

Hankkeista käytännöksi – onko tuotteistamisesta tukea?

Leena Vainio

Tutkimuspäällikkö, ETK
Hämeen ammattikorkeakoulu
leena.vainio@hamk.fi

Marja Toivonen

Tutkimusprofessori, FT
VTT
marja.toivonen@vtt.fi

Tiivistelmä

Tieto- ja viestintätekniikan taitojen oppiminen ja digitaalisten toimintamallien kehittäminen on perustunut pääasiassa erilaisiin hankkeisiin. Viime aikoina on suosittua entistä enemmän verkostohankkeita, koska on huomattu, että verkostojen välityksellä niiden tulokset paremmin leviävät. Mutta edelleenkin merkittävä osa osaamisesta on hiljaisen tiedon muodossa yksittäisillä hankkeisiin osallistuneilla henkilöillä. Kun erillisresurssit hankkeen päättymisen jälkeen loppuvat, on olemassa vaara,

ettei muutoksia tapahdukaan jokapäiväisessä työssä. Keskeinen haaste on, miten hankkeiden tulokset saadaan juurrutettua arkityöhön ja levitettyä organisaatioista toiseen, niin ettei pyörää keksitä aina uudelleen. Tässä artikkelissa kuvataan Avoimissa oppimisympäristössä aktiiviseksi kansalaiseksi - kehittämisohjelman muuttaman hankkeen kautta, miten tuotteistamisen avulla on tehty hanketuloksia paremmin näkyväksi hankkeen päätyttyä.

Avainsanat: *TVT-taidot, oppiminen, digitaaliset toimintamallit, tuotteistaminen*

Johdanto

Vuodesta 2008 lähtien on valtakunnallisessa ESR-ohjelmaan kuuluvassa Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi – kehittämishjelmassa paneuduttu digitaalisten toimintatapojen oppimiseen ja kansalaisten aktivoimiseen erilaisissa avoimissa oppimisympäristöissä (www.aktiivi.fi). Käytämme jatkossa näistä hankkeista yhteisnimitystä AKTIIVI-hankkeet.

Olemme määritelleet käsitteen avoimet oppimisympäristöt tässä kontekstissa seuraavasti: ”Avoimet oppimisympäristöt koostuvat fyysisistä ja virtuaalisista tiloista, teknologiasta, sosiaalisesta ympäristöstä, verkostoista sekä myös mentaalista ilmapiiristä” (Viteli & Vainio, 2012). Kehittämishjelmassa avoin oppimisympäristö nähdään tilana tai mallina, joka mahdollistaa joustavan, ajasta ja paikasta riippumattoman oppimisen sekä mahdollisuuden innovatiiviseen, yhteistyöverkostojen kautta tapahtuvaan oppimiseen. Avoimuus rakentuu oppimisyhteisöstä, asiantuntijuudesta ja tiedosta, sekä fyysisistä ja virtuaalisista rakenteista (ks. esim. Garrison & Vaughan, 2008). Avoimeen ympäristöön on vaihton tulla ja informaatioresurssit laajenevat tarpeiden mukaan. Avoimuus ei kuitenkaan tarkoita suunnitelmatonta, vaan ympäristön rakentamisessa on olta- tava tavoitteita oppimiselle ja kehittymiselle. Tavoitteita on hankkeissa määritelty esimerkiksi oppimisen polkujen avulla.”

Oppilaitosten näkökulmasta avoimissa oppimisympäristöissä tarvitaan moniammatillista opettajuutta, strategista

johtajuutta ja uudenlaisia opetusjärjestelyjä, joiden kautta koko oppilaitoksen toimintakulttuuri muuttuu. Muutos vaatii osaamisen kehittämistä ja muutosta työtapoihin, uudenlaisia oppimisympäristöjä ja uusia toimintatapoja tukevaa teknologiaa. Oppilaitoksen lisäksi ohjelman kohderyhmänä ovat kirjastojen, kulttuurilaitosten ja kolmannen sektorin toimijat ja asiakkaat.

Kehittämishjelmasta on saanut rahoitusta yhteensä 27 hanketta. Hankkeissa parannetaan opettajien, kirjastojen ja museoiden henkilöstön taitoja hyödyntää tieto- ja viestintäteknikkaa omassa työssään ja tuottaa palveluja, jotka aktivoivat kansalaisia toimimaan eri yhteyksissä ja tuottamaan ja rakentamaan tietoa yhteisöllisesti. Tulosten ja palvelujen kirjo on laaja ja tähän on koottu vain muutama esimerkki ammatillisen koulutuksen esimerkeistä.

Oppimisympäristöjä ja avointa oppimateriaalia (lisätietoja hankkeista löytyy sivuilta www.aktiivi.info)

- AISTIEN (Laurea): Rakennettu fyysisiä oppimisympäristöjä, joissa aisteja hyödynnetään elämyksellisyyden ja oppimisen tukena. Tuotteina käsikirja moniaististen tilojen rakentamisesta ja konkreettinen telta, johon moniaistinen tila voidaan rakentaa.
- Avoimuudesta voimaa oppimisverkostoihin (Suomen eOppimiskeskus): Tuetaan avointa oppimista ja osallistumista monilla osahankkeilla. Hämeen ammattikorkeakoulu on käytännön piloteissa kehittänyt ja tutkinut Virvelinrannan vammaispalvelukeskuksessa puhetta ja liikettä tunnistavan Kinect-sovelluksen mahdollisuuksia oppimisen ja osallistumisen välineenä. Tuotteena esimerkkejä Kinect-sovelluksista.
- AIVOT (VirtuaaliAMK): Seksuaali-

terveyden oppisisältöjä ja opiskeltavia kursseja, informaatiolukutaidon tietopaketti ja autenttisen oppimisen aineisto.

- **Mobiilisti** (Hämeen ammattikorkeakoulu): Tuotettu mobiiliutta hyödyntäviä koulutusmalleja luonnonvara-, kiinteistö- ja viheralalle. Tuotteina laaja kirjo opetusmateriaaleja ja esimerkkejä sekä mobiilioppimisen käsikirja.

- **Verkko haltuun** - kirjastot oppimisympäristönä (Seinäjoen amk): Kehitetty hakevaa ja hakeutuvaa toimintatapaa, missä kirjasto luo yhteyksiä ulospäin, etsii uusia kumppaneita ja lähtee ulos kirjastosta. Tuloksena toimintamalleja ja sisältöjä opetussuunnitelmaan.

- **SÁPMI MIEHTÁ** (Saamelaisalueen koulutuskeskus): Saamenkielen ja kulttuurin virtuaaliskoulu, jonka tuloksena on malli kielen etäopetusjärjestelmästä ja opettajien tuesta.

Hankkeissa on saatu monipuolista kokemusta digitaalisista toimintatavoista ja hankkeiden päättyessä osallistuneet ovat sitä mieltä, että hyviä kokemuksia ja käytäntöjä tulisi levittää ja edelleen kehittää. Aina opitun siirtäminen ei ole ihan helppoa – organisaatioilla ei ole aikaa ottaa opikseen hankkeiden hyvistä kokemuksista. Pohdimme tässä, miten tuotteistamisen tukee hankekokemusten levittämistä ja miten käyttäjät sitoutetaan toimintaan jo hankkeen aikana.

Hyvät käytännöt

Arnkil (2007) on todennut, että *”Tapausesimerkit tупpaavat jäämään etäiseksi ja hengettömäksi, olletikin kun tapausraportoinneissa on vaikeaa tavoittaa käytäntöön ja omaan kontekstiin soveltamisen prosessia niin, että joku ul-*

kopuolinen voi sen ymmärtää omassa kontekstissaan”. Arnkil (2007) näkee ratkaisuna hyvien käytänteiden levittämisen kehittämisen. Levittämiseen on olemassa kolme päämekanismia: 1) Itsepalveluun perustuva, 2) tietopalveluun perustuva ja 3) avustettu (fasilisoitu) levittäminen (O’Dell et al., 1998). Hyvien käytänteiden jako itsepalveluna perustuu internetissä oleviin portaaleihin ja passiivisiin tietopankkeihin. Näitä on rakennettu monia ja rakennetaan edelleenkin ja tiedämme jo kokemuksesta, että näiden kautta kokemukset muille siirtyvät vain satunnaisesti. AKTIIVI-hankkeissa jokaisella hankkeella on omat sivustot ja blogit, joissa tuloksista ja tuotoksista kerrotaan ja tietoa jaetaan; lisäksi koordinaatiohanke kokoaa omille sivustoilleen vielä tiivistettynä hankkeista hyviä käytäntöjä ja levittää tietoa erilaisissa tilaisuuksissa, työpajoissa ja seminaareissa.

Avustetuissa aktiivisissa palveluissa tarjotaan hyvien käytäntöjen ohjausta, konsultointia, mentorointia ja vertaistukea. Harmillista on se, että harvaan projektisuunnitelmaan on sisäänkirjoitettu sitä, miten tuloksia ja syntyneitä tuotteita oikeasti jälkihoidetaan. Tieto ja kokemukset jatkavat elämää projektihenkilöstön mukana, mutta usein kun hankkeen rahoitus loppuu, myös projektista vastanneiden henkilöiden työkuva muuttuu. Tällöin ei ole enää mahdollisuuksia ylläpitää ja edelleen kehittää sisältöjä, palveluja ja toimintamalleja, joita hankkeessa kehitettiin. Tuotteistamisosaamista on hanketoimijoilla melko vähän ja useissa hankkeissa tuotteistus jää loppuraportin varaan. Uusia palveluja, toimintatapoja ja menetelmiä ei osata kuvata sellaisessa muodossa, että vasta-alkajien olisi ne helppo ottaa omaa käyttöön.

Toisaalta hyvä käytäntö ei ole esine tai työkalu, joka löydetään, varastoidaan ja jaellaan eteenpäin (Arnkil, 2007). Hyvien käytäntöjen syntyyn liittyy paljon haparointia, etsintää, hakuammuntaa, kokeilua, erehtymistä ja samat vaiheet liittyvä myös hyvän käytännön käyttöön ottoon uudessa tilanteessa. Tarvittaisiin ohjausta ja vertaistukea. Organisaatioissa pitäisi varautua jo etukäteen siihen, että uuden oppimiseen ja toimintatapojen muutoksen tarvitaan aikaa ja tuki-toimintoja.

Yksittäisen toimijan idea tai ylhäältä päin kehitetty muutos ei jää pysyväksi osaksi toimintakulttuuria ilman tiimin tai koko henkilöstön sitouttamista (Owston, 2003). Hyvien käytänteiden levittämiseen on oltava tarkka suunnitelma ja muutoksen tekemiseen on mietittävä keinot. Tarvitaan johtamista, uusien toimintamuotojen opiskelua ja aikaa muutoksen tekemiseen. Koska hyvä käytäntö ei ole esine eikä työkalu, sitä ei voi automaattisesti kopioida toiseen yhteisöön. Owstonin (2003) mukaan oppilaitoksissa muutoksen onnistumisen takaavat: infrastruktuuri ja resurssit, muutoksen tarkoituksellisuus, opettajien tukeminen muutoksessa sekä toimintatavat, jotka kannustavat uudenlaisiin toimintamuotoihin. Muutoksen on oltava myös pitkäjänteistä eli muutosta on ylläpidettävä eli jatkuvasti edelleen kehitettävä – kaikilla pitäisi olla projektihenkeä oman työn kehittämiseen.

Tuotteistamisesta apua hyvien käytäntöjen löytämiseen

Tuotteistaminen tuntuu hankemaailmassa ja yleisemminkin julkisella sektorilla toimivalle vie-

Hyvien käytänteiden levittämiseen on oltava tarkka suunnitelma.

raalta ja kaupalliselta termiltä. Sen ajatellaan tarkoittavan standardointia, joka estää kansalaisten yksilöllisten tarpeiden huomioon ottamisen ja näivettää työntekijöiden henkilökohtaisen asiantunteumuksen. Nykyaikainen tuotteistamisnäkemys ei kuitenkaan tarkoita standardointia, vaan ennen muuta *hiljaisen tiedon tekemistä näkyväksi*. Hankemaailmaan sovellettuna kysymys on hanketulostojen systemaattisesta kuvaamisesta niin että muutkin pystyvät niitä soveltamaan. Tavoitteena on luoda oppimisalusta, johon eri henkilöiden yksittäiset kokemukset ja oivallukset voidaan liittää ja jonka pohjalla voidaan keskustellen luoda yhteistä ymmärrystä. Näin päästään irti vaistonvaraisuudesta ja satunnaisuudesta eli siitä, että jokainen asiakas kohtaaminen alkaa ”nollasta” tuotteen tulokseksi vaihtelevaa laatua, kannattamattomuutta ja opittujen asioiden hukkaamista. Systemaattiset kuvaukset synnyttävät usein myös ajatuksia siitä, mitä palvelua tai toimintatapaa voi edelleen kehittää. Niinpä tuotteistaminen ja innovointi eivät ole vastakohtia, kuten usein luullaan, vaan täydentävät toisiinsa. (Valminen & Toivonen, 2011.)

AKTIIVIN hankkeissa rakennettiin

yhteistä oppimisalustaa kuvaamalla tekemistä ja tuloksia www-sivustoilla ja hankeblogeissa. Kohderyhmien edustajat olivat myös koko ajan kehittämässä uutta toimintatapaa tai sisältöä eli kehittäminen tapahtui verkostoissa.

Kansalaiselle tuotettu hyöty lähtökohtana

Hanketuotteet ovat yleensä aiheettomia, prosessimaisia tuotteita: palveluja tai toimintatapoja. Niissä arvoa ja hyötyä kertyy jo palveluntarjoajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen aikana, ei vain lopputuloksena. Asiakas/käyttäjä/kansalainen osallistuu tähän vuorovaikutusprosessiin – eli palvelun tuottamiseen – antamalla tietoja omasta tilanteestaan ja tarpeistaan, ja usein myös suorittamalla tiettyjä tehtäviä. Palvelun onnistuneisuutta arvioidessaan hän ottaa huomioon, ei vain lopputuloksen, vaan yhtä lailla prosessin sujumisen ja kanssakäymisen laadun. Palvelukokemuksen kannalta prosessiin liittyvät asiat ovat usein ratkaisevia ja siinä mielessä kriittisiä, että huonoa prosessia ei voi jälkeenpäin tehdä tyhjäksi vaikka lopputulosta voisiikin korjata.

Se, kuinka vahvasti asiakas palveluprosessiin osallistuu, vaihtelee. Osallistumisen asteesta riippumatta asiakas on kuitenkin aina se, joka määrittelee palvelun arvon, sillä *arvo tulee ilmi vasta käytön aikana*. Niinpä palvelu tai toimintatapa on aina hieman erilainen eri konteksteissa, käyttäjien tarpeista ja omasta osaamisesta riippuen. Palvelun arvoon vaikuttaa myös se miten se kytkeytyy niihin muihin palveluihin ja resursseihin, joita asiakkaalla on käytössään. Käyttäjakohtainen räätälöinnin tarve ei siis poistu, mutta palvelun eräiden osien va-

kiinnin avulla se voidaan vähentää taroituksenmukaiselle tasolle. (Vargo & Lusch, 2004.)

Hyöty vaatii tietoa tarpeista

Asiakkaiden ja kansalaisten tarpeiden selvittämisestä puhutaan tänä päivänä usein kuin se olisi kovinkin helppo tehtävä: kysytään asiakailta, asiakkaat kertovat tarpeensa ja niitä tyydyttää tietty palvelu. Tarpeiden maailma on kuitenkin monimutkainen ja vain osa niistä ilmenee asiakkaiden kuvaamina toiveina, odotuksina tai vaatimuksina. Nämäkin tulevat harvoin esiin valmiina ”listana” kuten usein tunnutaan ajattelevan. Asiakkailla on paljon sellaisia tarpeita, joista he tulevat tietoisiksi vasta pidemmässä keskustelussa saatuaan tietoa tarjolla olevista mahdollisuuksista. Tarpeiden kartoittaminen vaatii siis palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutusta, asteittain syveniä ja laajenevia kysymyksiä ja vastauksia. Lisäksi asiakkailla voi olla ns. vaiettuja tarpeita eli tarpeita joista he ovat hyvin tietoisia mutta eivät mielellään puhu.

AKTIIVI-hankkeissa on lähdetty liikkeelle siitä, että palvelun käyttäjät itse ovat mukana koko ajan palvelun kehittämisessä tarpeitaan määrittämässä. Moniaistisen tilan käyttäjät rakentavat tilan itse omasta lähtökohdastaan, mobiileja hyödynnetään aidossa tilanteessa ja etsitään siihen tilanteeseen sopivat oikeat työkalut. Tekemistä myös koko ajan dokumentoidaan. Dokumentoinnin avulla esiin nousevat palvelun vakioidut osat ja tilannekohtaiset räätälöinnin tarpeet. Kriittinen kohta on juuri dokumentointi tai vielä kriittisempi on dokumentoinnin analysointi ja siihen hankkeissa ei tahdo jäädä riittävästi aikaa,

kun käytännön tekemistä on paljon.

Keskeinen kehittämistehtävähän on asiakasvuorovaikutuksessa syntyvän tiedon hyväksi käyttö. Asiakaslähtöisyys yhdistetään työntekijälähtöisyyteen: *arvostetaan ruohonjuuritason työntekijöille kertyvää elävää asiakastietoa*. Koska tämä asiakkailta suoraan välittyvä tieto ei ole yhdenmukaista ja yksiselitteistä, on tiedon tulkinta oleellista. On erityisesti varottava, ettei yhden asiakkaan tai työntekijän näkemys jää elämään ”faktana”. (Nordlund, 2009.)

Koska palvelu on luonteeltaan toimintaa (tietty prosessi), asiakas joutuu tekemään päätöksen sen hankkimisesta ennen kuin todellisuudessa tietää, onko palvelu laadukas vai ei. Toisin sanoen asiakas tekee päätöksensä *palvelulupauksen* perusteella. Palvelulupaus on hyvä miettiä alustavasti heti tuotteistuksen alussa, mutta siihen pitää palata kun tuotteistus on toteutettu, jotta voidaan varmistua lupauksen realistisuudesta. Palvelulupauksesta pitää näkyä paitsi se kenelle palvelu on tarkoitettu ja mihin tarpeeseen se vastaa, myös se mistä palvelu löytyy ja mitä palvelun käyttö asiakkaalta itseltään vaatii. AKTIIVI-hankkeet vasta kehittivät tuotetta ja siksi alussa ei voitu antaa palvelulupausta vain alusta tieto, mitä ollaan tekemässä. Vasta kehittämisen aikana tuota palvelulupausta voitiin muokata.

AKTIIVI-hankkeiden tulosten käyttäjät ovat eniten yllättyneitä siitä, miten paljon palvelun käyttö vaatii asiakkaalta itseltään. Mitään kehitetyistä palveluista ei voi käyttää, jos ei opiskele uutta toimintatapaa tai uutta digitaalista sovellusta. Ja tämä vaatii jo organisaatiotason lähestymistä – uusien työtapojen oppimiseen on annettava aikaa. Mutta hanketoimijoidenkin on osattava muotoilla

palvelu mielekkääksi kokonaisuudeksi – palvelulupaus on usein huonosti muotoiltu – siitä ei selviä, mihin kaikkeen käyttäjän on sitouduttava, jotta toiminta onnistuu.

Mitä voi vakioida – eli mitä tuotteistaminen on

Palveluprosessin osalta kaikkein tärkein asia on tiedostaa, että prosessi näyttää asiakkaan näkökulmasta hyvin erilaiselta kuin palveluntarjoajan näkökulmasta. Asiakas tekee palvelun aikana paljon sellaista mitä palveluntarjoaja ei tule ajatelleeksi, ellei sen miettimiseen erityisesti panosteta. On myös huomattava että palvelu alkaa tuottaa asiakkaalle arvoa ja hyötyä heti ensikohtaamisesta lähtien, kun asiakkaalle annetaan tietoa ja hänen tarpeitaan ryhdytään kartoittamaan. Siksi palvelusta pitää kuvata, ei vain oma prosessi, vaan myös se mitä asiakas tekee vuorovaikutuksen aikana ja mitä hän mahdollisesti tekee ja pohtii ennen ja jälkeen. Palvelun vaiheet on hyvä kuvata melko yksityiskohtaisella tasolla toiselle osapuolelle näkyvinä ja näkymättöminä toimintoina. Lisäksi on syytä kuvata syntyvä hyöty ja kehittämissaasteet kussakin vaiheessa. Tämä kuvaustapa auttaa tunnistamaan asiakkaan kannalta vaivalloisia kohtia palveluprosessissa ja parantamaan asiakaskokemusta. (Bitner et al., 2008). Hankkeissa on toimintatavoista ja palveluista koottu opaskirjoja ja ohjeistuksia, miten uusia käytäntöjä opetellaan tai miten valmiita sisältöjä hyödynnetään omassa ympäristössä.

Lopuksi käydään läpi se millä resursseilla palvelu tuotetaan. Tässä vaiheessa on mietittävä käytössä oleva teknologia, muut mallit ja ohjeet, organisaatio ja työnjako, palveluntarjoajan ja asiakkaan

Osaaminen on resursseista tärkeimpiä.

osaaminen sekä mahdolliset verkostokumppanit. Myös fyysinen ympäristö on resurssi – esimerkiksi kirjastossa tai museossa hyvin tärkeä sellainen. On huomattava, että tuotteistaminen voi muuttaa palvelussa mukana olevien henkilöiden tavoiterooleja, jonka vuoksi on syytä tarkistaa tuleeko tavoiterooli eroamaan nykyisestä, keiden kanssa kukin tekee yhteistyötä ja muuttuuko työnjako. Tuotteistaminen itsessään on muutosprosessi, jonka tavoitteena on käyttäjä- ja kansalaislähtöisyys eli palvelukulttuurin syventäminen. Tämä tarkoittaa, että vastuu muutoksen läpiviennistä täytyy selkiyttää eri tasoilla; lisäksi muutoshalukkuuden haasteet on nostettava esiin ja keskusteltava niistä. Osallistamalla henkilöstöä saadaan muutokselle puolestapuhujia ja ymmärrys tuotteistamisen tavoitteista leviää heidän kautaan käytännön työssä.

Osaaminen on resursseista tärkeimpiä. Usein palveluosaaminen nähdään liian kapeasti ihmisen kohtaamisena – sosiaalisina ja persoonaan liittyvinä taitoina. Nämä ovat kiistatta erittäin tärkeitä, mutta tarvitaan myös muuta: palvelun sisällön tuntemusta ja kykyä ”kuljettaa eteenpäin” vuorovaikutusprosessia asiakkaan kanssa. Asiakkaan osaamisen varmistaminen on osa hyvää palve-

lua ja liittyy muun muassa edellä mainittuun tarpeiden kartoittamiseen asteittain syvenevien kysymysten ja kuuntelun kautta. Digitaalisten palvelujen hyödyntämisessä osaaminen on isoin kynnyskysymys - mobiilit palvelut ja kolmiuloitteiset työskentely-ympäristöt ovat jo sanana monelle vieraita, puhumattaakaan toimintatapoina. Hanketoimijoiden on pystyttävä kuvaamaan palvelut kielellä, jota uusikin käyttäjä ymmärtää.

Palveluntarjoaja ei voi edellyttää, että asiakas pystyy esittämään valmiiksi mietittynä kaiken mitä tarvitsee. Ja tämä ei voi olla mahdollistakaan, koska kysymyksessä on uudet työvälineet ja uudet toimintatavat, joita välttämättä kukaan ei ole vielä keksinytkään. Tänä päivänä korostuu myös asiakaskunnan ulkopuolelle ulottuva yhteistyöosaaminen: kyky löytää verkostokumppaneita ja heidän kanssaan saada aikaan laajempia palvelukokonaisuuksia ja löytää aivan uusia toimintamuotoja.

Yhteisen ymmärryksen rakentaminen palvelukuvauksen perusteella

Asiakas- ja kansalaislähtöisen palvelun ensimmäinen askel on asiakkaiden tilannetta ja tarpeita koskeva tieto. Tänä päivänä asiakastiedon keräämiseen panostetaan paljon ja sen tueksi on rakennettu organisaatioissa mittavia tietojärjestelmiä. Ongelmana on, että *asiakastiedon jalostamiseen syvemmäksi asiakasymmärrykseksi* käytetään paljon vähemmän resursseja. Kuntiedon analysointi, tulkinta ja sen kytkeminen palveluntarjoajan strategiaan tavoitteisiin on puutteellista, jää suuri osa kerätystä tiedosta ulkokohtaiseksi eikä vaikuta käytännön toimintaan.

Asiakas- ja käyttäjäymmärryksen rakentaminen tapahtuu palveluntarjoajan sisäisissä prosesseissa, joissa keskustellaan ja tehdään valintoja siitä miten organisaatio - omien tavoitteidensa ja mahdollisuuksiensa puitteissa - pyrkii vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkailta saatu tieto ei ole yhdenmukaista eikä yksiselitteistä eikä sellaiseen toimeenpantavissa. Se antaa vain harvoin suoria vastauksia siihen millainen palvelu tarpeisiin parhaiten vastaa. Lisäksi samalla asiakastiedolla on eri palveluntarjoajille eri merkitys riippuen niiden strategiasta ja toiminnan luonteesta. Asiakasymmärryksen syntyminen edellyttää, että organisaation kulttuuri, päätöksentekorakenteet ja arvot tukevat asiakasymmärryksen luomista ja hyödyntämistä. (Nordlund, 2009.) Konkreettisia haasteita ovat tämän jälkeen se, miten yhteistä ymmärrystä käytännössä rakennetaan ja miten asiakastarpeisiin vastataan tietyillä palveluilla. Näissä haasteissa tuotteistaminen on ratkaiseva apu.

Jotta tuotteistaminen palvelisi yhteisen ymmärryksen syntymistä, on tärkeää se miten tuotteistamistyö organisoidaan. Moniammatillinen yhteistyö on erityisen tehokas keino löytää uusia ideoita ja samalla synnyttää yhteistä ymmärrystä. Kun eri henkilöt tuovat esiin kokemuksensa tietyistä toimintatavasta, saadaan aikaan hyvä peruskuvauus, jonka aukkokohtiin voidaan sen jälkeen etsiä vastauksia tulevista asiakaskontakteista ja kehittää palvelua jatkuvasti. Esimerkiksi Mobiilisti-hankeessa tuotteistamiseen on kutsuttu kaikki ne, jotka ovat kiinnostuneet mobiiliopetuksen kehittämisestä. Tavoitteena on kirjoittaa yhteistyössä mobiiliopas uusille käyttäjille. Seksuaaliterveyspalveluissa tuotteistamisessa oli mukana aineiston käyttäjät ja

opettajat ja myös pedagogiset asiantuntijat. Näin saatiin laajempi näkemys eri toimijoiden tarpeista ja myös ongelmakohdista.

Osa yhteisen asiakasymmärryksen rakentamista on keskustelu niistä tavoista, joilla asiakaslähtöisyys tulee esiin käytännössä. Tärkein näistä on aito kiinnostus asiakkaan tilanteeseen, joka tulee saada yhteiseksi toimintamalliksi niin, että se näkyy kaikessa kanssakäymisessä koko palveluprosessin ajan eikä vaihtelee satunnaisesti sen mukaan kuka on asiakkaaseen kontaktissa. Kiinnostus ilmenee konkreettisesti asiakkaan kuuntelemisena ja asiakkaan toiveiden arvostamisena, mielenkiinnon herättämisenä ja huolien hälventämisenä. Aidosta kiinnostuksesta seuraa myös, että palvelun kannalta tärkeät tiedot saatetaan asiakkaalle käyttökelpoiseen muotoon ja hyödynnetään molemminpuolista vuorovaikutusta tiedon soveltamisessa. Asiakastarpeisiin pyritään vastaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tai tuemalla asiakasta yksittäisen ratkaisun kytkemisessä laajempaan kokonaisuuteen.

Hankkeista sosiaalisia innovaatioita

Julkisen sektorin uudistamisessa on puhuttu viime aikoina paljon sosiaalisten innovaatioiden tarpeesta. Hanketyö voidaan itse asiassa nähdä tapana tuottaa näitä innovaatioita tai rohkaista niiden luomista. Sosiaalisilla innovaatioilla pyritään ratkaisemaan yhteiskunnallisia kysymyksiä, jotka voivat liittyä hyvin erilaisiin elämänalueisiin: ihmisten hyvinvointiin, mutta myös yhteiskunnalliseen infrastruktuuriin - sosiaalisuuden sisältö on ymmärrettävä tässä yhteydessä hyvin laajasti. Näissä innovaatioissa myös prosessi on sosiaali-

nen ja viittaa osallistavien ja verkosto-
maisten toimintatapojen keskeiseen ase-
maan. AKTIIVI-hankkeet ovat olleet
erinomainen esimerkki juuri osallista-
vista verkostomaisista toimintatavoista.

Sosiaalisten innovaatioiden tulokset
ilmenevät yleensä palveluinnovaatioi-
den muodossa, mutta innovaatioiden
lähteet, tavoitteet, toimijat ja toiminta-
muodot ovat moninaisemmat kuin tar-
joajan ja asiakkaan välisessä palvelusuh-
teessa. Sosiaalisia innovaatioita voi syn-
tyä ruohonjuuritasolla kansalaisten ak-
tiivisuuden seurauksena; niitä voivat
tuottaa yksityiset, julkiset tai kolmannen
sektorin toimijat; tai ne voivat olla tu-
lostalustavanlaatuisista muutoksista
ylätason poliittisissa järjestelmissä. (Sa-
ranummi et al., 2005.)

Sosiaaliset innovaatiot ovat usein perusluonteeltaan paikallisia.

Sosiaalisissa innovaatioissa on useim-
miten haasteena asenteiden ja arvostus-
ten vahva mukanaolo. Lisäksi ne edel-
lyttävät vuorovaikutusta kansalaisyhteis-
kunnan ja muodollisten hallintoraken-
teiden välillä. Ylhäältä alas ja alhaalta
ylös-aktiviteetit ovat molemmat tärkeitä
ja niiden täytyy tukea toisiaan, jotta so-
siaalisia innovaatioita syntyisi ja niiden
kehittämisprosessit olisivat menestyksel-

lisiä. Edelliset koskevat mm. säädöksiä
jotka mahdollistavat tietyn innovaation,
ja jälkimmäiset ovat välttämättömiä,
jotta innovaatio leviää ja jää elämään.
Innovaatioita tukevien hallintorakentei-
den ja aktiivisen kansalaistoiminnan li-
säksi tarvitaan *innovaatiojohtamiseen liit-
tyvää osaamista* aivan samoin kuin pe-
rinteisissä tuote- ja palveluinnovaatiois-
sakin. (Kokkinen et al., 2011.)

Leviämisen tärkeys ja haasteellisuus erot-
taa sosiaaliset innovaatiot markkinape-
rustaisista innovaatioista, joita pyritään
suojelemaan ennenaikaiselta leviämisel-
tä. Sosiaaliset innovaatiot sen sijaan pi-
täisi saada leviämään nopeasti: jäljittele-
minen on niissä hyvä asia, koska se vä-
hentää yhteiskunnan innovaatioresurs-
sien tuhlaamista. Niinpä avoimen inno-
vaation käytännöt ovat sosiaalisissa in-
novaatioissa luonnollinen strategia ja
verkostojen muodostaminen keskeinen
tehtävä. Haasteellisiksi nämä tekee se,
että sosiaaliset innovaatiot ovat usein *pe-
rusluonteeltaan paikallisia*; levittäminen ja
skaalaaminen vaativat erityisiä ponnis-
tuksia. Innovaation systeemisten piirtei-
den vahvistaminen on yksi keino edis-
tää leviämistä. Lisäksi on tutkittu ns.
juurruttamiskäytäntöjä: joustavasti ko-
koonpantuja verkostoja, joiden erityi-
nen tehtävä on levittää paikallisesti syn-
tyneitä innovaatioita alueelta toiselle
(Kivisaari et al., 2004). Nämä käytännöt
voisivat olla juuri se tapa, jolla hankeke-
hityksen tuloksia saataisiin entistä te-
hokkaammin hyödynnettyä.

Pohdintaa

Tuotteistamisesta saadaan eniten
hyötyä, jos se kytketään hank-
keen koko elinkaareen. Hank-
keen aloitusvaiheessa tarpeita vielä täs-
mennetään ja samalla hahmotetaan

Tuotteistamiseen kuuluu myös palvelun seuranta ja onnistuneisuuden arviointi.

alustavasti palvelulupausta. Palvelulupauksen ympärille määritellään edellä kuvatut palvelun/toimintatavan rakenne, prosessi ja resurssit. Hankkeen edessä ja kohderyhmän kanssa toimittaessa selviää se, mitä palvelun osia kannattaa pyrkiä vakioimaan ja missä määrin, sekä toisaalta myös ne osat, jotka on jätettävä käyttäjäkohtaisesti räätälöitäviksi. Palvelun tai toimintatavan kuvauksen olisi oltava niin selkeä ja houkutteleva, että se motivoi tuotteen käyttöönottoon. Pelkkä hankkeen loppuraportti ei riitä tuotteen kuvaukseen. Tarvitaan käyttöohjeita ja opastusta, koulutusta ja konsultointia – myös hankkeen jälkeen sitoutunutta henkilöstöä, joka tukee uuden toimintatavan edelleen kehittämistä.

Palvelua tarjoavien henkilöiden kouluttaminen ja sitouttaminen uuteen toimintatapaan tai palveluun on syytä pohdita ajoissa, koska sitouttamista voidaan oleellisilta osilta tehdä jo hankkeen aikana. Erityisen tärkeää on kouluttaa ja sitouttaa sellaiset henkilöt, jotka tulevat soveltamaan hankkeen tuloksia mutta eivät ole ennen olleet tekemisissä kysei-

sen palvelualueen tai toimintatavan kanssa. Sitouttamisprosessi on erittäin tärkeä kunkin hankkeen omassa toimintaympäristössä. Ovathan hankkeet usein juuri oman organisaation toiminnan kehittämiseen kohdennettuja ja silloin organisaation tulisi olla edelläkävijä uusien toimintamallien käyttöönotossa. Tuotteistamisessa on tärkeää konkretisoida tavoitteet: mitä tuloksia odetaan lyhyellä ja mitä pidemmällä aikavälillä. Tämä vaatii projektipäälliköltä myös hyviä kontakteja organisaatioiden johtoon: on sitkeästi esitettävä hankkeiden tuloksia ja sovittava, miten tulokset oikeasti otetaan käyttöön.

Tuotteistamiseen kuuluu myös palvelun seuranta ja onnistuneisuuden arviointi. Hankkeissa pitäisi varata aikaa toimintamallin/palvelun käytön arviointiin. Pilotit pitäisi saada mahdollisimman varhain kohderyhmän käyttöön, jotta arvioinnin kautta saataisiin aikaa myös palvelun kehittämiseen ja uudistamiseen. Tässä usein on pahin pullonkaula, hankkeissa ollaan arkoja keskeneräisten tulosten levittämiseen, hiotaan liian kauan suunnitelmaa ja aika kuluu ilman konkreettisia kokeiluja. Hankesuunnitelmassa pitäisi jo alkuvaiheessa luvata ensimmäiset pilotit, joiden kautta saadaan ensimmäiset kokemukset ja käyttäjien kokemusten kautta saataisiin kehittämisideat. Ja mitä laajempi joukko saadaan mukaan pilotointiin, sitä suurempi joukko saadaan myös sitoutettua uusien toimintamuotojen edelleen kehittämiseen.

Vaikeinta on varmasti tuotteiden arviointi ja toisaalta omien organisaatioiden sitouttaminen uusien toimintamallien hyödyntämiseen. Projektipäällikön on rohkeasti kerrottava hankkeiden tuloksista, tiedotettava johtoa uusista

mahdollisuuksista ja saatava johdon kautta tukea uusien toimintamallien leviättämiseen.

Lähteet

Arnkil, R., Spangar, T., & Jokinen, E. (2007). *Hyvä vertaisoppiminen kuntatyön arjessa. Toteutettavuusanalyysi hyvien käytäntöjen välittämisestä*. Acta nro 196. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Bitner, M.J., Ostrom, A.L., & Morgan, F.N. (2008). Service blueprinting - A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66-94.

Kivisaari, S., Lovio, R., & Väyrynen, E. (2004) Managing experiments for transition - examples of societal embedding in energy and health care sectors. Teoksessa B. Elzen, F. Geels, & K. Green (toim.), *System Innovation and the Transition to Sustainability: Theory, Evidence and Policy*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.

Kokkinen, L., Kivisaari, S., Saari E., & Lehto J. (2011). Top-Down ja Bottom-Up: Huomioita systeemisten innovaatioiden johtamisesta julkisessa terveydenhuollossa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 4, 374-385.

Nordlund, H. (2009). *Constructing Customer Understanding in Front End of Innovation*. Acta Universitatis Tampereensis. Tampere: Tampere University Press.

O'Dell C., Grayson, J. Jr., & Essaides, N. (1998). *If We only Knew What We Know*. New York: Free Press.

Owston, R.D. (2003). School context, sustainability and transferability of innovation. Teoksessa R.B. Kozma (toim.), *Technology innovation and educational change - A global perspective* (ss. 125-162). Washington, DC: ISTE Publications.

Saranummi, N., Kivisaari, S., Väyrynen, E., & Hyppö, H. (2005). *Systeemiset innovaatiot ja asiantuntijapalvelut muutoksen ajureina*. Teknologia katsaus 180. Helsinki: Tekes.

Valminen, K., & Toivonen, M. (2012). Seeking efficiency through productisation: a case study of small KIBS participating in a productisation project. *The Service Industries Journal*, 32(2), 273-289.

Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

