

Tieto ja design

PALVELUMUOTOILU ON TIEDON YHTEISKEHITTELYÄ JA ASIAKASARVON SYNNYTTÄMISTÄ

Tämän kevään Tietojohtamisen teemapäivä tarjosi rautaisen inspiraatioannoksen asiakasymmärryksen muotoiluun! Omaan tehtäväkenttääni valtionhallinnon kehittäjänä kolahtivat eniten seuraavat puheenvuorot.

TEKSTI: VIRPI EINOLA-PEKKINEN

Tuomas Manninen OP:sta aloitti kysymällä ”Miksi muotoilu on merkittävää juuri nyt?”

Kyse on itseasiassa suunnittelusta (*design*), jonka suomenkielinen käännös ”muotoilu” vie meidät helposti ajattelemaan asiaa liian suppeasti. Muotoilu kun nähdään usein jonkun esineen muotoiluna ja palvelumuotoilu jonkun palvelukokonaisuuden muotoiluna. Design sen sijaan on asiakasymmärryksen rakentamista ja auttaa meitä näkemään maailmaa asiakkaan silmin.

”Asiakasymmärrys on sitä, että toimintamme rakentuu asiakkaiden tarpeiden ympärille, ei organisaation sisäisten rakenteiden ympärille”, totesi Tuomas ja jatkoi, että asiakasarvo ja asiakastytyväisyys ovat täysin eri asioita. Keskeistä on ymmärtää, missä asiakasarvo syntyy. Organisaatioissa muotoilu (laajasti ymmärrettynä) luo arvoa kolmella alueella eli 1) visioon ja strategiaan 2) liiketoimintaprosesseihin ja 3) tuotteisiin ja palveluihin.

Design on ongelmanratkaisua, isojen ja pienten. Se on monimutkaisten asioiden konkretisointia ja yksinkertaistamista. Design auttaa meitä tekemään valistuneempia päätöksiä. ”Design ei ole designereiden etuoikeus, vaan kuuluu kaikille”, painotti Tuomas.

Asiakasarvo ja asiakastytyväisyys ovat täysin eri asioita. Keskeistä on ymmärtää, missä asiakasarvo syntyy.

Co-creation tutkija ja business designer Krista Keränen puhui teemasta ”Yhteiskehittäminen tiedolla johtamisen näkökulmasta”

Krista totesi, että yhteiskehittäminen ja muotoilu kuuluvat saumattomasti yhteen. Oman yhteiskehittämisen matkansa hän aloitti lähtiessään Cambridgen yliopistoon tekemään väitöskirjaa yhteiskehittämisestä.

Joka puolella on nähtävissä vahva trendi teollisen ajan toiminnan kehittämisestä kohti verkostomaista yhteiskehittämistä. Yksittäisten ihmisten näkökulmasta trendi tarkoittaa siirtymistä vahvasta asiantuntijuuden omistamisen asenteesta (*expert mindset*) kohti yhteistyön ja osallistumisen asennetta (*participation mindset*). ”Liian paljon kuitenkin edelleen näkee organisaatioita, jotka kehittävät sisäisiä prosessejaan ja yrittävät istuttaa asiakkaan niihin”, totesi Krista.

Yhteiskehittämisen keskeinen kysymys on: ”Miten luodaan arvoa yhdessä asiakkaan kanssa” ja vielä pidemmälle vietyinä ”Miten luodaan arvoa asiakkaan arvonluonnille”?

Yksikään hyvä palvelu ei synny ilman asiakkaan osallistamista. Parhaimmillaan molempien osapuolien kilpailukyky vahvistuu, kun opitaan yhdessä uusia asioita. ”Näennäisosallistamista pitää varoa”, muistutti Krista. Ihmiset ovat vain vihaihia, koska heidän aikaansa on käytetty, vaikka heiltä ei todellisuuudessa haluta panosta tai oteta heidän ajatuksiaan huomioon. Mitä aikaisemmin ihmiset otetaan mukaan, sitä parempi. Yhteiskehittämisprosessit, joissa ylin johto on mukana, ovat kaikkein onnistuneimpia. Vieläkin on liikaa niin, että yhteiskehittelyn tulokset puhtaaksikirjoitetaan, mutta niitä ei analysoida! Saati jalosteta päätöksenteon tueksi.

Yhteiskehittäminen voi liittyä myös koko prosessin suunnitteluun heti alussa eli vaiheessa, jossa ei vielä ole projektisuunnitelmaakaan. Tällöin lähdetään yhdessä pohtimaan sitä, mitä pitäisi lähteä tekemään.



Krista Keränen

Siirrymme vahvasta asiantuntijuuden omistamisen asenteesta (expert mindset) kohti yhteistyön ja osallistumisen asennetta (participation mind set).



Tuomas Manninen

Mikael Seppälän (Sitra) puheenvuoro käsitteli kysymystä ”Mistä on kyse verkostojen ja sosiaalisten innovaatioiden muotoilussa?”

Mikael aloitti kertomalla, että Sitra etsii ratkaisuja viheliäisiin ongelmiin, joihin ei löydy vastausta googlaamalla. Viheliäistä ongelmaa ei voida antaa kenenkään yksittäisen toimijan ratkaistavaksi, vaan siihen tarvitaan useita erilaista osaamista, kokemusta ja ymmärrystä omaavia osapuolia.

Puhtaasti näyttöön pohjaava politiikka toimii, kun ongelmat ovat selkeäraja- ja haetaan kertaratkaisuja, paras näyttö on todennettavissa tai tarvitaan teknologista tarkkuutta ja nopeutta. Asiat, joita ovat ennustamattomia, keskinäiskytkettyneitä ja kompleksisia edellyttävät toisenlaista lähestymistapaa. Verkostomuotoilun näkökulmasta on kehitysprosessin kuvauksessa tärkeää miettiä, keitä tarvitaan missäkin vaiheessa mukaan ja hyödyntää löyhätkin yhteydet yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskeistä on luoda merkityksellisiä ja hyödyllisiä suhteita ihmisten välille. Synteesi rakentuu erilaisten asiantuntijuuksien yhteistyöstä. Myös epävarmuus on hyväksyttävä ja ajateltava, että kerätään riittävästi informaatiota ja tehdään sen pohjalta päätöksiä jatkosta.

Digiloikan rinnalla tarvitaan dialogiloikka. Monimutkaisessa toimintaympäristössä yhä tärkeämmäksi toimintamalliksi tulee esim. *Knowledge brokering*. Siinä määritellään / kehystetään ongelmaa, muodostetaan yhteistä tilannekuvaa, tuotetaan uutta tietoa ja ymmärrystä, rakennetaan luottamusta ja yhteistä kieltä, mutta ei vältellä konflikteja. Tietoa ei käsitellä absoluuttisena vaan otetaan ihmiset sen sisällön määrittelyyn, erilaisin

dialogisiin prosesseihin. Tällaisessa työskentelyssä tärkeää on moninäkökulmaisuus ja empatia sekä visuaalisuus ja prototyypit.

Tärkeää on luoda tietoisesti linkkejä eri organisaatioiden ja toimijoiden välille! Transition theory’n periaatteita noudattaen lähdetään liikkeelle ”laidoilta”, jossa tapahtuu jotain kiinnostavaa. Niiden ympärille alkaa syntyä verkostoja ja toimijajoukkoja, jotka lähtevät viemään asioita eteenpäin.

Collective Impact -lähestymistavalla lähdetään tietoisesti rakentamaan uutta toimintamallia eli yhteistä agendaa, jaettua arvioinnin / mittaamisen kehikkoa, jatkuvia, toisiaan vahvistavia toimintoja (*activities*) ja jatkuvaa kommunikaatiota. Pysyvyyttä ja vaikuttavuutta edistää, jos toiminnalla on joku selkärankaorganisaatio tai rakenne, jolla se kytkeytyy ”viralliseen” organisoitumisen ja tekemisen rakenteeseen.



Mikael Seppälä

Keskeistä on luoda merkityksellisiä ja hyödyllisiä suhteita ihmisten välille. Synteesi rakentuu erilaisten asiantuntijuuksien yhteistyöstä.