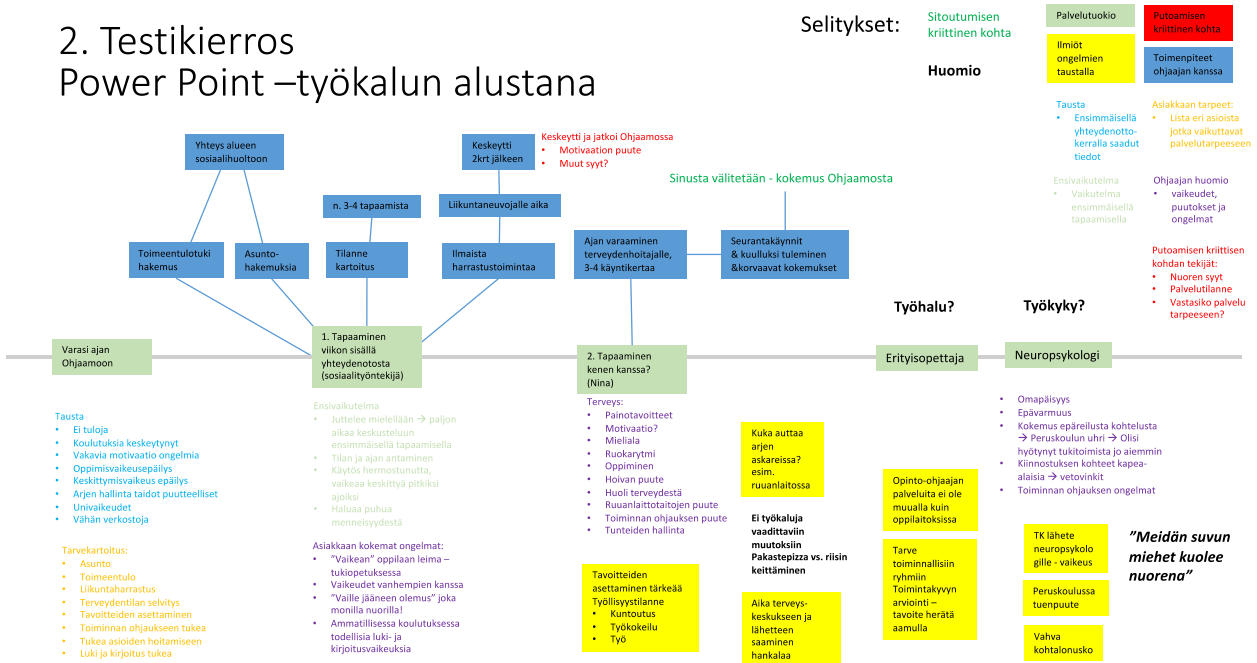
Työkalun suunnittelussa oli myös tärkeää, että se on helppo käyttää. Käyttöliittymän tuli olla laajasti käytössä ja sen tuli olla sovellettavissa laadullisen asiakastyön raportoinnin pohjaan. Valitsin edellä manituin perustein työkalun käyttöliittymäksi Windows Office PowerPoint –ohjelman (KUVIO 41). Windows Office PowerPoint -ohjelman käyttö on perusteltua myös siltä osin, että se on käytössä kaikilla kaupungin työntekijöillä ja siten työkalun käyttö on myös monistettavissa muille kaupungin palvelutuottajille. Windows Office PowerPoint -ohjelmassa on erilaisia visuaalisia elementtejä ja se on helppokäyttöinen. Visuaalinen prosessin kuvaus työkalu auttaa hahmottamaan palveluprosessin kulkua ja vaiheita, siihen kulunutta aikaa, nuoren kokemusten kautta havaittavia palveluverkoston aukkoja ja erityisesti palvelun kriittisiä kohtia joita ei muuten nähdä sosiaalisen raportoinnin kirjallisesta rungosta. Työkalu jalkautetaan osaksi Ohjaamo Helsingin asiakastyön laadullisen raportoinnin viestintää ja palveluiden kehittämistä.

Tämän mallin jälkeen kolmanteen vaiheeseen (KUVIO 42 ja KUVIO 43) valitut työntekijät sovelsivat mallia omiin asiakastapauksiinsa ja tekivät kaksi esitystä Palveluprosessi-työkalulla. Jokaisen testin jälkeen mietittiin yhdessä, miten työkalua kannattaa kehittää, jotta se olisi käyttäjäystävällisempi ja informatiivisempi. Kolmannen testikierroksen jälkeen todettiin, että työkalun käyttö on edelleen työlästä. Asiakastapausten tuottamiseen sen avulla kesti 1,5h. Päätin karsia neljännessä testikierroksessa pois muualla laadullisessa asiakastyön raportissa esille tulevat asiat ja jättää työkaluun esille vain palveluverkoston ja asiakaskokemuksen kannalta tärkeimmät elementit (KUVIO 44). Lisäksi halusin korostaa asiakastapauksessa esille tulevaa muun palveluverkoston kehittämiskohdetta tuomalla esiin systeemidynamiikan näkökulman (KUVIO 45).



KUVA 40: Ensimmäinen testikierros. GIGA-karttoitus tehtävän tuloksena syntyi Palveluprosessi-työkalun ensimmäinen prototyyppi.

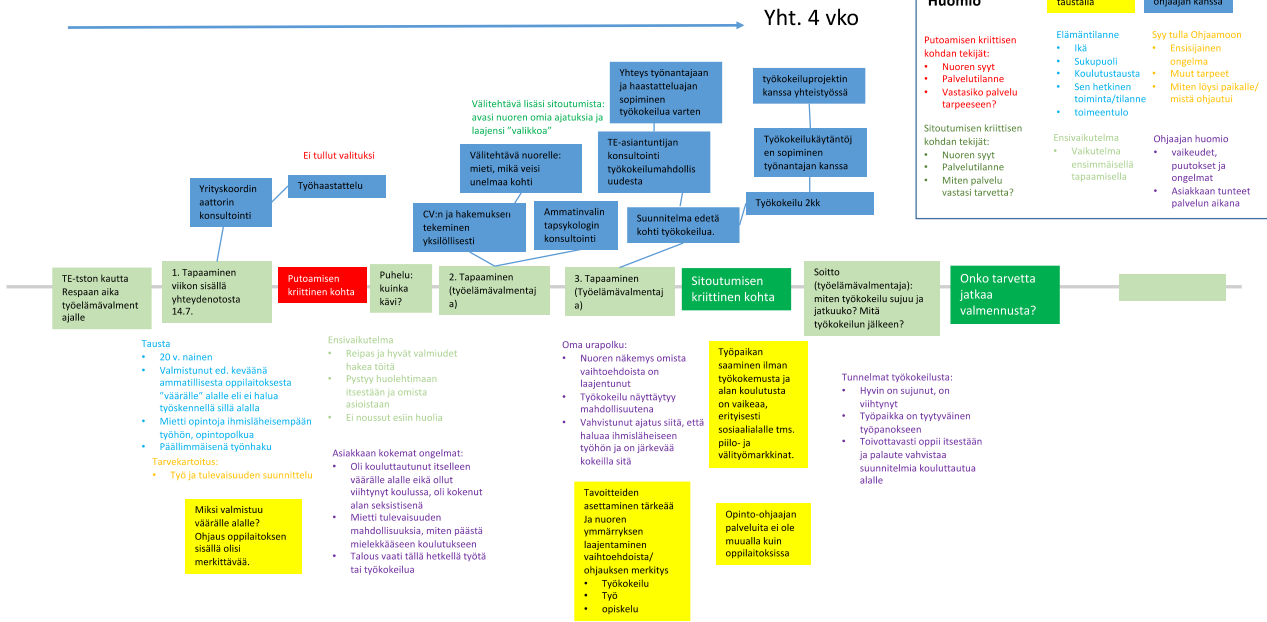
2. Testikierros Power Point –työkalun alustana



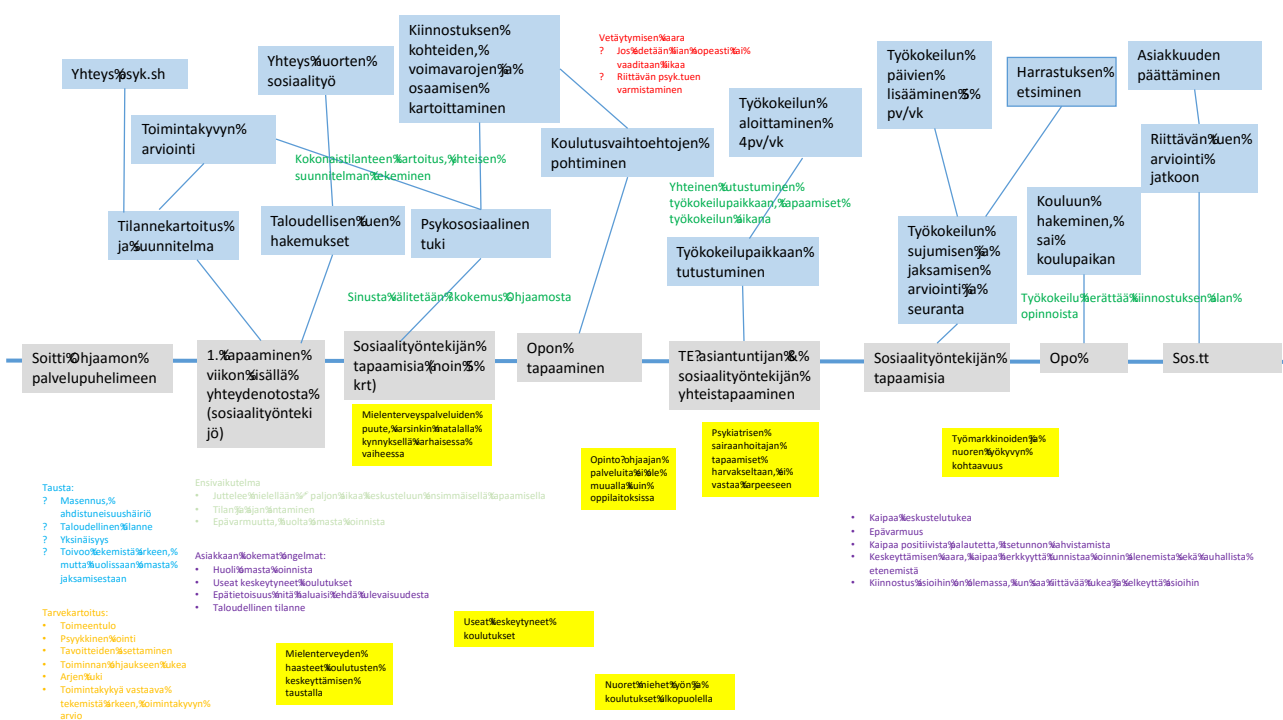
KUVIO 41: Toinen testikierros. Palveluprosessi-työkalun visualisointi Microsoft PowerPoint –ohjelmalla työntekijöiden GIGA-karttoitustehtävän pohjalta.

Testi 3

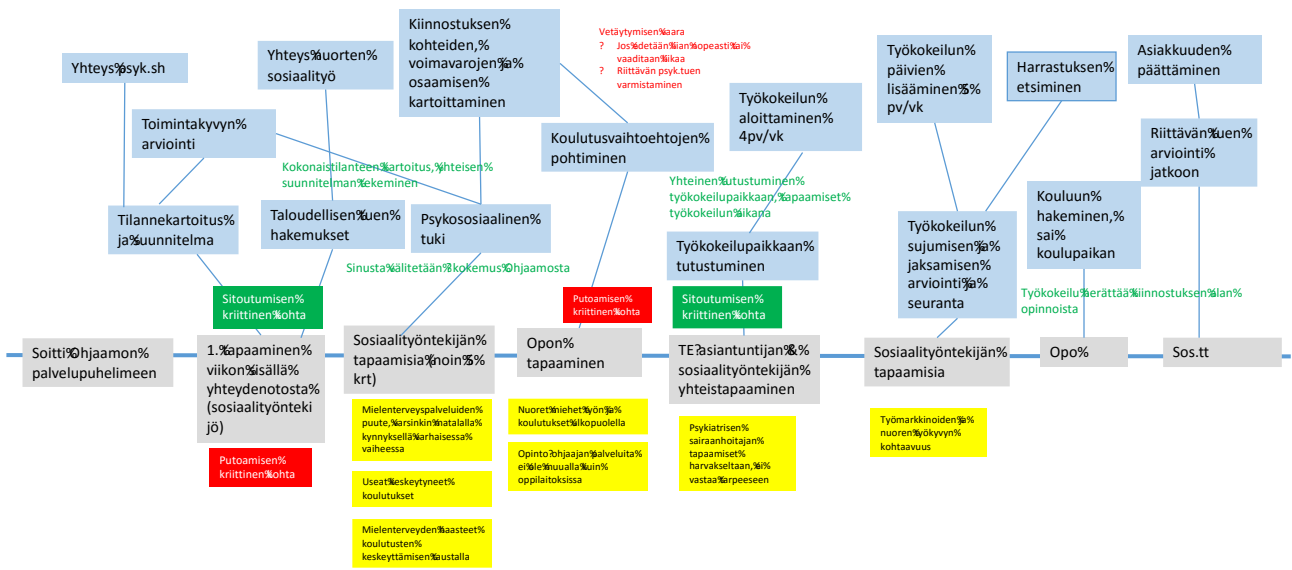
Selitykset:



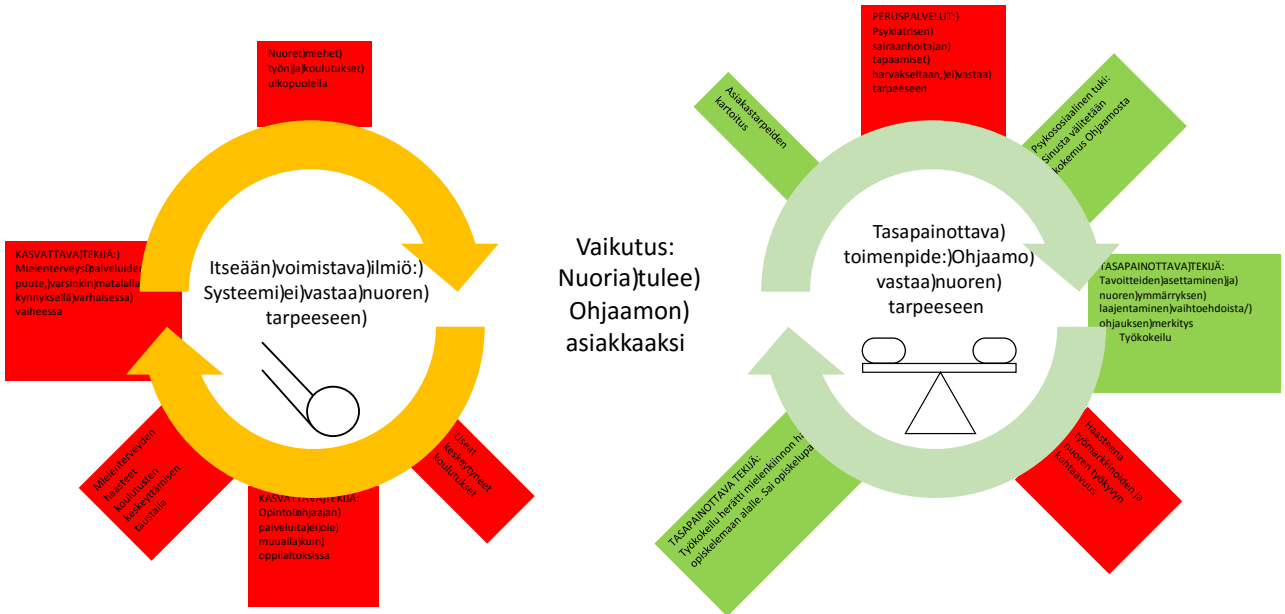
KUVIO 42: Kolmas testikierron. Ohjaamo Helsingin työntekijä sovelsi Palveluprosessi-työkalua omaan asiakastapaukseen



KUVIO 43: Kolmas testikierron. Ohjaamo Helsingin työntekijä sovelsi Palveluprosessi-työkalua omaan asiakastapaukseen, jossa nuoren tarve saada opinto ohjausta ei toteudu normaalin palvelujärjestelmän kautta.



KUVIO 44: Neljäs testikierros. Päälekkäisten tietojen karsiminen. Työkalussa esillä asiakaskokemuksen ja muun palveluverkoston kehittämisen vaikuttavat elementit.



KUVIO 45: Systemidynamiikan soveltaminen ilmiöiden, ongelmien ja heikkojen signaalien tulkintaan

SYSTEEMEISSÄ VAIKUTTAVAT TOIMINTAMALLIT

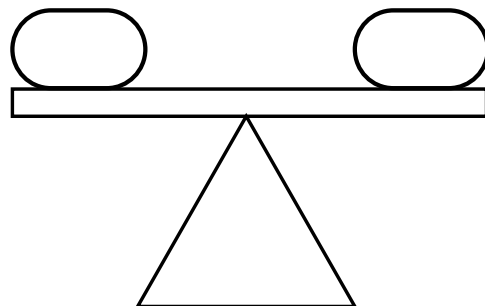
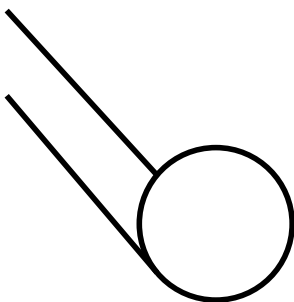
Työkalun suunnittelua jatkettiin neljännessä testivaiheessa vielä systeemiajattelua soveltavan systeemimallin avulla. Systeemimallit koostuvat systeemidynamiikasta tutuista itseään voimistavista positiivisista tai negatiivisista prosesseista, tasapainottavista prosesseista ja erilaisista viiveellisistä prosesseista, joita on vaikea hallita, ja joissa äkilliset muutokset voivat aiheuttaa myöhemmin yllättäviä ongelmia. (Senge 1990, 2006 s.79-91.) Tarkoitus on visualisoida erilaisten prosessien vaikutusta toisiinsa.

Palvelun tuottajan näkökulmasta tärkeintä olisi keskittyä palvelun toimivuuden kannalta toivottujen toimintamallien toteutumiseen palvelusysteemissä. Palvelusysteemin suunnitteluun vaikuttavat sekä organisaatiokulttuuri arvot ja normit, että rakenteellinen järjestäytyminen ja prosessit. Tiedostamalla näkemuserot yritysidentiteetistä johdon, henkilöstön ja käyttäjien välillä, voidaan auttaa palvelumallin yhtenäistymisessä ja viestimään käyttäjän ja henkilöstön motivaation tärkeydestä. (Stickdorn 2012, 55.)

Systeemien visualisoimiseen käytetään systeemimalleja. Systeemimallien visualisoimiseen tarvitaan tietoa sen toiminnasta. Tiedon hankinnan kannalta keskeisimmät vaiheet ovat:

- Systeemin toiminnan kannalta tärkeiden henkilöiden tunnistaminen ja kysymysten määrittely. Haastatteluissa selvitetään tilanteen historia.
- Tiedon järjestely ja laadullinen rikastaminen.
- Mitkä asiat vaikuttavat ajan kuluessa yhteisen vision toteutumiseen. Piilevät ongelmia tai edistystä aiheuttavat tekijät. Mallin hahmottaminen ja visualisoiminen

(Stroh 2015, 91)



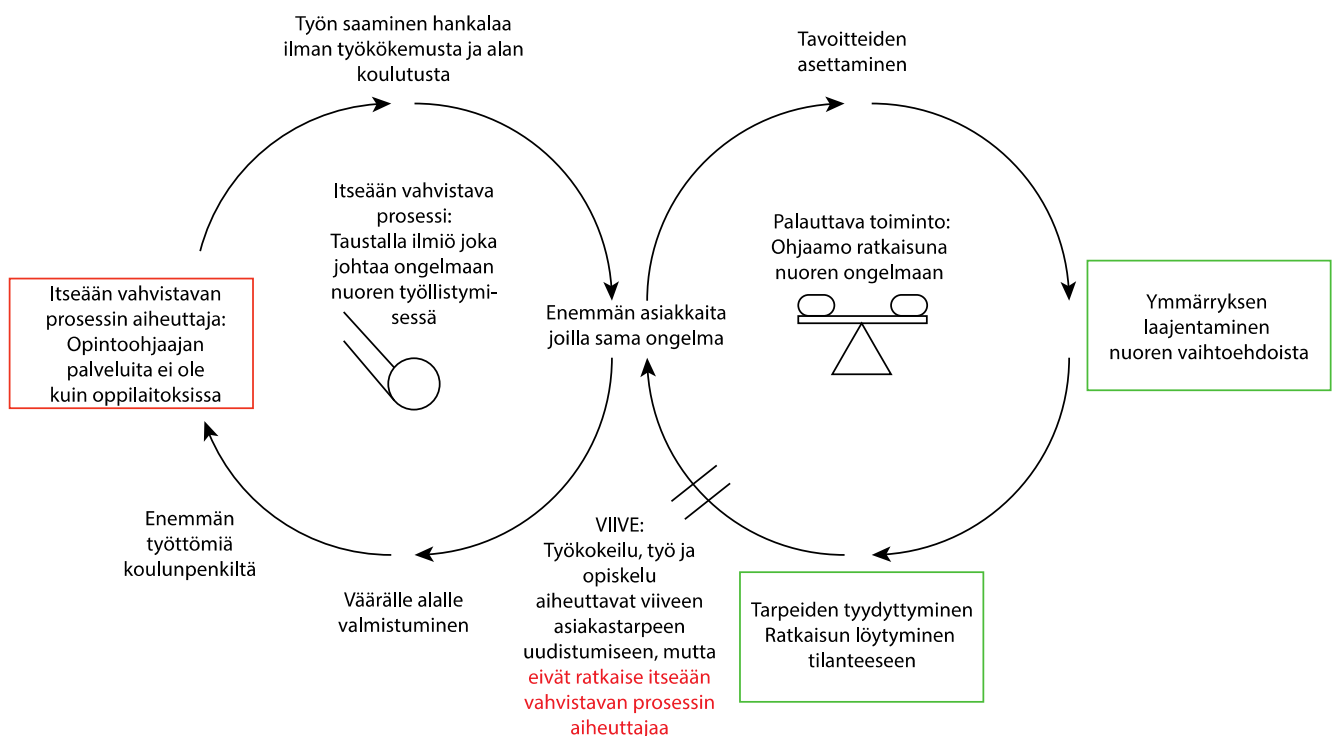
KUVIO 46: Itseään vahvistavat prosessit jotka voivat olla positiivisia tai negatiivisia (lumipallo)

KUVIO 47: Palauttavat toiminnot jotka edesauttavat systeemin tasapainoon (vaaka)

Seuraavaksi esitellään kaksi erilaista systeemimallia jotka esittävät Ohjaamo Helsingin toimintaa systeemidynamiikan näkökulmasta. Toisessa mallissa esitetään Ohjaamo Helsingin vaikutusta nuorisotyöttömyyteen, siinä on otettu case esimerkiksi kolmannessa testivaiheessa tehty palveluprosessi, jossa nuoren tarve saada opinto ohjausta ei toteudu normaalin palvelujärjestelmän kautta. Toisessa mallissa nähdään, miten Ohjaamo Helsingin laadullisen asiakastiedon raportoiminen vaikuttaa muuhun palvelujärjestelmään. Oletuksena tässä on, että muussa palvelujärjestelmässä oleviin puutteisiin kehitetään ratkaisuja Ohjaamo Helsingistä saadun tiedon pohjalta.

TYÖTTÖMYYDEN VÄHENEMISEEN VAIKUTTAVAAN PROSESSIN KULKU OHJAAMO HELSINGISSÄ

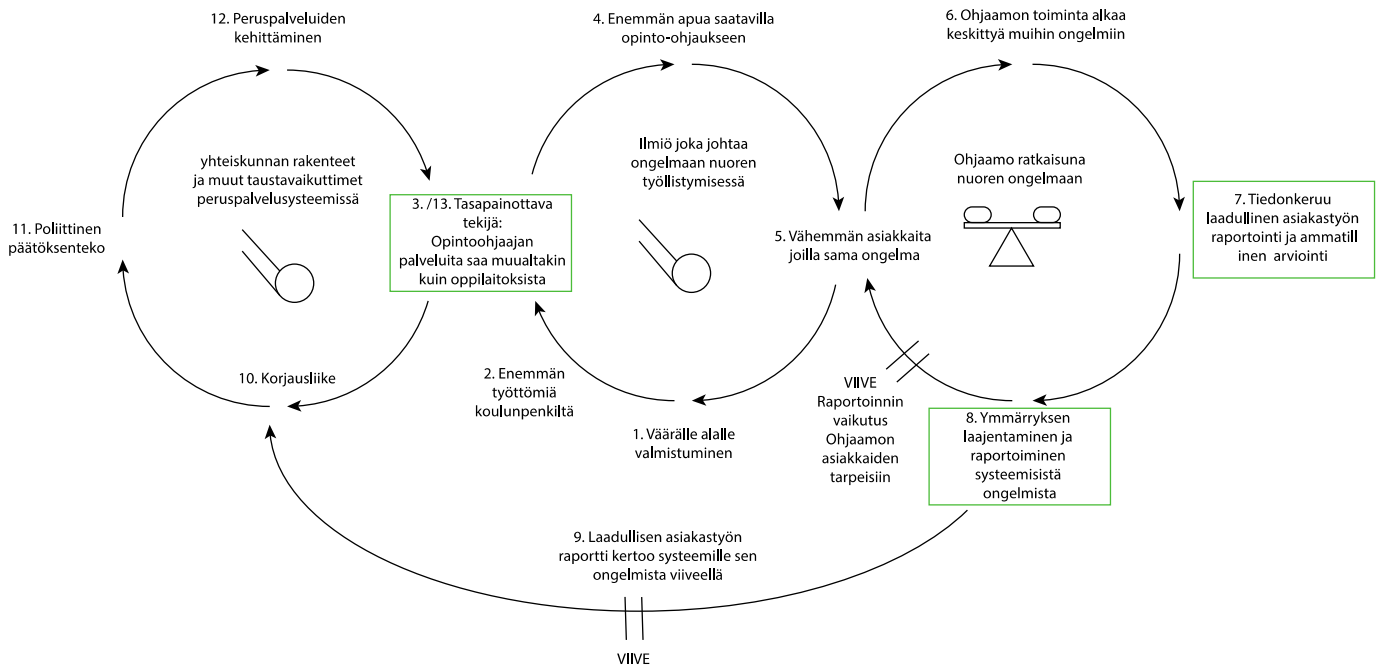
- Tavoite on vastata syrjäytyneen nuoren tarpeeseen paremmin kuin peruspalvelut, Ohjaamo Helsinki ohjaa nuorta oikeaan suuntaan ja tukee valinnoissa.
- Työllistyminen, työkokeilut ja opiskelu aiheuttavat viiveen tarpeen uusiutumislle ja nuori saattaa silti palata palvelun piiriin myöhemmin.
- Tästä huolimatta koko ajan tulee lisää nuoria joilla samankaltaiset asiakastarpeet. Syrjäytymistä aiheuttava ongelma systeemissä on edelleen olemassa. Ohjaamo Helsinki pystyy vaikuttamaan vain korjaavasti, ei ennaltaehkäisevästi.



KUVIO 48: Työttömyyden vähenemiseen vaikuttavaan prosessin kulku Ohjaamo Helsingissä

RAKENTEELLISEEN MUUTOKSEEN TÄHTÄÄVÄN PROSESSIN VAIKUTUS, KUN OHJAAMO HELSINGISSÄ OTETAAN KÄYTTÖÖN LAADULLINEN ASIAKASTYÖN RAPORTOINTI

- Tavoitteena on muuttaa peruspalveluita vastaamaan paremmin nuoren tarpeisiin ja ennaltaehkäistä syrjäytymistä (13.)
- Ohjaamo Helsinki kerää, käsittelee ja jakaa tietoa rakenteellisista ongelmista nuorten palvelusysteemissä (7.)
- Ohjaamo Helsinki vastaa asiakastarpeisiin johon peruspalvelut eivät ole kyenneet vastaamaan (5.)
- Tavoitteena olisi saada peruspalveluihin asiakasnäkökulmaa ja ennaltaehkäisevää asennetta (9.)



KUVIO 49: Rakenteelliseen muutokseen tähtäävän prosessin vaikutus, kun Ohjaamo Helsingissä otetaan käyttöön laadullinen asiakastyön raportointi.

6. YHTEENVETO

Tässä luvussa katsastetaan opinnäytetyön kehittämistehtävän tuloksia. Tarkastelen kehittämistehtävää prosessina, jossa Ohjaamo Helsingin työntekijöille esitellään keinoja itsenäiseen palvelumuotoiluun ja suunnitellaan Ohjaamo Helsingin tarpeisiin vastaava visualisointi työkalu. Seuraavaksi pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ehdottamalla tapoja, joilla muotoiluajattelua, ja palvelumuotoilun työkaluja voidaan ottaa käyttöön julkisen sektorin kehittämissuunnitelmissa systeemiajattelun näkökulmasta. Lopuksi opinnäytetyön tulokset esitetään tiivistetysti ja pohditaan niiden merkitystä.

Tuloksia tarkasteltaessa on huomioitava, että ne perustuvat täysin uuden palvelun virastorajat ylittävään kehittämissuunnitelmaan moniammatillisen työryhmän kanssa. Haasteena oli erityisesti hankkeen erityisluonteisuus uutena ja monivirastovetoisena, projektin lähtökohtainen palvelukehittämisen tarve kuitenkin mahdollisti paljon muotoilutyökalujen kokeiluja. Hankkeen tavoite olla vaikuttamassa muun palveluverkoston kehittämiseen inspiroi systeemiajatteluun. Muotoilun soveltaminen julkisen sektorin kehittämiseen on vielä melko vähäistä ja kohdistuu yksittäisiin projekteihin, toivon kuitenkin, että strategisen palvelumuotoilun toimintatapoja tulisi yhä enemmän käyttöön julkisen sektorin eri toimialoilla, ja että asiakaslähtöisyys ja yhteiskehittäminen yli toimialojen tulisi olennaiseksi osaksi palveluiden kehittämissuunnitelmaa.

Tämän opinnäytetyön merkityksenä on korostaa systeemiajattelun merkitystä palvelumuotoilussa ja muotoiluajattelun merkitystä organisaation sisäisessä toimintakulttuurissa, tavoitteena oli myös kokeilla käyttäjätutkimuksen ja yhteissuunnittelun työtapoja ja metodeja, sekä kehittää niiden tuloksena yhteistyökumppanille systeemiajattelua soveltava Palveluprosessi-työkalu. Sen sijaan että palvelunkehitys jäisi yksittäisen projektin tasolle, hyödyttää työkalun käyttö jatkossa myös koko nuorille suunnatun palveluverkoston toimintaa osana asiakastyön raportointia. Olen koonnut lähdeaineiston ja omien kokemusteni perusteella muutamia ehdotuksia hyödyllisistä käytännön toimintatavoista, jotka auttavat muotoilijan ja yhteistyökumppanin yhteistä näkemystä palvelumuotoiluprojektissa, ja millä voidaan tukea organisaation sisäistä kehittämissuunnitelmaa.

6.1 TIIVISTELMÄ

Ohjaamo Helsingin tämän opinnäytetyön aikana tehty palvelumuotoiluprosessi jakautui kolmeen osaan, ensimmäiseksi tehtiin muotoilutoimijoiden toimesta käyttäjätutkimusta ja järjestettiin yhteissuunnittelun työpajoja, näiden tuloksena syntyi tilasuunnitelma ja Ohjaamo palveluohje, joka toimi Ohjaamo Helsingin palvelumallin konseptina. Seuraavassa vaiheessa palvelumallia tarkennettiin odotettujen mahdollisuuksien ja koettujen haasteiden kautta. Kolmannessa vaiheessa esittelin työntekijöille tulevaisuus keskeisen palvelumuotoiluprosessin, työkaluja palvelutarpeiden hahmottamiseen, ja asiakastarpeiden kartoittamiseen ja lopuksi keskityttiin systeemiajattelua soveltavan työkalun suunnitteluun. Tuloksena yhteiskehittämisestä syntynyt visuaalinen Palveluprosessi-työkalu auttaa työntekijöitä hahmottamaan palvelua prosessina ja tunnistamaan asiakaskokemuksen kriittisiä kohtia. Työkalu on osa laajempaa nuorille suunnatun palveluverkoston kehittämistä.

Ohjaamo Helsingille toteutettu palvelumuotoiluprosjekti oli erityinen koska siinä kehitettiin täysin uutta nuorille suunnattua palvelua ja sille täysin uudenlaista moniammatillista palvelumallia. Ohjaamo Helsingin kontekstiin tutustuminen, työntekijöiden kanssa tehty yhteistyö ja systeemijattelun soveltaminen johti Ohjaamo Helsingin Palveluprosessi-työkalun syntymiseen. Palveluprosessi-työkalu on osana Ohjaamo Helsingin asiakastyön laadullista raportointia, jonka on tarkoitus auttaa koko nuorille suunnattujen palvelujen verkostoa kehittämään.

Hankkeeseen lähdetessä haasteena nähtiin eri hallintokuntien saumaton yhteistyö, monialaisessa työryhmässä toisten työn tunteminen ja erilaisten työtapojen yhteensovittaminen sekä nuorten palveluiden parempi koordinointi. Palvelumallin ratkaiseminen nähtiin haasteelliseksi, koska tavoitteena oli saavuttaa ns. yhden ohjaajan periaate jossa tavoitteena oli, että nuoren ensimmäisenä kohdannut työntekijä jatkaa nuoren nimettynä työntekijänä, jonka kautta kaikki nuoren tarvitsemat palvelut kulkisivat. Tähän otettiin avuksi muotoilutoimijoita, joiden kanssa kehitettiin palvelumuotoilun keinoilla Ohjaamo palvelumalli konsepti. Järjestämässäni yhteissuunnittelun työpajoissa, käytettiin palvelujärjestelmän visuaalista kuvausta (Service blueprint) -työkalulla palvelumallikonseptin toimivuuden testaamiseen. Tuloksena syntyi Unelmien Ohjaamo palvelumalli. Työpajan tuloksena yhtenäinen mielikuva palvelun toiminnasta sai kuvallisen muodon, ja yhteisen työotteen kehittämiseksi saatiin paljon ideoita.

Hankkeen aikana monihallintokuntaisuus toi edelleen haasteita toiminnan tuottamisessa. Järjestämässäni toisessa palvelumallityöpajassa testattiin palvelun toimivuutta ja esille nostettiin järjestelmien ja työkalujen puutokset sekä keskeneräiset työskentelytilat. Kuten hanketuloskortista (27.10.2016) ilmenee, että erityisesti tietoliikenne ja verkkoratkaisuissa nähtiin haasteita. Alussa hankaluuksia toi erityisesti yhteisen tietojärjestelmän, kalenterien ja työalustojen puute. Käyttöön otettu NT-TYPPI -tietojärjestelmä helpotti dokumentointia, mutta oli raskas eikä täysin palvellut työntekijöiden tarvetta. Työpajassa pohdittiin myös yhteistä palvelufilosofiaa ja todettiin että palvelun vetovoima on tärkeä tekijä sen onnistumiselle, erityisesti tähän toi haasteita verkkosivujen puute. Työpajan tavoitteena oli kartoittaa hankkeen alun haasteita ja ideoita ongelmien ratkaisuja. Isoimmaksi ongelmaksi nähtiin palvelun asiakkaille antama mielikuva ja työnteon laitteistosta ja tilasta riippuvat hankaluudet. Työpaja auttoi yhtenäisen mielikuvan saavuttamisessa ja tilanteen hahmottamisessa.

Kolmannen työpajan aikana pyrittiin saavuttamaan kokonaisymmärrys palvelun tulevaisuudesta käyttämällä erilaisia toisiaan tukevia palvelumuotoilun metodeja. Pyrkimyksenä oli herättää keskustelua palvelun muuntautumiskyvystä erilaisten tulevaisuudessa kasvavien asiakasryhmien mukaan. Lisäksi tarkoitus oli käydä läpi sen hetkinen palvelumallin toteutuminen, mutta aika loppui kesken. Kaksi työntekijää teki GIGA-kartoitusta tehtävän kotiläksynä ja näin syntyi ensimmäinen prototyyppi palveluprosessi-työkalulle. Kolmannen työpajan jälkeen alkoi systeemijattelua soveltavan työkalun kehittämisvaihe ja useiden testivaiheiden jälkeen kehitettiin Ohjaamo palveluprosessi-työkalu.

Ohjaamo Helsingissä otettiin käyttöön asiakastyön laadullinen raportointi, jolla pyritään tuomaan esiin Ohjaamo Helsingin asiakaan kannalta tärkeitä toimintoja, mitata asiakaskokemuksen laatua ja tuoda tietoon muun palveluverkoston puutteita. Asiakastyön laadullisen raportoinnin tarkoitus on tuoda Ohjaamo Helsingissä tehtävää työtä näkyväksi yhteistyöverkostoille, se toimii väylänä todentaa asiakkaiden moninaisia elämäntilanteita ja palvelutarpeita sekä kuvata Ohjaamo Helsingin palveluprosesseja. Asiakastyön laadullisen raportoinnin tulokset paikkaavat määrällisen tiedon aukkoja. Laadullisella raportoinnilla on pyrkimys tuoda esille toimintatapoja, yhteistyön malleja ja prosesseja jotka lisäävät vaikuttavuutta nuorten palveluissa. Jotta vaikuttavuuteen vaikuttavia tekijöitä pystyttäisiin raportoimaan ja siitä viestimään myös muille tahoille, otettiin laadullinen raportointi osaksi hankkeen toimintaa. Järjestelmäkriittisellä tarkastelulla voidaan edesauttaa nuorten palveluiden kokonaisvalaista kehittämistä.

Tässä kehittämistyössä tuotetulla systeemiajattelua soveltavalla Palveluprosessi-työkalulla tuodaan asiakkaan kokemusta ja prosessia näkyväksi, ja sitä hyödynnetään asiakastyön laadullisen raportoinnin kautta tuotujen tietojen visuaaliseen jäsentämiseen. Tavoitteeni tuoda systeemiajattelua soveltava työkalu Ohjaamo Helsingin työntekijöille toteutui useiden työpajojen ja tapaamisten tuloksena.

6.2 LOPPUPÄÄTELMÄT JA VASTAUKSET TUTKIMUSKYSYMYKSIIN

Julkisten palveluiden kehittämisessä haetaan palvelumuotoilun avulla usein ratkaisuja yksittäisiin ongelmiin, jotka kumpuavat systeemin oireilusta isompaan ongelmaan. Nämä ovat usein pieniä ja lyhyitä projekteja joissa ei päästä kovin syvälle. Muotoilijan rooli on konsultoida annettuun tehtävään ennalta määrättyjen resurssien puitteissa. Systeemiajattelua käytettäessä voitaisiin ulottaa yksittäisessä palvelussa koetun ongelman selvittäminen sen alkulähteelle, monesti tämän kaltainen toiminta on hankalaa, koska julkisten palveluiden tuottajat eivät viesti järjestelmällisesti näistä asioista keskenään, tai koska ei tiedetä kenen asiaa kuuluisi tutkia tai viedä eteenpäin. Ohjaamo Helsingin kaltaisessa julkisen sektorin pilottihankkeessa on tarkoitus tuoda uusia toimintamalleja vanhojen rinnalle ja esimerkiksi olla vaikuttamassa uusien toimintamallien käyttöön myös muualla julkisen sektorin palveluverkostossa.

Tässä opinnäytetyössä pohdin miten muotoilija ja asiakasorganisaatio saavuttavat yhteisen näkemyksen ja tarvittavat tiedot kokonaisuuden hahmottamiseen. Otin toiminnan lähtökohdaksi systeemiajattelun, tavoitteenani oli muodostaa näkemys Ohjaamo Helsingin toiminnasta, sen palveluverkostosta ja vaikutuksesta koko muutun julkisen sektorin toimintaan. Kokeilin kehittämistehtävän aikana, miten voidaan tukea Ohjaamo Helsinkiä oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti jatkuvaan kehittymiseen palvelumuotoilun keinoilla. Kokeilimme yhdessä erilaisia palvelumuotoilun työkaluja yhteisen ymmärryksen ja Ohjaamo Helsingin työntekijöiden sisäisen luovuuden ja kehittämispotentiaalin esille tuomiseksi. Lopuksi kehitelimme yhdessä systeemiajattelua soveltavan visualisointi työkalun, joka tukee Ohjaamo Helsingin toimintaa uusia toimintamalleja pilotoivana hankkeena.

Tässä kehittämistyössä Ohjaamo Helsingin työntekijöille tuotiin työkaluja, joilla saavutettiin yhteinen visio, tuettiin yhteiskehittämistä ja luovaa ideointia. Palvelumuotoilun työkaluilla saavutettiin myös systeemiajattelun ymmärrys ja niitä sovellettiin systeemiajattelua soveltavan visualisointityökalun suunnittelussa. Työkalujen käyttö työpajatoiminnassa tuki työntekijöiden luovaa itsevarmuutta ja oman osaamisen kautta tulleiden oivallusten jakamista muille Ohjaamo Helsingin työntekijöille.

MILLÄ KEINOILLA VOIDAAN HAHMOTTAA ORGANISAATION SYSTEEMISTÄ TOIMINTAA?

Ohjaamo Helsingin –hankkeessa palvelumuotoilulle oli erityinen rooli, siksi muotoilijan ei ollut vaikeaa päästä sisälle organisaation toimintaan ja tuomaan organisaation toimintaan omaa panostaan visualisoinnin, muotoiluajattelun ja systeemiajattelun soveltamisen ajatuksen muodossa. Lähdin pohtimaan aikaisempien julkisista palveluista tehtyjen tutkimusten päätelmiä siitä, miten siiloutuneisuus ja monimutkaisuus vaikeuttaa organisaation kokonaisuuden hahmottamista sekä muotoilijan, että henkilökunnan kannalta. Käytin aluksi aikaa tiedon hankkimiseen ja tiedon visualisoimiseen. Pyrin tulevan palvelumallin kehittämiseen liittyvien elementtien, kuten palveluverkoston ja muiden sidosryhmien, itse palvelutapahtuman ja tilan arkkitehtuurin, työntekijöiden, palvelun kohderyhmän ja heidän kokemusmaailmansa hahmottamiseen.

Toimiva lähestymistapa kokonaisuuden hahmottamiseen saavutettiin tässä opinnäytetyössä, aloittamalla aiheeseen tutustuminen asiakasrajapinnasta ja kasvattamalla ymmärrystä asteittain organisaation toimintaympäristöstä koko Helsingin kaupungin muotoilustrategiaan asti. Tämä toteutettiin käytännössä osallistamalla Ohjaamo Helsingin palvelumuotoiluun alusta lähtien, käyttäjätutkimuksesta palvelujärjestelmän suunnitteluun ja visualisointityökalun kehittämiseen.

Lähdin kartoittamaan keinoja Ohjaamo Helsingin ja sen palveluverkoston kokonaisuuden hahmottamiseen. Tavoitteeksi otin kokeilla erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä, jolla kokonaisuutta voidaan hahmottaa. Tutustuin käyttäjälähtöisen palvelumuotoilun sekä systeemiorientoituneen muotoilun työkaluihin, jotta tavoitteeni lisätä sekä omaa, että työntekijöiden ymmärrystä toteutuisi. Yhteissuunnittelun työpajoissa kokeiltiin valitsemiani muotoilutyökaluja, kokeilut kasvattivat kaikkien osallistujien näkemystä palvelun tulevaisuudesta ja oman toiminnan vaikutuksista palvelun kehittämiseen.

Systeemiajattelun, systeemidynamiikan ja organisaatorakenteiden ymmärtämisellä saatiin parempi näkemys Ohjaamo Helsingin roolista kaupungin nuorille suunnatussa palveluverkostossa. Kehittämistyön aikana hahmotettiin kokonaisuutta puolueettoman muotoilijan näkökulmasta ja etsittiin ratkaisua systeemiajattelun soveltamiseen. Tehtäväni oli aluksi viestiä eri toimijoiden välillä, ja auttaa asiakasymmärryksen kartuttamisessa erilaisten käyttäjätutkimuksen työkalujen avulla. Seuraavaksi kehitettiin työntekijöiden kanssa yhteistä näkemystä palvelujärjestelmän toiminnasta. Sen jälkeen luotiin yhteiskehittämällä visualisointityökalu, joka auttoi hahmottamaan tarpeita Ohjaamo Helsingin asiakaskokemuksen ja muun palveluverkoston kehittämisessä.

Yhtenä haasteena Ohjaamo Helsingin hankkeen toteuttamisessa nähtiin myös henkilöstön sisäinen muiden työn ymmärtäminen, jota työstiin työpajoissa jo ennen palvelun käynnistämistä. Palvelumuotoilun keinoilla saavutettiin yhteinen näkemys tulevan palvelun toiminnasta. Työpajoissa käytettiin apuna palvelujärjestelmän visuaalista hahmottamista, se herätti ajatuksia, ideoita sekä kasvatti yhteisymmärrystä tulevan moniammatillisen työotteen haasteista. Virastojen välinen keskusteluyhteys koettiin haasteellisena ja vastuualueiden tuntemattomuus kehittämistyön hidasteena. Ohjaamo Helsingin kaltaisen toimivan moniammatillisen työryhmän tuomat kokemukset monivirastoyhteistyöstä saavat toivottavasti aikaan uudenlaisia työtapoja ja ajatusmalleja koko Helsingin kaupungin organisaatiossa.

Oman kehittämistehtäväni ansiosta sain hyvän kokonaiskuvan sekä nuorista käyttäjäryhmänä, että nuorille tarjottavasta palveluverkostosta erityisesti Ohjaamo Helsingin näkökulmasta. Opin myös yleisesti julkisten palveluiden toiminnasta kehittämistyössä ja muotoilijoiden siinä kokemista haasteista, esimerkiksi kilpailutuksessa ja osaamisen myynnissä, sekä kaupungin puolelta myös sen ostamisessa. Koen että kaupunki ja muotoilija tarvitsevat vielä toistaiseksi välilleen linkin joka luo toimivan keskusteluyhteyden ja yhteisymmärryksen. Tätä tarvetta voitaisiin vähentää lisäämällä systeemiajattelua ja julkisen sektorin suuntautumista muotoiluopintoihin sekä parantamalla tiedon välitystä julkisen sektorin ja muotoilutoimijoiden välillä, näin toteaa myös Kurronen (2013, 78).

Systeemiajattelu ja sen soveltaminen organisaation ja palveluiden kehittämiseen voi auttaa sekä muotoilijaa, että palvelun tuottajaa hahmottamaan kokonaisuutta ja sen osatekijöitä sekä niiden välistä suhdetta. (Sengen 1990,2006 343) mukaan systeemiajattelua voidaan soveltaa kahdella eri tavalla, näkemällä keskinäisriippuvuuden suhteita, tai kohdistamalla katseen tulevaan. Systeemiajattelua sovellettiin Ohjaamo Helsingissä yhteissuunnittelun työpajoissa hahmottamalla tulevaisuuden asiakastarpeita, sekä Palveluprosessi-työkalun kehittämisessä, jotta voitaisiin näyttää muulle palveluverkostolle paremmin ongelmia aiheuttavat keskinäisriippuvuudet nuoren palveluverkoston puutteiden ja nuoren elämän välillä.

Systeemiajattelua sovelletaan myös oppivan organisaation periaatteissa, joiden mukaan organisaation kestävä kehitys on jatkuvaa, se ottaa huomioon kollektiivisesti toiminnan ja kehittymisen kannalta tarpeelliset asiat, kuten palvelun asiakkaiden tarpeet ja kokemukset (Senge 1990,2006, 337). Ohjaamo Helsingissä asiakaskokemuksen kehittäminen on erityisen tärkeää koska asiakaskokemuksen voidaan sanoa olevan sen kilpailuetu peruspalveluihin nähden. Systeemiajattelun sovellus tuotiin konkreettisesti Ohjaamo Helsingin työntekijöiden käyttöön palveluprosessi-työkalun muodossa. Palveluprosessi-työkalulla visualisoidaan palveluprosessia, sen osatekijöitä ja niiden vaikutusta asiakaskokemukseen kokonaisuutena. Muussa palveluverkostossa olevat puutteet ja muut nuoren elämään vaikuttavat ilmiöt, sekä palvelun kriittiset onnistumisen ja epäonnistumisen kohdat ovat Palveluprosessi-työkalun ansiosta asiakastyön laadullisessa raportoinnissa esillä visuaalisesti.

Visualisoinnin avulla saatiin kehittämistehtävän aikana parempi käsitys asiakasorganisaation monimutkaisesta systeemistä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Visualisointi auttoi muotoilijaa ja asiakasorganisaatiota ymmärtämään kehittämistä vaativat kohteet ja kasvatti yhteisymmärrystä kehitettävästä asiasta myös organisaation sisällä. Jotta muotoilija sai tässä työssä kokonaisvaltaisen mielikuvat organisaation ja kehitettävän palvelun toiminnasta, lähdettiin tilannetta hahmottamaan asiakasrajapinnasta hankkimalla asiakasymmärrystä. Yhteissuunnittelun työpajoissa suunniteltiin asiakaskokemusta yhdessä nuorten ja Ohjaamo Helsingin työntekijöiden kanssa. Kokonaisuuden hahmottamista jatkettiin työntekijöiden kanssa yhteissuunnittelun työpajoissa, jossa ideoitiin tulevaa palvelumallia. Palvelun toiminnan aikana oli Ohjaamo Helsingin toiminnan kokonaisuus hahmotettu, joten keskityttiin hankkeen vaikuttavuuden tehostamiseen systeemiajattelua soveltavan visualisointityökalun avulla.

MILLÄ KEINOILLA VOIDAAN MOTIVOIDA HENKILÖSTÖÄ LUOVAAN AJATTELUUN JA ORGANISAATIOTA ITSENÄISEEN PALVELUMUOTOILUUN?

Ohjaamo Helsinki nähdään tässä opinnäytetyössä ratkaisujen mahdollistajana ja muotoilun promoottorina muulle palveluverkostolle. Systeemiajattelun näkökulmasta organisaation kehittämispotentiaalia ja henkilöstön luovaa itsevarmuutta voidaan tukea Sengen oppivan organisaation toimintatavoilla. Tässä esittelen toimintatapoja, joilla pyrin tukemaan Ohjaamo Helsingissä oppivan organisaation toimintamallia ja sitä kautta Helsingin kaupungin julkisten palveluiden kehittämistä.

Tutkin systeemiajattelun periaatteita, oppivan organisaation käsitettä, jotta ymmärtäisin paremmin mitä organisaatiolta vaaditaan, jotta se voi kehittyä itsenäisesti. Sengen (1990, 2006, 5-11) mukaan oppivan organisaation perusidea on, että organisaatio tukee henkilökunnan yhteistä visiota, luovuutta, systeemiajattelua, tiimityöskentelyä ja henkilökohtaista asiantuntijuutta sekä kykyä tunnistaa erilaisten toimintamallien seurauksia. Tässä kehittämistyössä Ohjaamo Helsingin työntekijöille tuotiin työkaluja, joilla saavutettiin yhteinen visio, tuettiin yhteiskehittämistä ja

luovaa ideointia. Palvelumuotoilun työkaluilla saavutettiin myös systeemiajattelun ymmärrys ja niitä sovellettiin systeemiajattelua tukevan visualisointityökalun suunnittelussa. Työkalujen käyttö työpajatoiminnassa tuki oman osaamisen kautta tulleiden oivallusten jakamista muille Ohjaamo Helsingin työntekijöille.

Muotoilijan rooli oli tässä kehittämistyössä antaa palvelun tuottajille sopivia työkaluja organisaation sisäiseen kehittämiseen sekä tukea uusien toimintamallien muutoksen läpiviemisessä. Ohjaamo Helsingin kehittämistehtävässä sopivien työkalujen valinnassa otettiin huomioon nykyinen kehittämiskulttuuri ja aikaisempi asiakaslähtöinen kehittämistyö. Erilaisia palvelumuotoilun työkaluja kokeiltiin työntekijöiden kanssa työpajoissa ja niiden käytössä noudatettiin loogista järjestystä. Työkaluilla hahmotettiin tulevaisuuden asiakastarpeita, palvelujärjestelmän toimintaa ja palvelun vaikutusta muuhun palvelusysteemiin. Hahmottamalla palvelua kokonaisuutena ja keskustelemalla siitä, saatiin aikaan yhteisymmärrys palvelun tavoitteista, kehittämiskohteista ja vaikuttavuudesta.

Tavoitteeni oli tukea työpajatoiminnalla työntekijöiden luovaa itsevarmuutta. Toimintamallina kaikissa järjestämissäni työpajoissa oli työntekijöiden aktiivinen toiminta sekä tiedon tuottajina, että jakajina. Tavoite oli myös auttaa työntekijöitä kokeilemaan työkalujen soveltamista palvelun kehittämiseen. Työkalujen käyttö on kokeilujen kautta vaivatonta myös tulevaisuudessa. Työpajojen tuloksena kaikki työpajoihin osallistuneet työntekijät kokeilivat konkreettisesti kaikkia esiteltyjä työkaluja. Työkalut ovat työntekijöiden saatavilla, niiden käyttö on tuttua ja niitä voidaan tarvittaessa soveltaa tuleviin asiakastarpeiden, asiakaskokemuksen tai palvelujärjestelmän kehittämishaasteisiin. GIGA-kartoitus työkalua sovellettiin onnistuneesti visualisointimenetelmän kehittämiseen.

Palvelun arkkitehtuuria lähdettiin hahmottamaan palvelujärjestelmän visuaalisella kuvauksella Service blueprint-työkalulla, aikaisemman kehittämistyön tuloksena syntyneiden palvelupolkukonseptien ympärille lähdettiin rakentamaan optimaalista palvelukokemusta ja toimivaa palvelun sisäistä toimintamallia. Palvelujärjestelmän hahmottamisella luotiin yhteistä näkemystä tulevaisuuden Ohjaamo Helsingin palvelutoiminnasta, sen haasteista ja mahdollisuuksista. Yhteinen näkökulma auttoi pyrkimään yhteistä tavoitetta kohti. Työpajassa ideoitiin toimivia ratkaisuja joilla asiakaskokemusta ja organisaation toimintaa kannattaisi toteuttaa.

Myöhemmin toisessa palvelumallityöpajassa otettiin huomioon palvelun käynnistyessä kohdatut haasteet ja niiden vaikutus palvelukokemukseen niin palvelun käyttäjän, kuin työntekijänkin kannalta. Palvelumallityöpajassa oli tavoitteena suunnitella uuden palvelujärjestelmän toimintaa. Työkaluksi valittiin palvelujärjestelmän visuaaliseen hahmottamiseen tarkoitettu Service blueprint –työkalu, jonka avulla nähdään palvelun eri toiminnat ja niiden vaikutus palvelun toteutumiseen. Palvelumallia hahmottamalla, saatiin yhteisymmärrys palvelujärjestelmän toiminnasta ja herätettiin keskustelua yhteisen työtteen löytymiseksi.

Kolmannessa työpajassa ideoitiin tulevaisuuden asiakastarpeita Three Horizons skenaario työkalulla, muodostettiin skenaarioiden perusteella erilaisia käyttäjäprofiileja ja niille palvelupolut, palvelupolon asiakaskokemuksen visualisoimiseksi käytettiin käyttäjäkokemuskäyrää (UX-curve). Antamalla työkaluja työntekijöiden käyttöön, kannustettiin heitä luovuuteen ja muotoiluajatteluun. Työpajassa kaikki saivat kokeilla ryhmissä kaikkia työkaluja ja lopuksi ideoinnin tuotokset esiteltiin myös muille. Konkreettisen kokeilun kautta työntekijät oppivat soveltamaan työkaluja palvelun kehittämiseen. Tulevaisuuden visioinnilla vahvistettiin henkilöstön yhteisymmärrystä organisaation

visiosta ja missiosta, jolloin henkilöstö myös työskentelee yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja sitoutuu yhteiseen tekemiseen.

Ottamalla huomioon nykyinen kehittämiskulttuuri ja luomalla siihen sopivia toimintamalleja varmistetaan, että palvelumuotoilun keinojen käyttö on mahdollista myös palvelun itsenäisessä kehittämisprosessissa. Ohjaamo Helsingin kanssa tehty yhteiskehittäminen edesauttoi toimivan ja käyttökelpoisen Palveluprosessi-työkalun suunnittelussa. Palveluprosessi-työkalu vastasi Ohjaamo Helsingin tarpeeseen visualisoida tietoa. Antamalla työkaluja Ohjaamo Helsingin työntekijöille, ohjeistamalla niiden käyttöä ja kokeilemalla niitä heidän kanssaan konkreettisesti, tuettiin työntekijöiden luovaa itsevarmuutta.

Tutkin, miten systeemiajattelua voidaan soveltaa ja mitä hyötyä siitä on organisaation strategisten päämäärien saavuttamiseen. Ohjaamo Helsingissä täysin uudenlaisen palvelun kehittäminen jo sinänsä tukee palveluinnovaatiokulttuuria julkisissa palveluissa, erityisesti Ohjaamo Helsingin monivirastolähtöisyys ja virastorajat ylittävä toimintamalli luo erinomaiset lähtökohdat uudenlaisten kehittymistä tukevien toimintatapojen viemiseen myös muihin Helsingin kaupungin palveluihin, ja sitä kautta koko Helsingin kaupungin organisaatioon. Ohjaamo Helsinki pyrkii viestimään muiden palveluiden kehittämiskohteista. Näin se edesauttaa jatkuvan kehittämisen idean toteutumista myös muualla Helsingin kaupungin organisaatiossa viestimällä puutteista nuorten palvelujärjestelmässä. Muotoilun keinoilla luotiin visualisointikeino joka edesauttaa tämän viestinnän ymmärrettävyyttä. Lisäksi visualisointi auttaa myös Ohjaamo Helsinkiä tarjoamansa palvelun asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Palvelumuotoilun toimintatapojen ja työkalujen tuominen Ohjaamo Helsingin työntekijöiden käyttöön, on jo yksi askel sisäisen kehittämisen kulttuurin voimistamisessa. Kehittämistyön integroiminen toimintaan lähtee kuitenkin aina ensisijaisesti organisaation johdosta, ja siihen vaikuttavat oleellisesti ymmärrys kehittämisen vaikutuksista, kehittämisen työkaluista ja niiden käytöstä, ja käytettävissä olevista resursseista. Palvelumuotoilulla selvitettiin organisaation strateginen tavoite, sen toteutumisen edellytykset ja siihen tarvittavat toimenpiteet. Palvelumuotoilun keinoilla tuettiin organisaation luovuuteen ja ideointiin kannustavia toimintatapoja. Palvelumuotoilun jatkuva läsnäolo sekä Ohjaamo Helsingin sisäisessä kehittämisessä, että yhteistyö eri muotoilutoimijoiden kanssa, on luonut luovuuteen kannustavan ja kehittävän oppivan organisaation toimintamallia tukevan ilmapiirin. Pääosassa ovat ennen kaikkea Ohjaamo Helsingin avoimen asenteen omaava henkilöstö ja aktiivinen projektin johto.

6.3 JATKOKEHITTÄMISKOHTEET

Tarkastelen jatkokehittämisen kohteita systeemiorientoituneen muotoilun näkökulmasta. Julkisen sektorin kehittämisessä erityisen haasteelliseksi on nähty siiloutuneisuus, byrokraatiaan keskittyvä toimintamalli ja muotoilun käyttö julkisissa hankkeissa. Myös muotoilijoiden heikko tuntemus julkisen sektorin monimutkaisen systeemin toiminnasta vaikeuttaa muotoilun käyttöä projekteissa. Jatkokehittämistä julkisen sektorin kehittämisprojekteissa voisin yleisesti nähdä muotoilun hankinnassa ja sen sitomisessa julkisen sektorin strategiseen tavoitteeseen. Ohjaamo Helsingin tapauksessa taas näkisin kehittämisalueen keskittyvän asiakaskokemukseen ja Ohjaamo Helsingin toimintamallin monistettavuuden kehittämiseen. Ohjaamo Helsinki pilotoi uutta toimintamallia jonka tulokset ovat erityisen tärkeitä koko nuorten palveluverkoston kehitykselle, tiedon keräämisen, jakamisen ja erityisesti visualisoimisen jatkokehittämisen näkisin kannattavana, koska sillä vaikutetaan koko nuorten palveluverkoston toimivuuteen.

Tässä opinnäytetyössä pyrin soveltamaan systeemiajattelua, jotta sekä oma että yhteistyöorganisaation Ohjaamo Helsingin näkemys palvelumuotoilun mahdollisuuksista strategisen toiminnan kehittämisessä kasvaisi. Valitsin yhdeksi systeemiorientoimisen työkaluksi GIGA-kartoituksen, projektin kuluessa henkilöstöstä valikoituneet henkilöt kokeilivat itsenäisesti työkalua, ja näkökulma systeemin tarkasteluun lähti palvelukeskeisesti asiakaskokemuksesta. Työkalun soveltamisen tapaan vaikuttivat myös henkilöiden työnkuvat, sen hetkinen asiakastyöskentely ja projektin johdon näkökulma työkalun käyttömahdollisuuteen.

GIGA-kartoituksen varsinaisena tavoitteena on havainnollistaa monimutkaisten systeemien kokonaisuutta hyvin yksityiskohtaisella tavalla. GIGA-kartoitus voi auttaa Ohjaamo Helsingin systeemin kartoitukseen, eri toimijoiden roolien ja yhteyksien, sekä niiden vaikutuksien havainnoimiseen. Ongelmana GIGA-kartoituksessa voi olla sen kyky näyttää koko toimintaympäristö kerralla, jolloin sen saattaminen ymmärrettävään muotoon voi olla hankalaa, ja myös sen käyttäminen kehittämisen apuna voi olla vaikeaa. Mitä enemmän tunnetaan organisaation tai palvelun toimintaympäristöä, sitä helpompi on nähdä siinä ilmeneviä vaikutussuhteita, joita GIGA-kartoituksella pyritään havainnoimaan. GIGA-kartoitus nähdäänkin usein luovana työnä, joka vaatii organisaation toiminnan visuaalista hahmotuskykyä.

Tässä työssä muotoilija ei osallistunut GIGA-kartoituksen tekemiseen, vaan antoi työntekijöiden itse soveltaa työkalua annettujen ohjeiden mukaan, näin varmistettiin kehittämistä eteenpäin vievä toiminta. Tavoitteeksi työkalun käyttöön tuli asiakaspolun havainnollistaminen kartoittamalla, käyttötarkoitukseksi määriteltiin sen toimiminen laadullisen asiakastyön raportoimisen tukena. Ohjaamo Helsingin tavoitteena on lisätä systeemitason vaikuttavuutta muuhun palveluverkoston ottamalla asiakastyöstä syntyvän laadullisen tiedon raportoiminen käyttöön. Kehittämistyön tuloksena syntynyt Palveluprosessi-työkalu tukee tätä systeemitason tavoitetta. Päätelmänä tästä voidaan todeta, että vastaavia systeemitason vaikuttavuutta lisääviä keinoja ja niiden tutkimusta julkisten organisaatioiden käytössä olisi hyvä lisätä.

PALVELUPROSESSI-TYÖKALUN JATKOKEHITTÄMISIDEOITA:

- Jatkuva käyttö tuo rutiineja
- Valmis pohja helpottaa aloitusta
- Selkeät vaiheittaiset ohjeet käyttöön
- käyttöliittymän jatkokehittäminen ketterämmäksi
- Selkeyttäminen jotta vain olennainen informaatio on näkyvässä
- Relevantin informaation valintaan on kiinnitettävä huomiota
- Yhdessä tekeminen ja kokemusten jakaminen

Oppivan organisaation periaatteisiin kuuluu antaa luovuudelle tilaa, tällä tarkoitetaan sekä henkistä tilaa, että fyysistä tilaa. Henkinen tila tarkoittaa, että muotoilulle ja sisäiselle kehittämiselle on resursoitu sekä aikaa että rahaa. Fyysinen tila on esimerkiksi pelkkään luovaan toimintaan pyhitetty tila, jossa on mahdollisuus soveltaa erilaisia muotoilun työkaluja ja tuottaa esimerkiksi piirtämällä ja kirjoittamalla erilaisia toimintamallien muutosehdotuksia. Systems Oriented Design -verkkosivulla (11.11.2016) tällainen tila on nimeltään Rich Design Space. Perusidea on, että intuitiivinen näkemys kohtaa analyttisen näkemyksen ja tulokset esitellään kuvallisessa muodossa (SOD 11.11.2016). Ohjaamo Helsingissä tämä toteutuu osittain ryhmätyötiloissa liitutaalumaalattulla seinällä. Sisäisen kehittämisen ja luovan toiminnan tukemiseksi, olisi hyvä, jos Ohjaamo Helsinkiin saataisiin pelkästään toimintamallien suunnitteluun tarkoitettu luovatilaa. Tässä kehittämisprojektissa esiteltyjä palvelumuotoilun työkaluja saataisiin paremmin hyödynnettyä, jos niiden käyttöön olisi varattu resursseja ja oma tila.

Työkalujen käyttöönottoa henkilökunnan parissa tukisi myös siihen tarkoitettu kehittämisspaja tai koulutustilaisuus, jossa työkalujen avulla puututtaisiin johonkin koettuun kehittämisingelmaan. Yhteistyö ja yhteissuunnittelun työpajat muun palveluverkoston toimijoiden kanssa tukisivat erityisesti Ohjaamo Helsingin toiminta-ajatusta nuorten ongelmien indikaattoripalveluna ja palautteen antajana. Muotoilun toimintatapojen tuominen Ohjaamo Helsingin toimintaan olisi hyvä olla palvelumuotoiluun ja nuortenpalveluihin erikoistuneen henkilön toimenkuva. Ratkaisuna voisi olla nuorten palveluiden kehittämiseen Helsingin kaupungilla työskentelevä palvelumuotoilija joka organisoi nuorten käyttäjätutkimusta, arvioi nuorille tarjottavien palveluiden kehittämistarpeita ja hankkii alihankintana tehtävään erikoistuneet muotoilutoimijat. Nuorten palvelumuotoilija mahdollistaisi keskusteluyhteyden nuorten, palvelutarjoajien ja muotoilutoimijoiden välillä.

Monimutkaisten kokonaisuuksien, kuten sosiaalisten verkostojen ja erilaisten ekosysteemien hahmottamisella voidaan saada aikaan parempi ymmärrys ns. häilyistä ongelmista. Hyvinvoinnin ja kestävien ratkaisujen aikaansaamiseksi muotoilijoiden täytyy astua vahvemmin uuteen rooliinsa yhteiskunnallisten ongelmien havaittajina, nykyisten rakenteiden kyseenalaistajina ja jatkuvan muutoksen aikaansaajina.

7. LÄHTEET

KIRJALLISUUS

Brown, Tim (2009). Change by Design.

Curedale, Robert (2013). Service Design – 250 essential methods.

Fjord Trends (2016). Accenture digital.

Highmore Sims, Nikki (2006). How to Run a Great Workshop

Keinonen, Turkka & Vaajakallio, Kirsikka (2013). Hyvinvoinnin muotoilu.

Kelley, Tom & Kelley, David (2014).

Kumar, Vijay (2013). 101 Design Methods.

Laitila, Erkki (2015). Systeemiajattelun tekniikka tehostamassa arki ajattelua.

Meadows, Donella H. (2008). Thinking in Systems.

Merimaa, Maija (2015). Kaverit keskiössä – Raportti nuorten havainnointi ja haastattelut (NuHa) –hankkeesta. Helsingin Kaupunki, Nuorisoasiainkeskus, julkaisu 1/2015.

Miettinen, Satu & Valtonen, Anu toim. (2012). Service Design with Theory.

Miettinen, Satu toim. (2011). Palvelumuotoilu – Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen.

Norman, Donald A. (2011) Living with Complexity.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2010). Business Model Generation.

Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves & Bernarda, Greg & Smith, Alan (2014). Value Proposition Design.

Sanders, Elisabeth & Stappers, Pieter Jan (2014). Convivial Toolbox.

Seddon, John (2008) Systems Thinking in the Public Sector

Senge, Peter M. (1990, 2006). The Fifth Discipline.

Stickdorn, Marc & Schneider, Jacob & Co. (2010). This is Service Design Thinking.

Stroh, David Peter (2015). Systems Thinking for Social Change.

Toim. Kuosa, Tuomo & Westerlund, Leo (2014). Service design: On the Evolution of Design Expertise. Lahti University of Applied Sciences A, Research reports, part 16.

Tuulaniemi, Juha (2011). Palvelumuotoilu.

ARTIKKELIT

Blomkvist, J., Segelström, F (2014). Benefits of External Representations in Service Design: a Distributed Cognition Perspective. The Design Journal, 17:3, pp. 331-346. Bloomsbury Publishing.

Forlizzi, Jody (2013) The Product Service Ecology: Using a Systems Approach in Design.

Kolko, Jon (2010). Abductive Thinking and Sense Making: The Drivers of Design Synthesis. Massachusetts Institute of Technology, Design Issues: Volume 26. No. 1 Winter 2010.

Sevaldson, Birger (2011) GIGA-mapping: Visualisation for Complexity and Systems Thinking in Design. Nordic Design Research Conference 2011, Helsinki.

Shostack, Lynn G. (1970). Breaking Free from Product Marketing. Journal of Marketing No. 41.

Shostack, Lynn G. (1984). Designing Services that Deliver. Harvard Business review. Tammikuu 1984.

OPINNÄYTETYÖT

Koivisto, Mikko (2007). Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa.

Kurronen, Jarkko (2013). Muotoilu & Kunta: Muotoilun lähtökohdat ja mahdollisuudet osana julkisen sektorin uudistamista.

Vienamo, Tatu (2014). Palvelumuotoilu ja organisaatio: Kohti strategista tasoa.

VERKKOLÄHTEET

Asikainen, Jaro 13.05.2014, Mitä tekee kokemusasiantuntija. Keski-suomalainen. KSML, viitattu 10.11.2016. Saatavissa: <http://www.ksml.fi/keski-suomi/Mit%C3%A4-tekee-kokemusasiantuntija/251804>

Design Council 3.6.2013. Design for Public Good. Viitattu 16.11.2016. Saatavilla: <http://www.designcouncil.org.uk/resources/report/design-public-good>

Forlizzi, Jody. 2013. The Product Service Ecology: Using a Systems Approach in Design, Relating Systems Thinking and Design 2013 working paper, Viitattu 11.11.2016. Saatavissa: <http://systemic-design.net/wp-content/uploads/2013/12/Forlizzi.pdf>

Harmaakorpi, Vesa 2016, Innovaatiojärjestelmät, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, viitattu 11.11.2016, saatavissa: <http://www.lut.fi/innovations-systems-creativity-systems-innovation-policy;jsessionid=BF00A4EEFE6B2666E7828F8B381B946A.wwwlut1>

Helsingin kaupungin sosiaalinen raportointi. 2016, Helsingin kaupunki, viitattu 11.11.2016, saatavissa: <http://www.hel.fi/www/sote/fi/palaute/sosiaalinen-raportointi/raportit/>

Helsingin kaupunki 2012. WDC Loppuraportti. Viitattu 11.11.2016. Saatavilla: <http://www.hel.fi/static/liitteet/kanslia/blogit/WDC Helsinki-FinalReport-Finnish.pdf>

Helsingin kaupunki 2016. Nuorten hyvinvointikertomus, Helsingin kaupungin tietokeskus. Viitattu 11.11.2016. Saatavilla <http://www.nuortenhyvinvointikertomus.fi/>

Hietanen, Päivi 2012. Mitä opittiin? Teoksessa Muotoilu mahdollistaa muutoksen. Helsinki World Design Capital. Muotoillut ratkaisut 2012. Viitattu 3.10.2016. Saatavissa: <http://muotoillutratkaisut.files.wordpress.com/2013/03/muotoillut-ratkaisut-esite-lowres.pdf>

Melkas, Helinä 2016. Palveluinnovaatiot: mitä ihmettä ne ovat? Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Viitattu 11.11.2016. Saatavilla: <http://www.lut.fi/service-innovations>

Ohjaamo Helsingin hanketuloskortti 2016. Keski-Suomen ELY keskus. Viitattu 11.11.2016. Saatavilla: <http://www.hanketuloskortti.fi/hanketuloskortti/ohjaamo-helsinki/>

Sevaldson, Birger 2016. Systems Oriented Design – GIGAmapping method. Viitattu 11.11.2016. Saatavilla: http://www.systemsorienteddesign.net/images/stories/Home/Articles/GIGAmapping_map_small.jpg

Sitra 2016. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? Suomen Itsenäisyyden rahasto. Viitattu 11.11.2016. Saatavilla: <http://www.sitra.fi/artikkelit/hyvinvointi/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata>

Sitra 2016. Megatrendit. Suomen Itsenäisyyden rahasto. Viitattu 11.11.2016. Saatavilla: <http://www.sitra.fi/tulevaisuus/megatrendit>

TEM Työ- ja elinkeinoministeriö 2.6.2016. Kokeileva kehittäminen. Viitattu 11.11.2016. Saatavilla: [Kokeileva kehittäminen](#)

TEM Työ- ja elinkeinoministeriö 24.5.2016. Muotoilun hyödyntäminen ja vaikutukset. Viitattu 11.11.2016. Saatavilla: [Muotoilun hyödyntäminen ja vaikutukset yritysten kilpailukykyyn](#)

Tilastokeskus tiedot päivitetty 2015-2016. Nuorten hyvinvointikertomuksen tietokanta. Viitattu 11.11.2016. Saatavilla: <http://www.aluesarjat.fi/Nuortenhyvinvointi/>

8. LIITTEET

LIITE 1: Ohjaamon tilakysely 21.5.2015

*Required

Työnkuvasi *

Kerro työnkuvasi lyhyesti

Työnkuvasi *

Miten teet työtäsi? Omalla paikalla, jatkuvasti liikkeessä, hiljaa keskittyen ja/tai yhdessä yhteisöllisesti?

Miellyttävä työtila *

Mikä nykyisessä työtilassasi on miellyttävää ja toimivaa?

Epämiellyttävä työtila *

Mikä nykyisessä työtilassasi on huonosti toimivaa tai turhaa?

Työpisteesi *

Kerro mitä tarvitset työpisteessäsi?

Säilytystila *

Kerro minkälaista säilytystilaa tarvitset työpisteessäsi ja yleisesti?

Työtilasi sijainti *

Työntekijöiden tilat voivat sijaita Ohjaamon katutasossa tai yläkerrassa. Misä toivoisit oman työpisteesi sijaitsevan? Miksi?

Työtilasi sijainti *

Toivoisitko oman työpisteesi sijaitsevan lähellä muita työntekijöitä? Ketä? Miksi?

Toimiva yläkerta *

Ohjaamon yläkerta on jaettu kahteen osaan, suurin osa työntekijöiden huoneista tullaan sijoittamaan yläkerran tiloihin, kuinka luontevalta sinusta tuntuisi jos nuoret voisivat liikkua yläkerrassa vapaasti? Voisiko ajatella että toinen puoli yläkerrasta olisi nuorten käytössä ja toinen työntekijöiden käytössä?

Toimiva työtila *

Minkä tyyppisiä tiloja tarvitset työssäsi?

- Oman työhuoneen
- Äänieristetyin tilan henkilökohtaisiin keskusteluihin
- Tilan kahdenkeskiseen keskusteluun
- Tilan ryhmäkeskusteluihin
- Tilan työpajojen järjestämiseen
- Yhteisiä tiloja henkilökunnan vapaamuotoisempaan oleskeluun
- Other:

Toimiva taukotila

Työntekijöiden taukotila sijaitsee Ohjaamon pohjakerroksessa, katutason alapuolella. Vielä ei ole kuitenkaan päätetty mistä tilaan tullaan kulkemaan. Kumpi on mielestäsi parempi ratkaisu?

- Tilaan kuljetaan portaita pitkin
- Tilaan kuljetaan hisseillä

Kommentit ja ideat

Tähän voit kirjoittaa mieleesi tulevia kommentteja ja ideoita Ohjaamoon liittyen

LIITE 2: Ohjaamo henkilökunnan työpaja 21.5.15

HENKILÖKUNNAN RAKENTAMAT PALVELUPOLUT

TE-toimisto

- Saapuminen tilaan houkutteleva, valoisa
- Hyvä, jos tilaan näkee, mutta silloin siellä pitää myös tapahtua jotain
- Tervehditään heti
- Joku perustieto paikasta näkyy heti kadulta, tietää mikä tämä on
- Värejä, valoisa, lämmin tunnelma
- Äänimaailma, vaikka joku vesilähde, solina taustaaäänenä tai musiikki niin kuin kahvilassa
- Infotila, jossa pidetään siis infotilaisuuksia, näyttävä, standup-meininki, av-puoli hyvin käytettävissä
- Wc:ssä ”ajatusten paperi” ovien töhrimisen sijaan
- Piirtoseinä, osallistuminen
- Videoneuvottelu- ja nauhoitushuone, voidaan tehdä videoesittelyjä tai haastatteluja työnantajien kanssa
- Ilmoitus/infotaulu, jos haluaakin ensin katsella ja hengaila eikä heti jutella
- Sohvaryhmät, kahvilita + rauhalliset tilat kahdenkeskiseen keskusteluun
- Nuorten vaikea aloittaa keskustelu ja mennä juttelemaan
 - Sama ihminen mukana koko palvelun ajan, jouheva siirtyminen, tukihenkilö mukana
 - Ongelma: tulee vakiasiakkaita, jotka ottavat aina yhteyttä siis vielä vuosien jälkeen, heitä vaikea siirtää toiselle työntekijälle
- Verkostotapaamiset, nuorten aktiivisuus varsinkin siinä ketkä tulevat tapaamisiin mukaan, tärkeää -> tarvitaan rauhallinen tila, jonne mahtuu useampia ihmisiä
- Fakta: vastaanottoon palkataan 4 kpl ”palveluohjaajia”/tukihenkilöitä
- ”reissuvihko” sähköisenä, app, hälytykset, muistutukset
- chat käyttöön niin kuin Tanskassakin vrt. ”Pulmakulma”, Luckanin ”UngInfo”
- sovitaan yhteydenottotavasta ennen lähtöä

Nuorisoasiainkeskus

- turvallinen tulla, ei vain pelkkää avointa tilaa vaan tilassa selkeää mihin tulla, rakenne
- ei mikään akvaario
- infoa jo ulkona
- rauhallisuus, jokin taustaaäni, ei katumelua
- ainakin osittainen avoimuus kadulle, liittyy myös turvallisuuteen
- kaikki ei kuitenkaan näkyisi ulos
- henkilökunnan tunnistettavuus muttei huiveja, takkeja tai nimikylttejä -> kuinka tunnistetaan?
- Tervehditään nuorta, mutta annetaan nuoren lähestyä rauhassa, työntekijän oltava aidosti käytettävissä, ettei ole syventynyt työhön läppäriin ääressä vaan nuorella todellinen mahdollisuus lähestyä -> liittyy myös se missä kohdassa tilaa työntekijä on? Joskus joku alkaa puhua asiaa jo tuulikaapissa -> ei näin
- Oheisrekvisiitta, ei mitään discotoimintaa vaan muistetaan pääfokus
- Korkea pöytä tuo eri tunnelmaa kuin alas istuminen
- Avoin/äänisuojaattu tilanteen mukaan
- Mennään yhdessä eteenpäin seuraavan puheille
- Muistutuskortti, tekstari, some tms. seuraavasta tapaamisesta
- Myös työnantajat tervetulleita

Terkkari

- Näkyvyys, ilmeen selkeys, erottautuminen peruspalveluista -> mikä on se syy miksi mennä ohjaamoon?
- Lämpimiä värejä, viihtyisyyttä, viherkasveja
- Ergonomia
- WC-tilat ei sukupuolittavia!! Vrt. Työsuojelun näkemys: silloin pitää olla umpinaiset wc:t ei koppeja
- Nuorten illat
- Ryhmätoiminta
- Turvallisuuden tunne
- Terveystarkastuksissa yksityisyys ja riittävä aika tärkeää
- Siirtyminen: nuoren luvalla seuraavalle työntekijälle tietoja jo ennakoon, myös kalenterin avulla
- Materiaalit mukaan
- Monikanavaisuus yhteydenotossa
- Palautetolppa, tyytyväisyys palveluun

Respa

- Tilan tunne, avoin, ei teippejä, ei saa näyttää siltä, että vain keski-ikäisiä
- Käytetään tilaa muuhunkin, brändin vahvistamiseksi, galleriaa..
- Ei kaikkein nuorimpien vaan vanhempien paikka, nuorimmat tulevat silloin, esim. Hgin yliopiston Kaisa-kirjasto
- Pystybaari, nopea asioiden läpikäynti
- "voit käyttää Ohjaamoä omiin tarpeisiin"
- myös 3. Kerroksesta jalkaudutaan

Stadin avoin ammattiopisto, opo

- aukioloajat: mielellään klo 18 tai 20 asti

Tunnelmat

Värikäs skandinaavinen

- näyttää siltä, miltä vanhempien luona saattaisi näyttää, ei mitään uutta
- keltainen ja vihreä eivät hyviä värejä käytössä, likaantuvat ja näyttävät nuhjuisilta
- mukavia löhösohvia, ei kuitenkaan liian, jotta keskustelu edelleen luontevaa
- liian klassista
- vasemman alalaidan kuva hyvä, sopiva tunnelma ja saatu väriä

Lämmin teollinen

- hyvä, näyttää sopivalta
- ei saa olla liian hämärää! -> valoisin ja hämärän vaihtelu
- ergonomia?
- Pitkät pöydät kivoja
- Sivulla loosit, äänieristys
- Ei liian syviä sohvia ja suomalaiset eivät istu vierekkäin sohvalle

Minimalistinen

- En tykkää väreistä
- Ehkä tästä voi löytää toiminnallisuutta?
- IT-firmoisakin istuvat, makaavat lattiatyynyillä mutta saako siinä mitään tehtyä
- Haltia, "karhunpesät"
- Pyöräkorjaamo jne.

AVOIN – PUOLIAVOIN – SULJETTU – HENGAILU

AVOIN

1. nopea täsmäasian hoito, tarvitaan: pystypöytä, tietokone ja netti, 3-4 hengen pöytä?, voi olla myös yleisessä käytössä koneita ei välttämättä tarvita omaa
2. kiireetön, ratkaisukeskeinen, tarvitaan: kone ja netti, otetaan kahvit, pöydän ääreen tai sohvalle, ei välttämättä edes heti konetta
3. ? vaikka cv-paja, ryhmien pitäminen

PUOLIAVOIN

- whiteboard, paperitaulu

HENGAILU

- lehtiä
- videoita aiheesta
- yleispuhelin + videoyhteys jotta voi soittaa työnantajalle tms. jos vaikka omasta liittymästä saldo loppu

TAPAHTUMAT

- työnantajat innostumaan, startup, minimessut
- erilaisia teematilaisuuksia
- viestintä, "kaikki mukaan, kukaan ei tipu" -> kukaan ei halua leimautua tuollaiseksi nuoreksi!
- vanhempien yhteydenottoihin varauduttava

LIITE 3: Ohjaamo Helsingin toimintaan liittyviä systeemiarkkityyppejä

Seuraavaksi esittelen kolme esimerkkiä Ohjaamo Helsingin toimintaan liittyvistä systeemiarkkityypeistä.

1. Heikentynyt suorituskyky (Drift to low performance /Underinvestment)

Julkisen sektorin palveluverkoston heikkeneminen ja nuorten lisääntynyt syrjäytyminen

- Vähennetään resursseja vähitellen, vaikka asiakaskunta kasvaa
- Vaikutukset tulevat viiveellä, asiakastytyväisyys laskee laadun ohella
- Oireilee henkilöstön ylikuormittumisena

Vaikutukset systeemiin:

- Laatu laskee julkisten palveluiden verkostossa investointien vähentyessä
- Julkisten palveluiden asiakastytyväisyys ja käyttöaste laskevat ja resursseja vähennetään entisestään
- Julkisten palveluiden käyttäjät ovat pääosin lapsia ja nuoria sekä vanhuksia, yhteiskunnan heikommassa asemassa olevia
- Investointien laskemisesta vaikutukset tulevat viiveellä, lapsuuden hoitamattomat ongelmat perheissä laukaisevat lasten syrjäytymiseen johtavan tapahtumasarjan johon reagoidaan vasta itsenäistymisen kynnyksellä

Ratkaisu:

- Palveluihin investoimalla ja parantamalla nuorille suunnattuja syrjäytymistä ehkäiseviä palveluita voidaan auttaa nuoria ja asiakastytyväisyys kasvaa, muu palveluverkosto tukee julkisen sektorin peruspalveluita
- Tarvitaan ennakoivaa ajattelua, matalan kynnyksen palveluita, viestinnän ja tiedotuksen parantamista ja toimintamallien muutosta

2. Taakanjako /riippuvuus (Shifting the burden/ Addiction)

Ohjaamo ratkaisuna nuorten syrjäytymiseen

- Perustavanlaatuisen ratkaisu olisi peruspalveluiden parantaminen, hidas muutos + Nopea ratkaisu helpottaa oireita mutta perustavanlaatuisen ratkaisun saavuttaminen hidastuu
- Perustavanlaatuiseen ratkaisuun tarvitaan pitkän tähtäimen suunnitelma ja yhteinen visio
- Ratkaisuna olisi vahvistaa pyrkimistä perustavanlaatuiseen ratkaisuun ja vähentää oireisiin keskittyviä ratkaisuja.

Vaikutukset:

- Syrjäytyneiden nuorten määrä kasvaa koska perustavanlaatuiseen ratkaisuun menee aikaa
- Syrjäytymisen syitä tutkitaan ja niihin aletaan puuttua, hidas muutosprosessi
- Syrjäytymisen ehkäisyyn luodaan Ohjaamo palvelu, auttaa korjaamaan nuoren tilanteen hetkellisesti, mutta ei suoranaisesti syitä syrjäytymisen taustalla, samat syyt voivat aiheuttaa ongelmia tulevaisuudessa.
- Tarvitaan keinoja puuttua syihin nopeammin, jotta riskiä tulevien sukupolvien syrjäytymiseen voidaan laskea.

- Ohjaamalla keinoja perustavanlaatuisen muutoksen aikaansaamiseksi nuoren elämässä aikaisempia epäonnistumisia korvaavilla positiivisilla kokemuksilla

Ratkaisu:

- Syrjäytymisen syiden paljastuminen nopeammin Ohjaamo palvelun kautta, tiedon kerääminen ja jakaminen Ohjaamosta muulle palveluverkostolle.
- Tieto edesauttaa ongelmiin puuttumista oikeissa paikoissa muualla julkisen sektorin palvelusysteemissä, jotta syrjäytyneiden nuorten ja syrjäytymisuhan alaisten lasten tilanne helpottuisi.
- Haasteena on tiedon viive ja hajanaisuus, esimerkiksi ongelmien aiheuttaja on nuoren lapsuuden tapahtumat, ei niihin voida suoranaisesti vaikuttaa, mutta toimintamalleja tutkimalla voidaan löytää yhteys nykypäivään.
- Tarvitaan määrällistä tietoa siitä missä isoimmat palveluverkon aukot ovat, eli mikä toi nuoren Ohjaamon asiakkaaksi, ja laadullista tietoa, jotta saadaan selville millä tavalla nuoren ongelmat ovat syntyneet ja miksi.
- Tavoitteena palvelumallin skaalaaminen ja monistaminen muihin julkisiin palveluihin kaikille saatavaksi

3. Kasvun rajat (Limits to growth)

- Ohjaamo palvelumallin leviäminen muihin julkisen sektorin palveluihin
- Itseään vahvistava prosessi+ palauttava toiminto=kasvu hidastuu
- Ratkaisu löytyy muuttamalla palauttavaa toimintoa

Vaikutukset:

- Nuoria koko ajan enemmän Ohjaamo Helsingin asiakkaana koska peruspalveluista ei ole heille apua
- Nuoret tulevat Ohjaamo Helsinkiin hyvän ja toimivan palvelun takia, itseään vahvistava prosessi
- Tavoitteena vastata kysyntään ja näin vähentää kysyntää
- Ohjaamon resurssit ja ikäraja rajoittavat kasvua

Ratkaisu:

- Muun palveluverkoston kehittäminen ja monitoimijamallin monistaminen kaikkien asiakasryhmien saataville
- Syihin nuorten ongelmien taustalla voidaan puuttua Ohjaamo Helsingistä käsin keräämällä käsittelemällä ja jakamalla tietoa päättäjille ja toimijoille.