



Sivistystoimen

TYÖKALUPAKKI

PALVELUMUOTOILUUN

*Inter-
aktiivinen!*



ESPOO
ESBO

Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun

Kuntatalouden kiristyessä palvelujen kehittämiseen on yhä vähemmän rahaa ja muita resursseja ja kuntien ongelmat ovat yhä suurempia. Tätä varten tarvitaan aivan uudenlaisia keinoja kehittää palveluja. Erääksi kaupungin palvelujen kehittämisen keskeiseksi näkökulmaksi on nostettu palvelujen käyttäjälähtöisyys. Palvelumuotoilun avulla voidaan löytää uudenlaisia otetta kehittämiseen ja sen avulla voidaan osallistaa käyttäjiä palvelujen yhteissuunnitteluun ja -tuottamiseen.

Yritysmaailmassa palvelumuotoilua on käytetty menestyksekkäästi jo useita vuosia asiakastarpeiden ymmärtämiseksi. Esimerkiksi Iso-Britanniassa ja Tanskassa palvelumuotoilumetodeja käytetään jo systemaattisesti julkisten palvelujen kehittämiseen. Suomessa palvelumuotoilu on kuntasektorilla vielä suhteellisen tuore ilmiö.

Sivistystoimi on ollut kiinnostunut palvelumuotoilun mahdollisuuksista omassa toiminnassaan ja tehnyt yhteistyötä Aalto yliopiston Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun Muotoilun laitoksen kanssa. Aallon palvelumuotoilukurssin aikana kehitettiin kulttuuripalvelujen aloittamaa projektia, Kulttuurineuvolaa, minkä tuloksena oli kulttuuripalvelujen ja opiskelijoiden yhteistyössä toteuttama Kulttuuripakkaus lasten neuvoloille.

Työkalupakki lähti ajatuksesta tuoda sivistystoimen käyttöön konkreettisia metodeja palvelumuotoilun soveltamiseen. Nyt julkaistavan työkalupakin suunnittelua varten haastateltiin sivistystoimen tulosityksiköiden kehittämisvastaavia ja pidettiin kolme palvelumuotoilutyöpajaa, joissa sivistystoimen henkilöstö pääsi tutustumaan palvelumuotoilun työkaluihin. Lisäksi taustalla on opinnäytetyötä varten tehty tutkimus palvelumuotoilun työkaluista ja niiden käytöstä julkisten palvelujen kehittämisessä. Sivistystoimen käyttöön suunnitellun palvelumuotoilun työkalupakin on koennut maisteriopiskelija Jarkko Kurronen Aalto yliopiston Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun Muotoilun laitokselta.

Kristiina Erkkilä, Sivistystoimen Kehittämisohtaja



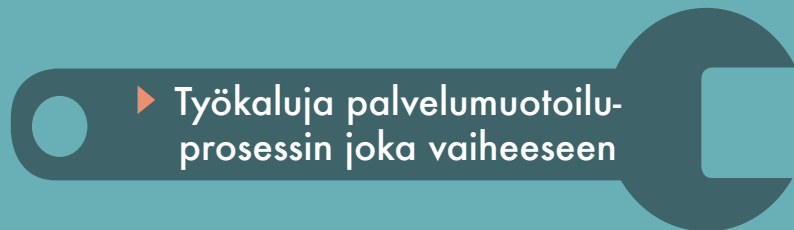
Työkalupakkiin liittyviin kysymyksiin ja kommentteihin vastaavat:
Sivistystoimen Kehittämisohtaja Kristiina Erkkilä
Assistentti Kati Moisio-Imbert

Työkalupakin sisältö

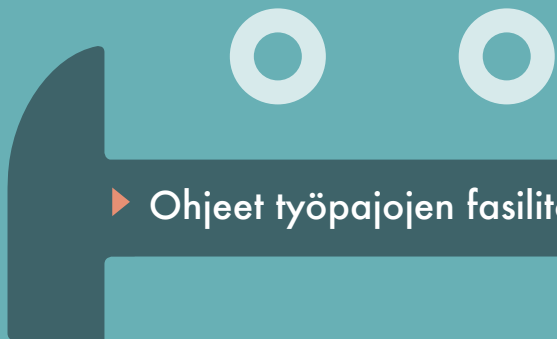
- ▶ Palvelumuotoilun esittely



- ▶ Työkaluja palvelumuotoilu-prosessin joka vaiheeseen



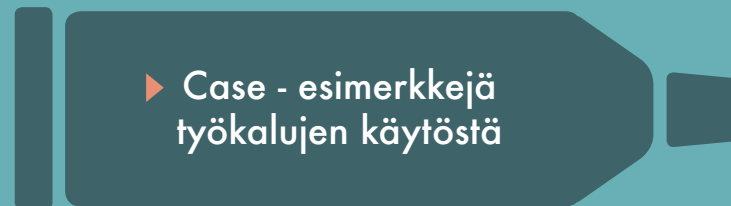
- ▶ Ohjeet työpajojen fasilitointiin



- ▶ Työpohjia työkalujen tueksi



- ▶ Case - esimerkkejä työkalujen käytöstä



Työkalupakin käytöstä

Palvelumuotoiluprosessi on jaettu viiteen eriväriseseen osioon:

1. **Löytäminen** sisältää työkaluja käyttäjätiedon hankkimiseen.
2. **Määrittely** keskittyy mahdollisuuden määrittelemiseen.
3. **Ideointi** tarjoaa metodeja innovatiivisiin ratkaisuihin.
4. **Mallinnus** opastaa konkreettisten palvelumallien tekemiseen.
5. **Käyttöönotto** auttaa palvelun käynnistämisestä tulosten seurantaan.

Navigointi

- ▶ Pääset eteen- ja taaksepäin tietokoneen nuolinäppäimillä ja hiiren rullalla.



- ▶ Monet elementit, kuten sivun ylä- ja alapalkki sekä työkaluja kuvaavien karttojen kuvakkeet ovat interaktiivisia painikkeita. Navigoit helpoimmin niitä klikkailemalla. Interaktiiviset kartat on merkitty näillä tunnuksilla:

Navigointi
Klikkaa  kuvakkeita!

Navigointi
Klikkaa  palkkeja!

Palvelumuotoiluprosessin vaiheet ja työpakin osiot

LÖYTÄMINEN



Käyttäjätietoa

MÄÄRITTELY



Mahdollisuus

IDEOINTI



Ideoita

MALLINNUS



Prototyypin iteroointia



Toimiva prototyyppi

KÄYTTÖÖNOTTO



Minipilotti



Palvelu

Mikä palvelumuotoilu?

Palvelumuotoilu on...

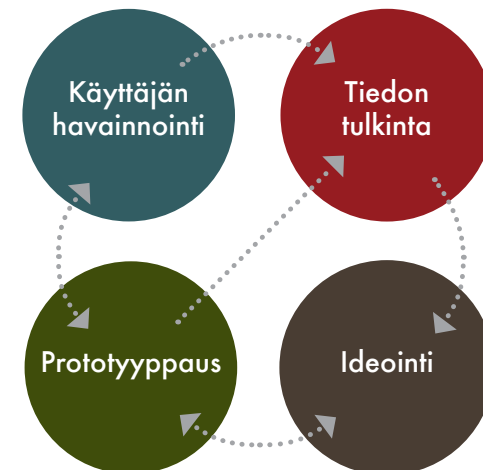
- ▶ Palvelukokemuksen käyttäjälähtöistä suunnittelua.
- ▶ Palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua luovin menetelmin.
- ▶ Visuaalisuuteen, kokeiluihin ja iteraatioon perustuva työkentelyfilosofia ja työkaluja, joita sovelletaan palvelunkehittämiseen.

Palvelumuotoilu tarjoaa keinoja...

- ▶ Asiakkaan käyttäytymisen ymmärtämiseen.
- ▶ Yhteissuunniteluun käyttäjien ja muiden sidosryhmien kanssa.
- ▶ Riskien minimointiin ja hyötysuhteen maksimointiin.
- ▶ Poikkihallinnolliseen yhteistyöhön.

Palvelumuotoiluprosessi

- ▶ **Palvelumuotoiluprosessi ei etene lineaarisesti, vaan perustuu oppimiseen kokeilujen kautta.** Kokeilujen lopputulosta ei tiedetä etukäteen, joten seuraavaa askelta ei myöskään voida ennakoida varmuudella. Prosessi pidetäänkin avoimena ja muokataan sitä jatkuvasti tiedon karttuessa.
- ▶ **Palvelumuotoilu on jatkuvaa palvelunkehittämistä.** Palvelut saatetaan käyttöön, minkä jälkeen niiden toimintaa tarkkaillaan ja kehitetään edelleen samaa työkalupakkaa hyödyntäen.



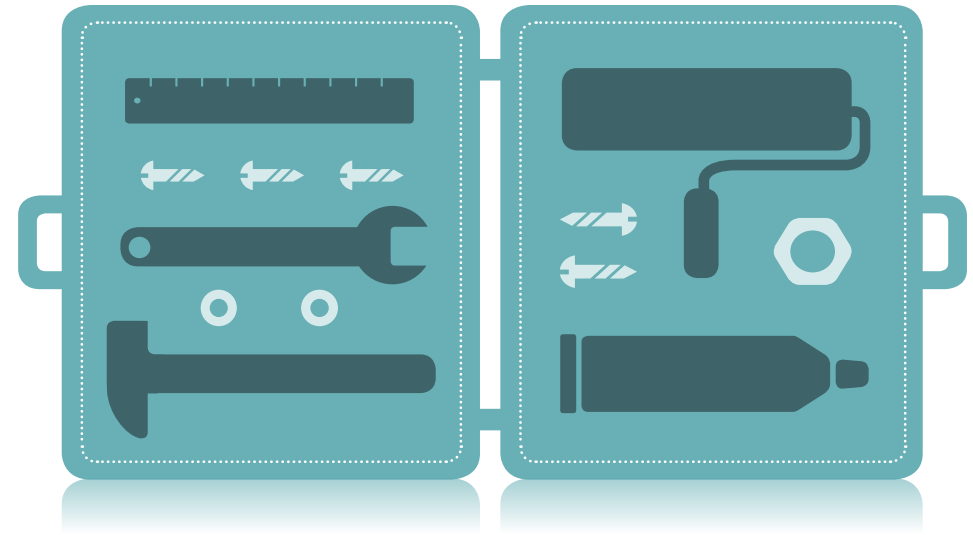
Mikä työkalupakki?

Miksi?

- ▶ **Työkalupakki perehdyttää käyttäjän palvelumuotoiluun ja muotoilutyökaluihin.** Se on kokoelma yleisesti hyväksi koettuja keinoja edistää innovaatiota.
- ▶ **Se tarjoaa konkreettisia keinoja palvelujen innovointiin ja käyttäjien osallistamiseen.** Työkalut sisältävät yksityiskohdalliset ohjeet harjoitusten järjestämiseen sekä käyttöä helpottavia työpohjia.
- ▶ **Työkalupakin avulla voit...**
 - >> Oppia lisää palvelumuotoilusta.
 - >> Jäsentää palvelunkehittämisen prosessia.
 - >> Löytää uusia tapoja käyttäjätiedon hankkimiseen.
 - >> Osallistaa eri toimijoita palvelunkehittämiseen.
 - >> Hyödyntää luovuutta palvelujen innovoinnissa.

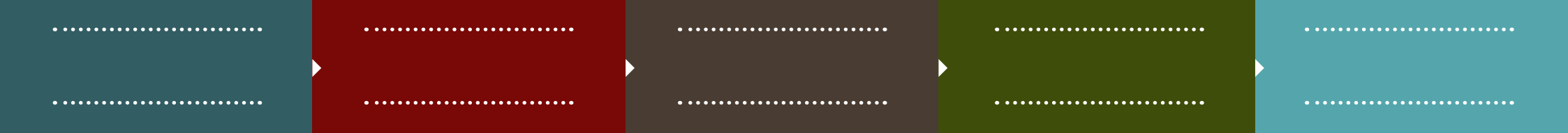
Kenelle?

- ▶ **Työkalupakkia voi käyttää kuka tahansa henkilöstöön kuuluva.** Vaativimpiin työpajaharjoituksiin on tosin syytä palkata ulkopuolinen fasilitaattori.



Miten?

- ▶ **Työkalut tarjoavat rungon palvelunkehittämisen prosessille.** Ensimmäisillä kerroilla on helpompi seurata ohjeistusta, mutta metodeja saa ja pitää muokata sopimaan omiin toimintatapoihin ja tekemisen kontekstiin.
- ▶ **Valitse kulloiseenkin tilanteeseen sopivin työkalu.** Kaikki niistä eivät sovi joka vaiheeseen.
- ▶ **Samoja työkaluja voidaan käyttää palvelunkehittämisen prosessin eri vaiheissa.** Esimerkiksi käyttäjätiedon hankkimiseen tarkoitettuja metodeja voidaan käyttää prototyyppien arvioimisessa.
- ▶ **Samoja työkaluja ja -vaiheita käytetään usein useamman kerran peräkkäin.** Uuden tiedon myötä löydetään uusia ideoita ja tarpeita, jotka joskus vaativat vaiheen uusintaa.



Työkaluja käyttäjä-
tiedon hankkimiseen:

Työkaluja mahdollisuuden
määrittelyyn:

Työkaluja
ideointiin:

Työkaluja
palvelun mallinnukseen:

Työkaluja palvelun
käyttöönottoon:

Haastattelut

Käynnistys

Brainstorming

Visuaalinen palvelunkuvaus

Toimintasuunnitelma

Havainnointi

Kartoitus

Visualisoinnit

Prototyypaus

Tulosten seuranta

Itsedokumentointi

Kohdennus

Idean jalostus

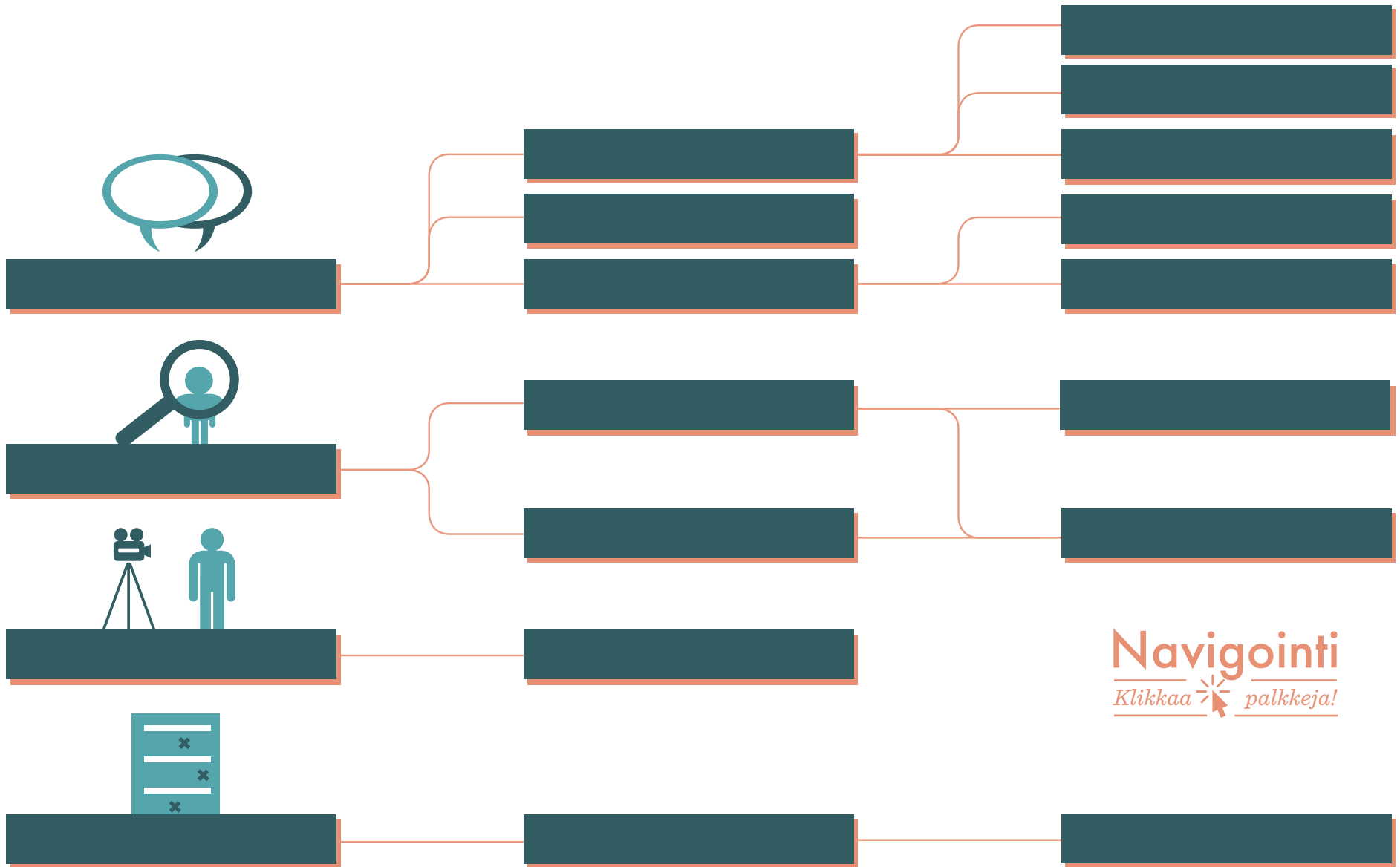
Diagnoosi

Dokumentointi

Kyselyt

▲
Navigointi
Klikkaa  kuvakkeita!
▼

Työkaluja käyttäjätiedon hankkimiseen:



Navigointi
Klikkaa  palkkeja!



Haastattelut

Henkilökohtainen haastattelu

Ohjeita henkilökohtaiseen haastatteluun:

1. Valitse henkilöitä, jotka ovat tekemisissä ratkaistavan haasteen kanssa.
2. Mieti valmiiksi mitä haluat oppia ja valmistele sopivat kysymykset rungoksi, johon voit tarvittaessa tukeutua.
3. Kerro haastateltavalle haastattelun tarkoituksesta ja projektin päämääristä.
4. Haastattele ympäristössä, jossa asiakas käyttää palvelua.
5. Pyri luomaan leppoisa tunnelma.
6. Anna haastateltavan viedä keskustelua omaan tahtiinsa, älä kuusutele.
7. Pyri lukemaan eleistä ja rivien välistä käyttäjän piilevien tarpeiden hahmottamiseksi.
8. Näytä ideoitasi tai mitä tahansa kuvamateriaalia haastateltavalle. Kuvat provosoivat keskustelua ja auttavat ajatusten selittämisessä.
9. Kysy parhaista ja huonoimmista kokemuksista. Ne paljastavat mikä käyttäjälle jää mieleen.
10. Tallenna keskustelu videoimalla tai äänittämällä myöhempää analysointia varten.
11. Jos otat muistiinpanoja, käytä kirjuria.
12. Anna yhteystietosi ja pidä haastateltava ajan tasalla projektin etenemisestä.

Haastattelu on keskeinen metodi käyttäjätiedon hankinnassa. Se mahdollistaa syväluotaavan katsauksen käyttäjän arvoihin, käyttäytymiseen ja elämään.

Haastattelutekniikoita:

“Viisi kertaa miksi”

Kun kuulet haastattelun aikana jotain mistä haluisit kuulla lisää, pääset lähemmäs ongelmien perimmäisiä syitä kysymällä viisi kertaa peräkkäin “miksi?”. Esimerkiksi: -“En tunne ketään Espoosta.” -”Mikset?” -“En usein tapaa muita ihmisiä.” -”Mikset?” -“En harrasta mitään.” -”Mikset?” -”En tiedä tarjonnasta mitään.” -”Mikset?” -“En ole saanut tietoa siitä.” -”Mikset?” -”Minulla ei ole aikaa hakea tietoa hajanaisista lähteistä.”

Osoittaminen

Useinkaan se mitä haastateltavat kertovat tekevänsä ei vastaa sitä mitä he todellisuudessa tekevät. Saat haastatteluun lisää syvyyttä pyytämällä haastateltavaa osoittamaan toiminnan oikeassa kontekstissa mitä tämä tarkalleen ottaen tarkoittaa. Kehota haastateltavaa käymään läpi koko prosessi esineineen ja vuorovaikutuksineen. Voit myös pyytää häntä samalla ajattelemaan ääneen. Ota kuvauksesta videota ja valokuvia myöhempää analysointia varten.

Piirtäminen

Pyydä haastateltavaa kuvaamaan kokemustaan piirustuksin ja kaavioin. Tämä auttaa ymmärtämään millaisena käyttäjä näkee palveluprosessin ja sen eri elementtien mittasuhteet. Se myös ehkäisee vääriä oletuksia.

Tarinankerronta

Voidaan tehdä henkilökohtaisen haastattelun tai ryhmäsessioin avulla. Haastateltava saa omin sanoin kertoa kokemuksistaan ja tuntemuksistaan palvelukokemukseen liittyen. Se auttaa ymmärtämään käyttäjän kokemusta palvelusta. Palvelukokemusten pohjalta voidaan tunnistaa parannusmahdollisuuksia. Saatua tietoa voidaan käyttää esimerkiksi palvelupolku -kuvauksia tai [persoonaa](#) -henkilöprofiilin laatimisessa.



Haastattelut

Asiantuntijahaastattelu & Ryhmähaastattelu

Asiantuntijahaastattelu on hyvä idea silloin kun halutaan saada nopeasti syvällistä tai teknistä tietoa tietystä asiasta ja kun tiedetään, että aikaisempaa tutkimustietoa aiheesta on olemassa. Asiantuntija voidaan kutsua paikalle esimerkiksi valottamaan jonkun asian historiaa, uutta teknologiaa tai tiettyyn toimintaan liittyviä lakeja.

Ohjeita asiantuntijahaastatteluun:

1. Haastattele asiantuntijoita, joilla on keskenään poikkeavia näkemyksiä välttääksesi puolueellisuutta.
2. Mieti aihealueet, joista tarvitset asiantuntijätietoa.
3. Ota yhteyttä alan asiantuntijoihin kertomalla heille projektista sekä haastattelun tarkoituksesta ja kestosta.
4. Voit kutsua asiantuntijoita uudestaan myöhemmässä vaiheessa validoimaan ideoita ja prototyypppejä. Usein on helpompaa antaa palautetta jostain konkreettisesta.

Ryhmähaastattelu on hyvä keino tuoda esille yhteisöjen ja käyttäjäryhmien yhteisiä tarpeita. Sen avulla voidaan havaita ja ideoida parannuksia palvelukokemukseen. Käyttäjille ryhmähaastattelu tarjoaa lisäksi tilaisuuden jakaa ja vertailla kokemuksiaan.

Ryhmähaastattelulla saadaan nopeasti läpileikkaus palvelupolusta, mutta se ei tuota kovin syvällistä tietoa. Metodi sopii käytettäväksi yhteissuunnittelun vaiheessa, jossa pohjalla on jo tutkimustietoa esimerkiksi haastatteluista ja kyselyistä tai silloin kun aikaa ja resursseja on niukasti.

Ohjeita ryhmähaastatteluun:

1. Valitse mukaan henkilöitä, jotka ovat tekemisissä ratkaistavan haasteen kanssa. Hyvä ryhmäkoko on 5-10 henkilöä.
2. Pyri saamaan mukaan mahdollisimman monta näkökulmaa hankkimalla osallistujia erilaisista taustoista ja ikäryhmistä.
3. Mieti valmiiksi mitä haluat oppia ja valmistele sopivat kysymykset rungoksi, johon voit tarvittaessa tukeutua.
4. Kerro haastateltaville haastattelun tarkoituksesta ja projektin päämääristä.
5. Haastattele neutraalissa yhteisötilassa.
6. Järjestä istumapaikat niin että osallistujat istuvat ringissä.
7. Anna haastateltavien viedä keskustelua omien tarinoidensa välityksellä, älä kuulustele.
8. Jätä aikaa ideoinnille ja kysymyksille.
9. Tallenna keskustelu videoimalla myöhempiä analysointia varten.
10. Anna yhteystietosi ja pidä haastateltavat ajan tasalla projektin etenemisestä.



Havainnointi

Varjostus

Varjostus syventyy palvelun käytön kontekstin ja käyttäjän näkökulman ymmärtämiseen. Sen avulla voidaan tuottaa haastattelua syvällisempää tietoa palvelukokemuksesta. Useinkaan se mitä käyttäjät kysyttäessä sanovat ei vastaa heidän toimintaansa käyttötilanteessa.

Varjostus on työkalu, joka perustuu käyttäjän toiminnan tarkkailuun. Varjostus antaa käyttäjäkeskeisen näkemyksen siitä mitä palvelupolun eri vaiheissa tarkalleen ottaen tapahtuu. Sillä voidaan havainnoida käyttäjän liikkeitä läpi palvelun ja mitata odotusaikoja, käyntikertojen määrää ym.

Varjostus auttaa havaitsemaan ongelmia ja mahdollisia parannusmahdollisuuksia ja soveltuu erityisesti olemassa olevan käyttäjäkokemuksen parantamiseen. Tarkkailtuasi palvelua sen alkuperäisessä muodossa voit käyttää samaa metodia uudistusten vaikutusten havainnointiin.

Huom! Voit käyttää varjostuksen apuna **persoon**a -käyttäjaprofiilia tai **palvelupolku** -kuvausta.

Ohjeita varjostukseen:

1. Valitse varjostettaviksi henkilöitä, jotka edustavat käyttäjäkunnan ääripäitä (vähintään 2 kummastakin) sekä keskivertokäyttäjiä.
2. Korosta käyttäjätiedon laatua määrän sijaan varjostettavia henkilöitä valitessasi.
3. Tee lista käyttäjistä, joista tarvitset tietoa vastataksesi omiin kysymyksiisi.
4. Tarkkaile huomaamattomana sivustaseuraajana, älä puutu tapahtumien kulkuun.
5. Tarkkaile käyttäjiä palveluprosessin joka vaiheessa saadaksesi kokonaiskuvan palvelupolusta.
6. Havainnoi yksityiskohtia, kuten liikkumisen helppous, odotusajat, asiakkaan kohtelu, asiakkaan esittämät kysymykset, täytettävien lomakkeiden määrä ja palveluun osallistuvan henkilökunnan määrä.
8. Suunnittele työpohja, joka mahdollistaa tarkailemiesi yksityiskohtien kirjaamisen helposti ja tehokkaasti.
7. Juttele tarkkailtujen käyttäjien kanssa tarkkailusession päätteeksi. Tiedustele miksi he näyttivät käyttäytyvän tietyllä tavalla jonain hetkenä ja millaisena he kokivat tietyn palvelutapahtuman.
9. Värvä joku tallentamaan video- ja kuvamateriaalia havainnoista myöhempiä analysointia varten. Jotain saattaa jäädä huomaamatta.
10. Tee puolueettomia observointeja, vältä oletuksia.
11. Muista kysyä lupa varjostukseen tarkkailun kohteilta sekä henkilökunnalta.
12. Tiedota projektiryhmälle ja varjostukseen osallistuneille sen lopputuloksista.



Havainnointi

► Palvelusafari

Palvelusafari perustuu käyttäjäkeskeiseen palvelukokemuksen tarkkailuun. Varjostuksesta poiketen palvelusafarissa tutkija ei ole pelkästään sivustakatsoja vaan osallistuu itse palvelun käyttöön. Näin saadaan omakohtaista kokemusta ja sisäpiirin tietoa palvelun yksityiskohdista.

Palvelusafarissa valitaan koekäyttäjiä, jotka soluttautuvat palvelun käyttäjiksi ja tarkkailevat palvelukokemusta käyttäjän näkökulmasta. Havainnoitavat yksityiskohdat ja kriteerit päätetään etukäteen ja havainnot tallennetaan heti kokemuksen jälkeen.

Palvelusafari soveltuu erityisesti olemassa olevan palvelukokemuksen havainnointiin ja eri palveluntarjoajien vertailuun. Se auttaa havaitsemaan epäkohtia ja parannusmahdollisuuksia palvelussa.

Huom! Voit käyttää palvelusafarissa apuna [persoona](#) -käyttäjäprofiilia tai [palvelupolku](#) -kuvausta.

Ohjeita palvelusafariin:

1. **Valitse osallistujiksi palvelun käyttäjiä tai henkilökunnan jäseniä.** Palveluun osallistuva henkilökunta ei saa tunnistaa safariasiakkaita.
2. **Sovi havainnoinnista tarkkailtavan palvelun kanssa etukäteen.** Toimi hienovaraisesti, asiakkaiden ja henkilökunnan yksityisyyttä kunnioittaen.
3. **Päätä havainnoitavat seikat etukäteen ja suunnittele työpohja, johon havainnot on helppo tallentaa heti kokemuksen jälkeen.**
4. **Voit myös laatia kysymyksiä palvelusafarin aikana kysyttäväksi.**
5. **Pidä huoli että jokaisesta havainnoitavasta yksityiskohdasta on useamman safariasiakkaan havaintoja, etteivät henkilökohtaiset mielipiteet määrittele tuloksia liikaa.**
6. **Järjestä vierailut eri viikonpäiville ja eri kellonaikoihin, jotta palvelun tasalaatuisuutta voidaan arvioida.**
7. **Tiedota projektiryhmälle ja palvelusafariin osallistuneille sen lopputuloksista.**



Itsedokumentointi

Päiväkirjat

Itsedokumentointi on erinomainen työkalu prosessien tarkkailuun pitkällä aikavälillä. Sillä pääsee lähemmäksi käyttäjäyhteisöä pienillä resursseilla ja se viestii käyttäjälle, että hänen mielipidettään kuunnellaan.

Itsedokumentoinnin työkaluna käytetään erilaisia päiväkirjoja, joihin havainnoinnin kohteena olevan yhteisön valikoidut edustajat kirjaavat päivittäisiä havaintojaan. Dokumentointi voi tapahtua kirjoittamalla, valokuvaamalla, äänittämällä ja/tai videokuvaamalla.

Päiväkirja suunnitellaan etukäteen niin että se dokumentoi juuri toivotunlaisia yksityiskohtia. Se voi esimerkiksi ohjeistaa käyttäjänsä ottamaan valokuvia asioista, jotka ahdistavat häntä palveluun liittyen.

Ohjeita itsedokumentointiin:

1. Valitse osallistujiksi muutama henkilö, jotka ovat tekemisissä ratkaisutavan haasteen kanssa.
2. Voit ottaa mukaan mahdollisimman monta näkökulmaa hankkimalla osallistujia erilaisista taustoista ja ikäryhmistä tai keskittyä pelkästään tutkimaasi käyttäjäryhmään.
3. Päätä mistä haluat saada tietoa dokumentoinnin avulla (tunteet, toimet, perhe-elämä ym.) ja mieti mikä olisi paras mahdollinen tapa tallentaa kyseinen tieto.
4. Laadi ohjeista selkeät ja suunnittele dokumentointimetodi mahdollisimman helppokäyttöiseksi. Osallistujat eivät välttämättä jaksakaan tehdä dokumentointia, jos se ei tunnu helpolta ja palkitsevalta.
5. Anna osallistujille työkalut ja ohjeet itsedokumentointia varten muutamana päivänä ajaksi.
6. Järjestä tapaaminen jokaisen osallistujan kanssa päiväkirjan purkua varten.
7. Pyydä osallistujia kertomaan mitä tallennetut yksityiskohdat ovat, miksi he valitsivat juuri ne ja millaisia tunteita ne heissä herättävät. Näin saattaa paljastua jotain uutta ja väärinkäsityksen riski pienenee.
8. Kerro osallistujille harjoituksen tarkoituksesta ja pitemmän aikavälin tavoitteista. Dokumentointi voi tuntua työläältä, joten on tärkeää, että osallistujat tuntevat pystyvänsä vaikuttamaan projektin lopputulokseen.
9. Tiedota projektiryhmälle ja itsedokumentointiin osallistuneille sen lopputuloksista.



Kyselyt

Kokempohjainen kysely & asiakasraadit

Kysely on tehokas keino saada nopeasti laaja-alainen katsaus tiettyyn asiaan. Se ei tarjoa syvällistä tietoa, mutta on usein hyödyllinen yleisten, mitattavissa olevien muuttujien tutkimisessa. Kysely vaatii edustavan otoksen, jotta tulokset ovat yleistettävissä koskemaan koko käyttäjäyhteisöä.

Kokempohjainen kysely on yksinkertainen täyttää ja hyvä keino kerätä tietoa palvelukokemukseen liittyen. Se auttaa ymmärtämään käyttäjäkokemusta, tunnistamaan parannusmahdollisuuksia ja toimii hyvänä pohjustuksena varsinaisen tutkimuksen aloittamiselle.

Kokempohjaisessa kyselyssä palvelu on jaettu 5-6 palvelutapahtumaan, joita pyydetään arvioimaan sen herättämien tunteiden pohjalta. Jokaisen palvelutapahtuman kohdalla voi valita viidestä "hymynaamasta" iloisesta neutraaliin ja vihaiseen.

Samaa kyselyä voidaan käyttää alussa ja muutosten soveltamisen jälkeen, jolloin saadaan vertailukohta uudistusten vaikutusten mittaamiseksi.

Asiakasraadit ovat edustavia otoksia tietyn palvelun käyttäjistä, joita voidaan pyytää osallistumaan palvelua koskeviin kyselyihin. Asiakasraadin jäseniä värvätään etukäteen ilmoituksilla. Ilmoitautuneiden yhteystiedot säilytetään ja heille ilmoitetaan jokaisen kyselyn tulokset.

Ohjeita kyselyn tekemiseen:

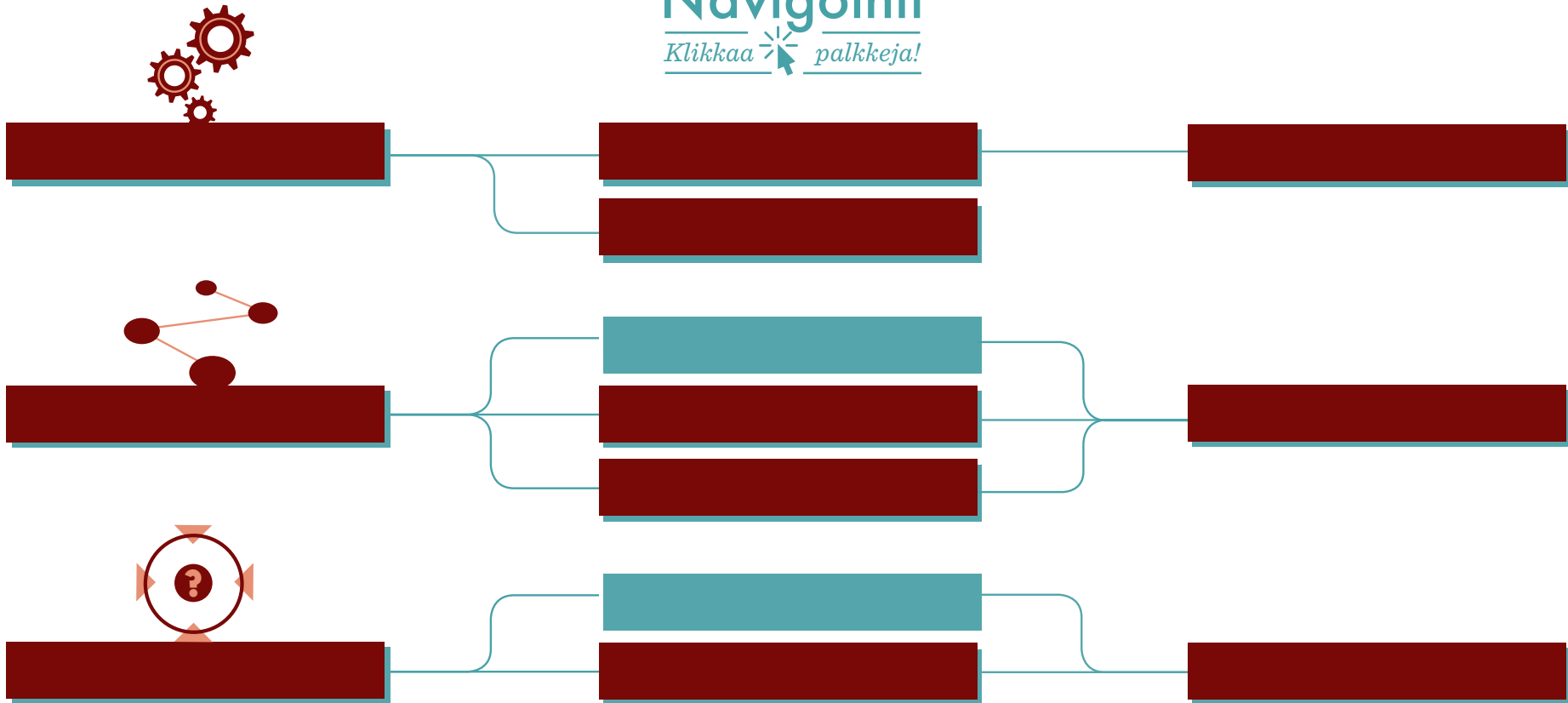
1. Valitse palvelu, josta haluat saada tietoa.
2. Jaa palvelu 5-6 tyypillisimpään palvelutapahtumaan, jotka käyttäjä käy läpi käyttäessään palvelua. Käytä helpposelkoista, ei-teknistä kieltä palvelun kuvauksessa.
3. Laadi lyhyitä, selkeitä kysymyksiä, jotka keskittyvät yhteen palvelutapahtumaan ja asiaan kerrallaan eivätkä sisällä oletuksia. (Huom! Kokempohjaisessa kyselyssä palvelutapahtumia pyydetään arvioimaan niiden herättämien tunteiden pohjalta valitsemalla sitä kuvaavin hymynaama).
4. Mieti missä muodossa kysely tavottaisi mahdollisimman monta käyttäjää. Esimerkiksi internet-kyselyt ovat helppoja tehdä ja lähettää, mutta niiden vastausprosentit ovat yleensä heikkoja.
5. Mieti missä palvelupisteessä kyselylomakkeita kannattaa jakaa, kuka sitä jakaa ja sovi kuinka kauan kyselyä tehdään.
6. Sovi myös etukäteen kuka kerää täytetyt lomakkeet ja kuka tiedot analysoi.
7. Informoi kyselystä kaikkia henkilökunnan jäseniä, joita asia koskettaa.
8. Printtaa ja ripusta palvelupisteiden seinille julisteita, jotka kertovat kyselystä.
9. Tee kyselyn palauttamisesta mahdollisimman helppoa esimerkiksi palautuslaatikon tai maksetun vastauskuoren avulla.
10. Laita kyselylomakkeeseen kontaktihenkilön nimi lisäkysymysten varalta.
11. Tiedota kyselyn tuloksista projektiryhmälle ja kaikille kyselyyn vastanneille.



Työkaluja mahdollisuuden määrittelyyn:

Navigointi

Klikkaa  palkkeja!





Käynnistys

Käynnistystyöpaja

Ennen palvelunkehittämissuorituksen aloittamista täytyy määrittellä kehityksen kohde ja mittakaava ja saada asiaankuuluvat henkilöt mukaan. Aloitustyöpajassa haetaan yhteisymmärrystä ratkaistavasta haasteesta, asetetaan keskeiset reunaehdot ja muodostetaan suhteita keskeisiin sidosryhmien edustajiin.

Projektin onnistumisen kannalta on oleellista, että sillä on omistaja tai omistajia, jotka ovat vastuussa prosessin etenemisestä. On myös tärkeää saada mukaan kannattajia, jotka ovat yhteydessä hallintoon ja voivat vaikuttaa päätöksentekoon.

Tässä vaiheessa projektin aiheesta on vain jonkinlainen tuntuma. Työkalun tarkoituksena on auttaa pääsemään yhteisymmärrykseen kehityksen tarpeesta ja kehityskohteesta. Sen avulla luodaan projektiryhmä, joka ottaa asian eteenpäin viemisen vastuulleen.

Ohjeita käynnistystyöpajan järjestämiseen:

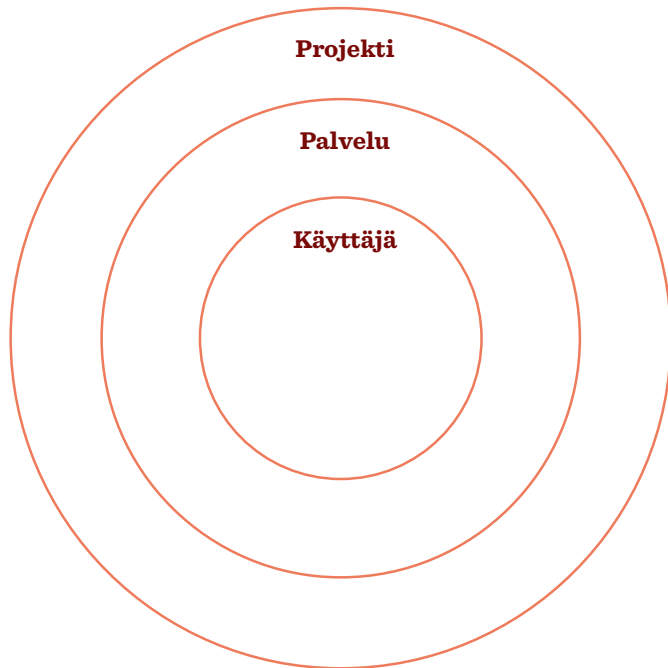
- 1. Tee lista aiheesi kannalta keskeisistä henkilöistä ja sidosryhmien edustajista.** Kysy ketkä voisivat ottaa omistajuuden projektista, ketkä ovat oleellimmat päätöksentekijät ja kuka olisi tekemisissä projektin lopputuloksen kanssa?
- 2. Tarkastele listaa kollegojesi kanssa ja päätä keitä kannattaa kutsua työpajaan ja keitä ei tarvitse kutsua, mutta on hyvä pitää ajan tasalla projektin etenemisestä.**
- 3. Laadi agenda työpajalle.** Keskeisiä aiheita ovat: *1. tarve projektille 2. tarve eri sidosryhmien työpanokselle 3. olemassa olevat huolenaiheet kyseiseen palveluun liittyen 4. alustava toimintasuunnitelma metodeineen 5. työpajan tavoitteet.*
- 4. Varaa tila työpajan järjestämistä varten ja kutsu valitut henkilöt osallistumaan.** Mieti tarkkaan miten motivoit ihmisiä tulemaan paikan päälle (ajan ja paikan valinta, tarjoilut, vaikutusmahdollisuus ym).
- 5. Pidä työpaja agendan mukaan kirjaten ylös esille tulleita asioita.** Voit myös käyttää [työpohjaa](#) helpottamaan yhteisymmärrykseen pääsemistä.
- 6. Sovi lopuksi työpajan summaavan raportin laatimisesta.** Kerro myös projektin seuraavasta vaiheesta, jos mahdollista.
- 7. Tee luonnos raportista ja lähetä projektiryhmän jäsenille kommentoitavaksi.** Voit käyttää [työpohjaa](#) yhteenvetoa varten.
- 8. Kirjoita valmis raportti, jaa se projektiryhmän kesken ja ala valmistelemaan seuraavaa vaihetta.**



Käynnistys

Tavoitekartoitus

Käynnistystyöpajan tarkoituksena on määritellä kehittämisen kohde ja suunta yhteiselle projektille. Tätä tehtävää voi tarvittaessa helpottaa kartoittamalla uudistuksen tavoitteet toivottavina lopputuloksina. Tavoitekartoitus -työkalu auttaa pääsemään yhteisymmärrykseen siitä mitä asian eteen voidaan ja pitää tehdä.



Ohjeita tavoitekartoituksen tekemiseen:

- 1. Piirrä taululle oheisen mallin mukaan kolme sisäkkäistä ympyrää.** Nimeä ympyrät kirjoittamalla sisimpään "Käyttäjä", seuraavaan "Palvelu" ja uloimpaan "Projekti".
- 2. Pyydä osallistujia kirjoittamaan Post-iteille (1/lappu) mikä on toiveiden mukainen lopputulos käyttäjän elämän kannalta (esim. aktiivisempi elämäntapa).** Liimatkaa vastaukset sisimpään ympyrään.
- 3. Miettikää seuraavaksi millaisia konkreettisia vaikutuksia palvelulta vaaditaan, jotta edellä mietittyjen toiveiden mukaiseen lopputulokseen päästään (esim. lisääntynyt vuoropuhelu).** Liimatkaa laput keskimäiseen ympyrään.
- 4. Tunnistakaa seuraavaksi millaisiin päämääriin pääsemistä projektilta edellytetään, jotta palvelulta vaaditut vaikutukset saadaan aikaan (esim. parempi tiedotus).**
- 5. Valitkaa lopuksi tärkeimmät projektilta vaaditut päämäärät ja kiteytäkää ne kahdeksi tai kolmeksi keskeiseksi tavoitteeksi.**
- 6. Tee projektille Sharepointiin yhteinen [työtila](#) ja jaa se projektiryhmän kesken.** Lataa tavoitteet listaava dokumentti kaikkien nähtäville.



Käynnistys

→ Virtuaalinen työtila

Projektin kannalta on tärkeää, että kaikki mukana olevat henkilöt pidetään ajan tasalla prosessin kulusta. Jatkuva palaverien järjestäminen ei kuitenkaan välttämättä ole järkevää tai edes mahdollista, joten yhteyden pidon tueksi kannattaa ottaa avuksi virtuaalinen foorumi. Sivistystoimessa tällainen löytyy Sharepoint ohjelman muodossa.

Kehitysprojektin aluksi voidaan luoda Sharepointiin oma nimikkosionsa kyseiselle projektille, johon sisältyy mahdollisuus keskustella reaaliajassa sekä tallentaa esityksiä ja muita tiedostoja. Näin projektissa mukana olevat voivat milloin tahansa tarkistaa prosessin tilan, jakaa asiaan liittyviä tiedostoja sekä kommentoida ja keskustella aiheeseen liittyen.

Yhteinen foorumi on myös hyvä keino pitää kaikki samaan aiheeseen liittyvä materiaali kätevästi samassa paikassa.

Ohjeita työtilan luomiseen:

1. **Mene Sivistystoimen Palvelumuotoilu -työtilaan.** Sivistystoimi > Yhteiset SITO > Kehittäminen > Palvelumuotoilu.
2. **Lisää *Yhteiset dokumentit* -kohtaan uusi aihe, joka kuvaa kehittämisprojektiasi.**
3. **Lataa kaikki oleelliset, aiheeseen liittyvät dokumentit saman aiheen alle.** Nämä voivat esimerkiksi olla tutkimustuloksia ja tavoitteiden määrittelyn lopputuloksia. Nimeä dokumentit loogisesti niin että ne löytyvät tarvittaessa helposti.
4. **Lisää kehittämisprojektiin liittyvät tapaamiset ja muut tärkeät ajankohdat *Tapahtumat* -kohtaan samalla aiheella kuin aikaisemmin.** Pidä prosessin eteneminen ajan tasalla.
5. **Käytä *Keskustelut* -toimintoa herättämään keskustelua kehittämisprojektin tiimoilta.** Tähän voi nopeasti heittää ideoita, kysymyksiä tai muita kommentteja aiheeseen liittyen.
6. **Pidä muut projektiin osallistujat jatkuvasti ajan tasalla jakamalla kaikki olennainen materiaali, ideat, päivämäärät ja kommentit kaikkien kesken.**



Kartoitus

→ "Mitä tiedetään?"

Ennen muotoiluhaasteen määrittelyä on hyvä kysyä mitä aiheesta valmiiksi tiedetään. Sen jälkeen voidaan keskittyä ottamaan selkoa yksityiskohdista, joita ei vielä tiedetä. Tähän soveltuvat työkalut löytyvät osiosta [Löytäminen](#). Myös internet on hyvä apuväline aiheeseen liittyvän tiedon etsimisessä.

Olemassa oleva tieto kannattaa kaivaa esille ennen varsinaisen suunnittelun aloittamista, ettei aikaa ja resursseja tuhlautuisi jo tutkitun asian toteamiseen uudestaan. Jossain saattaa esimerkiksi jo olla hyväksi todettu malli vastaavan haasteen ratkaisemiseksi, jota voitaisiin soveltaa suoraan tai ainakin ottaa oppia sen toiminnasta. Asian tiimoilta on myös jo saatettu aloittaa muita projekteja.

Tämä työkalu on tarkoitettu käytettäväksi yhteissuunnittelun apuna muotoiluprosessin alussa. Tässä vaiheessa tiedetään jo osapuilleen projektin aihe ja mitä haasteita sillä halutaan ratkaista, mutta aiheeseen liittyvä tieto on vielä hajanaista ja puutteellista. "Mitä tiedetään?" -sessio paljastaa mahdolliset katvealueet, joista tarvitaan lisää tutkimustietoa. Tämän jälkeen voidaan aloittaa tutkimussuunnitelman laatiminen.

Huom! Tutkimussuunnitelma kannattaa pitää avoimena ja palata muokkaamaan sitä aika ajoin, sillä uuden tiedon myötä saatetaan keksiä uusia ideoita ja tarpeita.

Työohjan tutkimussuunnitelman tekoon saat [tästä](#).

Ohjeita olemassa olevan tiedon jäsennykseen:

1. Kutsu haastetta ratkaiseva työryhmä kokoon.
2. Kirjoita projektin aihe suurelle fläppitaulupaperille ja aseta se keskele pöytää niin että kaikki osallistujat ylettyvät siihen.
3. Jaa paperi neljään kenttään ja otsikoi ne: *Mitä ihmiset haluavat/ tarvitsevat, Mahdollistavat teknologiat, Liittyvät tapaustutkimukset ja Alustavat ideat*. Voit myös keksiä projektisi luonteeseen sopivimmat teemat.
4. Jaa jokaiselle osallistujalle nippu Post-it -lappuja ja pyydä heitä kirjoittamaan niihin nelikenttään sopivia asioita (1/lappu), joita kyseisestä aiheesta jo tiedetään.
5. Pyydä osallistujia liimaamaan lappunsa yksi kerrallaan aihetta vastaaviin ruutuihin samalla kertoen mistä tarkalleen ottaen on kysymys.
6. Pyydä muita osallistujia tarvittaessa haastamaan tarjottuja "faktoja".

Vaihe 2

7. Kysy nyt, ensimmäisen vaiheen työpohjaan viitaten, mitä aiheesta ei vielä tiedetä? Mihin kysymyksiin tarvitaan vielä vastauksia?
8. Pyydä osallistujia kirjoittamaan kysymyksiä Post-it -lapuille (1/lappu) ja liimaamaan ne samalla selittäen uudelle fläppitaulupaperille.
9. Koettakaa jäsentää kysymykset paperille teemoittain niin että mahdolliset katvealueet hahmottuvat paremmin.
10. Tehkää tutkimussuunnitelma: *mitä täytyy vielä tutkia? kuka tutkii ja mitä? mitkä ovat tutkimusmenetelmät? mikä on aikataulu?*
11. Kirjaa tutkimussuunnitelma selkeään muotoon 1-2 A4:lle ja jaa se ryhmän kesken SharePointissa.



Kartoitus

▶ "Mitä ei tiedetä?"

Tämä on tiivistetty versio "[Mitä tiedetään?](#)" -työkalusta. Käytä tätä edellä mainitun sijaan silloin kun aikaa on vähän tai kun tutkimustietoa on jo paljon tarjolla tai jos työtapana muuten vaan tuntuu luontevammalta.

Työkalu soveltuu yhteissuunnittelun alkuun, kun projektin aiheesta ja ratkaistavasta haasteesta on jo jonkinlainen käsitys. Se auttaa tunnistamaan mahdolliset katvealueet aiheeseen liittyvässä tiedossa.

Harjoituksen myötä paljastuviin ratkaisemattomiin kysymyksiin voidaan hakea vastauksia osion [Löytäminen](#) työkaluilla. On myös oleellista kartoittaa olemassa olevia ratkaisuja, ettei turhaan käytettäisi resursseja pyörän uudelleenkeksimiseen. Kartoitusta on helppo tehdä esimerkiksi internetin avulla.

Ohjeita katvealueiden tunnistukseen:

1. Kutsu projektiryhmä yhteissuunnitteluun.
2. Jaa jokaiselle osallistujalle paperiarkki ja pyydä heitä kirjoittamaan siihen yksi kysymys - pieni tai suuri - ratkaistavaan ongelmaan liittyen.
3. Pyydä jokaista osallistujaa kertomaan vuorollaan oma kysymyksensä.
4. Kiinnittäkää paperiarkit seinälle tai levittäkää ne pöydälle tai lattialle niin että kaikki voivat tarkastella niitä.
5. Pyydä jokaista osallistujaa tutustumaan kaikkiin kysymyksiin ja vastaamaan mahdollisimman moneen niistä kirjoittamalla vastaus suoraan paperille. Jos mieleen tulee tässä vaiheessa uusia kysymyksiä, ne voi myös liittää muiden joukkoon.
6. Lukekaa kaikki kysymykset ja vastaukset ääneen.
7. Miettikää yhdessä mihin kysymyksiin tarvitaan vielä vastauksia ja laittakaa rastit niiden kohdalle
8. Tehkää lista ratkaisemattomista kysymyksistä ja päättäkää mitä niiden ratkaisemiseksi seuraavaksi tehdään.
9. Jaa suunnitelma projektiryhmän jäsenten kesken.



Kartoitus

Tarinat kentältä

Kenttätutkimuksen aikana kertynyt sisäpiirin tieto ja oivallukset ovat tärkeitä inspiraation lähteitä ideointiin ja mahdollisuuksien määrittelyyn. Tarinankerronta on työkalu tuon tietämyksen esille tuomiseen ja analysointiin.

Tarinankerronnassa tulee esille käyttäjäkeskeinen näkemys palvelukokemuksesta. Se on kertomuksia oikeista ihmisistä oikean elämän tilanteissa. tarinat paljastavat konkreettisia yksityiskohtia, jotka auttavat ideoimaan vastauksia tiettyihin haasteisiin.

Haastattelujen tulokset on myös hyvä jakaa ryhmässä. Oheinen työkalu nopeuttaa ja helpottaa haastattelutiedon analysointia ja auttaa ohjaamaan projektia yhteiseen suuntaan. Se on myös nopeampi tapa aloittaa teemoitus silloin kun tutkimustietoa ei ole tarjolla kovin paljon tai kun aikaa on vähän.

Tulosten purku kannattaa tehdä heti kenttätutkimuksen jälkeen, jotta yksityiskohdat eivät ehtisi unohtua.

Ohjeita tarinoiden jakamiseen:

1. **Kutsu projektiryhmää koolle.** Kehota osallistujia etukäteen printtaamaan kenttätutkimuksesta kertynyttä kuva- ja muuta materiaalia kertomusten tueksi.
2. **Pyydä jokaista ryhmänjäsentä kertomaan vuorollaan jonkun kohtaamansa henkilön tarina ja minkä mielenkiintoisen seikan se paljasti projektiin liittyen.**
3. **Kertokaa yhdestä henkilöstä kerrallaan lyhyin, selkein lausein yleistämättä ja oletuksia tekemättä.** Käyttäkää kaavaa: *kuka? mitä? milloin? missä? miksi? miten?*
4. **Kehota muita ryhmänjäseniä tekemään muistiinpanoja näkökulmasta "miten tämä uusi tieto saattaisi vaikuttaa projektiimme?"**
5. **Tehkää yhteenveto merkittävimmistä löydöksistä kiteytettynä lyhyiksi lauseiksi ja jakakaa dokumentti projektiryhmän kesken tai jatkakaa suoraan vaiheeseen [Teemoitus](#).**

Ohjeita haastattelujen purkuun:

1. **Pyydä ryhmän jäseniä valitsemaan 3 mielenkiintoisinta vastausta haastatteluistaan.**
2. **Katsokaa videolta / kuunnelkaa äänitteestä valitut vastaukset.**
3. **Keskustelkaa mitkä ovat kaikkein tärkeimmät teemat, jotka tulivat esille haastattelujen kautta.**
4. **Nimetkää teemat ja jakakaa löydökset eri otsikoiden alle lainauksina tai lyhyinä lauseina.**
5. **Tehkää yhteenveto -dokumentti, jossa löydökset on jaettu teemoittain (1/sivu).**



Kohdennus

Teemoitus

Kaavojen tunnistamisella kerätystä tiedosta alkaa muodostua kokonaisvaltaisempi kuva tutkimuksen kohteesta. Se paljastaa käyttäytymismallit ja asioiden keskinäiset vuorovaikutussuhteet. Vaihe on haastava mutta lopulta palkitseva. Yhteyksien näkeminen johtaa nopeasti oikean elämän ratkaisuihin.

Teemoitus on työkalu tutkimustiedon luokitteluun ja jäsennykseen. Sillä voidaan etsiä yhtäläisyyksiä, eroja ja yhteyksiä asioiden välillä. Teemoitus jatkaa tiedon käsittelyä kohti mahdollisuuden rajausta, jolla luodaan ideoinnille hyvä lähtökohta.

Ohjeita teemoitukseen:

1. **Jatkakaa [Tarinat kentältä](#) -vaiheen löydösten pohjalta.**
2. **Kirjoittakaa kaikki löydökset Post-it -lapuille viittauksina tarinoihin, lainauksiin ja havaintoihin.**
3. **Ripustakaa Post-it -laput seinälle muine materiaaleineen.**
4. **Valitkaa yhdessä 5 mielenkiintoisinta löydöstä.** Näiden tulisi olla keskenään rinnasteisia (ei laajempia tai suppeampia).
5. **Ryhmitelkää nämä Post-it -laput uudelle taululle teemoittain.**
6. **Antakaa jokaiselle teemalle otsikko erillisellä lapulla.**
7. **Keskustelkaa teemoista ja järjestäkää ne tarvittaessa uudestaan kunnes kaikki ovat yhtä mieltä.**
8. **Koettakaa piirtää kaavio, joka valottaa systeemistä näkökulmaa näyttämällä asioiden keskinäiset suhteet.** Tästä on usein apua asioiden ymmärtämisessä, mutta joka tilanteessa kaaviota ei tarvita.
9. **Tehkää yhteenveto -dokumentti, jossa ovat teemoittain jaetut löydökset (1/sivu) ja mahdollinen kaavio puhtaaksi piirrettynä.**



Kohdennus

Mahdollisuuden rajaaminen, Questorming

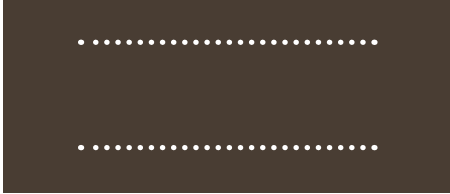
Mahdollisuuden määrittämisessä aletaan muodostaa kuvaa tulevaisuudesta käyttämällä kentältä hankitun tiedon pohjalta tunnistettuja kaavoja. Mahdollisuuden rajaaminen toimii ponnahduslautana ideointiin. Se ei tarjoa vielä valmiita vastauksia vaan auttaa ponnistamaan oikeaan suuntaan.

Mahdollisuuden rajaaminen -työkalu auttaa kysymään ongelmanratkaisuun johtavat kysymykset. Oikeiden kysymysten määrittelyyn kannattaa käyttää aikaa, koska sen jälkeen niihin on helppo vastata. Ideointi voi osoittautua tuloksettomaksi huonosti rajatun kysymyksen pohjalta.

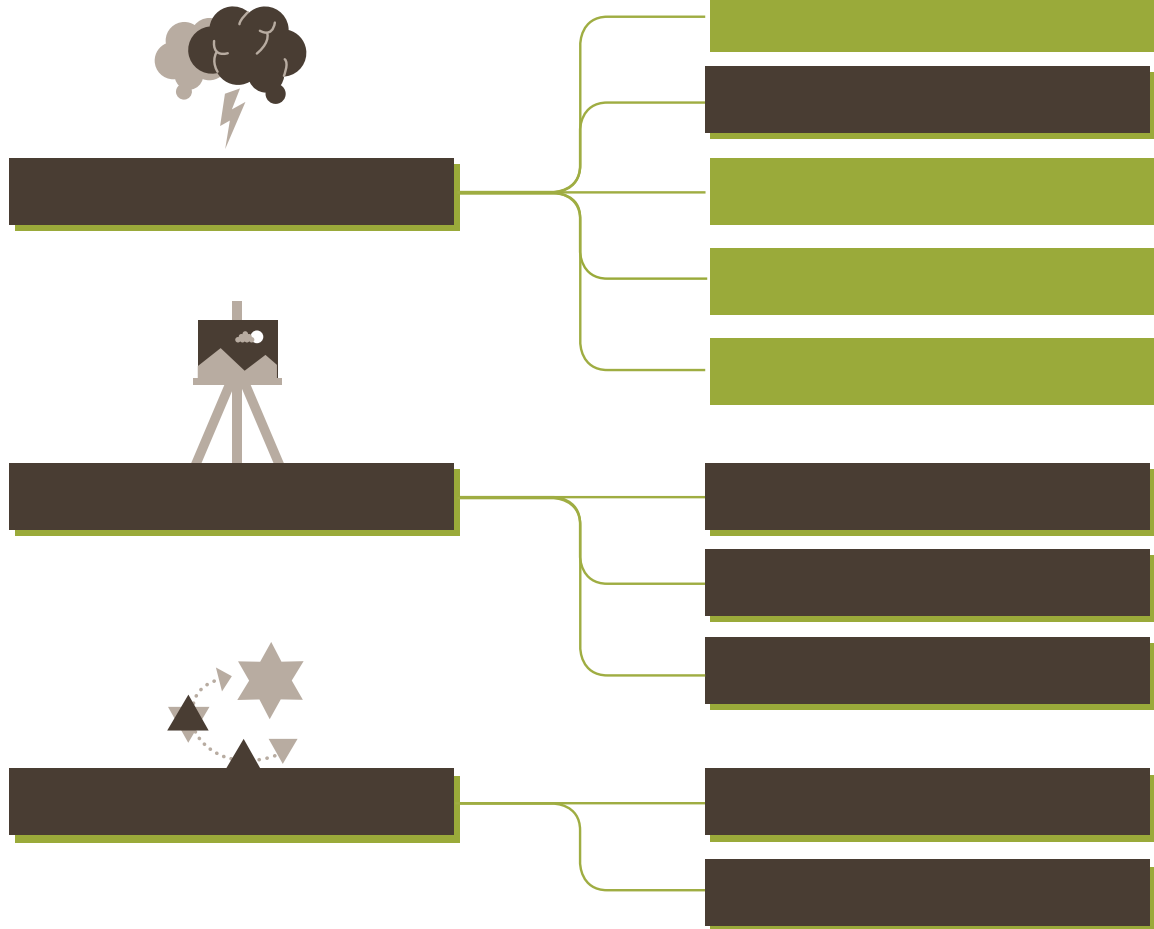
Oikeita kysymyksiä voi määrittää myös **Questorming** -työkalulla. Se perustuu brainstormingin periaatteisiin, mutta keskittyy idoiden sijaan kysymysten generointiin.

Ohjeita mahdollisuuden rajaukseen:

1. **Kutsu projektiryhmää koolle.** Kerro että tämä on vaihe, jossa siirrytään analysoinnista luovaan vaiheeseen määrittelemällä mitä seuraavaksi aletaan ideoidaan.
2. **Jaa Teemoituksen pohjalta laaditut teemakohtaiset aiheet** (tulostettuna erillisille A4-arkkeille) niin että jokaista kohti on vähintään kahden hengen ryhmä. Ylijääneisiin teemoihin voidaan puuttua myöhemmin.
3. **Pyydä pienryhmiä pohtimaan niille jaettuun aiheeseen ja keksimään niihin liittyviä mahdollisuuksia.** Mahdollisuuden tulee alkaa **“Miten voisimme...?”**. Tässä vaiheessa on tarkoitus generoida mahdollisimman paljon mahdollisuuksia ehdotusten laadusta piittaamatta.
4. **Pyydä pienryhmän jäseniä kirjoittamaan mahdollisuudet Post-it-lapuille teema-aiheen ympärille.** Mahdollisuuden täytyy olla kysymys, johon täytyy pystyä vastaamaan toiminnalla ja lähtökohdan tulee olla ihmiskeskeinen, ei hallinnollinen tai tekninen.
5. **Voit vaihdella teema-aiheita eri ryhmien kesken,** etenkin jos niiden kanssa jäädytään jumiin, ja pyytää esimerkiksi keksimään yhden mahdollisuuden / löydös.
6. **Keskustelkaa koko projektiryhmän kesken ja valitkaa 3 parasta mahdollisuutta kaikkien ehdotusten joukosta.** Tämä voidaan tehdä äänestämällä, niin että jokainen rastittaa yhden suosikkinsa.
7. **Valitkaa lisäksi yksi mahdollisuus, joka vaikuttaa erityisen huimalta tai muuten vaan mielenkiintoiselta.** Se voi johtaa myöhemmin innovatiiviseen ideaan.
8. **Miettikää voisiko joitain muita mahdollisuus-ehdotuksia yhdistää valittuihin ja kiteyttäkää lopulta neljäksi selkeäksi, informatiiviseksi mahdollisuuslauselmaksi.** Pitäkää huolta että mahdollisuus on vastattavissa.
9. **Tehkää yhteenveto -dokumentti valituista mahdollisuuksista ja jakakaa se projektiryhmän kesken.**



Työkaluja ideointiin:



Navigointi
Klikkaa  palkkeja!



Brainstorming

Ideoiden generointi

Brainstorming on pätevä työkalu silloin kun halutaan generoida mahdollisimman paljon ideoita lyhyessä ajassa. Metodin tavoitteena on irrottautua tyypillisistä ajattelumalleista. Se kannustaa keksimään ideoita, jotka saattavat aluksi tuntua naurettavilta. Jotkut näistä voivat kuitenkin johtaa innovatiivisiin ratkaisuihin.

Brainstorming -säännöt:

1. **Älä arvostele.** Tässä vaiheessa ei ole huonoja ideoita. Arviointiin on aikaa myöhemmin.
2. **Suosi mielikuvituksellisia ideoita.** Innovaatiot syntyvät epätavallisista ideoista. Realiteetteihin puututaan myöhemmin.
3. **Rakenna toisten ideoita.** Jos et pidä jonkun ajatuksesta, älä lyttää vaan haasta itsesi kehittämään sitä paremmaksi.
4. **Pidä fokus ideoinnissa.** Keskustelu karkaa helposti käsistä.
5. **Käytä visualisointeja aina kun mahdollista.** Kuvat provosoivat uusia ideoita.
6. **Salli jokaisen idean tulla kuulluksi ja kehitellyksi.** Vain yksi keskustelu kerralla.
7. **Painota määrää laadun sijaan.** Aseta rima korkealle (esim. 100 ideaa). Ideoinnin pitää olla nopeaa.



Ohjeita brainstormingin käyttöön:

1. **Kutsu projektiryhmä koolle.** Kerro että nyt heittäydytään luovalle vaihteelle. Harkitse sijaintia. Joskus uusi ympäristö auttaa pääsemään irti kaavoista.
2. **Vedä aluksi lämmittelybrainstorming.** Katso ohjeet [täältä](#).
3. **Ja osallistujat 4-8 hengen ryhmiin.** Nimeä jokaisesta ryhmästä yksi henkilö vastaamaan siitä että säännöistä pidetään kiinni.
4. **Ja [Mahdollisuuden rajaus](#) -vaiheessa johdetut neljä mahdollisuuslauselmaa** (1/ryhmä). Jos lauselmia jää yli, ne käydään läpi myöhemmin.
5. **Ja jokaiselle osallistujalle paksu tussi ja nippu Post-it -lappuja.** Lappujen kiinnittämistä varten tarvitaan pohjaksi valko- tai fläppitaulu tai iso paperiarkki.
6. **Aseta sessiolle tavoiteaika** (esim. 20 minuuttia/mahdollisuus. Tarvittava aika riippuu aiheen laajuudesta).
7. **Pyydä osallistujia ideoimaan ratkaisuja omaan mahdollisuuslauselmaansa.** Ne kirjoitetaan 1/Post-it. Kannusta yksityiskohtaisuuteen ja muistuta brainstormingin säännöistä!
8. **Voit käyttää tätä perusbrainstormingia tai aiheesta riippuen kokeilla jotain [näistä tekniikoista](#).**
9. **Harkitse lennokkaimman idean äänestystä ja palkitsemista.** Sosiaalisten normien takia tehtävään heittäytyminen on usein vaikeaa, joten siihen täytyy kannustaa.



Brainstorming

► Ideoiden generointi

Brainstorming -tekniikoita:

Lämmittelybrainstorming

Tämä harjoitus on hauska ja nopea. Se orientoi osallistujat oikeaan mielentilaan ideointia varten.

Osallistujat jaetaan pareihin. Aiheeksi keksitään jotain innostavaa, kuten "Miten voisimme pitää vapaapäivän joka maanantai?". Ensimmäisellä kierroksella henkilö A keksii mahdollisimman monta ratkaisua jotka henkilö B puolestaan tyrmeä keksimällä miksi ne eivät toimisi. Toisella kierroksella osat vaihtuvat, mutta tällä kertaa A innostuu B:n ehdotuksista ja keksii millaisia lisämahdollisuuksia ne toisivat. Lopuksi keskustellaan ryhmässä miten erilaiset lähestymistavat vaikuttivat ideointiin.

Ideakartta

Tätä tekniikkaa voi kokeilla etenkin jos osallistujat pelkäävät esittää lennokkaita ideoita. Tässä harjoituksessa se on mahdollista tehdä anonyymisti.

Osallistujat ideoivat aluksi itsenäisesti muutamia ideoita yksittäisille paperi-lapuille näyttämättä niitä muille. Harjoituksen vetäjä kerää laput ja sekoittaa ne. Tämän jälkeen ideat liimataan miellekarttamaisesti niin, että asioita ryhmitellään, yhdistellään ja johdetaan. Lopputuloksena voi olla uusia ideoita assosiaatioiden tuloksena.

Ristiinpölytys

Tämän harjoituksen ideana on rakentaa muiden ideoita, mikä saattaa johtaa yllättäviin lopputuloksiin. Metodi estää yhden ryhmänjäsenen dominointia.

Osallistujat istuvat ringissä. Jokainen kirjoittaa yhden ideansa paperi-arkille. Tämän jälkeen paperit ojennetaan kunkin oikealla puolella istuvalle ryhmänjäsenelle. Seuraava henkilö lisää jotain edelliseen liittyen ja antaa paperin taas oikeanpuoleiselle vierustoverilleen. Tätä jatketaan kunnes ideat ovat kulkenet täyden ringin.



Idea remix

Tämän tekniikan tarkoituksena on johtaa muiden ideoista uusia, parempia versioita. Yksi sen eduista on, että kaikkien äänet tulevat kuulluksi.

Osallistujia pyydetään kirjoittamaan yksi idea paperiarkille. Sen jälkeen paperit vaihdetaan sattumanvaraisesti muiden osallistujien kesken. Seuraava henkilö keksii valmiin idean pohjalta uuden, joka parantaa edellistä. Tätä jatketaan muutaman kierroksen ajan.

6 hatun menetelmä

Tämä Edward De Bonon kehittelemä menetelmä auttaa irtautumaan sosiaalisista rooleista. Se hyödyntää roolileikkiä erilaisten näkökulmien omaksumisen apuna. Tekniikan hallinta vaatii hieman harjoitusta ja sääntöihin perehtymistä. Tarkemmat ohjeet löydät [täältä](#).

Osallistujia kehoitetaan omaksumaan tietty näkökulma, jota kuvataan tietynvärisellä hatulla (hattujen sijaan voi tosin käyttää myös silmälasia tai vaikka erivärisiä Post-it -lappuja). Tämä voidaan tehdä niin että jokainen ryhmänjäsen katsoo asioita eri näkökulmasta tai vaihtoehtoisesti niin että kaikki omaksuvat yhtä aikaa saman katsontakannan.

Hattujen värit ja niiden merkitys:

Valkoinen: täysin objektiivinen, faktoihin perustuva näkökulma

Punainen: "mutu", antaa luvan tunnepohjaiseen reagointiin

Musta: looginen, kritisoi ja pyrkii kertomaan miksi idea ei toimi

Keltainen: optimistinen, haluaa löytää kaikesta jotain positiivista

Vihreä: luova, kyseenalaistaa rajoitteet, pyrkii erilaiseen ajatteluun

Sininen: johtaa harjoitusta, kertoo mitä hattua seuraavaksi kokeillaan

Questorming

Questorming toimii perinteisen brainstormingin periaatteilla sillä erotuksella, että ratkaisuideoiden sijaan pyritään generoimaan kysymyksiä. Tarkoituksena on määritellä parhaat mahdolliset kysymykset (ns. metakysymykset) ongelman ratkaisemiseksi.

Osallistujille kerrotaan ongelma, johon ratkaisua haetaan. He ideoivat ongelmaan liittyviä kysymyksiä Post-it -lapuille, jotka liimataan muitten näkyville. Lopulta kysymyksistä rajataan parhaat, joihin lähdetään ideoimaan vastauksia.



Visualisoinnit

→ Moodboard, piirtäminen, diagrammit

Sanonnan mukaan kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa. Visualisoinnin voimaa ei siis pidä aliarvioida. Sen avulla voidaan saattaa abstrakteja mitta- ja vuorovaikutussuhteita jaettuun, kokemukselliseen muotoon. Visuaaliseen materiaaliin pystytään myös sitomaan arvoja ja merkityksiä joita on vaikea kuvata sanoin tai numeroin. Kuvat auttavat yhteisymmärryksen luomisessa ja keskustelun tukena.

Moodboard -työkalun avulla ideoidut visiot alkavat ottaa konkreettista muotoa. Se yhdistää kuvatun palvelun käsitteellisiä, teknisiä ja vertauskuvallisia piirteitä antaen ryhmän jäsenille yksiselitteisen kuvan toivotusta lopputuloksesta. Valmiita moodboardeja voidaan käyttää inspiroimaan ideointia ja ohjaamaan palvelunkehittämisprosessia.

Piirtäminen on myös erinomainen keino tukea visiointia. Nopeat, summittaisetkin luonnokset helpottavat asioiden hahmottamista. Se sujuvoittaa dialogia erityisesti monialaisen ryhmän kesken ja vie ideoita käsitteelliseltä tasolta kohti konkretiaa.

Erilaiset visuaaliset **diagrammit** ovat usein paras tapa kokonaisuuksien hahmottamiseen. Niiden luomisessa voi käyttää mielikuvitusta tai turvautua valmiisiin malleihin, kuten nelikenttä-, mind-map- tai muihin diagrammeihin.

Ohjeita Moodboardin tekoon:

1. **Kerää moodboardien tekoa varten iso pino vanhoja aikakauslehtiä.**
2. **Jaa osallistujat 4 hengen ryhmiin.**
3. **Jaa ryhmille isot paperi- tai pahviarkit moodboardin pohjaksi.**
4. **Jaa jokaiselle osallistujalle sakset, liimaa ja tusseja.**
5. **Pyydä osallistujia leikkaamaan lehdistä kuvia ja tekstejä, jotka kuvaavat ideoitua visiota ja kokoamaan niistä kollaasin isolle arkille.** Moodboardin ei tarvitse olla kaunis. Tärkeintä on, että idea välittyy.
6. **Ripusta valmiit työt seinälle muiden nähtäville ja pyydä ryhmiä esittelemään omansa vuorotellen.**
7. **Varaa aikaa keskustelulle jokaisen esittelyn jälkeen.**
8. **Kuvatkaa valmiit moodboardit ja tallettakaa kuvat projektin yhteyteen.** Moodboardit on hyvä pitää mukana tulevissa työpajoissa muistuttamassa yhteisestä visiosta.



Idean jalostus

Idean kasvatus

Ideointisession jälkeen voidaan vielä tehdä lisäideoita, etenkin jos se on tuottanut niukasti tuloksia. Tällä työkalulla provosoidaan lisää ideoita samalla jalostaen niitä luovempaan suuntaan.

Toinen versio kuvatusta menettelystä on valita kaksi toisistaan poikkeavaa ideaa ja keksiä tapoja yhdistää nämä kaksi konseptia keskenään. Tästä saattaa olla tuloksena odottamattomia lopputuloksia.

Ohjeita suunnanmääritykseen:

1. **Levitä kaikki ideat seinälle, pöydälle tai lattialle niin että kaikki pääsevät katsomaan niitä läheltä.**
2. **Ja osallistujat 4 hengen ryhmiin.**
3. **Pyydä ryhmiä valitsemaan oma suosikkinsa ideoiden joukosta.** Valitun idean tulisi olla mahdollisimman inspiroiva, niin että ryhmä voi helposti keksiä uusia ideoita sen pohjalta.
4. **Pyydä ryhmiä arvioimaan ideaa seuraavien kysymysten avulla:** 1. *Minkä ongelman idea ratkaisee?* 2. *Kuka on käyttäjä?* 3. *Miten käyttö tapahtuu?* 4. *Missä käyttö tapahtuu?* 5. *Mitä toteutukseen tarvitaan?* 6. *Miten ideaa voidaan parantaa?*
5. **Kirjatkaa vastaukset paperille ja sekoittakaa sattumanvaraisesti eri ryhmille.**
6. **Pyydä ryhmiä keksimään parempia ideoita annettujen kriteerien pohjalta.**
7. **Lisätkää uudet ideat muiden joukkoon.**

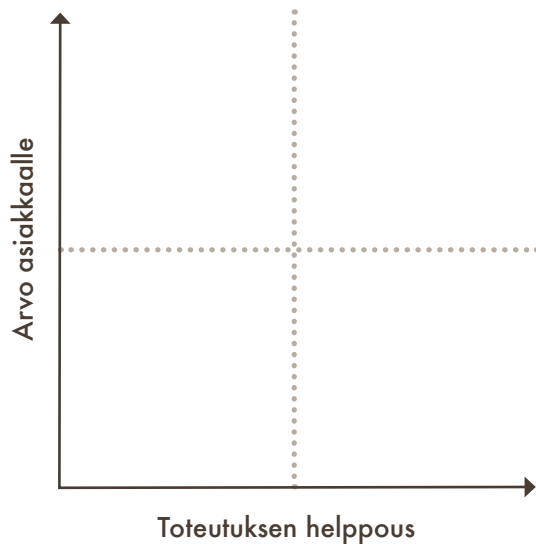


Idean jalostus

Suunnanmääritys

Brainstorming-session jälkeen on aika tarkastella syntyneitä ideoita ja valita parhaat niistä jatkoon. Tässä vaiheessa ideoita pyritään edelleen jalostamaan yhdistelemällä ja parantelemalla niitä. Suhtautumisen täytyy olla brainstormingia loogisempaa ja analyttisempaa, mutta mieli on edelleen syytä pitää avoimena uusille oivalluksille.

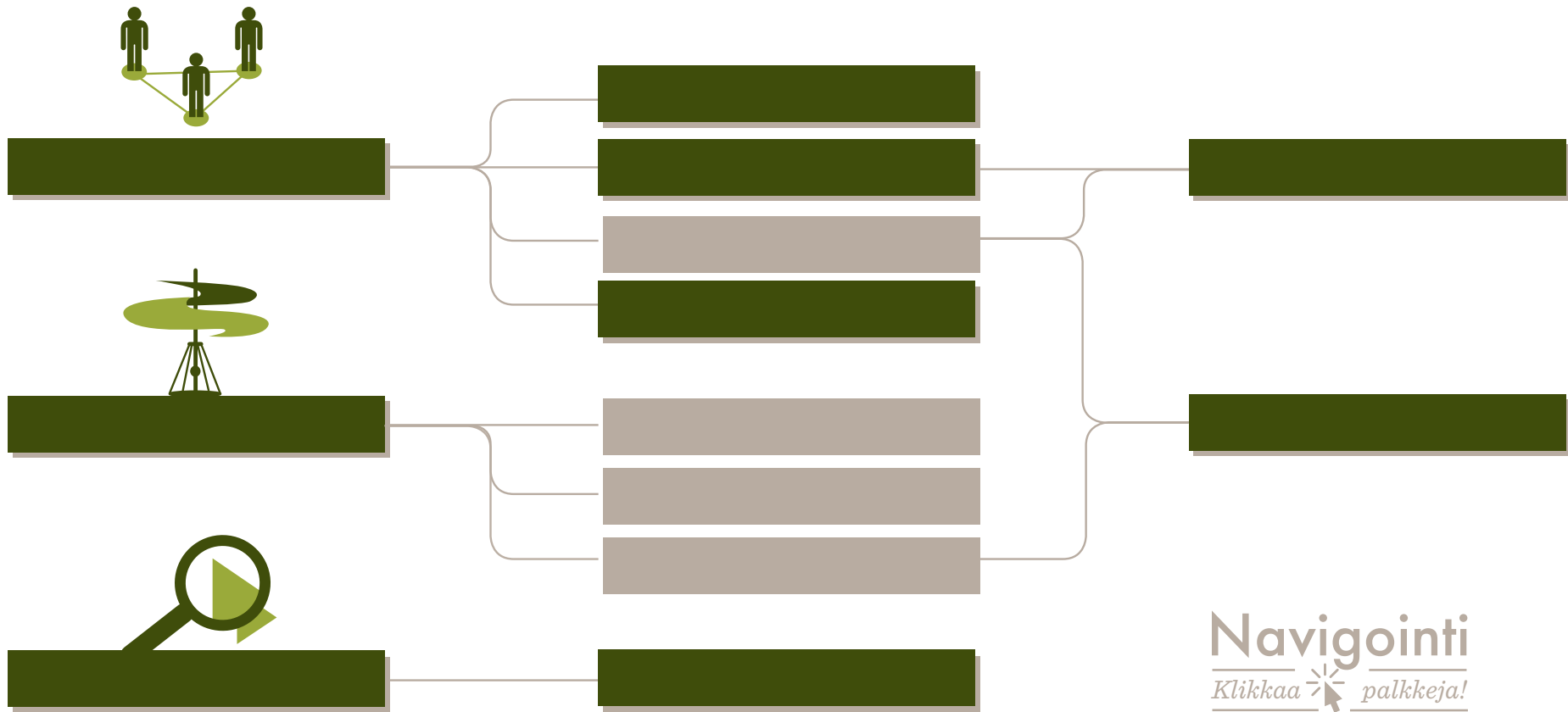
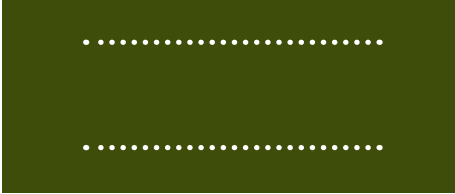
Tällä työkalulla runsaasta määrästä ideoita aletaan luomaan suuntaviivoja palvelumuotoiluprojektille ensin kartoittamalla yleisiä teemoja ja sen jälkeen äänestämällä parhaita konsepteja jatkoon.



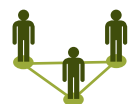
Ohjeita suunnanmääritykseen:

1. **Levitä kaikki ideat seinälle, pöydälle tai lattialle niin että kaikki pääsevät katsomaan niitä läheltä.** Luokittele ideoita asettelemalla samankaltaiset ideat ryhmiin.
2. **Pyydä osallistujia tarkastelemaan ideoita ja jokaista äänestämään kolmea suosikkiaan.** Jaa jokaiselle kolme eriväristä tarraa, joista ensimmäisellä annetaan ääni ehdottomalle suosikille, toisella luovimmalle idealle ja kolmannella rationaalisimmalle ratkaisulle. Pyydä jokaista osallistujaa vuorollaan perustelevaan valintojaan.
3. **Erotelkaa 10 eniten ääniä saanutta ideaa.** Keskustelkaa mitä yhteistä ja mitä eroa niillä on keskenään.
4. **Ryhmitelkää ideat keskustelun perusteella teemoiksi, joille annatte otsikot.**
5. **Miettikää mikä tekee valituista ideoista erityisen hyviä.** Kirjoittakaa nämä kriteerit ylös.
6. **Arvioikaa yksittäisiä ideoita edellä listattujen kriteerien avulla.** Voitte myös laatia oheisen esimerkin mukaisia nelikenttä -diagrammeja, jotka kuvaavat ideoitten sijoittumista valitsemillanne muuttujilla mitattaessa. Sijoittakaa ideat nelikenttään.
7. **Valitkaa jokaisesta temasta paras idea jatkoon.** Kirjoita lista ideoista ja jaa projektiryhmän kesken.

Työkaluja palvelun mallinnukseen:



Navigointi
Klikkaa  palkkeja!



Visuaalinen palvelunkuvaus

↳ Persoona

Persoona on työkalu, joka auttaa käyttäjäryhmän määrittelyssä, kommunikoinnissa ja käyttäjän rooliin eläytymisessä. Persoona on käyttäjätutkimuksen tiedon perusteella luotu, fiktiivinen henkilöahmo, johon kiteytyvät käyttäjäryhmän keskeisimmät ominaisuudet.

Persoona -työkalua voidaan käyttää [havainnoinnin](#) välineenä, jolloin käyttäjäryhmästä tehdyt havainnot kirjataan persoona-työpohjaan. Lopuksi näitä havaintoja voidaan käyttää hyödyksi määrittelemällä niiden pohjalta käyttäjäryhmän ominaisuuksia ja kiteyttää keskeisimmät henkilöahmon muotoon.

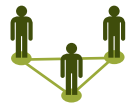
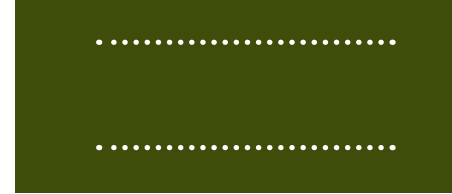
Persoona kannattaa luoda, koska siitä on hyötyä palvelun mallin-tamisessa. Muunmuassa [Palvelupolun](#) ja [Kuvakäsikirjoituksen](#) tekeminen helpottuu valmiin henkilökuvauksen avulla, mutta työkalu on käyttökelpoinen monessa muussakin vaiheessa. Harjoitus ei myöskään vaikea tai vaadi paljon aikaa.

Huom! Jos saman palvelun täytyy toimia toisistaan poikkeaville käyttäjäryhmille, persoona kannattaa luoda useampia. Näin ideaa voidaan testata monesta näkökulmasta.

Persoona -työpohjan saat [tästä](#).

Ohjeita persoona-profilin luomiseksi:

1. Jaa osallistujat ryhmiin niin että jokaista käyttäjäryhmää kohden on yksi ryhmä.
2. Jaa ryhmille fläppitaulupaperit, Post-it -lappuja ja tusseja.
3. Pyydä ryhmiä miettimään miten kyseinen käyttäjäryhmä tyypillisesti luokitellaan. Saman ryhmän (esim. koululainen) alla on usein paljon erilaisia kategorioita (esim. eri asteet). Kirjoittakaa kategoriat ylös.
4. Miettikää seuraavaksi kategorioidun käyttäjäryhmän tarpeita. Kirjoittakaa niitä Post-it -lapuille käyttäjän näkökulmasta: "Tarvitsen...", "Haluan...".
5. Ryhmitelkää tarpeet liimaamalla samankaltaiset rykelmiksi. Nämä ovat ominaisuuksia, jotka sopisivat samalle henkilölle. Antakaa rykelmille nimet, jotka kuvaavat näitä ominaisuuksia yleisemmin (esim. "kulttuuriaktiivi").
6. Muuttakaa rykelmät henkilöiksi. Listakaa henkilöiden tarpeet.
7. Keksikää luodulle persoonalle nimi ja henkilökohtainen lainaus. Tarvelista paljastaa paljon kyseisestä henkilöstä. [Työpohjaa](#) voi käyttää apuna.
8. Keksikää yksityiskohtainen profiili persoonalle. Lisätkää myös kuva. Miettikää millainen henkilö on. Kuinka vanha? Millainen? Mitä tekee? Missä asuu? Mitä hänen laukustaan löytyy? Millainen on hänen tarinansa palvelun käyttäjänä?
9. Tallentakaa persoona ja pitäkää käsillä koko prosessin ajan.



Visuaalinen palvelunkuvaus

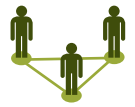
Palveludiagrammi

Ennen varsinaista prototyypausta on hyvä rakentaa yhteisymmärrystä ja kirkastaa ryhmän visiota laatimalla visuaalinen kuvaus palvelusta. **Diagrammi** on yksinkertainen tapa kuvata palvelukonseptia. Se näyttää yhdellä vilkaisulla ketä on mukana palvelun tuottamisessa ja millaista vuorovaikutusta eri sidosryhmien ja muiden osasten välillä tapahtuu.

Tee diagrammista visuaalinen ja mieti miten teet siitä mahdollisimman ymmärrettävän, niin että kuka tahansa saa käsityksen palvelun toiminnasta. Esimerkiksi tunteita ja vuorovaikutuksen laatua voi kuvata visuaalisin elementein.

Ohjeita palveludiagrammin laatimiseen:

1. Jaa osallistujat kolmen hengen ryhmiin.
2. Pyydä jokaista ryhmää valitsemaan yksi idea, jota he haluavat lähteä kehittämään. Useammat ryhmät saavat valita saman idean ja vaikka monta ideaa kerralla.
3. Pyydä ryhmiä tekemään lista eri toimijoista oman palveluideansa ympärillä. Näitä ovat eri sidosryhmät, edunsaajat ja käyttäjät.
4. Kehota ryhmiä kirjoittamaan toimijat erillisille Post-it -lapuille ja asettelemaan ne isolle fläppitaulupaperille palvelukuvaukseksi. Piirtäkää millaisia vuorovaikutuksia eri toimijoiden välillä tapahtuu. Visualisoikaa motiivit, tunteet, rahavirrat ym.
5. Kannusta ryhmiä kokeilemaan erilaisia ryhmittelyjä, kunnes diagrammi on mahdollisimman selkeä.
6. Piirtäkää diagrammit puhtaaksi ja jakakaa projektiryhmän kesken. Pitäkää diagrammit mukana myöhemmissä vaiheissa.



Visuaalinen palvelunkuvaus

Palvelupolku

Palvelupolku (customer journey map) -kuvaus saattaa käyttäjän palvelukokemuksen visuaaliseen muotoon. Se näyttää palvelun lineaarisena prosessina valottaen jokaista palvelutapahtumaa käyttäjän näkökulmasta. Keskiössä on käyttäjän kokemus eri vaiheista.

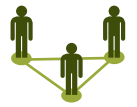
Palvelupolussa palvelu jaetaan kosketuspisteiksi (touch point) -käyttäjän näkökulmasta konkreettisiksi palveluelementeiksi. Näitä voivat olla esimerkiksi fyysiset tilat, virtuaaliset käyttöliittymät tai kohtaamiset ihmisten välillä. Kosketuspisteet kuvaavat miten organisaatio on vuorovaikutuksessa käyttäjän kanssa.

Palvelupolku -työkalua voi käyttää uuden palvelukokemuksen viisointiin tai nykyisen tutkimiseen ja paranteluun. Palvelupolku on hyvä apuväline käyttäjäkeskeisen näkökulman omaksumiseen. Sitä voi myös käyttää pohjana [Service blueprintin](#) luomiselle sekä [Kuvakäsikirjoituksen](#) tueksi.

Huom! Palvelupolun laatiminen vaatii käyttäjän tuntemusta. Voit käyttää [Persoona](#) -työkalua käyttäjän määrittelyyn.

Ohjeita palvelupolun käyttöön:

1. Jaa ryhmille isot fläppitaulupaperit, luonnostelupaperia, tusseja ja Post-it -lappuja.
2. Jaa ryhmille [ohjeet](#) työpohjan tekemiseksi.
3. Kehota ryhmiä jakamaan suunnittelemansa palvelu käyttäjän kannalta tärkeimpiin kosketuspisteisiin. Listatkaa ne erilliselle paperille.
4. Tehkää aluksi luonnos palvelupolusta piirtämällä se luonnostelupaperille.
5. Listatkaa jokaisen kosketuspisteen kohdalla käyttäjän kannalta merkittävät kokemukset. Mitä käyttäjä tuntee? Onko kokemus positiivinen, negatiivinen vai neutraali? Mikä tekisi kokemuksesta mahtavan?
6. Miettikää jokaisen kosketuspisteen kohdalla sen riskejä ja mahdollisuuksia.
7. Tunnistakaa kosketuspisteitä, jotka ovat erityisen kriittisiä palvelun kannalta ns. totuuden hetkiä. Merkitkää 3-4 pahinta palvelupolkuun. Miettikää miten niitä voisi välttää tai parantaa.
8. Piirtäkää palvelupolku puhtaaksi isolle paperille. Pitäkää palvelunkuvaus mukana koko palvelunkehittämisprosessin ajan.



Visuaalinen palvelunkuvaus

Kuvakäsikirjoitus

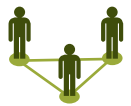
Kuvakäsikirjoitus on työkalu käyttäjäkokemuksen visiointiin. Se käyttää elokuvan teosta tuttua sarjakuvamaista tarinankerrontaa tulevaisuuden **skenaarion** esittämiseen. Kuvakäsikirjoitus kertoo käyttäjän tarinan tietyn palvelupolun alusta loppuun. Tarinasta paljastuu palvelun toiminnan lisäksi sen avulla käyttäjälle tuotettava arvo.

Kuvakäsikirjoitus on oivallinen tapa kommunikoida palvelukokemusta. Se helpottaa käyttäjän rooliin eläytymistä ja paljastaa nopeasti epäkohdat palvelussa. Tarinankerronnan lähtökohtana tulisi olla käyttäjäryhmän pohjalta luotu **Persoon**a, jonka näkökulmasta tarina kerrotaan.

Tarinaa käsikirjoitettaessa on hyvä ottaa huomioon hyvän tarinankerronnan periaatteet, kuten draaman kaari. Kuvakäsikirjoitusta suunniteltaessa voi myös heittäytyä ohjaajan rooliin ja miettiä ketä ja millaisia elementtejä kulloisessakin kohtauksessa täytyy olla. Toisaalta skenaarion luomisessa ei saa olla liian idealistinen. Jos esimerkiksi tapahtumapaikka on lastentarha, sen hälyisyyttä voi jopa korostaa.

Ohjeita palvelupolun käyttöön:

1. **Jaa ryhmille isot fläppitaulupaperit, luonnostelupaperia, tusseja ja Post-it -lappuja.**
2. **Jaa ryhmille ohjeet työpohjan tekemiseksi.**
3. **Kehota ryhmiä miettimään miten kertoisivat palvelukokemuksestaan yksittäisen käyttäjän näkökulmasta.** Käyttäkää aiemmin luotuja Persoonaa -henkilökuvauksia tarinoiden sankareina.
4. **Aloittakaa miettimällä ketä muita on päärooleissa, mihin tarina sijoittuu, mikä haaste ratkaistaan ja millaisia vaiheita matkalla on.** Kohtausten tulisi esitellä hahmot, ratkaistava ongelma, käyttäjä soveltamassa uutta ideaa ja lopputulos palvelun käytön jälkeen.
5. **Luonnostelkaa tarina aluksi Post-it -lapuille, jotta sitä on helpompi muokata.** Käyttäkää yksi lappu kuvaa varten ja toinen tekstile. Kohtauksia tulee olla muutama. Piirustustaidoilla ei ole väliä, kunhan asiat tulevat ilmi.
6. **Esitellään tarinat muille ryhmille.** Keskustelkaa mikä toimii, mikä ei ja mitä voitaisiin esittää toisin.
7. **Piirtäkää tarina lopulta puhtaaksi isolle paperille.** Pitäkää skenaarion muksena koko palvelunkehittämisprosessin ajan.



Visuaalinen palvelunkuvaus

Service blueprint

Service blueprint on englantia ja tarkoittaa palvelusuunnitelmaa. Nimensä mukaisesti se on yksityiskohtainen kuvaus palvelun toiminnasta. Service blueprint -kuvaus näyttää palvelun lineaarisena prosessina valottaen jokaista palvelutapahtumaa. Työkalu auttaa suunnittelemaan palvelun tuottamiseen liittyviä elementtejä huomioiden jokaiseen palvelutapahtumaan liittyvät toimet, kanavat, systeemit ja välineet.

Service blueprint jakaa tapahtumat näkyviin ja näkymättömiin. Osa asioista tapahtuu "lavalla" (front stage) niin että käyttäjä näkee toiminnan ja osa "verhojen takana" (back stage) piilossa. Service blueprint työkalua voidaan käyttää kuvaamaan palvelun nykyistä tilaa sekä tulevaisuuden visiota.

Mallinnus-vaiheen aikana palvelunkuvausta laaditaan yleensä iteraatiivisesti tekemällä ensin karkea malli palvelusta ja parantelemalla ja täsmentämällä sitä sitä mukaa kun uusia asioita opitaan. Tämän takia on hyvä käyttää Post-it -lappuja, joita voi tarvittaessa siirrellä, lisäillä ja vaihdella.

Ohjeita service blueprintin käyttöön:

1. **Jaa ryhmille isot fläppitaulupaperit, tussit ja viisi eriväristä pinoa Post-it -lappuja.**
2. **Jaa ryhmille ohjeet työpohjan tekemiseksi.** Tässä vaiheessa on hyvä näyttää esimerkki Blueprintin käytöstä.
3. **Kehota ryhmiä jakamaan suunnittelemansa palvelu tärkeimpiin palvelutapahtumiin.** Aloittakaa käyttäjän näkökulmasta (esim. ajan varaus).
4. **Liimatkaa palvelutapahtumien kuvaukset Post-it -lapuilla käyttäjän toimia kuvaavaan kohtaan työpohjalla.** Aluksi kuvaukset voivat olla karkeita. Tärkeintä on kokonaisuuden hahmottaminen.
5. **Miennikää työpohjan mukaisesti jokaista käyttäjän toimea kohden sitä tukevat palveluelementit:** - käyttäjälle näkyvät fyysiset elementit, - palvelun henkilöstön toimet asiakasrajapinnassa sekä - näkymättömissä ja - palvelun tuottamiseen tarvittavat tukiprosessit. Käyttäkää erivärisiä lappuja eri kategorioille.
6. **Piirtäkää myös linkit käyttäjän toiminnoista henkilöstön vastaaviin toimenpiteisiin ja tarvittaviin tukiprosesseihin.**
7. **Kiinnittäkää erityistä huomiota epäselviin kohtiin.** Nämä voivat olla riskejä palvelun toiminnalle. Palvelua kehitettäessä näihin kannattaa puuttua prosessin aikana. Miennikää myös mahdollisuuksia jättää jokin vaihe välistä.
8. **Säilyttäkää Blueprint -kaaviot mukana koko palvelunkehittämisprosessin ajan ja kehittäkää niitä myös muiden työkalujen avulla.** Nämä kuvaukset ovat hyvä lähtökohta palvelun toteutukseen.



Prototyypaus

Fyysinen prototyyppi

Ideoiden toimintaedellytyksistä ei tiedetä ennenkuin niitä testataan käytännössä. Prototyyppi on karkea luonnos parannusehdotuksesta, jolla on tarkoitus oppia lisää tekemisen kontekstista. Se tuo esille ongelmakohtia, joihin täytyy kiinnittää huomiota sekä tekee ideoista käsinkosketeltavia ja helpommin kommunikoitavia.

Fyysinen prototyypaus voi tarkoittaa esimerkiksi erilaisten palveluun liittyvien esineiden ja tilojen mallintamista tai paperista versiota käyttöliittymästä. Fyysisten prototyyppien rakentamiseen voi käyttää paperia, pahvia, teippiä ja mitä tahansa käsille sattuvaa. Tarkoituksena ei ole pyrkiä täydellisyyteen vaan karkeisiin ja nopeisiin mallinnoiksiin.

Prototyypausprosessi alkaa tyypillisesti karkeilla palvelukuvauksilla, kuten diagrammeilla ja luonnoksilla. Näitä työstetään konkreettisempaan muotoon asteittain. Kierros kierrokselta prototyyppi ottaa muotoa ja hioutuu kohti oikeaa palvelua. Lopulta sen toimintaa testataan tositilanteessa. Kun prototyypin toimiminen on todettu, voidaan aloittaa minipilotin käynnistäminen.

Prototyypauksessa on tärkeää muistaa käyttäjäkeskeinen näkökulma. Tämän takia on hyvä alusta asti suunnitella myös käyttökontekstia ja sitä millaista käyttäytymistä kyseisellä ratkaisulla halutaan saada aikaan. Palveluihin liittyy useimmiten paljon käsinkosketeltavia elementtejä, joita voi käyttää apuna palvelukokemuksen kokonaisuuden suunnittelussa.

Ohjeita fyysisten prototyyppien rakentamiseen:

1. **Varaa harjoitusta varten ainakin paperia, pahvia (käytetyt pahvilaatikot käyvät), teippiä ja paksuja tusseja.** Voit käyttää mielikuvitusta tarvikkeiden haalimisessa.
2. **Ja osallistujat kolmen hengen ryhmiiin.**
3. **Pyydä jokaista ryhmää valitsemaan yksi idea, jota he haluavat lähteä kehittämään.** Useammat ryhmät saavat valita saman idean ja vaikka monta ideaa kerralla.
4. **Pyydä ryhmiä tekemään lista tarvitsemista materiaaleista.** Katsokaa mitä niistä on tarjolla ja miettikää korvaavia vaihtoehtoja puuttuville.
5. **Kehota ryhmiä aloittamaan kokeilemalla erilaisia materiaaleja ja vaihtoehtoja.** Tärkeintä on ajatella tekemisen kautta.
6. **Miettikää mikä tekee valituista ideoista erityisen hyviä.** Kirjoittakaa nämä kriteerit ylös.
7. **Arvioikaa yksittäisiä ideoita kriteerien avulla.** Voitte myös laatia oheisen esimerkin mukaisia nelikenttä -diagrammeja, jotka kuvaavat ideoitten sijoitumista valituilla muuttujilla mitattaessa. Sijoittakaa ideat nelikenttään.
8. **Valitkaa jokaisesta temasta paras idea jatkokon.** Kirjoita lista ideoista ja jaa projektiryhmän kesken.



Prototyypaus

Paikalliset kokeilut

Prototyypauksen luonteeseen kuuluu oleellisesti kokeileminen. Kokeilun pohjalta voidaan tarkastella muutoksen vaikutuksia ja ihmisten reaktioita niihin tuoreeltaan. Usein prototyypaukseen ei tarvita työpajoja tai järjestettyjä tilaisuuksia, vaan pienimuotoisia kokeiluja tehdään oikeassa kontekstissa ilman projektointia.

Erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö on usein näköalapaikalla huomaamaan toimintamallien puutteet. He näkevät oman työnsä käytännön kautta mikä toimii ja mikä voisi toimia paremmin.

Esimerkiksi Verohallinnon Konserniverokeskuksen työntekijöitä kannustetaan osallistumaan työtapojen kehittämiseen. Eräskin työntekijöistä havitsi parannusmahdollisuuden tavoissa toimia ja kysyi lupaa nopeaan kokeiluun esimieheltään. Tämä salli kokeilun, minkä tuloksena työ muuttui tehokkaammaksi ja mielekkäämmäksi. [Lisätietoa tästä.](#)

Entressen kirjaston henkilökunta tarkkailee päivittäin asiakkaidensa käyttäytymistä ja reagoi siihen välittömästi muokkaamalla ympäristöä ja palvelujaan vastaamaan havaittuihin tarpeisiin. Pienillä kokeiluilla nähdään nopeasti mikä toimii ja mitä täytyy edelleen kehittää.

Paikallisen kokeilun periaatteita:

- ▶ **Kokeilu on hyvä keino saada henkilökunta ideoimaan palvelun kehittämistä.** Vaikutusmahdollisuudet motivoivat työntekijöitä.
- ▶ **Kokeilujen tekeminen edellyttää joustoa ja luottamusta esimieheltä.** Hänen täytyy antaa vapautta ja tukea toteuttaa kokeiluja.
- ▶ **Kokeilun ei aina tarvitse onnistua.** Tarkoituksena on oppia.
- ▶ **Ensimmäinen prototyyppi voi olla nopea ja karkea.** Sitä tullaan joka tapauksessa kehittämään.
- ▶ **Epäonnistunutta kokeilua voidaan kehittää, kunnes se toimii.**
- ▶ **Kokeiluista täytyy tehdä osa toimintaa, jolloin siitä seuraa jatkuvan kehittämisen prosessi.**



Prototyypaus

Draama

Näyttelemineen on helppo ja välitön keino testata palveluideaa käytännössä ennen sen varsinaista toteutusta. Kynnys heittäytyä tämän metodin käyttöön voi tosin aluksi olla korkea, mutta näyttelemineen helpottuu, kun sitä oppii pitämään pelkkänä työkaluna.

Näyttelemineen asettaa palvelun suunnittelijan konkreettisesti käyttäjän henkilökunnan edustajan asemaan ja saa tämän kokemaan ja tuntemaan samoja elämyksiä. Näytelty skenaario tuottaa sellaisia spontaaneja reaktioita, joita ei muuten tiedostettaisi. Se auttaa tunnistamaan yksityiskohtia, jotka toimivat hyvin tai huonosti.

Näyttelemisessä voi käyttää apuna fyysisiä prototyyppejä simuloimaan ympäristöä ja välineitä, joiden avulla palvelu tarjotaan.

Ohjeita draamallisten keinojen käyttöön:

1. **Jaa osallistujat kolmen hengen ryhmiin.**
2. **Kehota ryhmiä valitsemaan idea, jota he haluavat työstää.**
3. **Pyydä ryhmiä miettimään, miten haluavat esittää ideansa draaman keinoin.** Ryhmien tulee päättää ratkaistava ongelma, ihmiset joihin sen ratkaiseminen vaikuttaa, miten idea esitetään sekä ongelman ratkaisemisen vaikutus laajemmassa mittakaavassa.
4. **Kirjoittakaa muutaman minuutin mittaisia näytelmiä, jotka esittelevät idean tarinan muodossa.** Pyrkikää todenmukaisuuteen yksityiskohdissa. Tämän täytyy olla uskottava skenaario.
5. **Harjoitelkaa näytelmää hieman ja keksikää sille nimi.**
6. **Esittäkää näytelmä muille työpajaan osallistuville.** Mitä tahansa esineitä voi käyttää korvikkeina oikeille välineille.
7. **Pyydä yleisöä tekemään muistiinpanoja ja / tai videoimaan näytelmät.**
8. **Keskustelkaa näytelmien päätteeksi niiden kautta opituista asioista.** Kysy näyttelijöiltä miltä tuntui olla tiettyssä roolissa ja asemassa ja yleisöltä mitä he oppivat näytelmän välityksellä.
9. **Pyydä ryhmiä listaamaan ja tallentamaan opitut asiat.**



Diagnoosi

Idean validointi

Idean kehittämisen aikana on tärkeää kerätä palautetta ideasta koko prosessin ajan. Parhaat asiantuntijat tähän ovat suunniteltavan palvelun tulevia käyttäjiä ja henkilökuntaa, joten heidät kannattaa ottaa mukaan suunnitteluprosessiin niin usein kun mahdollista.

Ideoita ei kannata tehdä liian valmiiksi ennen niiden arviointia. On myös hyvä muistaa, että ideoita ei ole tarkoitus puolustaa kritiikkiä vastaan, vaan esitellä ne neutraaliin sävyyn ja kuunnella palautetta. Huomioista on tarkoitus oppia ja tehdä muutoksia prototyyppiin niiden perusteella.

Validointia varten on hyvä ottaa vähintään kaksi eri versiota konseptista. Ihmiset eivät välttämättä uskalla kritisoida, jos vaihtoehtoja on tarjolla vain yksi.

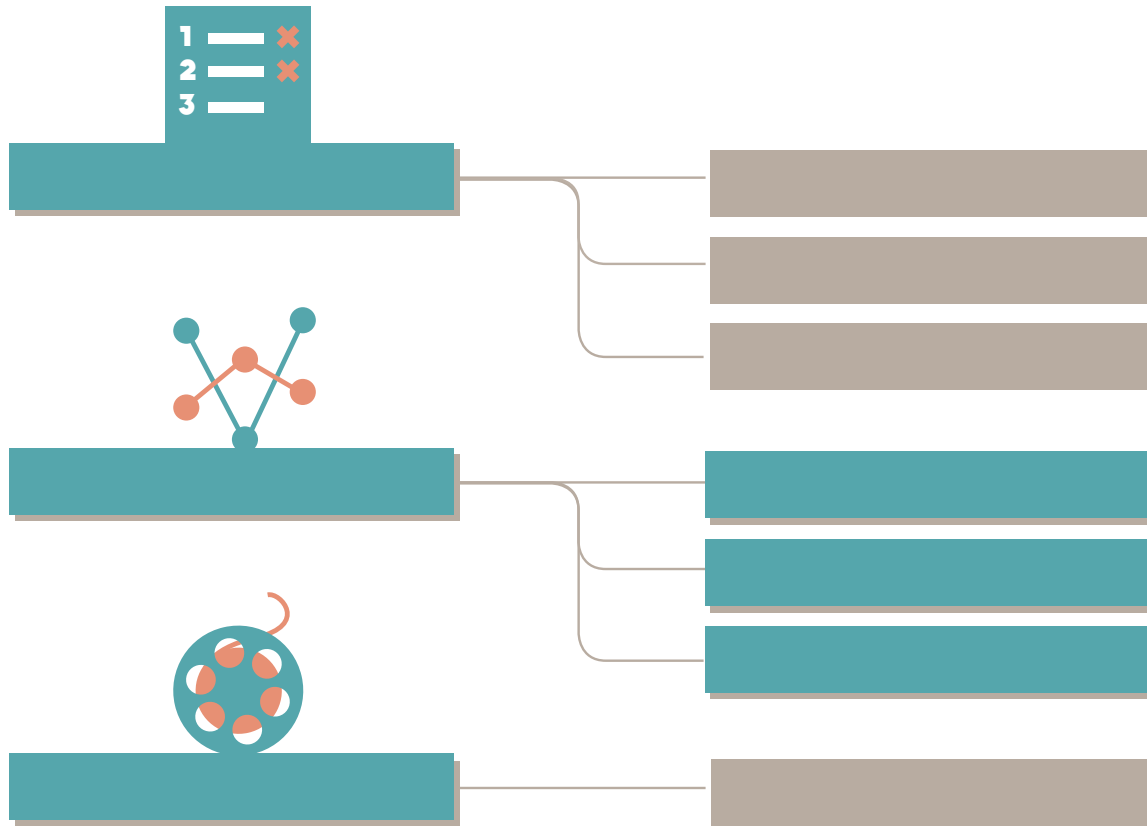
Käyttäjien lisäksi konseptin arviointiin kannattaa ottaa mukaan myös muita sidosryhmiä, jotka olisivat tekemisissä kyseisen palvelun kanssa. Palautetta voi pyytää samoilta ihmisiltä, mutta erilaisen näkökulman saamiseksi on hyvä välillä esitellä ideaa eri ympäristössä ja erikokoisille ryhmille.

Voit käyttää oheisia esimerkkikysymyksiä idean arvioinnin tukena. Ulkopuolisen arvioitsijan kanssa on kuitenkin hyvä olla vuoropuhelussa. Mieti tärkeimpiä kysymyksiä valmiiksi ennakkoon. Pyydä osallistujia muokkaamaan ideaa omalta kannaltaan paremmaksi.

Kysymyksiä idean validointiin:

- ▶ **Kuka ideasta hyötyy? Mikä on sen käyttäjälle tuottama arvo?**
- ▶ **Miksi idea on parempi kuin muut vastaavat?**
- ▶ **Minkä suuruinen on käyttäjille tuotettu arvo?**
- ▶ **Paljonko käyttäjät olisivat valmiita maksamaan palvelusta? Miten?**
- ▶ **Onko idea uusi? Onko idea uusi sovellus vanhasta ideasta?**
- ▶ **Onko idea käyttäjän näkökulmasta houkutteleva?**
- ▶ **Millaista muutosta idea tuo käyttäjälleen?**
- ▶ **Millaiset ovat idean yhteiskunnalliset vaikutukset?**
- ▶ **Onko ideassa arvoja, jotka voisivat ajan myötä levitä laajemmallekin?**
- ▶ **Onko idea organisaation kannalta käyttökelpoinen? Kuka ottaa sen vastuulleen?**
- ▶ **Onko idea taloudellisesti kestävä?**
- ▶ **Kestääkö idea aikaa?**
- ▶ **Onko idean kommunikointi selkeää?**

Työkaluja palvelun käyttöönottoon:



Navigointi
Klikkaa  palkkeja!



Toimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma

Tässä vaiheessa prototyyppiä on kehitetty ja testattu sen verran valmiiksi, että voidaan olla melko varmoja konseptin toimimisesta. Seuraavaksi on aika tehdä suunnitelma sen käyttöönotosta. Kukaan ei jaksakaan lukea sivukaupalla tekstiä, joten palvelukonseptin käyttöönoton kannalta on tärkeää että se pystytään esittämään houkuttelevassa, helposti ymmärrettävässä muodossa.

Konseptin “myymisessä” on apua, jos kaikki yhteissuunnitellut materiaalit, kuten prototyypit, palvelukuvaukset, persoonat ja skenaariot ovat helposti esitettävässä muodossa. Tämän lisäksi on hyvä laatia lyhyt raportti suunnitteluprosessista valokuvineen sekä suunnitelma palvelun käyttöönotosta.

Yksi oleellinen osa käyttöönoton suunnittelua on liiketoimintasuunnitelma. Tämä työkalu auttaa rakentamaan prototyypistä toimivan systeemin.



Ohjeita liiketoimintasuunnitelman tekoon:

1. **Jaa osallistujat niin että jokaista konseptia kohti on noin kolmen hengen ryhmä.**
2. **Tulosta ja jaa oheinen työpohja jokaiselle ryhmälle.**
3. **Kehota ryhmiä käymään läpi taulukon jokainen kohta yksitellen.** Tähän tarvitaan koko prosessin aikana kertynyttä tietoa. Aluksi voidaan ideoida vastauksia Post-it lapuille ja kirjoittaa lopuksi puhtaaksi työpohjaan.
4. **Tallentakaa ja jakakaa työpohja projektiryhmän kesken.**

Toimintasuunnitelma

Käyttöönottosuunnitelma

Tässä vaiheessa prosessia on kenties monta lähestulkoon valmista palveluideaa. Seuraavaksi olisi määriteltävä mitkä niistä otetaan käyttöön ja milloin. Jotkut palvelut saattavat olla toisia innovatiivisempia, mutta vaativat vastaavasti enemmän aikaa ja resursseja käyttöönottoon. Tämä työkalu auttaa määrittelemään eri konseptien minipilotti -versioiden käyttöönoton aikataulut.

Alla oleva nelikenttä -kaavio on muunnelmä Ideo -muotoilutoimiston käyttämästä mallista. *Inkrementaalinen* vasemmalla alhaalla tarkoittaa nykyisen palvelun parantelua, *kehityksellinen* tuo mukaan uusia käyttäjiä tai tarjontaa nykyisten lisäksi ja *käänteentekevää* molempia.



Ohjeita liiketoimintasuunnitelman tekoon:

1. Piirtäkää oheinen nelikenttä taululle tai fläppitaulupaperille.
2. Kirjoittakaa jokainen palvelukonsepti yhdelle Post-it -lapulle
3. Liimatkaa Post-it -laput asianmukaisiin kohtiin nelikentälle.
4. Tarkastelkaa konseptien sijoittumista nelikenttään. Muodostavatko ne loogisen jatkumon inkrementaalisesta käänteentekevään? Voisivatko ensimmäistä varten rakennetut puitteet ja verkostot tukea seuraavaa jne.
5. Piirtäkää taululle pitkä aikajana. Merkitkää siihen esim Post-it -lapuilla rajapyykkejä, kuten kuukausia ja vuosia.
6. Liimatkaa palvelukonseptit aikajanelle. Miten kauan menee kunnes minipilotti on valmis julkaistavaksi?
7. Jakakaa jokainen konsepti sen projektiryhmissä konkreettisiin vaiheisiin. Mikä on seuraava askel? Laatikaa aikataulu eri vaiheille.
8. Nimetkää jokaista konseptia kohti yksi henkilö, joka pitää huolen että projekti pysyy käynnissä.
9. Tallentakaa ja jakakaa käyttöönottosuunnitelma.



Toimintasuunnitelma

Minipilotti

Konseptien pitämiseksi liikkeessä on tärkeää määritellä seuraavia askeleita, joita voitaisiin ottaa saman tien, ilman suuria investointeja. Ennen varsinaisen pilotin käyttöönottoa on edullisempaa käyttää ns. minipilottia. Se mahdollistaa käyttöönoton pienemmin riskein ja antavaa tilaisuuden edelleen muokata konseptia ennen pilotin skaalaamista täyteen mittaansa.

Ennen minipilotin käyttöönottoa on hyvä listata resurssit, joita sen käyttöönottoon tarvitaan ja miettiä mistä ne saadaan. Tuloksille on myös asetettava kriteerejä: millaisiin kysymyksiin halutaan vastauksia ja millaisilla mittareilla menestystä mitataan?



Ohjeita Minipilotin suunnitteluun:

1. Jaa osallistujat niin että jokaista konseptia kohti on noin kolmen hengen ryhmä.
2. Tulosta ja jaa oheinen työpohja jokaiselle ryhmälle.
3. Miettikää ryhmissä millaisia seuraavia askeleita konseptin toteutuksessa voidaan ottaa **pienillä investoinneilla**. Asettakaa deadline ensimmäisen vaiheen toteuttamiselle.
4. Kirjoittakaa työpohjaan ensimmäiseen vaiheeseen vaadittavat resurssit. Ihmiset, luvat ja rahoitus.
5. Määritelkää kysymyksiä, joihin haluatte vastauksia minipilottikokeilun myötä.
6. Pohtikaa kriteerejä, jotka määrittelevät konseptin menestyksen. Asiakastytyväisyys, kustannustehokkuus, sosiaaliset vaikutukset ym.
7. Täyttäkää työpohjan ensimmäinen vaihe ja aloittakaa sen vaatimat toimenpiteet.



Tulosten seuranta



Oppimissuunnitelma

Palvelunkehittämisprosessi ei lopu minipilottiin eikä edes palvelun täysimittaiseen käyttöönottoon vaan jatkuu tulosten seurannan muodossa. Vielä siinä vaiheessa kun muutos on jo käytössä, sen vaikutuksia tarkkaillaan ja toimintaa parannellaan tarvittaessa. Tämä jatkuva oppiminen ja kehittäminen on osa palvelumuotoilujattelua.

Kun muutosideoita aletaan testaamaan minipilottien avulla, kannattaa niiden vaikutuksia seurata tarkasti. Tässä vaiheessa voidaan vielä helposti lopettaa jokin kokeilu tai viedä se takaisin ideoituvaiheeseen. Joissain tapauksissa on järkevää satsata konsepteihin, jotka osoittavat nopeasti lupaavaa kehitystä.

Samoja työkaluja joita käytettiin vaiheessa Löytäminen voidaan käyttää myös uusien ratkaisujen tulosten seurantaan. Näin edellisen kierroksen löydöksistä, joista saatiin suunta muotoiluprosesille, muodostuu vertailukohta uusille tuloksille ja suunta seuraavalle palvelunkehittämisprosessille.

Mittarien määrittelyssä täytyy joskus olla luova, jos varsinaiset vaikutukset vaativat liikaa aikaa, eivät ole mitattavia määreitä, tai johtavat odottamattomiin lopputuloksiin. Indikaattoreilla tarkoitetaan mitattavia asioita, joiden perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä syvällisemmistä vaikutuksista.



Ohjeita oppimissuunnitelman tekoon:

1. **Jaa osallistujat projektiryhmiin.** Huom! Tässä vaiheessa kannattaa ottaa mukaan myös eri sidosryhmien edustajia.
2. **Kehota ryhmiä palaamaan *Löytäminen* -vaiheessa löytämänsä tiedon pariin.**
3. **Miettikää mikä oli lähtötilanne palvelun käyttäjän kannalta ennen palvelunkehittämistä.**
4. **Arvioikaa mikä tilanne tulee olemaan palvelun käyttäjän kannalta, mikäli muutokset toimivat.** Mitä voidaan pitää onnistumisena eri sidosryhmien näkökulmasta?
5. **Pohtikaa tapoja mitata uuden palvelun menestystä.** Millaisia vertailukohtia on olemassa *ennen* -, *palvelun aikana*- ja *sen jälkeen* -vaiheisiin? Voitaisiinko esimerkiksi löytää demograafisesti vastaavia käyttäjäryhmiä, joihin palvelu ei vaikuta?
6. **Suunnitelkaa mitä *Löytäminen* -vaiheen metodeja käytetään tiedon hankkimiseen.** Miten? Missä? Milloin? Mikä olisi sopiva suhde kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten metodien välillä?
7. **Koettakaa kehitellä käytäntöjä, jotka helpottavat tulosten jatkuvaa seurantaa.** Mitkä työkalut toimivat erityisen hyvin? Voisiko niitä muokata vielä paremmiksi?



Tulosten seuranta



Indikaattorit

Erilaisia indikaattoreita:

Ennakoivat indikaattorit: Joissakin tapauksissa varsinaisia tuloksia päästään tarkastelemaan vasta vuosien päästä. Ennakoivat indikaattorit ovat ensimmäisiä näkyviä merkkejä muutoksesta, joista voidaan päätellä niitä seuraavat, laajemmat vaikutukset.

Vastaavat indikaattorit: Tapauksissa, joissa lopulliset vaikutukset ovat aiheettomia tai muuten vaikeasti mitattavissa, voidaan etsiä näkyviä indikaattoreita, jotka viittaavat tiettyyn lopputulokseen.

Tietoisuus: Jotkut uudistukset vaativat, että käyttäjät omaksuvat uutta teknologiaa tai uusia toimintamalleja. Näissä tapauksissa vaikutusten ennakoimiseksi voidaan tutkia miten tietoisia käyttäjät ovat kyseisistä sovelluksista.

Sitoutuminen: Tarkkailemalla uuteen palveluun sitoutuneiden määriä, voidaan päätellä sen vaikutuksista laajemmassa mittakaavassa ja pitemmällä aikavälillä.

Dynaamiset vaikutukset: Varsinkin käänteentekevien uudistusten käytön otolla voidaan saada aikaan odottamattomia vaikutuksia. On siis tärkeää tarkkailla käyttäjäyhteisöä myös näiden varalta.



Ohjeita Indikaattorien löytämiseen:

1. Käyttäkää tätä työkalua osana edellistä harjoitusta laatiessanne oppimissuunnitelmaa.
2. Miettikää palvelunne vaikutuksia sen jokaisen sidosryhmän kohdalta.
3. Pohtikaa millaisia indikaattoreita näiden muutosten seurantaan voidaan löytää.

Tulosten seuranta

Vaikutusten arviointi

Tulosten seuranta on tärkeää koko palvelunkehittämisen prosessin aikana. Ilman jatkuvaa monitorointia ei tiedetä seuraavaa kehityssuuntaa. Lisäksi tulosten mittaus auttaa palveluntarjoajia ja rahoittajia tiedostamaan mihin resurssit kannattaa satsata.

Vaikutusten kartoittamisessa täytyy ottaa käyttäjän lisäksi huomioon muutosten vaikutukset paitsi muiden sidosryhmien kohdalla myös esimerkiksi luonnon ja talouden kannalta.

Tämä työkalu auttaa uudistusten vaikutusten kokonaisvaltaisessa arvioinnissa.



Ohjeita vaikutusten arviointiin:

1. **Ja** jokaiselle projektiryhmälle iso fläppitaulupaperi.
2. **Kirjoittakaa** projektin aihe keskelle paperia.
3. **Kirjoittakaa aiheesta lähtevän viivan päähän käyttäjäryhmän nimi.** Näitä voi olla monia.
4. **Sijoittakaa ensisijaiset sidosryhmät paperille yhteysviivoineen.** Kehen lopputulos vaikuttaa?
5. **Sijoittakaa myös toissijaiset sidosryhmät kartalle.** Kehen lopputulos vaikuttaa välillisesti? Mitä kautta?
6. **Miettikää lisäksi laajempia sosiaalisia, ekologisia ja taloudellisia vaikutuksia paperille sijoitettavaksi.** Täytyykö esimerkiksi jonkin toiminnon hiilijalanjälkeä tarkkailla?
7. **Pohtikaa keinoja mitata vaikutuksia jokaisen kartalle sijoitettujen toimijan kohdalla.** Mitä metodeja voidaan käyttää? Mitä käytännössä mitataan? Kehen kannattaa keskittyä?
8. **Tehkää tutkimussuunnitelma ja aloittakaa vaikutusten seuranta.** Tutkikaa palvelun toimintaa samoilla työkaluilla kuin Löytäminen -vaiheessa.
9. **Kiinnittäkää kartta seinälle ja merkitkää siihen tutkimustuloksia sekä positiivisista että negatiivisista vaikutuksista.**
10. **Ideoikaa miten negatiivisia vaikutuksia pienennettäisiin ja positiivisiä tehostettaisiin.**

Dokumentointi

Presentaatio

Tässä vaiheessa projektia jokaisesta uudesta palvelukonseptista on olemassa paljon erilaista aineistoa, kuten valokuvia, videota, palvelukuvauksia, tutkimustietoa pilottikokeilusta ym. Tätä materiaalia on hyvä käyttää konseptien esittämisessä. Tiedotus onkin tärkeää, sillä sen myötä voidaan saada lisää yhteyksiä ja tukea palvelun toteuttamiseen laajemmassa mittakaavassa. Mitä useampi henkilö kuulee projektista sitä todennäköisempää on saada sille kannatusta.

Kukaan ei jaksakaan lukea sivukaupalla tekstiä, joten palvelukonseptin käyttöönoton kannalta on tärkeää, että se pystytään esittämään houkuttelevassa, helposti ymmärrettävässä muodossa. On tärkeää ettei sen esittelemisessä käytetä kapulakieltä tai vaikeasti hahmotettavia lukuja vaan kerrotaan konkreettisista hyödyistä ja esitetään asiat mahdollisimman käytännönläheisesti.

Jokaisen uuden palvelukonseptin kohdalla kannattaa pyrkiä siihen, että se voidaan esitellä myyvällä ja selkeällä muutaman minuutin (Powerpoint-) esityksellä. Tässä on apua kehittämisprosessin aikana syntyneestä materiaalista, jolla palvelun yksityiskohtia kommunikoidaan tehokkaasti. Tämä esitys on hyvä kiteytys koko palvelumuotoiluprosessista ja sen tuloksista kenelle tahansa siitä kiinnostuneelle.



Ohjeita presentaation tekoon:

1. **Miettikää projektiryhmän kesken, mitä kehittämisprosessin aikana luoduista materiaaleista voitaisiin käyttää tehokkaina apuvälineinä palvelukonseptin selittämisessä**
2. **Tarkastelkaa mitä materiaaleista voi näyttää sellaisenaan ja mitä tarvitsee piirtää tai kirjoittaa puhtaaksi.** Palkatkaa tarvittaessa graafinen suunnittelija.
3. **Tehkää muutaman sivun Powerpoint -esitys, joka kiteyttää palvelukonseptin selkeään muotoon.** Käyttäkää tarvittaessa lyhyitä bullet pointteja.
4. **Tehkää esityksestä visuaalisesti näyttävä.** Käyttäkää valokuvia, videoita ja kuvituksia tekstin sijaan aina kun mahdollista.
5. **Jakakaa esitys netin välityksellä sivistystoimen koko henkilöstölle ja kaikille siitä mahdollisesti kiinnostuneille.**
6. **Miettikää miten sosiaalista mediaa voitaisiin hyödyntää uuden palvelun promotoinnissa.** Esim. crowdsourcing.
7. **Järjestäkää konferensseja, joissa esittelette uusia palvelukonsepteja.**

Workshop -työpohja

Kehityskohde ▼

Projektiryhmä ▼

Päivämäärä ▼

Tarve projektille ▼

Tutkimuskysymykset ja käytettävät metodit ▼

Tarve eri sidosryhmien osallistamiselle ▼

Tarvittavat päätökset projektin reunaehdoista ▼

Takaisin ▼

Tutkimussuunnitelma

Kehityskohde ▼

Projektiryhmä ▼

Päivämäärä ▼

Mikä on ratkaistava ongelma? ▼

Tutkimuskysymykset ▼

Ketä ovat tutkittavat käyttäjät / sidosryhmät ja mistä heidät tavoittaa? ▼

Tutkimusmenetelmät, aikataulu ja tutkimuksen tekijät ▼

Takaisin ▼

Persoona

Kehityskohde ▼

Projektiryhmä ▼

Päivämäärä ▼

Persoonan nimi, ikä ja asema

Persoonan kuva

Mitä persoonan laukusta löytyy?

Henkilökohtainen lainaus

Asenne

Persoonan tarina palvelun käyttäjänä

Takaisin ▼

Palvelupolku

Kehityskohde ▼

Projektiryhmä ▼

Päivämäärä ▼

	Kosketuspiste 1 ▼	Kosketuspiste 2 ▼	Kosketuspiste 3 ▼	Kosketuspiste 4 ▼	Kosketuspiste 5 ▼
Vaiheen kuvaus ▶					
Käyttäjän kokemus vaiheesta ▶					
Riskit, mahdollisuudet, parannusideat ▶					
Kriittiset pisteet ▶	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Takaisin ▼

Kuvakäsikirjoitus

Kehityskohde ▼

Projektiryhmä ▼

Päivämäärä ▼

Aloittakaa miettimällä ketä käyttäjän lisäksi on päärooleissa, mihin tarina sijoittuu, mikä haaste ratkaistaan ja millaisia vaiheita matkalla on. Kohtausten tulisi esitellä hahmot, ratkaistava ongelma, käyttäjä soveltamassa uutta ideaa ja lopputulos palvelun käytön jälkeen.

Luonnostelkaa tarina aluksi Post-it -lapuille, jotta sitä on helpompi muokata. Käyttäkää yksi lappu kuvaa varten ja toinen tekstille. Kohtauksia tulee olla muutama. Piirustustaidoilla ei ole väliä, kunhan asiat tulevat ilmi.

The image shows a storyboard template for a user journey. It consists of six empty rectangular boxes arranged in two rows of three. Small green right-pointing triangles are placed between the boxes in each row to indicate a sequence. The background has a light green diagonal line pattern.

Takaisin ▼

Service Blueprint

Kehityskohde ▼

Projektiryhmä ▼

Päivämäärä ▼

Käyttäjälle näkyvät
fyysiset elementit ▶
(esim. filat, esineet)

Käyttäjän toimet ▶
(esim. palveluun kirjau-
tuminen)

Vuorovaikutuksen raja

Käyttäjälle näkyvät
henkilöstön toimet ▶
(esim. tervehtiminen)

Näkyvyyden raja

Käyttäjälle näkymättömät
henkilöstön toimet ▶
(esim. rekisteröinti)

Tukiprosessit ▶
(esim. tilojen huolto)

Aika →

Takaisin ▼

Liiketoimintasuunnitelma

Kehityskohde ▼

Projektiryhmä ▼

Päivämäärä ▼

Kumppanit ▼

*Ketkä ovat avainkumppaneita?
Mitä resursseja niiltä saadaan?
Mitä toimintoja ne hoitavat?*

Toiminnot ▼

Mitä toimintoja arvolupausten täyttäminen edellyttää?

Resurssit ▼

Mitä resursseja arvolupausten täyttäminen edellyttää?

Arvolupaukset ▼

*Mitä arvoa käyttäjälle tuotetaan?
Mikä käyttäjän ongelma ratkaistaan?
Mitä käyttäjän tarpeita tyydytetään?*

Asiakassuhde ▼

Millainen on asiakassuhteenne käyttäjiin? Onko asiakassuhde jo olemassa?

Jakelukanavat ▼

Mistä ja miten käyttäjät tavoitetaan?

Käyttäjät ▼

Mitkä ovat tärkeimmät käyttäjäryhmät? Kenelle arvoa tuotetaan?

Kulurakenne ▼

Mitkä ovat suurimmat kulut? Mitkä resurssit ja toiminnot maksavat eniten?

Tulon kertyminen ▼

Mistä käyttäjät ovat valmiita maksamaan? Mistä he tällä hetkellä maksavat? Miten he haluaisivat maksaa?

Takaisin ▼

Minipilotti -suunnitelma

Kehityskohde ja projektiryhmä ▼

Päivämäärä ▼

Päivämäärä ▼

Päivämäärä ▼

Päivämäärä ▼

Konteksti (kuka, missä, milloin?) ▼

Uudet löydökset ▼

Uudet löydökset ▼

Uudet löydökset ▼

Uudet löydökset ▼

Tarvittavat resurssit (ihmiset, rahoitus, luvat) ▼

Uudet resurssit ▼

Uudet resurssit ▼

Uudet resurssit ▼

Uudet resurssit ▼

Kysymykset (mitä halutaan tietää kokeilun myötä?) ▼

Uudet kysymykset ▼

Uudet kysymykset ▼

Uudet kysymykset ▼

Uudet kysymykset ▼

Tulokset (miten menestystä mitataan? kenen kannalta?) ▼

Uudet mittarit ▼

Uudet mittarit ▼

Uudet mittarit ▼

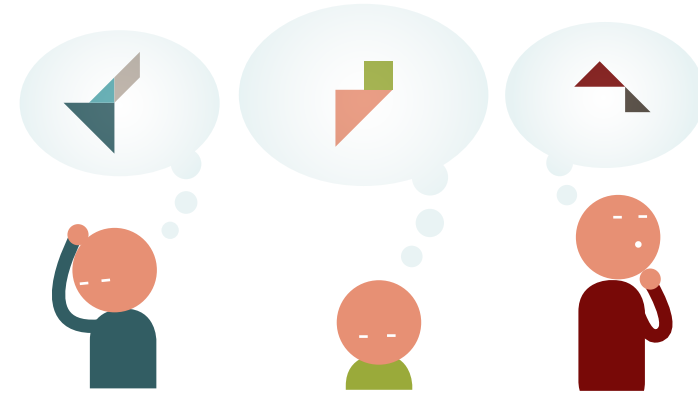
Uudet mittarit ▼

Takaisin ▼

Case - esimerkkejä työkalujen käytöstä

Pääset eri esimerkkeihin klikkaamalla alla olevista linkeistä

- ▶ Case: [Kulttuuripakkaus](#)
- ▶ Case: [Jokeri-linja](#)
- ▶ Case: [Yritysmyönteinen kumppani](#)
- ▶ Case: [Sanoma Pron mahdollisuuksien tunnistus](#)
- ▶ Case: [Socca / Savuton pääkaupunkiseutu](#)
- ▶ Case: [Libris Oy:n käyttäjäkokemuksen parantaminen](#)
- ▶ Case: [Osuuspankin asiakaskokemuksen uudistus](#)
- ▶ Case: [Aitokauppa](#)



Case: Kulttuuripakkaus

Asiakas: Espoo / kulttuuripalvelut

Työryhmä: kulttuuripalvelut, Aalto-yliopiston Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun palvelumuotoilukurssin opiskelijaryhmä.

Käytetyt työkalut: Haastattelut, havainnointi, yhteissuunnittelu, prototyypaus

Lähtökohtana Kulttuuripakkaukselle oli kulttuuripalvelujen alullepanema Kulttuurineuvola -projekti. Sen tavoitteena on parantaa kuntalaisten hyvinvointia lisäämällä lapsiperheiden osallistumista kulttuuripalveluihin.

Kulttuuripakkaus on suunniteltu osaksi Kulttuurineuvola -toimintaa. Se on neuvolassa jaettava pakkaus, joka sisältää perheitä kulttuurin harrastamiseen kannustavaa materiaalia, kuten kulttuuripalveluja esittelevän kirjan, aktiviteettikortteja arjen kulttuuriin, lastenlauluja ja värikynät.

Kulttuuripakkaus -projekti alkoi vuonna 2011 palvelumuotoilukurssin myötä. Sen pilotointi on tarkoitus aloittaa valikoituissa neuvoloissa kesällä 2013.

Suunnitteluprosessin aikana haastateltiin lapsiperheitä ja neuvolan sekä palveluntarjoajien henkilöstöä. Kulttuuripalvelujen henkilökunta osallistui ideointiin yhteissuunnittelutyöpajoissa. Lisäksi Kulttuuripakkausta prototyypattiin ja iteroitiin useita kierroksia sekä käyttäjien että kaupungin henkilökunnan kanssa.

Case: Jokeri-linja

Asiakas: HSL

Työryhmä: Design reform, YTV, Tielaitos, Espoo, Helsinki

Käytetyt työkalut: Haastattelu, havainnointi, yhteissuunnittelu, palvelusafari, visuaalinen palvelunkuvaus, prototyypaus, minipilotti

Tavoitteena oli suunnitella houkutteleva vaihtoehto yksityisautoilulle pääkaupunkiseudun idän ja lännen väliselle yhteydelle.

Suunnitteluun otti osaa YTV:n ja tielaitoksen suunnittelijoita sekä Helsingin ja Espoon virkamiehiä.

Käyttäjien kanssa käytiin vuoropuhelua verkkosivuston avulla. Yhteinen kieli eri sidosryhmien välille luotiin visualisointien avulla.

Aluksi ideoita testattiin prototyypaamalla. Prosessin aikana haastateltiin ja tarkkailtiin testipysäkin käyttäjiä. Valmista palvelua testattiin vuoden ajan ”palvelusafari” -tyyliin anonymisti. Palautteen avulla palvelua hiottiin edelleen.

[Lisää tietoa Jokeri-linjasta.](#)

Case: Yritysmuonteinen kumppani

Asiakas: **Helsingin kaupunki**

Työryhmä: **mm. Suomen Kuntaliitto, Culminatum Innovation Oy. Mukana projektiryhmissä on myös yrittäjiä, edustajia kaupungin 20 eri virastosta tai liikelaitoksesta ja palvelumuotoilijoita.**

Käytetyt työkalut: Haastattelut, palvelusafari, visuaaliset palvelunkuvaukset, palvelupolku, prototyypaus

Tavoitteena on uudistaa kolme palvelukokonaisuutta: yksityisen tapahtumajärjestäjän lupaprosessin sujuvoittaminen, kaupungin eri virastojen kytkeminen yritysten perustamisneuvontaan sekä pk-yritysten tontin ja toimitilan hankinnan helpottaminen.

Prosessin aikana asiakkaan ja hallintokuntien välinen vuoropuhelu ja yhteistyö on tiivistynyt kehittäjäverkoston tapaamisissa ja työpajoissa. Palvelusafarien myötä kaikkein kokeneimmatkin asiakaspalvelijat saivat uuttanäkemyksiä asiakkaistaan, heidän tunteistaan ja tuntemuksistaan sekä ideoita palvelun kehittämiseksi.

Uusia, poikkihallinnollisia yhteistyömalleja on kehitelty ja niiden toimivuutta on testattu eri sidosryhmien kanssa. Kehittämiskohteita on tunnustettu kaikkien kolmen osaprojektin kohdalla ja niitä on testattu ja osittain sovellettu käytäntöön.

[Lisää tietoa Yritysmuonteinen kumppani -hankkeesta.](#)

Case: Sanoma Pron mahdollisuuksien tunnistus

Asiakas: **Sanoma Pro**

Työryhmä: **Palmu Inc.**

Käytetyt työkalut: Haastattelu, havainnointi, itsedokumentaatio, prototyypaus, yhteissuunnittelu

Tavoitteena oli saada kattava kuva uusista palvelumahdollisuuksista ja parhaista tuote- ja palveluideoista. Tätä selvitettiin hankkimalla käyttäjätietoa opettajien arjen haasteista.

Opettajien työhön tutustuttiin havainnoimalla opettajia työssään ja haastatteluin. Selvitystyön perusteella luotiin alustavia hahmotelmia uusista materiaaleista ja työkaluista, jotka voisivat helpottaa opettajien työtä. Näitä konkreettisia ideoita testattiin jatkohavainnoinneissa ja osana viikon mittaista opettajien itsedokumentaatiojaksoa.

Potentiaalisimmat kehitysajat työstettiin palveluprototyypeiksi, joita kehitettiin edelleen opettajien kanssa yhteissuunnittelutyöpajassa. Lopuksi Sanoma Pro ja Palmu tunnistivat ja priorisoivat kehitysalueet ja ideat.

[Lisää tietoa Sanoma Pro -case:istä.](#)

Case: Socca / Savuton pääkaupunkiseutu

Asiakas: Socca

Työryhmä: Diagonal - muotoilutoimisto

Käytetyt työkalut: Haastattelu, havainnointi, itsedokumentointi, yhteissuunnittelu

Projekti tehtiin yhteistyössä Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskuksen, Soccan, kanssa, ja se oli osa Savuton pääkaupunkiseutu –hanketta. Tavoitteena oli luoda Nuorisoasiainkeskuksen työntekijöille toimintamalli savuttomuuden edistämiseksi työpäivän aikana.

Projektissa tehtiin kattava tutkimus tupakoinnista toimintamallin mahdollisuuksien kartoittamiseksi. Tutkimuksessa nousi esille tupakoinnin positiivinen näkökulma: tupakoinnilla on erittäin vahva rooli työpäivän tauottajana ja virkistäjänä sekä sosiaalisten kontaktien luojana ja ylläpitäjänä. Toimintamallissa olikin huomioitu tupakointiin liittyvien positiivisten asioiden säilyttäminen ja niihin kannustaminen – kuitenkin ilman tupakkaa.

[Lisää tietoa Savuton pääkaupunki -hankkeesta](#)

Case: Libris Oy:n käyttäjäkokemuksen parantaminen

Asiakas: Libris Oy

Työryhmä: Zone Interactions

Käytetyt työkalut: Haastattelut, havainnointi, yhteissuunnittelu, visuaalinen palvelukuvaus, palvelupolku, persoona, service blueprint, prototyypaus

Tavoitteena oli parantaa palvelujen käyttäjäkokemusta, tehokkuutta ja tuottavuutta ja luoda kokonaan uusia, käyttäjien tarpeista lähteviä palveluja.

Tuloksena oli tekninen alusta, joka mahdollistaa kattavan, nopean, kustannustehokkaan, laadukkaan ja asiakaskohtaisesti muokattavan palvelun.

(Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu: Uusia metodeja käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. s. 152.)

Case: Osuuspankin asiakaskokemuksen uudistus

Asiakas: Osuuspankki

Työryhmä: Palmu Inc.

Käytetyt työkalut: Haastattelu, havainnointi, prototyypaus, yhteissuunnittelu, draama, pilotointi

Tavoitteena oli kehittää Osuuspankin palvelukokemusta. Itsepalveluiden käytön lisääntyessä pankkivierailuiden merkitys arvon tuotossa asiakkaille kasvaa.

Pankin asiakkaita haastateltiin ja heidän käyttäytymistään havainnointiin. Asiakkaita osallistettiin myös suunnittelutyöpajoihin. Työpajoissa testattiin aluksi ensimmäisistä ideoista tehtyjä prototyyppejä. Lopuksi prototyyppejä testattiin draaman keinoin ammattinäyttelijän opastuksella.

Projektin tuloksena pankki muutti toimintamalliaan asiakaslähtöisemmäksi. Tuloksena oli myös uudenlaisen asiakaspalveluroolin löytäminen.

[Lisää tietoa Osuuspankin case:istä.](#)

Case: Aitokauppa

Asiakas: Aitokauppa

Työryhmä: Diagonal - muotoilutoimisto

Käytetyt työkalut: Haastattelut, havainnointi, yhteissuunnittelu, visuaalinen palvelukuvaus, palvelupolku, persoona, service blueprint, prototyypaus

Projektin tavoitteena oli suunnitella uusi kauppakonsepti. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin Aitokaupan nykytilannetta asiakashaastattelujen, havainnointien ja testiostosten avulla. Lisäksi benchmarkkauksen avulla tarkasteltiin luomu- ja lähiruokamarkettien menestystekijöitä.

Tutkimustulosten pohjalta hahmotettiin Aitokaupan Ullanlinnan myymälän neljä asiakasprofiilia, jotka ohjasivat suunnittelua. Asiakasprofiilien ostokäyttäytymistä simuloitiin rakentamalla pahvista protokauppa uusien pohjapiirustusten mukaisesti. Konseptia kehitettiin keskittyen kolmeen osa-alueeseen: henkilökunnan rooli, asiakaskokemus ja kauppa fyysisenä tilana.

[Lisää tietoa Aitokauppa -projektista.](#)