

Miten muotoillaan Sibeliuksen kaupunki

- Tapaustutkimus muutosidean eteenpäinviemisestä muotoiluajattelun viitekehyksessä

Noora Herranen

Maisterin tutkielma

Taideyliopiston Sibelius-akatemia

Arts Management

Kevät 2013



SIBELIUS-AKATEMIA

PL 86

00251 HELSINKI

TIIVISTELMÄ

Tutkielma

Kirjallinen työ

Työn nimi

Miten muotoillaan Sibeliuksen kaupunki
- Tapaustutkimus muutosidean eteenpäin viemisestä
muotoiluajattelun viitekehyksessä

Sivumäärä

72

Laatijan nimi

Noora Herranen

Lukukausi

Kevät 2013

Koulutusohjelma

Arts Management

Tiivistelmä

Liian harva tietää, että Sibelius on asunut Hämeenlinnassa ensimmäiset 20 elinvuottaan. Tämä hyödyntämätön kulttuurihistoriallinen pääoma on tämän tutkimuksen aiheen taustalla. Tässä tutkielmassa kartoitetaan suuntaviittoa Sibeliuksen kaupungin tulevaisuudelle. Näitä suuntaviittoa peilataan muotoiluajattelun viitekehyksessä. Muotoiluajattelu on kokonaisvaltaista, monialaista, osallistavaa, jatkuvasti kehittyvää, rohkeotteista ja uutta luovaa. Muotoiluajattelu pohjaa tässä tutkimuksessa palvelumuotoiluajatteluun ja transformaatiodesigniin. Lisäksi rakennetaan muotoiluajattelun taustaksi polkua luovasta taloudesta elämystalouden kautta tulevaisuuden talouden mukanaan tuomiin haasteisiin.

Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, jossa tapauksena on idea Sibeliuksen kaupungista. Kyse on idea-asteella olevasta muutosprosessista, jonka tuotoksena Hämeenlinnasta muodostuu Sibeliuksen kaupunki. Tutkimuksen pääaineiston muodostavat teemahaastattelut. Haastateltavina on Sibeliuksen kaupungin toteutumisen kannalta merkittäviä henkilöitä Hämeenlinnan kaupunkikonsernista. Haastatteluiden lisäksi aineisto koostuu lähinnä taustatietona käytetyistä dokumenteista, keskusteluista ja havaintopäiväkirjasta.

Aineiston analyysi nosti esiin suuntaviittoa Sibeliuksen kaupungin tulevalle taipaleelle. Lisäksi aineistosta nousi esiin uhkia kolmella tasolla. Strategisen tason pääuhkana nähtiin kunnianhimon ja rohkeuden puute. Organisaatiotason uhkana nähtiin oikeanlaisen osaamisen ja rahoituksen puute sekä liian stabiili organisaatorakenne. Tuotetason suurimmat uhat olivat toisaalta tavanomaisuus ja toisaalta elitistisyys. Tutkimuksen johtopäätöksissä esitetään, että muotoiluajattelu antaa eväitä vastata erityisesti strategisen tason ja organisaatiotason uhkiin. Sisältötason uhkiin vastaamiseksi tarvitaan tiiviimmin asiakaspinnassa tapahtuvaa lisätutkimusta.

Hakusanat

Muotoiluajattelu, elämystalous, palvelumuotoilu, luova talous

Muita tietoja



SIBELIUS-AKATEMIA

ABSTRACT

Thesis

Written work

Title How to Design the City of Sibelius - Case Study on Development Idea in the Design Thinking Framework	Number of pages 72
Author Noora Herranen	Semester Spring 2013
Degree programme Arts Management	
Abstract <p>Not enough people know that Sibelius lived in Hämeenlinna until he was twenty years old. The background of this thesis is this untapped capital based on cultural history. In this thesis the aim is to map the future direction of the City of Sibelius. These guidelines are discussed in the design thinking framework. Design thinking is holistic, multidisciplinary, co-creative, ongoing and it creates a fundamental change. In this thesis design thinking is founded on service design thinking and transformation design. In addition, this thesis builds its framework through creative economy and experience economy towards the next economy and it's challenges.</p> <p>This is a qualitative case study research examining the idea on the City of Sibelius. The case is an idea of a transformation process in which Hämeenlinna becomes the City of Sibelius. The empirical data of this study is based on interviews. The interviewees in this research were selected from the Hämeenlinna city organization thinking who are in the key position in terms with the realization of the City of Sibelius. In addition there are other materials like discussions, documents and notes used mostly as background information.</p> <p>There were three levels of guidelines and threats that rouse from the analysis. The threats of the strategical level were the lack of ambition and spunk. Organizational level threats were the lack of money and knowhow, and too stabile organizational structure. The biggest threats in the product level were on the other hand conventionality and on the other hand elitism. In the conclusions it is discussed that design thinking is relevant especially dealing with the threats in the strategical and organizational level. There is a need for additional research to answer the product level threats. This research should be implemented with involvement of the customers.</p>	
Keywords Design thinking, experience economy, service design, creative economy	
Additional information	

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1. Taustaa.....	1
1.2. Tutkimusongelma	2
1.3. Tutkimuksen lähtökohta ja tavoite	3
1.4. Rakenne	5
2. Teoreettinen viitekehys.....	6
2.1. Kohti palvelumuotoilua	6
2.1.1. Luovasta taloudesta elämystalouteen	6
2.1.2. Seuraava talous?.....	10
2.2. Palvelumuotoilu.....	12
2.2.1. Mitä on palvelumuotoilu	13
2.2.2. Palvelumuotoilun suunnitteluprosessi.....	16
2.2.3. Palvelumuotoilua eri muutostilanteissa	18
2.2.4. Muotoiluajattelu	19
3. Tutkimusmenetelmät.....	25
3.1. Laadullinen tapaustutkimus	25
3.2. Aineiston keruu	26
3.3. Aineiston analysointi	29
3.4. Tutkimusprosessin kriittinen tarkastelu.....	30
4. Analysointi ja tulokset.....	33
4.1. CASE – Sibeliuksen kaupunki	33
4.2. SUUNTA.....	35
4.3. RAAMIT	40
4.4. IDUT	45
5. Johtopäätökset	52
5.1. Kehittämissuhteita	57
5.2. Jatkotutkimusaiheita	60
6. Lopuksi	62
Lähdeluettelo	65

Liitteet	70
LIITE 1: Työpajan tehtävänanto ja osallistujat.....	70
LIITE 2: Haastattelut ja keskustelut	71
LIITE 3: Haastattelurunko	72

Taulukot ja kuviot

Taulukko 1. Palvelumuotoilun määritelmät	15
Taulukko 2. Palvelumuotoilun suunnitteluprosessi Moritzin mukaan	16
Taulukko 3. Teesejä organisaation palvelumuotoiluprosessiin.....	17
Kuvio 1. Design-ajattelu ja toiminta-ajattelu strategian näkökulmasta	21
Taulukko 4. Viitekehys strategisella, organisaatio- ja tuotetasolla	24
Taulukko 5: Sibeliuksen Hämeenlinna vuonna 2012	35
Kuvio 2. Aineistossa käytettyjä määreitä tagipilvenä	39
Taulukko 6. Sibeliuksen kaupungin raamit	45
Taulukko 7. Sibeliuksen elämystuoteideoita Pinen ja Gilmoren jaottelun mukaan	50
Taulukko 8. SWOT-analyysi aineiston pohjalta	51
Taulukko 9. Kehitysideoita muotoiluajattelun viitekehyksessä	60

”Minä en ole koskaan yksin. Minulla on fantasiani.”
- Jean Sibelius Jussi Jalakselle. Päiväämätön.

1. Johdanto

1.1. Taustaa

Kun luit tutkielman otsikon, liititkö sen mielessäsi Hämeenlinnaan? Epäilen, että et. Silti Sibelius syntyi Hämeenlinnassa 8.12. vuonna 1865 ja vietti siellä elämänsä ensimmäiset 20 vuotta. Sibeliukseen liitetään puheessa Järvenpää ja Sibelius-talon myötä Lahti. Hämeenlinnassa toimii toki muutama Sibeliuksen nimeä kantava organisaatio. Musiikkiopisto muutti nimensä Sibelius-opistoksi vuonna 2004. Hämeenlinnan kaupungin historiallisen museon ylläpitämä Sibeliuksen syntymäkoti on ollut avoinna yleisölle 1960-luvulta lähtien. Lisäksi Hämeenlinnassa toimii aktiivinen Sibelius-seura. Näistä huolimatta Hämeenlinna voisi paremminkin kulttuurihistoriaansa hyödyntää. Niinpä vuonna 2011 Hämeenlinnaan perustettiin Sibeliuksen syntymäkaupunki –säätiö, jonka yhtenä tehtävänä on tuoda esille Hämeenlinna Sibeliuksen syntymäkaupunkina.

Tämän tutkimuksen taustalla on Hämeenlinnan kaupungin ja Sibeliuksen syntymäkaupunki –säätiön esittämä kehittämistarve. Jo ennen Sibeliuksen syntymäkaupunki –säätiön perustamista Erkki Korhonen sai idean niin sanotusta ”Musiikin Heurekaista”. Lähtökohtiin liittyi myös vierailu Varsovan lähellä Chopin-keskuksessa. Tällä reissulla kaupunginjohtaja Tapani Hellsten innostui ajatuksesta. Verkatehtaan johtaja Jouko Astor ja Erkki Korhonen hakivat Opetus- ja kulttuuriministeriöltä investointi rahaa hankkeen alullepanemiseen jo vuonna 2010. Rakennusinvestointiin tarkoitettua rahoitusta ei tuolloin saatu, vaan ministeriö viesti, että hankkeen toteutumismahdollisuuksista ja sisällöistä täytyy saada lisää tietoa.

Tämä johti tutkimustarpeeseen ensin nimellä ”Sibelius-keskuksen” liiketoimintasuunnitelma. Prosessin edetessä kysymykseksi muotoutui laajemmin, *Miten hyödyntää paremmin Sibeliuksen Hämeenlinnan yhteydet ja seudun kulttuurihistorialliset faktat*. Eli miten tuotteistetaan/palveluistetaan se, että Sibelius eli Hämeenlinnassa ensimmäiset 20 elinvuottaan. Tämä tutkimus on tuolla tiellä yksi suunnannäyttävä, ensiaskelten ottaja. Saman prosessin päätepisteessä Hämeenlinnasta saattaa muotoutua Sibeliuksen kaupunki, sellainen joka tunnistetaan Sibeliuksen lapsuuden ja nuoruuden kaupungiksi, eläväksi musiikkikaupungiksi tai vaikka koko kaupungin kattavaksi elämyspuistoksi.

Oma motivaationi tutkimukseen perustuu aiheen kiinnostavuuteen, Hämeenlinnassa kulttuurin kentällä pitkään työskennelleenä on kuullut monesti puhuttavan siitä, kuinka kukaan ei tiedä Sibeliuksen eläneen Hämeenlinnassa noin merkittävän osan elämästään. Lisäksi aihe on minulle tuttu sitä kautta, että toimin Sibeliuksen syntymäkaupunki – säätiön osa-aikaisena suunnittelijana vuoden 2012 ajan. Tänä aikana ymmärsin kuinka suuri toistaiseksi lähes hyödyntämätön pääoma kulttuurihistoria on.

Tutkimuksessa viitataan alkuperäisen idean ”Sibelius-keskuksen” sijasta Sibeliuksen kaupunkiin. Näin tehdään, koska ensimmäisen sitoo helposti ajatuksissaan yhteen massiiviseen halliin rakennettavaksi kokonaisuudeksi ja jälkimmäinen viittaa enemmän siihen laajaan ympäri kaupunkia jalkautuvaan kokonaisuuteen, josta esimerkiksi haastatte- luissa puhutaan. Lisäksi tämän tutkimuksen tavoitteena on nimenomaan tutkia muotoi- luajattelun viitekehyksessä millaiset suuntaviitat edistäisivät Hämeenlinnaa Sibeliuksen kaupunkina. Tähän tavoitteeseen pyritään tutkimalla tapaustutkimuksen keinoin toistai- seksi idea-asteella olevaa hanketta ja luomalla empiirisestä aineistosta yhdessä viiteke- hyksen kanssa suuntaviittoja, joiden mukaan pitäisi kulkea kohti tuota Sibeliuksen kau- punkia.

1.2. Tutkimusongelma

Tässä tutkimuksessa selvitetään muotoiluajattelun hyödyntämistä Sibeliuksen kaupun- gin tapauksessa. Tapaus käsittää idean muutosprosessista, jonka tuotoksena Hämeenlin- nasta muodostuu Sibeliuksen kaupunki strategisella, organisaatorakenteiden ja palve- luiden tasolla. Tutkimus piirtää muotoiluajattelun viitekehyksessä suuntaviivoja Sibeli- uksen kaupungille. Samalla selvitetään eväitä, joilla vastata tulevaisuuden haasteisiin.

Sibeliuksen kaupunki on vasta idea-asteella. Siihen liittyen kaikilla ideointiin osallistu- neilla on omat tavoitteensa, näkemyksensä ja keinoehdotuksensa. Yhtenä tutkimuson- gelmana on löytää näistä yhteisiä suuntaviittoja hankkeelle. Piirtää kuvaa siitä, millai- nen Sibeliuksen kaupunki voisi olla. Millaisena hankkeen ideointiin ja mahdolliseen toteutumiseen liittyen keskiössä toimivat henkilöt näkevät Sibeliuksen kaupungin?

Toisaalta tutkimuksessa kysytään, miten voisimme paremmin hyödyntää olemassa ole- vaa kulttuurin infrastruktuuria, palveluita ja osaamista siten, että Hämeenlinnasta tulisi Sibeliuksen kaupunki. Mitä meillä on jo, mitä vielä puuttuu? Mitkä ovat mahdollisuuk-

siamme ja mitkä uhkiamme? Miten näiden pohjalta voimme onnistua saamaan aikaan Sibeliuksen kaupungin, mitä ainesosia siihen tarvitaan?

Varsinaiseksi tutkimusongelmaksi muodostui, minkä suuntaviittojen mukaan Sibeliuksen kaupunkia voisi lähteä edistämään. Miten muotoiluajattelua voi hyödyntää tällaisen kulttuuritoimijoiden pohjalle rakentuvan hanketta edistämässä? Voiko muotoiluajattelua hyödyntää suuntaviittojen tekemisessä? Miten Hämeenlinnasta muotoillaan Sibeliuksen kaupunki? Ja lopulta sivujuonteena pohdinta siitä, onko muotoiluosaaminen relevanttia tapausta vastaavassa kaupunkikehittämisessä?

1.3. Tutkimuksen lähtökohta ja tavoite

Sibeliuksen kaupunki sijoittuu vielä ideoiden maailmaan. Vaikka eletäänkin vielä ideatasolla, tapaus sijoittuu kuitenkin lopulta palveluiden kenttään, aina asiakaspintaan saakka. Yhtenä tutkimuksen lähtöoletuksena on, että lopputulokseen pääsemiseksi edellytetään innovaatioita tai vähintäänkin niiden fasilitoimiseen tähtäviä toimia. Tästä näkökulmasta päädyin ensin palvelumuotoilun viitekehykseen, joka myöhemmin tarkentui muotoiluajatteluksi.

Muotoilu tuntuu elävän tällä hetkellä nousukauttaan lonkeroitumalla ties minkälaisiin tieteellisiin (ja arkisiin) kokonaisuuksiin. Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun nousu liitetään talouden ja maailman muutokseen. Esimerkiksi Koskinen (2007b, 33) ja Blackmon (2008, 27-28) liittävät muotoiluosaamisen keskeiseksi tulevaisuuden kompleksioituneemman maailman ongelmanratkaisussa. Palvelumuotoilun lisäksi löytyy muitakin esimerkkejä siitä, miten muotoilua liitetään muihin tieteenaloihin. Käyttäytymistieteisiin kuuluvassa organisaatioiden kehittämiseen (Organization Development, OD) liittyvissä kirjoituksissa on 2000-luvulla viitattu useita kertoja muotoilutieteisiin. Esimerkiksi Trullen ja Bartunek (2007) sekä van Aken (2007) kirjoittavat OD interventioista ja design-osaamisesta. Palvelumuotoilun lisäksi puhutaan ainakin elämysten muotoilusta (experience design), vuorovaikutusmuotoilusta (interaction design), transformaatio-designista ja muotoiluajattelusta. Käytännön kentälläkin palvelumuotoilu tulee vastaan jatkuvasti, Suomessa ja Hämeenlinnassakin. Esimerkiksi Taikalamppu – valtakunnallinen lastenkulttuurikeskusten verkosto kehittää omaa toimintaansa palve-

lumuotoilun keinoin, Hämeenlinnan kaupungin Uudistuva kylä Kaupungissa -hanke sisälsi palvelumuotoilukoulutuksen, jopa kuvataidekoulu Aimon opettajakokouksessa-kin puhuttiin palvelumuotoilusta¹.

Tässä tutkimuksessa muotoiluajattelu antaa pohjan Sibeliuksen kaupungin suuntaviittojen luomiselle. Muotoiluajattelun viitekehystä käytetään tässä tutkimuksessa kuitenkin ilman, että mukana on yhtään muotoilijaa. Muotoiluajattelun viitekehyksen voisi kuvata tässä tutkimuksessa sijoittuvan lähelle taiteen hallinnon tutkimusta, sillä tutkija käyttää viitekehystä jossain määrin arts management –silmälasiensa kautta. Muotoiluajattelu muotoutuu toki monelle muullekin alalle, mutta tässä tutkimuksessa viitekehyksen muodostaminen tapahtuu nimenomaan taiteenhallinnon näkökulmasta, hyödyntäen sellaisia taiteen hallinnon kivijalkoja kuin Floridan (2002) luovaa luokkaa (Creative class) ja Pinen ja Gilmoren (1999, 2011) elämystaloutta (experience economy).

Tutkimuksessa liikutaan lisäksi toisaalta strategisella tasolla (kaupunki), toisaalta organisaatiotasolla (kulttuuritoimijat, yhteistyökumppanit, uudet osaajat) ja kolmanneksi palveluiden tasolla (asiakaspinnassa). Tämä jako kolmeen hahmottui aineiston analysointivaiheessa. Löyhästi tukea jako saa esimerkiksi Meronin ja Sangiorgin (2011) Design for Services – käytöstä eri muutostilanteissa.

Tutkimus aiheen voisi esittää olevan relevantti, sillä kyseessä on tapaus, suunnitteluasteella elävä kulttuurikentän kokonaisuus, jonka edistämiseksi pyritään hyödyntämään innovaatioprosessia tukevaa muotoiluajattelua. Sekä innovaatiot että muotoiluajattelu ovat 2000-luvulla kasvattaneet tunnettuuttaan. Innovaatiopuhe on saanut ”hypeilyn” merkkejä ja palvelumuotoilu on hurjasti kasvava lähestymistapa. (Inkinen 2007, 154-155; Stickdorn & Schneider 2010, 14-15) Lisäksi tutkimuksella on käytännön toiminnasta nouseva tarve.

Vaikka tutkimuksen aihe sivuaakin kansallissäveltäjäämme Jean Sibeliusta, tämä ei ole tutkimus Sibelius musiikista tai persoonasta. Myöskään tekijänoikeuskysymyksiin tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa.

¹ Lisätietoja mainituista hankkeista ja verkostosta, kts. www.taikalamppu.fi, http://www.e-julkaisu.fi/hameenlinnan_kaupunki/uudistuva_kyla_kaupungissa_loppuraportti/, www.aimokoulu.com

1.4. Rakenne

Tutkimukseni ensimmäisessä osassa (luku 1) esitellään tutkimuksen taustaa, tarvetta ja yhteiskunnallista tilannetta tutkimukseni taustalla.

Toisessa osassa (luku 2) esitellään teoreettinen viitekehys, jossa edetään luovasta taloudesta elämystalouden kautta tulevaisuuden talouteen. Samalla liikutaan kohti palvelumuotoilua ja muotoiluajattelua. Tämän osan lopussa vedetään yhteen viitekehystä yhdistelemällä esiteltyjä palasia. Kehyksen kokoamisessa näkökulmana on tämän tapauksen edistäminen ja aineistosta johdetut pääotsikot.

Tutkimuksen kolmannessa osassa (luku 3) esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät. Osassa perustellaan tutkimusmenetelmälliset valinnat tapaustutkimukselle ja tarkemmin aineistonkeruumenetelmille sekä metodologisille lähtökohdille. Tässä osassa avataan myös aineiston analysointiprosessia sekä tarkastellaan aineistonkeruumenetelmien ja metodologisten valintojen luotettavuutta.

Neljännessä osassa (luku 4) pureudutaan tutkimuksen tapaukseen, Sibeliuksen kaupunki-idean taustoihin, analysoidaan aineistoa ja kirjoitetaan auki tutkimuksen tulokset. Tässä osassa analysoidaan tapausta suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Käsittelem empiristä aineistoa strategisella tasolla (suunta), organisaatioon (raamit) ja sisältöön (idut). Tämä rakenne on syntynyt empiirisen aineiston pohjalta.

Viidennessä osassa (luku 5) kokoan yhteen tutkimuksen antia ja analysoin kriittisesti sitä pääsinkö asetettuihin tavoitteisiin. Kuudennessa (luku 6) osassa pohdin vielä tutkimukseni antia tilaajan kannalta ja luon myös pohjaa jatkotyöskentelylle.

2. Teorettinen viitekehys

Tutkimuksessani teoreettisen viitekehysten muodostavat palvelumuotoilun ja tarkemmin muotoiluajattelun teoriat, mallit, kirjallisuus ja tieteellinen keskustelu. Näiden lisäksi avaan palvelumuotoilun taustoja ja tulevaisuutta kokoamalla polun luovasta taloudesta elämystalouden kautta tulevaisuuden talouteen. Lopuksi vedän yhteen viitekehysten tälle tutkimukselle.

2.1. Kohti palvelumuotoilua

2.1.1. Luovasta taloudesta elämystalouteen

Palvelusektorin kasvu on alkanut jo 40 vuotta sitten ja se jatkuu edelleen (Mager 2009, 28; Cooper 2011, xi; Koskinen 2007a, 15). Esimerkiksi Russell Lewis kirjoittaa 2000-luvun palveluyhteiskunnasta (Service Society) jo vuonna 1973. Toisaalta talouden immateriaalisista ulottuvuuksista on kirjoitettu palveluiden näkökulman lisäksi esimerkiksi mielikuvayhteiskunnan ja luovan talouden näkökulmasta. Koskisen (2007b, 31-32) mukaan viimeisen reilun 10 vuoden aikana on puhuttu ja kirjoitettu mm. siirtymisestä viihdetalouteen, tarinatalouteen, elämystalouteen, huomiotalouteen ja design-talouteen. Yhteistä näille edellisille on Koskisen (2007b, 33) mukaan nimenomaan talouden immaterialisaatio. Koskinen (2007a, 15, 21) liittyy nämä talouden murrokset myös palvelu-designin (palvelumuotoilu) nousuun.

Inkinen (2007, 154) mukaan luovuus, innovaatiot ja luova talous käsitteisiin kohdistuu 2000-luvulla suurta mielenkiintoa ja kunnianhimoisia kehitysintressejä. Yksi esimerkki luovuus-termin kysynnästä on Richard Floridan ”luova luokka” (creative class). Floridan (1999, 2002) ”luova luokka”, eli luovien alojen ammattilaiset määrittävät kaupunkien/alueiden menestyksen. Paikka, joka houkuttelee luovan luokan edustajia, luovaa pääomaa, menestyy. Hänen (2002, 344) mukaansa paikka on myös yhä tärkeämpi osa ihmisten identiteettiä. Paikan talouskasvu ja innovaatiokyky riippuvat kyvystä houkutella luovia ihmisiä. Luovan luokan houkuttelu onnistuu kolmen tekijän avulla: teknologian, talentin ja toleranssin. (Florida 2002, 367) Inkinen (2007, 155) kuvailee Floridan

luovan luokan asuin- ja työntekopaikkakunnan valintaan vaikuttavia tekijöitä näin: kulttuurinen moniarvoisuus, runsaat toiminta- ja osallistumismahdollisuudet ja henkinen avoimuus (monikulttuurisuus, suvaitsevaisuus ja kulttuurinen diversiteetti). Inkisen (2007, 154-155) mukaan nämä Floridan luovaa luokkaa koskevat ajatukset on laajasti omaksuttu aluekehityksen periaatteiksi ympäri maailmaa.

Uuden luomiseen ja menestyksen tavoitteluun liittyy myös Kimin ja Mauborgnen alun perin vuonna 2005 julkaisema Sinisen meren strategia. Sinisen meret tarkoittavat kaikkia niitä aloja, joita ei ole vielä olemassa. Kimin ja Mauborgnen (2009, 25-26) mukaan uusia sinisiä meriä löytyy jatkuvasti, mutta niihin liittyvät strategiat on jätetty vielä vähälle huomiolle riskialttiina toiveajatteluna. Sinisen meren vastakohtaa, perinteistä rajallisiin alueisiin ja ”vihollisen” kukistamiseen perustuvaa strategista ajattelua, he kutsuvat punaisen meren strategiaksi. (Kim&Mauborgnen 2009, 26-27) He esittelevät teoksessaan arvoinnovaation Sinisen meren strategian kulmakivenä. Arvoinnovaatio on strateginen lähtökohta, jossa ei pyritä nujertamaan kilpailijoita vaan tekemään kilpailusta merkityksetöntä. Arvoinnovaatiolla on tarkoitus avata uutta kilpailun piiriin kuulumatonta markkinatilaa. (Kim & Mauborgne 2009, 33-35) Esimerkkinä sinisen meren valloittamisesta kirjoittajat käyttävät muun muassa Cirque du Soleil - uuden sirkuksen organisaatiota, jossa sirkuksesta on riisuttu pois joitain perinteisiä elementtejä ja yhdistetty siihen teatterin elementtejä. Inkinen (2007, 193) puolestaan liittyy Sinisen meren strategiaan suomalaisen esimerkin, Lordin.

Inkisen (2007, 154-155) mukaan luovuus, luova talous ja innovaatio ovat kärsineet inflaation. Niiden käyttöön on liittynyt aikalaishiihkoa, joka on johtanut inno-alkuisten sanojen merkityksen romahtamiseen. (Inkinen 2007, 154-157) Sanoihin liittyvän ”hypeilyn” vastapainoksi Inkinen (2007, 157) kannustaakin refleктоivaan aikalaiskritiikkiin. Innovaatioista kriittiseen sävyyn kirjottavatkin Bruun, Eskelinen, Kauppinen ja Kuusela (2009) kirjassaan *Immateriaalitalous – kapitalismin uusi muoto*. Myös he kirjoittavat ettei keskustelua immateriaalitaloudesta tai sen ilmentymistä ole voinut välttää 2000-luvun Suomessa. He argumentoivat kuitenkin, että puhe immateriaalitaloudesta kaiken (luonnon, ihmisen ja talouden) pelastajana on hegemoninen puhetapa, joka peittää alleen tärkeitä teemoja ja merkittäviä ongelmia. (Ibid 2009, 187) Heidän mukaansa taloudellinen kasvu ja tuottavuuden lisääntyminen ovat aina perustuneet innovaatioille. Nykyisessä ”innovaatiotaloudessa” poikkeaa vain se, että on siirrytty innovaatioiden

omistamiseen perustuvaan talouteen aiempien avointen ja patentoimattomien innovaatioiden laajan hyödyntämisen sijaan. (Bruun ym 2009, 70-71)

Perinteisessä suljetussa innovaatiomallissa kilpailuetua kyllä tavoitellaankin koteloitumalla ja luottamalla organisaation omaan tietoon ja osaamiseen (Inkinen 2007, 154). Toisaalta puhutaan myös Henry Chesbrougin lanseeraamasta avoimesta innovaatiosta. Viskari (2007, 27) kuvaa avoimen innovaation paradigmaa organisaation ulkopuolisen osaamisen arvostamisella. Kaivo-oja (2011, 20) puolestaan liittyy avoimen innovaation konseptin läheisesti yhteistuotantoon (co-creation), käyttäjä tai asiakaslähtöiseen innovaatioon, massainnovaatioon, kumulatiiviseen innovaatioon, innovaatiodemokratiaan ja jaettuun innovaatioon. Tästä näkökulmasta avoin innovaatio on lähempänä ”ei kapitalistista” innovaatiota ja muistuttaa palvelumuotoilullista lähestymistapaa käyttäjänäkökulman ja yhteistuotannon korostamisessa.

Käyttäjien ja asiakkaiden näkökulma näkyy myös palveluiden kuluttamisessa yksilöllisyyden ja identiteetin rakentamisen korostumisena. Lisäksi muuttuneet kuluttajavaatiomukset suosivat yksilöllisiä räätälöityjä tuotteita. Chong (2002, 13) viittaa muuttuneisiin kulutustottumuksiin, joissa kuluttaminen on osa identiteetin rakentamista. Kulttuurisen kulutuksen kasvu ei O’Connorin (2003, 20) mukaan ole vain kulttuurituotteiden lisääntynyttä hankintaa vaan myös tuotteiden käyttämistä yhä enemmän yksilöllisen ja sosiaalisen identiteetin rakentamisessa. Nimenomaan osaaminen ja tieto ovat kulutuksessa keskeisessä asemassa. Myös Koskinen (2007b, 33) korostaa immaterialisaation liittyvää osaamista. Haasteeseen vastaamiseksi käyttöön tulee ottaa esimerkiksi brändin rakennuksen keinovalikoimaan kuuluvat design, tarinat ja elämykset. (Koskinen 2007b, 33) Myös Väyrynen (2010, 20) näkee jälkiteollisessa yhteiskunnassa kulutuksen luonteen muuttuneen yhä enemmän tavaroiden kulutuksesta elämysten kulutukseksi.

Joseph Pine ja James Gilmore esittelivät elämystalous käsitteen vuonna 1999 kirjassaan *The Experience Economy*. Heidän mukaansa elämystalous pätee vielä 2010-luvullakin (Pine & Gilmore, 2011, xiii). He (1999, 29-38) määrittelevät elämystuotteita jakamalla ne neljään E:hen (entertainment, education, esthetic ja escapist) käyttämällä määreinä kahta akselia: osallistuvuutta (active - passive participation) ja suhdetta ympäristöön (absorbation – immersion). Viihteellinen elämystuote on passiivisesti vastaanotettava, aistien havaittava elämys. Viihteellisessä elämyksessä vieras aistii elämyksen, muttei vaikuta siihen. Tähän kategoriaan kuuluvat esimerkiksi lukeminen, TV-ohjelmat ja mu-

siikin kuuntelu. Kasvatuksellinen elämys on heidän mukaansa viihteellisen kaltainen suhteeltaan ympäristöön, mutta katsojan rooli on aktiivinen ja osallistuva, oppiva. (Pine & Gilmore 1999, 29-32) Viihteellisen elämyksen vastakohta eskapistinen elämys puolestaan osallistaa vieraat osana ympäristöönsä. Esimerkkeinä ympäristöistä, joissa eskapistisia elämyksiä tarjotaan, he esittävät huvipuistoja ja virtuaalisia maailmoja. Esteettisissä elämyksissä puolestaan mennään edellisen tapaan sisään elämisympäristöihin, muttei omalla toiminnalla muokata niitä. Esimerkki esteettisestä elämyksestä voi olla vierailu Grand Canyonilla tai taidemuseossa. (Pine & Gilmore 1999, 33-38)

Pine ja Gilmore (1999) jakavat lisäksi talouden tarjonnan raaka-aineisiin, aineellisiin tavaroihin ja palveluihin. Talouden tarjonnan neljäs tuote perustuu elämyksiin (experiences). Elämystuotteet ovat mieleenpainuvia ja sitouttavat yksilöitä osallistumaan persoonallisilla tavoilla. Elämystuotteiden asiakkaita kohdellaan erilailla kuin palveluiden, vieraina. (Pine & Gilmore 1999, 6-12) Edes elämystuotteet eivät Pinen ja Gilmoren mukaan (1999, 165) kuitenkaan riitä turvaamaan tulevaisuuden taloutta. He perustavat väitteensä siihen, ettei sama elämys kolahda yhtä suuresti toisella kerralla, ja vielä vähemmän kolmannella. Näin ollen elämys ei voi olla talouden murroksen viimeinen ”tuote”. Elämystalouden arvoketjun päätepiste juontaa juurensa sanonnasta ”a life-transforming experience”. Pine ja Gilmore (1999, 165) esittävät, että taloudellinen arvo perustuu lopulta kustomoidun elämyksen aikaansaamaan muutokseen (transformations). Tuotekehityksessä tämän voisi tulkita tuovan muutoksen tiukasta tuotteistuksesta räätälöityihin palveluihin.

Elämystalouden käsitteistöön viitataan usein palvelumuotoilun kentällä. Esimerkiksi Brand Flu (2011, 54-59) nojaa siihen omassa palvelumuokkauksen mallissaan. Miittinen (2009a, 16-17) puolestaan liittää elämystalouden näyttämöt (front stage ja back stage) palvelumuotoilun avainsanoihin. Elämystaloutta on myös kritisoitu, esimerkiksi osallistujien roolin väheksynnästä elämyksen muodostamisessa (mm. Florida 2002, 264). Pine ja Gilmore (2011, xx) ottavat kritiikin vastaan ja toteavat painottaneensa tarkoituksella elämyksen tarjontaa ja muistuttavat samassa ettei pidä määrätä jyrkästi elämyksiä vain yhden näkökulman omaksi. Heidän mukaansa myös tarjonnan näkökulmalla on edelleen paikkansa elämysten muotoilussa.

2.1.2. Seuraava talous?

Koskisen (2007a, 15, 21) mukaan osaamisen evoluutiossa tuotemuotoilusta siirrytään vaiheittain palveluiden muotoiluun. Muutos on ymmärrettävissä myös yhteiskunnan rakenteissa tapahtuvien murrosten kautta. Hän viittaa tulevaisuuden tutkimuskeskuksen CID-tutkimusryhmän esille nostamiin megatrendeihin osaamisen kompleksisoitumiseen ja käsitteellistymiseen. (Koskinen 2007a, 14) Samoihin trendeihin viittaavat myös Inkinen (2007, 162) sekä Brittilinen Design Councilin perustaman RED-ryhmän (2006, 8-9) Burns, Cottam, Vanstone ja Winhall korostaessaan nyky maailman ongelmien kompleksisoitumista. Nämä kompleksisoituneet ongelmat ovat luonteeltaan sotkuisempia ja moniselitteisempiä sekä enemmän sidoksissa toisiinsa ongelmiin. Lisäksi ne saattavat reagoivat odottamattomilla epälineaarisilla tavoilla ja aiheuttaa odottamattomia seurauksia. (RED 2006, 8-9)

Koskinen (2007a, 14-21) nostaa esiin kohtia osaamisen evoluution näkökulmasta, joissa lisääntyvä kompleksisoituminen näkyy. Meronin ja Sangiorgin (2011, 219-221) kuvaama syntyvä ”uusi talous” (An Emerging Economy) on puolestaan heidän kokoamansa skenaario tulevaisuuden sosiaalisemmalle, innovatiiviselle ja vihreämmälle taloudelle. Myös Manzini (2011, 1; 2009, 44-56) kirjoittaa uudesta nousevasta taloudesta (The Next Economy). Manzinin mukaan seuraava talous on seurausta parhaillaan käynnissä olevasta muutoksesta, jossa mennään kohti palveluihin, verkostoihin ja kestävään kehitykseen keskittyvää taloutta. Kaikissa näissä korostetaan uuden luomista, verkostoja, moniammatillisuutta ja rajat rikkovaa yhteistyötä.

Koskisen (2007a, 15) mukaan kompleksisoituminen tulee vaatimaan entistä monipuolisempaa kehitystyötä ja verkottunutta yhteistyötä. Hän (2007a, 17-18) myös ennustaa visuaalisesti painottuneen suunnittelukulttuurin rinnalle kehittymässä olevan moniaistisuutta edistävän, monialaisen suunnittelugenren nousua. Myös Meroni ja Sangiorgi (2011, 219-221) kuvaavat talouden muutosta keskitetystä ja hierarkisesta jaettuun verkostoparadigmaan. He kuvaavat verkostoja uuden talouden selkärangana, joka tukee ja yhdistää uuden sosiaalisen talouden operatiivisia yksiköitä (cells). (Meroni ja Sangiorgi 2011, 224-225) Wilenius (2004, 28) esittää, että verkostot ovat uuden aikakauden sosiaalisen organisoitumisen muoto. Myös RED-ryhmä (2006, 20) näkee moniammatillisuuden tärkeänä ulottuvuutena kompleksisoituneiden ongelmien ratkomisessa.

Kompleksisoituminen näkyy myös teknologisoitumisena ja ympäristömme medioitumisena ja älyllistymisenä. Yhtenä esimerkkinä on Ubiikki-teknologia, jolla tarkoitetaan huomaamattomasti toimivaa ja kaikkialla läsnä olevaa, sulautettua tietotekniikkaa. (Koskinen 2007a, 15-17) Ubiteknologiasta kirjoittaa myös Inkinen (2007, 198) joka puhuu uudesta arjen tietoyhteiskunnasta. Hän (2007, 201-202) toteaa, että ajat ja tilanteet ovat muuttuneet myös innovaatioprosessien näkökulmasta lyhyessä ajassa dramaattisesti, erityisesti teknologiaan liittyen. Nurmi, Vähätalo, Saarimaa ja Heinonen (2010, 22-23, 27) liittävät ubiikin kuluttajien asenteiden ja elämän muutostrendeihin, esimerkiksi kuluttajalähtöisyyden lisääntymiseen ja yksilöllistymiseen, jotka liitetään usein myös palvelumuotoiluun. He myös näkevät kulttuuriperintöön ja historiaan liittyvien paikkojen synnyttämien kokemusten välittämisen ihmisille sekä fyysisin, että virtuaalisin keinoin yhtenä ubiteknologiaan liittyvänä muutoksena lähitulevaisuudessa. (Nurmi ym. 2010, 85)

Kompleksisuutta lisää myös lisääntyvä mahdollisuus yksilökohtaiseen kustomointiin, jossa tulevaisuudessa asiakas kytetään yhä keskeisemmin design-prosesseihin (Koskinen 2007a, 18-19). Yksi Meronin ja Sangiorgin (2011, 220) uuden talouden pilareista on sen sosiaalinen ulottuvuus, joka on vahvasti sidottu sosiaaliseen innovaatioon. Tämän sosiaalisen innovaation tärkeänä osana he näkevät ihmiset, asiakkaat ja käyttäjät. Tulevaisuuden kompleksisoituneemmassa maailmassa pärjäämiseen voisi soveltaa myös Pinen ja Gilmoren (1999 ja 2011) esittelemää elämystalouden viimeisintä tuotetasoja transformaatiota, jossa elämyksiä kustomoidaan yksilöllisesti.

Muotoiluosaaminen ja siihen pohjaavat keinot saattavat tarjota ratkaisuja juuri kompleksisoituneisiin ongelmiin (Blackmon 2008, 27-28). Koskinen (2007, 33) näkee palveluedesignin yhtenä keinona muutoksen vastaanottamisessa ja hallitsemisessa. Myös Meroni ja Sangiorgi (2011, 224) näkevät palvelumuotoilun (Design for Services) tulevaisuuden ”uudessa taloudessa” apuna yhteistyön, yhteistuotantojen ja verkostojen työkalujen luomisessa.

2.2. Palvelumuotoilu

”Services are complex, hybrid artefacts. -- Like all complex entities they are largely undesignable. On the other hand, for this very reason, -- it is both usefull and necessary today to develop a new, service oriented design culture and practice. ” – Enzo Manzini (1, 2011)

Palvelumuotoilu on trendikästä ja tuntuu leviävän kulovalkean lailla. Mager (2009) kirjoittaa palvelumuotoilun noususta artikkelissaan *Service Design as an Emerging Field*. Myös Stickdorn ja Schneider (2010, 14-15) kuvaavat kenttää nuoreksi ja kasvavaksi alaksi. Palvelumuotoilusta on lisäksi kirjoitettu 2000-luvulla runsaasti (mm. Mager 2009, Moritz 2005, Meroni & Sangiorgi 2011, Stikdorn & Schneider 2010, Koskinen 2007, Miettinen & Koivisto 2009). Palvelumuotoilulla on oma kansainvälinen verkostonsa Design Service Network, joka julkaisee *Touchpoint – the Journal of Service Design* lehteä. Lisäksi viimeaikoina on syntynyt myös paljon lopputöitä niin yliopisto kuin ammattikorkeakoulu kentästä, joissa palvelumuotoilua käytetään viitekehyksenä.

Niin painettu kuin sähköinenkin materiaali palvelumuotoilusta on kirjavaa. On mainostoimistojen ja kaupallisten palvelumuotoilu yritysten ylläpitämiä verkkosivuja, blogeja ja keskustelupalstoja (esim. www.palvelumuotoilu.fi), joissa ammatillinen näkökulma painottuu usein tieteellisen sijasta. Tavoitteena on enemmän konsulttipalvelun markkinointi, neuvonta tai vertaistuki. Lisäksi on yhdessä yritysten kanssa julkaistuja kirjoja sekä julkaisuja, joissa oppikirjamaisesti annetaan ohjeita palvelumuotoilu prosessin läpiviemiseen (esim. Juha Tuulaniemi, 2011 ja 2013). Palvelumuotoilulle tuntuu olevan tunnuksenomaista tutkimuksen ja käytännöntyön liitto. Toisissa teoksissa on artikkeleita sekä tutkijoilta ja palvelumuotoilijoilta (esim. Miettinen & Koivisto 2009). Välillä on jopa vaikea erottaa, milloin on kyse alan ammattilaisten (palvelumuotoilijoiden) käytännön työlle arvokkaasta tiedosta ja milloin akateemiseen otteeseen perustuvasta tieteellisestä materiaalista. Välillä mietityttää onko palvelumuotoilu yksi palveluliiketoiminnan alue, tieteellinen ja teoreettinen viitekehys vai markkinoinnin edelläkävijöiden työkalupakki, jonka kautta konsulttipalvelua ostavat firmat saavat omat palvelunsa uudelle tasolle.

Blomkvist, Holmlid ja Segelströmin (2010, 314) mukaan yksi iso haaste alalla onkin rakenteiden aikaansaaminen. Heidän mukaansa on tarve löytää ja kehittää teorioita, joiden kautta alan tutkimuksesta tulee tieteellisesti kritisoitavampaa. Vaikka puhutaan tuo-

reesta alasta Blomkvistin, Holmlidin ja Segelströmin (2010, 308) mukaan palvelumuotoilua on tutkittu 1990-luvun alusta lähtien. Mager (2009, 32) kirjoittaa, ettei tieteenala saanut tuolloin Saksassa kovin innostunutta vastaanottoa. Syynä nihkeään vastaanottoon Mager (2009, 32) pitää silloista Design-kentän väärinymmärrystä. Designin ajateltiin olevan jotakin, millä ainoastaan lisätään tuotteen kauneutta ja hintaa. Myös Stickdorin ja Schneiderin (2010, 14) mukaan design ymmärretään usein ulkomuotoon tai tyyliin liittyvänä käsitteenä. He (2010, 14) määrittelevät design –sanon palvelumuotoilussa liittyvän nimenomaan muotoiluprosessiin ei niinkään lopputulokseen.

Seuraavassa luvussa 2.2.1. esitellään muutamia palvelumuotoilun määritelmiä ja luvussa 2.2.2. palvelumuotoilun suunnitteluprosessin pääpiirteitä. Sen jälkeen luvuissa 2.2.3. ja 2.2.4. avataan laajemmin muotoiluajattelua soveltavia lähestymistapoja Design for Services-lähestymistapaa sekä transformaatio-designia (Transformation Design). Lopuksi esitellään muotoiluajattelua ja vedetään yhteen tutkimuksen viitekehystä.

2.2.1. Mitä on palvelumuotoilu

”Service design is the world of sticky notes” - Stickdorn ja Schneider (2010, 22)

Palvelumuotoilun määrittelemisen on vähintäänkin haasteellista. Määrittelemisen vaikeuteen viittaa muun muassa Koskinen (2007, 21), jonka mukaan palvelumuotoilun sisällöstä vain harvalla on käsitystä. Myös Stickdorn (2010, 29) tunnustaa tarpeen määritelmille vaikka korostaakin että yksi määritelmä voisi kahlita kasvavaa alaa. Palvelumuotoilulle (Palveludesing, Service Design, Design for Services jne) löytyy lukuisia määritelmiä – niin akateemisia kuin kaupallisiakin (Taulukko 1.). Oma lauseensa on muun muassa Suomen palvelumuotoilun pioneeriksi itsenään kutsuvalla palvelumuotoilufirmalla Palmu Incillä (www.palvelumuotoilu.fi-->)*”Palvelumuotoilu on sitä, että suunnitellaan vain asioita, joita kannattaa suunnitella.”*

Wikipediassa (9.10.2012) palvelumuotoilu määritellään palveluiden innovoinniksi, kehittämiseksi ja suunnitteluksi muotoilun keinoin. Akateemisemmat Magerin (2009, 34) ja Moritzin (2005, 6-7) määritelmät korostavat sekä asiakkaiden että organisaation näkökulmaa. Muuten aikalailla yhteneväisiin määritelmiin Moritz (2005, 6) lisää innovaatiot, olemassa olevat ja uudet palvelut sekä palvelumuotoilun luonteen uutena holistise-

na, integroivana ja monitieteisenä alana. Stickdorn ja Schneider (2010, 15-16) puolestaan kuvaavat alaa ennen kaikkea monitieteiseksi (interdisciplinary) lähestymistavaksi. Stickdorn (2010, 29) kirjoittaa palvelumuotoilun olevan ensisijaisesti uusi eri tieteenalojen menetelmiä yhdistelevä ajattelutapa eikä niinkään uusi akateeminen tieteenala.

Koskinen (2007a, 12) puolestaan määrittelee palvelumuotoilun viestinnän muotoiluksi ja kommunikaatioksi. Hänen mukaansa palveludesigniin kuuluu (1) palveluympäristöön liittyvä viestintä monille aisteille, (2) palveluprosessiin liittyvä viestinnän muotoilu sekä (3) palveluhenkilöstön viestinnän kehittäminen kuten henkilöstön kommunikointitaidot ja -tavat sekä pukeutuminen. Näiden lisäksi Koskinen liittyy siihen myös brändin kehittämistä sekä yhteistyökumppanuuksien linkittämistä viestinnällisesti yhteen (co-branding).

Kaikki edellä mainitut määritelmät sitovat palvelumuotoilun palveluihin. Meronin ja Sangiorgin (2011) Design for Services on yhteiskunnallisempi ja laajempi lähestymistapa, jossa muotoilua käytetään keinona laajemmin kuin vain palveluiden kehittämiseen. Meroni ja Sangiorgi (2011) esittelevät teoksessaan palvelumuotoilun seuraavan ihmislähtöisen (human-centric), avoimemman ja yhteisöllisemmän asteen. He eivät kirjoita sinänsä palvelumuotoilusta (Service Design, tai Service of Design) vaan siitä, mitä muotoilu voi antaa tulevaisuuden palveluille (Design for Services). Design for Services eroaa palvelumuotoilusta sillä, että siinä palvelua ei nähdä objektina jota muotoillaan, vaan kyse on yhteiskunnallisemmasta toiminnasta, jossa design nähdään keinona. Design for Services-lähestymistavalla on heidän mukaansa aktiivinen paikkansa tulevaisuudessa, jossa digitaalisuus, kestävä kehitys ja hyvinvointi ovat keskiössä. (Meroni&Sangiorgi 2011, 226; Cooper 2011, xii)

Laajempaa lähestymistapaa edustaa myös British Design Councilin perustama RED-ryhmä (2006), joka kutsuu esittelemäänsä uutta muotoiludisipliiniä *Transformaatio-designiksi*. Koskisen (2007a, 14) mukaan RED edustaa designin osaamisevoluution viimeistä vaihetta, joka on sivistynyt, monialainen ja yhteiskunnallisesti valveutunut. Vuonna 2006 julkaistu raportti *RED paper 02 (2006)* ennakoii merkittävää paradigmaattista muutosta ja kokonaan uuden disipliinin syntyä. (Koskinen 2007a, 14-15) Meronin ja Sangiorgin (2011) tavoin myös RED-ryhmä (2006, 28) korostaa yhteiskunnallista merkitystä, ihmislähtöisyyttä sekä muotoiluajatteluun perustuvaa lähestymistapaa. RED-ryhmä soveltaa designia uudessa kontekstissa käyttäen pohjana muotoilijan ydin-

taitoja. Tavoitteena on muuttaa tapoja, joilla yleisö on vuorovaikutuksessa systeemien, palveluiden, organisaatioiden ja menettelytapojen kanssa. (RED 2006, 6-7) Kuten Design for Services (Meroni & Sangiorgi 2011, 227) myös tämä muotoiluosaamista hyödyntävä disiplinaari voisi antaa vastauksen nykypäivän ja tulevaisuuden ongelmiin. (RED 2006, 6)

Taulukko 1. Palvelumuotoilun määritelmät

Palvelumuotoilu	
Wikipedia 9.10.2012	Palvelumuotoilu (engl. <i>Service Design</i>) tarkoittaa palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen (engl. <i>Service Experience</i>) käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjien tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Asiakkaan palvelukokemuksen rakennuspalikoina ovat palvelun kontaktipisteet (engl. <i>Service Touchpoints</i>), palvelutuokiot (engl. <i>Service Moments</i>) ja palvelupolku (engl. <i>Service String, Customer Journey</i>).
Mager (2009, 34)	<i>Service design aims to ensure service interfaces are usefull, usable and desirable from the clients point of view and effective, efficient and distinctive for the suppliers point of view.</i>
Moritz (2005, 6) (Magerin oppilas)	<i>Service Design helps to innovate (create new) or improve (existing) services to make them more usefull, usable, desirable for clients and efficient as well as effective for organisations. It is a new holistic, multi-disciplinary, integrative field.</i>
Koskinen (2007, 12)	<i>Palveludesign on viestinnän muotoilua ja kommunikaatiota.</i>
Design for Services	
Meroni & Sangiorgi (2011, 226)	Design for Services on ihmislähtöinen (human-centric) lähestymistapa, joka eroaa palvelumuotoilusta sillä, että siinä palvelua ei nähdä objektina jota muotoillaan, vaan kyse on yhteiskunnallisemmasta toiminnasta, jossa design nähdään keinona.
Transformaatio-design (Transformation Design)	
RED (2006)	Transformaatio-design on muotoiluosaamisen hyödyntämistä kompleksoituneen maailman ongelmanratkaisussa.

2.2.2. Palvelumuotoilun suunnitteluprosessi

Palvelumuotoilusta kirjoitetaan ainakin kolmesta näkökulmasta; palvelumuotoilun suunnitteluprosessin (esim. Moritz 2005, 123-146), palvelumuotoilun menetelmien (esim. Miettinen 2009b) sekä muotoiluajattelun näkökulmasta (Service Design Thinking mm. Stickdorn & Schneider 2010). Tämän tutkimuksen viitekehyksessä esitellään lyhyesti suunnitteluprosessia ja keskitytään muotoiluajattelun näkökulmaan.

Palvelumuotoilun suunnitteluprosessista on olemassa useita eri malleja. Marinon (2011, 73) mukaan palvelumuotoilufirmoilla on yleisesti käytössä neljän kohdan malli; löytäminen (discovery), ideointi (ideating), testaus (prototyping) ja toteutus (implementation). Miettinen (2009a, 14) puolestaan kokoaa usean suunnitteluprosessia kuvaavan mallin yhteisiä nimittäjiä. Hänen mukaansa yksi yhteinen vaihe on palvelumuotoiluhaasteen ymmärtäminen. Ymmärtäminen on mukana esimerkiksi Moritzin (2005) mallissa (taulukko 2). Toinen kokonaisuus malleissa on tarkkailu, käyttäjälähtöisyys, osallistaminen ja visualisointi. Kolmanneksi kokonaisuudeksi hän nimeää ideoinnin, testaamisen, arvioinnin sekä kehittämisen yhdessä tekijöiden ja käyttäjien kanssa. Neljänneksi hän nostaa toteuttamisvaiheen, ylläpidon ja palveluiden kehittämisen. Viimeiseksi yhteiseksi nimittäjäksi Miettinen nimeää palaamisen liiketoiminnan realiteettien pariin. (Miettinen 2009a, 14) Moritz (2005) nostaa lisäksi palvelumuotoiluajattelun esiin osana omaa suunnitteluprosessiaan. Muotoiluajatteluun keskitytään luvussa 2.2.3.

Paikoin palvelumuotoilun suunnitteluprosessia kuvaavat mallit muistuttavat naistenlehtien kymmenellä kohdalla terveempään elämään –tyyppisiä ohjeita. Toisaalta mallit ja kuvaukset voivat käytännötasolla hyvinkin edistää muutosprosessia. Samantyyppisiä piirteitä on löydettävissä myös muun muassa Sinisen meren strategian neljän kohdan laadintaohjeista (Supista, Poista, Luo, Korosta) (Kim & Maubourgne 2009, 51-53).

Taulukko 2. Palvelumuotoilun suunnitteluprosessi Moritzin mukaan

Understanding:	Thinking:	Generating:	Filtering:	Explaining:	Realising:
Finding out and learning	Giving strategic directions	Developing concepts	Selecting the best	Enabling understanding	Making it happen

mukaillen Moritz 2005, 123-149

Palvelumuotoilun suunnitteluprosessin lisäksi kirjallisuudessa esitellään usein käytännön menetelmiä sekä toimintaohjeita prosessin tueksi. Menetelmien joukossa on monia maalaisjärkiseltä tuntuja ideointiprosessin työkaluja, kuten erilaisia PostIt-lappuihin perustuvia menetelmiä, tunnelmatauluja sekä erilaisia päiväkirjoja. Joukossa ovat myös esimerkiksi brainstorming ja haastattelu. (esim. Moritz 2005, 174-238, Miettinen 2009b). Miettinen (2009b, 65) puhuu palvelumuotoilun menetelmistä myös tutkimuksen näkökulmasta. Hän kutsuu menetelmiä innovatiivisiksi tutkimusmenetelmiksi, joiden erityispiirteenä on visuaalisuus ja osallistavuus. Miettisen (2009b, 65-66) mukaan laajasta joukosta menetelmiä pitää sovittaa tilanteeseen sopiva kokonaisuus.

Menetelmätason lisäksi palvelumuotoiluun liittyen löytyy erilaisia ohjeita tai teesejä palvelumuotoiluprosessille. Yksi tällainen esimerkki käytännöntasolle menevästä mallista pohjaa palvelumuotoilijoiden Joe Heapyn ja Julie McManusin ammattitaitoon. He (2011, 68) kiteyttävät kymmenen teesiä organisaatiotason muotoiluprosessin toteutukseen (Taulukko 3.). Tämä kymmenen kohdan ohje painottuu nimenomaan organisaation sisäisiin toimiin.

Taulukko 3. Teesejä organisaation palvelumuotoiluprosessiin

1. Tarvitaan **palveluvisio**, joka saa tukea johdolta
2. Pitää olla selkeä **syy, miksi** uusia toimintatapoja halutaan käyttöön
3. Uusien palveluiden **pitää suhteutua vanhoihin palveluihin**
4. Uusien **asianomistajien tulisi olla osallisia** uusien palveluiden luomisessa
5. Käytännön **hyöty pitää alkaa näkyä** heti jotta skeptikot saadaan käännettyä
6. Uusia työkaluja ja **prosesseja tulee testata** ennen ison mittakaavan käyttöönottoa
7. **Analysoi** benchmarkaus kohteita ideamooottoreina, **mutta älä kopioi** sellaisenaan.
8. Tee alustasta sellainen, että se on **sovitettavissa erilaisten** toimintayksiköiden **tarpeisiin**
9. Uusien työtapojen lisäksi tarvitaan **uusia mittareita**, joilla muutosta voidaan seurata
10. Tee asiakkaiden **tarinoista liiketoimintavoimavara**

Soveltaen Heapy & McManus (2011, 68-72)

2.2.3. Palvelumuotoilua eri muutostilanteissa

Design for Services –kirjassaan Mager ja Sangiorgi (2011) kartoittavat alan kenttää aineistonaan 17 erilaista tapausta ja asiantuntijoilta kerättyä materiaalia. He jakavat Design for Services -tapaukset neljään sen mukaan millaisissa yhteyksissä palvelumuotoilua on käytetty: kohtaamisten (interactions), suhteiden ja elämyksien muotoiluun (1), organisaatioiden ja systeemien muotoiluun (2), uusien yhteistyöhön (collaborations) pohjaavien palveluiden tutkimiseen erityisesti julkisella sektorilla (3) sekä tulevaisuuden uusien yhteisöllisten palvelusysteemiskenaarioiden luomiseen (4). (Meroni & Sangiorgi 2011, 202)

Ensimmäinen alue tutkii Design for Services-menetelmien ja ihmisten kokemusten (experiences) välisiä linkkejä. Meroni ja Sangiorgi nostavat esiin kokemukset tämän alueen keskiöön. Tavoitteena on muotoilla parempia palveluita esimerkiksi kehittämällä kokemuksia ja tukemalla palveluun liittyviä kohtaamisia. Tärkeänä muotoilun antina tällä alueella he näkevät ihmisten käyttäytymisen, kokemusten ja tapojen ymmärtämisen. (Meroni & Sangiorgi 2011, 202, 206) Tämän alueen prosesseissa tuntuu korostuvan asiakasymmärrys sekä asiakkaan ja palvelun välinen vuorovaikutus, jotka korostuvat esimerkiksi edellä esitellyissä palvelumuotoilun suunnitteluprosessimalleissa (mm. Miettinen 2009a).

Toinen alue sisältää Design for Services-kokonaisuudesta sen osan, jossa palveluista edetään muotoilemaan organisaatiotasoa. Palvelukohtaukset (service interactions) nähdään eteenpäin vievänä voimana organisaatiomuutokselle, uusille innovaatioille ja toiminnan kehittämiselle. Tässä yhteydessä palvelukohtaukset voidaan nähdä laajempänä käsitteenä, joka sisältää käyttäjän ja henkilöstön kohtaamiset, henkilökunnan ja palvelusysteemin kohtaamiset tai palvelusysteemien väliset kohtaamiset. Muutoksen kohteena voi olla esimerkiksi organisaatiokulttuuri, yhteistyö, työtavat tai toimintamallit. (Meroni & Sangiorgi 2011, 202, 206-207) Myös Stickdorn ja Schneider (2010, 14) näkevät, että palvelumuotoilullista lähestymistapaa voidaan hyödyntää laajasti organisaatorakenteista ja tuotantoprosesseihin yhtä lailla kuin palvelukokemukseen ja jopa aineellisiin tuotteisiin. Myös muut palvelumuotoilijat ovat törmänneet käytännössä siihen, että palvelumuotoilu usein aikaansaa tarpeita myös organisaatiomuutokselle. Kokonainen numero alan lehdessä Touchpoint (9/2011) on omistettu tälle näkökulmalle.

Kolmannessa alueessa tutkitaan Design for Services-osaamisen käyttöä erityisesti julkisen sektorin palveluissa. Voidaan kehittää esimerkiksi alustoja ja taitoja, joilla edistetään muutoksen kulttuuria, tutkitaan uusia radikaaleja palvelumalleja tai sosiaalisen teknologian innovatiivista käyttöä. Tavoitteena on muokata olemassa olevia palveluiden tarjontamalleja uusiksi käyttäen avoimempaa, jaettua (distributed) paradigmaa. Tätä kautta tuetaan uusia sosiaalisia verkostoja ja yhteistyöratkaisuja. Keskeisessä asemassa on kokeilevuus ja uudet yhteistyötavat. (Meroni & Sangiorgi 2011, 202, 207-208)

Neljännellä alueella nähdään strategisen muotoilun (strategic design) ja Design for Services-osaamisen lähentyminen keinona skenaarioiden luomiseen ja uusien kehityssuuntien löytämiseen. Muotoiluprosessin kautta luodaan tulevaisuuden visioita sekä siirrytään aiempiin alueisiin verrattuna selkeästi käyttäjä-lähtöisestä yhteisölähtöiseen lähestymistapaan. Alueellisia skenaarioita ja visioita kehitetään yhdessä sidosryhmien, yhteistyökumppaneiden ja kansalaisten kanssa. Palvelut sinänsä nähdään tässä yhteydessä näiden skenaarioiden manifesteina. Palvelut ikään kuin todentavat systeemien tason muutoksia arjen tasolla. Tämän alueen projekteissa edesautetaan strategista keskustelua eri sidosryhmien välillä. (Meroni & Sangiorgi 2011, 202, 208-209) Myös Moritz (2005, 53, 128-129) liittyy palvelumuotoilun suunnitteluprosessin strategiseen tasoon.

Kaikissa alueissa tuntuu olevan yhteistä ihmisten väliset kohtaamiset. Meroni ja Sangiorgi (2011) korostavatkin ihmislähtöisyyttä jo kirjansa alaotsikossa ” A human-centred approach”. Ensimmäisessä kohtaavat asiakas ja työntekijä, toisessa kohtaaminen voi tapahtua organisaation sisällä, kolmannessa julkisen organisaation osien ja ammattilaisten välillä, sekä neljännessä yhteisöjen edustajien, esimerkiksi kansalaisten ja strategisentason toimijoiden kesken.

2.2.4. Muotoiluajattelu

Palvelumuotoilun suunnitteluprosessin lisäksi puhutaan myös muotoiluajattelusta tai palvelumuotoiluajattelusta (Service Design Thinking). Moritz (2005, 128-129) nostaa palvelumuotoiluajattelun osaksi esittelemäänsä suunnitteluprosessia. Tähän vaiheen erityisenä tehtävänä on antaa strategista suuntaa muutosprojektille. Hän näkee palvelumuotoiluajattelun prosessin alkuvaiheessa ja sen jälkeen taustalla tukemassa suunnitteluprosessin muiden vaiheiden aikana. Stickdorn (2010, 34-45) kuvaa palvelumuotoi-

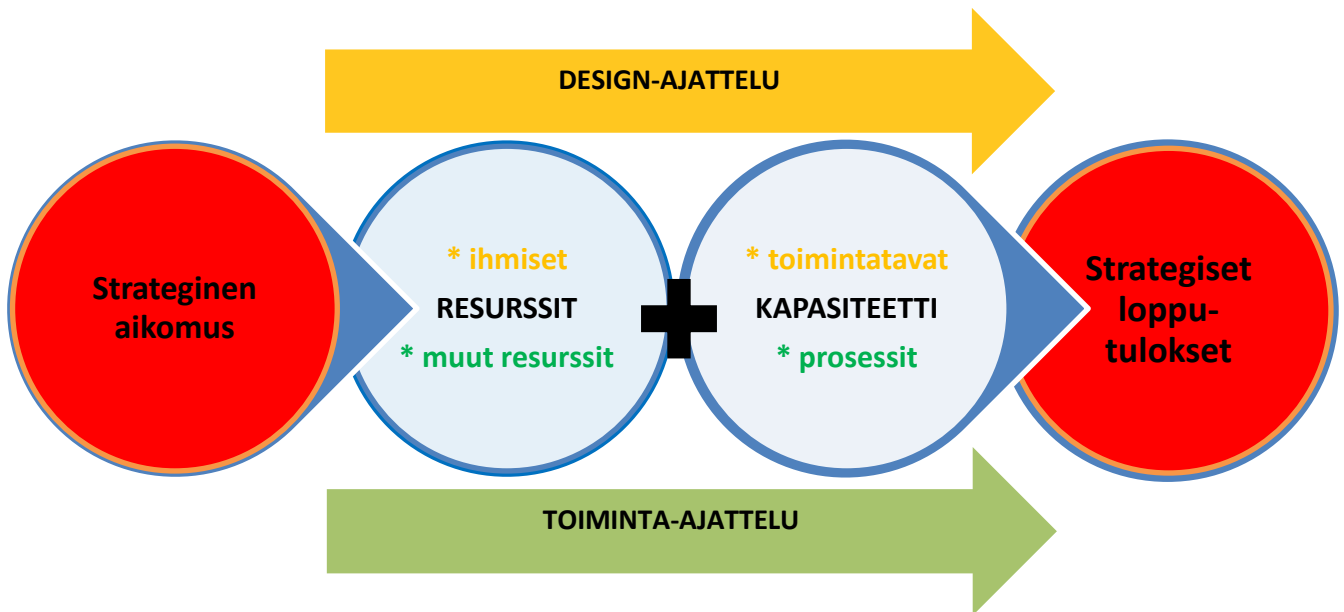
luajattelua puolestaan viidellä periaatteella. Hänen mukaansa palvelumuotoiluajattelu on käyttäjälähtöistä (user-centred), yhdessä luotua (co-creative), jaksottaista (sequencing), todistavaa (evidencing) ja holistista (holistic). (Stickdorn 2010, 34-45) Blackmon(2008, 27) puolestaan kiteyttää muotoiluajattelun perustuvan laajaan ongelmanratkaisuootteeseen, käyttäjäymmärrykseen, toisten panoksen arvostamiseen ja visuaalisuuteen.

Magerin (2009, 37-39) kuvailee palvelumuotoilua Stickdornin (2010) tavoin holistiseksi ja yhdessä tuotetuksi (co-creating). Lisäksi Mager listaa palvelumuotoilun periaatteisiin monitieteisyyden (interdisciplinary) ja Meronin ja Sangiorgin (2011) tavoin ihmiskeskisyyden (human-centred). Blackmonin (2008) tavoin hän korostaa visuaalisuutta, joka näkyy sekä menetelmissä että ajattelussa. Mager (2009, 39) korostaa myös Meronin ja Sangiorgin (2011) tavoin muotoilijan roolia muutoksessa, hänen mukaansa muotoilijalla tulisi kuitenkin olla radikaali lähestymistapa, ja prosessin tulisi olla inspiroiva.

Organisaatioiden toiminnasta puhuttaessa muotoiluajattelua voidaan liittää myös toiminta-ajatteluun (operations-thinking). Blackmonin (27, 2008) mukaan molemmissa sekä design-ajattelussa että toiminta-ajattelussa keskitytään resursseihin ja kapasiteettiin sekä niiden suhteeseen (kuvio 1). Näitä käytetään hyväksi kun halutaan operationalisoida organisaation strateginen aikomus (strategic intent). Design-ajattelu liittyy resursseista erityisesti ihmisiin ja osaamiseen sekä toimii enemmän toimintatapojen tasolla, kun taas toiminta-ajattelussa keskitytään muihin kuin ihmisresursseihin sekä toimitaan enemmän prosessitasolla. Miettinen (2009b, 61) tunnustaa myös muotoiluajattelun ja osaamisen lisäarvon näissä tilanteissa. Blackmonin mukaan näiden ajattelutapojen yhdistäminen voisi olla vastaus kompleksisoituneiden ongelmien ratkaisussa. (Blackmon 2008, 27-28)

Blackmonin tavoin myös Red-ryhmä ei sido muotoiluajatteluun palveluihin. Ryhmä (2006, 20-22) kuvaa omaa muotoiluajatteluun pohjaavaa disipliiniään Transformaatio-designia kuudella kohdalla. Ensinnäkin prosessille on ominaista, että tehtävänantovaiheessa ongelmaan, suuntaan ja lopputulokseen liittyen kaikki on vielä epäselvää. Toiseksi he näkevät, kuten mm. Koskinen edellä (2007a, 15), monialaisen yhteistyön vahvuutena taistelussa kompleksisoituneita ongelmia vastaan. Tämä moniammatillisuus aiheuttaa Red-ryhmän mukaan (2006, 20) sen, ettei design-prosessissa muotoilijan tarvitse enää olla perinteisessä mielessä ”muotoilija”.

Kuvio 1. Design-ajattelu ja toiminta-ajattelu strategian näkökulmasta



Mukaiillen Blackmon (2008, 27)

Kolmas elementti transformaatio-designissa ovat palvelumuotoilussakin usein esille nostetut osallistavat design-menetelmät. Lähtökohtana on, että muutosprosessissa arvostetaan muutakin kuin johtoportaan olevaa asiantuntemusta osallistamalla käyttäjiä ja työntekijöitä. (RED 2006, 20-21) Myös Blackmon korosti toisten panosten arvostamista kirjoittaessaan muotoiluajattelusta. Neljäntenä design-prosessi ei koskaan ole valmis, toisin kuin esimerkiksi tuotemuotoilussa. Haasteena on muotoilla keinot ja välineet jatkuvaan reagointiin, soveltamiseen ja innovointiin. He argumentoivat, että transformaatio-designprosessi jättää jälkeensä kuitenkin paitsi uusia organisaatorakenteita myös välineitä, taitoja ja kapasiteettiä jatkuvaan muutokseen. Tämä kapasiteetti, jota uusi disiplina jakaa, mahdollistaa heidän mukaansa sen, että jokainen voi olla ”oman elämänsä muotoilija”. (RED 2006, 20-21)

Kuten Magerin (2009, 39) kuvaamassa radikaalissa muutosotteessa myös transformaatio-designissa katsotaan kuvainnollisesti laatikon ulkopuolelle. Kun käytetään design-taitoja uusilla tavoilla, syntyy epätraditionaalisia ratkaisuja, uusia organisaatioita, rooleja, systeemejä ja toimintaperiaatteita. Tämän saavuttamiseksi transformaatio-

designprosessi vaatii systeemiajattelua, jossa aihetta tarkastellaan holistisesta näkökulmasta pelkistävän sijaan. Palvelumuotoilussa holistista näkökulmaa korostivat myös esimerkiksi Stickdorn (2010, 34-45) ja Mager (2009, 37). Transformaatio-designia kuvaava kuudes elementti on *fundamentaalisen muutoksen luominen*. Tällä tarkoitetaan muutosprosessien kunnianhimoa ja korkeita tavoitteita. (RED 2006, 21-22) Mager (2009, 38-39) puolestaan puhuu palvelumuotoilun periaatteissa muotoilijan radikaalista otteesta ja rohkeudesta uuteen ajatteluun.

Palvelumuotoiluajattelussa (Stickdorn 2010), Design for Services ajattelussa (Meroni & Sangiorgi 2011), transformaatiodesignissa (RED 2006) ja muotoiluajattelussa (Blackmon 2008) korostuvat samantyyppiset asiat. Tässä tutkimuksessa kutsun näistä johdettua viitekehystä muotoiluajatteluksi. Muotoiluajatteluun liittyvässä kirjallisuudessa ihmiset tuntuvat olevan keskiössä. Red-ryhmä (2006) ja Meroni & Sangiorgi (2011) puhuvat ihmislähtöisestä (human-centric) lähestymistavasta. Ihmisten välisiä kontakteja korostetaan esimerkiksi puhumalla sosiaalisista innovaatioista ja verkostoparadigmasta (Meroni & Sangiorgi 2011). Toisaalta painotetaan ammattilaisten välisiä kontakteja. Moniammatillista yhteistyötä ja verkottumista painottavat sekä Red-ryhmä (2006) sekä Koskinen (2007). Toisaalta korostetaan käyttäjälähtöisyyttä (Stickdorn 2011) tai käyttäjymmärrystä (Blackmon 2008). Ylipäättään muotoiluajatteluun kuuluu toisten panosten arvostaminen (Blackmon 2008) oli panosta antamassa sitten joukko eri alojen ammattilaisia, käyttäjiä tai molempia. Yleensä tätä realisoidaan osallistavin menetelmin (esim. RED 2006). Puhutaan myös yhdessä tuotetusta (co-creating) sisällöstä, rakenteesta tai strategiasta (esim. Meroni & Sangiorgi 2011).

Muotoiluajatteluun pohjaavien lähestymistapojen keskiössä tuntuu olevan ihmisten lisäksi ongelmanratkaisu ja paremman maailman tavoittelu (esim. RED 2006). Näiden lähestymistapojen kautta uskotaan saavutettavan entisen tilalle jotakin toimivampaa ja parempaa (vrt. esim. Moritzin ja Magerin palvelumuotoilun määritelmät). Ajattelun keskiössä on siis muutoksen luominen (RED 2006) ja ongelmanratkaisuote (Blackmon 2008) sekä epävarmuuden sietokyky tai vielä tarkemmin kompleksisoituneemman maailman haasteiden sieto- ja ratkaisukyky (esim. Koskinen 2007, RED 2006, Blackmon 2008).

Muotoiluajattelun ihmislähtöisyys, uusien luovien ratkaisujen hakeminen, epävarmuudensietokyky ja eräänlainen muutosoptimismi luovat pohjan tämän tutkimuksen viite-

kehykselle. Muotoiluajattelun taustalla voisi esittää vaikuttavan luovan talouden innovaatiotarpeet (Inkinen 2007, 160), talouden tarjonnan muutos (Pine & Gilmore 1999), tarve kustomoiduille ja yksilöllisille palveluille (Koskinen 2007a, 18-19) sekä ratkaisukeinojen hakeminen maailman kompleksisoituneempien ongelmien ratkaisemiseen (esim. RED 2006, 8-9). Muotoiluajattelun käyttö ei rajoitu palveluiden kehittämiseen vaan ulottuu aina skenaariotasolle saakka (Meroni & Sangiorgi 2011). Muotoiluajattelu voi antaa keinoja innovaatioiden, transformaatioiden ja kompleksitoituneiden ongelmien ratkaisemiseen holistisuuden (mm. Mager 2009), rohkean muutosotteen (mm. RED 2006), verkostoitumisen (mm. Manzini 2009) ja jaetun/avoimen innovaation keinoin (Meroni & Sangiorgi 2011, Inkinen 2007).

Taulukossa 4. yhdistetään aiemmin teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjä talouden murroksia sekä muotoilun eri sovelluksia. Lisäksi edellä mainitut liitetään kerätyn empirian pohjalta (sekä soveltaen Meronin ja Sangiorgin (2011) alueita) syntyneeseen kolmijakoon: strategiseen, organisaatio- sekä tuotetasoon. Strategisella/tavoitetasolla tarkoitetaan tässä kuhunkin talouteen liittyen kirjallisuudessa artikuloituja määreitä kuten innovatiivisuus tai hyvinvointi. Organisaatiotason tarkastelussa on koottu kunkin talouden organisaatioon liittyviä määreitä. Tuotetasolla kirjataan kunkin talouden tuotteita erityispiirteineen. Viimeisessä sarakkeessa liitän talouden muotoilun osaamisen evoluutioon. Taulukossa 4. kaikilla muutoksen tasoilla prosessin keskiössä on muotoiluajattelu.

Taulukko 4. Viitekehys strategisella, organisaatio- ja tuotetasolla

Muotoilun käyttömuutosprosessissa (Meroni&Sangiorgi 2011) / Talouden ominaisuudet	Strateginen / tavoitetaso → Muutosprosessi muotoilualueella 4	Organisaation taso → Muutosprosessi muotoilualueella 2 ja 3	Tuote/palvelutaso → Muutosprosessi muotoilualueella 1	Muotoiludisipliini
Luova talous (Creative Economy) (mm. Florida 1999, 2002, Inkinen 2008)	Kasvu, voitot luovuus, innovatiivisuus Kilpailuetuina: Teknologia, talentti ja toleranssi	Luova luokka, tehokas, vakaa mutta luova yritys (Florida 2002, 231) Rakenne mahdollistaa avoimen innovaation (Inkinen, 2007)	innovatiivinen tuote usein immateriaalinen tuote	tuotemuotoilu → palvelumuotoilua kohti
Elämystalous (Experience Economy) (Pine&Gilmore 1999, 2011)	Pitää valita mikä elämyksen osa-alue edellä mennään: Entertainment, Education, Esthetic, Escapist	jako asiakaspintaan (front stage) ja muuhun toimintaan (back stage)	kustomoitu elämyksellinen palvelu → transformaatio	Elämysmuotoilu (Experience design) → palvelumuotoilua kohti
Tulevaisuuden talous (Meroni&Sangiorgi 2011, Manzini 2009 ja 2011, Koskinen 2007)	innovatiivisuus kestävä kehitys yhdessä tekeminen ihmisläheisyys Tavoitteena: hyvinvointi	verkostoparadigma, uudet ihmisläheiset organisaatiomuodot, käyttäjän ja sisältöjä tuottavan organisaation rajapinta hämärtyy	co-creation – yhdessä asiakkaan kanssa tehty yhteisöllinen, osallistava, ekologinen ja tuore palvelu	Design for Services → co-creation → Transformation design (RED) → design thinking
Kaikissa tasoissa läsnä muotoiluajattelu: Kokonaisvaltaista, monialaista, osallistavaa, jatkuvasti kehittyvää, rohkeotteista ja luovaa				

3. Tutkimusmenetelmät

3.1. Laadullinen tapaustutkimus

Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkitaan yhtä tapausta missä kartoitetaan suuntaviittoa Sibeliuksen kaupungin tulevaisuudelle. Tapausta tarkastellaan hyödyntäen erilaisia aineistoja ja laadullista sisällönanalyysiä.

Vilka (2005, 98) määrittää laadullisen tutkimuksen erityispiirteeksi sen, ettei tutkimuksen tavoitteena ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta vaan pikemminkin etsiä johtolankoja, joiden avulla voidaan tehdä tulkintoja. Alasuutarin (2011, 39, 50) mukaan laadullinen tutkimus rakentuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Näistä koostuvassa laadullisessa analyysissä aineistoa katsotaan usein kokonaisuutena, joka voi koostua joko yhdestä tapauksesta tai laajemmasta aineistosta. (Alasuutari 2011, 38) Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa korostuu merkitysten maailman tarkastelu ja sitä kautta ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. (Vilka 2005, 97) Vilkan (2005, 97) mukaan laadullinen tutkimusote edellyttää kysymään tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Tässä tutkimuksessa tutkitaan toisaalta haastateltavien käsityksiä tulevaisuuden Sibeliuksen kaupungista, toisaalta nämä käsitykset linkittyvät väistämättä myös haastateltavien kokemaan.

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan myös prosessiluonteisuudesta, jossa tutkimuksen eri vaiheet eivät välttämättä etene lineaarisesti paikasta A paikkaan B (esim. Vilka 2005, 42-43), vaan monet tutkijan tekemistä ratkaisuisista muotoutuvat tutkimuksen edetessä. Tässä tutkimuksessa tutkijalla oli alustavasti käsitys siitä, että tapauksen tutkimukseen sopisi liiketoimintasuunnitelmiin liittyvä viitekehys. Kuitenkin empirian keräämisen ensimmäisessä vaiheessa (työpajassa) sekä viitekehys että tutkimusongelma saivat uuden suunnan palvelumuotoilusta ja edelleen muotoiluajattelusta.

Tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että tuotetaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190) Tapauksena voi olla esimerkiksi organisaatio, toiminnallinen prosessi tai sen osa, yksilö, tapahtuma, tilanne tai käsite (Vilka 2005, 130). Yin (2003, 13) pitää tapaustutkimuksen käyttöä

hyödyllisenä etenkin silloin, kun tutkittavana kohteena on jokin tiettyyn nykyajanjaksoon sidoksissa oleva todellisessa ympäristössään tutkittava ilmiö tai silloin kun ilmiön ja viitekehyksen rajapinnat eivät ole täysin selviä.

Sibeliuksen kaupungin tapaus on sinänsä kiinnostava, koska se sijoittuu vielä täysin ideoiden maailmaan. Blomkvist, Holmlid ja Segelströmin (2010, 313) mukaan palvelumuotoilun tutkimuksessa yksi uusimmista trendeistä on tapaustutkimus. Heidän mukaansa tapaustutkimuksia on aika paljon, mutta puutetta on tapaustutkimuksista, joissa tulokset olisivat akateemisesti uskottavia. Myös tapaustutkimuksia kulttuurina alalta on paljon. Mutta tapaustutkimuksia, jotka yhdistävät uutta ideaa kaupunkiorganisaation olemassa olevaan rakenteeseen on vähemmän. Tämä tapaus on myös mahdollisuus syventyä ainutlaatuisen tilanteeseen, jossa kaupungilla on vielä hyödyntämättä näin merkittävästi kulttuurihistoriallista pääomaa. Näin ollen on mahdollisuus päästä kiinni tutkittavaan ilmiöön sen orastamisvaiheessa (vrt. esim Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 193).

3.2. Aineiston keruu

Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, joka voi nojata useisiin erilaisiin lähteisiin (Yin 2003, 9). Tässä tutkimuksessa aineistona käytetään paitsi teemahaastatteluita myös työpajaa, havaintoja ja asiakirjoja. Keskeisen aineiston tutkimuksessa muodostavat kuitenkin teemahaastattelut. Aineiston keruu aloitettiin jo ennen haastatteluita yhdellä kulttuuritoimijoille elokuussa 2012 pidetyllä työpajalla. Työpajan tavoitteena on kartoittaa kentän toimijoiden suhdetta ideaan ja ideoida siitä näkökulmasta tulevaisuuden Sibeliuskeskusta. Samalla tarkistettiin tutkimuksen ongelmanasettelua. Työpajassa sovellettiin Learning cafe –menetelmää (esim. Järvensivu, Nykänen ja Rajala 2010, 68-69). Osallistujiksi kutsuttiin laajasti alueen kulttuuritoimijoita niin kunnallisia toimijoita kuin taiteilijoita ja yhdistyksiäkin. Lisäksi Verkatehdas Oy lupautui välittämään kutsun lisäksi kaikille tiloissaan toimiville tahoille. Työpajan tehtävänannoksi muodostui: Mistä aineksista rakentuu kasvatuksellisesti, matkailullisesti ja kulttuurisesti merkittävä Sibeliuskeskus? (LIITE 1. Työpajan tehtävänanto ja osallistujat) Teema valittiin Sibeliuksen syntymäkaupunki –säätien hallituksen ja valtuuskunnan kokouksissa käydyn keskustelun perusteella. Cafe-pöytiä oli kolme, teemoina kasvatuksellinen, kulttuurinen ja mat-

kailullinen merkittävyys. Jokaisessa pöydässä istui emänsä/isäntä, joka kirjasi ylös keskustelua ja avasi edellisen ryhmän ajatuksia. Osallistujat (12 kpl) jaettiin kolmeen ryhmään. Jokainen ryhmä sai 20 minuuttia aikaa keskustella per pöytä. Työpajaan kutsuttujen joukossa oli kulttuuritoimijoiden lisäksi kaupunginjohtoa sekä kaikki haastateltavat.

Työpajan lisäksi aineisto koostuu neljästä noin tunnin mittaista teemahaastattelusta hankkeen toteutumisen kannalta merkittävien henkilöiden kanssa. Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, jossa on puolistrukturoidun haastattelun piirteitä. Eskolan ja Vastamäen (2010, 28-29) mukaan teemahaastattelussa edetään etukäteen määriteltyjen aihealueiden mukaan, mutta haastattelijalla on valmiiden kysymysten sijasta tukilista käsiteltävistä asioista. Kaikki aihealueet käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. (Vilkkä 2005, 101-102, Eskola & Vastamäki 2010, 28-29) Tuomen ja Sarajärven (2009, 75-76) mukaan teemahaastattelun avoimuus voi sijoittua strukturoidusta kysymysten asettelusta hyvinkin lähelle avointa haastattelua, jossa tutkijan rooli sallii intuitiiviset ja kokemusperäiset lähestymiset ja väliintulot pyrkimyksenä avata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman perusteellisesti. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelulla on teema ja kysymyksistä muotoiltu runko, mutta runkoa noudatetaan löyhänä raamina. Näin teemassa pysyminen ja haastattelun ohjaaminen helpottuvat, mutta saadaan Sibeliuksen kaupungin tulevaisuuden toteutumismahdollisuuksista ja suuntaviitoista mahdollisimman laajat tiedot.

Laadullisen tutkimuksen menetelmillä tehdyn tutkimuksen tehtävänä on myös lisätä tutkittavien ymmärrystä asiasta ja vaikuttaa asiaa koskevaan ajattelu- ja toimintatapoihin. Tämä emansipatorinen ote tarkoittaa sitä, ettei tutkimushaastatteluun osallistujia kohdella vain tiedon hankkimisen välineinä. (Vilkkä 2005, 103) Haastattelut on tehty emansipatorisuus huomioiden. Käytännön haastattelutilanteessa tämä on voinut tarkoittaa esimerkiksi keskustelevan ilmapiirin luomista ja joustamista teemarungossa siten että erityisesti haastateltavaa kiinnostavasta aiheesta on menty muita haastatteluita syvemmälle.

Yin (2003, 29) esittää, että tapaustutkimuksessa teoreettiseen viitekehyksen tulisi olla jossain määrin valittuna ennen aineiston keruuta. Toisaalta teoriaohjaavassa analyysissä aineiston keruu on vapaa tutkittavaan ilmiöön liittyvästä teoriasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98-99). Tässä tutkimuksessa viitekehykseksi valittiin ennen aineiston keruuta palvelumuotoilu. Myöhemmin viitekehys tarkentui muotoiluajatteluksi. Kysymysten

muotoilussa auttoi myös kohderyhmän tuntemus, mutta se toi samalla mukanaan ongelman tutkijan omien ennakkokäsitysten peilaamisesta kysymyksiin (Vilka 2005, 105). Haastattelun runko on koottu tutkijan asiantuntemusta hyödyntäen tavoitteena saada kattavaa tietoa tutkittavan tapauksen toteutumismahdollisuuksiin ja suuntaviittoihin liittyen, toisaalta taustalla voi vaikuttaa valittu palvelumuotoilun viitekehys. (LIITE 3: haastattelurunko). Analysointivaiheessa tutkijan kysymysrunгон ohjaavuutta on määritelty sillä että on lähdetty liikkeelle nimenomaan siitä mitä haastateltavat tuovat esiin toistuvasti, niin sanotusti kysymyksistä huolimatta.

Tutkittavat tulisi Vilkan (2005, 144) mukaan valita joko teemaan liittyvän asiantuntemuksen tai kokemuksen mukaan. Tämän tutkimuksen haastateltavat valittiin sillä perusteella, kuka voisi antaa tutkijalle eniten tietoa idea-asteella olevasta hankkeesta ja erityisesti sen toteutumisen reunaehdoista. Haastateltaviksi valittiin kolme miestä ja yksi nainen Hämeenlinnan kaupunkikonsernin johtotehtävistä, sillä heillä on avaimet käsissään Sibeliuksen kaupungin tulevaisuuden rakentamisessa. (LIITE 2: haastattelut ja keskustelut) Toisaalta haastateltavan asemalla voisi olla merkitystä tutkimuksen tilaajan Sibeliuksen syntymäkaupunki –säätöjen jatkotoimenpiteiden suunnittelussa. Toisaalta kaksi haastateltavista toivoi haastattelussa osan vastauksistaan jäävän luottamukselliseksi tiedoksi. Näin ollen tutkimusraportissa haastateltavat on nimetty uudelleen (A, B, C ja D) ja näin taattu esimerkiksi Tuomen ja Sarajärven (2009, 131) peräänkuuluttama haastateltavien oikeus jäädä nimettömiksi. Muutenkin tutkimusprosessissa on kunnioitettu tutkittavien suojaan liittyviä lähtökohtia.

Muuta aineistoa ovat havainnot ja dokumentit. Tutkija piti havainnoistaan päiväkirjaa, johon kirjattiin tärkeitä oivalluksia prosessista, tapahtumia sekä keskusteluita, jotka liittyivät tutkimuksen teemaan ja etenemiseen. Lisäksi tutkimusprosessin aikana on käyty lähes päivittäin keskusteluita Sibeliuksen syntymäkaupunki -säätöjen henkilökunnan ja johtajan Erkki Korhosen kanssa. Keskusteluita on käyty lisäksi monien muiden kulttuurialalla työskentelevien ihmisten kanssa (LIITE 2: haastattelut ja keskustelut). Aineistoon kuuluvat myös toimintakertomukset ja -suunnitelmat, kokousmuistiot, ynnä muut dokumentit, jotka liittyvät aihekenttään. Näiden rooli tutkimuksessa on nimenomaan taustatiedon keruu ja sitä kautta tutkijan ymmärryksen lisääminen tapaukseen liittyen.

3.3. Aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston analyysimenetelmänä on sisällönanalyysi. Aineiston käsittely pohjautuu teoriaohjaavaan analyysiin. Teoriaohjaavassa (tai teoriasidonnaisessa) analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa tai edistää analyysiä. Kyse on usein abduktiivisen päättelyn logiikasta, jossa tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97)

Sisällönanalyysillä puolestaan tarkoitetaan laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmää, jossa päätetään mikä aineistossa kiinnostaa eli formuloidaan tutkimusongelma(1), käydään läpi aineistoa ja erotetaan ja merkitään ne asiat, jotka sopivat tuohon kiinnostuksen aiheeseen(2), sen jälkeen luokitellaan, teemoitetaan ja tyypitellään aineisto (3) ja lopuksi kirjoitetaan yhteenveto(4). (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-92).

Kiinnostuksen kohteeksi on tässä tutkimuksessa valittu nimenomaan Sibeliuksen kaupunki tapaukseen liittyvät suuntaviivat. Aineistoa on katsottu nimenomaan näiden silmälasien läpi. Analyysissa on ensin eroteltu tästä näkökulmasta kiinnostava aineisto. Tämän löyhän karsinnan perusteella haastatteluaineisto on purettu osittaisella litteroinnilla, jossa osat, jotka eivät liittyneet suoraan tapaukseen, jätetty litteroimatta. Tällaisia olivat esimerkiksi haastateltavan oman organisaation historiaan tai viimeaikaisiin kuntapoliittisiin keskusteluihin viittaaminen ja henkilökohtaisten kuulumisten vaihto sekä viittaukset perheeseen. Analyysin raportissa (luku 4) käytettyjä litteroituja lainauksia selventämään käytetään muutamaa merkkiä. (--) -merkki tarkoittaa, että haastatteluaineistosta on välistä poistettu tekstiä ja (...) -merkki tarkoittaa puheessa olevaa mietintätaukoa. Sulussa on myös tutkijan selvennykset, mikäli lausunnosta ei selviä mihin haastateltava viittaa.

Seuraavaksi analysoinnissa litteroidusta aineistosta on etsitty toistuvuuksia ja ne on merkitty. Tässä vaiheessa aineistoa käytiin läpi ilman sen kummempaa yhteyttä teoreettiseen viitekehykseen. Läpikäyntiä tehtiin useaan kertaan ja samalla koottiin yhteen toisiinsa liittyviä kohtia. Ensimmäinen etsittiin nimenomaan yleisyyttä. Kun tämä vaihe saatiin valmiiksi, alettiin kirjoittaa alustavaa raporttia ja analysoida yhteisiä teemoja. Kun teemoitus oli valmis tuli mukaan teoria. Tässä vaiheessa teemoittain jaoteltuun aineistoon alettiin liittää otteita liittyvästä teoreettisesta tekstistä. Välillä palattiin taas aineiston

teemoihin ja kiteytettiin niiden rajapintoja uudelleen samalla liittäen mukaan teoriaa. Lopuksi aineistosta etsittiin vielä poikkeavuuksia. Näiden vaiheiden jälkeen alettiin kirjoittaa yhteenvetoa karsimalla ja tiivistämällä tekstiä sekä valitsemalla elävoittavia ja kuvaavia lainauksia tukemaan tekstiä. Analyysin tuloksia esitellään luvussa 4 kokoomalla yhteen aineistosta nousseita teemoja ja liittämällä niitä teoreettiseen kirjallisuuteen. Osa aineiston tuloksista on esitetty taulukoina ja kuvioina.

Aineiston analysoinnissa olisi voinut teemahaastattelun osalta lähteä käsittelemään kysymysten mukaan. Tässä tutkimuksessa analysointi lähti kuitenkin aineistosta nousevista toistuvista teemoista, jotka tulivat useassa kohdassa esiin, lähes kysymyksistä huolimatta. Näiden teemojen ympärille hahmottui myös analyysiosan jako kolmeen yläotsikkoon, suuntaan, raameihin ja ituihin, joka ei sinänsä nouse teoreettisesta viitekehyksestä vaan on nimenomaan syntynyt aineistoa teemoittaessa, aineistolähtöisestä näkökulmasta. Tämä aineistosta noussut jako muotoutui strategiseen, organisaation tasoon ja palveluiden tasoon myös osaksi teoreettisen viitekehyksen yhteenvetoa (luku 2.3.). Tämä kolmijako sai viitekehyksestä tukea Meronin ja Sangiorgin (2011) jaottelusta.

3.4. Tutkimusprosessin kriittinen tarkastelu

Tämä tapaus haastateltavineen ja taustoineen ei ole tutkimuksen tekijälle aivan vieras, eikä tällöin suhde tutkittavaan asiaan voi olla pyrkimyksestä huolimatta täysin subjektiivinen. Kenttä, johon tapaus sijoittuu on lähellä tutkijan omaa työtä tutkimuksen tilaajan Sibeliuksen syntymäkaupunki –säätöön osa-aikaisena suunnittelijana vuonna 2012. Tutkimuksessa on pyritty siitä huolimatta subjektiivisuuteen erityisesti aineiston käsittelyvaiheessa. Tutkimusprosessin ollessa vielä kesken (2013 alusta) siirtyminen takaisin virkatyöhön lastenkulttuurikeskukseen on tuonut tarvittavaa etäisyyttä Sibeliuksen Hämeenlinna –teeman käsittelyyn.

Lisäksi Hämeenlinnassa kulttuurinkentällä 10 vuotta lastenkulttuurin ammattilaisena toimiminen ja virkatyö kaupungilla on tuonut tutuksi kaikki haastateltavat ennen tätä tutkimusta. Lasten ja nuorten kulttuurikeskuksen johtajan rooliin liittyen lapset ja nuoret kohderyhmänä tai lasten ja nuorten kulttuuritoiminta saattaa saada aikaan haastatteluissa suurempaakin painoarvoa, kuin se keskustelussa muuten olisi saanut. Tämä ei kuitenkaan ole kovin suuri disinformaation riski tutkimuskysymykseen nähden. Toisaalta olen

halunnut käyttää 10-vuoden kokemuksesta kertynyttä ammattitaitoani hyväksi erityisesti kehittämisehdotusteni muotoilemisessa. Tässä mielessä tutkimukseni noudattelee linjaa, jossa tutkija osallistuu aktiivisesti kehittämiseen ja pyrkii tutkimuksellaan saamaan aikaa konkreettisia kehittämishyötyjä.

Pääviitekehystenä tutkimuksessa on muotoiluajattelu. Tutkimusprosessissa ei ole mukana kuitenkaan yhtään muotoilijaa. Design for Services prosessissa muotoilija toimii muutosagenttina tai muutosprosessin mahdollistajana, mutta hyödyntää tietoja muilta tieteenaloilta, esimerkiksi organisaatioteorioista, verkosto-organisaatioihin ja yhteistuo-
tantoihin liittyvästä tutkimuksesta ja tiedosta. (Meroni & Sangiorgi 2011, 207-208) Lisäksi jo vuonna 2006 näkyi RED-ryhmän (2006, 23) mukaan merkkejä muutosprosesseista, joissa oli transformaatio-designin piirteitä, muttei mukana yhtään muotoilijaa. Tutkimus ei ole puhtaslinjainen palvelumuotoilullinen tapaustutkimus siinä mielessä, ettei tässä tutkimuksessa mennä käytännön palvelumuotoilun menetelmiin eikä vielä asiakaskontakteihin.

Mikäli kyse olisi muutosprosessin toteutuksesta palvelumuotoilun keinoin, olisi muotoiluosaaminen relevantimpaa. Lisäksi RED-ryhmä tunnustaa, että heidän esittelemänsä transformaatio-designin elementit eivät edes ole yleisesti universaaleja kaikille muotoilijoille. Luultavasti moniammatilliset tiimit eivät ole tyypillisiä muotoilijoiden keskuudessa. Vielä vähemmän tyypillistä on jättää jälkeensä organisaatioon jatkuvan innovoinnin välineistöä tai edes tavoitella systeemien ja organisaatioiden muutosprosesseja ja kehittämistä. (RED 2006, 23) Näin ollen tässä tutkimuksessa esitelty muotoiluosaaminenkaan ei ole muotoilijan yksinoikeus. RED-ryhmä toi tekstissään esiin jopa sitä kuinka jokainen voi olla muotoilija omassa elämässään. (RED 2006, 21)

Myös Moritz (2005, 84) lainaa tekstissään miestä, joka sanoo tehneensä toistaiseksi vaan maalaisjärjensä mukaan, eikä koskaan ajatellut olevansa muotoilija. Tietyllä tavalla vastaava tulee mieleen mietittäessä myös tämän tapauksen jatkotyöstöä menetelmätasolla. Varmasti joitakin palvelumuotoilun muutosprosessin menetelmäosaamiseen liittyviä näkökulmia on jäänyt tästä tutkimuksesta pois, niin kuin todellinen käyttäjänäkö-
kulma. Mutta se osuus ei olekaan näytellyt tässä prosessissa erityisen suurta osaa, sen osuus on tulevaisuudessa, kun varsinainen muutosprosessi käynnistyy. Olen käsitellyt muotoiluajattelua puhtaasti teoriana. Ja soveltanut sitä tavalla, jolla se tukee tapaukseni – tulevaisuuden Sibeliuksen Hämeenlinnan - tutkimusta.

Tutkimuksen analysoinnissa relevantti kysymys on mistä haastatteluiden kautta kerätty aineisto todella kertoo? Tutkimuksessa selvitetään käsityksiä tulevaisuuden Sibeliuksen kaupungista. Käsitykset voivat kertoa haastateltavan omien kokemusten sijasta enemmän yhteisön perinteestä ja tyypillisistä tavoista ajatella yhteisössä. (Vilka 2005, 97) Nämä tavat ovat tässä tutkimuksessa enemmän relevantteja kuin yksittäiset kokemukset, sillä juuri niiden kautta Sibeliuksen kaupungin suuntaviitat rakentuvat. Käsitysten kautta voi kartoittaa millaiseen hankkeeseen Hämeenlinnan kaupungin johtoportaan edustajat ovat valmiita lähtemään.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 136) mukaan tutkimuksen luotettavuutta selvitettäessä puhutaan usein validiteetistä ja realiliteetistä. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Realiliteetilla viitataan tutkimustulosten toistettavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin argumentoitu näiden määreiden sopivuutta johtuen niiden taustaa kvantitatiivisessa perinteessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 137). He (2009, 140) nostavat näiden sijaan tärkeäksi tutkimuksen koherenssin, eli sisäisen johdonmukaisuuden.

Tässä tutkimuksessa perehdytään siihen, kuinka Sibeliuksen kaupungin suuntaviitat muotoillaan. Tutkimuksessa nojataan nousevaan muotoiluajatteluun ja kysytään onko se viitekehystenä relevantti tällaisessa kehittämishankkeessa. Tapaustutkimukselle ominaisella tavalla tässäkin tutkimuksessa pureudutaan erityisesti tähän tapaukseen. Yleistettävyyden näkökulmasta voi toki argumentoida, että tutkimuksen tuloksista olisi yleistettävissä jotakin vastaaviin kehittämissuunnitelmiin liittyen, ainakin jos olosuhteet (esimerkiksi ajankohta, kaupungin koko ja kulttuurihistoriallinen tilanne) ovat yhtenevät.

4. Analysointi ja tulokset

Meroni ja Sangiorgi (2011) jakavat Design for Services –prosessit neljään, karkeasti otettuna palveluihin, organisaatioihin, julkisiin toimintamalleihin sekä skenaarioihin liittyviin muutosprosesseihin. Tämän tutkimuksen aineistosta nousi jako kolmeen tuotetasoon. Ensinnäkin strategiseen tasoon (Meroni & Sangiorgin skenaarit), jota kutsun nojaten Moritzin (2005, 123) palvelumuotoiluajatteluun suunnaksi. Toiseksi (Meroni & Sangiorgin organisaatiot ja julkiset toimintamallit), jota kutsun raameiksi. Ja kolmanneksi tuotetasoksi (Meroni & Sangiorgin palvelut), jota kutsun iduiksi. Transformaatio-designissa muutosprosessi alkaa siitä, että etsitään ensin tarpeet ja ongelmat, ja sen jälkeen luodaan ratkaisut tuohon tarpeeseen. (RED 2006, 22) Tämän tutkimuksen analysoinnissa lähdetään liikkeelle tapauksen avaamisesta(4.1.). sen jälkeen aletaan arvioida tarvetta ja suuntaa (4.2.). Suunnan analysoinnin jälkeen siirrytään kokoamaan pohjaa ratkaisuille organisaation näkökulmasta Raamit-osiossa (4.3.) sekä sisältöjen näkökulmasta Idut-osiossa (4.4). Lopuksi kootaan yhteen aineiston antia SWOT-analyysin formaatilla.

4.1. CASE – Sibeliuksen kaupunki

Tämän tutkimuksen tapauksena oli aluksi idea Sibelius-keskuksesta. Lisäksi oli tarve edistää Hämeenlinnaa Sibeliuksen kaupunkina, tuore Sibeliuksen syntymäkaupunki –säätio, joukko faktoja ja tarinoita Hämeenlinnan kulttuurihistoriasta sekä toimijoita, jotka voisivat tuoda toiminnassaan enemmän esiin Sibeliuskaupunkia. Aluksi Sibelius-keskusta kuvailtiin Musiikin Heurekaksi. (Korhonen 2012) Tästä sisältöideat kehittyivät elämyspoluksi ja osaamiskeskukseksi. Tutkimuksen ensimmäinen tehtävänanto Sibeliuksen syntymäkaupunki –säätiolta oli tehdä Sibelius-keskukselle liiketoimintasuunnitelma. Tämän työn tavoitteena oli selvittää hanketta rahoittajien suuntaan sekä tutkia liiketoimintasuunnitelmien käyttöä kulttuuriorganisaation perustamisessa (Korhonen, 2012). Opetus- ja kulttuuriministeriöstä oli haettu rahoitusta hankkeelle vuonna 2010 inframuokkaamiseen hankkeen sisältöihin sopivaksi. Hakemusta olivat valmistelleet Sibeliuksen syntymäkaupunki –säätion johtaja Erkki Korhonen ja Kulttuuri- ja kongressikeskus Verkatehtaan toimitusjohtaja Jouko Astor. Ministeriöstä oli näytetty idealle varo-

vaista vihreää valoa, mutta haluttu tarkempaa tietoa esimerkiksi vuosittaisista ylläpito-kustannuksista. Tähän kysymykseen tutkimukseni tuli vastata. (Korhonen 2012)

Kesällä 2012 esiteltiin alustavia ajatuksia Sibeliuksen syntymäkaupunki –säätiön hallitukselle ja valtuuskunnalle. Viesti oli selvä. Valtuuskunnan puheenjohtaja Janne Virkkunen kiteytti viestin seuraavasti: *Hyvä idea, mutta toteutus täytyy perustua uuteen teknologiaan, tuoreuteen ja uudistumiseen*. Lisäksi ensimmäisen Learning Cafe menetelmällä tehdyn workshopin aikana (23.8.2013) vasta todella aukesi se, että Sibeliuksen keskus sinänsä ei kuvaa tarvetta kokonaisuudessaan. Koska nyt ei välttämättä olla tekemässä varsinaista uutta keskusta tai uutta organisaatiota. Tilaus tuntui olevan sitä vastoin erityisesti olemassa olevaa hyödyntävälle kokoavalle verkolle, jonka myötä Sibeliukseen liittyvät uudet sisällöt toteutuvat. (Työpaja-aineisto 2012) Liiketoimintasuunnitelma alkoi tuntua epäsopivalta formaatilta tähän tehtävään, jossa olemassa olevaan liitetään uutta ja sitä kautta viedään Sibeliuksen kaupunkia uudelle tasolle. Voi olla ettei varsinaista uutta organisaatiota ei sinänsä synny. Piti etsiä uusia välineitä haasteen vastaanottamiseen. Teoreettisen viitekehyksen perustaksi muodostui prosessin aikana innovaatioita fasilitoiva palvelumuotoilu. Paikallisen ja olemassa olevan painotus johti siihen, että alkoi hahmottua tarve linjata muutakin kuin palveluiden tasoa. Tästä johtuen johtavaksi viitekehykseksi muotoutui muotoiluajattelu.

Tapauksen taustalta löytyy Hämeenlinnan kaupunki ja sen omistama Sibeliuksen syntymäkaupunki –säätiö. Hämeenlinnan kaupunki on noin 67 000 asukkaan kasvava kaupunki eteläisessä Suomessa. Kaupungin strategisia arvoja ovat hyvin muotoiluajatteluhenkisesti yhdenvertaisuus ja yhteisöllisyys, asukaslähtöisyys ja palveluhenkisyys, luovuus ja rohkeus sekä ekologisuus. (Hämeenlinnan kaupunki 2010, 5) Säätiö puolestaan on perustettu edistämään kaupungin tunnettuutta Sibeliuksen lapsuuden ja nuoruuden kaupunkina sekä koordinoimaan kansallista ja kansainvälistä Sibeliuksen juhlavuotta 2015. Näiden tehtävien lisäksi vuonna 2011 perustettu säätiö järjestää kaupungin vuotuisen konserttitoiminnan ja useita kaupungin tapahtumia. (SIB150 - Toimintasuunnitelma 2012-2015). Säätiön toimistot sijaitsevat Verkatehtaalla. Sibeliuksen Hämeenlinnan vuonna 2012 voisi tulkita sisältävän lisäksi muutamia Sibeliuksen nimeä kantavia organisaatioita ja sisältöjä, mutta myös kehittämistarpeita. On myös olemassa monenlaisia ideoita, mahdollisuuksia ja ehkä uhkakuiakin aiheeseen liittyen. Näistä palikoista Sibeliuksen kaupunki lähtee rakentumaan. Taulukossa 5. kokoan aineiston pohjalta yhteen lähtötilannetta ja kehittämistarpeita.

Taulukko 5: Sibeliuksen Hämeenlinna vuonna 2012

Organisaatio	Sibeliukseen liittyvä sisältö nyt (tutkijan käsitys)	kehittämistarpeet (keskustelut ja haastattelut)
Hämeenlinnan kaupunki	Konsernissa muutamia Sibeliuksen nimeä kantavia organisaatioita, konkreettisina toimenpiteinä mm. Sibeliuksen syntymäpäivän (8.12.) juhlallisuudet (kaupungin www-sivut)	Sibeliuksen hyödyntäminen voimakkaasti kaupungin imagon rakentamisessa (Rimpelä 2012)
Sibeliuksen syntymäkaupunki -säätiö	Sibeliuksen syksy –festivaali, Sibeliuksen 150v-juhlavuoden koordinointi, Sibeliusteemainen Studia Generalia –sarja, Sibeliuskonsetteja, syntymäpäivän (8.12.) konsertti, SibOppi –oppilaitosyhteistyö kokonaisuus (SIB150 - toimintasuunnitelma)	Saada paikallisesti muut toimijat mukaan (Korhonen 2012)
Sibelius-opisto	Musiikin taiteenperusopetusta Syntymäkodin konserttisarja kesäisin Sibelius-konsetteja opistolla ympärivuoden	Opettajien konserttimahdollisuuksien lisääminen (Hurri 2012)
Hämeenlinnan kaupungin historiallisen museon ylläpitämä Sibeliuksen syntymäkoti	Sibeliuksen syntymäkoti avoinna yleisölle	Panostaa monipuolisempaan sisältöön ja tuplata kävijämäärät. Ehostaa kodin ympäristöä. (Tuomi 2012)
Sibelius-seura	julkaisut, esim. Sibeliuksen Hämeenlinna kirja, Sibelius-tarinoiden koonti	olla mukana tekemässä Sibeliuksen Hämeenlinnaa (Korhonen 2012)
Muut kulttuurilaitokset	Yksittäisiä Sibeliukseen liittyviä sisältöjä	Koordinoitu ja resurssoitu Sibelius-sisältöjen kirjo (Rimpelä 2012)

4.2. SUUNTA

“Tehdään Hämeenlinnasta The World Capital of Sibelius” – Erkki Korhonen, 2012

Koskinen (2007, 20) näkee kompleksisoituneemman maailman yhtenä piirteenä strategiatason osaamisen korostumisen. Moritz (2005, 127-128) puolestaan liittyy strategisen tason osaksi muotoiluajattelua. Hän esittelee strategiasta Fletsherin määritelmän: ”*Strat-*

tegy is the overall vision and the plan how to get there” (Moritz 2005, 53). Tässä analyysissä melkein kaiken keskustelun voisi argumentoida noudattelevat strategista tasoa tuon määritelmän mukaan. Aineistosta nousi esiin useita erityisesti visioon ja suuntaan liittyviä strategisen tason määreitä. Haastateltavat antoivat hahmoa tarpeelle, visiolle, arvoille sekä toivat esiin muita toimintaa ohjaavia käsitteitä. Aineistossa muutoksen tarve nousee käyttämättömästä kulttuurihistoriallisesta pääomasta.

” kun on puhuttu paljon näistä Sibeliuksen hyödyntämisestä(...)ja sanotaan ettei sitä ole tarpeeksi hyödynnetty (--) löytyykö nyt tästä ajasta tällisiä näkökulmia joilla me pystyttäis tavallaan sitä niinkun Sibelius-teemaa niinkun tota hyödyntämään paremmin.” – haastateltava C

Hyödyntämättömällä pääomalla viitataan tietoisuuteen siitä, että Sibelius on elänyt Hämeenlinnassa ensimmäiset 20 vuotta. Yhtenä lähtökohtana nousee esiin tarve nimenomaan paikallisen tietoisuuteen lisäämiseen sekä Sibeliukseen liittyvän toiminnan laajamittaiseen kehittämiseen. Useamman haastateltavan mielestä tietoisuus Sibeliuksen Hämeenlinnan vuosista puuttuu lähes kokonaan. Silti nähtiin, että Sibelius-tietoisuuden edistäminen voisi nousta jopa koko kaupungin strategiseksi painopisteeksi. Säätiön johtaja Erkki Korhonen on ehdottanut kaupungille ”The World Capital of Sibelius” -slogania. Apulaiskaupunginjohtaja Juha Isosuo (21.3.2013) on tunnustautunut saman lauseen kannattajaksi. Myös haastatteluaineistosta nousi esille Sibeliuksen hyödyntäminen strategisena pääomana.

”Se olis semmonen kaupungin strateginen pääoma (--) että pystyttäis yhdessä rakentamaan merkittäväksi strategiseksi kokonaisuudeksi tää kulttuuri- ja liikuntamatkailu (--) (viiden vuoden kuluttua) tästä on muodostumassa kokonaisuudessaan Sibeliuksen syntymäkaupunki. ” –haastateltava D

Paikallisen osaamisen, rakenteiden ja organisaatioiden hyödyntäminen nähtiin aineistossa pohjana Sibeliuksen kaupungille. Silti syntymäkaupungiksi tuleminen tarkoittaisi paitsi olemassa olevan hyödyntämistä erityisesti uuden ja erityisen luomista. Sibeliuksen kaupungiksi halutaan tulla nimenomaan tuoreilla ideoilla ja rohkeilla innovaatioilla. Inkisen (2007, 160) mukaan innovatiivisuuden vaade onkin yritysten, organisaatioiden ja alueiden elinehto nykyisessä kilpailutilanteessa. Myös Koskisen (2007, 24-25) painottaa, että kompleksisessa maailmassa tarvitaan kokonaan uusien näkökulmien ja ideoiden kehittelyä. Hän näkee nimenomaan muotoiluajattelun voivan antaa eväitä tähän

uuden luomiseen. Aineistossa korostettiin muutosprosessin tavoitteena rajat rikkovaa, innovatiivista ja yllättävää otetta.

”ihmiset tulee katsomaan jotakin missä kehitetään ja tuotetaan uutta” – haastateltava B

”Vois löytyä jotain ihan uudentyypisiä (—) sehän voi olla ihan uus moderni tapa ajatella(--) nyt täs on kaikki mahdollisuudet jollakin tavalla mä sanoin (...) nyt pitäis olla rohkeutta siis niinkun käyttää niinkun innovatiivisuutta...” – haastateltava C

Muutonprosessin suurimpana uhkana pidettiin rohkeuden puutetta ja tavanomaisuutta. Perinteinen ja vanhanaikainen olivat sanoja joilla haastateltavat maalaisivat uhkakuvia. Lääkkeenä tavanomaisuuden uhkaan nähtiin oikeanlainen osaaminen ja muutosta tukeva toimintakulttuuri. Radikaalin muutosotteen kannalla oli muotoiluajattelussaan myös Mager (2009, 38-39), joka korostaa jatkuvaa mahdollisuutta miettiä ja keksiä, miettiä uudestaan (re-think) ja keksiä uudestaan (re-invent). Haastateltavien joukossa kannatettiin myös tällaista jatkuvaa päättymätöntä luomisprosessia perinteisen valmiiksi tekemisen sijasta.

”meillä on semmoinen riski että lähetään semmosella perinteisellä” - haastateltava B

Ratkaisuna korostettiin myös kunnianhimoista otetta ja riskinottoa. Sibeliuksen kaupungista pitäisi lähtökohtaisesti lähteä tekemään tarpeeksi isoa ja näyttävää. Myös RED-ryhmän (2006, 21-22) painottamaa kunnianhimoa ja taiteellista riskinottoa korostettiin aineistossa esimerkiksi painottamalla valtakunnallisuutta ja kansainvälisyyttä esimerkiksi yhteistyökumppaneiden ja tukijoiden etsinnässä.

”Uhka on musta se et me asetetaan tavoite niinkun liian matalalle et se et ollaan rakentamassa vain sitten jotakin pientä niinkun hyvin tällisestä hämeenlinnalaisesta näkökulmasta(—)pitäis uskaltaa jopa ottaa tän tyyppisiä riskejä ja hakee jotakin ihan kerta kaikkiaan uudentyypinen toteuttaja –se vaatis niinkun kunnianhimon tason pitämisen mahdollisimman korkeella” - haastateltava C

Rohkeutta painotettiin strategisena painopistealueena, mutta myös rakenteissa ja uuden sisällön luomisessa. Erityisesti yksi haastateltava toi esiin taiteellista riskinottoa, uusien teosten tilaamista ja kantaesitysten tuottamista. Muutkin haastateltavat mainitsivat taiteellisen riskinottoa, mutta ilman tarkennuksia ja konkretisointeja. Aineistosta nousi uuden luomisen lisäksi selkeänä arvona erityisyys ja erottautuminen. Mietittiin mikä tässä hankkeessa olisi uutta, sellaista mitä ei muualla vielä ole. Esiin nousi rohkeus ja uteliaisuus.

”Mikä olis se uusi asia tässä niin olisko se rohkeus? Rohkeus lähtee tekemään jotain semmosta mitä ei voi kuvata nyt.” – haastateltava A

Muutosrohkeuden ja voimakkaan taiteellisen riskinottokyvyn rinnalla korostettiin kuitenkin matalaa kynnystä. Sisällön tulisi välttää elitistisyyttä, mutta olla silti sisällöllisesti ja taiteellisestikin korkea laatuista. Puhuttiin matalasta kynnyksestä, laajoista kansanjoukoista ja elitismien välttämisestä. Eräs haastateltava pelkäsi sisällön lipsahdettavan sellaiseksi, että se kiinnostaa vain yli 60-vuotiaita naisia, toinen nimesi hankkeen suurimmaksi esteeksi sen, ettei sisältö kiinnosta laajoja kansanjoukkoja.

”Tottakai täytyy olla taiteellisesti kokeilevaa (—) mut ei unohdettais sitä sen niinkun tämmösiä laajoja kansanjoukkoja (—) kun mä tarkotan et se ei olis niin elitistinen” – haastateltava C

Lisäksi nähtiin valttikorttina laajojen kansanjoukkojen rinnalla myös selkeästi marginaalinen segmentti, sellainen jossa voitaisiin edustaa maailman korkeinta huippua. Syntyi tasa-painotteluasetelma kansanomaisuuden ja klassisista klassisimman sisällön yleisöjen tarpeiden välillä. Tämän tasapainottelun onnistumiseksi todettiin tarvittavan ammattitaitoa.

”niistä mestarikursseista ja tän tyyppisistä –konkreettinen ja hyvä idea, jolla olis tiettyjä lisäetuja olemassa (—) joka olis niinkun klassisista klassisin (—) kun meillä olis tätä fyysistä rakennettakin” – haastateltava A

Aineistosta nousi esiin myös ruohonjuuritason ja saavutettavuuden näkökulma. Mietittiin, miten Sibeliukseen liittyvät palvelut jalkautuvat osaksi kaupunkilaisten arkea. Sibeliuksen näkyväksi tekemisen kautta rakennetaan myös juuria kaupunkilaisille. Aineistosta nousi esille erityisesti paikallisen identiteetin rakentaminen. Floridan (2002, 344) mukaan ihmisten identiteetti rakentuukin yhä enemmän paikan perusteella. Tärkeässä osassa identiteetin rakentamista on se, missä asutaan ja mitä siellä tehdään. Aineistossa paikallisen identiteetin vahvistamisen toimenpiteet nähtiin osana Sibeliuksen kaupunkia.

”jotenkin kaikki toimenpiteet, joilla jotenkin sitä omaa identiteettiä ja yhteisön identiteettiä voidaan kehittää (--)) niin se on arvokasta työtä jotenkin et mitä omassa kunnassa on” – haastateltava B

Toisaalta aineistossa painotettiin paikallista identiteettiä, toisaalta puhuttiin myös kansallisesta identiteetistä. Paikallisen identiteetin osalta puhuttiin juurruttamisesta ja pal-

veluiden viemisestä kuntalaisten arkeen. Heräsi kysymys, riittääkö se ylittämään kiinnostuskynnyksen muualta tuleville kävijöille vai täytyykö tuotteiden tarjota heille jotakin muuta kuin arkea. Kyse on tietoisuuden kasvattamisesta ja sitä kautta oman identiteetin rakentamisesta ja paikallisesta ylpeyden aiheesta, jota halutaan muillekin näyttää. Ohjenuorana Sibeliuksen kaupungille voisi kiteyttää: paikallinen tuki ensin, sitten seuraava porras.

”jos mennään vitaliteetin elinvoiman kautta, samaan asiaan kuuluu että ihmiset pitää sitä toimintaympäristöään arvokkaana” – haastateltava A

Aineistossa näkyi asiakaslähtöisyys ja asiakkaan arvostaminen. Mietittiin miten vastataan käyttäjien odotuksiin ja ylitetään siten kiinnostuskynnys. RED-ryhmä (2006, 18) korostaakin monien kompleksisoituneiden ongelmien nousevat siitä, etteivät käyttäjien pyrkimykset ja olemassa oleva tarjonta kohtaa. Lisäksi nousi esiin osallisuus ja varovasti myös yhdessä luominen (co-creation) muiden toimijoiden, asiakkaiden tai käyttäjien kanssa. Koskinen (2007, 33) kehottaa viemään palveluita siihen suuntaan, että asiakkaan entistä laajempi osallistuminen on mahdollista. Ääripäässä asiakas voi vastata tuotteen, palvelun tai jopa brändin viestinnällisen identiteetin suunnittelusta kokonaan. (Koskinen 2007a, 18-19, 2007b, 33) Osallisuus tuntui kiinnostavan, mutta sitä ei aineistossa kuitenkaan korostettu niin kuin esimerkiksi rohkeutta.

”vois niinkun ajatella, että siinä(...) olis niinkun tämmöstä osallistavaa” – haastateltava B

Aineistosta nousi esiin selkeitä määreitä Sibeliuksen kaupungin strategiseen ohjaukseen. Näitä määreitä on koottu Kuvioon 2.

Kuvio 2. Aineistossa käytettyjä määreitä tagipilvenä



4.3. RAAMIT

”Great services need great organizations” - Heapy & McManus 2011, 68

Aineistossa strategisena määreenä esitetty rohkeus ja edelläkävijyys toistuu rakennettaessa Sibeliuksen kaupungille uudentyyppisiä raameja. RED-ryhmä (2006, 8-9) esittääkin, että nykypäivän ja tulevaisuuden kompleksisoituneen maailman ongelmien ratkaisuun ei perinteinen lähestymistapa riitä. Avuksi tarvitaan muotoiluprosesseja ja niihin liittyviä taitoja. (RED 2006, 8-9) Myös avoimen innovaation toteuttaminen nojaa vahvasti uudenaikaiseen liiketoimintamalliin (Torkkeli ym 2007, 27). Aineistosta löytyi kannatusta nimenomaan uudentyyppiselle organisaatiolle. Erityisesti perinteinen kulttuuriorganisaatio nähtiin kahlitsevana.

”mä odottaisin jotakin uuden tyyppistä niinkun rakennelmaa uuden tyyppistä niinkun tota ideaa siihen konseptiin, sen takia pitäis katsoa kansainvälisiä(--) tämmöstä kulttuurilaitosta, jossa on johtaja ja kaks amanuenssia jotka tekevät tätä työtä et semmonen rakennelma on niinkun poissuljettu” – haastateltava C

Rakenteita toiminnan tueksi ei silti vielä kovin tarkasti osattu yksilöidä. Stabiilin ja standardisoidun organisaatorakenteen sijasta korostettiin kuitenkin selvästi prosessinomaisuutta ja innovatiivisuutta. Wilenius (2004, 28) esittääkin, että osaamiseen ja luovuuteen perustuva innovatiivisuus tulee olemaan uuden aikakauden liikevoima. Myös kokonaisvaltainen kehittyminen ja liikkuminen ajassa nähtiin tärkeänä tulevaisuuden Sibeliuksen kaupunkia rakennettaessa. Organisaatiota kuvailtiin liikkuvaksi, kokonaisvaltaista kehitystä edistäväksi ja tarvittaessa muutosherkäksi. Muotoiluajattelussa korostetaan myös holistisuutta sekä jatkuvaa uudistumisen prosessia, joka jää muotoilujohtoisen muutosprosessin myötä organisaatioon (mm. RED-ryhmä 2006 ja Stricdorn 2010).

”Musta on olennaista että jollakin tavalla et me ei rakenneta jollakin tavalla stabiilia olotilaa (—) vois luoda semmosen niinkun maailman että et se elää niinkun ajassa(—) et se olis tavallaan myös prosessi, että se se olis kokoajan tämmönen niinkun innovatiivinen uudentyyppisiä toimintakulttuuria hakeva” – haastateltava C

Vaikka kaikki haastateltavat edustavat suorasti tai epäsuorasti kaupunkiorganisaatiota heidän mukaansa Sibeliuksen kaupunki tarvitsee tuekseen jotakin muuta kuin perinteistä kuntaorganisaatiomentaliteettiä. Wilenius (2004, 231) näkeekin suurimpana esteenä

Suomen tiellä luovaan talouteen nimenomaan 2000-luvun yhteiskunnallisten ja taloudellisten päätöksentekijöiden kykenemättömyyden tarttua uudenlaisen yhteistyön tarjoamiin mahdollisuuksiin. Aineistosta nousi esiin huoli nimenomaan päätöksentekokoneiston rohkeudesta ja kyvystä ottaa riskejä. Nähtiin, että vallalla ollut uudistumisen kulttuuri on pikkuhiljaa kahlittu ja alettu suitsia aiemmin hyvinkin rohkeana nähtyä joutoa. Uuden poliittisen koneiston ja uuden kaupunginjohtajan rooli nähtiin äärimmäisen tärkeänä. Kaupungin rooli muuten korostui mahdollistajana. Kun pohja on kunnossa ja hanke käynnissä kaupungin nähtiin väistymässä taustalle, antavan organisaatiolle vapauden olla uudenlainen ja luova.

”Uhkana on se että jos meille ei tule riittävän rohkeaa ylätroikkaa (--) uhkana on se että jos niinkun jos se liiaksi kiinnittyy kaupunkiin (--) uhka on jos se alkaa olla semmosta kuntamaista työskentelyä” – haastateltava B

Verkostoituminen ja yhteistyö nousivat aineistossa onnistumisen edellytyksinä. Usein menestymisen avainsanoina korostetaankin verkottumista ja eri yhteisöjen välistä yhteistyötä (Inkinen 2007, 162). Myös O’Connor (2003, 23-24) näkee kulttuurisektorille ominaisena joustavat ja nopeasti muuttuvat verkostot, joista niin kutsuttu pehmeä tai luova infrastruktuuri muodostuu. Verkostojen rooli vaihteli aineistossa osaamisen näkökulmasta eri toimijoiden yhteistyön ja organisoitumisen tapaan. Innovaatioita haluttiin turvata nimenomaan pistämällä ihmisiä ja osaamisia yhteen. Inkinen (2007, 154) korostaa organisaatioiden rajapinnoissa tapahtuvia yllättäviäkin yhteentörmäyksiä, joiden kautta innovaatioita syntyy. Näiden lisäksi aineistossa korostettiin tällä hetkellä puuttuvaksi nähtyä avoimuutta paikallisten organisaatioiden yhteistyössä. Ehdotettiin jopa yhteistä rahoitus pohjaa helpottamaan yhteistyötä ja poistamaan raja-aitoja. Lisäksi aineistossa tärkeänä nähtiin luoviin yhteentörmäyksiin pohjaavan paikallisen yhteistyön lisäksi laajenevat verkostot myös kansainvälisessä mittakaavassa. Verkostojen kautta määritetty myös se, mitä osaamista meillä on käytössä ja kuinka hyviä ollaan.

” verkostoituminen (--) on olennaista missä ollaan mukana (--) pystytäänkö täältä tunnistamaan niitä ihmisiä, niitä organisaatioita, jotka vie tätä asiaa eteenpäin (--) muodostuuko hubi, tietynlainen keskittymä, jonka kautta onnistumisen olosuhteet luodaan (--) tän hankkeen kannalta näkisin verkostoitumisessa ihan äärimmäisen tärkeänä sen että pystyttäis mahdollisimman hyvien joukkoon” – haastateltava A

Useiden toimijoiden yhteistyöhön nojaamisen lisäksi hankkeen halutaan nojaavan monipuoliseen rahoitukseen. Puhuttiin kolmikannasta(kunta, valtio, yksityinen) ja nelikan-

nasta(kunta, valtio, yksityinen, käyttäjät). Rahoituksessa kaupungin ja valtion rahoituksen lisäksi painotettiin erityisesti yhteyksiä yksityiseen sektoriin.

”sitä kannattais yrittää niinkun tämmösen valtionrahoituksen piiriin (–) joku kolmikanta tai nelikanta julkista ja yksityistä rahaa (—) valtionrooli, meidän ja asiakkaiden ja nää firmat” – haastateltava C

Yksityisen sektorin yhteistyökumppaneiden hankintaan kiinnitettiin huomiota. Wileniuksen (2004, 231) mukaan yritysyritysyritystä ei synny, jos yritykselle ei ole selkeää viestiä siitä, miten se voi hankkeesta hyötyä. Lisäksi hän painottaa luovaa ajattelua näiden uusien yhteistyömallien etsimisessä. Yksityisen sektorin mukana ololla nähtiin muitakin rooleja kuin pelkästään taloudellinen. Kaupunkikuvan näkökulmasta yrittäjät ovat kriittisessä roolissa siinä, miten saadaan aikaan palvelukonsepti, jossa Sibeliuksen näkyä, maistuu ja kuuluu katukuvassa. Hankkeen elinehtona yrittäjät pitäisi saada heräämään Sibeliuksen kaupunki ajatukseen. Tajuamaan Sibeliuksen lisäksi yhdessä tuotetun (co-creation) sisällön mukanaan tuomat hyödyt ja mahdollisuudet.

”tää vois olla niinkun uudentyyppinen toimintakonsepti (—) et millä tavalla rakennetaan sellasta palvelukonseptia että ne(yksityinen sektori) lähtis mukaan” –haastateltava C

”jos tästä kaupungista sellasta elämyspuistoa tehdään niin tota miten saadaan yrittäjät mukaan(—) mikä on se juttu että ne ymmärtää (—) se Sibeliushan on se sydän joka sykkii siellä” – Haastateltava D

Hämeenlinna on panostanut viime vuosikymmenen aikana kulttuurin infrastruktuuriin. On rakennettu muun muassa vanhaan tehdasmiljööseen vuonna 2007 avattu Kulttuuri- ja kongressikeskus Verkatehdas². Sibeliuksen Hämeenlinnan ei haluttu rakentuvan ensisijaisesti seinien tai tavaroiden varaan vaan uusien sisältöjen, toiminnan ja palveluiden varaan. Lähtökohdaksi valittiin sisältö, jota tarvittaessa tukevat tilaratkaisut.

”haluisin et löytyy hyvä toiminta ja toimintakonsepti niin sit on niinkun helpoo keskustella fyysisistä tiloista” – haastateltava C

Verkatehtaan rakentamisen myötä kulttuuripalveluiden toimintaympäristön koetaan tukevan hanketta. Myös Sibeliuksen syntymäkaupunki –säätötoimisto ja suuri osa toiminnasta sijoittuu juuri Verkatehtaalle. Verkatehtaan alueella on lisäksi olemassa tiloja, jotka mahdollistaisivat Sibeliuksen keskuksen sisältöjä. Lisäksi hanketta liitettiin

² Lisätietoja: www.verkatehdas.fi

Verkatehtaan lisäksi muuhunkin kaupungin olemassa olevaan infraan, kuten Hämeen linnaan ja sitä ympäröivään Linnanniemeen.

”mitään uutta Sibeliuksen takia ei tarte rakentaa (...) vaan olemassa oleviin rakenteisiin juuri sinne Verkatehtaan keskittymään rakenteisiin se Sibelius-keskus. Ja se vois olla oikeestaan niinkun laajasti katsottuna (...)koko Verkatehtaan alue voisi siis olla sitä Sibelius-keskusta (-) ja koko kaupunki sitä elämyspuistoa.” –Haastateltava D

Toisaalta löytyy kuitenkin yksi kohde, joka kaipaa vielä panostusta infraan. Kauppakeskuksen takapihalla sijaitsevan Sibeliuksen syntymäkodin ympäristöön haaveillaan ympärivuotista ulkoilmakahvilaa.

”Sitten kun Sibeliuksen syntymäkodin ympäristö on rakennettu, jotta siinä on tällainen kokonaisuus joka toimii ympäri vuoden, onko siinä ulkona kahvilatoimintaa (-) mutta se on semmonen Sibeliuksen paikka” –Haastateltava D

Organisaatorakenteeseen tarvitaan paitsi rakenne, tilat ja rahat, myös osaajia. Koskinen (2007) puhuu osaamisen evoluutiosta, jossa osaaminen muotoutuu vastaamaan uusia tarpeita. Myös aineistossa korostettiin uudenlaista innovaatioihin ja jatkuvaan kehitykseen valmistavaa osaamista. Uudentyyppistä osaamista haettiin jopa Suomen, mutta ainakin Hämeenlinnan kaupungin ulkopuolelta. Wileniuksen (2004, 28) mukaan osaaminen perustuukin entistä enemmän olemassa olevan kyseenalaistukseen ja uusien innovaatioiden luomiseen. Olemassa olevaa kyseenalaistamaan pystyvät aineiston perusteella toisaalta nuoret, mutta toisaalta kokeneet innovaatioiden ammattilaiset. Sibeliuksen kaupunkia tekemään halutaan lisäksi uuden teknologina osaajia.

”Mä kytkisin tähän tämmösiä nuoria innovatiivisia ihmisiä tekemään niinkun uudella tavalla se on must se mahdollisuus” – haastateltava C

Wilenius (2004, 231) argumentoi, että luovan talouden suuremman hyödyntämisen esteenä on puute oikeanlaisesta asenteesta, osaamisesta, institutionaalisisista järjestelyistä ja resursseista. Hän tarkentaa, ettei niitä puutu, ne ovat vain väärässä paikassa. Aineistosta nousi myös huoli siitä, saadaanko tähän hankkeeseen oikeanlaisia osaajia. Pystytäänkö resursoimaan niin, että alan huippuja on mahdollista käyttää ja toisaalta, miten oikeanlaiset osaajat tunnistetaan.

”Onks täällä sekä aineellisia että asenteellisia panoksia laittaa tähän tuotekehitystyöhön(...) aineellisilla tarkoitan yksinkertaisesti rahaa(...) eikä se oo vielä kauheen isoja rahoja(...) konsultteja ja ammatti-ihmisiä (-) osaavia ammatti-ihmisiä, onks niitä hankitta-

vissa ja onks niillä niinkun työkalut? tää niinkun on se uhka ja este ja puute mikä siinä on”

– haastateltava A

Yhtenä vastauksena osaamisvajeeseen nähtiin virtuaalisuus, jonka kautta niin tekijäjoukkoa kuin käyttäjäjoukkoakin voidaan laajentaa Hämeenlinnan ulkopuolelle, aina kansainvälisiin toimijoihin asti. Myös paikallisten toimijoiden ja palveluiden sitominen mukaan uudistukseen nähtiin tärkeänä. Heapy ja McManus (2011, 68-72) muistuttavat, että olemassa olevien toimijoiden osallistaminen muutosprosessiin on tärkeää. Mager (2009, 38-39) painottaa puolestaan muutosprosessissa nimenomaan rohkeutta haastaa olemassa olevaa. Myös aineistosta nousi esiin voimakas tarve olemassa olevien rakenteiden hyödyntämiseen. Olemassa olevia toimijoita haluttiin innostaa osallistumaan, mutta toisaalta muutoksen mahdollistamiseksi myös haastaa.

”jollakin tavalla tämmösen pienen kaupungin niin pitää olla aika luova se ratkaisu ja se pitäis perustua niiden rakenteiden hyödyntämiseen (—) nää paikalliset toimijat (-) meillä on se vahva osaaminen ja verkostot niin sen niinkun innostaminen (--) se pitäis olla niinkun näitä meidän toimijoita haastava ja toimintojen kehittämisessä ja uusien näkökulmien luomisessa” – haastateltava C

Aineistosta nousi esiin huoli olemassa olevan hyödyntämisestä uuden luomisessa mutta toisaalta myös uuden juurruttamisesta tällä hetkellä vireillä oleviin hankkeisiin kuten suunnitteilla oleva Kantolan tapahtumapuistoon sekä Moottoritien katteelle tulevaan kauppakeskukseen³.

”Kauheaa jos nää kantolat ja muut jutut ei tähän niinkun kiinnity” – haastateltava B

”mä näen tän moottoritienkatteen pysäyttäjänä, mutta mikä saa jäämään (—) pysäytetään porukat tossa moottoritienkatteella ja tarjotaan Hämeenlinnan kaupungissa niille kaikille (—) semmosia lyhyen pysähtymisen palveluita” – haastateltava D

Taulukossa 6. tiivistetään Sibeliuksen kaupungin raamien pääkohdat.

³ Lisätietoja Kantolan tapahtumapuistosta: <http://www.kantolaeventpark.fi/>

Lisätietoja moottoritienkatteesta: <http://www.hameenlinna.fi/Kehittyva-Hameenlinna/Moottoritienkattaminen/Tavoite/>

Taulukko 6. Sibeliuksen kaupungin raamit

Organisaatio-rakenne	Uudentyyppinen innovaatioita ja yhteistyötä tukeva rakenne ja konsepti
Toimintatapa	Prosessinomainen, kokonaisvaltainen, jatkuvasti kehittyvä, osallistava
Osaaminen	Nuoria ja innovatiivisia ihmisiä. Uuden teknologian hallinta, käyttäjänäkökulma ja jatkuva ideointi, kulttuuriosaaminen ja taiteellinen näkemys, verkosto-osaaminen
Infra-struktuuri	Verkatehdas, Moottoritienkate, Kantolanniemi ja Linnanniemi pitäisi hyödyntää. Varsinaista uutta rakentamista ainoastaan Sibeliuksen syntymäkodin ympäristön kohentamiseksi
Rahoitus	Monipuolinen rahoituspohja, yksityinen sektori mukana myös palvelutuotannossa

4.4. IDUT

”Tuotteet ovat kasautuneiden ideoiden kiteytymiä” - Reunanen 2011, 98

Vaikka Sibelius nostetaankin aineistossa strategiseksi kärjeksi, halutaan sisällöllisesti kuitenkin laajentaa Sibeliuksen musiikista ja persoonasta johonkin laajempaan ja kokonaisvaltaisempaan kulttuuria hyödyntävään sisällönkehittämiseen. Yksi haastateltavista nosti huolen esiin näin:

”Riittääks siitä Sibeliuksesta uusia vaatteita kuinka pitkään edes niinkun vuoden jokaiselle päivälle” – haastateltava A

Yhtenä Sibeliuksesta johdettuna sisältöä ohjaavana kärkenä nousi esiin luonnollisesti musiikki. Toivottiin jo olemassa olevan musiikkitarjonnan parempaa koordinoitua ja yhteen kokoamista. Toivottiin paikallisella tasolla konkreettisesti eri musiikkitoimijoiden ja toiminnan kokoamista asiakasystävällisesti yhteen paikkaan. Esimerkiksi kuoro-

jen ja nuorten bändien esiintymisistä pitäisi olla tieto jossain, josta sitä tietäisivät kaikki etsiä. Toisaalta Moottoritienkatteelle kaivattiin uutta musiikkiohjelmaa ja sen koodinointia. Ulkopaikkakuntalaisille yleisöille, esimerkiksi lapsiryhmille uutena sisällöllisenä kärkenä ja erottautumistekijänä nousi esiin uteliaisuus musiikkiin.

”(...) uteliaisuuden kautta, uteliaisuudesta musiikkiin, musiikin tekemiseen, musiikin kuunteluun(—)musiikin historiaan, mihin tahansa erilaisiin asioihin (—) uteliaisuuden herättäminen” – haastateltava A

Haastateltavista kaikki nostivat esiin musiikin jostakin näkökulmasta. Sibeliuksen kaupungin nähtiin kiteytyvän toisaalta musiikin osaamiskeskukseksi tai tutkimuskeskukseksi toisaalta koko kaupungin kattavaksi elämyspuistoksi..

”mä mainitsin tän tämmäsen musiikin osaamiskeskuksen (—) sitte vähän laajemmin että se olis vähän laajemmin osaamiskeskus niinkun musiikkiin liittyen ja jos ajatellaan sitä virtuaalisena sivustona—ja sitä kautta löytyis asiaa paljon” – haastateltava D

”kyllähän se voisi olla myös mahtava tutkimuskeidas(–) joku tämmönen Sibelius tutkimuskeskus, jossa esimerkiksi opiskelijat vois tutkailla sen aiheen ympärillä totta kai musiikkia mutta jotakin muutakin” – haastateltava B

”tehdään tästä koko kaupungin kattava elämyspuisto” – Rimpelä, 21.3.2013(muistiinpanot ideointitilaisuudesta)

Aineistossa viitattiin useasti virtuaalisuuteen ja uuden teknologian hyödyntämiseen. Yksi tulevaisuuden yhteiskunnan kuvaus on ubiikkiyhteiskunta. Ubiikki tarkoittaa huomamattomasti toimivaa ja kaikkialla läsnä olevaa sulautettua tietotekniikkaa. Tämä tarkoittaa sitä, että lähitulevaisuudessa seinät, katot, lattiat, sohvut ja pöydät muuttuvat medioiksi. (Koskinen 2007, 16-17) Virtuaalisuus ja uusi teknologia nähtiin aineistossa nimenomaan vahvana mahdollistajana esimerkiksi uusien yleisöjen ja sisältöjen luomisessa. Lisäksi sen nähtiin tuovan elämystilatyyppeihin tiloihin mahdollisuuden erottautua. Tätä varten mukaan tarvittaisiin kuitenkin alan huippuosaamista ja uusia sisältöinnovaatioita.

”Sitten tietysti tää varmaan tää nykyinen teknologia ja uudet niinkun tavat tuottaa asioita ne antaa varmaan ihan uusia mahdollisuuksia(—)uusilla välineillä voitais niinkun tavoittaa uusia ihmisiä(—)hakea laajempaa kosketuspintaa” – haastateltava C

Toinen Sibeliuksesta johdettu sisältöä ohjaava teema aineistossa oli todellinen kulttuurihistoria ja siitä johdetut tarinat, sekä niiden hyödyntäminen uutta teknologiaa hyödyn-

tävässä kokonaisuudessa. Nurmi ym (2010, 85) toivat esiin ubiteknologian hyödyntämisen nimenomaan kulttuuriperintöön ja historiaan liittyvissä kokemuksellisissa paikoissa.

”Ensimmäisenä nään sen virtuaalisena (—) jotenkin mä nään että tää sähköinen puoli pitäis olla aika vahva” – haastateltava B

Sisältötasolla korostettiin myös yllätyksellisyyttä ja luovuutta. Toisaalta kaivattiin ”normaalin” musiikkitarjonnan parempaa koordinoitua ja näkyväksi tekemistä ja toisaalta jotakin aivan odottamatonta ja uutta. Kaivattiin esimerkiksi nykyisen konserttitarjonnan lisäksi jotakin ainutkertaista ja erityistä. Konkreettisina esimerkkeinä esiin nousi muun muassa musiikin liittäminen luontoon.

”sellasia niinkun luovia ja toisenlaisia (konsertteja)(...) tääl on niin mahtavat maastot(--) semmosia tilaisuuksia myös niinkun jotka jollakin outoudellaan houkuttelevat niinkun ihmisiä katsomaan (--) miks joku on lähtenyt (esiintymään) jonnekin niin siinä on yleensä joku yllättävä elementti” – haastateltava B

Vaikka visiotasolla korostettiin korkeaa kunnianhimoa ja riskinottoa, sisällöntasolla korostui myös kokeilun aloittaminen pienestä ja sitä kautta parhaan mahdollisen tuloksen takaaminen. Myös mm. RED-ryhmä (2006, 18) nostaa esiin muotoiluajattelussaan tärkeänä taitona riskien minimoinnin testaamalla (prototyping).

” se vois olla sellasta kokeilevaa, pientä, ylläpitävää, yllättävissä paikoissa -- parhaiten lähtee kun lähtee pienesti, testaa ja luottaa siihen perusideaan ja sitten laajentaa” - haastateltava B

Toinen prosessin alkuvaiheessa onnistumisen keinona nähty tärkeä tekijä oli onnistunut sisäinen ja ulkoinen viestintä. Kun Sibeliuksen kaupunkia rakennetaan, täytyy rakentaa myös viestiä ulospäin. Viestiä viemään kaivattiin korkeaprofiilista kummiverkostoa ja uudentyypistä iholle menevää viestintää (vrt. Koskinen 2007a, 12). Tärkeimpänä nähtiin kuitenkin kiteyttää koko hankkeen pääviesti.

”Meidän pitäis pystyä kiteyttään se sisältö ja se tavoite, se viesti mitä me halutaan tällä keskuksella viestittää” – haastateltava C

Toisaalta viestiksi tarjottiin uteliaisuutta musiikkiin, toisaalta uudenluomista ja taiteellista riskinottoa. Aineiston perusteella voisi kiteyttää muutamiaakin viestejä. Esimerkiksi ”Hämeenlinna on elävä musiikkikaupunki” sai kannatusta. Toisaalta viestiksi muodostui Sibelius on elänyt täällä 20-vuotta, tule kastomaan

miten se näkyy. Kolmanneksi viestiksi voisi nostaa slogan ehdotuksen: The World Capital of Sibelius.

Sibeliuksen kaupungin tuotteet, se pinta jossa kohdataan asiakkaat, nähtiin painottuvan elämyksiin. Pine ja Gilmore (1999, 2011) jakavat elämystuotteet neljään osallistuvuuden ja ympäristösuhteen näkökulmasta. Aineistosta nousi esiin näihin neljään kategoriin linkittyviä Sibeliuksen kaupungin tuotteisiin liittyviä määreitä (Taulukko 8). Selkeitä sisällöllisiä elämyskokonaisuuksia, jotka saivat aineistossa eniten painoarvoa, olivat virtuaaliset elämystilat, Sibelius-reitit, uuteen ympäristöön viedyt konsertit ja kaiken kansan tapahtumat. Yhtenä sisältökokonaisuutena nousi esiin nimeomaan lapsille ja lapsiperheille suunnatut sisällöt. Toisaalta korostettiin kouluille suunnattua toimintaa toisaalta lapsille ja nuorille nähtiin kasvatuksellisia sisältöjä omaavia elämyksellisiä ja ubiikkiteknologiaan pohjaavia sisältöjä. Isoimman painoarvon aineistossa saivat eskapistisiksi elämystuotteiksi luokiteltavissa olevat virtuaaliset, osallistavat ja ympäristöön sidotut maailmat.

”jos rahoitus saadaan kuntoon just erilaiset uudet tekniikan ja digimaailmojen kaiken tällöksen kautta, miten joku tällöksen päättymätön wikin kautta toteutettu työpaja jatkuu, jossa pääsee niinkun ryhmä liittymään edellisen ryhmän perään.” – haastateltava A

Lisäksi paikkoihin sidottuja uusia tuotteita ideoitiin Sibeliuksen syntymäkotiin, Sibelius-puistoon, moottoritien katteelle ja linnanniemen alueelle nimenomaan moniaistillisesta, elämyksellisestä näkökulmasta. Koskinen (2007,17-18) korostaakin tulevaisuuden talouden moniaistisuutta.

Taulukossa 7. jaotellaan yleisimmin esiintyneisiin sisältöotsikoihin liittyviä ideoita aineiston (haastattelut, työpaja, keskustelut ja asiakirjat) pohjalta Pinen ja Gilmoren elämystuotejaottelun neljän E:n mukaan. Sibeliuksen kaupungin elämystuotteet jakautuvat elämystuotejakoon aktiivisen osallistumisen ja aktiivisen fyysisen (tai virtuaalisen) ympäristösuhteen kautta. Monissa tuotteissa on jo nykyhetkellä piirteitä useista elämystuotteista. Aineistosta nousi näihin sisältöalueisiin liittyen uusia näkökulmia, joiden kautta samasta otsikosta löytyi useita eri elämystuotteita. Vahvimmin painotetut ideat on merkitty taulukkoon vahvennoksella.

Taulukon logiikkaa voisi avata konsertti-esimerkillä. TV:stä esitettävä taltioitu konsertti on viihdettä (entertainment). Konserteista saa esteettisiä (esthetic) elämystuotteita vie-

mällä konsertin sisällön kiinnostaviin fyysisiin paikkoihin, esimerkiksi osaksi luontoa, kuten aineistossa ehdotettiin. Konserteista saa myös kasvatuksellisia (education), kun niihin lisää ”mielen” osallistamista, esimerkiksi teosesittelyitä, juontoja tai käsiohjelmiä, näitä konserttitoiminta sisältää jo (Korhonen 2012). Eskapistisia (escapist) elämys tuotteita konserteista saa esimerkiksi silloin kun konsertti esitetään pitkin Vanajan rantaa kulkevaa rantareittiä, konsertin sisältö elää sen mukaan, missä kohtaa reitillä kulkee vai pysähtyykö kuuntelemaan.

Taulukko 7. Sibelius-elämystuoteideoita Pinen ja Gilmoren jaottelun mukaan

Elämystuote	entertainment passiivisesti vastaanotettua, ilman fyysistä suhdetta ympäristöön	esthetic passiivisesti vastaanotettu, fyysinen tai virtuaalinen suhde ympäristöön	educational aktiivisesti vastaanotettu, ei fyysistä suhdetta ympäristöön	escapist aktiivisesti vastaanotettu, fyysinen tai virtuaalinen suhde ympäristöön
konsertit	”tavallinen konsertti” taltioidaan ja esitetään streaminä netissä	konsertti puistossa, liikenneympyröissä, siltojen alla, jäällä, lauttalla, metsässä, apparan uimalassa jne	Konsertti, josta on oppimateriaalit, käsiohjelmat, teosesittelyt, juonnot jne	konserttipolku, valitsemalla reitin saa yksilöllisen konsertin
tapahtumat/koulutukset		Monitaiteinen tapahtuma, jossain elämyksellisessä ympäristössä, esimerkiksi balettia parkkihallissa	Syntymäkodin asukki –kisa: Kuka haluaa Sibeliuksesi Sibeliuksen paikalle, kulkee Sibeliuksesi pukeutuneena ja asustaa syntymäkodissa	Klassisista klassisin huippujen kesäkoulu Verkatehtaalla opistojen kesätauon aikana
Sibeliuksen syntymäkoti - ympärivuotinen kulttuurikahvila-toiminta	Uusi katettu ympärivuotinen kahvila, johon ihmiset tulevat viihtymään ja juomaan kahvia	moniaistillinen museovierailu kulttuurikahvila huikeassa uudessa miljöössä	Jannen Hämeenlinna -lautapeli Janne tarinoiden keruu, Suomi on pieni maa, mikä on sinun linkkisi Sibeliuksesi (fakta ja fiktio)	Museo on osallistava ja toiminnallinen elämystila, jossa vierailija voi valinnoillaan vaikuttaa saamaansa elämykseen Virtuaalinen syntymäkoti sovellus
Sibeliuspuisto		Moniaistisuus periaatteella suunniteltu puisto, jossa soivat puut	sisältää faktalaattoja	faktalaatit muodostavat virtuaalisen lavastuksen puistoon
Sibelius-reitit	reitit varrella Sibelius-kauppa.	Sibelius-reitti merkitty luontoon ja kaupunkikuvaan, Soivat värineliöt kuljettavat reitin kulkijaa Sibeliuksen lapsuuteen	reitit varrelle on merkitty mahdollisuus pitää kahvitauko tai lounastauko Sibelius-teemalla yrittäjien omat tuotteet	reitillä QR-viivakoodeilla rakennettuja sisältöjä, Reitti siis sekä virtuaalisena että fyysisenä olemassa, raja näiden välillä ylittävissä, täydentävät toisiaan
Elämystila - Kasvatukselliset sisällöt		3D-Musavideomaratoni: kolmiulotteinen elokuvateatteri musavideoille	esimerkiksi päättymätön wiki jossa lapsiryhmät jatkavat edellisen tekeleistä	Sibelius-mietelauseautomaatti, kieliversiot Jämsän starojen kanssa, 3d projisointi /hologrammi Ubiteknologia!

Aineiston pohjalta on koottu SWOT-analyysi, jossa esitellään toisaalta vahvuuksia ja heikkouksia nykytilaan liittyen ja toisaalta mahdollisuuksia ja uhkia Sibeliuksen kaupungin tulevaisuuteen liittyen. Aineistosta voi kiteyttää jotakin olennaista katsomalla SWOT-analyysin (Taulukko 8) tulevaisuuden uhkia. Strategisen tason pääuhat ovat kunnianhimon puute ja rohkeuden puute. Organisaatiotason uhat ovat oikeanlaisen osaamisen ja rahoituksen puute sekä liian stabiili organisaatorakenne. Sisältötason suurimmat uhkat ovat toisaalta elitistisyys ja toisaalta tavanomaisuus. Nämä uhat eliminoimalla ollaan askel lähempänä Sibeliuksen kaupunkia.

Taulukko 8. SWOT-analyysi aineiston pohjalta

Nykytila	<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todellinen kulttuurihistoria tarinoineen, josta uusia sisältöjä ammentaa • Infra, toimintaympäristö (Verkatehdas, Sibeliuksen syntymäkoti) • Olemassa olevat toimijat (esim. säätiö, syntymäkoti) • Kaupungin johdon tuki • Maantieteellinen sijainti 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sibeliusta on liian vähän hyödynnetty • Tarjonta on liian perinteistä • Todellinen toimijoiden välinen yhteistyörakenne ja siihen liittyvät porkkanat puuttuu • Yhteinen suunta puuttuu • Toimintakulttuuri • Taloustilanne
	Tulevaisuus	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sibeliuksen kaupunki strategiseksi painopistealueeksi ja kaupungin sloganiksi ”the World Capital of Sibelius” • Sibeliuksen musiikista ja persoonasta riittää ammennettavaa, teemana esim. luovuus ja uuden luominen • Strategisina arvoina jatkuva rohkeus kehittyä, luoda uutta ja rikkoa rajoja • Uusi motivoiva ja innostava yhteistyörakenne ja vahvempi verkostoituminen paikallisesti ja kansainvälisesti • Infran valjastaminen Sibeliuksen nimellä, esim. moottoritienkate • NykYTEKNIKAN luomat mahdollisuudet hyödyntää esim, tarinoita uudella tavalla

5. Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa selvittiin muotoiluajattelun hyödyntämistä Sibeliuksen kaupungin tapauksessa. Tapaus käsittää idean muutosprosessista, jonka tuotoksena Hämeenlinnasta muodostuu Sibeliuksen kaupunki strategisella, organisaatorakenteiden ja palveluiden tasolla. Tutkimus piirtää muotoiluajattelun viitekehyksessä suuntaviivoja Sibeliuksen kaupungille. Samalla esitellään eväitä, joilla vastata tulevaisuuden haasteisiin.

Viitekehyksessä lähdettiin liikkeelle palvelumuotoilusta. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan päästä vielä palveluiden tasolle miettimään yksityiskohtia. Palvelumuotoilua voi tuki hyödyntää laajemminkin, esimerkiksi organisaatiotasolla (esim. Sticdorn & Shneider 2011, 14), mutta tässä tutkimuksessa ei myöskään menty palvelumuotoilun menetelmien tasolle vaan haettiin nimenomaan suuntaviittoja Sibeliuksen kaupungin tulevalle tielle. Palvelumuotoilusanaa paremmin tähän tutkimukseen istuu samaan muotoiluosaamiseen pohjaava RED-ryhmän (2006) transformaatio-design, jossa nimikin jo laajentaa muotoiluosaamisen käyttöä palveluista laajemmalle, kokonaisvaltaiseen muutosprosessiin. Lopulta aineistoanalyysin aikana viitekehykseksi muotoutui muotoiluajattelu. Muotoiluajattelu löytyy taustalta sekä palvelumuotoilussa että transformaatio-designissa. Lisäksi se osoittautui jossain määrin relevantiksi kaikilla tapauksen tasoilla (strateginen, organisaatio ja palvelu). Muotoiluajattelun lisäksi luova talous, elämystalous ja seuraava talous saivat kaikupohjaa aineistossa.

Erityisesti aineistossa näkyivät luovan talouden määreet kuten innovatiivisuus, luovuus ja kilpailukyvyyn kehittäminen luovien osaajien kautta. Voisikin argumentoida, että Hämeenlinnan johtavat virkamiehet ovat suhteellisen hyvin omaksuneet Floridan (2002) ajatuksen luovan luokan merkityksestä menestyvälle kaupungille. Toisaalta tämä puheen tasolla innovatiivisuuteen, luovuuteen ja rohkeuteen nojaaminen pitäisi ulottua käytännön toimenpiteisiin asti. Bruun ym (2009, 39-40) esittävät, että innovaatioita, luovuutta ja immateriaalitaloutta käsittelevät suuret tulevaisuudenvisiot ovat tyyliltään hengennostatusta, eivätkä kovin usein konkretisoidu. Voisi argumentoida, että Sibeliuksen kaupunki tarvitsee toteutuakseen jonkin asteista hengennostatustakin. Visioiden piirtäminen ei kuitenkaan riitä nostamaan Hämeenlinnaa maailmankartalle Sibeliuksen pääkaupunkina, siihen tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä. Aineistosta nousi suuntaviittojen lisäksi hyvinkin konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, kuten klassisen musiikin

huippujen kesäkoulu tai virtuaalinen ja fyysinen elämysreitti. Toisissa ehdotuksissa haettiin konkreettisesti rakentaa elämystä Verkatehtaalalle tai ympärivuotinen kahvila syntymäkodin yhteyteen. Sibeliuksen kaupunkia rakennettaessa kyse on nimenomaan elämysten, luovan osaamisen ja kulttuurihistoriallisten tarinoiden tuotteistamisesta. Myös Bruun ym (2009, 40) myöntävät, että palveluiden ja kulttuurin tuotteistamisesta puhuttaessa visiot ovat konkreettisimmillaan.

Keskusteluissa nostettiin esille uuden luomista ja uuden teknologian hyväksikäyttöä. Pyynnön voisi kiteyttää: ”*Tehkää nyt jotakin, mitä ei missään muualla ole!!*”. Heurekaa pidettiin valtuuskunnan kokouksessa vanhanaikaisena vertailukohtana. (1.6.2012). Kun Kim ja Mauborgne (2009) esittelevät Sinisen meren strategiaa yksi heidän paljon käyttämistään esimerkeistä on kulttuurialan toimija, Cirque de Soleil. Onko Sibeliuksen kaupungin – kulttuuriorganisaatioiden ympärille rakentuvan kokonaisuuden - strategiasa relevanttia puhua Sinisen meren strategiasta? Pyritäänkö siinä todella strategisesti etsimään uutta markkinatilaa vai ennemminkin tekemään Sibeliuksen kaupunki mahdollisimman hyvin? Aineistossa painotettiin useaan otteeseen sitä, että muutosprosessilla halutaan tehdä kunnianhimoisesti jotakin oikeasti uutta. Tästä näkökulmasta Sibeliuksen kaupungin strategisessa linjauksessa olisi syytä olla sinisen meren strategian piirteitä.

Kaikki Sibeliuksen kaupunkiin liittyvä strateginen aikomus ei kuitenkaan noudattele sinisen meren strategiaa. Tämän tutkimuksen haastatteluissa korostui innovatiivisuuden lisäksi paikallisten jo olemassa olevien avujen hyödyntäminen. Paikalliset voimat pitäisi saada valjastettua innovoimaan ja luomaan uutta. Blackmonin (2008, 27-28) mukaansa strateginen aikomus muuttuu todeksi design-ajattelun ja toiminta-ajattelun kautta. Paikoin hankkeen strategista otetta edustaa sinistä merta paremmin tämä jako toiminta-ajatteluun ja muotoiluajatteluun. Design-ajattelu liittyy resursseista erityisesti ihmisiin ja osaamiseen sekä toimii enemmän toimintatapojen tasolla, kun taas toiminta-ajattelussa keskitytään muihin resursseihin sekä toimitaan enemmän prosessitasolla. Tässä tutkimuksessa liikutaan enemmän ihmisten ja toimintatapojen tasolla, ainoastaan infrassa ja uuden teknologian hyödyntämisessä liu'utaan toiminta-ajattelun puolelle.

Mistä peräänkuulutetut innovaatiot sitten tehdään? Inkinen (2007, 160) korostaa inhimillisen ja sosiaalisen toiminnan merkitystä innovaatiotoiminnassa niin yksilö kuin yhteisötasolla. Tavallaan kulttuuritoiminnassa on itsestään selvää, että ihminen on keskiössä, mutta ehkä tuore näkökulma on se että ihminen, hyvinvoivana yksilönä ja toimi-

vana yhteisönä tuottaa meille jotakin enemmän. Inkisen (2007, 163) mukaan olennaista on ymmärtää, että yhteistyötä eivät tee organisaatiot vaan viime kädessä ihmiset. Meronin ja Sangiorgin (2011) painottama ihmisiin (human-centred approach) korostaa kohtaamisia kaikissa neljässä alueessaan. Koskisen (2007) puolestaan painottaa osaamiseen keskittymistä. Nämä näkökulmat nousivat kyllä esiin aineistosta. Osaamisen evoluution ja tulevaisuuden talouden voisi esittää olevan erityisen relevanttia tällaisessa tilanteessa, jossa rakennetaan suuntaviittoa tulevaisuuteen sijoittuvalle organisaatiolle. Pitää olla aavistus siitä, mitä on tulevaisuuden osaaminen (Koskisen +RED) ja tulevaisuuden talous (Meroni & Sangiorgi), jotta voi saada aikaan tulevaisuuden organisaatio ja palvelut.

Haastatteluissa nousi esille Meronin, Sangiorgin (2011) ja Manzinin (2011) esille tuomia piirteitä tulevaisuuden uudessa taloudessa. Uuden luominen ja rajat rikkova yhteistyö nousivat esille aineistosta Sibeliuksen kaupungin määreinä toistuvasti. Meroni ja Sangiorgi (2011, 224-225) kuvasivat verkostoja uuden talouden selkärankana. Wilenius (2004, 28) puolestaan korosti verkostoja uuden aikakauden organisaatiomuotona. Aineistossa tunnustettiin verkostojen tärkeys, mutta suoraan uuden talouden määreet jaetusta, yhteisestä ja sosiaalisesta innovaatiosta jäivät tulkittavaksi rivien väliin. Enemmän näitä tunnuttiin painottavan muotoiluajatteluun ja luovaan talouteen liittyvässä kirjallisuudessa. Sosiaalisen innovaation määreet ovat nähtävissä erityisesti verkostojen ja yhteistyön korostamisena.

Tulevaisuuden kompleksisoituneempi maailma tuo RED-ryhmän (2006, 8-9, 18) mukaan mukanaan haasteita, joiden ratkaisuun tarvitaan uusia eväitä. Koskinen (2007), Balckmon (2008) ja RED-ryhmä kaikki näkivät muotoiluajattelun keinona vastata näihin haasteisiin. Aineistossa painoarvoa saivat erityisesti teknologisoituminen ja sen tuomat mahdollisuudet. Kompleksisuuteen liittyen yhtenä ajatuksena nousi väistämättä mieleen se, että ulottuuko kompleksisoituminen ja sen mukanaan tuomat moniulotteiset ongelmat todella meille Suomeen ja Hämeenlinnaan asti? Kirjoittajien teksteistä on kulunut jo vuosia aikaa. Ehkä aineiston voisi tulkita antavan viitteitä myös kompleksisoitumisen jakautumisesta Hämeeseen.

Mitä sitten ovat Sibeliuksen Hämeenlinnan suuntaviitat? Muutosprosessista puhuttaessa haastateltavat korostivat uuden luomista, radikaalia ja rohkeaa otetta sekä yhteistyötä. Nämä määreet liittyvät vahvasti muotoiluajatteluun. Aineistossa sivuttiin lisäksi muotoi-

luajattelussa vahvasti läsnä olevaa moniammatillisuutta, osallisuutta ja yhdessä luomista (co-creation). Heapy ja McManus (2011, 62-78) korostivat erityisesti organisaation sisäistä osallisuutta ja paikallisia sovellusmahdollisuuksia. Meronin ja Sangiorgin (2011, 224) uuden talouden muutoksen myötä tulevaisuus tuo tullessaan yksinkertaistuksen ja standardoinnin sijasta palvelut lähemmäs ihmisten tarpeita ja arkea. Meronin ja Sangiorgin kuvaaman skenaarion voisi tulkita sisältävän myös ajatuksen käyttäjistä osallisina ja palveluista saavutettavampina. Tämä näkökulma olisi voinut korostua aineistossa vielä enemmän, mikäli haastateltavien joukossa olisi ollut enemmän myös muuta kuin johtoportaan väkeä. Aineistossa uusi ja rohkea linkittyi vahvasti olemassa olevaan. Toisaalta uhkana nähtiin jämähtäminen tavanomaiseen ja perinteeseen, mutta toisaalta haluttiin kuitenkin saada mukaan olemassa olevat toimijat ja hankkeet.

Vielä 80-luvulla organisaatiorakenteiden muodostaminen (organization design) perustui hierarkiaan ja valvontaan. Esimerkiksi Mintzbergin (1983, esim. s. 153) kirjaa ohjaaviksi määreiksi suoran valvonnan (Direct supervision) sekä työprosessien, osaamisen ja sitä kautta lopputuotteiden standardoinnin. RED-ryhmän (2006, 8) mukaan perinteisesti organisaatiot on suunniteltu hierarkkisiin ja pystysuoriin rakenteisiin nojaaviksi. Niiden tavoitteena on ollut ratkaista ongelmia pilkkomalla ne helpommin hallittavissa oleviin osiin. Ne on suunniteltu vastaamaan monimutkaisen, mutta ei välttämättä yhä kompleksoituneemman maailman ongelmiin. Aineiston ja viitekehyksen pohjalta voisi piirtää kuvaa Sibeliuksen kaupungista, jonka raamit rakentuvat uudentyyppiselle ajassa elävälle ja jatkuvasti kehittyvälle, verkostoparadigman ja sosiaalinen innovaation ohjenuoria noudattelevalle organisaatiorakenteelle (vrt. RED 2006, 21-22). Organisaatio pohjaa muotoiluosaamiselle ominaiseen käyttäjänäkökulmaan ja jatkuvaan ideointiin (RED 2006) sekä olemassa olevan kyseenalaistamisen (Wilenius 2004, Mager 2009). Sibeliuksen kaupungin raamit rakentuvat pikkuhiljaa kokonaisvaltaisen kehittämisen (holistisuus) myötä nojaten olemassa oleviin resursseihin ja toimijoihin. Toiminta perustuu monipuoliseen rahoituspohjaan, jossa on mukana kaupungin lisäksi valtio, käyttäjät ja yksityinen sektori. Yksityisen sektorin ja käyttäjien rooli nähdään myös palveluiden tuottajana (co-creation).

Sibeliuksen kaupunki olisi palvelutuotannoltaan Pinen ja Gilmoren (1999) erilaisiin elämystuotteisiin pohjaava kokonaisuus, jossa painottuu laajasti musiikin koko kirjo ja kulttuurihistoriasta johdettuja tarinoiden hyödyntäminen. Erityisenä ohjenuorana sisäl-

ölliselle ”idealle” ehdotettiin uteliaisuutta musiikkiin. Sibeliuksen kaupungin tuotteet nähtiin myös elämystuotteina, jotka rakentuvat yllätyksellisyyden, rohkeuden ja luovuuden ympärille. Vaikka rohkeus nähtiin tärkeänä, esille nousi myös palvelumuotoiluajattelussa keskeisenä tekijänä oleva testaaminen (esim, Miettinen 2009, 14).

Vahvana sisällöllisenä mahdollistajana nähtiin myös virtuaalimaailmat ja uuden teknologian hyödyntäminen. Ajankohtainen uuteen teknologiaan, osallisuuteen ja elämyksiin perustuva Sibeliuksen kaupunki on ainakin mikäli Nurmi ym (2010, 85) on luottaminen. He toivat esiin ubiteknologian hyödyntämisen nimenomaan kulttuuriperintöön ja historiaan liittyvissä kokemuksellisissa paikoissa. He nostivat tämän muutosteeman esiin erityisesti lähitulevaisuuteen (-2015) liittyen. Sibeliuksen kaupungin voisi tulkita olevan erittäin lähellä heidän kuvaamaansa kulttuuriperintöön ja historiaan nojaavaa hanketta, jossa ubiikkiteknologiaa voitaisiin hyödyntää.

Toisaalta aineisto vastasi hyvin muotoiluajattelun määreisiin ja siitä voisi päätellä, että muotoiluajattelu on relevantti viitekehys kulttuurikentän muutosprosessissa. Ainoastaan Magerin (2009, 38) ja Blackmonin (2008, 27-28) muotoiluajattelun keskeisenä piirteenä pitämä visuaalisuus ei saanut kaikupohjaa aineistossa, ennemmin puhuttiin Koskisen (2007, 17-18) esille tuomasta moniaistisuudesta. Toisaalta haastateltavien esille nostamat pointit tulevaisuudesta voisi yhdistää toisesta näkökulmasta luovaan talouteen tai ihan vaan hyvään taiteen hallintoon liittyviksi määreiksi. Esimerkiksi Chongin (2002, 14) taiteen hallinnolle (arts management) määrittelemään kolmeen tehtävään ne voisivat sopia. Ensimmäinen tehtävä on tuottaa taiteellisesti korkeatasoista ja kunnianhimoista sisältöä. Aineistossa peräänkuulutettiin myös taiteellisesti korkeatasoista sisältöä ja kunnianhimoa. Toiseksi Chong määrittelee taiteen hallinnon tehtäväksi saavutettavuuden ja yleisötyön. Aineistosta nousi esiin myös saavutettavuuteen liittyviä määreitä. Kolmanneksi tehtäväksi Chong nostaa julkisen tuen ja taloudellisen tehokkuuden. Periaatteessa aineistossakin määritettiin tähän liittyen suuntaviittoja. Tutkimusprosessin aikana heräsi ajatus siitä, ollaanko todella tekemässä radikaalia muutosprosessia vai vaan parantamassa olemassa olevan toiminnan laatua. Chongin tehtävien voisi esittää kuvaavan juuri laadukkuutta. Se mitä muotoiluajattelu toi laadukkuuden ja asioiden hyvin tekemisen lisäksi oli holistisuus, moniammatillisuus, osallisuus, jatkuva kehittyminen ja radikaalisuus. Näiden myötä laadun parantamisen lisäksi pyritään tasolle, jossa huomioidaan esimerkiksi sosiaalisen innovaation luomat mahdollisuudet.

Aineiston pohjalta tehty SWOT-analyysi nosti esiin uhkia kolmella tasolla. Strategisen tason pääuhat olivat kunnianhimon puute ja rohkeuden puute. Organisaatiotason uhat olivat oikeanlaisen osaamisen ja rahoituksen puute sekä liian stabiili organisaatorakenne. Sisältötason suurimmat uhkat olivat toisaalta elitistisyys ja toisaalta tavanomaisuus. Muotoiluajattelun relevanssia tämän tyyppisessä tapauksessa voisi avata miettimällä voidaanko näihin uhkiin vastata muotoiluajattelulla? Kunnianhimo suhteessa tehtävän muutoksen kokonaisvaltaisuuteen ja muutoksen fundamentaalisuuteen löytävät pohjan muotoiluajattelusta (esim. Red ja Mager) Myös rohkeus on helppo liittää muotoiluajatteluun. Oikeanlainen osaaminen voisi puolestaan pohjata muotoiluosaamiseen jatkuvan ideoinnin, moniammatillisuuden hallitsemisen ja käyttäjänäkökulman kautta. Lisäksi oikeanlaista osaamista voisi esittää olevan uuden teknologian edelläkävijyys (esim. Ubiikkiteknologia) ja kulttuuriosaaminen (Wilenius 2004). Stabiiliuden uhkaan voisi vastata verkostoparadigmaa hyödyntävä organisaatorakenne, joka tukee avointa innovaatiota. Sisältötason uhkiin vastaamiseksi tarvittaisiin kuitenkin tämän tutkimuksen lisäksi käyttäjäpinnassa tehtävää lisätutkimusta, esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen ennen kuin siihen voidaan ottaa sen suuremmin kantaa.

Näin ollen muotoiluajattelu toisi apua Sibeliuksen kaupunki –tyyppisen kulttuuriin pohjaavan tulevaisuuden yhteistyörakenteen/muutosprosessin muotoilussa.

5.1. Kehittämisehdotuksia

Tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi tutkimuksen aineisto antoi eväitä Sibeliuksen kaupungin kehittämiseen. Tähän lukuun olen koonnut näitä kehittämisehdotuksia ja pohdintoja muotoiluajattelun sekä muun teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Nämä kehittämisehdotukset on koottu aineistosta, mutta niitä on jatkotyöstetty liittyen viitekehystä löytyviin suuntiin hiukan edemmäs. Lopuksi kootaan myös jatkotutkimustarpeita.

Tutkimusaineistossa suunnattiin, mitä Sibeliuksen kaupunki voisi olla strategisella tasolla. Tämän tason kehittämistoimenpiteet on kirjoitettu nimenomaan kaupungille. Sibelius nähtiin tutkimuksessa strategisena pääomana ja kulttuuri laajemminkin strategisena painopisteenä. Tämän strategisen pääoman lunastamisen voisi aloittaa ottamalla Hämeenlinnan kaupungin sloganiksi ”the World Capital of Sibelius”. Yhdeksi strategiseksi

määreeksi nimettiin kunnianhimo. Tämän strategisen määreen realisoituminen vaatisi paikallisten toimijoiden innostamisen lisäksi ulkopuolista huippuosaamista ja kansainvälisiä kontakteja. Täytyisi saada osaamista erityisesti muotoiluajatteluun, uuteen teknologiaan ja elämystuotantoon liittyen.

Paikallisten toimijoidenkaan innostaminen voisi tapahtua käskemisen sijasta porkkanoilla. On monenlaisia vaihtoehtoja, mitä nämä porkkanat voisivat olla esimerkiksi rahaan tai muihin resursseihin kuten työvoimaan liittyviä. Rahaan liittyviä porkkanoita voisivat olla jonkunlainen Sibeliuksen avustus tai sisältöjen sitominen palvelusopimuksen korotukseen. Lisäksi voisi myös hakea esimerkiksi opetus- ja kulttuuriministeriön taiteilijoiden työllistämisrahaa Sibeliuksen kaupunkiin perustettavalle taiteilija-verkostolle, jossa kaikki kulttuurilaitokset, ja miksei vaikka yritykset ja taloyhtiötkin voisivat anoa kaupungilta omaa taiteilijaa. Taiteilija saisi elantoa tehtävänään rakentaa oma palasensa Sibeliuksen kaupunkiin ja kulttuurilaitokset tai yritykset lisäresurssin.

Sibeliuksen kaupungin haluttiin perustuvan uudelle ennennäkemättömälle sisällölle. Kuten Inkinen (2007, 160) kirjoittaa innovaatioiden keskiössä on ihminen ja yhteisö. Keskeisenä tulevaisuuden uusien sisältöjen luomisessa ovat näiden ihmisten kohtaamiset (vrt. Meroni & Sangiorgi 2011). Innovaatioita Sibeliuksen kaupunkiin liittyen voisi näin ollen edistää varmistamalla ihmisten kohtaamisia, luomalla rakenteet verkostoparadigmaa ja avointa ja sosiaalista innovaatiota tukeviksi. Sibeliukseen liittyvän sisällön tuotannossa kulttuuritoimijoiden yhteistyötä tulisi tiivistää, ja mahdollisesti luoda löyhä verkosto-organisaatio, jossa esimerkiksi Sibeliuksen syntymäkaupunki -säätio on koordinaattorina ja kaupunki porkkanarahojen jakajana. Kulttuuritoimijoiden omaan substanssiin liittyvä toiminta voisi jatkua yksikkötasoisena, mutta kaikki Sibeliukseen liittyvä sisältö koordinoitaisiin ja koottaisiin yhdestä paikasta. Verkostotyypin tuotantomallin kautta sisällöstä saataisiin ehkä rikkaampaa. Tämän paikallisten kulttuuritoimijoiden verkoston lisäksi lonkeroiden täytyisi ulottua yksityiselle sektorille, valtakunnallisiin toimijoihin ja miksei kansainvälisiin. Lisäksi, mikä tärkeintä, tuotantomallin tulisi sisältää myös sosiaalisen innovaation mahdollisuus yhdessä käyttäjien kanssa.

Miten saadaan aikaan rakenne, jossa innovativisuus ja yhteistyö viedään uudelle tasolle? Yhdessä Meronin ja Sangiorgin (2011, 197) case-esittelyssä puhutaan verkstorakenteesta, joka on kuin palveluiden verkko. Siinä on liitoskohtia, joissa useat erilaiset palvelumuodot/mallit voivat elää rinnakkain. Hubissa yhdistyy materiaalien saatavuus,

suotuisa infra ja strateginen sijainti, lisäksi se toimii tukipisteenä muille toimijoille. (Meroni & Sangiorgi 2011, 197) Voisivatko Verkatehdas, moottoritienkate ja linnan-niemi olla tällaisia hubeja?

Hämeenlinnan haluttiin olevan ympäristöltään, palveluiltaan ja tuotteiltaan Sibeliuksen kaupunki. Karkeasti ottaen Sibeliuksen kaupungin palveluverkko rakentua kolmeen: paikalliset palvelut, paikkaan sidotut virtuaaliset palvelut ja mistä tahansa käytettävät virtuaaliset palvelut. Ensimmäisellä kategorialla tarkoitetaan esimerkiksi yrittäjäyhteis-työn kautta syntyneitä aineellisia Sibeliukseen liittyviä tuotteita, Sibeliuksen syntymä-kotia ja sen mahdollisesti remontoitavaa ulkoilmakahvilaa, Sibelius-kauppaa, konsertte-ja, tapahtumia, reittejä ja elämystilaa. Toiseen kategoriaan kuuluu esimerkiksi reitteihin ja elämystilaan liittyvät virtuaaliset lisät, kuten QR-kooditettu reitti tai syntymäkotiin liittyvä päättymätön wiki. Kolmanteen kategoriaan kuuluvat esimerkiksi alati elävä ja kasvava Sibelius-sovituspankki verkossa tai toisessa maassa toteutettu 3d-kiertue virtu-aalisessa Hämeenlinnassa.

Palveluiden tasolla tuotteet voisivat rakentua osallisuudelle palvelutilanteessa. Magerin (2009, 38) mukaan yhdessä tekeminen näkyy kahdesta suunnasta; toisaalta yhdessä tuottaminen muutosprosessin aikana, toisaalta yhdessä tuottaminen muutosprosessissa kehittyvän uuden palvelun tasolla. Voisiko Sibeliuksen kaupungin tapauksessa muotoi-luajattelu olla sillä tavalla jatkuvana elementtinä mukana, että yhtenä tuotteena on ”co-creation” yhdessä asiakkaan kanssa siinä hetkessä, touchpointissa.

Yhteenvetona Sibeliuksen kaupunki rakentuu elämystuotekokonaisuudesta, jossa kaikki neljä Pinen ja Gilmoren elämystuotetyyppiä ovat läsnä. Tuotekartta rakentuu yhteis-työssä löyhän verkostomaisen organisaation käsissä ja kohtaamisissa (touchpoint). Kau-pungin näkökulma on strateginen. Sibeliuksen syntymäkaupunki -säätiön näkökulma on koordinoiva. Muiden kulttuurilaitosten näkökulma on co-creative. Myös pienyrittäjällä on omanlaisensa tulokulmansa Sibeliuksen kaupunkiin omien tuotteidensa ja strategioidensa kautta. Kehitysideoita kootaan taulukossa 9.

Taulukko 9. Kehitysideoita muotoiluajattelun viitekehyksessä

Muotoilu-ajattelu	Strateginen taso → Kaupunki	Organisaatiotaso → Kulttuuritoimijat ja niiden verkostot	Tuotetaso → mitä tapahtuu asiakaspinnassa
Kokonaisvaltainta	yhteiseen strategiaan kannustavaa → ”The World Capital of Sibelius”	kokonaisvaltainen muutosprosessi, jossa mukana koko paikallinen toimijakenttä	Asiakkaille kokonaisvaltaisia, moniaistillisia tuotteita
Monialaista	yhteistyöhön ja rajoitusten rikkomiseen kannustavaa → resursoidaan kansainvälisyyteen, kannustetaan porkkanoilla	Tuloksena verkostoorganisaatio, kannusteena osallistua esimerkiksi porkkanarahat Sibeliusliittymiin sisältöihin, tai esim. taiteilijaverkosto, joka linkittää toimijat toisiinsa	monet tahot tekevät tuotteisiin osia → esim. reitit
Osallistavaa	co-creation → halutaan tehdä yhdessä yrittäjien ja käyttäjien kanssa	rakenne, joka tulee kulttuuritoimijoiden ja yrittäjien osallisuutta suunnittelussa	tuotetasolla asiakas luoo osan saamastaan elämyksestä
Jatkuvasti kehittyvää	Kehittämiseen kannustava → tuoreet ideat palkitaan	Organisaatorakenne ei ole staattinen	tuotevalikoima on uudistuva, jotta kävijän kannattaa käydä uudestaan
Rohkeaoitteista ja uutta luovaa	Kannustetaan rohkeuteen → Inspired by Sibelius = uutta luova	luova ja innovatiivisuuteen kannustava rakenne, joka mahdollistaa kohtaamiset ja törmäykset	Taiteellinen riskinotto-kyky ja yllätyksellisyys Sisältöä ohjaa uteliaisuus musiikkiin

5.2. Jatkotutkimusaiheita

Kvalitatiivisia menetelmiä pidetään hyödyllisinä esitutkimuksen teossa. (Alasuutari 2011, 231) Tämän tutkimuksen tiimoilta voisikin esittää muutaman aiheen jatkotutkimukselle. Tämän tutkimuksen yhdeksi heikkoudeksi jää liian rajattu otanta asiantuntijoita, joiden kohtaamisiin tämän tutkimuksen tulos pohjautuu. Mikäli tuo määrä olisi suurempi ja monipuolisempi (esimerkiksi käyttäjiä mukana), oltaisiin ehkä lähempänä todellista Sibeliuskaupunkia, toisaalta silloin kyseessä olisi mahdollisesti myös huomattavasti laajuuden tutkimus. Nyt näkökulma rajattiin nimenomaan johtoportaan. Muotoiluajattelun nimissä jatkotutkimusvaiheessa olisi ehdottomasti lähestyttävä käyttäjän osallistamista prosessiin kaikilla tasoilla.

Meroni ja Sangiorgi (2011, 202) kuvaavat neljä aluetta (karkeasti palvelut, organisaatiot, julkiset toimintamallit ja skenaariot), joilla Design for Services-prosessit toimivat. Tässä tutkimuksessa lähdettiin tietyllä tavalla liikkeelle näillä kaikilla rintamilla tavoitteena rakentaa tapaukselle suuntaviivat ja hyödyntää muotoiluajattelua apuna suunnan viitoittamisessa. Koska tarvetta oli ensisijaisesti alullepanevalle voimalle ja tilaa maisterin tutkielmassa rajallisesti, jäi monta tietä odottamaan kulkijaa.

Alueellisten skenaarioiden luomiseen liittyen (Meroni & Sangiorgi, 2011, alue 4) prosessissa eteneminen vaatisi laajan osallistavan projektin kaupunkilaisten kanssa. Julkisten toimintamallien edistämiseksi (alue 3) tehtäväksi jää kuntakonsernin toimijoiden motivointi mukaan käytännön muutosprosessiin. Organisaatiotasolla (alue 2) yksi etenismahdollisuus olisi organisaatioiden kehittämisen (OD) ja palvelumuotoilumenetelmien käyttäminen hyödyksi tutkimuksessa ehdotetun verkostoparadigmaa hyödyntävän organisaation moniammatillisen työskentelyn tapojen kehittämisessä.

Ja lopulta, kun mennään varsinaisiin tuotteisiin (alue1), jatkotyöstölle jää itse palveluiden kehittäminen, asiakaspinnat ja testausvaiheet. Tässä tutkimuksessa ei käytetty menetelmiä, jotka usein ovat palvelumuotoiluprosessin keskiössä. Palvelumuotoilua käytettiin teoreettisena viitekehysenä, ei menetelmänä. Menetelmätaso jäi etäiseksi tässä tutkimuksessa, koska paino oli tutkimusprosessissa, ei varsinaisessa palvelumuotoiluprosessista. Jatkotyöstö tähän tapaukseen liittyen voisi olla seuraava askel, jossa palvelumuotoilu siirtyy teoreettisesta viitekehuksesta menetelmätasolle.

Eräs rajapinta, joka tässä tutkimuksessa jäi tutkimatta, on Sibelius. Tämän tutkimuksen suuntaviittojen tueksi tarvittaisiin tutkimus, jossa kerätään tarinoita Sibeliuksen Hämeenlinnasta. Tarve on nimenomaan tarinoille, sekä fiktiolle että faktalle. Keräämiseen voisi toisaalta valjastaa tutkijan, toisaalta niiden keräämisessä voisi hyödyntää lisäksi esimerkiksi sosiaaliseen mediaan nojaavaa alustaa, johon ihmiset voivat syöttää oman kosketuspintansa Sibeliuksen liittyen. Näiden tarinoiden ympärille Sibeliuksen kaupunki voisi tulevaisuudessa tuotetasolla rakentua.

6. Lopuksi

Aluksi oli Sibelius-keskus idea, josta muotoutui tutkimuksen edetessä kuva jostain laajemmalle levittäytyvästä koko kaupunkia koskettavasta elämyskokonaisuudesta. Mutta miten saadaan aikaan elämysten ympärille rakentuva kokonaisuus, jossa olemassa olevat toimijat ja uudet ideat, todelliset kulttuurihistorialliset faktat ja mielikuvituksen tuotteet yhdistyvät Sibeliuksen nimeä kantavaksi kokonaisuudeksi? Ja saatiinko tässä tutkimuksessa luotua lähtökohta sille, että Hämeenlinna nousee maailmankartalle Sibeliuksen lapsuuden ja nuoruuden kaupunkina? Mikä on se täysin uudenlainen rajoja rikkova lähestymistapa, jota haastateltavat peräänkuuluttivat?

Yksi mahdollisuus on, että tuo uusi tapa rakentuu muotoiluajattelulle. Jo pelkästään muotoilusana kuuluu yhä useammin myös arjen työkielessä monilla aloilla. Tuotemuotoilun lisäksi voi kuulla puhuttavan ainakin oman elämän muotoilusta, työmuotoilusta, palvelumuotoilusta, muutoksen muotoilusta ja strategisesta muotoilusta. Reunanen (2011, 104) kiteyttää muotoilun ytimen hyvin, vaikka puhuukin nimenomaan taiteesta, tuotemuotoilusta ja tuotekehityksestä: ” *Muotoilun lähtökohta on muoto (Forma). Se on formulointia.* ”. Näkemykseni mukaan tässä tapauksessakin on kysymys nimenomaan formuloinnista.

Toinen mahdollisuus on Meronin ja Sangiorgin(2011) esille tuoman sosiaalisia innovaatioita tukevan ihmislähtöisen lähestymistavan ympärille. Esitellyt suuntaviivat strategiaan, organisaatioon sekä sisältöihin noudattavat tuota lähestymistapaa. Mahtipontisen, hierarkisen ja strukturoiden sijasta Sibeliuksen Hämeenlinna muotoillaan ihmisistä, verkostoista ja uudistumisesta. Näillä eväillä kunnianhimo lähtee uudesta tavasta ajatella ja tehdä, ei esimerkiksi uuden infrastruktuurin ja teknologian määrästä. Uuden teknologian hyödyntäminen toki näyttäytyy myös suurena mahdollistajana, mutta senkin näkökulma on osallistava ja elämystä tukeva. Myös näissä lähdetään liikkeelle ideoista ja ihmisistä.

Kriittiseksi hankkeen toteutumiselle nousee resursseista nimenomaan osaaminen. Mikäli oikeanlaista osaamista saadaan kiinnitettyä (tätä varten tarvitaan toki myös rahaa), voi muotoiluajattelun antia todella hyödyntää. Millainen osaaminen sitten on tulevaisuuteen sopiva? Kuten Red-ryhmä (2006), tässäkin tapauksessa nähdään keskiössä muotoiluajattelu ja –osaaminen, jota voi kuitenkin hyödyntää myös joku muu kuin muotoilija. Kes-

keiseksi nousee muotoiluosaamisen ja uuden teknologian osaamisen lisäksi Koskisen (2007a, 20) painottama kokonaisuuksien hallinta.

Yhtenä lähtökohtana tähän tutkimukseen lähdetessä oli se, että tuloksena saataisiin aikaan jotakin, mikä ohjaa eteenpäin Hämeenlinnaa Sibeliuksen kaupunkina. Vastauksia siihen, miten Sibeliuksen kaupunki muotoillaan. Liikkeelle lähdetessä oli epäselvää päätyykö tutkimus esittämään suuntaviivoja kokonaan uudelle Sibelius-keskusorganisaatiolle, olemassa olevasta muotoillulle toimintakonseptille, brändin kehittämiseksi vai tuotteille. Lopulta tuloksena on suuntaviittoa Sibeliuksen kaupungille. Suuntaviivat näyttävät tietä strategisella tasolla kokonaisvaltaiseen kaikille kaupungin toimijoille yhteiseen visioon Sibeliuksen kaupungista, maailman Sibelius pääkaupungista. Organisaatiotasolla suuntaviivat osoittavat kohti verkostomaisesti Sibeliuksen syntymäkaupunki –säätön ympärille rakentuvaa rakennetta, jossa on mukana virtuaaliset lonkeronsa. Sisällöllisesti se ohjaa toisaalta kohti taiteellista riskinottokykyä (Inspired by Sibelius) ja toisaalta saavutettavaan ruohonjuuritason toimintaan sekä yhteistyöhön/yhteistuotantoon yksityisen sektorin toimijoiden ja käyttäjien kanssa. Kaikilla tasoilla mahdollistajana on uuden teknologian valjastaminen Sibeliuksen kaupungin käyttöön, niin yhtenä osana kaupunkikuvassa kuin ympärimaailmaa leviävinä virtuaalisina palvelukokonaisuuksina sekä ihmisten välisten kohtaamisten mahdollistajana.

Sekä aineistossa että teoreettisessa viitekehyksessä puhutaan osallisuudesta, yhteisöllisyydestä, innovaatioista ja virtuaalisuudesta. Toki näihin määreisiin liittyen Hämeenlinnassakin paljon jo tapahtuu, mutta paljon on vielä tehtävä, jotta visiot saadaan puristettua konkreettisiksi toimenpiteiksi. Sibeliuksen kaupungin toteuttaminen tässä tutkimuksessa esiteltyjen suuntaviittojen mukaisesti voisi olla yksi askel siihen suuntaan. Mukaillessa sitä, mitä Meroni ja Sangiorgi (2011, 202, 208-209) kirjoittivat strategisen tason muotoilusta - käytännön palvelut toimivat aikanaan todistusaineistona sille, että strategioilla on kosketuspinta arjen kohtaamisten tasolle. Tulevaisuudessa nähdään, miten Sibeliuksen Hämeenlinna näkyy palveluiden tasolla vai jääkö se pelkäksi mukavaksi mutta jo sinänsä arvokkaaksi fantasiaksi.

Kulttuuri on siirtynyt kaupunkien uudistamis- ja kehittämishankkeiden keskipisteeseen. (O'Connor, 2003, 18) Tässäkin kehittämishankkeessa kulttuuri on kaupungin kehittämishankkeen keskipisteessä. Lopuksi heidän pallon Sibeliuksen syntymäkaupunki –säätölle ja Hämeenlinnan kaupungin virkamiesjohdolle. Saatteeksi voisi todeta, että

tavoitteiden ei hankkeen edistämisen suhteen tarvitse olla alhaalla. Sibeliuksen kaupunki voi lähtee muotoiluosaaminen kainalossaan vaatimattomasti vaikka parantamaan maailmaa. ”Seuraavan talouden” näkökulmasta tulevaisuuden palveluitakaan ei enää ajatella vain design-objekteina vaan keinoina tukea uutta yhteistoiminnallisempaa, luovempaa taloutta, hyvinvointia ja yhteiskuntaa (Meroni&Sangiorgi 2011, 227). Muotoilujattelu voi RED-ryhmän (2006, 6) mukaan olla vastaus moniin yhteiskunnan monimutkaisimpiin ongelmiin. Voisi argumentoida, että Sibeliuksen kaupungin kautta voisimme muokata myös - jos ei nyt maailmaa - niin ainakin Hämeenlinnaa?

Lähdeluettelo

Kirjalliset lähteet:

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino: Tampere

Blomkvist, J. & Holmlid, S. & Segelström, F. 2010. Service Design Research: Yesterday, Today and Tomorrow. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) *This is Service Design Thinking. Basics – Tools – Cases*. 308-315. BIS Publishers: Amsterdam

Brand Flu, M. 2011. Service Transformation: Service Design on Steroids. *Touchpoint – the Journal of Service Design Vol 3, No. 2. 9/2011*. 54-60. Publisher: Service Design Network

Bruun, O. & Eskelinen, T. & Kauppinen, I. & Kuusela, H. 2009. Immateriaalitalous - kapitalismin uusi muoto. Gaudeamus Helsinki University Press:

Chong, D. 2002. Arts Management. London and New York: Routledge.

Cooper, R. 2011. Preface. Teoksessa Meroni, A. & Sangiorgi, D. *Design for Services*. xi-xii. Design for social responsibility series. Gover Publishing limited: Surrey England.

Florida, R. 2005. Luovan luokan esiinmarssi. Kään. Nousiainen, J. Mikkonen, M & Raudaskoski, S. alkuperäisteos 2002, Tammer-Paino Oy: Tampere

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. 26-44. PS-kustannus: Jyväskylä

Heapy, J & McManus, J. 2011. 10 lessons from the Propagation of Design Practice in Organization. *Touchpoint – the Journal of Service Design Vol 3, No. 2. 9/2011*. 68-72. Service Design Network

Kim, W. C & Mauborgne, R. 2009. Sinisen meren strategia. Käännös: Tillman, M. Alkuperäisteos 2005: Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä

Koskinen, J. 2007a. Palveludesign – Näkökulmia muotoilun murrokseen. Teoksessa *Service design.tv - kirja palvelumuotoilusta ja matkailun kehittämisestä*. 12-29. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, Sarja B. Oppimateriaalia, osa 9.

- Koskinen, J. 2007b. Brändinrakentamisen ABC. Teoksessa *Service design.tv - kirja palvelumuotoilusta ja matkailun kehittämisestä*. 30-41. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, Sarja B. Oppimateriaalia, osa 9.
- Lewis, R. 1973. *Service Society*. Longman Group Limited: London.
- Mager, B. 2009. Service Design as an Emerging Field. Teoksessa Miettinen S. & Koivisto M. (toim.) *Designing Services with Innovative Methods*. 28-43. Otava Book Printing: Keuruu, Finland.
- Manzini, E. 2009. Service Design in the age of Networks and Sustainability. Teoksessa Miettinen S. & Koivisto M. (toim.) *Designing Services with Innovative Methods*. 28-43. Otava Book Printing: Keuruu, Finland.
- Manzini, E. 2011. Introduction. Teoksessa Meroni, A. & Sangiorgi, D. *Design for Services*. 1-8. Design for social responsibility series. Gover Publishing limited: Surrey England.
- Meroni, A. & Sangiorgi, D. 2011. *Design for Services*. Design for social responsibility series. Gover Publishing limited: Surrey England.
- Miettinen, S. 2009a. Designing services with Innovative Methods. Teoksessa Miettinen S. & Koivisto M. (toim.) *Designing Services with Innovative Methods*. 28-43. Otava Book Printing: Keuruu, Finland.
- Miettinen, S. 2009b. Service Designer's methods. Teoksessa Miettinen S. & Koivisto M. (toim.) *Designing Services with Innovative Methods*. 28-43. Otava Book Printing: Keuruu, Finland.
- Mintzberg, H. 1983. *Structure in Fives: Designing effective organizations*. Prentice-hall, inc.: New Jersey, Englewood Cliffs
- O'Connor, J. 2003. Julkinen ja yksityinen sektori kulttuuriteollisuudessa. Teoksessa Niinikoski M-L. ja Sibelius, K. (toim.) *Kulttuuribusiness*. WSOY: Helsinki
- Pine, B. J & Gilmore, J. H. 1999. *The Experience Economy*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts

Pine, B. J & Gilmore, J. H. 2011. The Experience Economy – updated edition. Harvard Business Review Press: Boston, Massachusetts

Reunanen, J. 2011. Idea taiteessa ja tuotekehityksessä. Aalto-yliopiston julkaisusarja Crossover 2/2011.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustudkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. 189-199. 3. uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus: Jyväskylä

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. The Design Beyond The Design: A different Approach to Designing a Textbook. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J.(toim.) *This is Service Design Thinking. Basics – Tools – Cases*. 14-19. BIS Publishers: Amsterdam

Stickdorn, M. 2010. Definitions: Service Design as an Interdisciplinary Approach. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) *This is Service Design Thinking. Basics – Tools – Cases*. 28-33. BIS Publishers: Amsterdam

Stickdorn, M. 2010. 5 Principles of Service Design Thinking: A dynamic language for a dynamic approach. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J (toim.) *This is Service Design Thinking. Basics – Tools – Cases*. 34-45. BIS Publishers: Amsterdam

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talemum.

Väyrynen, K. 2010. Elämyksestä elämysyhteiskuntaan — käsitehistoriaa ja kritiikin lähtökohtia. Teoksessa T. Latomaa & S.J.A. Karppinen (toim.) *Seikkaillen elämyksiä II, Elämyksen käsitehistoriaa ja käytäntöä*. 20–35. LUP/Lapin yliopistokustannus.

Yin, R. 2003. Case Study Research: Design and Methods. Kolmas painos. Sage publications: USA.

Sähköiset lähteet:

van Aken, J. E. 2007. Design Science and Organization Development Interventions - Aligning Business and Humanistic Values Verkkojulkaisussa *The Journal of Applied*

Behavioral Science 2007 Vol. 43 No. 1. 23-40. Sage publications & NTL Institute: Viitattu 15.10.2012. → jab.sagepub.com

Blackmon, K. 2008. Designing for Services: design thinking and operations management – converging or parallel worlds? teoksessa: Kimbell, L & Seidel, V.P. (toim.) *Designing for Services – Multidisciplinary Perspectives*. 27-28. University of Oxford. Viitattu 25.2.2013. → http://www.service-design-network.org/system/files/media/6_Kimbell_Designing_1_web.pdf

Hämeenlinnan kaupungin strategia: Uudistuva Hämeenlinna 2015. 2010. Viitattu 16.4.2012.

→ <http://www.hameenlinna.fi/pages/388584/Valtuuston%2014.6.2010%20hyväksymä%20strategia.pdf>

Inkinen, S. 2007 Avoimen innovaation filosofiaa ja reunaehtoja: havaintoja luovista prosesseista, luovista toimialoista ja innovaatioympäristöistä. julkaisussa Torckeli, M. Hilmola, O-P. Salmi, P. Viskari, S. Käki, H. Ahonen, M. & Inkinen, S. *Avoim innovaatio. Liiketoiminnan seitinohuet yhteistyörakenteet*. 153-207. Tutkimusraportti 190. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 10.3.2013. →

<http://www.openinnovation.fi/files/download/Tutkimusraportti190AvoimInnovaatio.pdf>

Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu. viitattu 13.8.2012. <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2011/01/VerkostojohtamisenOpas.pdf>

Kaivo-oja, J. 2011. Futures of Innovation Systems and Systemic Innovation Systems: Towards Better Innovation Quality with New Innovation Management Tools. FFRC eBOOK 8/2011. Turun yliopisto, Tulevaisuuden tutkimuslaitos. Viitattu 10.3.2013 → http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu_2011_8.pdf

Moritz, S. 2005. Service Design: Practical access to an evolving field. Köln International School of Design. Viitattu 23.10.2012 → <http://stefan-moritz.com/files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf>

Nurmi, T. Vähätalo, M. Saarimaa, R. & Heinonen, S. 2010. Ubitrendit 2020: Tulevaisuuden ubiteknologiat. Kehityskulkuja, sovelluksia, trendejä sekä heikkoja signaaleja.

TUTU-eJulkaisu 4/2010. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Viitattu 10.3.2013

→http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu_2010-4.pdf

Torkkeli, M. Hilmola, O-P. Salmi, P. Viskari, S. Käki, H. Ahonen, M. & Inkinen, S. 2007. Avoin innovaatio. Liiketoiminnan seitinohuet yhteistyörakenteet. Tutkimusraportti 190. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 10.3.2013 →

<http://www.openinnovation.fi/files/download/Tutkimusraportti190AvoinInnovaatio.pdf>

Trullen, J. & Bartunek J. M. 2007. What a Design Approach Offers to Organization Development, Verkkojulkaisussa *The Journal of Applied Behavioral Science* 2007 Vol. 43 No. 1, s. 23-40, Sage publications & NTL Institute: Downloaded from jab.sagepub.com by Noora Herranen on October 15, 2012

Viskari, S. 2007. Avoin innovaatio. teoksessa Torkkeli, M. Hilmola, O-P. Salmi, P. Viskari, S. Käki, H. Ahonen, M. & Inkinen, S. *Avoin innovaatio. Liiketoiminnan seitinohuet yhteistyörakenteet*. 27-47. Tutkimusraportti 190. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 10.3.2013. →

<http://www.openinnovation.fi/files/download/Tutkimusraportti190AvoinInnovaatio.pdf>

Muut asiakirjat:

SIB150 - Toimintasuunnitelma 2012-2015. Tehty 2012. Luettu 10.9.2012

Taikalamppu-verkoston toimintasuunnitelma 2013, Tehty 2012. Luettu 10.3.2013.

Kylä kaupungissa hankkeen loppuraportti. Tehty 2012. Luettu 10.3.2013.

Havaintopäiväkirja 3.7.2012 - 21.3.2013.

Liitteet

LIITE 1: Työpajan tehtävänanto ja osallistajat

Alustava ideointityöpaja Sibelius-keskuksesta

23.8.2012 klo 15 – 16.30

Ravintola Iso-Huvila, Verkatehdas

OSALLISTUJAT:

Jouko Astor, toimitusjohtaja, Kulttuuri- ja kongressikeskus Verkatehdas Oy
Erkki Korhonen, johtaja, Sibeliuksen syntymäkaupunki -säätio
Markku Rimpelä, Tilaajajohtaja, Hämeenlinnan kaupungin lasten, nuorten ja elämänlaatu-
palvelut
Timo Koivu, Tilaajapäällikkö, Hämeenlinnan kaupungin kulttuuripalvelut
Carita Rantala, Hämeen keskiaikamarkkinat
Sanni Hallanvaara, Hämeen keskiaikamarkkinat
Antti Krapu, Hämeenlinnan kaupungin historiallinen museo
Janne Kaakinen, vs. johtaja, Lasten ja nuorten kulttuurikeskus ARX
Taina Lammassaari, johtaja, Hämeenlinnan Taidemuseo
Jukka Jokinen, hallintojohtaja, Hämeenlinnan teatteri

Karri Salo, koordinaattori, Sibeliuksen syntymäkaupunki -säätio
Saana Pirhonen, tuotantoassistentti, Sibeliuksen syntymäkaupunki -säätio

TEHTÄVÄNANTO:

jako kolmeen ryhmään, ryhmät kiertävät pöydissä 20 min per pöytä.

PÖYTÄ 1: Ideoikaa mikä tekisi Sibelius-keskuksesta kulttuurisesti merkittävän paikan

PÖYTÄ 2: Ideoikaa mikä tekisi Sibelius-keskuksesta kasvatuksellisesti merkittävän paikan

PÖYTÄ 3: Ideoikaa mikä tekisi Sibelius-keskuksesta matkailullisesti merkittävän paikan

LIITE 2: Haastattelut ja keskustelut

Haastattelut

Nimi	titteli ja organisaatio haastatteluhetkellä	paikka	päivämäärä ja kesto
Markku Rimpelä	Lasten ja nuorten sekä elämänlaatu palveluiden tilaaja johtaja, Hämeenlinnan kaupunki	Haastateltavan työhuone kaupungintalolla	20.9.2012. 51 min 29 sec.
Tapani Hellsten	Hämeenlinnan kaupunginjohtaja	Haastateltavan työhuone kaupungintalolla	20.9.2012 34 min 28 sec.
Jouko Astor	Kulttuuri- ja kongressikeskus Verkatehdas Oy:n toimitusjohtaja	Haastateltavan työhuone Verkatehtaalla	21.9.2012 1 h 21 min 38 sec.
Kirsti Mäensivu	Kehittämisyksikön johtaja, Hämeenlinnan kaupunki	Haastateltavan työhuone kaupungintalolla	19.11.2012 1h 07 min 27 sec.

Keskustelut

Nimi	titteli ja organisaatio	paikka	päivämäärät
Erkki Korhonen	Sibeliuksen syntymäkaupunki –säätien johtaja	Säätien toimisto Verkatehtaalla	Lukuisia vuoden 2012 aikana
Tapio Hurri	Sibelius-opiston rehtori	Hurrin työhuone Verkatehtaalla	23.1.2013
Tuulia Tuomi	Hämeenlinnan kaupungin Historiallisen museon johtaja	Tuomen työhuone	7.1.2013
Karri Salo	Sibeliuksen syntymäkaupunki –säätien koordinaattori	Säätien toimisto Verkatehtaalla	Lukuisia vuoden 2012 aikana
Ann-Mari Virta	Lasten ja nuorten kulttuurikeskus ARXin vastaava kulttuurituottaja	Cafe kukko	19.9.2013

LIITE 3: Haastattelurunko

1. Tarve

Miksi Sibelius-keskus pitäisi tehdä? Mitä tällä voisi saavuttaa? Mihin pyritään?

Mikä on tärkeintä tässä hankkeessa?

Kulttuurinen, matkailullinen ja kasvatuksellinen merkitys, mihin kasaantuu suurin tarve?

2. Nykytila ja tulevaisuus

Mitä meillä on nyt? Mitä meiltä puuttuu?

Mitä mahdollisuuksia näet Sibelius-keskuksessa?

Mikä on Hämeenlinnan valttikortti? Miten sitä pitäisi hyödyntää?

Mikä on suurin uhka tai este hankkeen toteutumiselle?

3. Kenelle ja kenen kanssa?

Kenelle ensisijaisesti Sibelius-keskusta pitäisi suunnitella?

Ketä kaikkia hanke koskettaa?

Ketä näet tärkeimpinä yhteistyötahoina

Mitä vastaavaan toimintaan liittyvää benchmarkkaus-kohteita tulee mieleen?

4. Sisältö

Mikä voisi olla Sibelius-keskuksen palveluidea, jonka ympärille kokonaisuus rakentuu?

Minkä asioiden, tuotteiden tai toimijoiden ympärille voisi Sibelius-keskuksen kaupunkia rakentaa?

Mikä voisi olla Sibelius-keskuksen kärki-idea?

5. Ansaintalogiikka

Mitä me myymme? Mitä yleisö ostaa? Miten rakentuisi rahoituspohja?

Miten lopputuote tuotteistetaan?

6. Päämäärä

Nyt on mahdollisuus tilata, mitä tähän liittyen tilaisit?

Millainen Sibelius-keskus voisi olla viiden vuoden päästä? Mikä on se ihannekuva, jonka aiheesta näet?