



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen Stadin osaamiskeskuksessa

Erkinheimo-Kyllönen, Anne-Elina

2017 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen Stadin osaamiskeskussa

Anne Erkinheimo-Kyllönen
Sosionomi YAMK
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Anne-Elina Erkinheimo-Kyllönen

Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen Stadin osaamiskeskuksessa

Vuosi 2017 Sivumäärä 56

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää Stadin osaamiskeskukselle malli, jolla kerätään asiakaspalautetta ja kehitetään toimintaa. Toimeksianto tuli suoraan Stadin osaamiskeskukselta ja aihe nousi aidosta tarpeesta. Kehittämistehtävä valikoitui minulle Sosionomi YAMK, sosiaalipalveluiden käytänteiden asiakaslähtöinen kehittäminen, koulutukseen sopivuuden sekä oman osaamiseni kautta. Kehitettävän mallin tavoitteena on toimia jatkossa työkaluna Stadin osaamiskeskuksen toiminnan asiakaslähtöiselle kehittämiselle.

Kehittämistehtäväni on:

Kehittää asiakaslähtöisen kehittämisen malli Stadin osaamiskeskukselle.

Kehittämistehtäväni toteutan käyttäen kehittämistutkimusta. Opinnäytetyön toteuttamisen aikana käydään läpi kehittämistutkimuksen ensimmäinen sykli. Kehittämistä jatketaan myös tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen ainakin vuonna 2017. Stadin osaamiskeskuksen toimintaan vaikuttaa monet lait, jotka ovat muuttumassa lähiaikoina ja niin ollen kaikkea toimintaa joudutaan kehittämään edelleen.

Stadin osaamiskeskuksen toiminta aloitettiin kesäkuussa 2016. Olennainen osa toimintaa on jatkuvan kehittämisen malli, joka perustuu asiakaspalautteeseen. Esittelen asiakaslähtöistä kehittämistä Älykäs julkinen organisaatio-teorian kautta.

Asiakasryhmä Stadin osaamiskeskuksessa ovat maahanmuuttajat, joilta palautteen kerääminen kyselyillä on haastavaa kielitaidon puutteen vuoksi. Palautteen keräämiseen ja toiminnan kehittämiseen haluttiin kehittää malli, jonka avulla asiakkaat tulisivat aidosti kuulluksi ja kuulemisen lisäksi palaute käsiteltäisiin niin, että se johtaisi todellisiin asiakkaalle näkyviin toimenpiteisiin sekä osallisuuden kokemukseen. Malli, jota on lähdetty edelleen kehittämään kehittämistutkimuksen avulla, rakennettiin BIKVA-mallia mukaillen.

Kehittämistehtävän tuloksena on tehty malli, joka on käytettävissä Stadin osaamiskeskuksen asiakaslähtöisen kehittämisen työkaluna sekä muunneltavissa tarpeen mukaan tulevaisuudessa uudistuvaan organisaatioon sopivaksi.

Anne Erkinheimo-Kyllönen

Customer based development of services in Stadi's Skills Center

Year	2017	Pages	56
------	------	-------	----

The aim for my master thesis was to make a model for collecting customer feedback and develop teaching in Stadi's Skills Center. It was conducted by using service design research model.

The task was given by Stadi's Skills Center and it sprung from genuine work-related need. This particular development topic was given to me because it suited to the master's program I was in and my personal skills. The product I was asked to develop will be used as a customer oriented tool for developing Stadi's Skills Center's services.

The development task was:
Make a model for customer-based development in Stadi's Skills Center.

The research was conducted as a design research which will go on in the future. The report is about the first cycle of the design research. Development of this model will continue after this study during the year 2017. The laws affecting Stadi's Skills Center are changing and because of that we need to further develop all products and models we have created so far.

Customers in Stadi's Skills Center are immigrants, whose special characters we need to think about while developing a tool for collecting customer feedback. The model that we developed has been influenced by the BIKVA-model.

A model which suits for Stadi's Skills Center's customer based development has been conducted as a result of this study. The model can be also altered for future needs.

Keywords: BIKVA, DESIGN RESEARCH, PARTICIPATION, IMMIGRANTS, CUSTOMER BASED DEVELOPMENT OF SERVICES,

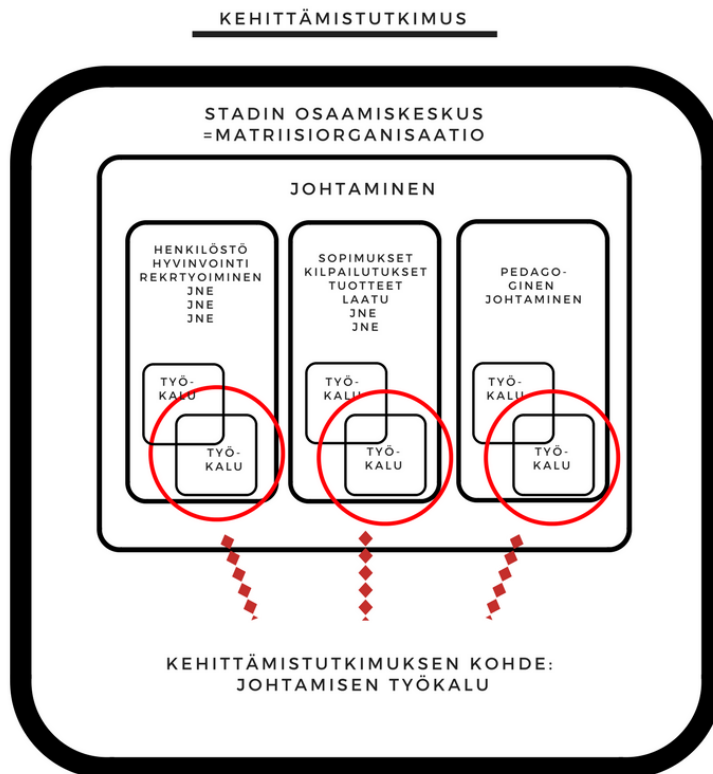
Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Stadin osaamiskeskus kehittämistutkimuksen toimintaympäristönä	7
3	Taustateoriat	8
3.1	Älykäs ja oppiva julkinen organisaatio	11
3.1.1	Asiakaslähtöinen kehittäminen osana älykkään organisaation johtamista	13
3.2	Osallisuus ja osallistaminen	15
3.3	Kansalaisen osallisuus julkishallintoon	17
4	Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä	18
4.1	Kehittämistutkimuksen luotettavuus	20
4.2	Kehittämistutkimuksen raportointi	21
4.3	Kehittämistutkimus asiakaslähtöisen palvelun kehittämisen välineenä	21
5	Palvelumuotoilu julkisen sektorin kehittämisessä	23
5.1	Palvelumuotoilun kokeilukulttuuri ja 4D-malli.....	25
5.2	Palvelumuotoilun 4D-mallin, kehittämistutkimuksen sekä kokeilukulttuurin yhtymäkohdat.....	27
6	BIKVA-malli kehitettävän mallin esikuvana.....	29
6.1	Asiakaskuuntelu BIKVA:n tiedonkeruumenetelmänä	31
6.2	Opettavan ja ohjaavan henkilön osallistaminen	32
6.3	BIKVA-mallin tavoite.....	33
7	Stadin osaamiskeskukseen kehitetty asiakaslähtöisen kehittämisen malli.....	33
7.1	Lähtötilanne ja tutkimuskysymysten rakentuminen	34
7.2	Kehittämistutkimuksen eteneminen	35
7.3	Empiirinen ongelma-analyysi nro 1, eli käytännön testaus	36
7.4	Analyysi nro 1	40
7.5	Mesosykli nro 2	42
7.6	Arviointi.....	45
8	Tulokset.....	46
	Lähteet	50
	Kuviot.. ..	53
	Taulukot	54

1 Johdanto

Kehittämistehtävä, josta tein oppinnäytetyöni, tuli työnantajalta ja lähti asiakaspalautteen ke-
räämisen mallin puuttumisesta. Kehittämistehtäväni oli kehittää asiakaslähtöisen kehittämi-
sen malli Stadin osaamiskeskukselle. Kehittämistehtäväni toteutin Stadin osaamiskeskukselle
tehtynä kehittämistutkimuksena, joka toteutettiin aikavälillä 09/2016-05/2017.

Kehittämistutkimuksen raportointi poikkeaa perinteisestä tutkimusraportoinnista ja olen opin-
näytetyössäni yhdistänyt perinteistä mallia sekä kehittämistutkimuksen narratiivista rapor-
tointia. Kehittämistutkimukseni tuloksena kehitin johtamisen työkalun. Seuraavassa kuvassa
selkeytän lukijalle kehittämistutkimuksen kohdetta.



Kuvio 1: Kehittämistutkimuksen kohde

Kehittämisen lähtökohtana oli asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen kuuluu osaksi älykästä julkista organisaatiota (Virtanen & Stenvall 2014). Kehitetty työkalu ottaa huomioon myös kaikkien toimijoiden osallisuuden, mikä puolestaan lisää työn imua (Hakaniemi 2009), kokonaisvaltaista hyvinvointia sekä kuuluu osana älykkään organisaation toimintaan. Työkaluun on otettu mallia BIKVA-mallista ja se muokattiin Stadin osaamiskeskuksen toimintaan sopivaksi.

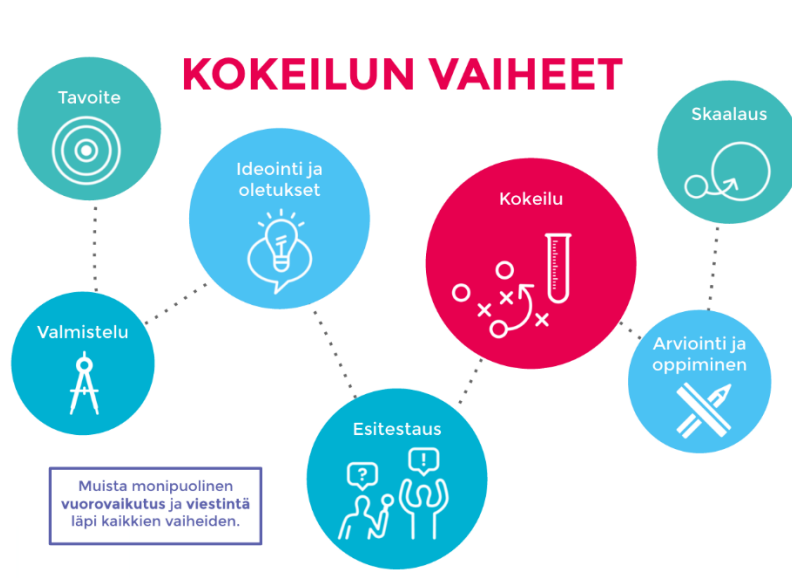
2 Stadin osaamiskeskus kehittämistutkimuksen toimintaympäristönä

Työskentelen Stadin osaamiskeskuksessa, joka on kesäkuussa 2016 aloitettu maahanmuuttajien kuntoutuksen, koulutuksen sekä työllistämisen kehittämisprojekti. Olen toimintaa kehittävä opettaja, jolla on työhistoriatausta sosiaalityön lastensuojelun eri palveluissa sekä erilaisten oppimisympäristöjen kehittämisessä. Projektin tavoitteena on vastata vuoden 2015 syksyllä alkaneen pakolaisvirran tuomiin yhteiskunnallisiin kuntoutus-, koulutus- sekä työllistämishaasteisiin. Projektissa työskentelee asiantuntijoita Helsingin kaupungin eri virastoista sekä TE-toimistosta. Stadin osaamiskeskuksessa on työntekijöitä opetusvirastosta kolmesta eri organisaatiosta, elinkeino-osastolta työllisyyden hoidosta, sosiaali- ja terveystieteiden maahanmuuttoyksiköstä, työväenopistosta sekä TE-toimistosta. Teknisesti kaikki työntekijät ovat omien toimialojensa työntekijöitä, mutta operatiivisesta projektijohtamisesta vastaa projektipäällikkö. Kyseessä on siis matriisiorganisaatio, jonka tehtävä on projektimallinen kehittäminen. Minun tehtäväni organisaatiossa on vahvasti kehittämistoimintanaa orientoitunut ja olen ollut mukana kehittämässä koulutustuotteita koulutuksen aloituksesta saakka.

Stadin osaamiskeskuksen toiminnan kohderyhmä on helsinkiläiset, vähintään 17-vuotiaat, oleskeluluvan saaneet maahanmuuttajat. Asiakkuuteen ei vaadita suomen kielen taitoa. Päätuotteiksi Stadin osaamiskeskuksessa ovat muotoutuneet kuntouttavalla orientaatiolla toteutettava suomen kielen koulutus, työpajamallinen suomen kielen koulutus sekä työvalmennus. Toiminta perustuu asiakkaan henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen polun suunnitteluun ja toteuttamiseen. Organisaatio toimii Stadin ammattiopiston alla ja oman organisaation koulutusten lisäksi Stadin osaamiskeskus ostaa koulutusta myös muilta koulutusta tuottavilta organisaatioilta mukaan lukien kolmannen sektorin toimijat. Stadin osaamiskeskukseen ohjautetaan TE-toimiston tai SOTE:n kautta.

Työntekijät ovat monikielisiä ja monikulttuurisia ja aloittaessamme ei ollut toimivaa mallia mille toimintaa on lähdetty luomaan. Toiminnan kehittäminen on pohjautunut kokeilukulttuuriin ja palvelumuotoilun 4D malliin. Kaikkien työntekijöiden toimenkuvaan kuuluu toiminnan kehittäminen. Toiminnan pohjaksi oli tehty selvitystyö, jota on jouduttu muuttamaan toiminnan käynnistyttyä, koska suunnitelma ei vastannut käytännön vaatimuksiin ja muuttuneeseen yhteiskunnalliseen tilanteeseen. Toimintaan on haettu mallia ja ideoita mm. Ruotsista ja Saksasta, mutta Stadin osaamiskeskukseen muotoutunut malli on globaalisti ainutlaatuinen. Helsingin kaupunki kehittää toimintojaan palvelumuotoilun kokeilukulttuurin avulla. Kokeiluista muotoillaan toimivia tuotteita asiakaslähtöisen palvelumuotoilun avulla. Opinnäytetyöni on osa kokeilevaa palvelumuotoilua. Lisään opinnäytetyöhöni taustateoriaa sekä kehittämistutkimuksen näkökulmaa, mitä ei käytännön kokeilukulttuurissa näkyvästi käytetä. Asiakaslähtöinen kehittäminen on läsnä kaikessa toiminnassa ja kaikesta emme tee auki kirjoitettua tutkimusta kehittämistyön pohjaksi. Tämä kuuluu olennaisena osana kokeilukulttuuriin.

Hallituksemme ja Sitra ajavat kokeilukulttuurin avulla kehittämistä. Demos Helsinki on myös julkaissut paljon kirjoituksia kokeilukulttuurista. Seuraavassa kuvassa on heidän selkeä visuaalinen selityksensä kokeilukulttuurista.



Kuvio 2: Kokeilukulttuuri, Demos Helsinki

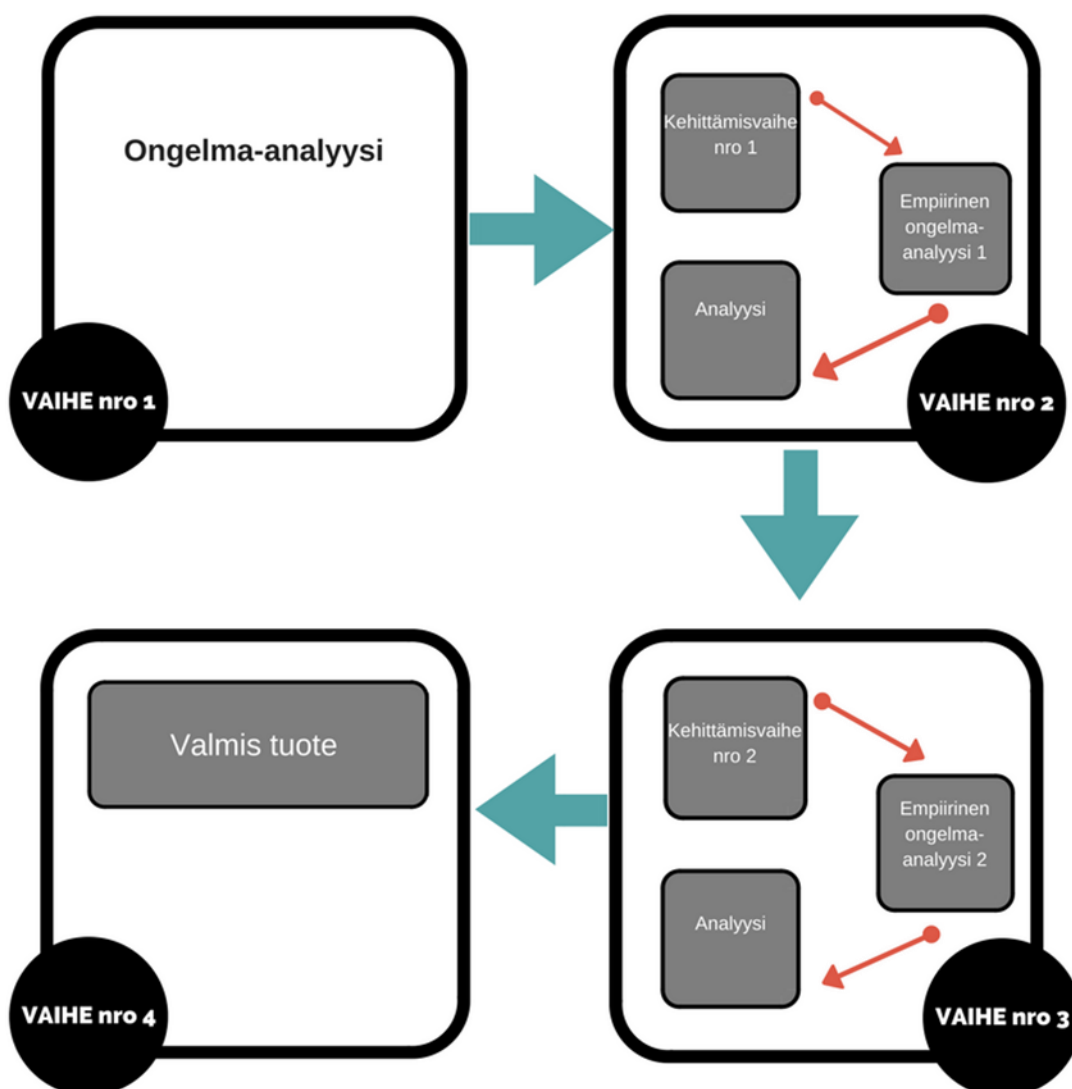
Kehittämistutkimus tehtiin marraskuussa 2016. Silloin Stadin osaamiskeskus tarjosi tuotteina osaamiskartoitusta ja sitä kautta jatkokoulujen rakentamista, työpajamallista kielikoulutusta 3 kuukauden jaksoissa, suomea ja oppimisvalmiuksia koulutusta 5 viikon jaksoissa sekä työelämän valmennusta muihin palveluihin liitettyä. Työpajamallisessa kielen koulutuksessa on yhdistetty ammatillinen koulutus ja suomen kielen S2-opetus.

3 Taustateoriat

Koko kehittämistutkimukseni on lähtöisin vahvasti kokeilukulttuurista, jossa toimitaan hyvin nopealla kehittämisen syklillä. Peilaan tutkimustani jälkikäteen teorioihin, jotka ovat olleet käytännön toiminnan taustalla. Julkisen hallinnon johtaminen on muutoksessa ja vaatimuksia muutokselle tuo esimerkiksi asiakaslähtöisen kehittämisen tuleminen kunnalliselle sektorille (Virtanen & Stenvall 2014 b). Teoriapohjan asiakaslähtöiselle kehittämiselle haen älykkään organisaation teorian kautta (Virtanen & Stenvall 2014 a). Älykäs organisaatio on vastakäsite tyhälle julkiselle organisaatiolle (Kuusela & Ylönen 2013). Älykästä organisaatiota kuvaavia tekijöitä esittelen alla ja liitän asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisen osaksi älykkään organisaation perustoimintaa. Asiakaslähtöinen kehittäminen kuuluu palvelutieteiden alaan. Sosiaalitieteissä kyseistä käsitettä lähellä on käsitteet osallisuus ja osallistaminen. Esittelen myös nämä käsitteet osana teoriakehystä.

Tutkimusstrategiaksi valitsin kehittämistutkimuksen, mikä sinällään on uusi suuntaus, mutta sopii hyvin älykkääseen ja oppivaan organisaatioon, kokeilukulttuurin palvelumuotoiluideaan sekä uudenlaiseen toimintaympäristöön, missä organisaatiomme toimii. Kehittämistutkimus

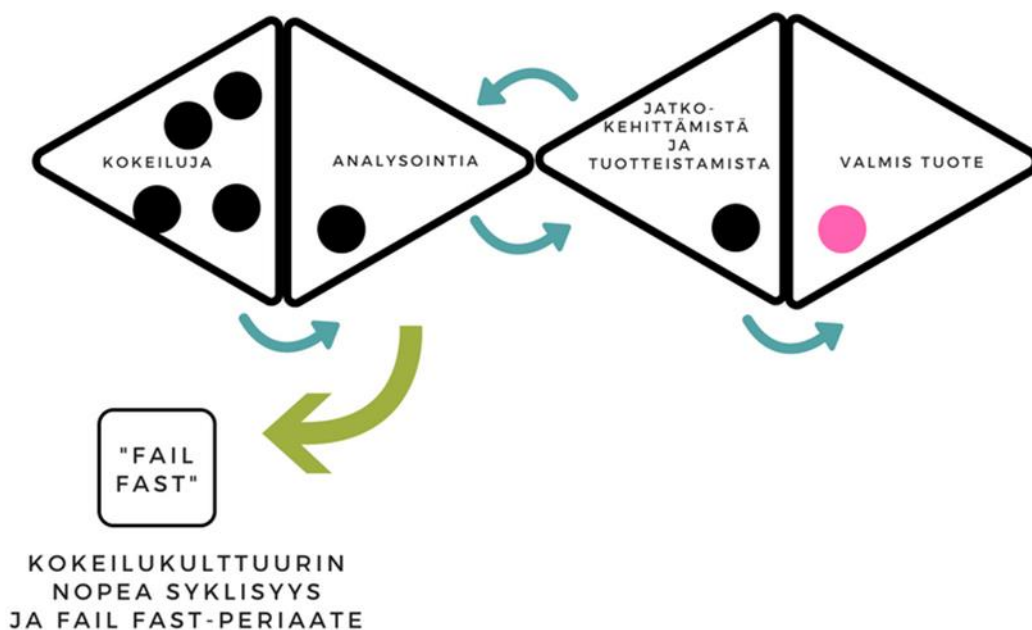
on englanniksi design research ja sitä on käytetään yleensä uusien oppimisympäristöjen ja sovellusten sekä erilaisten uusien toimintamallien kehittämisessä (esimerkiksi Bannan, Cook & Bachler 2016 ; Lüftenegger, Comuzzi & Grefen 2017). Kehittämistutkimus kulkee seuraavassa kuvassa esitetyn syklin mukaan. Kuva alla kuvaa tutkimukseni kulkua mukailen Johannes Pernaan (2013) esittämää mallia.



Kuvio 3: Kehittämistutkimuksen sykli Stadin osaamiskeskuksessa

Kokeilukulttuuri sekä kehittämistutkimus on itse asiassa luotu samalle syklipoh-jalle, mutta kokeilukulttuuri toimii paljon nopeammalla aikajänteellä ja pienemmällä alustavalla tutkimuspanoksella. Teemme toiminnassamme jatkuvaa palvelumuotoilua kokeilukulttuurin kautta. Palvelumuotoilu kokeilukulttuurissa on myös hyvin lähellä palvelumuotoilun 4D-mallia. Palvelumuotoilun 4D-mallin, kokeilukulttuurin sekä kehittämistutkimuksen välillä on suoria yhtymäkohtia. Seuraavassa esitän vielä piirtämäni mallin, missä olen yhdistänyt nämä kaksi edellä mainitsemaani samaan kuvaan havainnollistaakseni toimintaympäristöä ja työkaluttua, jossa teen tutkimukseni.

K O K E I L U K U L T T U U R I J A 4 D - M A L L I



Kuvio 4: Kokeilukulttuuri ja 4D-malli

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia on kehittämistutkimus. Kehittämistutkimus aloitetaan ongelma-analyysillä, kehitettävän mallin ensimmäisen version kehittämisellä, sen testaamisella mesosyklissä, testin analysoinnilla, toisen mesosyklin läppiviennillä (katso kuvio 3) sekä lopullisen mallin palauttamisella. Kehittämistutkimus kehittää teorian, joka on toistettavissa myös muualla, joten mielestäni työ jatkuu vielä kehitetyn teorian juurruttamisella. Malliksi, jota kehitin Stadin osaamiskeskukseen sopivaksi johtamisen työkaluksi, valitsin BIKVA-mallin. BIKVA-malliin tutustuin 2004 julkaistun Hyvät käytännöt - menetelmä käsikirjan kautta (Krogstrup 2004). Malli on sosiaalialan laadun arvioinnin ja kehittämisen malli, jossa on tarkoitus kehittää toimintaa aina asiakkailta poliittisiin päättäjiin saakka. Bikva-mallin olen avannut myöhemmin tarkemmin, jotta lukija voi itse tarkastella sitä ja sitä, mitä muutoksia malliin on tehty.

Olen kerännyt tähän samaan kappaleeseen kehittämisen taustateoriat. Kehittämistutkimuksen raportointiin ei ole vakiintunutta mallia, joten koska kyseessä on opinnäytetyö, sovellan mallissa perinteistä opinnäytetyön kirjoittamisen rakennetta ja kehittämistutkimuksen narratiivista raportointia ja koen loogiseksi liittää kaikki teoriat alkuun.

3.1 Älykäs ja oppiva julkinen organisaatio

Julkinen sektori on muutoksen tarpeessa. Toiminta ei ole kestävää taloudellisesti ja paineita luo lisää mm. väestön ikäkehitys, teknologian kehitys sekä maahanmuutto näin vain muutama mainitakseni. Julkisen sektorin kehittämisessä on otettu mallia yksityiseltä puolelta, mutta yksityisen puolen käytänteiden suora soveltaminen julkiselle puolelle ei ole hyvä ratkaisu, vaan niitä tulisi muokata julkiseen hallintoon sopiviksi. (Ghobadian, Gallear, Viney, & O'Regan, 2007.)

Muutoksessa tärkeää laadukkaan kokonaisuuden aikaansaamiseksi on niin hyvinvoiva organisaatio ja työntekijät kuin myös hyvinvoivat asiakkaat.

Virtanen ja Stenvall ovat julkaisseet teoksen Älykäs julkinen organisaatio vuonna 2014. Esipuheessa he mainitsevat kirjoittavansa kirjoja julkisesta hallinnosta, koska ei ole yhdentekevää miten julkinen hallinto Suomessa ja maailmalla menestyy. Julkisen hallinnon kanssa on jokainen meistä tekemisissä jatkuvasti. Yksityisen sektorin palveluita kansalaiset eivät tarvitse päivittäin. Yksityisten palveluntuottajien väliltä kansalaisella on yleensä myös mahdollisuus valita. Tämän takia minua kiinnostaa julkisten palveluiden kehittäminen. Asiakkaalla ei ole mahdollisuutta (vielä) valita palveluntuottajaa ja sitä kautta vaikuttaa saamansa palvelun laatuun. Johtaminen julkisella puolella ei ole yhtä laadukasta kuin yksityisellä sektorilla. Johtaminen heijastuu palvelun laatuun monta kautta ja minua kiinnostaa johtamisen kehittäminen. Tutkimustyö, jonka olen tehnyt linkittyy suoraan johtamisen kehittämiseen ja voi suoraan toimia johtamisen välineenä jatkossa. Johtamisessa ei siis voi käyttää suoraan yksityiseltä puolelta kopioituja työkaluja, kuten jo aiemmin kerroin. Työkalut on siis luotava yhdistelemällä ja uudelleen muotoilemalla kyseiseen toimintakenttään sopivia malleja.

Virtasen ja Stenvallin mukaan yhteiskunta on aina ollut muutoksessa, mutta muutos on saanut uusia muotoja. Erityisesti 2000-luvulla ovat virinneet hallinnon uudistamishankkeet, jotka ovat viime vuosina koskeneet lähinnä kuntasektoria ja sosiaali- ja terveystalouden järjestelmää. Yhteiskunnan muutokset näkyvät myös julkisessa hallinnossa. Julkinen hallinto joutuu reagoimaan entisten lisäksi myös kokonaan uusiin yhteiskunnallisiin tarpeisiin. (Virtanen & Stenvall 2014 a, 11-12.) Stadin osaamiskeskus on Helsingin kaupungin erillismäärärahalta aloitettu projekti, jonka tarkoituksena on vastata syksyn 2015 ”pakolaisryntäykseen” kehittämällä pakolaistaustaisten helsinkiläisten koulutus- ja työllistymispolkuja.

Julkisia organisaatioita ei ole varsinaisesti ylistetty hyvän johtamisen vuoksi. Kuusela ja Ylönen (2013) kirjoittavat suureen suosioon nousseessa teoksessaan Konsulttidemokratia, kuinka julkisten organisaatioiden johto on ulkoistettu yksityisille konsulteille. Julkisista organisaatioista on tehty ”tyhmiä” ja johtamisosaaminen ostetaan ulkopuolisilta konsulteilta (Virtanen & Stenvall 2014, 12-13).

Kehittämiprojektien johtaminen kuuluu kuitenkin sitä varten palkatulle henkilöstölle. Ei ole yhteiskunnallisesti kestävä kouluttaa ja palkata henkilöstöä julkishallinnon johtotehtäviin ja ostaa johtamisosaaminen konsulteilta. Tavoitteenani on kehittää työkalu, jota voi käyttää laadukkaan johtamisen ja jatkuvan kehittämisen välineenä julkisella sektorilla esimiesjohtoisesti ilman konsulttien facilitointipanosta.

Julkiselle sektorille hakeudutaan työhön monesti kutsumuksen kautta ja työskentely julkisella sektorilla on ylpeyden aihe. Julkisen sektorin toiminnan leimaaminen tyhmäksi ja tehottomaksi, konsulttien avulla tehtäväksi työksi tuntuukin tästä näkökulmasta epäoikeudenmukaiselta. Julkisen sektorin johtamisen ja hallinnon kehittämiseen tulisi keskittyä. (Virtanen & Stenvall 2014, 14.)

Julkisen sektorin toimivuudella on huomattava merkitys yhteiskunnalle ja ylpeydellä tekeminen lisää julkisen sektorin toiminnan laatua. Julkinen sektori myös mahdollistaa kansalaisten, yritysten ja järjestöjen toiminnan sekä huolehtii oikeudenmukaisuuteen ja huolenpitoon liittyvistä yhteiskunnallisista velvotteista, niiden osalta jotka pärjäävät muita huonommin. Julkisen sektoritoimintaan kuuluu myös erilaiset laillisuusvalvontaan liittyvät tehtävät. Ei ole yhdentekevää, millainen laatu näillä toimialoilla on, joten haluamme jatkossakin että toimijat näissä tehtävissä tekevät työtänsä ylpeydellä. (Virtanen & Stenvall 2014, 15.)

Virtasen ja Stenvallin (2014) mukaan tiedetään, että organisaatioiden älykkyys liittyy niiden tapana hahmottaa toimintaympäristöään ja tulevaisuuttaan. Heidän mukaansa yleisesti on vallalla ajatus, että älykkäät organisaatiot saavat aikaan parempia tuloksia ja pärjäävät paremmin kuin muut. Lisäksi älykäs organisaatio sopeutuu paremmin muuttuviin toimintaympäristöihin. (Virtanen & Stenvall 2014, 13.) Tavoitteeksi onkin hyvä määrittää ulkoistetun johtamisen (Kuusela & Ylönen 2013) sijaan älykkään organisaation luominen.

Älykkään organisaation määritelmä

Tyhmä/kömpelö julkinen organisaatio	Älykäs/ notkea julkinen organisaatio
Tyhmä	Älykäs
Kömpelö	Notkea
Taaksepäin katsova	Tulevaisuuteen suuntautuva
Johtaminen autoritääristä	Johtaminen refleksiivistä
Muuntautumiskyvytön	Muutoskykyinen

Lamaantuu muutosten edessä	Selviää paineista ja muutoksista
Johtamisfilosofia staattinen	Johtamisfilosofia dynaaminen
Rutiineihin takertuva	Luova
Hidas uudistumaan	Nopea uudistumaan
Suljettu	Avoim
Virheitä tunnistamaton	Virheet tunnistava ja uutta oppiva
Kompromisseihin tyytyvä	Valintoihin kykenevä
Vähään tyytyvä	Erinomaisuuteen tähtäävä
Huonomaineinen	Edistyksellinen
Suvaitsematon säännöissä pysyttäytyjä	Avarakatseinen sääntöjen tulkitsija
Omaan napaansa tuijottaja	Kumppani
Työyhteisökulttuuri lannistava	Työyhteisökulttuuri innostava
Paranoidinen	Avarakatseinen

Taulukko 1: Virtanen ja Stenvall (2014, 21)

Älykkäät organisaatiot menestyvät ei-älykkäitä paremmin. Tämä johtuu siitä, että ne määrittelevät tavoitteensa täsmällisemmin ja kunnianhimoisemmin, tunnistavat toimintaympäristönsä muutostekijät muita paremmin ja osaavat varautua niihin sekä pystyvät mobilisoimaan käytössään olevat resurssit muita paremmin. Lisäksi kyse on kokonaisvaltaisesta organisatorisesta älykkyydestä, jossa tärkeänä tekijänä on johtaminen. Kokonaisvaltainen organisatorinen älykkyyks tuo mukanaan onnistumisen todennäköisemmin kuin tyhmä organisaatio. (Virtanen & Stenvall 2014, 22.)

Tukeakseni Stadin osaamiskeskuksen toiminnan kehittymistä, tulee minun kehittää toimintaa kohti älykkään organisaation kuvausta. Älykkäässä organisaatiossa kyse on kokonaisuudesta, jokaisesta työntekijästä, toimintakulttuurista ja ennen kaikkea kaiken johtamisesta. Keskityn siis johtamisen työkalun luomiseen.

3.1.1 Asiakaslähtöinen kehittäminen osana älykkään organisaation johtamista

Edellisessä kappaleessa esittelin älykkään organisaation olevan mm. notkea, tulevaisuuteen suuntautuva, muutoskykyinen, luova, nopea uudistumaan, virheet tunnistava ja uutta oppiva sekä erinomaisuuteen tähtäävä. Älykkään organisaation johtaminen on mm. refleksiivistä, dynaamista sekä kumppanuuteen pyrkivää. Älykäs organisaatio on kaikilta ominaisuuksiltaan luotu vastaamaan koko ajan kiihtyvään yhteiskunnalliseen muutokseen. Tällaisen organisaation kehittäminen vaatii johtamistaitojen lisäksi uudenlaisia toiminnan kehittämisen työkaluja. Kaupallisella puolella asiakaskuuntelu ja sen avulla tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on tuttu palveluiden kehittämisen metodi. Yritin kysellä ja etsiä vastaavia sovelluksia julkisen sektorin toimintaan sovellettuna. En löytänyt niitä. Asiakkaiden osallistamiseen on olemassa tietoa ja käytänteitä, mutta osallistaminen toimintana tähtää perinteisesti asiak-

kaan henkilökohtaisen prosessin eteenpäin viemiseen ja sitä kautta suurempaan yhteiskunnalliseen hyvään, ei niinkään palveluiden ja tuotteiden suunnitteluun, joskin ehkä ajatus siitä on olemassa.

Virtasen ja Stenvallin (2014 , 143-147) mukaan asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen juontaa juurensa palvelutieteisiin. Palvelutieteellinen ajattelu ei ole saanut laajaa jalansijaa yhteiskunta- ja hallintotieteissä, ei kansainvälisesti eikä Suomessa. Suomessa tutkija Risto Harisalo on tehnyt (2013) palvelutieteen alalla hallinto- ja organisaatiotutkimukselle kehityspolkuja avaavaa määrittelytyötä. Harisalo katsoo, että suomalaisessa yhteiskunnassa on vallalla ajattelu, että lakeihin perustuva julkinen palvelu ei tarvitse asiakaslähtöistä palveluiden kehittämistä - lait ajavat asiakaslähtöisyyden ideaa. Harisalon mukaan vallalla on myös asenteellinen dualismi, missä kansalaiset ovat linnoittautuneet puolustamaan omaa ideologiaansa ja julkiset palvelut ovat alistettu omien pyrkimysten keinoiksi, silloin kehittäminen on toissijaista.

Kun asian näkee näinkin realistisesti, ymmärtää asiakaslähtöisen kehittämisen radikaaliuden julkisella sektorilla. Sosiaalialalla, kasvatuksessa ja nuorisotyössä erityisesti on käytössä käsite osallisuus. Osallisuuden käsittettä ja sen kehittymistä esittelen toisessa kappaleessa, mutta asiakkaan osallisuus kuntasektorin palvelukentällä on hyvin lähellä palvelutieteellistä asiakaslähtöisen kehittämisen ideaa. Harisalon näkemykset tukevat omaa kokemustani osallisuus-sanana pinnallisuudesta julkisen palvelun toiminnossa. Kyseessä on asia, mikä tiedetään ja mistä Nivala ja Ryyänen kirjoittivatkin artikkelissa: Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia (2013). Julkisten palveluiden järjesteämisessä vallalla oleva murros sekä poliittisesti johdettu julkisten palveluiden tuottaminen vaikeuttavat palveluiden asiakaslähtöistä kehittämistä sekä asiakkaiden osallistamista.

Harisalo on (2013, 23–24) on perustellusti epäillyt, että palvelutieteellä olisi paljon potentiaalia myös julkisten palvelujen luonteen ymmärtämisessä nimenomaan siitä syystä, että yksityisesti ja julkisesti tuotetuilla palveluilla on yleensä paljon samankaltaisuuksia. Vaikuttaa siltä, että julkisesti hallinnosta käytävä keskustelu on jokseenkin helppo politisoida ilman, että palveluiden logiikkaa tarkasteltaisiin kiihkotta ja analyttisesti.

Stenvall ja Virtanen (2014) pohtivat : ”Mikä palvelutieteellisen ajattelun merkitys sitten voisi olla palvelujen käyttämiselle? Palvelutiede ensinnäkin avaa palveluprosessiin uuden, palvelujen käyttäjän näkökulman. Palvelut ovat niiden tuottajan ja käyttäjän dynaaminen kohtaamisfoorumi, rajapinta, jossa käyttäjä ei ole pelkkä toiminnan ja intervention kohde vaan autonominen subjekti. Liiketaloustieteellisessä ja tuotantotaloudellisiin kysymyksiin fokuoivassa tutkimuksessa on viime vuosina alettu puhua asiakasläheisyydestä (customer intimacy), jolla tarkoitetaan palvelujen käyttäjän kohtaamista uudella ennakkoluulottomalla

tavalla - sellaisella, joka antaa käyttäjälle tasa-arvoisen osallisuuden niin palvelujen suunnittelussa kuin tuotannossakin.” (Stenvall & Virtanen 2014, 146.) Tämä riittää perusteluksi sille, miksi tuotteita, joissa on yhdistetty soten, opetuksen, te-palveluiden ja työllistämisen palvelut, tulisi kehittää asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöinen kehittäminen edistää julkisen organisaation älykkyyttä ja tuottaa parempia palveluita kansalaisille (vrt. aiempi määritelmä), tukee osallisuutta ja sitä kautta palvelee kokonaisvaltaista hyvinvointia sekä edistää kustannustehokkuutta. Kaksi ensimmäistä syytä on helposti luettavissa edellä olevasta tekstistä. Kustannustehokkuuden kasvun perustelen sillä, että julkista organisaatiota tulisi kehittää älykkyyden määritelmän mukaan itse organisaation sisältä. Tällä hetkellä on vallalla, niin kuin aiemmin kerroin, ajatus tyhmästä julkisesta organisaatiosta, jonka kehittäminen on ulkoistettu konsulttifirmoille. Nämä konsulttifirmat ovat kalliita. Kustannustehokkuuden nimissä tulisi keskittyä julkisen sektorin organisaatioiden ja johtamisen jatkuvaan, itseohjautuvaan kehittymiseen, mikä on osa älykkään organisaation määritelmää.

3.2 Osallisuus ja osallistaminen

Asiakaslähtöinen kehittäminen sosiaalialalla saa oikeutuksensa asiakkaan osallistamisesta toiminnan kehittämiseen. Osallisuus kehittämässä pohjaa samaa ideaan, kuin aiemmin esitelty palvelutieteellinen näkökulma: ” Palvelut ovat niiden tuottajan ja käyttäjän dynaaminen kohtaamisfoorumi, rajapinta, jossa käyttäjä ei ole pelkkä toiminnan ja intervention kohde vaan autonominen subjekti.” (Stenvall & Virtanen 2014, 146.) Osallistaminen ja osallisuus käsitteinä eivät ole kovin vanhoja ja seuraavassa esittelen ja pohdin hieman osallisuutta sekä esittän Arnsteinin portaikon, joka esittää eri tasot kansalaisosallisuudesta julkishallinnossa.

Edustan sosiaalipedagogista koulukuntaa ja niin ollen on hyvin mieluista lähestyä osallisuutta Nivalan ja Rynnäsen (2014) artikkelin kautta. Sosiaalipedagogiikka tarkastelee ihmisen kasvua sosiaalisena ilmiönä. Sosiaalipedagogiikka on kiinnostunut prosesseista, joissa ihminen kasvaa yhteisöjen ja yhteiskunnan jäseneksi ja jäsenenä. Kasvun lisäksi huomion kohteena on kasvatusta, eli pedagoginen toiminta, jolla sosiaalista kasvua tuetaan ihmisen elämänsä eri vaiheissa. Kasvun ja kasvatuksen ymmärretään tapahtuvan läpi elämän, kaikilla elämän osa-alueilla: arkipäivän kohtaamisista kasvatukseen formaaleihin instituutioihin. Nivala ja Rynnäsen haluavat tuoda osallisuudesta ja osallistumisesta käytävään keskusteluun erityisesti sosiaalipedagogiikan kriittiseen perinteeseen kiinnittyviä näkökulmia. Sosiaalipedagogisella näkökulmalla he tarkoittavat tasa-arvon ja demokratian ideaaleihin juurtuvaa, kaikkien osallistumista ja osallisuutta tukevaa ideaalia. Heidän näkökulmansa kuulostaa samalta kuin minun käytännössä. Kun minä puhun osallisuudesta, puhun siitä aidoimmillaan, ruohonjuuritasolla. En tarkoita näennäistä pedagogiikan tai johtamisen keinoa, jolla pyritään seuraamaan vallitsevaa trendiä uskaltamatta aitoon osallistamiseen. Nivala ja Rynnäsen (2014) kuitenkin mainitse-

vat, että käsitteellä osallisuus ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. He ovat huomanneet, että englannin kielessä ei ole saman sisältöistä vastinetta sanalle osallisuus. Osallisuus siinä merkityksessä, missä se meillä yleisesti tunnetaan, ei esiinny muissa kielissä.

Osallisuus minun ymmärtämänäni on henkilön aitoa osallistumista ja vaikuttamista häntä koskeviin asioihin. Julkisella sektorilla asiakkaita osallistetaan yleensä palveluiden tuottamiseen liittyvissä kysymyksissä. Osallisuudessa on tärkeää myös henkilön oma kokemus kuulluksi tulemisesta ja vaikuttamisen mahdollisuudesta. Kriittinen näkökulma osallistamiseen nousee siitä, että tilanteessa, jossa asiakas osallistetaan toimintaan, tapahtuu se asiakkaan ollessa toiminnan objektina. Osallisuuden luonteeseen kuuluu toimijuuden subjektius.

Ryynänen ja Nivala ovat lausuneet osallisuuden määritelmän kohdalla: ”Johonkin kuulumisen tunne ja kokemus omasta merkityksestä osana jotain yhteisöä ja yhteiskuntaa on ihmisen hyvinvoinnin perusrakennusaineita” (Ryynänen & Nivala 2014, 10). He nostavat edellä kirjoittamani lisäksi hyvän näkökulman osallisuuden ja henkilön hyvinvoinnin välille. Myöhemmin artikkelissaan he määrittelevät osallisuus käsitettä myös vastakäsitteiden kautta: ”Vastakäsitteet auttavat tarkentamaan käsitystä siitä, mitä osallisuus ei ainakaan ole. Niiden kautta osallisuus hahmottuu aktiivisuudeksi ja osallistumiseksi (vs. passiivisuus), kiinnostukseksi ympäristöä kohtaan ja haluksi vaikuttaa siihen (vs. välinpitämättömyys), osansa saamiseksi yhteiskunnan resursseista ja mahdollisuuksista, paikan löytämiseksi suhteessa yhteiskunnan eri toimintajärjestelmiin (vs. syrjäytyminen) sekä elämiseksi yhteydessä itseensä, ympäristöönsä ja yhteiskuntaan (vs. vieraantuminen).” (Ryynänen & Nivala 2014, 19-20.)

Osallisuuden käsitteen virallisen version muotoutuminen on linkittynyt vahvasti julkishallintoon. Aluksi oli tarve saada kansalaiset äänestämään ja sen jälkeen se alkoi valua osaksi projekteja ja lainsäädäntöä painottuen kuitenkin nuorten ja lasten osallisuuteen.

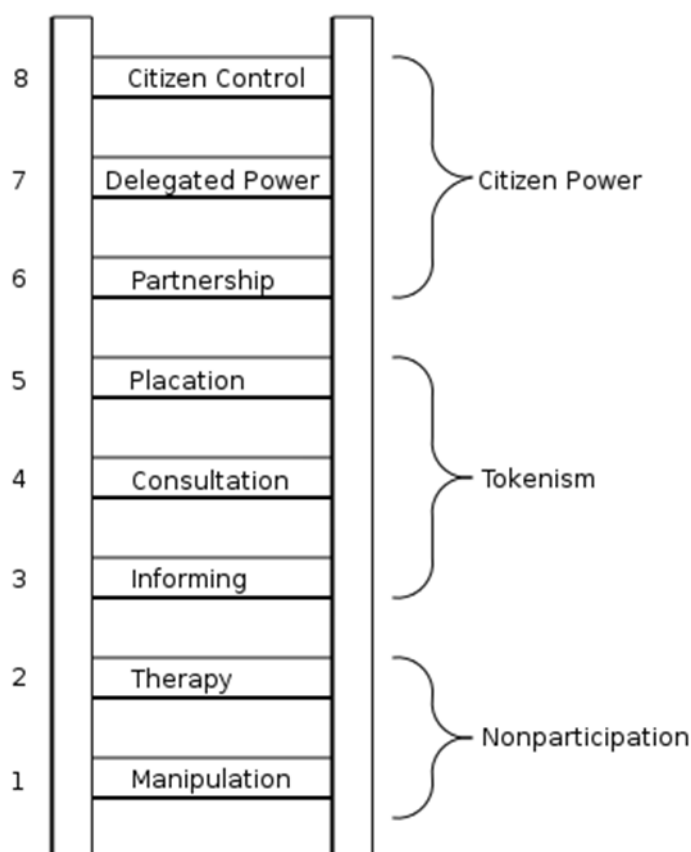
” Osallisuuskäsitteelle vakiintuneita käyttötapoja voi kyseenalaistaa myös siitä näkökulmasta, että joissain yhteyksissä osallisuus on pelkistynyt lähinnä rituaaliseksi toimenpiteiksi tai mekaanisiksi toimintamalleiksi: osallisuutta väitetään olevan sen, että lapsi tapaa sosiaalityöntekijän lastensuojeluprosessin tietyssä vaiheessa tai että nuorisovaltuuston jäsen saa osallistua puhe- ja läsnäolo-oikeudella nuorisolautakunnan kokouksiin (ks. myös Paju 2007, 13). Onkin kysytty, onko julkishallinnon osallisuus- ja osallistumispuheessa usein kyse vain positiivisesta retoriikasta. Käytetäänkö siis vain termejä, jotka ovat kiistattoman kannatettavia sen sijaan, että aidosti paneuduttaisiin - ehdittäisiin tai haluttaisiin paneutua - siihen, onko väitetyllä osallisuudella todellista merkitystä prosessien ja itse ”osalliseksi tehtävien” näkökulmasta (ks. esim. McKay & Garratt 2013)” (Ryynänen & Nivala 2014, 15.)

Aito osallistaminen vaatii rohkeutta. Silloin kysytään aidosti heiltä, jotka valitettavasti sosiaalityössä ovat toiminnan objekteja, eivät subjekteja, sitä mikä heitä auttaisi heidän mielestään. Asiakaslähtöinen kehittäminen kunnallisena toimijana sosiaalityön näkökulmasta on siis asiakkaiden osallistamista kehittämistyöhön.

3.3 Kansalaisen osallisuus julkishallintoon

Arnstein (1969) on esittänyt kahdeksanasteisen osallistumisportaikon. Tämä portaikko on luotu siis kansalaisen osallisuuteen julkishallintoon.

Ideana on esitellä tapoja, joilla kansalainen osallistuu julkiseen palveluiden tuottamiseen osallisuuden eri portaikoilla. Kun osallisuus on suurimmillaan (kohta 8 portaikossa), on kansalainen toimintaa kontrolloivassa asemassa. Se, että kansalaiselta kysytään mielipidettä palveluiden toteutukseen liittyen (Consultation), ei vielä osoita suurta osallisuutta julkisten palveluiden tuottamisessa.



Kuvio 5: Arnsteinin portaikko (Arnstein 1969)

4 Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä

Tutkimuksen kentällä olen uuden edessä ja monen välissä. Toimintamme on Suomen mitta-kaavassa, julkisella sektorilla uudenlaista. Toimimme matriisina monen kulttuurin risteyskohdassa ja toimintakulttuuriimme kuuluu nopeus, ketteruus ja uuden jatkuva kehittäminen. Huomaan seisovani monesti tieteen tekemisen vaatimusten ja käytännön ristivedossa. Käytännössä, arkielämässä, kehittämistyötä tehdään ilman mittavia taustatutkimuksia. Se kuuluu kokeilukulttuuriin, sopii nykyaikaan ja on maassamme jopa hallitustasolla linjattu suuntaus. Perinteisesti tutkimusta ei tehdä nopeasti. Teemme kehittämistä, jossa pohjana tulisi olla asiakkaiden ja valtion yhteinen etu. Olemme poliittisesti aikaan saatu projekti, joten meillä on tavoitteena niin yhteiskunnan etu kuin myös yksilön etu, sillä näemme asian niin, että yksilön tuottavuus lähtee kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Tästä on kirjoittanut esimerkiksi Jari Hakanen Työsuojelurahastolle tekemässä selvityksessään vuonna 2009: Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja.

Omassa työn lähiympäristössäni työskentelen opettajana. Minulla on sosiaalialan työhistoria ja työskentelen tällä hetkellä työkuppaneinani sosiaaliohjaaja, kuntoutusohjaaja sekä S2-opettaja (Suomi toisena kielenä). Itse edustan holistista ihmiskäsitystä, minut on koulutettu sosiaalipedagogiikkaan ja kokemuksellisuuteen opetuksessa. Perinteiset kasvatustyön teoriat ovat hyvin tuttuja, kuten myös monet käytännön sosiaalialan teoriat ja niiden soveltaminen ohjaustyössä. Olen siis tieteiden sekoitus. Kokemuksellinen opetus ja positiivinen psykologia näkyvät vahvimmin toiminnassani arjessa. En ole myöskään valmiiden sääntöjen noudattaja, ennemminkin uusien luoja. Mielestäni tällaiseen taustaan sopii hyvin jotain uutta ja sekoitusta. Mikkeli ja Pakkasvirta ovat kirjoittaneet monitieteellisyydestä teoksen *Tieteiden välissä* (2007). Teoksessaan he pohtivat monitieteellisen tutkimuksen tekemistä tutkijan näkökulmasta: ”Ian Hacking on kirjoittanut tieteidenvälisyydestä kriittisen puheenvuoron, jossa hän pohtii erityisesti kysymystä yksittäisen tietentekijän kannalta. Useimmat tieteiden välillä työskentelevät eivät kuitenkaan katso, että he olisivat ensisijaisesti monitieteilijöitä. Pikemminkin he pitävät itseään oman tietenalansa pioneereina, jotka eivät suhtaudu ennalta käsin rajaavasti uusiin tutkimusongelmiin ja ovat luontaisesti kiinnostuneita monista asioista.” (Mikkeli & Pakkasvirta 2007, 155.) Minä olen luontaisesti kiinnostunut kakesta. En voi kuvata itseäni realismin edustajana. Edustan sosiaalista konstruktionismia. Koen ja näen maailman alati kehittyvänä ja liikkuvana mekanismina. Pyrin toiminnallani kaikkien kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, koska sieltä lähtee kaiken kukoistus. Toisaalta haluan myös luoda uudenlaista julkisten palveluiden tuottamisen kulttuuria. Tälle pohjalle siis koen hyvin sopivaksi tutkimusmenetelmäksi kehittämistutkimuksen.

Haluan luoda jotain suurempaa, yleistettävää ja kuitenkin toimia uudenaikaisella tavalla, koska kuten maailma, ei tutkimuksenkaan tulisi pysyä samanlaisena kautta aikojen. Kehittämistutkimusta lähellä on toimintatutkimus. Tutkimusmenetelmää valitessani kohtasin usein aja-

tuksia siitä, että tekemäni työ on toimintatutkimus. Kehittämistutkimusta esittelevässä kirjallisuudessa on yleensä myös käyty läpi vertaus toimintatutkimuksen ja kehittämistutkimuksen välillä jotta ero selkiintyisi.

Tutkimus, jota teen, on kehittämistutkimusta, koska kehitän isommassa mittakaavassa. Luon yleistä mallia asiakaslähtöiseen kehittämiseen sellaisessa kokeilukulttuurissa toimivassa matriisiorganisaatiossa, mitä Stadin osaamiskeskus ilmentää. Malli, jonka olen luonut, on nostanut kiinnostusta myös esimerkiksi Stadin Bryggassa, joka on Stadin ammattiopiston alainen kokonaisuus, joka kokoaa yhteen kaikki ammatilliseen koulutukseen valmentavan vaiheen sekä jatkossa koulutukseen ohjaavan vaiheen palvelut. Kehittämisen, joskin nopean tempoisena sellaisena, tukena on kehittämissyhteisö, jolta saan reflektiopintaa toimintaan.

Julkisen hallinnon sanotaan olevan jatkuvassa kehittämisen kehässä (Virtanen & Stenvall 2014, 16). Kehittämistutkimus on toimintamallin syklistä kehittämistä. Virtasen ja Stenvallin (2014) mukaan julkisella sektorilla: ”Hallinnon ongelmiin keksitään ratkaisuja, jotka aikaa myöten osoittautuvat uusiksi ongelmiksi, joihin haetaan uusia ratkaisuja, jotka johtavat taas uusiin ongelmiin (esim. Bouckaert & Halligan 2008). Valmista ei siis tule koskaan: toimitaympäristö muuttuu koko ajan ja uusiin, ennalta tiedostamattomiin haasteisiin joudutaan hakemaan ratkaisuja nopeasti. Nämä ratkaisut johtavat sitten taas uusiin julkisen johtamisen kysymyksiin ja julkisessa hallinnossa työtä tekevien uusiin työtapoihin.” (Virtanen & Stenvall 2013, 16.) Tämä kuvaus sopii täydellisen hyvin ympäristöön, jossa teen kehittämistutkimustani.

Kehittämistutkimuksella voidaan Edelsonin (2002;2006) mukaan tavoitella vastausta kolmenlaiseen kysymykseen:

- Miten kehittämisessä edetään?
- Millaisia tarpeita ja mahdollisuuksia kehittämisellä on?
- Millaiseen tuotokseen kehittäminen johtaa?

Näihin kolmeen kysymykseen vastaaminen jakaa kehittämistutkimuksessa tehtävät kehittämispäätökset kolmeen kategoriaan: ”1) Kehittämisprosessikategorian kehittämispäätöksissä päätetään henkilöt ja prosessit, joita tarvitaan koko tutkimuksen suunnittelussa, valmisteluissa, toteuttamisessa, tutkimusprosessin kehittämisessä, tuotoksen testaamisessa, arvioinnissa ja jatkokehittämisessä. 2) Ongelma-analyysikategoriassa selvitetään kehittämistutkimuksen haasteet ja tarpeet ja määritellään tavoitteet. Ongelma-analyysi voi olla teoreettinen tai empiirinen ja koostua esimerkiksi tarveanalyysistä, testaamisesta tai arvioinnista. 3) Kehittämistuotokategoria on kehittäjien ratkaisu ongelma-analyysissä esiin nousseisiin haasteisiin ja kehittämisprosessin mahdollisuuksiin. Kehittämistuotos kehittyy iteratiivisesti tutkimusprosessiin edetessä ja kehittäjien tietojen syventyessä. (Edelson, 2002; 2006.)” (Pernaa 2014, 14.) Jokainen edellä mainituista tuottaa erityyppistä teoriaa: 1) Kehit-

tämisprosessikategoria tarkastelee koko tutkimusta. Se tarkastelee prosessia ja osallistujia ja tuottaa toimintaa ja ajattelua ohjaavia teorioita. 2) Ongelma-analyysikategoria tuottaa tietoa oppimisesta ja opetuksesta eri konteksteissa sekä teorioita siitä miten ko lopputulokseen on päästy. 3) Kehittämistuotuskategoria tuottaa kontekstisidonnaisia malleja. (Pernaa 2013, 15.)

Tutkimuskirjallisuudessa on kritisoitu kehittämistutkimuksen luotettavuutta. Dataa kertyy tutkimuksen aikana paljon, mikä aiheuttaa tutkijalle datan objektiiviseen ja puolueettomaan analysointiin liittyviä haasteita. Kehittämistutkimuksen haasteita ovat myös laajojen ja pitkien tutkimusten koordinointi, teoriapohjan vahvistaminen ja tutkimusmenetelmien standardointi. (Pernaa 2013, 18.)

4.1 Kehittämistutkimuksen luotettavuus

Kehittämistutkimuksen luotettavuus määritellään seuraavilla kriteereillä:

- Uskottavuus ja siirrettävyys: Kehittämisen täytyy olla kokonaisvaltaista. Tällöin kehittämisen tuloksena saadaan sekä ohjaavia malleja ja teorioita että kuvailevia teorioita.
- Uskottavuus, luotettavuus ja vahvistettavuus: Kehittämisen tulee edetä sykleittäin ja sisältää jatkuvaa kehittämistä ja arviointia.
- Siirrettävyys: Kehittämisessä tulee pyrkiä teorioiden muodostamiseen. Näiden teorioiden tulee olla siirrettävissä kentälle opettajien ja muiden opetusalan ammattilaisten käyttöön.
- Siirrettävyys, luotettavuus ja vahvistettavuus: Prosessiin tulee sisältyä testaamista autenttisissa olosuhteissa.
- Luotettavuus ja vahvistettavuus: Kaikki syklit tulee dokumentoida tarkasti. (Pernaa 2013, 20.)

Kehittämistutkimus on nuori tutkimusmenetelmä, joten siihen liittyy vielä useita ratkaisemattomia kysymyksiä:

- Mihin epistemologiaan kehittämistutkimus pohjautuu?
- Miten kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät sovitetaan mielekkäästi yhteen?
- Miten löydetään tasapaino käytännön ja teorian välillä?
- Miten kehittämisessä määritellään yhteisymmärryksen taso?
- Miten vältetään tutkijan vaikutukselta tutkimuksen aikana ja raporteissa?
- Miten yksittäisistä tutkimuksista saadut tulokset saadaan siirrettyä yleiseen käyttöön? (Pernaa 2013, 22.)

4.2 Kehittämistutkimuksen raportointi

” Collins kumppaneineen (2004) painottaa, että perinteisesti tieteellinen julkaisu sisältää johdannon ja tiivistelmän lisäksi neljä osiota: teoreettinen viitekehys, tutkimusmenetelmät, tulokset ja pohdinta. Kehittämistutkimusta ei heidän mukaansa tule raportoida samalla tavalla, vaan raportin tulee sisältää ainakin seuraavat osiot:

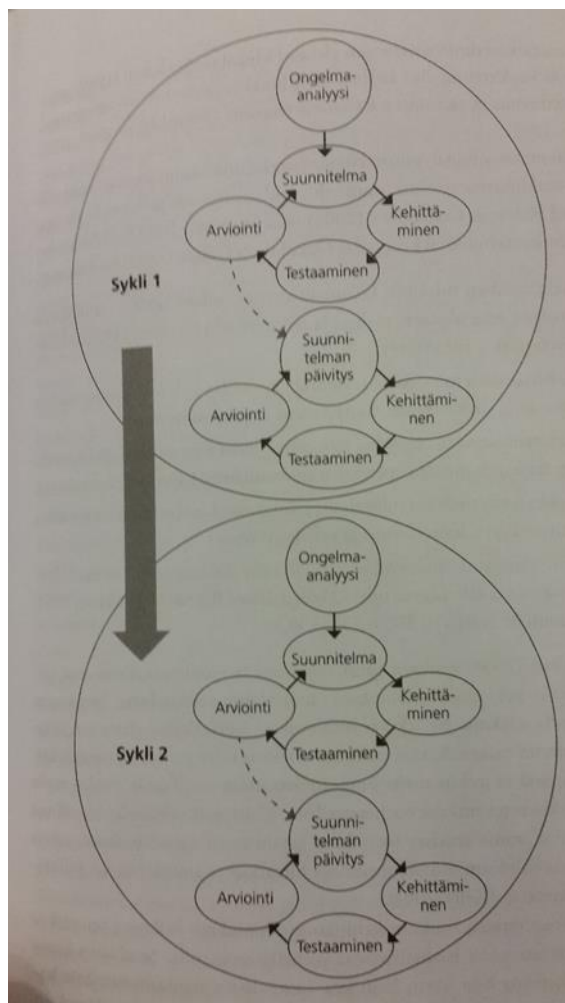
- 1) teoriaan ja kontekstiin kytketyt kehittämistavoitteet
- 2) tutkimusasetelman tarkka kuvaus, jolloin pystytään arvioimaan syklittäistä muutosta
- 3) syklittäiset kehittämiskuvaukset, joista käy ilmi, miksi ja millaisia muutoksia kehittämissä tehtiin
- 4) syklittäiset kehittämistulokset
- 5) pohdintaosuus, jossa otetaan kantaa kehittämisen mahdollisuuksiin ja haasteisiin.

Bell ja kollegat (2004) suosittelevat kehittämistutkimuksen raportointia kehittämiskuvauksen (engl. design narrative) muodossa, mutteivät ota kantaa kuvauksen rakenteeseen. Kehittämiskuvauksen tulee antaa lukijalle luotettava ja kokonaisvaltainen kuva koko kehittämisprosessista. Siinä voidaan kuvailla esimerkiksi kehittämisolosuhteita, kehittämispäätöksiä, kehittämistavoitteita ja arvioinnin tuloksia.”(Pernaa 2013, 23.)

Raportoin oman kehittämistutkimukseni yhdistäen perinteistä sekä edellä esiteltyä narratiivista mallia.

4.3 Kehittämistutkimus asiakaslähtöisen palvelun kehittämisen välineenä

Kehittämistutkimus on englanninkieliseltä nimeltään design research, design based research tai educational design research. Edelsonin (2002) mukaan kehittämistutkimuksessa voidaan erottaa kolme osa-aluetta, jotka ovat ongelma-analyysi, kehittämisprosessi ja kehittämis-tuotos. McKenneyn ja Reeves (2012) luomaan syklimalliin, jossa yksi iso makrosykli pitää sisällään mesosyklejä ja edelleen mikrosyklejä.



Kuvio 6: Kehittämissykli (Pernaa 2013)

Aikaisemmin totesin älykkään organisaation sekä asiakaslähtöisen kehittämisen kohdalla, kehittämistutkimus sopii hyvin syklisen kehittämismallinsa vuoksi älykkään organisaation jatkuva kehittymisen vaatimuksiin.

Pernaa toteaaakin: ”Kehittämistutkimuksen teoreettisesta taustasta voidaan todeta, että oikeastaan kehittämistutkimuksessa on kyse innovaatioiden tutkimuspohjaisesta kehittämisestä (vrt. esim. diSessa & Cobb 2004; Edelson 2006; Sandoval & Bell 2004). Tutkimuspohjaisella toiminnalla pyritään kehittämään todelliseen tarpeeseen kohdistettuja pienessä mittakaavassa toimivia ratkaisuja, jotka saadaan ajan mittaan yleistettyä osaksi suuren käyttäjäkunnan toimintoja.” (Pernaa 2013, 24.)

Edellä esitetystä kuvasta käy hyvin ilmi kehittämistutkimuksen syklisyys. Kun yhdistän tutkimuksen älykkääseen julkiseen organisaatioon ja otan kehittämisen kohteeksi asiakaslähtöisen palveluiden kehittämisen mallin totean, että kehittämissykliden on jatkuttava loputtomiin. Älykäs organisaatio yhdistettynä yhteiskunnallisten muutosten nykyiseen tahtiin vaatii kehittämissykliden jatkumista toinen toisensa jälkeen. Esitän Stadin osaamiskeskukselle kehittämäni

kehittämistutkimuksen mallin tuonnempana kohdassa, jossa kerron tutkimuksen toteutuksesta sekä lisää kehittämissyklin jatkuvasta luonteesta.

5 Palvelumuotoilu julkisen sektorin kehittämisessä

Aiemmin, kappaleessa 3.1, mainitsin uusista julkisen sektorin toimintamalleista. On tarve kehittää julkisen sektorin toimintaa ja tässä kehittämistutkimuksessani keskityn erityisesti johtamisen työkalun kehittämiseen, koska johtaminen heijastuu kaikkeen organisaatiossa. Toimin palvelumuotoilijan roolissa, joskin eri ammattinimikkeellä ja sen takia kerron mitä palvelumuotoilija tekee julkisella sektorilla hyvinvoinnin kehittämisen parissa. Tämä auttaa hahmottavana tutkimukseni kokonaisuutta.

Julkisella sektorilla on tarve tehostaa toimintaansa ja ottaa asiakkaat mukaan toiminnan kehittämiseen. Tarpeen syntyä olen avannut aiemmissa kappaleissa. Yksi motiiveista on julkiseen hallintoon kohdentuvat säästöpainet. Asiakaslähtöinen palvelumuotoilu on osoitettu tehokkaaksi toiminnan taloudellisuuden ja hyvinvoinnin lisääntymisen yhdistämisessä (Jacobsen & Andersen 2013). Yksityiset toimijat ovat ottaneet nämä kaksi asiaa huomioon johtamisessaan jo aikaisemmin, mutta kuten kappaleessa 3.1 totesin, julkisen sektorin kehittämisessä ei voi käyttää suoraan yksityiseltä puolelta kopioituja malleja. Tämän vuoksi palvelumuotoilu on tärkeässä asemassa julkisen sektorin kehittämisessä nykyaikana.

Palvelumuotoilu on perinteisesti Suomessa liittynyt digitaalisten palveluiden muotoiluun, niin että käyttäjäkokemus olisi mahdollisimman miellyttävä ja toimiva. Kun puhumme palvelumuotoilusta sosiaali-, terveys-, ja koulutusalailla sekä niitä yhdistävissä moniammatillisissa palveluissa, missä minä työskentelen, puhutaan mallista, jossa yhdistyy digitaalisten palveluiden muotoilussa käytettäviä tiedon keruun työkaluja sekä prosesseja tutkimukselliseen työn kehittämiseen. (Trischler & Scott 2015.) Voimme puhua yleisesti myös hyvinvoinnin muotoilusta.

Suomessa palvelumuotoilun ja julkisen sektorin yhdistämisessä ollaan aika alussa. On toimijoita, jotka tuottavat hyviä palveluita, mutta on myös toimijoita, jotka eivät ollenkaan ymmärrä toimintaympäristöä tai sen reunaehtoja. Palvelumuotoilijoita koulutetaan monessa paikassa, monenlaisilla metodeilla. Suoraan julkiselle sektorille suuntaavaa palvelumuotoilun koulutusta ollaan vasta muotoilemassa. Palvelumuotoilun käyttäminen julkisen sektorin kehittämisessä on keskittynyt niihin kaupunkeihin, joilla on siihen varaa. Toisaalta taas maantieteellisesti kyseistä palvelua ei ole ostettavissa joka paikassa. Hyvin harvoja palvelumuotoilijoita on suoraan sillä nimikkeellä töissä julkisella sektorilla. Kun puhumme Suomesta kokonaisuutena maana, emmekä vaan eteläosasta, hakee palvelumuotoilu vielä vahvasti paikkaansa ja toiminnan muotoa julkisella sektorilla. Tässä vaiheessa palvelumuotoilusta on tullut malli to-

teuttaa kehittämistä sekä kehittämistutkimusta tavalla, joka tuo asiakkaan kehittämisen keskiöön (Pirinen 2016). Valtiotasolla viedään eteenpäin kokeilukulttuuria ja sen juurruttamista julkiselle sektorille. Se saattaakin olla vastaus siihen, ettei kunnilla ole varaa palkata erikseen palvelumuotoilutoimistoja muotoilemaan julkisen sektorin palveluita. Mielestäni palvelumuotoilu on taito, jonka tulisi sisältyä jokaisen julkisen sektorin työntekijän osaamiseen ja niiden asiakaslähtöisen kehittämisen perusteet voisi lisätä kaikkiin julkiselle sektorille mahdollisesti työllistyyiin koulutuksiin.

Pirisen (2016) kirjoittaman artikkeli, johon aiemmin viittasin, juontaa juurensa 365-Wellbeing hankkeeseen, joka oli osa vuotta 2012. Vuonna 2012 Helsinki oli maailman muotoilupääkaupunki. Kyseinen hanke pyrki yhdistämään muotoilun ja hyvinvoinnin kehittämisen. Aalto-yliopiston opettajat tekivät töitä hankkeessa opiskelijoiden kanssa. Englannin kielellä toiminut hanke pyrki toteuttamaan erilaisia hyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä pienprojekteja ympäri Helsinkiä eri toimialoilla. Kokonaisuudesta on julkaistu teos: Hyvinvoinnin muotoilu. Englannin kielellä sama teos on nimeltään *Designing for Wellbeing*.

Hankkeen tuloksena todettiin, että muotoilu on siirtynyt fyysisten tilojen ja esineiden muotoilusta rakentamaan malleja ja ratkaisuja. Muotoilulla on Suomessa koulutukselliset perinteet, mutta nykyään esineiden muotoilu ei työllistä kaikkia muotoilijoitamme. Aalto yliopisto on laajentanut muotoilun ajattelua koulutuksessaan myös infrasysteemin tasolle. Kun peristeistä, esineisiin kohdistuvaa muotoilua muokataan palveluiden muotoiluksi, joudutaan muokkaamaan myös ajattelua muotoilusta. Hyvinvoinnin muotoilussa Aalto-yliopiston mukaan on kyse niin fyysisten tilojen, kuin systeemien ja toimintamallien muotoilusta. Kyseinen projekti keskittyi vuoden tekemään projekteja hyvinvoinnin muotoilun parissa ja tulokseksi he totesivat että heillä oli edessään enemmän kysymyksiä kuin ratkaisuja koskien perinteisen muotoilun ja hyvinvoinnin muotoilun yhdistämistä. (Keinonen 2013, 11.)

Hyvinvointiin keskittyvä muotoilu on toimialat ylittävää yhteistyötä (Keinonen 2013, 12). Hyvinvointiin liittyvä organisaatio on joko koulutusta, sosiaalityötä tai terveydenhuoltoa edustava paikka. Jokaisella näillä sektorilla on pitkät historialliset tieteen harjoittamisen perusteet sekä työn tekemisen kulttuuri. Näissä organisaatioissa elää myös vahva hierarkian kunnioitus. Onnistuakseen palvelumuotoilussa näillä aloilla, on palvelumuotoilijalla oltava perusymmärrys aloista, kielestä ja kulttuurista (Keinonen 2013, 12). Palvelumuotoilija ei saa myöskään olla liian syvällä sisällä toiminnassa, jota muotoillaan.

Keinonen kuvaa hyvin palvelumuotoilun tehtävän monimutkaista rakennetta julkisella sektorilla hyvinvoinnin muotoilussa seuraavasti: ”Tekninen monimutkaisuus, joka tekee (teollisesta) muotoilusta vaativan, vaihtui sosioteknisen systeemin mutkikkuuteen, johon kuuluvat eri intressiryhmien velvollisuudet, arvot, säännöt ja resurssit. Tällaista monimutkaisuutta ei

ratkaista nokkelammalla tekniikalla tai paremmalla käyttöliittymällä. Sen sijaan tulee ymmärtää sidosrymien näkökulmat, kuvata ratkaisuehdotukset ja neuvotella niiden eduista. Käytännöistä, arvoista, ammatillisista rooleista ja valtapelistä tulee muotoilun materialia käyttökemuksen, digitaalisten interaktioiden ja fyysisten esineiden lisäksi.” (Keinonen 2013, 22.)

Yhteiskunnallisten ongelmien parissa työskentelevät moniammatilliset tiimit tulevat jatkossa käyttämään yhä enemmän palvelumuotoilun työkaluja toimintansa kehittämiseen. Palvelumuotoilu tulee koostumaan niin koulutetuista muotoilijoista, kuin kouluttamattomista ammattilaisista. Mukana on palveluiden ja systeemien käyttäjiä kuin myös muita ammattilaisia. (Pirinen, 2016.)

5.1 Palvelumuotoilun kokeilukulttuuri ja 4D-malli

Toimintaympäristö, missä tutkimukseni teen, toteuttaa toiminnassaan hyvin vahvasti kulttuuria, joka on saanut vaikutteita niin kokeilukulttuurista kuin 4D-mallista. Näitä kahta yhdistämällä saan lukijalle kuvan siitä, millaiset ovat kehittämistutkimuksen ja organisaatiossa sisällä kulkevan palvelumuotoilun reunaehdot.

Suomen hallitus on ottanut tavoitteekseen kokeilukulttuuri vahvistamisen meneillään olevalla hallintokaudella. He ovat luoneet nettisivuston, jolla esitellään kokeilukulttuuria: kokeilevasuomi.fi



Kuvio 7: Kokeilukulttuuri, Sitra

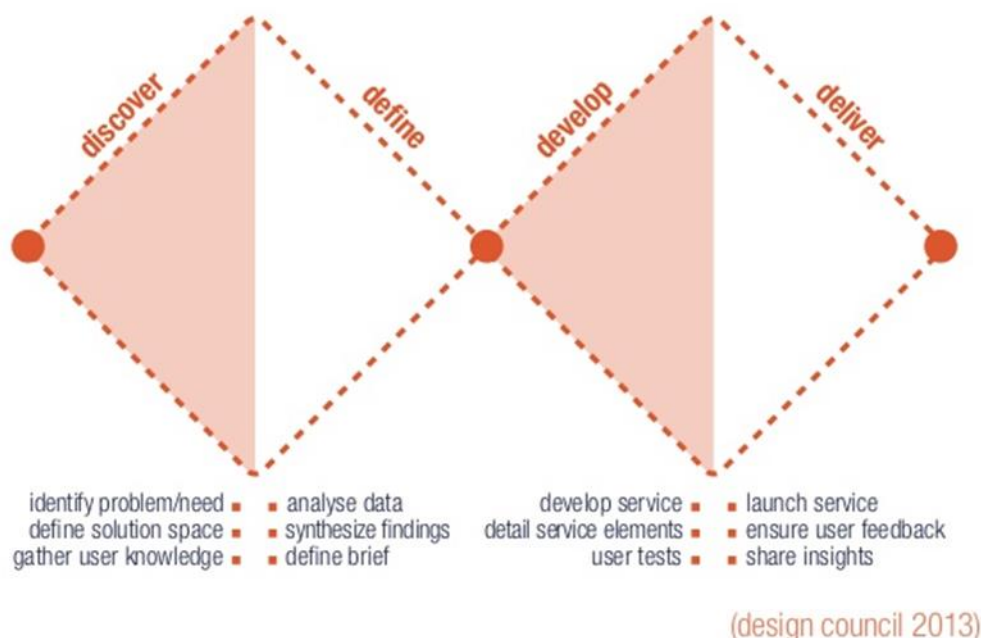
Kokeilukulttuuri on nopean kehittämisen tapa, mutta sen voi tässä ajassa ja paikassa nähdä myös poliittisena tahtotilana normien purkuun liittyen. Perinteisesti Suomessa julkisella sektorilla kaikki kehittäminen on mennyt pitkien hankkeiden ja projektien muodossa. Kokeilu-

kulttuurissa byrokratia pidetään matalana ja idean kokeileminen aloitetaan vain parin viikon sisällä idean saamisesta. Kokeilukulttuurissa voimme testata ajatuksia nopealla tahdilla, ilman valtavaa projektisykliä ja saada tuloksia hyvin paljon nopeammalla tahdilla.

Kokeilukulttuurin erityisiä piirteitä ovat nopeatempoitus, ideoiden nopea testaus, epäonnistumisen salliminen ja ”rönsyilevä ilmapiiri”. Kokeilukulttuurin kehittämistä ei johdeta strategiatyön kautta, vaan niin kuin Sitrakin asian esittää: Kokeilun taustalla voi olla strategiatyö tai projektisuunnitelma, mutta se määrittää vain raamit. Isojen raamien sisällä kokeiluja tehdään aktiivisesti. Jos kokeilukulttuurissa halutaan toimia tieteellisesti kerätyn ja analysoidun tiedon pohjalta, tarvitsee se aivan omanlaisensa, nopeasti toteutettavan ja läpi vietävän toiminnan kehittä-misen tieteellisen mallin. Suurin osa kehittämisestä kokeilukulttuurissa ei perustu tutkimuksessa esille nousevaan tarpeeseen, vaan signaaleihin, joihin reagoidaan hetkessä.

Malli, jonka olen luonut Stadin osaamiskeskuksen asiakaslähtöisen kehittämisen pohjaksi, sopii aikajänteeltään hyvin kokeilukulttuuriin. Mallin läpi vieminen pystytään tekemään 2-3 viikossa ajallisesti hyvin suunniteltuna. Eitellessäni tekemääni työtä käytän monesti Design Councilin julkaisemaan 4D-mallia. Malli on koottu tutkimalla palvelumuotoilua, mitä menestyksekkäät yritykset käyttävät. Yritysten malleista on koottu malli, joka yhdistää kaikkien tutkittujen prosessien yhteiset piirteet.

SERVICE DESIGN PROCESS



Kuvio 8: Palvelumuotoilun 4D-malli, Design Council 2013

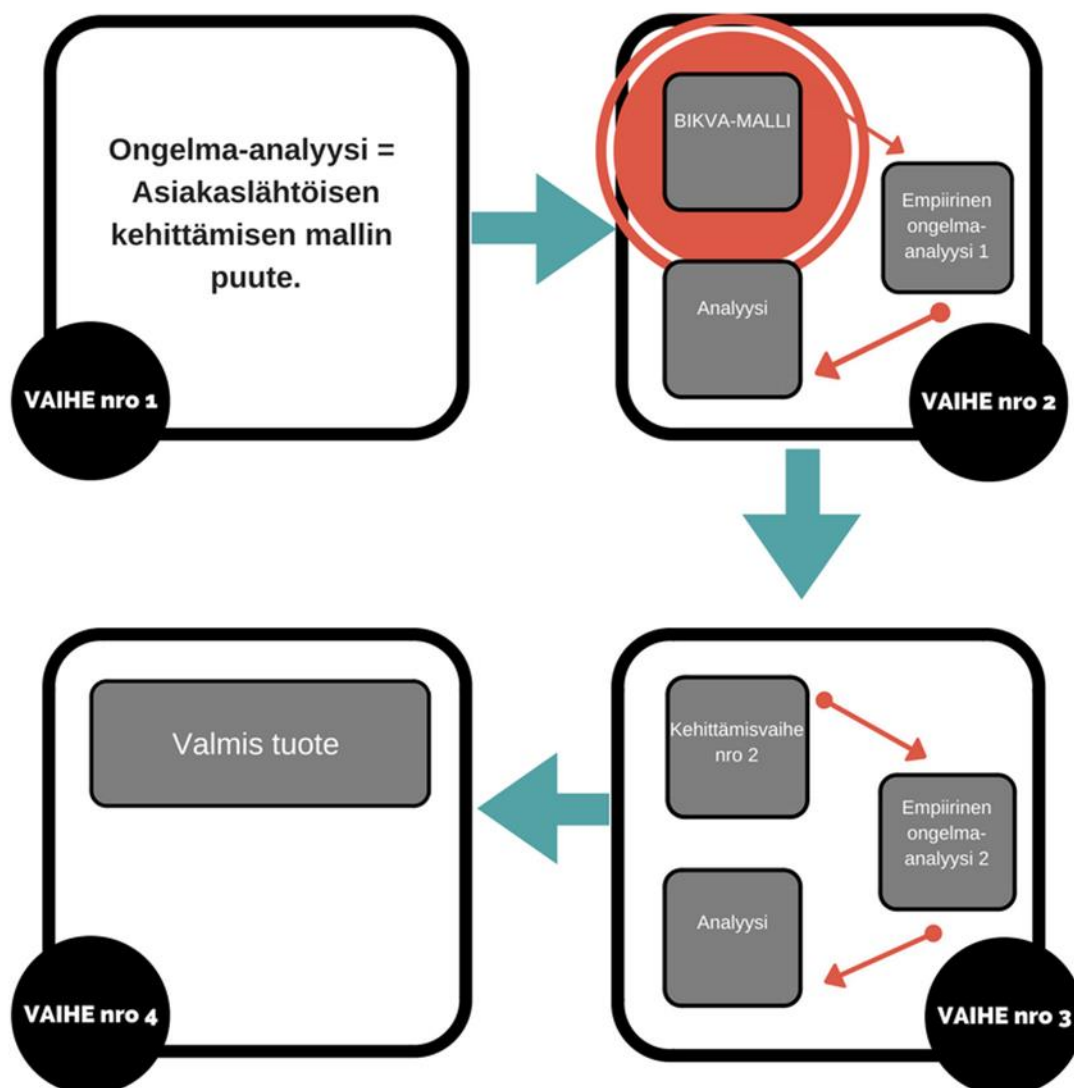
5.2 Palvelumuotoilun 4D-mallin, kehittämistutkimuksen sekä kokeilukulttuurin yhtymäkohdat

Kun vertaa näitä kolmea kuvaa keskenään, puhumme käytännön tasolla aivan samanlaisesta toiminnasta. Kehittämistutkimus painottaa toiminnan tutkimuksellista ja tieteellistä työotetta. 4D-malli on koottu monen hyvin toimivan firman kehittämiskäytännöistä mallin tasolle. Se on visuaalisesti helppo ymmärtää ja kiertää kuitenkin samaa kehää kehittämistutkimuksen kanssa. 4D-malli perustuu kokeilukulttuuriin. Ensin kehitellään paljon pieniä asioita, kokeillaan nopeasti, epäonnistutaan tai onnistutaan. Onnistuneet kokeilut analysoidaan ja nostetaan tarkempaan tuotteistus-vaiheeseen, mihin kuuluu käyttäjätestausta, mistä kehittämistutkimus puhuu empiirinen ongelma-analyysi vaiheena. Näitä syklejä tehdään kehittämistutkimuksessa, kunnes on mahdollista nostaa tuote taas eteenpäin. 4D-malli tyytyy yhteen sykliin. Sinällään 4D-malli ja kokeilukulttuuri ovat lähempänä toisiaan. Nopeus ratkaisee. Motto, jota käytetään usein kokeilukulttuurin yhteydessä, onkin ”Fail fast.”. Kaikissa näissä malleissa on taustalla jokin kehittämissyhmä. Jonkun ryhmän on yhteistyössä analysoitava kehittämisen tulos ja päätettävä jatkotoimenpiteistä.

Keinonen, Vaajakallio ja Honkonen (toim. 2013) esittävät teoksessaan, että: "...hyvä muotoilu perustuu realistiseen käsitykseen todellisuudesta ja perusteltuihin oletuksiin siitä, millaisia vaikutuksia uusilla ratkaisuilla voi olla. Tämän vuoksi muotoilumenetelmien ja tietouden tulee olla tutkimuspohjaista. Joissain tapauksissa muotoilu voidaan nähdä tiedonhankinta-keinona, joka tukee ja on vaihtoehto perinteisille akateemisille tiedon tuottamisen menetelmille. Riipuen toimeksiannosta, työryhmästä ja prosessin vaiheesta muotoilijat voivat valita lähestymistapansa, näkökulmansa ja argumenttinsa muotoilun eri kentiltä, ja pätevät muotoilijat osaavat hyödyntää taidetta, käsityötä, innovaatiota ja tutkimusta osana työtään."(Vaajakallio & Honkonen 2013, 12-13.)

Kokoan kaiken edellä olevan yhteen. Toimin siis hyvinvoinnin moniammatillisessa palvelussa, jossa palvelumuotoilussa käytän yhdistelmää kokeilukulttuurista ja 4D-mallista. Sidon nämä kuitenkin tieteen tekemisen nimissä kehittämistutkimuksen alle. Tämä kokonaisuus on työotteena nimeltään palvelumuotoilua . Malli, jota kehitämme edelleen tarpeisiimme sopivaksi kokeilukulttuurin ja 4D-mallin avulla on johdettu BIKVA-mallista, joka on alun perin sosiaalialan asiakaslähtöisen arvioinnin mallina. BIKVA-mallissa asiakkailta kerätty tieto sekä tiedon keräämisen prosessi ja kolmiportainen vaikuttaminen ovat pääosissa. BIKVAa esittelen syvemmin seuraavassa kappaleessa.

6 BIKVA-malli kehitettävän mallin esikuvana



Kuvio 9: BIKVA-mallin paikka kehittämistutkimuksessa

Edellisessä kappaleessa esittelin kehittämismaailmaa, palvelumuotoilun kenttää, missä elämme. Palvelumuotoilu on jatkuva palveluiden uudistamisen sykli, oli taustamenetelmänä sitten mikä tahansa edellä esitellyistä, tai niiden yhdistelmäsovellus. Kun on kyse asiakaslähtöisen kehittämisen mallista, mikä tulisi siis luoda kehittämis-tutkimuksen / palvelumuotoilun avulla, tarvitsemme mallin, mitä alamme testaamaan ja analysoidaan käytännössä. Organisaatiollamme ei ole olemassa vakiintunutta mallia, joten saimme kehittää uuden. Me valitsimme BIKVA-mallin runkoksi ja aloimme kehittämään sitä.

BIKVA on Hanne Krogstrupin kehittämä sosiaalialan asiakaslähtöisen arvioinnin malli. Bikva= Brugerindragelse i kvalitetsvurdering = Asiakkaiden osallisuus laadunvarmistajana. Malli

perustuu asiakkaiden näkemyksille palveluiden laadusta ja vaikuttavuudesta. Asiakkaiden kokeemukset toimivat muutosvoimana palveluiden kehittämisessä. Heiltä kerätyt näkemykset ja kokemukset välitetään eri tasoille aina poliittisia päättäjiä myöten. Mallista on hyviä kokemuksia Tanskasta, Ruotsista ja Norjasta. (Krogstrup 2004.)

1990-luvun puolivälissä sosiaalialalla vaadittiin entistä enemmän asiakkaiden mukaan ottamista arviointeihin. Tämä ilmiö toimi BIKVA-mallin kehittämisen taustalla. Tuolloin alettiin suhtautua kriittisesti asiakastyytyväisyyskyselyihin, jotka olivat olleet pääasiallisesti käytössä olleita malleja. Kritiikki kohdistui siihen, että asiakastyytyväisyyskyselyt eivät mitanneet asiakkaiden tyytyväisyyttä. Ne mittasivat ns. tyytyväisyyttä käyttäen ennalta asetettuja kysymyksiä, mitkä ohjasivat asiakkaiden vastauksia. Kyseisten kyselyiden avulla ei saatu tietoon avointa palautetta. ”Tällaiset asiakastyytyväisyystutkimukset ovat harvoin sopivia nykyisen sosiaalityön haastamiseen ja uusien ideoiden luomiseen interventioiden kehittämiseksi. Sen perusteella ei kuitenkaan voida tulkita, että BIKVA-malli voisi korvata perinteisemmät asiakastyytyväisyystutkimukset. Perinteisten asiakastyytyväisyystutkimusten ja BIKVA-mallin eri ominaisuudet voivat myös täydentää toisiaan.”(Krogstrup 2004, 7.) BIKVA-mallissa asiakas nähdään tärkeänä tulevaisuuden kehittämisen tiedon lähteenä. Mallissa asiakkaat määrittelevät arviointikysymykset omien kriteeriensä perusteella. (Krogstrup 2004, 7-8.)

BIKVA-malli valikoitui Stadin osaamiskeskuksen asiakaspalautteen keräämiseen opettajani suosituksesta. Pohdimme esimieheni kanssa sitä, miten saisimme aitoa kehittämispalautetta kohderyhmältä, jolta kokemusten mukaan on hyvin hankala saada palautteena kehittämishdotuksia. Kohderyhmä, jonka kanssa työskentelemme, on kielitaidoltaan sen tasoista, että lomakkeelle pyydetty palaute ei ole mahdollista kattavasti taitojen puutteen vuoksi. Jos kysyisimme numeerista tai visuaalista, kuviin perustuvaa palautetta, ei tulos kerro tarpeeksi. Jos esimerkiksi esittelemme numeerisen arvioinnin, ei skaalalla 1-5 saatu tulos 2,3 tai 4 kerro meille vielä mitään konkreettista. Visuaaliset hymynaama-asteikot ovat samanlaisia, informaaliselta sisällöltään hyvin suppeita. Keskustelimme myös maahanmuuttajia kauan opettaneiden opettajien kanssa ja heiltä saatu palaute kertoi, että ko kohderyhmältä on vaikea opettajan saada kehittämispalautetta. Kokemus on, että palaute on yleensä että kaikki on hyvin ja opettaja on kiva. Stadin osaamiskeskus on kehittämisprojekti ja toiminnan tarkoitus on luoda uutta, kehittää ja kokeilla uudenlaisia malleja. Yksi keino osallistaa asiakkaat kehittämistyöhön on BIKVA-malli. Kuten jo edellä Stakesia lainasin: ”Käymällä vuoropuhelua muun muassa asiakkaiden kanssa julkiset organisaatiot saavat tietoa tulevaisuuden vaatimuksista (Ranson ja Stewart 1994, 176)... Asiakkaiden osallistamisella saadaan näkyviin ongelmakenttiä, joista kenttätyöntekijät, johtajat ja poliittiset päättäjät eivät ole tietoisia.”(Krogstrup 2004, 7-8.) Tällainen tieto on kallisarvoista Stadin osaamiskeskuksen kaltaisessa kehittämisprojektissa, jossa on tarkoitus rakentaa asiakasta ja yhteiskuntaa mahdollisimman hyvin palvelevia koulutuksen ja työllistymisen polkuja.

6.1 Asiakaskuuntelu BIKVA:n tiedonkeruumenetelmänä

”BIKVA-mallissa oppiminen käynnistyy niin, että ensiksi tehdään asiakkaiden avoin ryhmähaastattelu” (Krogstrup 2004, 8).

Stadin osaamiskeskuksen asiakaslähtöisen kehittämisen mallissa ryhmähaastattelu tehdään asiakaskuuntelu nimikkeen alla olevan haastattelun avulla. Asiakaskuuntelu on kaupallisesta maailmasta tuttu käsite, jonka avulla kehitetään tuotteita vastaamaan asiakkaan tarpeita. Alkuperäisen BIKVA-mallin tavoitteena on, että asiakkaat voivat omin sanoin kuvailla ja tulkita näkemyksiään sosiaalityöstä omasta näkökulmastaan. Stadin osaamiskeskus on projekti, jossa pääasiallisesti opetetaan suomen kieltä maahanmuuttajille erilaisissa oppimisympäristöissä. Opetuksen lisäksi samaan palveluun on tuotu ohjaus niin työvalmennuksen kuin sosiaaliohjauksen muodossa. Kyseessä on siis moniammatillinen ympäristö, missä asiakas ei voi suoraan arvioida sosiaalityötä. Stadin osaamiskeskuksessa asiakaskuuntelu on rakennettu seuraavien kysymysten varaan: ”Vastasiko palvelu odotuksiasi? Lisäksi haluaisimme hyvää palautetta ja kehittämispalautetta.” Kysymykset on pyritty pitämään avoimina. Kaikki vastaan tuleva palaute kirjataan ylös taululle ja kuvataan talteen.

Asiakaskuuntelun tekee ryhmän ulkopuolinen henkilö. Työotteen on oltava dialoginen ja avoin. Ehdottoman tärkeää on olla arvottamatta pois asiakkaiden kommentteja. Koska asiakkaiden kielitaidon puute on osoittautunut esteeksi aikaisemmin aidon kehittämispalautteen saamiselle, käytetään tulkkeja. Huoneessa on asiakaskuuntelun aikana jokaiselle läsnä olevalle kieliryhmälle tulkki.

Ideaalitilanteessa asiakaskuuntelun tekisi kaikille ryhmille sama henkilö. Minä itse tein ensimmäisen kierroksen kaikilla aktiivisena olevilla työpajoillamme marraskuun 2016 alkupuoliskolla. Palautteen keräämisen jälkeen kyseinen henkilö kokoaa palautteen ja teemoittelee kehittämiskohteet.

Palautteen keräämisessä tärkeää on dokumentoidun palautteen lisäksi saada mukaan kokemus, minkä ryhmä on välittänyt palautteen kerääjälle. Pelkkä kirjoitettu palaute ilman yleistunnelman ja intensiteetin välittämistä ei ole tarpeeksi kattava informaationa. Kirjoitettua tekstiä tulkitaan negatiivisemmin kuin puhuttua palautetta. Kerätystä palautteesta tulee siis tehdä raportti, johon kootaan yleiset kehittämiskohdat. Palautteet voi myös käydä kyseisen luokan henkilökunnan kanssa kohta kohdalta läpi, mutta kokemukseni mukaan kirjoitettujen muistiinpanojen näkeminen ei anna kyseisen ryhmän ohjaajille palautetta samantaisena, mitä se luokassa oli, eli tämä on tehtävä hyvin suurta harkintaa käyttäen. Räikeisiin epäkohtiin tulee puuttua välittämällä tieto esimiehelle arvioitavaksi, mutta suorien muistiinpanokuvien lähettämistä opettajille en suosittelen. Palautteen tilaisuudesta tulisi välittyä

kirjoitettuna raporttina, jossa on kirjattu mukaan tunnelma, minkä ryhmä on haastattelijalle välittänyt sekä teemoitellut kehittämiskohdat ja hyvä palaute.

Palautteen keräämisen yhteydessä asiakkaille kerrotaan, että opettajalle ei kerrota kuka on kertonut mitään, joskin oman luokkani palautekuvat nähdessäni tiesin heti kenen suusta mikin kommentti oli tullut. Myöskään tietoturvasyistä ei ole aiheellista välittää dokumenttikuvia opettajalle tai ohjaajille suoraan.

6.2 Opettavan ja ohjaavan henkilön osallistaminen

BIKVA-malliin kuuluu kenttätyöntekijöiden, johtajien ja poliittisten päättäjien osallistaminen osaksi kehittämistä. ”Kenttätyöntekijöiden ottamista asiakkaiden jälkeen mukaan ”haastatteluketjuun” perustellaan sillä, että kenttätyöntekijöillä voi olla erityistä ja oikeutettuja näkemyksiä, jotka on otettava huomioon esimerkiksi

- a) lainsäädännössä ja poliittisessa päätöksenteossa
- b) yleistä etua ja yhteisiä näkökohtia punnittaessa.

Lisäksi kenttätyöntekijöiden tehtävien hoitamiseen vaikuttavat huomattavasti heidän työolosuhteensa, kuten työorganisaation kulttuuri, rakenne ja prosessit. Kenttätyöntekijöitä haastatteleamalla saadaan selville heidän tulkintansa siitä, miten nämä näkökohdat vaikuttavat heidän työhönsä. Lähtökohtana tässä haastatteluohje, joka laaditaan asiakkaiden haastattelujen pohjalta” (Krogstrup 2004, 9).

Stadin osaamiskeskuksen mallissa palaute esitellään opettajille ja ohjaajille teemoiteltuna, kuten aiemmin esittelinkin. Teemoihin liittyen sekä niiden lisäksi henkilökunnalla on mahdollisuus antaa oma palautteensa eteenpäin vietäväksi johtoportaalille (projektipäällikölle sekä hänen esittämäänsä koulutuspäälliköille ja ohjausryhmälle). Teemojen esittelyn yhteydessä on palautteen keräämisen lisäksi tarkoitus ideoida jatkokehittämistä kehittämisteemoihin liittyen. Myös tämä tilanne tulisi olla saman henkilön, joka kerää asiakaspalautteen, fasilitoima. Mallina sama toimii sama tiedonkeruumalli, mitä käytetään asiakkaiden kanssa. Lisäksi voi ottaa palautetta myös kirjoitettuna. ” Kvalitatiivista menetelmää käytetään kun halutaan ymmärtää ero päärynoiden ja omenoiden välillä, kun taas kvantitatiivisessa menetelmässä lähtökohtana on kertoa, miten monta kumpaakin on” (Krogstrup 2004, 12). BIKVAN asiakaskuuntelumalli on kvalitatiivinen, mutta jossain tapauksissa on mahdollista käyttää lisänä myös kvantitatiivista kyselyä, jos esimerkiksi halutaan saada tarkempi tieto siitä, kuinka moni henkilö edustaa jotain esille tullutta näkökulmaa. Myös se voi olla tärkeä tieto sen suhteen, kuinka intensiivisesti kehittämistä juuri ko aiheessa tulisi tehdä.

Kyseisen tilaisuuden tavoitteena on rakentaa kehittämissuunnitelmat niin opetus- ja ohjaustyöhön ja palautteet esimiehille ja toiminnasta päättävälle taholle. Palaute ja kehittäminen saa suuntansa asiakaspalautteesta, mutta työntekijöillä on mahdollisuus nostaa esille asioita,

joita asiakkaat eivät nostaneet esille. Nämä asiat saattavat liittyä esimerkiksi asioihin, mitkä eivät ole asiakkaille näkyviä asioita. Toisaalta samat asiat saattavat olla myös asiakkaiden kokemusten takana: esimerkkinä tällaisesta voisi olla resurssit ja tilat opetustyössä.

”BIKVA-mallin tehtäväkuvauksessa painotetaan sitä, että johtajille ja poliittisille päättäjille esitellään vain sellainen asiakkaiden ja kenttätöntekijöiden palaute, johon he voivat vaikuttaa ja heillä on toimivaltaa.” (Krogstrup 2004, 10.)

Kenttätöntekijöiden, eli opettajien ja ohjaajien palautetilaisuudessa tarkoituksena onkin johdatella toimintaa niin, että johtajille ja päättäjille menee palaute, johon he voivat vaikuttaa ja opettajien ja ohjaajien kehittämistyön alustaksi tulee palaute, johon he voivat vaikuttaa kehittämällä omaa toimintaansa.

6.3 BIKVA-mallin tavoite

”BIKVA-mallin ja erityisesti kenttätöntekijöiden päätavoitteena on oppiminen ja kehittyminen. Voi kuitenkin olla välttämätöntä, että kenttätöntekijöiden lisäksi myös johtajat ja poliittiset päättäjät muuttavat ratkaisujaan, mikäli halutaan, että asiakkaiden hyvää sosiaalityötä koskevat kriteerit ja todellinen sosiaalityö ovat sopusoinnussa.” (Krogstrup 2004, 13.)

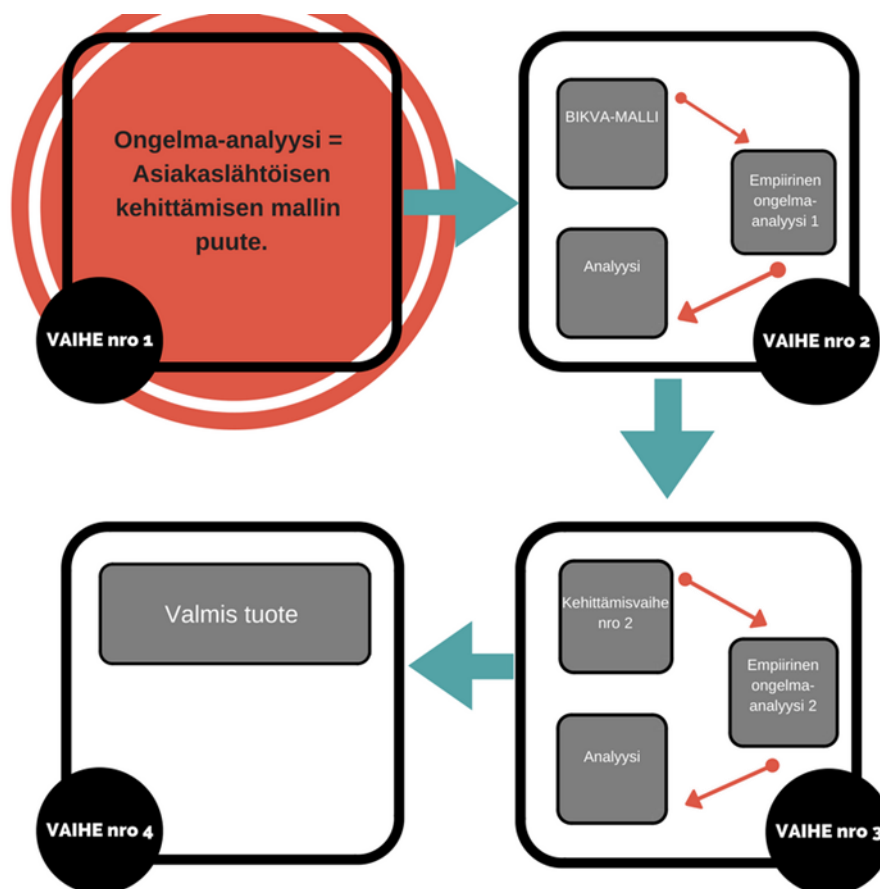
Stakesin menetelmäohjeen mukaan arvioija, joka siis meidän tapauksessamme on henkilö joka kerää tietoa ja fasilitoi prosessia, voi osallistua muutosprosessiin enemmän tai vähemmän aktiivisesti. ”Arvioija voi antaa BIKVA-prosessista saatujen tietojen pohjalta puolestaan, antaa arviointiprosessista saatujen tietojen perusteella suosituksia tai edistää muutokseen johtavaa kehittämisprosessia” (Krogstrup 2004, 13).

BIKVA-malli on luotu työskentelyyn, minkä kehittämisessä linjavedot tehdään poliittisesti. Myös meidän toiminta pohjautuu poliittiseen tahtotilaan ja sitä kautta alun perin BIKVA tunnetun portaittaisen mallinsa vuoksi sopivan meille hyvin.

7 Stadin osaamiskeskukseen kehitetty asiakaslähtöisen kehittämisen malli

Malli, jonka kehitin Stadin osaamiskeskukseksi vastaa suoraan omasta työelämästäni nousseelle kehittämistarpeelle. Stadin osaamiskeskukseksi ei ollut mallia asiakaslähtöisen kehittämisen toteuttamiseen ja se piti luoda hyvin nopealla aikataululla. Aikajänne mallin luomiseksi oli muutama päivä, kokeiluvaihe kesti noin kuukauden analysointineen. Uusi sykli käynnistyi noin 4 kuukauden päästä ensimmäisestä syklistä.

7.1 Lähtötilanne ja tutkimuskysymysten rakentuminen



Kuvio 10: Ongelma-analyysi

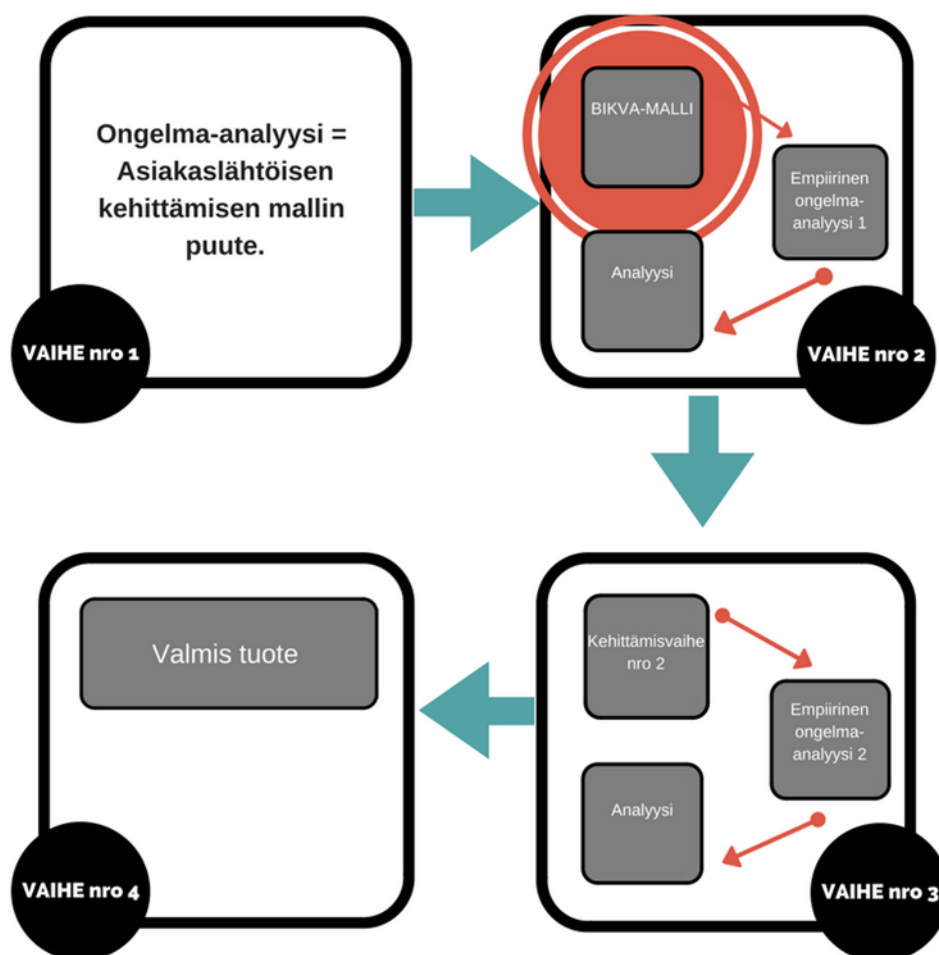
Kokeilukulttuuriin kuuluu hyvin nopea toiminnassa eteneminen. Käytännössä puhuin opinnäytetyöstäni esimieheni kanssa. Hän ehdotti, että tekisin asiakaskuuntelut työpajoilla, jotta saisimme kerättyä asiakaspalautetta. Asiakaspalautteen kerääminen oli kirjattu projekti-suunnitelmaan. Tartuin tähän ideaan ja kehitelin sitä hieman eteenpäin palvelumuotoilun näkökulmasta. Palvelumuotoilu on asia, josta halusin oppia lisää, joten se oli mielekäs kehitys toiminnalle.

Kehittämistutkimukseen kuuluu, että toimintaa ohjaa ja kehittämisiongelman asettaa kehittämissryhmä. Meillä käytännössä ryhmä olimme minä ja esimieheni. Vaatimus asiakaslähtöisestä kehittämisestä kuuluu älykkään julkisen organisaation johtamiseen kuin myös projekti-suunnitelmaamme.

Kokeilukulttuurin perimmäinen idea on mm. nopeat kokeilut sekä yhteiskunnalle koituvien kustannusten laskeminen. Kustannukset laskevat sillä, että ei satsata ison ryhmän kokoontumiseen yhden aiheen äärelle. Kyseessä tälläkin kertaa oli aihe, minkä kokeilusta pystyimme päättämään muutamassa minuutissa käytäväpalaverissa. Tutkimuskysymykset rakensin

itselleni prosessin edetessä. Kysehän pohjimmiltaan palvelumuotoilun näkökulmasta on siitä, että teen uutta palvelua projektillemme. En siis keskity asiakaspalautteeseen ja sen jatkokäsittelyyn. Tämä oli alkuperäinen ajatukseni, mikä muuttui prosessin edetessä ja sen mukaan kun palvelumuotoilu hyvinvointialalla alkoi saada selkeämmän kuvan mielessäni.

7.2 Kehittämistutkimuksen eteneminen



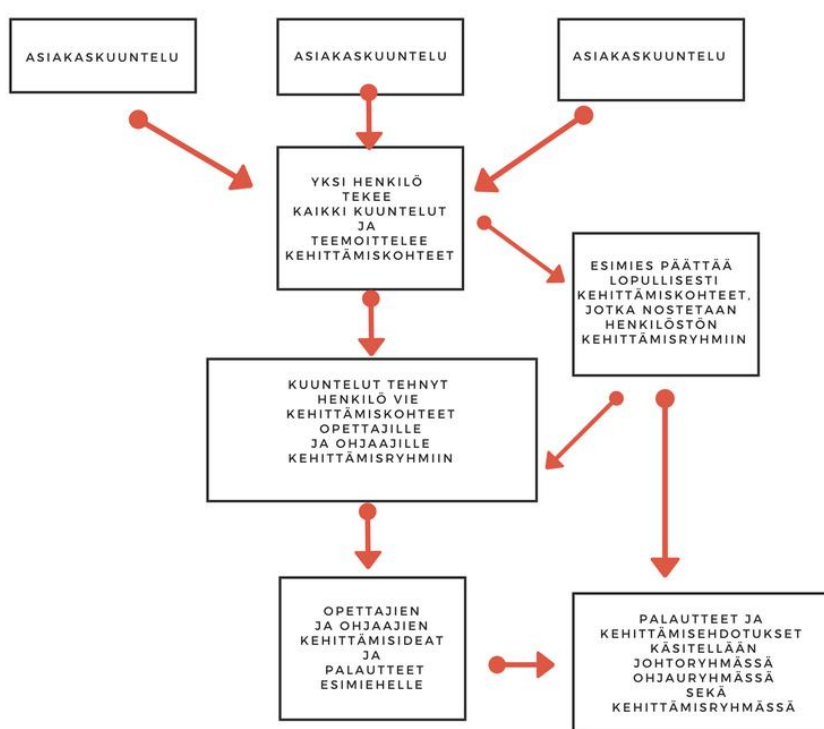
Kuvio 11: Kehittämistutkimuksen vaihe nro 2, BIKVA-malli

Kuten kokeilukulttuuriin kuuluu, luotiin malli ideasta, josta keskusteltiin pikaisissa käytäväpalavereissa. Malliksi, jota kehitettäisiin tarpeitamme vastaamaan, valittiin BIKVA-malli. BIKVA-malli valittiin malliksi käytännössä koska sain vinkin sen mahdollisesta käyttökelpoisuudesta opinnäytetyötä ohjaavalta opettajaltani. Mallia käytiin myös YAMK koulutuksessa lähipäivillä läpi. BIKVA-malli ajatuksen tasolla sopii täydellisesti poliittisesta aloitteesta alkaneeseen kehittämisprojektiin, millainen Stadin osaamiskeskus on. Tämän kaltaisessa projektissa kehittämistoimenpiteet päätetään ja tehdään eri tasoilla. Osaan kehittämistoimenpiteistä voi vaikuttaa käytännön työntekijät, toisiin tarvitaan päätösvaltaa ylemmiltä tasoilta ja erilaisista päättäjäröymistä, mitä kyseisessä projektissa löytyy useampia. Toimintaa ohjaa pro-

jektipäällikkö, kehittämisryhmä (sote, opevi ja te-toimisto päällikkötasolla), projektin ohjausryhmä ja lopulta poliittiset päättäjät ja kaupungin hallitus. Koulutuspäälliköillä on iso rooli koulutuksen järjestämiseen liittyvässä resursoinnissa ja sitä kautta he ovat vahvasti mukana toiminnan kehittämisessä. BIKVA-mallin kanssa emme vertailleet muita malleja, vaan päätimme hetken tarkastelun jälkeen lähteä kokeilemaan. Jos BIKVA ei olisi toiminut, olisimme kokeilleet seuraavaa. Näin ei kuitenkaan käynyt

7.3 Empiirinen ongelma-analyysi nro 1, eli käytännön testaus

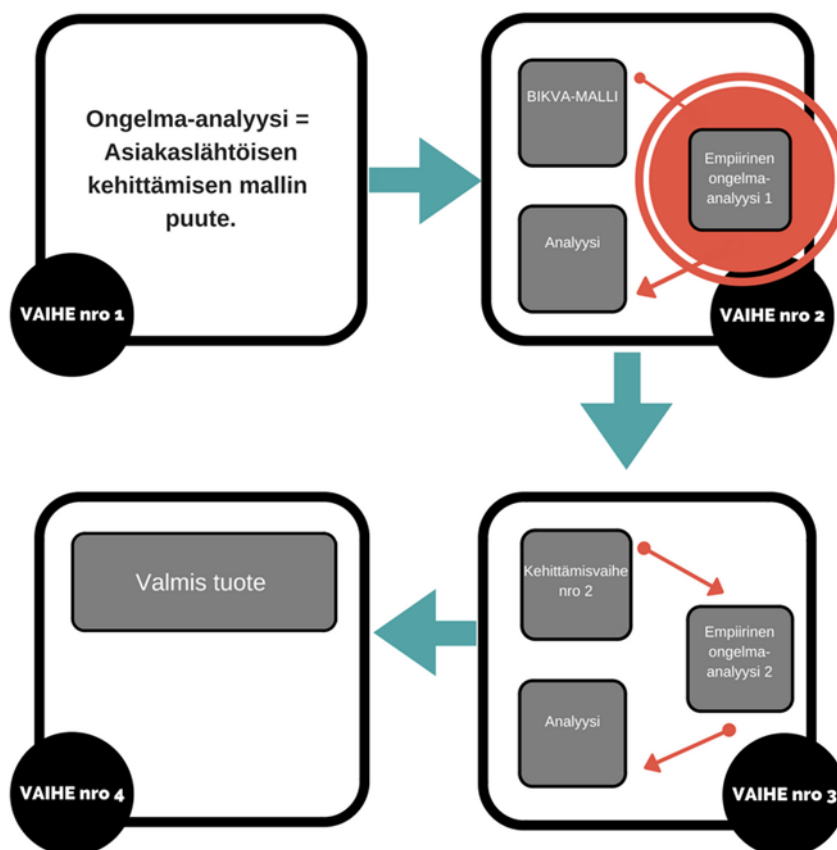
STADIN OSAAMISKESKUKSEN ASIAKASLÄHTÖISEN KEHITTÄISEN MALLI



Kuvio 12: Stadin osaamiskeskuksen malli

Malli vietiin hyvin nopeasti käytäntöön. Käytännön testausvaihetta kutsutaan kehittämistutkimuksessa nimellä empiirinen ongelma-analyysi.

Ensimmäisen asiakaskuuntelusyklin, eli empiirisen ongelma-analyysin kehittämistutkimuksen termein, tein itse työpajaympäristöissämme. Tein asiakaskuuntelun yhdeksällä työpajalla, dokumentoin ja analysoin asiakaskuuntelut ja tein niistä raportin.



Kuvio 13: Kehittämistutkimuksen vaihe, empiirinen ongelma-analyysi

Alkuperäinen esimieheltäni tullut tehtävänantoni oli siis tehdä asiakaskuuntelut työpajoillamme. Toiminnan viitekehys ja mallit kehittyivät toimimisen myötä. Ensimmäiseksi loin kysymyspatteriston asiakaskuunteluun, minkä esittelin esimiehelleni. Hän kommentoi patteristoa: ”Oletko tekemässä haastattelua vai asiakaskuuntelua?”. Ymmärsin kommentin taustan. Asiakaskuuntelun anti on sen dialogisuudessa. Luodaan asiakkaan kanssa yhteistä todellisuutta, ei arvoteta ja esitetään avoimia kysymyksiä. Asiakaskuuntelua ei ole tarkoitus rajata liian tarkoihin ja vastausta johdatteleviin kysymyksiin, koska silloin riskinä on asiakkaan mielipiteen johdatteleminen tiettyihin asioihin. Asiakaskuuntelun rikkaus tulee siitä, että asiakkailta voi nousta esiin mitä tahansa. Liian rajatussa kysymyspatteristossa ei ole tilaa näille muille asioille. Niin kuin aiemmin kerroin, aloitin asiakaskuuntelun esittämäni kysymyspatteriston avulla. Kaikissa asiakaskuunteluissamme on tulkit mukana. Tällä varmistetaan että saamme aidon tiedon välittymään molempiin suuntiin. Opetustoiminnassa käytämme tulkkeja harvoin. Huomasin nopeasti tilanteen edetessä, että patteristo ei toiminutkaan siinä laajuudessaan. Typistin kuuntelun kolmeen kysymykseen: - Vastasiko paja odotuksiasi? - Haluaisimme kerätä kehittämispalautetta ja - Haluaisimme kerätä hyvää palautetta. Käytännössä jokaista näistä kohdista kävin läpi useaan kertaan varmistaen, että kaikkiin tulisi sisältöä. Riippui pajasta, mikä kohta alkoi painottumaan palautteessa. Jo pelkästään aloituskysymys siitä vastasiko paja odotuksiasi, olisi antanut meille hyvää kehittämispalautetta.

Käytännössä huomasin, että haasteellista oli se, etten arvottaisi palautetta pois. Olen ollut alusta saakka kehittämässä toimintaa. Vaikka olin monelle pajalaiselle uusi tuttavuus, osan olin kartoittanut ennen aloitusta, niin palautteen vastaanottaminen avoimin mielen koskien työtä, jonka kehittämässä oli itse ollut vahvasti mukana, ei ollut helppoa. Monesti huomasin itseni yrittävän selittää, että ”ei tämän periaatteessa olisi näin pitänyt toimia..” Onneksi sain itseni kontrolloitua hyvin. Suoraan henkilölle annettu palaute on voimallista, vaikka se ei suoraan omaa työtä koskisikaan. Oletusarvona työskentelyssä minulla oli, että palaute tulee pääasiallisesti olemaan tasolla ”Kaikki on ok ja hyvin.”. Tämä johtui siitä, että perinteisiin asiakaspalautekyselyihin paperiversiona palaute oli kyseisellä tasolla.

Asiakaskuuntelutilaisuuksissa minulla oli ensin kirjaajana mukana kuraattori, jota samalla perehdytin hänen uuteen työhönsä. Hän näki kätevästi kaikki pajat samalla kertaa ja pääsi heti käsiin ”työn ongelmiin”. Muutaman loppupään kyselyn kirjasin itse aikataulusyistä. Joka tapauksessa kysely on hyvä tehdä seuraavalla miehityksellä kokemukseni mukaan: Facilitoija, kirjaaja sekä tulkit kaikille kielille.

Asiakaskuuntelut teimme marraskuussa kahden ensimmäisen viikon aikana, koska ne vaan piti saada tehtyä, jotta pystyimme kehittämään seuraavan vuoden toimintaa myös niiden pohjalta. Siinä hetkessä asia onnistui hyvin niin. Työpajat oli muotoiltu 3kk kokonaisuuksiksi, joissa kulki koko ajan käsi kädessä suomen kielen ja ammatin opetus. Tällä hetkellä työpajat on muotoiltu 6 kk kokonaisuuksiksi, joiden sisällä on suomen arkikielen jaksoja sekä työpajajaksoja, joissa on yhdessä suomen kielen ja ammatin opetus. Kuunteluiden tuloksen kannalta kannattaa miettiä tarkkaan, missä vaiheessa ne tehdään. Työpajat alkavat asteittain, jotta asiakkaat saadaan kiinnitettyä sopivaan palveluun nopeasti. Jos kuuntelut tehdään arkikielijakson jälkeen, kerätään palautetta suoraan siltä jaksolta jne. Kuuden kuukauden jakson aikana resurssien kannalta ei ole järkevää kehittää tällä metodilla monta kertaa ja toisaalta kehittämisen tulee tehdä siinä vaiheessa, että mahdolliset muutokset tulevat näkyviksi jo palautteen antaneelle asiakkaalle ja viimeistään mahdollisiksi ottaa huomioon seuraavaa työpajaa suunnitellessa.

Asiakaskuuntelutilaisuus raportoitiin ottamalla kuvat kirjatusta palautteesta ja teemoittelemalla kehittämiskohteet kaikesta kerätystä palautteesta. Kirjoitin n. 10 sivun raportin, mihin liitin kaikki kuvat ja teemoittelin nousseet kehittämiskohteet. Lisäsin raporttiin myös oman näkemykseni tilanteista. Kokemukseni kautta tuli hyvin selväksi, että facilitoijalla on suuri rooli myös tunnelman ja intensiteetin aistijana.

Empiiriseen ongelma-analyysiin halusin vielä hieman lisää materiaalia omakohtaisen kokemuksen kautta. Pyysin toista kehittäjäopettajaa tekemään asiakaskuuntelun omassa luokassani. Hän teki kuuntelun, otti valokuvat palautteesta niin kuin prosessiin kuuluu ja sen sijaan

että teemoittelisi ne ja erittelisi kehittämiskohteet, hän lähetti ne suoraan minulle. Käytännössä huomasin, että kun sain pelkät kuvat aluksi käyttööni, oli palautteen saaminen hyvin henkilökohtaista ja karua. Itse en näyttänyt kuvia palautteesta suoraan opettajille ollenkaan ja tämä kokeilu vahvisti käsitystäni hyvästä toimintatavasta. Jokainen meistä haluaa suoriutua hyvin ja rakentavan palautteen antamiseen ei ole kehitetty malleja turhaan. Malli, missä saa suoraan kuvat silmiensä eteen ilman mitään selitystä, ei tue kehittymistä. Kysyinkin melkein saman tien opettajalta yleisfiilistä tilanteesta, mikä kertoo minulle paljon enemmän kuin pelkät muistiinpanot. Muistiinpanoista kaiken lisäksi näin suoraan, kenen suusta mikin vastaus on, vaikka sitä ei kirjattu ollutkaan. Keskustelenhan opiskelijoiden kanssa päivittäin ja otan palautetta vastaan reaaliaikaisesti. Kyselyn tehneen opettajan seuraava sähköposti kertoikin jo paljon enemmän asiakaskuuntelupalautteen kokonaisuudesta.

Kun itse tein asiakaskuuntelut, palaute teemoiteltiin ja vietiin vasta teemoina opettajille kehitettäväksi. Omakohtaisen kokemuksen kautta suosisin jatkossakin tätä mallia ja sen perustalle rakennan Stadin osaamiskeskuksen mallia. Palautteet siinä muodossaan, mitä on mistäkin ryhmästä saatu on tarpeellisia vain teemoittelussa. Jos opettaja ehdottomasti haluaa käyttää niitä kehittymisensä tukena, voi ne esittää. Ensimmäisellä, minun tekemälläni asiakaskuuntelukierroksella ainut asia, johon jouduimme puuttumaan esimiehen voimin, oli radikaali resurssipoikkeaminen työpajan suunnittelussa rakenteessa. Tämän hoiti projektipäällikkö kontaktoimalla esimiestä ja työntekijää. Vein viestin asiasta hänelle etukäteen, koska koin tunnelman pajassa niin intensiiviseksi, että asialle oli tehtävä jotain heti.

Empiiriseen ongelma-analyysiin kuului myös BIKVA-mallin toinen vaihe, opiskelijoiden palautteen vieminen opettajien kehittämistyöryhmiin. Opettajien kehittämistilaisuuteen en päässyt lapsen sairastumisen vuoksi osallistumaan. Minun oli tarkoitus itse vetää tilaisuus. Annoin ohjeistuksen kyseisen tilaisuuden läpi viemiseksi kyseisen opettajatiimin vastuuhenkilölle. Tein lisäksi sähköisen kyselylomakkeen tukemaan opettajien palautteen antamista. Prosessi ei ollut edennyt niin kuin ohjeistin ja tästä saimme lisää materiaalia analyysi-kohtaan. Kyseisessä tilanteessa ei ollut otettu tarpeellista aikaa kehittämiselle ja itse palautteiden ympärillä tehty kehittäminen olisi tarvinnut tarkemmin facilitoidun ideointiprosessin. Tästä tuli jatkokehittämisen aihe ja osa analyysivaiheen materiaalia.

Kolmas empiirisen ongelma-analyysin vaihe oli se, kun projektipäällikkö vei asiakaskuuntelun tulokset ja niiden eteen tehdyt kehittämisasiat sekä palautteen johtoportaalille sekä projektia ohjaaviin ryhmiin. Nämä ryhmät ovat sellaisia, mihin minä en voi osallistua, joten tältä osin muokkasimme BIKVA-mallia. Lisäksi projektipäällikkö ei ole jatkuvasti suoraan yhteydessä poliittisiin päättäjiin, vaan projektin ohjaus on annettu ohjausryhmälle, joka koostuu viranomaisista ja jatkorahoituksesta neuvotellessa esitetään toimintaa ja tuloksia poliittisille päättäjille.

Seuraava kehittämistutkimuksen vaihe on ensimmäisen empiirisen ongelma-analyysin analysointi. Tässä analyysissä raportti toimi pohjamateriaalina. Koska kehittämistutkimus keskittyy itse mallin kehittämiseen, ei palautteen analysoimiseen, on raportti tuloksista vain osa analyysimateriaalia. Analyysin ja jatkokehittämisen tueksi keräsin palautetta myös kehittämisryhmältä, eli opettajilta jotka tulevat käyttämään mallia työssään sekä esimiehelläni. Isona osana toimi myös oma kokemukseni mallin käytännön toimivuudesta sekä esimieheni palaute siitä, vastasiko malli annettuja tavoitteita.

7.4 Analyysi nro 1

Analyysi vaiheessa on tarkoitus kehittää mallia, joka on luotu. Materiaali kehittämiseen on kerätty empiirinen ongelma-analyysi vaiheessa. Jotta kehittäminen olisi ketterää ja kustannustehokasta, ei kokeilukulttuurissa suositeta isoja kehittämisryhmiä tai pienten kehittämisaiheiden ympärille luotuja isoja koneistoja. Ensimmäisen empiirisen ongelma-analyysisyklin analysoinnissa ja jatkokehittämisessä kehittämisryhmänä on toiminut esimieheni sekä samassa avotoimistossa työskentelevät kehittäjä-opettaja kollegani. Olen kuunnellut palautetta aiheesta suullisesti, analysoinut mallin toimivuutta itse käytännössä, kerännyt palautteen tehtävänannon toteutumisesta ja mallin toimivuudesta esimiehelläni sekä tehnyt kyselyn ensimmäiseen sykliin liittyen kollegoilleni, jotka osallistuvat kehittämistoimintaan. Kyselyn tein sähköpostitse ja kysyin:

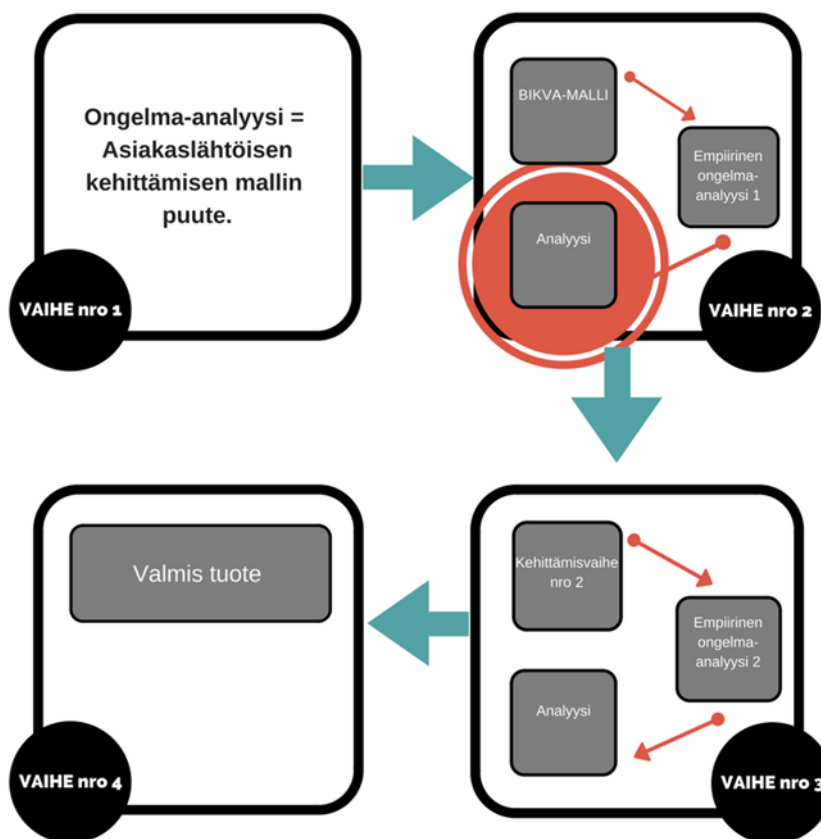
” Palveleeko asiakaskuuntelumalli seuraavia käyttötarkoituksia:

-Asiakkaan osallistaminen kehittämiseen.

-Työntekijöiden osallistaminen kehittämiseen.

-Mitä hyvää mallissa on?

-Mitä vielä kehittäisit/ottaisit huomioon jatkossa?”



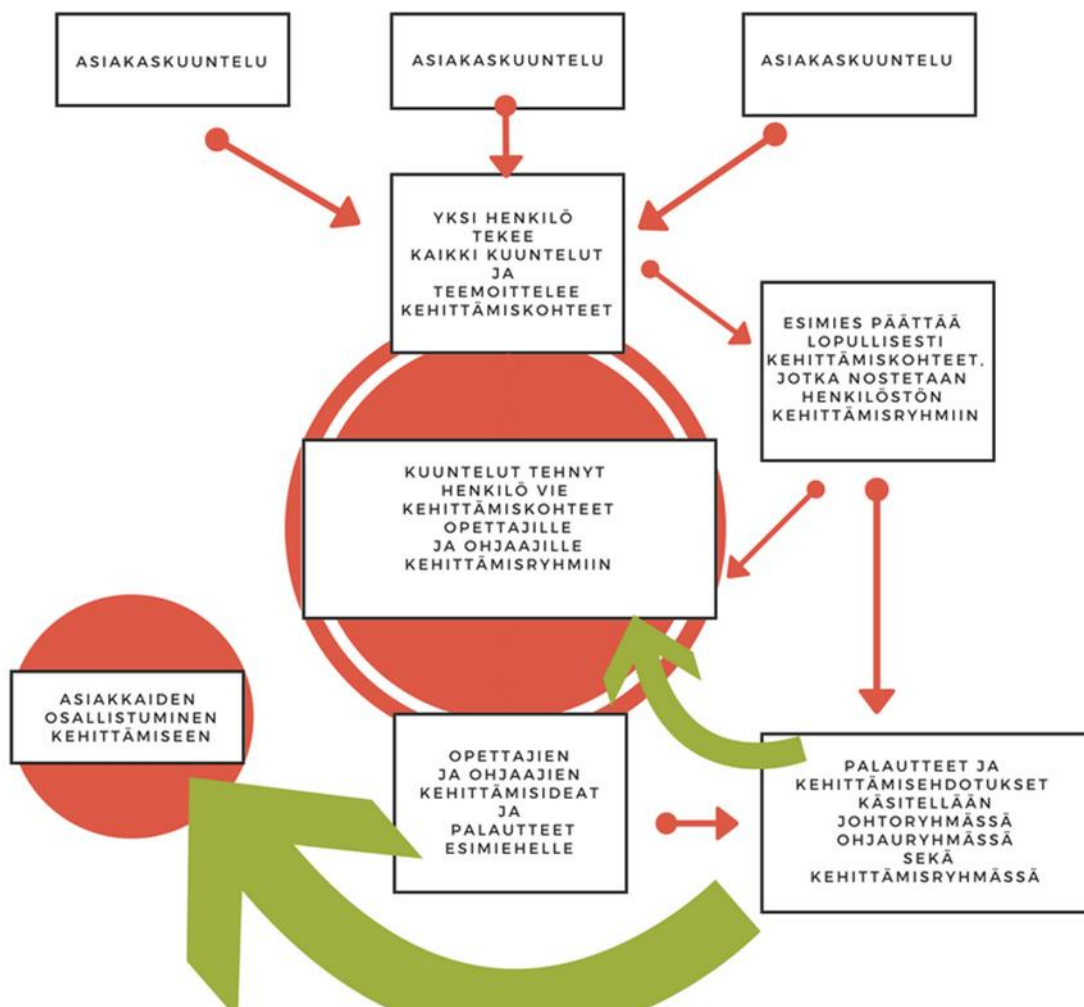
Kuvio 14: Kehittämistutkimuksen 1.syklin analyysi

Saamistani vastauksista löytyi kehittämisteemoiksi:

- 1) Mallin toimiminen ja käyttötarkoitus eivät olleet selkeitä sitä tulevaisuudessa käyttäville opettajille.
- 2) Asiakaskuuntelusta saatua palautetta ei ollut viety kaikille työntekijätahoille. Ohjaajille ei ollu viety kehittämispalautetta ollenkaan.
- 3) Opiskelijoiden mielipiteet kehittämisessä välittyvät suhteellisen hyvin, koska käytetään tulkkeja.
- 4) Opiskelijoilla ei ole mahdollisuutta osallistua kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun, vain palautetta kerätään ja työntekijät suunnittelee kehittämistoimenpiteet.
- 5) Opiskelijoille, opettajille sekä ohjaajille ei välity selkeänä se, mitä kehittämistoimenpiteitä ylemmillä tasoilla on tehty.
- 6) Asiakaskuuntelu koetaan hyvänä tapana osallistaa opiskelijoita ja sen toivotaan leviävän myös muualle organisaatioon.

Ongelmakohtat olen nostanut esille vielä seuraavassa kuvassa.

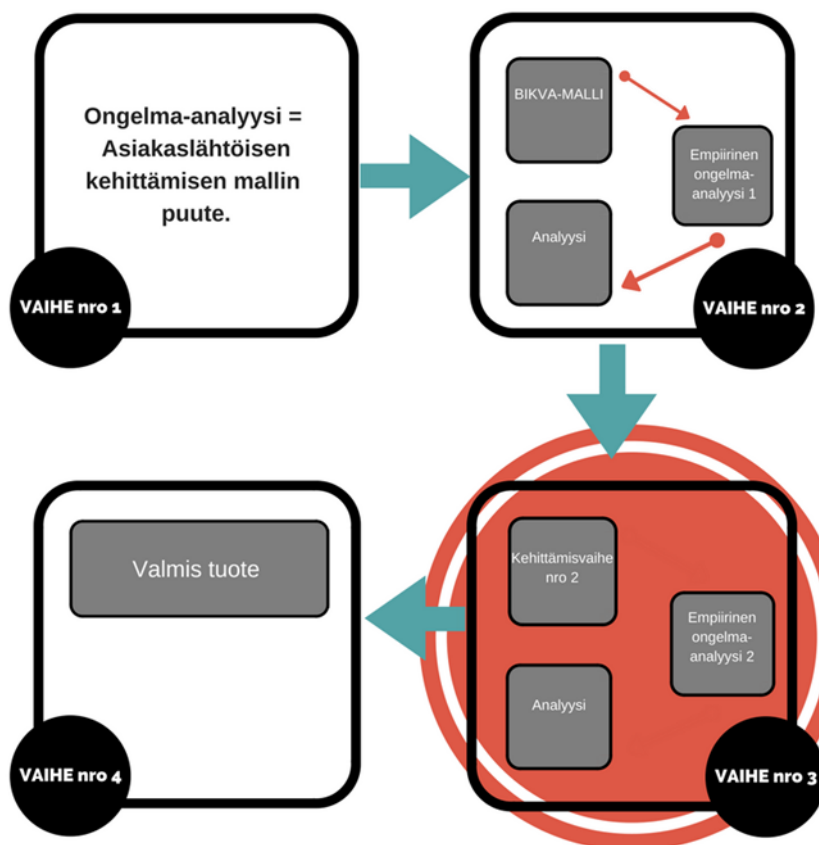
STADIN OSAAMISKESKUKSEN ASIAKASLÄHTÖISEN KEHITTÄISEN MALLI



Kuvio 15: Mallin ongelmakohdat

7.5 Mesosykli nro 2

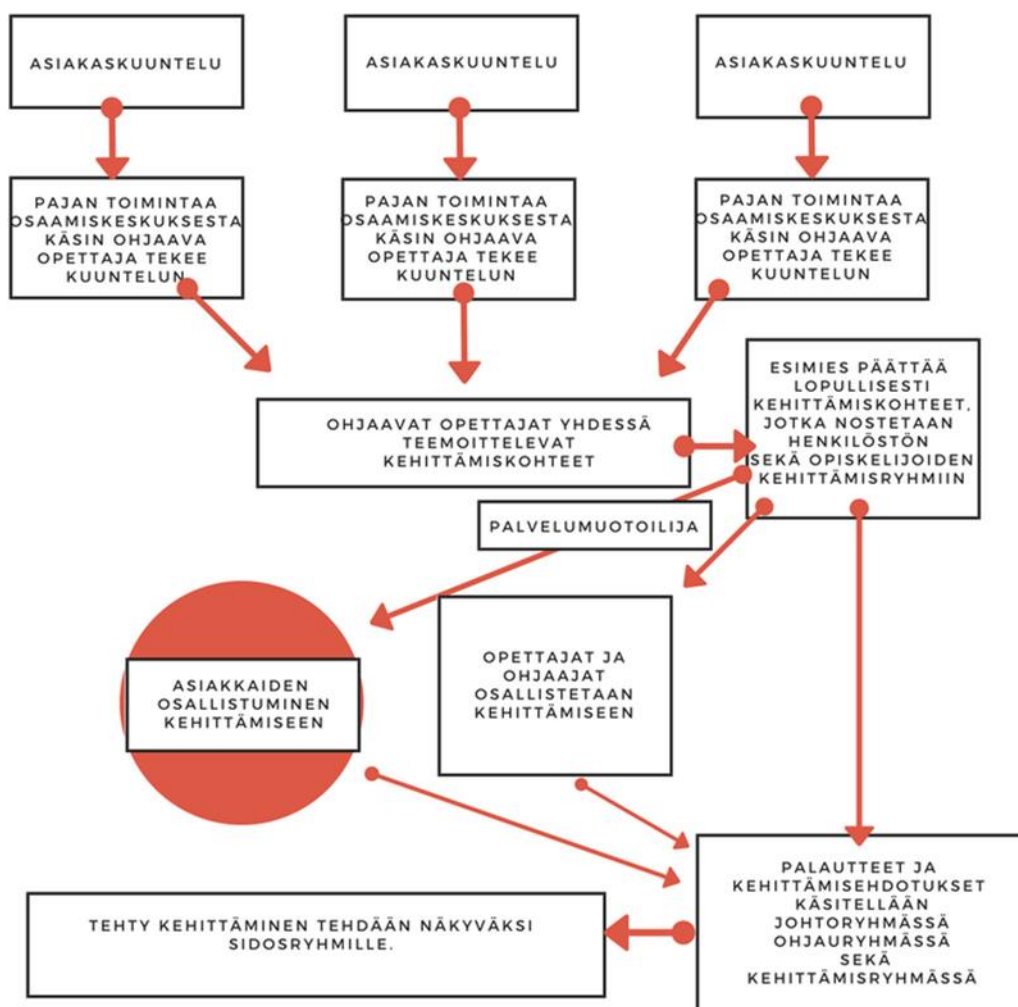
Ensimmäisestä syklistä on tehty analyysi ja jatkokehittäminen ja olemme parhaillaan tekemässä toista sykliä.



Kuvio 16: Mesosykli nro 2

Ensimmäisen syklin jälkeen on jo oletettavissa, että olen saanut aikaiseksi aihion malliin, joka toimii tässä ympäristössä tällä hetkellä. Mallia olemme muuttaneet seuraavasti.

STADIN OSAAMISKESKUKSEN ASIAKASLÄHTÖISEN KEHITTÄISEN MALLI



Kuvio 17: Stadin osaamiskeskuksen mallin 2. versio

Odotettavissa on kuitenkin organisaatiomuutos ja koulutusreformi sekä lisäksi kahden toimintamme liittyvän lainsäädännön muutos, jotka todennäköisesti muuttavat toiminnan rakenteen. Kehittämistyötä on siis tämän mallin suhteen jatkettava joka syklin yhteydessä. Syklit on suunniteltu toteutettaviksi jokaisen työpajan toisen kuukauden jälkeen. Työpajat alkavat portaittain, jolloin emme voi keskittää syklejä tiettyyn aikaan. Ajalla tarkoitan siis esimerkiksi tiettyä viikkoa tai kuukautta vuodesta. Kehittämiskohtien analysoinnin voimme tehdä puolivuositin muun kehitystyön kanssa samassa tahdissa ja tuoda kehittämisasiat niin S2-opettajien yhteisiin kehittämistiimeihin kuin myös työpajojen aloituskokouksiin, jotta kehittämisasiat voidaan ottaa huomioon jatkotoiminnassa. Lisäksi on muistettava huomioida ohjaajien saama palaute ja heidän toimintansa kehittäminen. Opettajilta ja ohjaajilta kerättävän palautteen keräämiseen on kiinnitettävä enemmän huomiota sekä siihen miten asiakkaiden antama palaute puretaan ja jatkokäsitellään opettajien ja ohjaavan henkilökunnan kanssa.

7.6 Arviointi

Mallin arvioimiseksi tein sähköpostilla kyselyn kahdelle henkilölle. Molemmat toimivat asiantuntija-asemassa organisaatiossa ja toinen heistä on myös kokeillut mallia asiakaskuuntelijan roolissa. Mallin arviointiin osallituneet henkiöt arvioivat pääosin mallin hyväksi ja toimivaksi kun tarkastellaan asiakkaan ja työntekijän osallistamista. Tulkit koettiin tärkeiksi työskentelyssä.

”Ehdottomasti palvelee, on oikeastaan ainut ryhmämuoto, joka toimii.” (Asiantuntija 1)

”... Koska työskentely perustuu puheeseen, tulkit olivat kyseisessä ryhmässä välttämättömiä...” (Asiantuntija 2)

Tärkeässä asemassa onkin kyselyä tekevän opettajan taito lukea tilannetta ja ryhmää ja mahdollistaa tilanteen jälkeen vielä palautteen antaminen ilman ryhmää, jos jollain on tarve siihen. Arviontia tehneet henkilöt olivat sitä mieltä, että asiakkaiden osallistaminen sekä opettajien oman työn reflektointi olivat pääosassa työskentelyssä.

”Sama juttu, osallistaminen ja oman työn reflektointi keskiössä.” (Asiantuntija 1)

”Ryhmä toisaalta inspiroi osallistujia osallistumaan ja antaa virikkeitä palautteeseen. Toisaalta saattaa tulla palautetta liittyen esim. ryhmään, ja tuolloin palautetta voi olla vaikeaa antaa muiden ryhmän jäsenten kuullen.” (Asiantuntija 2)

Toisaalta koettiin, ettei itse malli ollut aivan täysin auennut ja sitä kautta mallia toteuttavan opettajan osallistamisessa olisi vielä kehittämistä.

”Oli kiva osallistua kollegana ja olla luottamuksen arvoinen. En katso suoranaisesti osallistuneeni työntekijänä asiakaskuuntelun kautta kehittämiseen, toimin lähinnä aineiston kerääjänä.” (Asiantuntija 2)

Kehittämisessä onkin otettu huomioon vielä enemmän työntekijöiden ja opiskelijoiden osallistaminen. Osallisuuteen kuuluu tunne osallisuudesta, mikä tässä tapauksessa liittyy kehittämistyöhön. Jos tunnetta ei synny, ei voi sanoa olleensa osallisena. Osallisuus-käsitteestä on myös monenlaisia tulkintoja, mikä selittää osaltaan sen, että osa kokee mallin toimivan jo nyt ja osa kokee, että siinä on kehittämisen varaa. Itse koen, että kehittämistä tarvitsee vielä tehdä.

Yleisesti malli koettiin luotettavaksi ja luontevasi työskentelymuodoksi. Numeeriseen tietoon ja tiedon visuaaliseen esittämiseen sekä luotettavuuden analysointiin tulee vielä panostaa.

”Se on luotettava, mutta riittävän informaali, jotta ei jäykistä palautteen antotilannetta. Se on laadullista ja pienemmilläkin otoksilla saadaan tarkkaa tietoa. Yleistettävyyttä pitää tietenkin varmistaa.” (Asiantuntija 1)

”... Se on sovellettavissa moniin ryhmiin, joissa osallistujat pystyvät antamaan palautetta ryhmässä ja perustuen puheeseen.” (Asiantuntija 2)

Palautetta keräävän opettajan rooli on keskiössä. Palautetta ei voi tulkita absoluuttisena toimitena kehittämiskohteiden teemoittelussa ja se, että yksittäiset subjektiiviset kokemukset eivät dominoisi kehittämiskohteiden valinnassa, on pyritty minimoimaan teemoitteluvaiheella ja sillä, että kuunteluiden tekemiseen sekä teemoitteluun osallistuu useampi henkilö.

Jatkokehittämisessä tulee erityisesti keskittyä tulosten esittämiseen, mallin levittämiseen, mallin juurruttamiseen sekä mallin soveltamiseen palveluiden laadunarvioinnissa ja toiminnan kehittämisen näkyväksi tekemisessä.

”Jokin asteikko yhteenvedossa antaisi helpommin tulkittavat tulokset. Asiakskuuntelu menetelmänä pitää saada kaikkien työkaluksi. Mallin juurruttamisessa olisi kehittämisen varaa. Mallin tarkoitus ei ole selvä kaikille sitä soveltaville opettajille.” (Asiantuntija 1)

”...Jäin miettimään, millä tavoin tämän tyyppinen työtapo olisi mahdollista niveltää palveluiden laadunarviointiin ja miten palautetta käytetään toiminnan kehittämiseksi.” (Asiantuntija 2)

Mallin kehittämisessä on selkeästi tartuttava seuraavaksi myös toiminnan juurruttamiseen omaan organisaatioon sekä toiminnan levittämiseen, koska tahtotila levittämiseen on olemassa. Kokeilukulttuurissa monesti hyvät ideat jäävät yksittäisiksi tapahtumiksi ja näinollen yleensäkin juurruttamis-vaiheeseen tulisi keskittyä vahvemmin.

8 Tulokset

Kehittämistehtäväni oli: Kehittää asiakaslähtöisen kehittämisen malli Stadin osaamiskeskuskelle.

Kehittämisessä käytin kehittämistutkimusta. Kehittämistutkimuksessa tutkitaan asioita pienessä mittakaavassa ja pyritään luomaan teoria. Luotavan teorian muunsin malliksi, jonka perusteella toteutetaan toimintaa. Olen luonut yhteistyössä kehittämisryhmän kanssa mallin ,

joka on käytössä Stadin osaamiskeskuksessa ja jota muuntamalla voidaan vastata jatkokehittämistarpeisiin. Olen saanut aikaan arvokasta käyttökokemustietoa siitä, mikä toimi ja mitä tulee yhä edelleen kehittää. Esimiestasolta tullut palaute kertoo mallin käyttökelpoisuudesta ja toiveista, että se levitettäisiin myös muiden opettajien käyttöön.

Erityisesti mallissa tulee muistaa:

- 1) Dialoginen kysymyspatteristo. Kysymysten tulee jäädä tarpeeksi avoimiksi, jotta keskustelussa on tilaa asioille, joita kysyjä ei oleta kuulevansa.
- 2) Kyselijän rooli asiakaskuuntelutilanteessa. Kysymysten esittäjän tulee kyetä suhtautumaan neutraalisti ja vastaanottamaan tietoa sellaisena kuin se annetaan sekä välittämään se neutraalisti eteenpäin. Tämä edellyttää omien vaikuttimien tunnistamista ja niiden erottamista asiakkaiden antamasta palautteesta.
- 3) Tulkin tärkeä rooli asiakaskuuntelutilantessa. Asiakkaan osallisuus ei ole mahdollista, jos käytössä ei ole yhteistä kieltä.
- 4) Asiakaskuuntelun ajoitus. Kehittämisen kannalta on tärkeää että asiakaskuuntelu ajoitetaan niin, että se kuvastaa kaikkia opetuksen osa-alueita. On myös nähtävä se, mitä juuri ennen asiakaskuuntelua luokassa on tapahtunut. Asiakaskuuntelu tuo vahvasti ilmi akuutit tilanteet. Ajoitus on tehtävä myös niin että asiakaskuuntelun perusteella tehty kehittäminen on palautteen antaneiden asiakkaidne havaittavissa.
- 5) Teemoitellut kehittämiskohteet tehdään useamman ihmisen kanssa yhteistyössä. Raportoinnissa, jota käytetään teemoittelun pohjana tulee ottaa huomioon myös asiakaskuuntelutilanteesta välittynyt tunnelma. Esimerkiksi se, millaisella intensiteetillä palaute annettiin ja kuinka usein se tuli ilmi, kuinka kauan siitä puhuttiin ja aiheuttiko siitä puhuminen tuhautumista. Myös positiiviset tunnetilat tulee huomioida.
- 6) Osallisuus-käsite tulee avata toimijoille sekä osallisuuden toteutumisen relektointi tulee pitää mukana kaikissa jatkokehityksen vaiheissa.

Organisaatiossa, johon kehittämistyöni tein, on edessä vielä organisaatiomuutoksia sekä lakimuutoksia, joten rakenteellisesti mallin toteuttamista täytyy yhä arvioida ja kehittää. Peruseriaatteet tulevat pysymään kuitenkin samoina.

Pohdin myös kehittämisen aikana kaikkien portaiden aitoa osallistamista. Kokeiluvaihe on tuonut hyvää tietoa siitä, mikä toimii ja mikä ei toimi ja mihin tulee vielä keskittyä, jotta kaikki tuntisivat aidosti olevansa osallisena toimintaan. Arnsteinin portaikkoon viitaten (kuvio 5) emme ole vielä todellisuuden asiakkaiden osallistamisen tasolla, jos kysymme palautetta heiltä. Mallin toisessa versiossa on hyvä alku todellisen osallisuuden suuntaan. Maahanmuuttajilla suomen kielen taito on ehdoton edellytys sille, että voi olla osallisena yhteiskunnassamme. Myös tässä tapauksessa voisimme miettiä vaikka asiakkaan mukaan ottamista kehittämisryhmiimme, mutta vielä on löydettävä toimiva ratkaisu siihen, miten kielitaidoton asiakas

voi toimia täysivaltaisesti kehittämissryhmissämme jäsenenä. Asiakkaiden luoma kehittämissryhmä on yksi ratkaisu asiaan, muttei vielä täytä Arnsteinin kriteereita asiakkaiden osallisuudesta julkishallinnossa.

Mielenkiintoinen jatkokehittämisen kysymys on se, miten tieto tulisi purkaa vielä paremmin opettajien kanssa, jotta he aktivoituisivat mahdollisimman hyvin kehittämään omaa työtään. Oman kokemukseni kautta huomasin, kuinka rankka kokemus oman työn asiakaslähtöinen arviointi oli. Pelkkä kirjoitettujen muistiinpanojen lukeminen antoi täysin erilaisen kokemuksen, kuin kokonaisvaltainen palaute kuuntelun fasilitoijalta, jossa oli mukana tilanteesta välittynyt tunnelma. Opettajien kehittämissryhmien toimintaan tulee panostaa vielä enemmän.

Tutkimukseni luotettavuus:

Kehittämistutkimuksen luotettavuus määritellään seuraavilla kriteereillä:

- Uskottavuus ja siirrettävyys: Kehittämisen täytyy olla kokonaisvaltaista. Tällöin kehittämisen tuloksena saadaan sekä ohjaavia malleja ja teorioita että kuvailevia teorioita.
- Uskottavuus, luotettavuus ja vahvistettavuus: Kehittämisen tulee edetä sykleittäin ja sisältää jatkuvaa kehittämistä ja arviointia.
- Siirrettävyys: Kehittämissä tulee pyrkiä teorioiden muodostamiseen. Näiden teorioiden tulee olla siirrettävissä kentälle opettajien ja muiden opetusalan ammattilaisten käyttöön.
- Siirrettävyys, luotettavuus ja vahvistettavuus: Prosessiin tulee sisältyä testamista autenttisissa olosuhteissa.
- Luotettavuus ja vahvistettavuus: Kaikki syklit tulee dokumentoida tarkasti.

(Pernaa 2013, 20.)

Mielestäni tutkimukseni vastaa kehittämistutkimuksen luotettavuusvaatimukseen.

Kehittäminen on koskenut kokonaisvaltaisesti kaikkia Stadin osaamiskeskuksen palveluita ja kehittäminen eteni ja etenee yhä edelleen sykleittäin. Arviointi on ollut jatkuvaa toimintaa reflektoiden ja ulkopuolista palautetta keräten. Toimintakulttuurin vuoksi kehittämistoiminnan arvioinnista iso osa on tapahtunut keskusteluissa. Luodut mallit ovat siirrettävissä kentälle. Prosessiin on sisällynyt testaamista ja tuotettu materiaali sekä tehdyt mallit on dokumentoitu.

Käytännössä kokemukset aikaisemmista palautteen keräämisen malleista olivat huonoja. Meidän oli keksittävä jotain, mistä saisimme nopealla aikajänteellä kehitettävät kohdat nostettua ja sitä kautta pystyisimme myös reagoimaan nopeasti. Perinteiset kyselyt eivät ole pystyneet vangitsemaan asiakkaan sanomaa. Kokemuksemme BIKVA-mallin asiakaskuunteluov-

luksen käyttöönotosta ovat osoittaneet, että tätä kautta tuotettu tieto nostaa esille tarpeelliset kehittämiskohdat. Mallin muoto ei täydellisesti toiminut siinä muodossaan, missä se tehtiin ja erityisesti jatkossa meidän tulee keskittyä siihen, miten tulokset puretaan, miten kehittäminen tehdään näkyväksi asiakkaille, miten asiakkaat saavat palautteenannon lisäksi olla mukana myös uusien toimintojen ideoinnissa, sekä miten kehittäminen ja palautteen eteenpäin meneminen tehdään näkyväksi myös työntekijöille. Työntekijöiden työn kehittäminen perustuu kokeilukulttuuriin. Kokeilukulttuurin alkuvaiheessa työntekijöiden tulisikin itse kantaa vastuu palveluiden kehittämiskokeiluista oman vastualueensa sisällä. Kokeiluvaiheen jälkeen on aika analysoida ja tuotteistaa. Tähän vaiheeseen meillä ei ole vielä toimivia rakenteita olemassa. Niiden kehittäminen on seuraava askel.

Prosessi sisälsi testaamista autenttisissa olosuhteissa. Testaamisesta saatiin arvokasta tietoa, minkä perusteella mallia muutettiin. Malli tulee elämään organisaation uudistumisen myötä myös jatkossa ja toivottavasti myös jatkossa sitä muokataan autenttisten tilanteiden tuoman palautteen myötä.

Syklien dokumentointi toteutettiin valokuvaamalla tuotokset. Vielä luotettavampi tulos olisi tullut, jos olisi käytetty tutkimuspäiväkirjaa tutkimuksen tukena.

Lähteet

Artikkelit

Arnstein, S. 1969. A Ladder of Citizen Participation. *JAIP*, 35 (4), 216-224.

Bannan, B. Cook, J. Pachler, N. 2016. Reconceptualizing Design Research in the Age of Mobile Learning. *Interactive Learning Environments*, 24(5), 938-953.

Edelson, D. 2002. What we learn when we engage in design. *The Journal of the Learning Sciences*, 11, 105-121.

Ghobadian, A. Gallear, D. Viney, H. & O'Regan, N. 2007. Public sector performance improvement through private sector management practices: a satisfactory solution? *International Journal of Business Performance Management*, 9 (4), 363 - 379.

Jakobsen, M. & Andersen, S. 2013. Coproduction and Equity in Public Service Delivery. *Public Administration Review*, 7 (5), 704-713.

Lüftenegger, E. Comuzzi, M. Grefen, P. 2017. Designing a tool for service-dominant strategies using action design research. *Service Business*, 11 (1), 161-189.

Nivala, E. & Rynnänen, S. 2013. Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. *Sosiaalipedagoginen aikakauskirja*, 13 (14)

Trischler, S. & Scott, D. 2016. Designing Public Services: The usefulness of three service design methods for identifying user experiences. *Public Management Review*, 19 (05), 718-739.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014 b. The evolution of public services from co-production to co-creation and beyond: New Public Management's unfinished trajectory? *The International Journal of Leadership in Public Services*, 10 (2), 91-107.

Pirinen, A. 2016. The Barriers and Enablers of Co-design for Services. *International Journal of Design*, 10 (3), 27-42.

Kirjallisuus

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja. Helsinki: Työsuojelurahasto.

Harisalo, R. 2014. Palvelutiede. Vanhan kertausta vai uusi mahdollisuus? Tampere: TAY Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Kansanen, P. 2014. Johdantoa kasvatustieteellisissä tutkimuksissa käytettävien tutkimusmenetelmien systematiikkaan. Teoksessa Kansanen, P. & Uusikylä, K. (toim.) Opetuksen tutkimuksen monet menetelmät. Juva: Bookwell Oy, 9-23.

Keinonen, T. 2013. Muotoilu, hyvinvointi ja hyvinvoinnin muotoilu. Teoksessa Keinonen, T., Vaajakallio, K., Honkonen, J. (toim.) Hyvinvoinnin muotoilu. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 11-27.

Kuusela, H. & Ylönen, M. 2013. Konsulttidemokratia. Miten valtiosta tehdään tyhmä ja tehoton. Helsinki: Gaudeamus

Krogstrup, H. 2004. Asiakaslähtöinen arviointi, BIKVA-malli, Hyvät käytännöt - Menetelmä käsikirja. Helsinki: Stakes

McKenney, S. & Reeves, T. 2012. Conducting educational design research. London: Routledge.

Pernaa, J. Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä. Teoksessa Pernaa, J. (toim.) 2013. Kehittämistutkimus opeusalalla. Juva: Bookwell Oy, 9-26.

Sundbo, J. & Toivonen, M. 2011. User Based Innovation in Services. Edward Elgar Publishing

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014 a. Älykäs julkinen organisaatio, Tallinna: Tallinna Raamattutrukikoda

Elektroninen media

Arnsteinin portaikko, 9.5.2017, <https://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.html> , alkuperäinen versio: Arnstein, S. (1969). A ladder of citizen participation. Journal of the American Institute of Planners, 35, 216-224. doi 10.1080/01944366908977225

Demos ry <http://www.demoshelsinki.fi/2015/12/18/miksi-kannattaa-opetella-kokeilemaan/>

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

Introduction to service design, <https://www.slideshare.net/francescomazzarella10/introduction-to-service-design-frameworks-basics-processes-frontiers>

Kokeilukulttuuri <http://kokeilevasuomi.fi/etusivu>

Kokeilukulttuuri, 10.4.2017 osoitteessa <https://www.youtube.com/watch?v=1YEM2pQQNEc>

Arnsteinin portaikko, 9.5.2017, <https://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.html> , alkuperäinen versio: Arnstein, S. (1969). A ladder of citizen participation. Journal of the American Institute of Planners, 35, 216-224. doi 10.1080/01944366908977225

Kokeilukulttuuri, Demos Helsinki, 9.5.2017, <http://www.demoshelsinki.fi/2015/12/18/miksi-kannattaa-opetella-kokeilemaan/>

Kokeilukulttuuri, Sitra, 9.5.2017, <http://www.kokeilevasuomi.fi>

Service Design Process, Design Council 2013, 9.5.2017, <https://www.slideshare.net/francescomazzarella10/introduction-to-service-design-frameworks-basics-processes-frontiers>

Kuviot

Kuvio 1: Kehittämistutkimuksen kohde	6
Kuvio 2: Kokeilukulttuuri, Demos Helsinki	8
Kuvio 3: Kehittämistutkimuksen sykli	9
Kuvio 4: Kokeilukulttuuri ja 4D-malli.....	10
Kuvio 5: Arnsteinin portaikko (Arnstein, 1969)	17
Kuvio 6: Kehittämissyklit (Pernaa 2013)	22
Kuvio 8: Kokeilukulttuuri, Sitra	25
Kuvio 10: BIKVA-mallin paikka kehittämistutkimuksessa	29
Kuvio 11: Ongelma-analyysi	34
Kuvio 12: Kehittämistutkimuksen vaihe nro 2, BIKVA-malli	35
Kuvio 13: Stadin osaamiskeskuksen malli.....	36
Kuvio 14: Kehittämistutkimuksen vaihe, empiirinen ongelma-analyysi	37
Kuvio 15: Kehittämistutkimuksen 1.syklin analyysi	41
Kuvio 17: Mallin ongelmakohdat	42
Kuvio 18: Mesosykli nro 2	43
Kuvio 19: Stadin osaamiskeskuksen mallin 2. versio.....	44

Taulukot

Taulukko 1: Virtanen ja Stenvall ovat (2014, 21) luoneet taulukon älykkään/notkean organisaation ja tyhmän/kömpelön organisaation eroista havainnollistaakseen käsitettä älykäs organisaatio.....	13
--	----

Liite 1: Otsikko kirjoitetaan tähän. Katso liitteet-sivulta ohje. (tyyli: Liiteotsikko)