

Leena Viukari

Tieto- ja viestintäteknikkavälitteisen
palvelun kehittämisen kolme
diskurssia



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN COMPUTING 123

Leena Viukari

Tieto- ja viestintäteknikkavälitteisen palvelun kehittämisen kolme diskurssia

Esitetään Jyväskylän yliopiston informaatioteknologian tiedekunnan suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Agora-rakennuksen auditoriossa 3 joulukuun 17. päivänä 2010 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of the Faculty of Information Technology of the University of Jyväskylä, in the building Agora, auditorium 3, on December 17, 2010 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2010

Tieto- ja viestintätekniikkavälitteisen
palvelun kehittämisen kolme diskurssia

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN COMPUTING 123

Leena Viukari

Tieto- ja viestintätekniikkavälitteisen
palvelun kehittämisen kolme diskurssia



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2010

Editor

Seppo Puuronen

Department of Computer Science and Information Systems, University of Jyväskylä

Pekka Olsbo, Sini Rainivaara

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

URN:ISBN:978-951-39-4134-5
ISBN 978-951-39-4134-5 (PDF)

ISBN 978-951-39-4095-9 (nid.)
ISSN 1456-5390

Copyright © 2010, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2010

ABSTRACT

Viukari, Leena

Three discourses for an ICT-service development

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2010, 304 p.

(Jyväskylä Studies in Computing

ISSN 1456-5390; 123)

ISBN 978-951-39-4134-5 (PDF), 978-951-39-4095-9 (nid.)

Finnish Summary

Diss.

Technology is very much present in peoples' everyday lives. Technology must not exist for itself, but rather for supporting and enhancing different sectors of human life. Therefore human and societal approach is utmost important in technological development. Today the innovation process in Finland is technology oriented. Despite the claims made by information society policies, it is difficult to develop services that truly meet user needs. This research aims to analyze service development and to demonstrate a discursive service development process starting with user need. The main research problem is how to make the third-sector demand meet the supply. This problem is divided into three sub-problems: What are the communication needs of an NGO (Non Governmental Organization)? How do telecommunication companies respond to NGOs' communication needs? What can be done at the society level? The research problem is examined through literature and a phone-circle development project. The approach to the service development is holistic and qualitative; the research is carried out by the means of a case study. The history of communication technology shows that the focus has been on technological development and not on services. Technology politics do not have a channel through which citizens' voices can be heard. The company is able to produce technological services but not to understand social needs. Moreover the company structures do not support service development based on social need. The NGO is not able to express their problems in procuring a communication service. There are no common communications capabilities between the three stakeholders. A discursive service development is suggested: the discursive process proceeds through four levels, starting at users' ideology, then societal validation, user context, and finally practical functionality and safety issues. It is vital to share a common framework between the developing parties, and this requires social capital. Common development arenas are needed at both the company and the societal levels. Furthermore, the development of social innovation requires new funding sources.

Keywords: new service development, ethnography, discursive service development process, three stakeholder cooperation, social innovation, NGO, information society development

Author's address

Marja Leena Viukari
Dept. of Computer Science and Information Systems
University of Jyväskylä
P.O. Box 35
40014 University of Jyväskylä
e-mail: leena.viukari@kolumbus.fi

Supervisors

Professor, Ph.D. Pertti Saariluoma
Dept. of Computer Science and Information Systems
University of Jyväskylä, Finland

Ph.D. Marja-Liisa Viherä
Know-how talkoot
The Finnish Information Processing Association
(FIPA)
Helsinki, Finland

Reviewers

Research Professor, Ph.D. Antti Hautamäki
Agora Center
University of Jyväskylä, Finland

Docent of Cognitive Philosophy (University of
Helsinki), Research Expert of Finland Futures
Research Centre (University of Turku),
Ph.D. Matti Kamppinen
University of Turku, Finland

Opponents

Senior Design Manager, Professor Juhani Salovaara
Naantali, Finland

Research Director, Docent, PhD. Timo Hämäläinen
Sitra, the Finnish Innovation Fund
Helsinki, Finland

ESIPUHE

Tämän tutkimuksen juuret ulottuvat viime vuosituhannen loppuvuosiin, jolloin minulla oli tilaisuus kuulla ehdotus erään eteläsuomalaisen kaupungin tietoyhteiskuntastrategiaksi. En ymmärtänyt mitään kuulemastani tietoyhteiskuntastrategiasta enkä myöskään sen esityskieltä. Jäin pohtimaan, joudunko elämään yhteiskunnassa, jonka rakenteita ja kieltä en ymmärrä vai voiko asialle tehdä jotakin. Päätin yrittää toimintavaihtoehtoa ja hakeuduin työhön suomalaiseen teleyritykseen, jonka juuri perustettu tietoyhteiskuntayksikkö osoittautui näköalapaikaksi tietoyhteiskuntakehitykseen.

Varsinaisen kimmokkeen väitöskirjatutkimukseeni sain tämän tutkimuksen empiriana olevan kehityshankkeen ensimmäisen vuoden jälkeen, talvella 2007, jolloin yritin ymmärtää teleyrityksessä käytettyjä käsitteitä asiakaslähtöisyys ja palvelu. Osoittautui, että näiden käsitteiden tarkastelu vaati kokonaisvaltaista otetta, jossa piti lähteä liikkeelle viestintäpalveluiden yleisestä ja historiallisesta kehityksestä. Tuloksena tästä pohdinnasta on käsillä oleva tutkimus, jonka toteutumisessa ovat auttaneet lukuisat henkilöt.

Lämpimät kiitokset ohjaajilleni professori Pertti Saariluomalle ja FT Marja-Liisa (Maija) Viherälle hienosta yhteistyöstä. Otitte kumpikin tahollanne innostuneena vastaan ajatuksen tämän tutkimuksen aloittamisesta ja olette ohjanneet tutkimukseni eri vaiheita viisaalla ja kannustavalla tavalla. Olen kiitollinen Pertti Saariluoman kanssa käydyistä lukuisista ymmärrystäni avartavista keskusteluista ja seminaareista, jotka ovat ohjanneet tutkimukseni rakentumista ja jäsentymistä kokonaisuudeksi. Samoin olen kiitollinen Maija Viherän väsymättömästä tuesta ja näkemyksellisyydestä. Hänen tinkimätön tutkimuksellinen otteensa ja erittäin pitkä kokemuksensa teleyrityksen ja viestintäteknikan kehityksestä ovat auttaneet minua tutkimani alueen ymmärtämisessä ja tutkimuksen tekemisessä. Kaiken kaikkiaan pian kuluneet neljä vuotta ovat olleet hieno matka, ja olen voinut iloita yhteistyön myötä syntyneistä oivalluksista ja oman oppimiseni edistymisestä

Väitöskirjan esitarkastajina ovat toimineet professori Antti Hautamäki ja kognitiotieteen filosofian dosentti, Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen tieteellinen asiantuntija Matti Kamppinen. Monet kiitokset hyödyllisistä kommentteista ja näkökulmista, jotka ovat auttaneet minua tekemään lisätarkennuksia erityisesti menetelmälukuun sekä pohtimaan ja tarkentamaan muita tähdellisiä asioita käsikirjoitukseen.

Muistan myös kiitollisena jo edesmenneitä professoreitani Albert Doutrelouxta ja Joseph Bonmariagea Université Catholique de Louvainissa, Belgiassa, johdattavasta sosiaaliantropologian tutkimukseen. Louvainin yliopistossa saadulla pohjalla etnografiseen tutkimukseen on ollut tärkeä merkitys tämän tutkimuksen aloittamiseen.

Lämmin kiitos kaikille osaaville ja asiantunteville työtovereilleni avartavista keskusteluhetkistä, jotka ovat auttaneet minua ymmärtämään teleyrityksen arkea. Jaksoitte vastata lukemattomiin viestintäteknikkaa ja sen kehittämi-

seen liittyviin kysymyksiini. Tämän tutkimuksen ensimmäinen inspiraatio ja käytännön toteutus mahdollistuivat työyhteisössä. Haluan erityisesti mainita Juha Aaltosen, Kari Granlundin, Veikko Haran, Ossi Kuittisen, Jari Mannisen, Kari Marttisen, Irene Merilahden, Kari Laihosen, Matti Pasasen, Markku Pöntyksen, Seppo Tiaisen, Jussi Laakkosen ja Ville Airon. Myös Matti Makkonen, Liisa Kirves, Osmo Leppänen ja Heikki Äyväri ovat täydentäneet tietojani. Kiitos Giuseppe Luganolle kannustavasta tutkimusilmapiiristä sekä hyvistä pohdinnoista yhteisessä työhuoneessamme.

Minulla on ollut ilo tutustua myös suureen joukkoon kansalaisjärjestötoimijoita tutkimukseni empiriana toimivan kehityshankkeen aikana. Yhteistyö kanssanne on ollut innostavaa ja mielenkiintoista. Lämmin kiitos kaikille: Anni Kauppinen, Tuuli Nikula, Jaana Paasu, Outi Ruishalme, Liisa Salmenperä, Jukka Salminen, Elina Sipilä, Tiina Terävä ja Annika Toivoniemi-Martsinen. Kiitos myös kaikille vapaaehtoistoimijoille, joiden kanssa olemme tavanneet puhelinrinkiohjaajakoulutuksissa. Teidän innostunut ja antaumuksellinen suhtautumisenne puhelinrinkipalvelun kehittämiseen on ollut kannustavaa.

Lämmin kiitos vanhemmilleni, Rauni ja Matti Viukarille ja kaikille sisarus-teni perheille sekä ystävilleni, jotka olette jaksaneet tukea ja kannustaa minua tämän tutkimusprosessin aikana. Olen ollut kiitollinen jokaisesta kannustavasta sanasta ja eleestä. Lisäksi haluan lausua suuret kiitokset Liisa Poikolaiselle kielien tarkistuksesta ja lukuisista tutkimusaiheeseen liittyvistä pohdinnoista sekä suuret kiitokset Ulla Viukarille hyödyllisestä oikoluvusta.

Helsingissä, 27.10.2010

LeenaViukari

KUVIOT

KUVA 1	Viestintä kulttuurisena ja teknisenä ilmiönä	21
KUVA 2	Palvelun kehittämisen esteet.....	23
KUVA 3	Tietoyhteiskunnan kolme diskurssia.....	25
KUVA 4	Varhaismodernin ajan teknologinen päätöksenteko	45
KUVA 5	Modernin ajan teknologinen päätöksenteko	47
KUVA 6	Kypsän modernin ajan tekniikkaa koskeva päätöksenteko	48
KUVA 7	Jälkmodernin ajan tekniikkaa koskeva päätöksenteko	50
KUVA 8	Tietoverkkometsä	54
KUVA 9	Järjestelmämetsä 2009	55
KUVA 10	Suomen innovaatiojärjestelmä	68
KUVA 11	Poliittiset instituutiot yhteisen hyvän välittäjänä	71
KUVA 12	Arvojen rooli kulttuurin muotojen vakiintumisessa	102
KUVA 13	Yritys-Asiakas/Järjestötoimija-Vapaaehtoistoimija-Toimijajäsen....	120
KUVA 14	Vapaaehtoistoiminta järjestön toiminnan vakiintuneisuuden ja jäsenten iän mukaan.....	121
KUVA 15	Tieto- ja viestintäteknologian käytön adaptoituminen yksittäisistä toimintamalleista viestintäkulttuuriksi	123
KUVA 16	Puhelinrinkipalvelun osatekijöitä	131
KUVA 17	Puhelinrinkihanke kuvattuna aikajanalla	141
KUVA 18	Vuorovaikutussuhteet puhelinringissä	143
KUVA 19	Kurssilaisten organisoimat puhelinringit vuonna 2006.....	145
KUVA 20	Puhumalla paras® -hankkeen yhteistyötahot ja toiminnan organisointi.....	151
KUVA 21	Kansalaisten viestintävalmiudet	159
KUVA 22	Yhteisöllinen viestintä	165
KUVA 23	Mitä palvelun kehittäjän on ymmärrettävä?	239
KUVA 24	Uuden palvelun kehittämismalli.....	248

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Oletteko puhunut puhelimessa useamman kanssa?	15
TAULUKKO 2	Osallistunut yhteisöjen ja järjestöjen toimintaan	18
TAULUKKO 3	Avaininformattien profilointi	38
TAULUKKO 4	Avainhaastateltavien profilointi.....	38
TAULUKKO 5	Sosiaalisen verkkopalvelun käyttäjät	165
TAULUKKO 6	Puhelinrinkeihin osallistuneiden viestintävalmiudet.....	166
TAULUKKO 7	Järjestö A:n vapaaehtoistoimijoiden viestintävalmiudet.....	168
TAULUKKO 8	Järjestö A:n organisaation viestintävalmiudet	171
TAULUKKO 9	Erialaisten viestintävälineiden käyttömahdollisuudet	172
TAULUKKO 10	Yhteenveto järjestön viestintävalmiuksista	176

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	13
1.1	Johdanto	13
1.2	Tieto- ja viestintätekniiikan lupaukset.....	14
1.3	Kansalaisjärjestöt ja niiden yhteiskunnallinen merkitys.....	16
1.3.1	Järjestöjen paikallisyhdistysten vapaaehtoistoiminta.....	17
1.4	Tutkimuksen peruskäsitteet.....	18
1.4.1	Palvelu	18
1.4.2	Puhelinrinki.....	19
1.4.3	Tekniikka ja teknologia	20
1.4.4	Viestintä ja kommunikaatio.....	20
1.4.5	Diskurssi	21
1.5	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma.....	22
1.6	Tutkimusraportin rakenne	25
2	KÄYTETYT MENETELMÄT	27
2.1	Menetelmät	27
2.1.1	Sovelletun etnografian kritiikki	32
2.1.2	Tutkimustulosten kerääminen	32
2.1.3	Tutkimusasetelma	36
2.1.4	Aineiston analyysi.....	41
2.1.5	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	42
3	TEKNIikka JA TEKNOLOGIAPOLITIikka.....	44
3.1	Tieto- ja viestintätekniiikan kehitys ja tekniikkaa koskeva päätöksenteko.....	44
3.1.1	Tietoyhteiskunnan ja televerkkojen kehitys Suomessa	52
3.1.2	Telet toiminta, markkinaehtoista vai säädeltyä?	56
3.2	Teknologiapolitiikka tekniikan ohjaajana	59
3.2.1	Eri tieteenalojen lähestymistapoja teknologiapolitiikan taustalla	61
3.2.2	Suomalaisen yhteiskunnan taloudellinen toimintailmapiiri	64
3.2.3	Tiede- ja teknologiapolitiikka Suomessa	65
3.3	Tekniikan innovaatioista sosiaaliin innovaatioihin	76
3.4	Tekniikan käyttäjän ja kuluttajan rooli tekniikan muutoksen suuntaajana	80
3.4.1	Kansalaisen ääni	81
3.5	Tekniikan kehityksen hallittavuudesta	83

3.5.1	Teknologinen determinismi.....	83
3.5.2	Teknologian sosiaalinen konstruktio	87
3.5.3	Teknologian sosiaalinen muokkaus	90
3.6	Miten teknisestä ajattelusta päästään emansipatoriseen ajatteluun? ...	95
4	PALVELUISTA UUTEEN TOIMINTATAPAAN	101
4.1	Arvot ja arvo	101
4.1.1	Arvo-orientoitunut ICT-tuotteen ja palvelun suunnittelun näkökulma	105
4.1.2	Arvo palvelujen markkinoinnin ja johtamisen näkökulmasta	107
4.1.3	Käytännön teoria	114
4.1.4	Elämänmuoto-teoria	116
4.2	Uuden palvelukehityksen taustaa.....	123
4.3	Palvelun määritelmiä	125
4.3.1	Tuote ja palvelu puhelinrinkikontekstissa	128
4.4	Palvelulogiikka.....	134
4.5	Yhteenveto	138
5	CASE PUHELINRINKI	141
5.1	Tausta	141
5.2	Puhelinrinki	142
5.3	Puhumalla paras® -kehityshanke	144
5.3.1	Ryhmäpuhelun käyttöönoton koulutus.....	144
5.3.2	Puhelinrinkikoulutuksen kurssilaiset	146
5.3.3	Kurssilaisten puhelinringit	146
5.3.4	Puhelinringin tekniikka.....	147
5.3.5	Ryhmäpuhelun tuotekehitys	149
5.3.6	Hankkeen yhteistyötahot ja tehtäväjako.....	150
5.4	Hankkeen jatko	152
6	SOSIAALINEN PÄÄOMA JA KANSALAI SJÄRJESTÖN VIESTINTÄVALMIUDET.....	153
6.1	Sosiaalinen pääoma	153
6.1.1	Erilaisia näkökulmia sosiaaliseen pääomaan.....	154
6.1.2	Sosiaalisen pääoman ominaisuuksia	155
6.1.3	Tieto- ja viestintätekniikan merkitys sosiaalisen pääoman ylläpitäjänä	157
6.2	Kansalaisjärjestön viestintävalmiudet	157
6.2.1	Yhteisöllinen viestintä	164
6.2.2	Puhelinrinkeihin osallistuneiden viestintävalmiudet.....	165
6.2.3	Puhelinrinkiohjaajien viestintävalmiudet	167
6.2.4	Järjestön organisaation viestintävalmiudet	171
6.3	Yhteenveto	174

7	YRITYSANALYYSI EMPIRIAN VALOSSA.....	179
7.1	Tuotekehitys	180
7.2	Organisaation kompetenssi.....	181
7.2.1	Yrityksen yksittäisiin työntekijöihin liittyvät attribuutit	183
7.2.2	Yrityksen organisaatorakenteeseen liittyvät tekijät	198
7.2.3	Organisaation ympäristötekijät.....	217
7.3	Tekniikan logiikka ja liiketoiminnan logiikka	225
8	UUDEN PALVELUN KEHITTÄMINEN	231
8.1	Sosiaalisen innovaation käsite	232
8.2	Innovaatioprosessin sosiaalinen ulottuvuus	234
8.3	Sosio-tekninen innovaatiomalli	235
8.4	Neljän tason diskurssimalli	238
8.5	Uuden palvelun kehittäminen.....	240
9	MILLAISESTA DISKURSSISTA PALVELU SYNTYY?	249
9.1	Diskurssin käynnistyminen	250
9.2	Palveluprosessin merkitys ja esteet.....	251
9.3	Diskurssi käyttäjän ja teknologiapolitiikan välillä.....	255
9.4	Sosiaalisen innovaation kehittäminen	261
	SUMMARY (YHTEENVETO).....	265
	LÄHTEET	275
	LIITE Kyselylomake	304

1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

1.1 Johdanto

Tekniikka on vahvasti läsnä ihmisen arjessa, jonka elämänmuodot ovat hyvin moninaisia. Teknisten palveluiden tulisi tukea haluttuja elämänmuotoja. Teknologian syvin olemus ei ole tekninen, vaan se liittyy siihen laajaan sosiokulttuuriseen kontekstiin, jossa teknologiaa sovelletaan (Heidegger, 1977). Tekniikan ei tulisi olla olemassa itseään varten, vaan ihmiselämän eri alueiden parantamiseen ja tukemiseen (Saariluoma, 2008). Tästä syystä inhimillinen ja yhteiskunnallinen ote tekniikan kehittämiseen ja käyttöön nousee tärkeimpään rooliin tekniikoiden itseisarvoisen kehittämisen sijaan (Heinonen, 2008). Innovaatio-prosessi kuitenkin nähdään Suomessa teknokraattisesti.

Viime vuosisadan alkupuolella teknisten laitteiden nähtiin syntyvän maailmaan valmiina. Myöhemmin teknisen kehityksen käsitettiin yleisesti koostuvan kahdesta laadullisesti eri vaiheesta: keksinnöstä ja sitä seuraavasta tuotekehityksestä. Tieteellinen ja teknologinen tutkimus osoittavat, että tämä perusoletus ei ole yleisesti validi (Tuomi, 2002). Uusi tekniikka ei synny maailmaan valmiina, vaan toimijat tulkitsevat ja kesyttävät sitä. Yhdellä teknisellä laitteella voi olla useita käyttötarkoituksia tai vanhoille laitteille keksitään uutta käyttöä tai tuotetta käytetään ennalta arvaamattomalla tavalla. (Tuomi, 2002) Tänä päivänä esimerkiksi tieto- ja viestintätekniikan kehittäjät kehittävät tekniikkaa ja antavat sille omia merkityksiään (kuva 1, sivu 21) ja vastaavasti käyttäjät keskittyvät sisältöön. Usein tekniikan kehittäjän ja tekniikan käyttäjän keskustelut eivät kohtaa. Tärkeintä on joka tapauksessa käytetyn tekniikan tukema toimintakokonaisuus.

Tieto- ja viestintätekniikan nopeuttama globalisaatio on aiheuttanut rakenteellisia muutoksia kehittyneissä yhteiskunnissa kuten Suomessa. Tämä ilmenee perinteisen tuotannon siirtymisenä alemman kustannustason maihin, rakenteellisen työttömyyden syntyminenä, tuloerojen kasvuna, sosiaalisen ja alueellisen kehityksen eriytyminenä sekä julkisten palveluiden leikkauksina. Muutos on aihe-

uttanut murroksen: ihmisten tarpeet ovat eriytyneet ja palvelujen tuotanto ja kysyntä eivät kohta. Palvelutuotanto on joka tapauksessa keskeistä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan uuden viestintätekniikkapalvelun kehittämistä suomalaisen kansalaisjärjestön (järjestö A) kehittämishankkeen kontekstissa. Kehittämishankkeeseen osallistui myös järjestö B, mutta se ei ole tarkastelun kohteena. Kansalaisjärjestön tarve palvelun kehittämiseen saa alkunsa yhteiskuntarakenteiden muuttumisesta. Yhteiskunnallisten voimavarojen niukentuminen, palvelusektorin palvelujen riittämättömyys sekä perherakenteiden ja elämäntapojen muutokset heijastuvat mm. kansalaisjärjestöissä kasvavana vapaaehtois- ja vertaistoiminnan kysynnän kasvuna. Samanaikaisesti vapaaehtoistoiminnan luonne on muuttunut koko ajan haasteellisemmaksi. Esimerkiksi järjestö A:ssa vapaaehtoiskoulutukseen osallistuneiden määrä on kasvanut räjähdysmäisesti, samoin kuin perusvapaaehtoistoiminnassa sekä vertais- ja tukitoiminnassa mukana olevien tuki- ja työnohjauksen kysyntä sekä yksilöllisen tuen tarve ovat kasvaneet. (Salminen, 2005) Ympäri Suomea asuvien vapaaehtoistyöntekijöiden jatkuva koulutus ja ohjaus tarvitsevat uusia menetelmiä turvatakseen riittävän toiminnan. Tapa toimia tehokkaasti vaatii viestintätekniikan palvelun avuksi.

Yhteiskunnan rakenteellisten muutosten ohella kehittyneiden maiden ikärakenne painottuu koko ajan vanhempien ikäryhmien suuntaan. Väestön vanheneminen on tärkein yksittäinen sosiaalinen ja poliittinen ilmiö EU:ssa seuraavan 40 vuoden aikana (Taipale & Hämäläinen, 2007). Vastaavasti koko maailman väestön tasolla 60-vuotiaiden tai vanhempien lukumäärän odotetaan kolminkertaistuvan vuodesta 2005 vuoteen 2050. (UNFPA, 2010) Muutos johtuu ensisijaisesti eliniän pitenemisestä ja lasten, nuorten ja työikäisten määrän vähenemisestä. Kasvava vanhusväestön osuus aiheuttaa yhä suuremman hoito- ja hoivatarpeen. Eläkeikäisten eli 65 vuotta täyttäneiden ja tätä vanhempien määrä Suomessa lähes kaksinkertaistuu nykyisestä 905 000:sta 1,79 miljoonaan vuoteen 2060 mennessä. Yli 85-vuotiaiden osuuden väestöstä ennustetaan nousevan viime vuodenvaihteen 2 prosentista 7 prosenttiin ja heidän määränsä nykyisestä 108 000:sta 463 000:een (Tilastokeskus, 2009d). Yksittäistalouksien määrä on kasvussa erityisesti Suomessa, jossa vanhusväestö asuu vielä osittain maaseudulla melko hajallaan muun perheen muuttaessa kaupunkiin. Esimerkiksi vuonna 2006 Suomen maaseutumaisissa kunnissa asui yksin 45,8 % yli 65-vuotiaista. (Tilastokeskus, 2008, 27) Kasvava tuen tarve johtuu ikääntymisestä ja siihen liittyvästä yksinäisyyden ja arkituen tarpeen lisääntymisestä.

1.2 Tieto- ja viestintätekniikan lupaukset

Tieto- ja viestintätekniikan odotetaan vastaavan moniin ongelmiin, tehostavan työtä, mahdollistavan etätyön, edistävän verkottumista ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Suomalaista tietoyhteiskuntakehitystä on edistetty kansallisella tasolla kolmella tietoyhteiskuntastrategialla: Suomi tietoyhteiskunnaksi 1995, Elämänlaatu, osaaminen ja kilpailukyky 1998 sekä Uudistuva, ihmisläheinen ja

kilpailukykyinen Suomi 2006. Viimeisen Vanhasen hallituksen tietoyhteiskunnan politiikkaohjelman tavoitteena oli lisätä kilpailukykyä ja tuottavuutta ja sekä sosiaalista että alueellista tasa-arvoa hyödyntämällä viestintätekniikkaa koko yhteiskunnassa. Politiikkaohjelmalle oli asetettu mm. seuraavia vaikuttavuustavoitteita: kaikilla kansalaisilla on mahdollisuus hyödyntää tietoyhteiskunnan palveluita asuinpaikasta ja sosiaalisesta asemasta riippumatta. Tieto- ja viestintätekniikkaa hyödynnetään kaikissa organisaatioissa; tavoitteena on palvelun parantaminen, toimintojen ja prosessien tehostaminen sekä kilpailukykyyn ylläpito ja kehittäminen. (Suomalaista tietoyhteiskuntaa rakentamassa 2007, 7-9)

Uusia palveluita syntyy jatkuvasti täyttämään tietoyhteiskunnan lupauksia. Tosin monia palveluita ei edes ehditä ottaa käyttöön, ennen kuin ne ovat jo vanhentuneet ja poissa muodista. Tekniikan kehitysvauhti on nopeampaa kuin ihmisten valmiudet ottaa uutta tekniikkaa käyttöön. Uusien palveluiden adaptoituminen osaksi arkista toimintaa vie monesti pitkän ajan. Esimerkiksi puhe-
linverkossa on ollut jo kauan ryhmäpuhelu, mutta se on levinnyt lähinnä yrityskäyttöön, vertaa taulukko 1, jossa kysytään kolmen neuvottelupuhelun ja niin edespäin käytöstä. Taulukon mukaan erittäin harvat ihmiset ovat käyttäneet ryhmäpuhelia.

TAULUKKO 1 Oletteko tammikuun jälkeen puhunut puhelimessa useamman kuin yhden henkilön kanssa? Luvut prosentteina. (Tilastokeskus, 2008, 74)

Väestöpohja	Kyllä	Ei	Ei osaa sanoa
15-39 v. (1 556 000)	13	87	0
40-74 v. (2 161 000)	6	94	0
Kaikki (3 717 000)	9	91	0

Niissä yrityksissä, jossa ryhmäpuhelu on otettu suunnitellusti käyttöön, se on jo osa arkista toimintatapaa. Yhteiskunnan rakenteiden muutos ja niukat resurssit aiheuttavat paineita toimintatapojen uudistamiseen. Toimintatavat muuttuvat hitaasti eivätkä esimerkiksi yhteisöllisen toiminnan vaatimat palvelut synny yhden kuluttajan näkökulmasta. Tämä edellyttää palvelun synnyttämiselle tai kehittämiseksi kaikkien palvelun komponenttien tuottajilta vuorovaikutusta, uudenlaista toimintaa ja uutta ajattelua. Viestintäpalvelut mahdollistavat uusia tapoja toimia, mutta on vaikea määritellä tieto- ja viestintätekniikkaa hankittaessa, mitä kaikkea sillä halutaan tehtävän. Viestintäpalvelun hankkiminen uuden toimintatavan kehittämiseksi on osoittautunut ongelmalliseksi, sillä ostaja- ja myyjätahoilla ei ole tietoyhteiskunnan vuorovaikutuksen vaatimia viestintävalmiuksia. Tätä ongelmaa ei nähdä yhteiskunnan näkökulmasta eivätkä tietoyhteiskuntastrategiat näytä jalkautuvan käytäntöön.

1.3 Kansalaisjärjestöt ja niiden yhteiskunnallinen merkitys

Kansalaistoiminta on olennainen osa suomalaista yhteiskuntaa ja arkitodellisuutta. Järjestöt ovat vakiintuneet yhdessä toimimisen tavaksi. Ne koskettavat käytännössä kaikkia inhimillisen toiminnan ja yhteiskuntaelämän lohkoja vertaisryhmistä potilasjärjestöihin, kulttuuriryhmistä liikuntaseuroihin, kylätoimikunnista tiedeseuroihin ja puolueista ammattiliittoihin. Kirjo on laaja ja peittävyys kattava. (Harju, 2007) Kansalaistoiminta on pohjimmiltaan ihmisten toimintaa sellaisten asioiden puolesta, joita he pitävät tärkeinä ja arvokkaina (Harju, 2007, 21). Keskeisin osa suomalaista kansalaistoimintaa tehdään kansalaisjärjestöissä. Kansalaisjärjestösektorista käytetään myös termiä ”kolmas sektori”, jolla termillä viitataan valtion ja markkinoiden väliseen sektoriin. Kansalaisjärjestöjen merkitys palvelujen tuottajana on ollut tärkeä, esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan järjestöt tuottivat lähes 20 prosenttia kaikista sosiaalipalveluista sekä mittavan määrän muuta tukea, jota tilastot eivät tunnista (Vuorinen ym., 2005). Kansalaisjärjestöt nähdään myös tärkeinä jäsentensä sosiaalista pääomaa kartuttavina toimijoina. Sosiaalisen pääoman taas nähdään olevan yhteydessä hyvin menestyviin yhteiskuntiin, yhteisöihin tai yksilöihin.

Kansalaistoiminnan historia alkaa niin Suomessa kuin muissa länsimaissa jo 1700-luvun lopulta, ja se on aina hakenut toimintamuotonsa yhteiskunnallisen kehityksen myötä erilaisina seuroina, liikkeinä ja kansalaisjärjestöinä. Kansalaisten omalla vapaalla toiminnalla, kuten raittiusliikkeellä, voimistelu- ja urheiluliikkeellä, naisasialiikkeellä jne., on ollut suuri rooli yhteiskunnan muutoksessa. Voi sanoa kansalaisliikkeiden vievän yhteiskuntaa eteenpäin. Vuosituhannen vaihteessa yhdistystoiminnassa on tapahtunut suuria muutoksia: yhtäältä poliittis-ideologiset yhdistykset ovat menettäneet jäseniä ja toisaalta harrastuspiirit ja sosiaali- ja terveysalan yhdistykset ovat kasvattaneet jäsenmääriään. (Ilmonen, 2006, 129) Eniten suosiota ovat kasvattaneet urheilu- ja harrastusyhdistykset, jotka voidaan ymmärtää uusiksi institutionaalisiksi itsensä kehittämisen tiloiksi. (Siisiäinen, 2002a, 105) Myös ammatilliset ja taloudelliset yhdistykset (työmarkkinajärjestöjä lukuun ottamatta), kotiseutu- ja asukas-yhdistykset sekä kylätoimikunnat ovat saaneet suuren kannatuksen. Sama pätee sosiaali- ja terveysalan yhdistyksiin sekä hyväntekeväisyysjärjestöihin, joihin kuuluu kymmenesosa suomalaisista. Vastaavanlaisia muutoksia on havaittu myös Ruotsissa. (Ilmonen, 2006, 110–111)

Suomalaiselle kollektiiviselle toiminnalle on ollut tavanomaista organisoi-tua yhdistysmuotoon. Suomessa on 130 000 rekisteröityä yhdistystä (Patentti- ja rekisterihallitus, 2010), joista noin 80 000 toimii Helanderin arvelun mukaan aktiivisesti. Lisäksi on noin 30 000 rekisteröimätöntä yhdistystä. Aktiivisesti toimivista yhdistyksistä noin 4000 toimii valtakunnallisella liittotasolla sekä välireportaan piiritasolla. (Helander, 1999, 27; 2004, 35) Järjestöillä on perinteisesti hierarkkinen organisaatio. Paikallisyhdistykset muodostavat järjestörakenteen ytimen ja ne ovat jäsenenä toimialansa valtakunnallisessa liitossa sekä usein näiden välissä olevassa piiri- tai alueportaassa. Liitot saattavat kuulua keskus-

järjestöön, ja myös kansainvälinen taso on nykyisin yleinen. Järjestöjen jäsenmäärät vaihtelevat suuresti kuntakoon ja järjestön toimialan mukaan. Paikallisyhdistysten jäsenmäärän mediaaniarvo on 80 jäsentä. (Helander 2004, 42) Uudet 1990-luvun loppuvuosina perustetut yhdistykset ovat jäsenmääriltään pienempiä kuin jo vakiintuneet järjestöt. Suomalaiset kuuluivat 90-luvun puolivälissä keskimääriin kahteen yhdistykseen. (Siisiäinen, 2002b, 15) Vanhempien henkilöiden osuuden kasvu kokonaisväestössä ja nuorempien osuuden väheneminen näkyy järjestöjen jäsenistössä vanhuuseläkeiän saavuttaneiden kasvuna (Helander, 2004, 39).

1.3.1 Järjestöjen paikallisyhdistysten vapaaehtoistoiminta

Paikallisyhdistysten toiminnan selkärankana ovat vapaaehtoiset työntekijät. Esimerkiksi järjestö A:n varsinainen vapaaehtoistyöhön perustuva toiminta, yhdessäolo, tapahtuu paikallisyhdistyksissä. Käsite vapaaehtoistyö ymmärretään yksilöiden tai ryhmien konkreettiseksi toiminnaksi ja vapaaehtoistoiminta tätä organisoivien järjestöjen toiminnaksi. Yksilö tekee oman vapaan tahdon ratkaisunsa toiminnastaan. Yksilötoiminta tapahtuu organisoituna eli se liittyy yksilön toimintaa laajempaan organisoituun intentionaaliseen toimintaan. (Koskiahho, 2001, 16) Vapaaehtoisuuteen liittyy myös palkattomuus. Vapaaehtoistoiminta ei korvaa eikä täydennä muiden työtä, vaan se tuo lisäarvoa. Läsnäolo ja ajan antaminen ovat vapaaehtoistoiminnassa tärkein toimintamuoto. Ongelma on tänä päivänä se, että ei uskalleta kohdata toista ihmistä, kun ei löydetä oikeita sanoja toisen vaikeaan tilanteeseen. (Haastattelu 1)

Vapaaehtoistoimintaan kuuluu myös vertaistoiminta ja vertaistuki. Vertaistoiminnalla tarkoitetaan tavallisimmin ryhmämuotoista tai muuta yhteisöllistä tukea sellaisten ihmisten kesken, joita yhdistää jokin yhteinen elämäntilanne. (Vuorinen ym., 2005, 45) Vapaaehtoisten määrä vaihtelee järjestöittäin. Vapaaehtoisten rekrytointi on vaikeutunut jonkin verran vuodesta 1997 vuoteen 2002 verrattuna. (Helander, 2004, 49–53)

Vapaaehtoistoimintaan liittyvät ongelmat eivät kohtaa samalla tavalla eri toimialojen yhdistyksiä. Järjestöt rekrytoivat eri tavoin uusia vapaaehtoisia, esimerkiksi Tampereella 19 sosiaali- ja terveystieteiden järjestöä järjesti vapaaehtoistyön rekrytointimessut. (Mulari-Ikonen, 2008) Artikkelin mukaan eniten vapaaehtoistoimintaa tekevät naiset, yli 50-vuotiaat ja eläkeläiset. Naisia kiinnostaa sosiaalinen- ja kasvatustoiminta, miehiä urheilu-, pelastus- ja asuinalue-toiminta. Nuoria kiinnostaa erityisesti toiminta nuorten ja lasten kanssa, kulttuuri, eläinten- ja luonnon suojelu sekä urheilutoiminta. Kaksi viidestä 15–24-vuotiaasta nuoresta on mukana vapaaehtoistoiminnassa. (Mulari-Ikonen, 2008)

Vapaaehtoispanoksen suuruus Suomessa on lähes 18 tuntia kuukaudessa (Yeung, 2004). Esimerkiksi vuonna 2007 järjestö A:ssa toimi 10 102 vapaaehtoista. Liiton eettisten ohjeiden mukaan liiton on pidettävä huolta vapaaehtoisistaan (Eettiset ohjeet, 1993). Jotta tämä toteutuisi, niin on tiedettävä, keitä he ovat, mikä edellyttää jäsenyyttä yhdistyksissä. Tavoitteena on saada jokaiseen yhdistykseen vapaaehtoistoiminnan vastaava, joka toimisi yhdyshenkilönä ja pitäisi huolta oman yhdistyksensä vapaaehtoisista järjestäen heille tapaamisia sekä

tilaisuuksia. Liitto ja piiri järjestävät koulutusta ja työhönohjausta, mutta usein resurssit ovat riittämättömät. (Haastattelu 1) Taulukko 2 on kuva järjestötoimintaan osallistuneesta 16–74-vuotiaasta väestöstä prosentteina vuonna 2008.

TAULUKKO 2 Osallistunut yhteisöjen ja järjestöjen toimintaan viimeisen 12 kuukauden aikana kaikista ikäryhmistä (Viherä, 2009, 63)

Ikä	Miehet	Naiset	Kaikki
16–24	18	25	21
25–34	35	31	33
35–44	35	39	37
45–55	39	38	38
55–64	40	34	37
64–74	46	38	42
Yhteensä	35	34	35

Vapaaehtoistoiminnan tarpeita on kartoitettu, ja kyselyistä kävi ilmi, että vapaaehtoistoiminta vaatii jatkuvaa tukea, toimintojen kehittämistä, organisointia sekä koulutusta. Myös työhönohjaus koettiin tarpeelliseksi toimintamuodoksi. (Hietanen 1997, 62) Esimerkiksi järjestö A:ssa vapaaehtoistoiminnan tärkeimpiä muotoja ovat vierailut laitoksissa ja kotona, asioimisapu, puhelinkontaktit ja muu vapaaehtoistoiminta. (Auttamisen Iloa-opas, 2008) Toimintamuodot muotoutuvat yhdistyksiin kuuluvien jäsenten omista toiveista, tarpeista ja mahdollisuuksista, joten vapaaehtoistyön toimintamuodot ovat jatkuvassa liikkeessä (Hietanen, 1997, 63). Sitä mukaan kuin vapaaehtoisten tekemille toimille on alettu asettaa yhä suurempia vaatimuksia muun muassa palvelun laadun ja palvelutehtäviin sitoutumisen suhteen, on myös vapaaehtoisten kouluttaminen noussut yhdeksi yhdistysten keskeiseksi tehtäväksi. Noin kaksi viidestä yhdistyksestä ilmoitti antavansa koulutusta vapaaehtoistoimintaan osallistuville. (Helander, 2004, 55)

1.4 Tutkimuksen peruskäsitteet

Tämän tutkimuksen empiria perustuu puhelinrinki-tapaukseen. Puhelinrinki tarkoittaa yksittäistä ryhmäpuhelua ja se liittyy kehittämishankkeeseen – Puhumalla paras® –, jonka puitteissa kehitetään uusi toimintamalli ryhmäpuhelun käyttöönottoon kansalaisjärjestötoiminnassa. Kehittämiskokonaisuuteen kuuluu ryhmäpuhelutekniikan samanaikainen kehittäminen yhteistyössä yrityksen kanssa. Kehittämishankkeen virallinen nimi on Puhumalla paras®, mutta siitä käytetään usein nimitystä puhelinrinkihanke, kuten myös tässä tutkimuksessa.

1.4.1 Palvelu

Tässä tutkimuksessa palvelulla ymmärretään toimintaa tai prosessia, joka tuo lisäarvoa palvelun ostajalle/käyttäjälle. Palvelu nähdään koostuvan useista palveluista ja tuotteista, joiden kehittämiseen osallistuvat sekä palvelun osta-

ja/käyttäjä soveltuvien osien ja tuottaja sekä yhteiskunta. Grönroosin (2008a) määritelmä on lähellä tässä tutkimuksessa määriteltyä palvelun käsitettä: palvelu on prosessi, jolla tuetaan asiakkaan arkitoimintoja ja prosesseja niin, että niissä syntyy asiakkaalle tämän kokemaa ja arvostamaa arvoa sekä yritysasiakkaiden kohdalla tukea näiden liiketoimintaprosesseihin. Jotta tieto- ja viestintätekniikan tukemasta palvelusta on hyötyä, palvelun ostajan/käyttäjän on kehitettävä ja otettava käyttöön uusi toimintamalli tai -tapa, mikä edellyttää myös koulutusta. Tässä tutkimuksessa palvelu tarkoittaa yksittäisiä koulutuspalveluita tai viestintäpalvelua sekä uutta toimintamallia tai -tapaa, jotka koostuvat useista tuotteista ja palveluista.

1.4.2 Puhelinrinki

Ryhmäpuhelu on puhelimitse käyty ryhmäkeskustelu, josta käytetään nimitystä ”puhelinrinki”. Termi ”puhelinrinki” otettiin käyttöön Heinolan pilottihankkeessa vuonna 2003 puhelimitse käytävästä ryhmäkeskustelusta. Yritysmaailmassa ryhmäpuhelu kutsutaan yleensä neuvottelupuheluksi (conference call) ja ryhmäpuhelu-nimitys on lähinnä ad hoc eli tilapäiskäytössä yksityisillä. Puhelinringissä pieni ryhmä ihmisiä keskustelee ohjaajan johdolla. Eri henkilöt tai toimijat voivat jakaa kokemuksiaan ja vaihtaa ajatuksiaan puhelimitse toisten kanssa. Kuusi henkilöä on osoittautunut ringin maksimimääräksi tämän tutkimuksen kohteena olevassa hankkeessa. Koulutettu puhelinringin ohjaaja poimii keskustelijat yhteen soittamalla heille. (Terävä, 2006) Puhelun kesto on yksi tunti, puhelun ajankohdat ja teemat sovitaan yhdessä ryhmän kanssa. Puhelinrinkiä voidaan hyödyntää missä tahansa vapaaehtois- ja vertaistoiminnassa. Malli soveltuu myös julkisen sektorin palvelutuotannon tehostamiseen ja täydentämiseen. (Nikula, 2008)

Ryhmäpuhelu on ollut tarjolla jo kiinteässä puhelinverkossa, mutta sitä ei ole omaksuttu laajaan yleiseen käyttöön. Mobiilitekniikan kehittymisen myötä neuvottelupuhelu on yleistynyt yrityksissä, joissa se otettiin aikoinaan ohjatusti käyttöön. Ryhmäpuhেলun käytöstä yritys kontekstin ulkopuolella löytyy muutamia viitteitä ja joitakin tutkimuksia. Esimerkiksi ryhmäpuhelu on kokeiltu talvella 2010 Lontoossa yksinäisten vanhempien henkilöiden tukemiseen ja egyptiläisten maahanmuuttajien keskuudessa (Hillary, 2010), työssä oppimisen ohjauksessa (Tauriainen, 2009) ja Kaakkois-Suomen alueella hedelmätilojen kasvukauden aikaisena ryhmäneuvonnan välineenä (Juntunen, 2007). Tutkimuksia on Puhelinrinki sosiaalisen pääoman katalysaattorina – Heinolan puhelinrinkingokeilu (Haanpää & Viherä, 2003) ja väitöskirja ”Teknologiatuettu työssä oppiminen”, jossa ryhmäpuhেলun käyttöä on tutkittu työssä oppimisen tukena (Tauriainen, 2009). Kansainvälisiä, lähinnä Pohjois-Amerikassa tehtyjä tutkimuksia ovat: esimerkiksi vertailu puhelimella tehdyn ja kasvokkain hoidetun tukiryhmän toiminnasta puhelintukiryhmän eduksi (Brown ym., 1999), Alzheimer- ja muista dementioista kärsivien potilaiden omaishoitajien puhelinryhmätuki (Winter & Giltin, 2007), puhelintukiryhmät puolison ja aikuisten lasten toimiessa ikääntyneiden omaishoitajina (Smith & Toseland, 2006) ja hemofiiliasta ja Hiv:stä kärsivien ja heidän perhetukihenkilöidensä puhelintuki

(Stewart ym., 2001). Viitatus pohjoisamerikkaiset ryhmäpuhelupalvelut on suunniteltu ammattikäyttöön ja ne lähtevät organisaation näkökulmasta.

1.4.3 Tekniikka ja teknologia

Kreikan kielen "taitoa" tarkoittava sana on *tekhne*. Siten taitaminen ja osaaminen liittyvät suomen sanoihin tekniikka ja taide. Sanaa tekniikka voidaan soveltaa mihin tahansa taitoa vaativaan inhimilliseen toimintaan, esimerkiksi taitoluistelijan tekniikka. (Niiniluoto, 1996) Useat inhimillisen taidon alueet ovat syntyneet ja jatkuvasti tehostuneet "teknisten keksintöjen avulla": aura - maanviljelys, huilu - soittaminen, auto - liikenne, jne. Tässä yhteydessä tarkoitamme tekniikalla uusia keinotekoisia esineitä, artefakteja, jotka toimivat välineinä tai työkaluina (Niiniluoto, 1996), kuten esimerkiksi puhelin. Tekniikka laajassa mielessä liittyy sekä ekspressiiviseen toimintaan että instrumentaaliseen toimintaan. Ihminen voi käyttää tekniikkaa luovaan itseilmaisuun ilman tuloksen tai hyödyn tavoittelua, esimerkiksi leikkikaluja käytetään leikkiin tai välineellisten tavoitteiden ja tulosten toteuttamiseen. (Niiniluoto, 1996, 50)

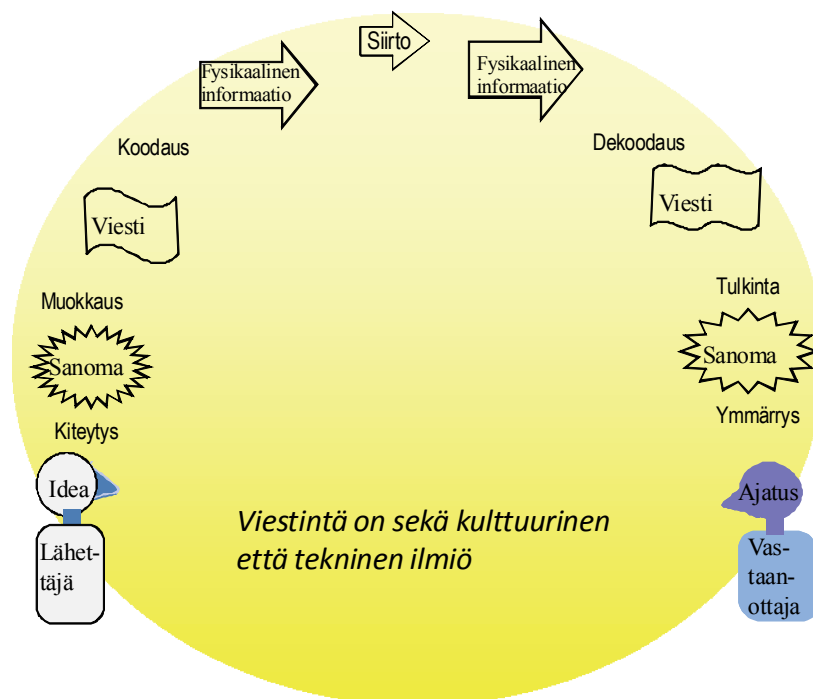
Aristoteleen mukaan taito (*tekhne*) on sellainen oikea järkiperäinen tekemisvalmius, johon liittyy sen käsittäminen, miten valmistettava tulos syntyy. Taidon takana on siten aina enemmän tai vähemmän tuohon taitoon ja sen harjoittamiseen liittyvää käsittämistä ja tietoa. Tällaista tietoa on uuden ajan alusta lähtien ryhdytty kutsumaan nimellä teknologia, joka sananmukaisesti tarkoittaa *tekhnen* logosta eli oppia tekniikasta. (Niiniluoto, 1996, 52) Tässä tutkimuksessa käytetään tekniikkaa tarkoittamaan artefakteja eli esineitä tai palveluja kuten esimerkiksi puhelin ja puhelupalvelu. Teknologiaa käytetään viittaamaan oppiin tekniikasta sekä laajempaan kulttuuristen, taloudellisten ja poliittisten suhteiden määrittämään kokonaisuuteen, kuten esimerkiksi teknologiapolitiikkaan.

1.4.4 Viestintä ja kommunikaatio

Viestintä ymmärretään tässä tutkimuksessa Careyn (1985) esittämän kaltaiseksi symboliprosessiksi, joka luo, ylläpitää ja muuttaa sosiaalista todellisuutta. Carey näkee viestinnän inhimillisenä toimintana, joka tekee asioista yhteisiä ja jaettavia. Puron (2007) mukaan suomen kielen "viestintä" on venäläinen lainasana. Mutta venäläisen alkuperäisen *vest*-käsitteen merkitys on toinen kuin latinan *communicare*-sanan johdannaisilla *communication* (englanti), *Kommunikation* (saksa) ja *kommunikation* (ruotsi). *Vest* viittaa lähinnä tiedottamiseen ja *communicare* yhteiseksi tekemiseen ja jakamiseen. Tässä tutkimuksessa käytetään molempia sanoja viestintä ja kommunikaatio, mutta paino on latinan alkuperäisellä merkityksellä.

Suomessa on muodostettu yhdyssana "viestintäteknologia" viestintäsanan avulla. Tämä tiedottamispainotteinen sana yhdistettynä viestintäteknologian Shannonin ja Weaverin (1962) viestinnän siirtomalliin pohjautuvaan teoriaan vahvistaa viestintäteknologian tiedotuspainotteisuutta. Viestinnän siirtomallissa kuvataan sanoman tekninen siirtyminen lähettäjältä vastaanottajalle. Viestintäteoria käsittää matemaattisten lakien soveltamista systeemeihin, jotka

on suunniteltu viestintään tai tiedon käsittelyyn (Shannon, 1993). Teoriassa ei ole kyse viestin sisällöstä vaan bittien tehokkaasta siirrosta. Tässä tutkimuksessa nähdään tekniikka ihmisten yhteydenpitoa tukevana ilmiönä. Siksi olisi nähtävä, että viestintätapahtuma tai yhteydenpito koostuu sekä viestinnän siirtomallista ja Careyn (1985) rituaalimallin mukaisesta viestinnästä, kuva 1. Viestinnän alkuperäisin ilmentymä on jäsentyneen mielekkään kulttuurin rakentaminen ja ylläpito – maailman, joka voi palvella inhimillisen toiminnan ylläpitäjänä (Careyn 1985, 87).



KUVA 1 Viestintä kulttuurisena ja teknisenä ilmiönä (Viherä, 1999)¹

1.4.5 Diskurssi

Diskurssi tulee ranskan sanasta discours ”puhe”, ”esitelmä”, ”juttelu”, ”jaarittelu”, joka puolestaan on peräisin latinan sanasta discurrere ”ympäriinsä juokseminen”. Diskurssi esiintyi käsitteenä jo 1900-luvun alussa De Saussuren kielitieteen kurssissa, mutta kun jälkisaussurelaiset tarkistivat kielijärjestelmiään koskevia käsityksiä, sana sai uusia merkityksiä. (Kannisto, 2008) Yhä vielä diskursilla voidaan viitata jutusteluun. Sana sai teoreettisemman merkityksen erilaisten tieteenalojen muutosten ja uudistusten yhteydessä 1960–70-luvuilla. Uudentyyppistä tutkimuksen tekemisen tapaa ja tutkimuskohdetta on kutsuttu kielelliseksi käännteeksi. Kielellinen käänne nosti esiin kielen sosiaalista todellisuutta rakentavan luonteen diskursiivisen toiminnan tuloksen. (Pietikäinen & Mänty-

¹ Viherän (1999, 32) alkuperäinen kuva oli kahdessa osassa; viestin siirto ja viestintäkulttuuri. T&K-yksikön johtaja Karri Salminen yhdisti kuvat eräässä ryhmän keskustelussa.

nen, 2009) Tämän tutkimuksen luvussa yhdeksän määritellään erikseen diskurssianalyysi. Puhe- tai juttelu-merkityksessä diskurssi on lähellä dialogia ja vuoropuhelua tai kommunikaatiota, joita tässä tutkimuksessa käytetään lähikäsitteinä. Tässä tutkimuksessa nähdään palvelun kehitys sosiaalisena toimintana. Esimerkiksi Bohm ja Peat (1992) kuvaavat tieteen tekemistä jatkuvana dialogina, missä tieteen tekijä käy itsensä kanssa sisäistä dialogia sekä muiden tutkijoiden kanssa sosiaalista ajatusten ja mielipiteiden vaihtoa. Oivallus syntyy tästä kommunikaatorakenteesta. Kakkuri-Knuutilan ja Heinlahden (2006) mukaan vuoropuhelussa on tärkeitä osia kuvata omat kokemuksensa ja näkemyksensä ymmärrettävästi sekä esittää muille sellaisia kysymyksiä, jotka selventävät heidän näkemyksiään. Tavoitteena on keskinäinen ymmärrys.

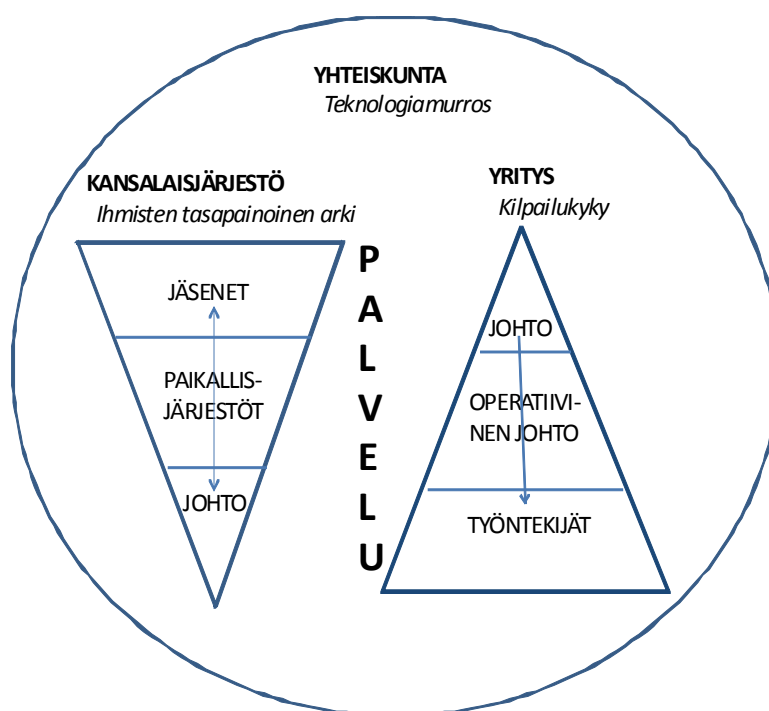
1.5 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Käyttäjän tarpeeseen vastaavan palvelun kehittäminen on osoittautunut ongelmalliseksi, toisin kuin tietoyhteiskuntapolitiikat ovat luvanneet. Tämän tutkimuksen tavoitteena on analysoida palvelun kehittämisprosessia ja osoittaa, minkälaisen keskustelun kautta edetään käyttäjän tarpeesta lähtevässä palvelunkehitysprosessissa huomioiden samanaikaisesti kehitettävän palvelun hyödyllisyys koko yhteiskunnalle. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on tarkastella, miten teleyritykset vastaavat kansalaisjärjestön viestintätarpeeseen suomalaisessa tietoyhteiskunnassa. Tutkimuksen alkuosa painottuu palvelun kehittämisen esteiden analysointiin ja loppuosassa hahmotellaan uuden palvelun kehittämisprosessia.

Vapaaehtois- ja vertaistoiminnan tarve kansalaisjärjestöissä on kasvanut sekä määrällisesti että laadullisesti. Yhä suuremmat väestön ikäluokat siirtyvät eläkkeelle. Eläkkeelle siirtyvät ovat hyvin koulutettuja ja vaativat erilaisia palveluita. Tässä tilanteessa kansalaisjärjestöt ovat todenneet nykyisten resurssiensa riittämättömyyden suhteessa kasvaneeseen ja monipuolistuneeseen palvelukysyntään ja lähteneet etsimään ratkaisua uusien toimintamallien kehittämisestä. Järjestöjen toimintamalleja ja -tapoja halutaan uudistaa hyödyntämällä viestintätekniikan tarjoamia mahdollisuuksia. Kansalaisjärjestön toiminnan rationalisointiseksi on kehitysprojektin avulla luotava toimiva, viestintätekniikkaa hyödyntävä ryhmäpuhelu, joka tarjoaa uuden tavan toimia. Tämä uusi tapa edellyttää helppokäyttöistä, edullista ja kaikille käyttäjille yhteensopivaa viestintäpalvelua.

Kansalaisjärjestön tarvitseman palvelun kehittäminen ja hankkiminen edellyttää vuoropuhelua sekä yhteistyötä kansalaisjärjestön ja yrityksen välillä. Tämän tutkimuksen perusajatuksena on tarkastella, miten diskurssin pitäisi toimia, jotta lopputuloksena olisi molemmille osapuolille suotuisa tilanne. Tarvittava vuoropuhelu on lukuisista syistä erittäin vaikeaa. Kansalaisjärjestön toiminta perustuu sen jäsenien arvoille ja tarpeelle, ihmisten tasapainoinen arki, kuva 2. Järjestön rakenne palvelee jäsenien tarpeiden toteuttamista. Järjestössä vuorovaikutus kulkee sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös. Yrityksessä toiminta ja rakenne ohjautuvat yrityksen johdosta käsin, ja yrityksen arvona on kilpailu-

kyky. Yrityksessä vuorovaikutus on yhdensuuntainen, ylhäältä alas, kuva 2. Molemmissa organisaatioissa on useita tasoja: kansalaisjärjestössä valta kulkee jäsenistöltä keskusjärjestöön, yrityksissä päinvastoin, omistajilta toimivan johdon kautta organisaation alatasoille. Vuoropuhelun käynnistämiseksi kummankin osapuolen on vaikea löytää oikeaa tasoa, jonka kanssa keskustella. Toiseksi organisaatioiden arvot ovat ristiriidassa keskenään: kilpailukyky ja ihmisten tasapainoinen arki. Lisäksi arvot ymmärretään eri lailla. Yritykselle arvo on esimerkiksi tuotteen tai palvelun tuoma rahallinen arvo. Järjestö näkee arvon pikemmin sen klassisessa merkityksessä ”kauneus, totuus, hyvyys”. Myös palvelukäsite ymmärretään eri lailla järjestössä ja yrityksessä. Yritys käyttää käsitettä puhepalvelu, kun se myy puhelinliittymän, joka mahdollistaa puhelimesta puhumisen. Kansalaisjärjestö puolestaan ymmärtää palvelulla laajemman kokonaisuuden: ryhmäpuhelun ohjaajan koulutuksen, ryhmäpuhelun ohjauksen ja sen mahdollistavan ryhmäpuhelupalvelun esimerkiksi järjestön jäsenille.



KUVA 2 Palvelun kehittämisen esteet

Tieto- ja viestintätekniiikan (tvt) odotetaan vastaavan moniin ongelmiin. Vuoden 2015 ulottuvan hallituksen tietoyhteiskuntastrategian visio on ”Hyvä elämä tietoyhteiskunnassa”. Strategiassa todetaan, että uudistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi uudistaa rakenteitaan, toimintamallejaan, palveluitaan ja tuotetarjontaansa menestyksekkäästi; edistää sosiaalista ja alueellista tasa-arvoa; panostaa arjen innovaatioihin sekä ihmisten ja organisaatioiden arkea helpottaviin sisältöihin ja palveluihin. Strategiassa tavoitteena on mm. luoda kaikille yhteiskunnan jäsenille mahdollisuuksia hyödyntää omaa potentiaaliaan mahdollisimman täysimääräisesti ja arvostaa erilaista osaamista; tarjota kansalaisille mahdollisuus vaikuttaa yhteiskunnan kehitykseen sekä ilmaista

itseään. (Hallituksen politiikkaohjelmat, 2006) Strategioissa ei ole nähty teknologiamurroksen laajuutta ja syvyyttä eikä myöskään analogiateknologiasta digitaaliteknoologiaan siirtymisen käytännön seurauksia. Lisäksi tietoyhteiskunta nähdään kokonaisuudessaan tekniikan käyttönä, mittareina käytetään yleisesti penetraatiolukuja. Tekniikka ei määrittele yhteiskuntaa. Lainsäädäntö takaa kaikille mahdollisuuden puhelinliittymän saamiseen. Puhelinliittymä on ns. universaali palvelu, joka teleoperaattorin on toimilupansa perusteella tuotettava. Ryhmäpuhelu ei ole universaali palvelu, mutta vanhalla analogiatekniikalla toimivassa puhelinverkossa se olisi ollut edullinen. Teleoperaattorit eivät tarjoa digitaalitekniikkaan perustuvaa ryhmäpuhelua kansalaisjärjestöille, koska ne eivät usko järjestöjen kysyntään.

Kivisaari ja Lovio (2000, 227) esittävät laajennetun innovaatiokolmion mallin, jossa innovaation kokonaisyhteiskunnallista laadukkuutta tarkastellaan innovaatioverkoston kolmen toimijaryhmän näkökulmasta: 1) tekniikan kehittäjät, tuottajat ja markkinoijat, 2) tekniikan ostajat ja käyttäjät sekä 3) yhteiskunnalliset toimijat (viranomaiset, toimiala-, ammatti- ja kansalaisjärjestöt, media jne.). Kunkin kolmen ryhmän painoarvo ja asema vaihtelevat innovaatioprosessin aikana. Yhteiskunnallinen laatu muodostuu kolmen ryhmän näkökulmasta katsoen: a) tekninen edistyneisyys, valmistettavuus, valmistus- ja jakelukustannukset, sopivuus tuotanto- ja jakelujärjestelmään, b) hyöty, käytettävyys, ostaja käyttökustannukset, sopivuus käyttöympäristöön ja -kulttuuriin ja c) olennaisuus, laaja-alaisuus, normien mukaisuus, ulkoiskustannukset, sopivuus yhteiskuntarakenteisiin. Innovaatiokolmiomallilla on etu sidosryhmäteoriaan nähden. Sen toiminnan keskiössä ei ole valmistava yritys tai mikään muu osapuoli, vaan itse liiketoiminta tai palveluidea, joka yhdessä kehitetään liiketoiminnaksi. Tässä tutkimuksessa on noudatettu myös Kivisaaren ja Lovion jakoa.

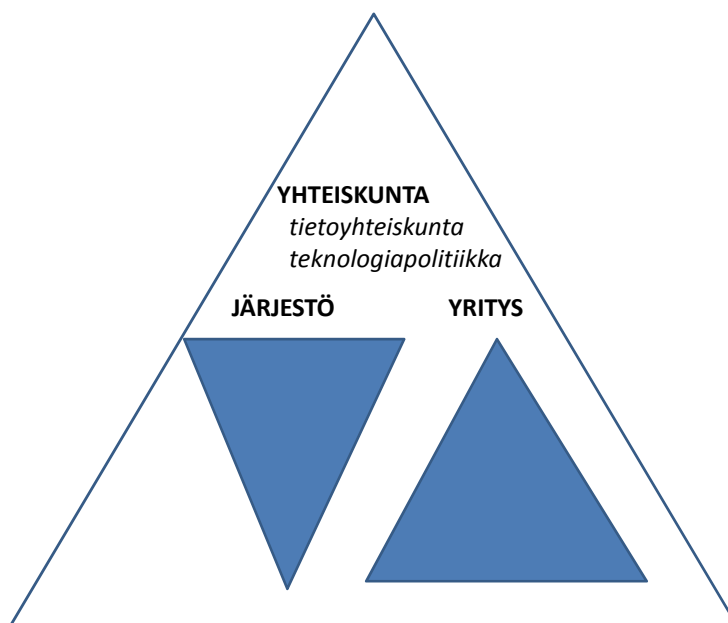
Tutkimuksen ongelma on: miten kansalaisyhteiskunnasta kumpuava kysyntä ja yrityksen tarjonta saadaan kohtaamaan? (kuva 3)

Tutkimusongelma jakautuu kolmeen alaongelmaan:

1. Mitkä ovat kansalaisjärjestön (järjestö A) viestintätarpeet? Yhteisöllisessä toiminnassa henkilöiltä edellytetään yhteisiä viestintävalmiuksia. Ongelmaa tarkastellaan puhelinrinkihankkeen empirian kautta kolmella toiminta-tasolla: järjestön jäsenien, järjestön vapaaehtois- ja vertaistoimijoiden ja järjestön organisaation tasolla. Kansalaisjärjestön viestintätarpeita analysoidaan empiirisen aineiston pohjalta tietoyhteiskunnan viestintävalmiudet-teorian (Viherä, 1999) avulla.

2. Miten teleyritykset (yritys A) vastaavat kansalaisjärjestön viestintätarpeeseen? Tässä tutkimuksessa edellytetään, että yrityksen tehtävä on tuottaa järjestön tarvitsema palvelu. Ongelmaa tarkastellaan puhelinrinkihankkeen empirian kautta: miten yritys on yrittänyt ratkaista järjestön viestintätarvetta. Yrityksen toimintaa analysoidaan empiirisen aineiston pohjalta organisaation kompetenssien teorian (Taatila, 2004) avulla.

3. Mitä asialle voidaan tehdä yhteiskunnan taholta? Ongelmaa tarkastellaan viestintäteknologian historiallisen päätöksenteon, teknologian hallittavuuden näkökulmien ja yhteiskunnan teknologiapolitiikan kautta. Tutkimusmenetelmänä käytetään kriittisen teorian ajattelua.



KUVA 3 Tietoyhteiskunnan kolme diskurssia

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan käyttäjän tarpeesta lähtevän palvelun kehittämistä viestintäteknikan alueella, erityisesti yrityksen palvelun kehittämistä. Aihetta tarkastellaan kansalaisjärjestön eli asiakkaan viestintätarpeen ratkaisemisen näkökulmasta. Perinteisesti tieto- ja viestintäteknikan alalla tuotekehitys on ollut tekniikkalähtöistä. Tämä tarkoittaa, että tuote on suunniteltu valmiiksi ja sen jälkeen se on markkinoitu ostajille. Tällainen toimintaperiaate ei ota käyttäjää eikä käyttäjän tarvetta huomioon, vaan siinä edetään tekniikan ehdoilla. Käytännössä tämä tarkoittaa, että käyttäjän pitäisi sovittaa itsensä ja tarpeensa olemassa oleviin teknisiin ratkaisuihin.

Tässä tutkimuksessa kansalaisjärjestön tarve on saada helppokäyttöinen, kohtuuhintainen ja kaikille käyttäjille yhteensopiva palvelu – ryhmäpuhelu – yhteisölliseen viestintään. Ryhmäpuhelu on osoittautunut toimivaksi ratkaisuksi järjestön vapaaehtoistoiminnassa, mutta tämä tarve ei kohtaa palvelun tuottajaa. Tarvitaan uusi tarvelähtöinen palvelukehitysprosessi, jotta kysyntä ja tarjonta kohtaavat.

1.6 Tutkimusraportin rakenne

Tämä tutkimus koostuu yhdeksästä luvusta, joista ensimmäisessä johdateltiin tutkimukseen ja selostettiin tutkimuksen pääkäsitteitä sekä esitettiin tutkimusongelmat. Tutkimuksen toisessa luvussa selitetään ja perustellaan käytetyt tutkimusmenetelmät. Siinä kuvataan tutkimusstrategia, etnografisen tutkimuksen

tulosten keräämisen menetelmät, muut menetelmät ja tutkimusasetelma sekä aineiston analyysi ja sen validiteetti sekä reliabiliteetti.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan yleisesti tieto- ja viestintätekniikan kehitystä ja päätöksentekoa. Luodaan katsaus tietoyhteiskunnan ja televerkkojen kehittämiseen sekä pohditaan kysymystä teletoiminnan säätelystä. Tarkastellaan teknologiapolitiikkaa teknologian ohjaajana sekä miten Suomessa tiede- ja teknologiapolitiikkaa harjoitetaan ja mitkä ovat sen arvot. Selvitetään teknologiapolitiikan viimeisiä painotuksia: innovaatiota ja sosiaalisia innovaatioita. Tämän jälkeen pohditaan tekniikan käyttäjän ja kuluttajan roolia tekniikan kehityksen ohjaajana sekä yleisesti kysymystä tekniikan kehityksen hallittavuudesta. Luvun lopussa pohditaan, miten teknisestä ajattelusta päästäisiin emancipatoriseen ajatteluun.

Neljännessä luvussa tarkastellaan palvelun kehittämistä aloittamalla yleisesti arvoista filosofisessa mielessä ja tarkemmin ICT-palveluiden kehittämisen näkökulmasta. Luvussa luodaan katsaus arvo-käsitteeseen palvelun markkinoinnin ja johtamisen alueella. Tämän jälkeen tarkastellaan käytännön teoriaa (Korkman, 2006a) ja elämänmuoto-teoriaa (Leikas, 2009) sekä pohditaan niiden soveltuvuutta puhelinrinkitoimintaan. Lisäksi selvitetään uuden palvelukehityksen taustaa ja tarkastellaan palvelun määritelmiä sekä käsitellään palvelulogiikka-käsitettä.

Tutkimuksen viides luku käsittää Puhumalla paras® -hankkeen case-kuvauksen. Tämän jälkeen kuudennessa luvussa tarkastellaan aluksi sosiaalista pääomaa yleensä ja erityisesti sekä kansalaisjärjestö että puhelinrinkikontekstissa. Lopuksi analysoidaan kansalaisjärjestön viestintätarvetta viestintävalmiuksien teorian (Viherä, 1999) avulla kolmella eri järjestötasolla.

Seitsemännessä luvussa tarkastellaan viestintäpalvelun tuottajan mahdollisuuksia tuottaa kansalaisjärjestön tarvitsema palvelu. Tässä tutkimuksessa analysoidaan yrityksen organisaation kompetensseja (Taatila, 2004) tutkimuksen empirian valossa. Tutkimusraportin seitsemän ensimmäistä lukua johdattaa ongelmaan, jota käsitellään aluksi yleisesti ja myöhemmin yksityiskohtaisemmin analysoiden palvelun ostajaa/käyttäjää ja tuottajaa.

Tutkimuksen kahdeksannessa luvussa siirrytään ongelman ratkaisuosaan, uuden palvelun kehittämiseen. Aluksi selitetään sosiaalisen innovaation käsitettä ja luonnetta. Sen jälkeen kuvataan teoreettisesti sosio-tekniinen innovaatiomalli (Flichy, 2007) ja neljän tason diskurssimalli (Fischer, 2004). Näiden teorioiden pohjalta esitetään uuden palvelun kehittämismalli.

Yhdeksännessä luvussa jatketaan ongelman ratkaisua konkreettisemmalla tasolla. Aluksi kuvataan millaisesta diskurssista palvelu syntyy, miten diskurssi alkaa, millainen on palveluprosessin merkitys, ja mitä esteitä sille on olemassa tämän tutkimuksen pohjalta. Diskurssia tarkastellaan lisäksi käyttäjän ja teknologiapolitiikan välillä. Lopuksi esitetään ratkaisuja sosiaalisen innovaation kehittämiseen, miten ideaali diskurssi saadaan toimimaan.

2 KÄYTETYT MENETELMÄT

2.1 Menetelmät

Seuraavassa kuvataan käytettyä tutkimusstrategiaa ja -menetelmiä sekä kuvataan ja arvioidaan koko tutkimusprosessia. Tässä tutkimuksessa käytetään hollistista lähestymistapaa palvelun kehittämiseen, ja siinä lähdetään liikkeelle yhteiskunnallisesta lähtökohdasta. Kyseessä on kansalaisjärjestön eli yhteisön tarpeesta nousevan viestintäpalvelun kehittäminen suomalaisessa tietoyhteiskunnassa. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä. Tutkimusta voi kuvailla selittäväksi tutkimukseksi. Tutkimustraditioltaan se on kvalitatiivinen tutkimus.

Tämä tutkimus on tutkimusstrategialtaan tapaustutkimus. Tapaustutkimus on tutkimus erityisestä, monimutkaisesta tapauksesta, tavoitteena ymmärtää tapauksen aktiviteetteja kontekstissa (Stake, 1995). Tapaustutkimus yleensä valitaan silloin, kun kysytään ”miten” ja ”miksi” kysymyksiä ja tutkijalla ei ole kontrollia tapahtumista sekä tutkimusfokus on nykyhetkessä tapahtuva tosielämän ilmiö (Yin, 2003). Staken mukaan voimme kysyä, mitä voimme oppia tapauksesta (Stake, 1995, 4). Tapaustutkimukselle on ominaista, että pyritään selvittämään jotakin, mikä ei ole entuudestaan tiedossa ja vaatii lisävalaisua (Laine ym., 2007, 10). Tapaustutkimus ei ole pelkkä empiirinen havainto, vaan se tuottaa tietoa erityisistä paikkaan ja aikaan sidotuista olosuhteista, ilmiöistä, prosesseista, merkityksistä ja tiedoista. Tapaustutkimuksen juoni rakentuu aina paikallisten tapahtumien, ilmiöiden, erityispiirteiden ja niitä ympäröivän maailman väliselle suhteelle. Tapaus on yleensä ainutlaatuinen, mutta tarkoitus ei ole ainutlaatuisuuden kuvaus sen itsensä vuoksi, vaan ilmiöiden ymmärtäminen ainutlaatuisten ominaisuuksiensa ja niiden taustalla olevien asiayhteyksien välisenä vuoropuheluna. (Peltola, 2007, 111-112). Tapaustutkimus on perusteellinen ja tarkkapiirteinen (thick) kuvaus (Geertz, 1973) tutkittavasta ilmiöstä (Laine ym., 2007, 9). Tapaustutkimukselle on tyypillistä: 1) kokonaisvaltainen analyysi luonnollisesti ilmenevästä tapahtumasta, 2) kiinnostus sosiaaliseen prosessiin tai prosesseihin, 3) monenlaisten aineistojen ja menetelmien käyttö, 4) aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen sekä 5) tapauksen ja kontekstin

rajan hämäryys. (Stake, 1995; Yin, 2003; Laine ym., 2007) Tässä tutkimuksessa tarjoutui ainutlaatuinen tilaisuus mennä sisään kokonaisvaltaiseen prosessiin, jossa on monta osapuolta näkyvissä. On tärkeää saada yhdestä yksittäisestä tapauksesta yksityiskohtainen kuvaus, erityisesti innovaatioprosessin logiikasta ja rakenteesta.

Tapauksen kehystämisen yhteydessä Ragin (1994) kysyy, mistä tapaus on tapaus. Edellä mainittiin, että kyseessä on yhteisön tarpeesta nousevan viestintäpalvelun kehittäminen suomalaisessa tietoyhteiskunnassa. Tapauksen tutkimiseen tarjoutui kehys Puhumalla paras® -kehityshankkeen muodossa. Varsinainen sysäys tutkimukselle lähti liikkeelle intuitiivisesta käsityksestä Puhumalla paras® -hankkeen pilottivaiheessa tehdyn pro gradu -työn (Lappalainen, 2007) tutkimustuloksiin pohjautuen. Tutkimuksen haastatteluista nousi esiin huomio, että yritys A:ssa puhutaan asiakaslähtöisyydestä, jonka kansalaiset ymmärtävät tarkoittavan loppukäyttäjiä, mutta yrityksen asiakas on usein toinen yrittäjä, joka tarjoaa palveluita edelleen. Käytännössä ei näytetä ymmärrettävän, mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa. Asiakaslähtöisyyden käsitettä tulkitaan monin tavoin. Virallisten puheiden ja käytännön toiminnan ristiriita yritys A:ssa oli näkyvissä jo kehittämishankkeen alkuvaiheessa, koska yrityksen johdosta ei saatu vastausta strategiseen linjanvetoon pyynnöstä huolimatta. (Tutkimuspäiväkirja: 19)

Tutkimusaineiston rajaaminen ei ole aina helppoa; mikä kuuluu prosessin ulkopuolelle ja mikä prosessiin. Tämän tutkimuksen kohteena olevalla prosessilla oli selkeä alku ja loppu, mikä yhtäältä helpotti aineiston rajaamista. Toisaalta viestintäpalvelun kehittämiseen vaikuttavien tekijöiden rajaaminen on hankalampaa. Tapaustutkimus on tyypillisesti monimutkainen, ja jotta voidaan varmistaa riittävä aineisto, menetelmät ja näkökulmat, käytetään usein triangulaatio-menetelmää. (Denzin, 1970; Stake, 1995 ja 2000; Laine ym., 2007) Denzin (1970, 301) erottaa neljä triangulaatio-tyyppiä: 1) aineistotriangulaatio, 2) menetelmätriangulaatio, 3) teoriatriangulaatio ja 4) tutkijatriangulaatio. Tässä tutkimuksessa on käytetty kolmea ensimmäistä triangulaatio-tyyppiä. Aineistotriangulaatio tarkoittaa aineiston keräämistä eri lähteistä eri tavoilla. Aineisto- ja menetelmätriangulaatio ovat sidoksissa toisiinsa. Aineistoa kerätessä on yleensä käsitys sen analysoinnista. Menetelmät pitää valita niiden teoreettisen relevanssin perusteella, ja tämä yhdistää menetelmä- ja teoriatriangulaation. (Denzin, 1970; Laine ym., 2007, 25) Tässä tutkimuksessa käytettyä aineisto- ja menetelmätriangulaatiota selostetaan myöhemmin tässä luvussa, samoin teoriatriangulaatiota selostetaan tässä luvussa ja myöhemmissä luvuissa tutkimuksen edetessä.

Tapauksetutkimuksen yleistettävyydestä on käyty paljon keskustelua. (esimerkiksi: Hamel, 1993; Stake, 1995 ja 2000; Yin, 2003; Lincoln & Cuba, 2000b; Laine ym., 2007) Tässä tutkimuksessa ilmiö, tarpeista lähtevän yhteisöpalvelun kehittäminen, on laajempi kuin tutkittava tapaus, puhelinrinkihanke. Tältä pohjalta tarkasteltaessa voidaan väittää, että tapauksen tutkimustulokset ovat yleistettävissä ilmiöön.

Tutkimuskirjallisuudessa käydään runsaasti keskustelua kahdesta tutkimustraditiosta: kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen. Brymanin (2008) mukaan kummallakin traditiolla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Töttö (2004) nostaa esiin kysymyksen kahden tutkimustradition turhasta vastakkainasettelusta. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen strategian eroja ovat esimerkiksi, missä muodossa mikin tieto on synnytetty ja tiedon analyysin tasot, millä kumpikin operoi. Metodien soveltuvuudesta aiheeseen on oltava tietoinen. (Bryman, 2008; Alasuutari, 2001; Eskola & Suoranta, 2001) Laadullisen tutkimuksen vahvuutena on sen kyky tutkia ilmiötä, joita muuten ei voi tutkia. (Silverman, 2006) Silvermanin (2006) mukaan laadullinen tutkimus voi käyttää ilmiön luonnollisessa ympäristössä kerääntyvää tutkimustietoa, jota tutkija (Denzin & Lincoln, 2000) yrittää ymmärtää tai hän yrittää tulkita ilmiötä ihmisten antamien merkitysten avulla. Laadullinen metodi tuo esille merkitykset ja merkitysyhteydet. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma parhaimmillaan elää tutkimushankkeen mukana, jolloin saavutetaan ilmiöiden prosessiluonne (Eskola & Suoranta, 2001).

Kvalitatiivisen tutkimuksen käyttö lisääntyy Hollidayn (2008) mukaan jatkuvasti laajasti akateemisella sekä ammatillisella alueella. Se on kehittynyt antropologian ja sosiologian näkemyksistä ja edustaa laajaa näkemystä siitä, että inhimillisen toiminnan ymmärtämiseksi pelkkä kvantitatiivinen survey- ja tilastotutkimus ovat riittämättömiä. On välttämätöntä tutkia myös subjektiivisia ominaisuuksia, jotka hallitsevat inhimillistä käytöstä. (Holliday, 2008) Laadullinen tutkimus muodostuu lukuisista erilaisista tutkimusotteista, joiden taustalla on suuri joukko erilaisia perinteitä, esimerkiksi pehmeä, tulkinnallinen, ymmärättävä, ihmistieteellinen, yhdysvaltalainen laadullinen, postmoderniin tieteeseen perustuva tutkimus (Tesch, 2002). Laadullinen tutkimus merkitsee eri asioita eri ihmisille, ja eri tieteillä näyttää olevan oma laadullisen tutkimuksen suosikkityyppinsä; tutkija ei ehkä edes tiedä, mitä laadullinen merkitsee toisen tieteenalan tutkijalle (Tesch, 2002).

Tämän tutkimuksen analyysissä ja tietolähteiden käytössä on piirteitä grounded theorystä. Grounded theoryn tutkimusotteessa oletetaan, että todellisuudesta voidaan konstruoida erilaisia malleja. Vaikka todellisuudesta ei voi saada suoraan tietoa, niin todellisuudesta voidaan paljastaa erilaisia säännönmukaisuuksia. (Kalliomäki-Levanto, 2009; Glaser & Strauss, 1967) Grounded theoryn keskeisiä menetelmiä ovat jatkuva vertailu, teorialähtöinen otanta ja saturaatio eli kylläntyminen sekä useiden tietolähteiden, esimerkiksi haastattelujen, kyselyiden ja dokumenttien käyttö. Tässä tutkimuksessa käytetään etnografista menetelmää ja muita tietolähteitä. Tutkimuksen alkuvaiheessa tutkimusaineisto yleensä näyttää kaaokselta, mutta aineistoa analysoitaessa alkavat yksittäiset tapahtumat ja tilanteet hahmottua vähitellen niitä yhdistävien yksittäisten nimittäjien ympärille. Yksittäisestä nimittäjästä muodostuu kategoria. Koko tutkimusprosessin ajan verrataan jatkuvasti jo muodostettuja kategorioita aineistossa ilmentyviin tapahtumiin. Samoin verrataan kategorioita toisiinsa tarkentaen kategorioita ja niiden sisältöä toisiinsa. (Kalliomäki-Levanto, 2009)

Kvalitatiivisen tutkimuksen etnografisella tietojenkeruumenetelmällä on pitkä historia sekä sosiaali- ja kulttuuriantropologiassa että sosiologiassa. (Delamont, 2004) Etnografinen menetelmä korostaa suoraa henkilökohtaista osallistumista tutkittavaan yhteisöön. Tyypillistä tutkijalle on oppijan rooli, tarve hankkia tietoa, jota ei aikaisemmin ollut. (Agar, 1980) Osallistuminen ja havainnointi ovat tärkeitä, sillä Hastrupin (1995) mukaan emme ole tottuneet verbalisoimaan sitä, mikä on ilmeistä. Osallistumiseen ja havainnointiin kuuluu katseleminen ja kuunteleminen sekä kyseleminen ja keskustelu, ja kaiken valaisevan tiedon kerääminen fokuksena olevasta tutkimusongelmasta (Hammersley & Atkinson, 2004). Tämä edellyttää tavoitteen tiedostamista, mitä tutkimuksella halutaan saavuttaa. Metodien käytön jälkeen meidän pitäisi olla lähempänä tavoitettamme kuin ennen metodien käyttöä (Agar, 1980).

Tedlockin (2000) mukaan tutkimuksen objekteina ja subjekteina olevat henkilöt elävät monikerroksisessa todellisuudessa, joka on organisoitunut eri tavoin. Merkitykset nousevat pikemmin materiaalisista ja orgaanisista kerroksista kuin niiden tuotoksista. Lappalainen (2007) kuvaa etnografiaa eettisenä kohtaamisena, jossa tutkija asettuu kuuntelemaan tutkimukseensa osallistuvia henkilöitä, heidän tietämystään ja merkityksenantojaan kunnioittaen, tunnustan samalla, että heidän tietonsa ei koskaan voi täysin olla hänen tietoaan.

Lukuun ottamatta osallistuvaa havainnointia, etnografia on kirjoittamista (Alasuutari, 2001; Geertz, 1973). Kirjoituksen muotona etnografiaa voidaan pitää fiktiona sanan siinä merkityksessä, joka viittaa ”johonkin, mikä on tehty tai muodostettu”. Oheinen viite voidaan johtaa latinakielisestä kantasanan perusmuodosta. (Clifford, 1986) Alasuutarin (2001) mukaan voidaan sanoa, että etnografinen kirjoitus on kontekstuaalisesti, retorisesti, institutionaalisesti, geneerisesti, poliittisesti ja historiallisesti määriteltyä ja sidonnaista. Tässä tutkimuksessa etnografista menetelmää sovelletaan tietojen keräämiseen puhelinrinhankkeen kehittämisprosessin aikana. Menetelmä soveltuu hyvin tutkimustarkoitukseen, sillä viestintäteknologia-ala on niin monimuotoinen, että sitä ei voida tutkia vain laboratorio-olosuhteissa.

Etnografinen tieto rakentuu vähitellen havainnoinnin, osallistumisen, keskustelujen, haastattelujen, erilaisten kentällä käytössä olevan materiaalin keräämisen ja ihmettelyn myötä (Hakala & Hynninen, 2007). Tavoitteena on kerätä Geertzin (1973) klassisen määritelmän mukaan vahva kuvaus tutkimusasetelmasta ja sen toimijoista (Delamont, 2004). Ohut kuvaus raportoi tapauksen rajoittunein termein. Vahvassa kuvauksessa tutkija pyrkii perusteellisesti ja kattavasti kuvaamaan tutkimuksen kohteena olevan ilmiön. Tähän tarvitaan riittävästi havaintoja ja tietoa paljastamaan eri ulottuvuudet. (Holliday, 2008) Sosiaalinen paikka ei ole tutkimuksen kohde, vaan tutkimus tapahtuu rajatussa sosiaalisessa tilassa, joka tuottaa tärkeät keinot vahvaan kuvaukseen (Geertz, 1973).

Etnografisen menetelmän käyttö on yleistynyt traditioiden ymmärtämisen dynaamisten prosessien ymmärtämiseen, joissa prosesseissa ihmiset luovat merkityksiä erilaisissa elämäntilanteissaan. Metodia käytetään pikemmin osoittamaan suhteita heterogeenisen toiminnan muotojen välillä kuin identifioimaan kulttuuria kokonaisuutena. (Baszanger & Dodier, 2004; Chambers, 2000) Etno-

grafinen menetelmä on osoittautunut hyödylliseksi myös lukuisilla sovellusalueilla (Tedlock, 2000).

Soveltavalle etnografialle ei ole erityistä määrittelyä, esimerkiksi Chambers (2000) määrittelee sen tutkimukseksi, joka auttaa päätöksenteossa ja on yleisesti suunnattu informoimaan ihmisiä mahdollisista politiikkavaihtoehdoista tai muutosohjelmista. Etnografisen menetelmän käytön soveltuvuutta lisää menetelmän muuttuminen antropologisen tutkimuksen myötä. Esimerkiksi varhaiset antropologit kohdensivat huomionsa pienimuotoisiin yhteisöihin, joiden he olettivat olevan homogeenisiä ja eristyneitä. Nykyisin nähdään tarpeellisena ymmärtää, miten eri ryhmät ovat vuorovaikutuksessa, sopeutuvat ja osallistuvat laajempaan poliittiseen ja taloudelliseen systeemiin, johon kaikki ryhmät kuuluvat. Useat soveltavaa etnografiaa käyttävät tutkijat ovat vaihtaneet tutkimuksen tavoitteita ja erityisen kulttuurin tai sosiaalisen ryhmän tiettyssä paikassa tutkimisen sijasta he tutkivat kulttuurisia prosesseja yrittäessään löytää vastausta inhimilliseen ongelmaan. (Chambers, 2000) Tässä tutkimuksessa tutkitaan viestintäpalvelun käyttäjä- ja tuottajayhteisöjä yhteisen kehittämisprosessin puitteissa – sosiaalisessa tilassa – ja sen sisällä erityisesti tuotekehitysprosessia. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, miten yritys A vastaa järjestö A:n tarpeeseen.

Kognitiivinen, semioottinen ja semanttinen lähestymistapa ovat vaikuttaneet sovelletun etnografian kehittymiseen. Chambersin (2000) mukaan sovelletun etnografian arvo on muun muassa siinä, että etnografit usein paljastavat kulttuurin rakenteen muotoja kohderyhmässä. Tulkinta, jonka ulkopuoliset ovat tehneet ryhmästä, eriiä tulkinnasta, jonka tekevät henkilöt, joilla on auktoriteetti ryhmään. Etnografisen menetelmän käyttökelpoisuutta on pohdittu 1980-luvulta lähtien ihmisen ja koneen vuorovaikutustutkimuksessa (HCI): (Law & Whittaker, 1986), etnografian arvo systeemin suunnittelussa (Anderson, 1994), etnografia vuorovaikutussuunnittelussa (Hughes ym., 1995), etnografia suunnittelussa (Simonsen & Kensing, 1998), digitaalitekniikan suunnittelu (Suchman ym., 1999), tietokoneohjelmiston suunnittelu ja arviointi (Forsythe, 1999), tietotekniikan suunnittelu organisaatiokontekstissa (Harper, 2000), tekniikan ja työn suhteen tutkiminen (Spinuzzi, 2000), HCI-kenttätutkimus (Millen, 2000), käyttäjäkeskeinen suunnittelu arjen käytännöissä (Lehtimäki & Rajanti, 2007) ja hybridiympäristön suunnittelu (Paay ym., 2009). Muita soveltavan etnologian tutkimuksia ovat esimerkiksi markkinaorientoitunut etnografia (Arnord & Wallendorf, 1994; Strandvik, 2008), palveluiden markkinointi ja johtaminen (Korkman, 2006a) ja markkinointi ja kuluttajakäyttäytyminen (Sherry, 1990) sekä uuden tuotteen suunnittelu (Carlile, 2002). Fellmanin (1999) mukaan kasvava määrä uusia markkinoita etsiviä yrityksiä kääntyy etnografien puoleen. Etnografia auttaa tutkijoita ja heidän asiakkaitaan katsomaan asioita kuluttajan näkökulmasta ja kontekstista, mikä usein unohdetaan brändikeskusteluissa yritysten kokoushuoneissa. Tässä tutkimuksessa on luontevinta käyttää soveltavaa etnografiaa.

2.1.1 Sovelletun etnografian kritiikki

Chambersin (2000) mukaan reliabiliteetti ja tutkimuksen sisäinen validiteetti ovat merkittäviä tekijöitä etnografisen lähestymistavan käytössä soveltavassa tutkimuksessa. Viime kädessä tässä on kyse käsitteiden ”totuudenmukaisuudesta”. Tämä mahdollistaa sen, että totuudet, jotka johdetaan yrityksistä ymmärtää ja tulkita kulttuurisia prosesseja, ovat erilaisia kuin ne, jotka johtuvat muista ilmiöistä. (Esim. Geertz, 1983) Tämä myös sallii, että sovelletun tutkimuksen totuudet ovat satunnaisempia ja ne ovat enemmän erityyppisen käyttökriteerin kohde kuin ne tulokset, jotka on saatu puhtaasta ja teoriasidonnaisesta tutkimuksen viitekehityksessä (Chambers, 2000).

On olemassa myös mahdollisuus, että tutkijan havainnointi on yksipuolista. Olkoon kyse sovelletusta etnografiasta tai sitten ei, etnografeja pidetään usein niiden ihmisten asianajajina, joita he tutkivat. Ainakaan jotkut etnografit eivät tätä kiistä. (Chambers, 2000) Tästä yleisestä olettamuksesta etnografian on oltava tietoinen. Sovelletussa käytössä etnografian vahvuus on sen kapasiteetti identifioida kulttuurisia malleja, jotka antavat syyn ja tarkoituksen ihmisen arvoille ja käytökselle. Tämä tutkimus kuuluu enemmän sovellettuun etnografiaan kuin perinteiseen etnografiaan, sillä tutkimuksessa haetaan ratkaisua tuotekehitysongelmaan. Perinteisessä etnografisessa tutkimuksessa tutkijan kontribuutiona on teoria ja tieteellinen tieto (Chambers, 2000). Muutoin tämän tutkimuksen tiedon keruu, analyysi ja kirjoitus ovat noudattaneet etnografisen menetelmän periaatteita.

2.1.2 Tutkimustulosten kerääminen

Sosiaalitieteille ratkaisevat prosessit ovat vuorovaikutuksellisia ja tilanteisiin sidottuja, ne sijaitsevat toimijoiden välisissä suhteissa, toimijoiden välillä ja sisältäen heidän tilanteisiinsa (Suchman, 1987). Tämän tutkimuksen tutkija oli aloittanut työnsä kehityspäällikkönä yritys A:ssa vuonna 2001 pienessä tutkimus- ja kehitysryhmässä (T&K). Varsinainen etnografinen tutkimus alkoi vuodenvaihteessa 2006–2007. Tätä ennen tutkija oli osallistunut alusta lähtien puhelinrinkiprojektin suunnitteluun hankkeen projektipäällikkönä ja tehnyt muihinpanoja heti projektin suunnitteluvaiheesta lähtien. Havainnointiaineiston keruu jatkui toukokuuhun 2008. Tämän jälkeen on kirjattu tuotekehitykseen liittyviä yksittäisiä havaintoja. Tässä tutkimuksessa viitataan tutkimuspäiväkirjan havainnointeihin seuraavalla tavalla: Tutkimuspäiväkirja: havainnon numero tai yksittäisten havaintojen kohdalla vuosiluku. Bernhardin (2006) mukaan sovellettu etnografinen tutkimus kestää yleensä joitakin viikkoja. Tämä tutkimus kesti koko tuotekehityksen ajan, noin puolitoista vuotta. Tässä tutkimuksessa puhelinrinkihankeen tuotekehitysprosessi oli ”rajaus” osallistuvaan havainnointiin liittyvälle tiedon hankinnalle. Kun hanke päätettiin lopettaa yritys A:ssa keväällä 2008, lopetettiin myös osallistuva havainnointi, jota kuvataan seuraavassa kappaleessa.

Osallistuva havainnointi

Havainnointi on keskeinen etnografinen menetelmä. Havainnointi toteutettiin ”osallistuvan havainnoijan” (Hammersley & Atkinson, 2004) roolissa ja toimimalla samanaikaisesti projektipäällikkönä puhelinrinkihankkeessa. Osallistuva havainnoija tarkoittaa, että tutkija osallistuu toimiin havainnoitavien henkilöiden kanssa ja tutkijan rooli on kaikkien tiedossa. Avoin osallistuminen on nykyisin hyvin yleistä. (Bryman, 2008) Bernardin (2006) mukaan osallistuvaa havainnointia käytetään tuotekehityksessä ja muussa suoraan sovelletussa tutkimuksessa, jossa tavoitteena on ratkaista inhimillinen ongelma. Jotta todella ymmärrettäisiin asiakkaita ja voitaisiin ottaa huomioon heidän tarpeensa, olisi tähdellistä, että asiakkaat osallistuisivat uuden palvelun kehittämisprosessiin. Käytännössä useimmat asiakkaat tuntevat vain nykyiset tuotteet ja tekniikan; siksi heiltä kysyminen ei välttämättä johda uusiin innovatiivisiin tuotteisiin. On parempi hankkia tietoa havainnoimalla heidän arkeaan. (Gustafsson ym., 1999)

Koska kehittämisprojekti oli jo alkanut ennen tämän tutkimuksen alkamista ja tutkija oli jo työskennellyt projektipäällikkönä yritys A:ssa, tarjoutui pääsy ”tutkimuskentälle”. Lisäksi projektipäällikön esimies oli antanut projektipäällikölle luvan tutkimuksen tekemiseen. Tutkijalla, yritys A:n työntekijänä, oli se etu ulkopuoliseen tutkijaan verrattuna, että hän tunsu yrityksen sosiaaliset rutiinit ja todellisuuden (Holliday, 2008; Hammersley & Atkinson, 2004). Forsythen (1999) mukaan ulkopuolinen henkilö, jolla on hyvä kokemus yrityksestä, olisi paras etnografi. Yrityksen työntekijä ei ole automaattisesti hyvä havainnoija. Projektipäälliköllä ei ollut minkäänlaista kokemusta viestintäteknologia-alan tuotekehityksestä, joten häntä voi verrata ulkopuoliseen etnografiin. Forsythe (1999) korostaa myös henkisen etäisyyden tärkeyttä, jotta pystyy hahmottamaan sen, mitä muut eivät näe.

Baszanger ja Dodier (2004) korostavat tutkijan tarvetta pysyä avoimena ja joustavana, jotta hän kykenee tavoittamaan uusia merkityksiä. He tarkoittavat, että tutkimusta ei pidä määritellä alussa tiukasti, vaan prosessin aikana pitää voida tarvittaessa varioida tiedonkeruutekniikoita. Osallistuva havainnointi on subjektiivista toimintaa. Havainnoitsija vaikuttaa itse havainnoitavaan ilmiöön havainnoinnin aikana. Häneltä voi jäädä huomioimatta merkityksellisiä seikkoja, ja hänen aikaisempi elämäkokemuksensa vaikuttaa siihen, miten hän päätelee asioita. (Eskola ja Suoranta, 2001) Baszangerin ja Dodierin (2004) mukaan tutkimusprosessi on yhtä paljon tutkijan sisäisen maailman analyysiä ja kuvaus tutkijan omasta tavasta nähdä maailmaa. Havainnoija näkee yhtäältä, mitä hän uskoo, ja toisaalta, mitä havainnoitavat uskovat. Introspektiota käyttäen tutkija voi paljastaa itselleen, onko hän omaksunut uusia asenteita tai lainannut uusia rooleja. Tutkijalla on ohikiitäviä tuntemuksia mahdollisista toiminnoista ja merkityksistä, joita havainnoitavilla henkilöillä on. Näitä hän testaa tutkimusalueessa tarkkaillen, toimivatko ne vai onko ne hylättävä. (Baszanger & Dodier, 2004) Tällaisella tieteellä on pitkä traditio, kuten esimerkiksi Johan Galtungin (1975) tutkimukset.

Joskus projektipäällikön käytännön tehtävät vaikeuttivat havainnointia. Aika ajoin projektipäällikkö toimi tuotekehityskehitysprojektin sihteerinä eli

kirjasi asioita päätösesitystä varten. Tämä vei huomion tuotekehitykseen varsinaisen tutkimushavainnoinnin sijasta. Mitään ristiriitaa kaksoisrooli ei aiheuttanut, mutta tutkijalla oli koko ajan vierauden tunne. Yritys A:n pitkä historia, monimutkainen tuotantorakenne, tekninen kieli, tekniikka ja miehinen kulttuuri vaikuttivat kaikki tutkijan vierauden tunteeseen. Agar (1980) käyttää termiä "ammattimaisesta muukalaisesta" metaforana etnografille. Tutkija kertoi avoimesti yritys A:ssa tekevänsä tutkimusta ja pitävänsä tutkimuspäiväkirjaa väitöskirjatutkimusta varten. Pääosa havainnoinnista yritys A:ssa tapahtui tapaamisissa, jotka projektipäällikkö oli kutsunut kokoon. Yleensä kokousluonteiset tapaamiset kestivät tunnista kahteen tuntiin sekä yrityksessä että järjestössä. Muu osa havainnoinnista tapahtui edeltä käsin sovituissa kahdenkeskisissä keskusteluissa sekä epävirallisissa sosiaalisissa tilanteissa yritys A:ssa. Yleensä kaikki havainnointi tapahtui työpäivinä ja työaikoina. Vastaavasti tutkija oli osallistuvan havainnoijan roolissa suhteessa järjestö A:han koko puhelinkeskustelun ajan. Kuvassa 20, kohdassa 5.3.6 ilmenevät projektipäällikön ja kouluttajan tehtävät järjestökontekstissa. Eri yhteisöt suhtautuivat hyvin eri tavalla tutkijan rooliin. Järjestö A arvosti ja kannusti tutkimusta sekä piti sen tekemistä tärkeänä, mutta yritys A:ssa suhtautuminen vaihteli neutraalin ja välipitämättömän välillä.

Tutkimuspäiväkirja

Kenttämuistiinpanot ovat perinteinen etnografian menetelmä taltioida havaintoja (Hammersley & Atkinson, 2004). Muistiinpanot ovat konkreettinen kuvaus kulttuurisista ja sosiaalisista prosesseista sekä niiden kontekstista. Projektipäällikkö teki muistiinpanoja jo puhelinkeskustelun suunnitteluvaiheessa; varsinaisen tutkimuspäiväkirjan alkoi tämän tutkimuksen aloittamisen yhteydessä tammikuussa 2007. Kirjaukset tutkimuspäiväkirjaan tehtiin tietokoneella lyhyistä muistiinpanoista tapaamisista, tilaisuuksista tai puhelinkeskusteluista. Useimmiten tutkija kirjoitti päiväkirjaa heti tilanteiden jälkeen, joskus myöhemmin jälkikäteen. Tutkimuspäiväkirjan merkinnät on tehty juoksevilla numeroinnilla. Joidenkin numeroiden kohdalle on merkitty useampia tapahtumia.

Tutkimuspäiväkirjamerkintöjä oli suhteellisen helppo tehdä kahdenkeskisten keskustelujen jälkeen. Sen sijaan keskustelut, joissa oli useita henkilöitä läsnä ja joissa keskusteltiin teknisen ratkaisun kehittämistä, tutkijan oli hankala kirjata tutkimuspäiväkirjaan, koska tutkija ei kyennyt muistamaan keskusteluja niissä käytetyn teknisen kielen vuoksi. Hän yritti tehdä muistiinpanoja keskusteluiden aikana, mutta sekään ei onnistunut, sillä ymmärtämisen yrittäminen vei kaiken huomion. Tämä ei ole ongelma tutkimuksen kannalta, koska tässä tutkimuksessa ei tutkita yksittäisten tekniikoiden kehittämistä vaan palvelun kehittämistä. Ei-tekniselle henkilölle vaikeus ymmärtää tekniikkaa on tärkeätä ottaa huomioon kehittämisen yhteydessä, sillä ymmärtämättömyys ei mahdollista yhteistä kehittämistä. Kaikki kehittämisprojektiin liittyvä sähköpostikirjeenvaihto kuului myös havainnointiin, mutta tutkimuksessa on yleensä käytetty suoria lainauksia sähköposteista vain silloin, kun siihen on ollut lähettäjän lupa.

Koko havainnoinnin eli tietojen keruun rytmitys riippui paljolti puhelinrinkihankkeen rytmistä, siis siitä miten hankkeen asiantuntija-, kouluttaja- ja koulutustilaisuudet ajoittuivat. Tyypillisesti seuraava tapaaminen sovittiin yhdessä kokouksen päätteeksi. Toisaalta toisenlainen rytmitys tuli yrityksestä riippuen miten projektipäällikkö sai tuotekehityshanketta eteenpäin. Käytännössä se tarkoitti kokousaikataulujen sovittelua sähköisiin kalentereihin. Usein tietyt päivät ruuhkautuivat kaikkien kokousten sattuessa samalle päivälle. Tämä hankaloitti havainnointia, koska havainnoijalta vaaditaan erityistä tarkkaavaisuutta, jota osallistuminen erilaisiin peräkkäisiin tilaisuuksiin haittasi. Kokouksia jouduttiin myös jatkuvasti siirtelemään ja etsimään uusia aikoja henkilöille tulleiden yllättävien esteiden takia. Hankkeen alussa ei voitu ennakoida kaikkia kehityspolkuja, vaan aina tarpeen vaatiessa aloitettiin uusia selvityksiä uusista tekniikkavaihtoehdoista. Käytännössä selvityksiä tehtiin limittäin. Välillä kului useita päiviä, joskus jopa viikkoja, jolloin puhelinrinkihankkeeseen liittyviä tapahtumia ei ollut.

Muut tutkimustulokset

Puhelinhaastattelu, ryhmähaastattelu, puhelinkysely sekä teemahaastattelut täydensivät osallistuvalla havainnointitekniikalla kerättyjä tuloksia. Kahta teemahaastattelua lukuun ottamatta haastattelut toteutettiin tutkimusaineiston analysointivaiheessa.

Puhelinhaastattelu järjestö A:n ensimmäisen pilottiryhmän vapaaehtoistoimijoille, joita oli yhteensä 11 henkilöä. He osallistuivat kaikki haastatteluun. Tutkimus tehtiin talvella 2007 sen jälkeen kun ryhmä vapaaehtoistoimijoita oli osallistunut edellisenä vuotena puhelinrinkikoulutukseen ja ohjannut omia puhelinrinkejä. Kaikille vapaaehtoistoimijoille esitettiin kysymys: ”Mikä oli mieleenpainuvinta ohjaamassasi puhelinringissä?” Puhelun aluksi jokaiselta haastateltavalta kysyttiin suostuvatko he siihen, että puhelu nauhoitetaan. Puhelu nauhoitettiin kännykällä ja tallennettiin tietokoneelle. Puhelinhaastattelu oli mielekäs tapa koota kokemuksia kyseiseltä ryhmältä, koska ryhmä oli koulutettu puhelinrinkiohjaajiksi ja haastattelijana oli tavannut heidät henkilökohtaisesti koulutustilaisuuksissa. Lisäksi haastattelu käsitti vain yhden kysymyksen ja kaikki haastateltavat asuivat hajallaan Etelä-Suomen alueella.

Ryhmähaastattelu järjestettiin syksyllä 2007 järjestö A:n puhelinrinkiohjaajien palautetilaisuudessa koulutuksen ja harjoittelun jälkeen järjestön koulutuskeskuksessa. Kaikille kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, ja heiltä kysyttiin suostumus haastatteluun. Tilaisuudessa kukin (8 henkilöä) puhelinrinkiohjaaja kertoi vuorotellen omin sanoin kokemuksensa ohjaamastaan seitsemästä tai kahdeksasta puhelinringistä ja motivaatiostaan tehdä vapaaehtoistyötä. Välillä tutkija teki tarkentavia kysymyksiä ja kaikki osallistuivat täydentämällä lisätietoja. Tutkija teki haastattelun yhteydessä muistiinpanoja, joihin tutkimuksen tekstissä viitataan. Haastattelut ovat erillisillä nauhoilla.

Puhelinkysely toteutettiin 80:lle puhelinrinkeihin osallistuneelle henkilölle lokakuussa 2008. Kyselyssä kartoitettiin puhelinliittymiin liittyviä teknisiä kysymyksiä. Tutkija kokosi vastaukset suoraan lomakkeeseen ja työsti tiedot edelleen vertailukelpoisiksi prosenteiksi. Puhelun alussa kysyttiin jokaiselta henki-

löltä heidän suostumustaan kyselyyn. Puhelinkysely oli luonteva tapa koota tietoa, sillä kysymyksiä oli vähän ja ne olivat lyhyitä. Kysymyslomake on liitteessä 1.

Teemahaastatteluista järjestön edustajille (2) ensimmäinen toteutettiin syksyllä 2007. (Haastattelu 1) Haastattelija teki samanaikaisesti muistiinpanoja, joihin tutkimuksen tekstissä viitataan. Haastattelut ovat erillisillä nauhoilla. Toinen teemahaastattelu tehtiin toukokuussa 2010. Haastattelu nauhoitettiin kännykällä ja siirrettiin tietokoneen muistiin. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiiri ja teema-alueet ovat kaikille samat. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinta asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä ja että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Lisäksi tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. (Hirsjärvi & Hurme, 2006)

Teemahaastattelut yritys A:n avainhenkilöille (4) toteutettiin syksyllä 2009.

Yritys A:n henkilöille kaikki kysymykset olivat samat. Haastatteluaineiston teemoja on käytetty suoraan tutkimuksen analyysissä tietokoneen tiedostoon tallennetusta materiaalista. *Teemahaastattelu* ulkopuoliselle yritysasiiantuntijalle on tehty helmikuussa 2010. Haastatteluaineiston teemoja on käytetty suoraan tutkimuksen analyysissä. Haastatteluaineisto on tietokoneella.

Tämän tutkimuksen haastattelujen osalta tutkimus muistuttaa general theorya. General theoryn tutkimusotteessa haastattelun tavoitteena eivät ole pelkästään yksilölliset kokemukset, vaan yksilön kokemus on keino saada selville tietoa sosiaalisista tilanteista, jotka ovat tutkimuksen kohteena. General theoryn tutkimusotteessa yksittäisen henkilön haastatteluaineistosta otetaan vain niitä osia, joilla on tutkittavan ilmiön kannalta merkitystä. Näin on toimittu myös tässä tutkimuksessa.

Lisäksi tutkimuksessa on käytetty järjestöjen A ja B yleistä sekä kehittämishankkeen aikana syntynyttä materiaalia, yritys A:n www-sivuja, muita tutkimuksia, projektihakemusta ja -raportteja Raha-automaattiyhdistykselle, tilastotietoja sekä puhelinrinkihankkeeseen liittyviä kahta pro gradu -työtä: tutkimus Tietotekniikan katalysoiman sosiaalisen innovaation syntyprosessista (Lappalainen, 2007) ja Reposen (2008) tutkimus Tuen välittymisestä kansalaisjärjestön puhelinrinkitoiminnassa.

2.1.3 Tutkimusasetelma

Kohderyhmät

Puhumalla paras® -kehittämishankkeen partnereista järjestö A ja yritys A ovat havainnoinnin kohteena puhelinrinkihankkeen osalta. Joskus tutkimusasetelma yksinkertaisesti nousee esille, ja tarjoutuu tilaisuus tutkia kiinnostavaa asetelmaa: samalla aavistettavissa olevat ongelmat nousevat asetelman luonteesta (Hammersley & Atkinson, 2004). Puhelinrinkihanke tarjosi edellä kuvatun tutkimusasetelman. Hollidayn (2008) mukaan sosiaalinen maailma on sekoitus monimutkaisia käyttäytymiä. Tämä havainto on keskeinen laadullisen tutkimuksen tulkitseville periaatteille. Tutkimuksen kohderyhmään pitää sisältyä

pienen kulttuurin elementit, jotta se täyttäisi tutkimuksen laadulliset kriteerit. (Holliday, 2008) Lisäksi havaittavan joukon on oltava relevantti suhteessa tutkimusongelmaan (Bryman, 2008). Seuraavissa kappaleissa on kuvaukset kohderyhmistä.

Yritys A:n T&K-ryhmä vastasi kehittämishankkeesta kokonaisuudessaan. Yritys A:n rooli kehittämishankkeessa oli puhelinrinkitoimintaan sopivan ryhmätoiminnon löytäminen. Koska sitä ei ollut valmiina, se piti kehittää. Kehittämisestä vastasi yritys A:n tuotekehitys, (käytännössä projektista vastasi yritys A:n T&K-ryhmän projektipäällikkö ja tulevaisuudentutkija). Tästä seurasi, että puhelinrinkihankkeen tuotekehitykseen osallistuneet yritys A:n henkilöt, yhteensä 29, muodostivat havainnoitavan kohderyhmän. Tutkimusjoukkoa ei voinut määrittellä lukumääräisesti tutkimuksen alussa joukon koon vaihtelun vuoksi. Jotkut siirtyivät muihin tehtäviin projektin aikana tai projektissa alettiin selvittää toista tekniikkavaihtoehtoa, joka vaati osallistujilta erilaista osaamista. Projektin alussa oletettiin, että ratkaisu löytyisi helposti ja tarvittaisiin ehkä vain hieman lisäkehittämistä. Melko pian kuitenkin havaittiin, että tarvitaan tuotekehitystä. Tilanne muuttui jatkuvasti.

Ensimmäisten havainnoitavien henkilöiden nimet löytyivät yritys A:n eräässä ravintolassa. Projektipäällikkö lounasti puhelinrinkihankkeessa mukana olevan kollegansa kanssa, jolla oli vuosikymmenien työkokemus yritys A:ssa ja näin ollen myös erittäin laajat verkostot yritys A:n sisällä. Aiemmin oli selvinyt, että järjestö A oli saamassa rahoituksen kehittämishankkeeseen, jonka nimi on Puhumalla paras®. (Kuvaus Puhumalla paras® -hankkeesta luvussa viisi) Yritys A:n rooli hankkeessa oli löytää järjestölle soveltuva ryhmäpuhelu-toiminto. Tämän vuoksi oli tärkeää aloittaa ratkaisun etsiminen välittömästi. Projektipäällikkö ja kollega havaitsivat tuntemansa toisen tutkimus- ja kehitys-osaston henkilön, jonka pöydässä oli tilaa. He tiesivät kyseisen henkilön olevan hyvin perillä meneillään olevasta tuotekehityksestä yrityksen eri teknologia-liiketoiminnoissa. He pyysivät apua siihen, kenen/keiden puoleen kannattaisi kääntyä puhelinrinkisovelluksen tuotekehityksen alkuun saattamiseksi. Näin he löysivät ensimmäisen henkilön, joka puolestaan auttoi kokoamaan ensimmäisen tuotekehitysryhmän. Tuotekehitykseen osallistuneet henkilöt toivat esiin aina uusia nimiä, sitä mukaan kun todettiin, että vielä on selvitettävä tietty tekniikka. Esimerkiksi ensimmäinen pilottivaiheessa käytetty toiminto oli pilot-tisovellus, jota ei kehitetty eteenpäin yrityksessä. Projektissa piti löytää muita vaihtoehtoja, mikä tarkoitti käytännössä toisia tuotekehityshenkilöitä.

Tämä muistuttaa Grönforsin (1982) kuvaamaa lumipallomenetelmää tutkimuksen kohdejoukon valinnassa. Tässä yhteydessä käytetään yleisnimitystä tuotekehityshenkilö erittelemättä henkilöiden toimia. Varsinaisessa analyysissä on vain viitteitä henkilön tehtävästä ja asemasta yritys A:ssa, sillä tarkoituksena on, että kaikki henkilöt esiintyvät anonyymeinä. Avaininformanttien sekä yrityksen kohderyhmän että avainhaastateltavien profiloinnit ovat taulukoissa 3 ja 4.

TAULUKKO 3 Avaininformanttien profilointi (yrityskohderyhmä)

Koulutus	Työteht.	Asema	Kokemus alalta	Ikä	Sukup.
DI (Z)	T&K	ryhmän joht.	yli 10 v. teleyrityksessä	30-40	M
insinööri	myyntijohtaja	johtaja	yli 35 v. teleyrityksessä	60-70	M
KTM, sos. antropol.	T&K projektip.	kehityspääll.	alle 10 v. teleyrityksessä	50-60	N
DI	tuotekeh.	ryhmän joht.	n. 10 v. yrityksessä	30-40	N
DI	tuotehallinta	ylempi keskijohto	yli 20 v. teleyrit.	40-50	M
DI	T&K	keskijohto	yli 20 v. teleyrit.	40-50	M
DI	kaupall. tuotep.	tuotepäällikkö	yli 30 v. teleyrit.	50-60	N
ei tietoa	myynti	ulkopuol. toimittaja	ICT-alan kokemusta	40-50	M
KTM (M)	T&K	kehityspääll.	alle 10 v. teleyrit.	n. 30	N
DI (T)	tuotekeh.	kehityspääll.	noin 10 v. teleyrit.	n. 30	M
DI	T&K	asiantuntija	noin 20 v. teleyrit.	50-60	M
insinööri	myynti	myyntipääll.	yli 20 v. teleyrit.	50-60	M
Kaupall. koulutus	myyjä	suurkuntamyynti	noin 10 v. teleyrit.	30-40	N
KTM	johtaja	markkinointijohtaja	noin 15 v. teleyrit.	40-50	N
IT/FT	tuotekeh.	kehityspääll.	yli 10 v. teleyrit.	30-40	M
DI	johtaja	johtoryhmä	yli 35 v. telekonserni	50-60	M
DI	palvelutuotekeh.	johtava asema	yli 15 v. teleyrit.	40-50	N
IT	T&K	johtaja	yli 10 v. teleyrit.	50-60	M
DI	standardointi	johtaja	yli 30 v. teleyrit.	50-60	M
DI	T&K	kehityspääll.	yli 20 v. teleyrit.	40-50	M

TAULUKKO 4 Avainhaastateltavien profilointi

Koulutus	Työteht.	Asema	Kokemus alalta	Ikä	Sukup.
FT, tulevaisuuden tutkimus	T&K	johtava asema	yli 40 v. teleyrit.	60-70	N
FT/IT	T&K	johtoryhmä	n. 10 v. teleyrit.	50-60	M
IT	T&K	T&K-ryhm. johto	n. 10 v. teleyrit.	50-60	M
DI	T&K	T&K-ryhmä	yli 15 v. teleyr.	40-50	M
LL.M	konsultti	yrittäjä	yli 20 v. ICT-alan monikans. yritys.	40-50	N
FM	järjestötyö	johtava asema	pitkä järjestökokemus	50-60	M

Järjestö A:n havainnoitavat henkilöt koostuivat järjestö A:n kehittämishanketta hoitavista henkilöistä sekä niistä järjestö A:n vapaaehtoistoimijoista, joita tutkija tapasi järjestö A:n tilaisuuksissa. Tutkija toimi projektipäällikön roolissa ja suhteessa järjestön vapaaehtoistoimijoihin puhelinrunkitekniikkakouluttajan roolissa. Tutkija kertoi kaikille henkilöille tutkimuksestaan. Järjestö A:n valikoituminen havainnoinnin kohteeksi perustui siihen, että heillä oli tarve saada puhelinrunkipalvelu käyttöönsä ja he vastasivat kehittämishankkeesta kokonaisuutena.

Tutkija oli järjestön kehittämishanketta hoitavien henkilöiden kanssa tekemisissä säännöllisesti. Järjestö A:n projektisihteeri/-päällikkö vaihtui kolmesti tutkimuksen aikana. Vapaaehtoistoimijoita tutkija tapasi koulutuksessa noin kaksi tuntia aamupäivällä ja kaksi tuntia iltapäivällä. Osa heistä tuli jatkokoulutukseen, jolloin tutkija vietti heidän kanssaan toisen päivän tekniikkakouluttajan roolissa. Näin toimittiin pilottiprojektissa; varsinaisessa 2007 alkaneessa projektissa tutkija osallistui vapaaehtoistoimijoiden jatkokoulutukseen sekä täydennyskoulutuksiin. Lisäksi koulutustilaisuuksissa oli läsnä muita kouluttajia, joita tutkija tapasi säännöllisesti myös koulutuksen suunnittelukokouksissa. Kaikki järjestö A:n henkilöt ja kaikki vapaaehtoistoimijat sekä muut hankkeessa työskentelevät esiintyvät anonyminä.

Tutkimuskenttä

Etnografian tutkimuskirjallisuudessa puhutaan kentästä ja sisäänpääsystä kentälle. Kenttäasetelma tai sosiaalinen asetelma, jossa tutkimus tapahtuu, on kriittinen funktio. Asetelma tuottaa keinoja vahvaan kuvaukseen. (Holliday, 2008) Tässä tutkimuksessa kenttä oli käytännössä kaksi yhteisöä, toinen yritys- ja toinen järjestöyhteisö. Järjestöllä ja yrityksellä oli työnjako kehittämishankkeessa, siksi myös kenttä jakaantui kahteen yhteisöön. Seuraavassa kuvataan ensin yrityksen ja sitten järjestön kenttää.

Yritys A:n rooli kehittämishankkeessa oli löytää ratkaisu puhelinrunkitoimintaan. Ratkaisu piti kehittää, koska sitä ei ollut saatavana. Tästä seuraa, että toinen tutkimuskenttä oli yritys A:n tuotekehitys. Puhelinrunkihankkeeseen liittynyt toiminta yritys A:ssa tapahtui yrityksen tuotekehitystoiminnon viitekehityksessä. Tuotekehityksessä tehtävä käytännön työ tapahtuu yritys A:n tiloissa eli eri toimistorakennuksissa niiden työ- ja kokoustiloissa pääkaupunkiseudulla. Yksi kehittämishankkeeseen liittyvä tapaaminen oli pääkaupunkiseudun ulkopuolella, koska yritys A:lla oli toimipisteitä eri puolella maata. Kerran tapaaminen jäi vain puhelinkeskusteluiksi, kiireisten aikataulujen takia. Kerran tutkija ei tavannut tuotekehityshenkilöä kasvokkain, sillä kyseinen henkilö oli haluton tapaamiseen ja suostui vain puhelinneuvotteluun. Kaikille tapaamisille oli luonteenomaista tiukka aikataulu, teema ja virallisuus. Yritys A:n neuvottelutilat olivat pelkistettyjä, ja osallistujien mielikuvitusta ruokki vain kokoustilojen nimet, jotka olivat eri rakennuksissa eri teemoilla, alkaen kansainvälisistä lentokentistä aina kansallisromanttisiin nimiin, kuten ”Koivu ja tähti”.

Ajoittain tutkija/projektipäällikkö tapasi tuotekehitykseen liittyviä henkilöitä yrityksen ravintoloissa sattumalta, ja mikäli heillä ei ollut muita sopimuksia, he saattoivat keskustella puhelinrunkihankkeesta. Joskus projektipäällikön oli suorastaan pakko käyttää tilannetta hyväkseen nähdessään tavoittelemansa

henkilön jossakin yritys A:n ravintolassa. Tuolloin projektipäällikkö kävi kysymässä tuotekehitykseen liittyviä seikkoja, mm. puhelinrinkihankkeen sijoittaminen x-tuotesiihloön sovittiin asiasta päättävän johtajan kanssa ravintolassa. Tuolloin mukana oli myös projektipäällikön oman yksikön esimies.

Havainnointitiloista osa on ns. virallisia tiloja (kokoushuoneet ja työhuoneet) ja osa epävirallisia (yrityksen ravintolat ja kahvihuoneet). Periaatteessa yrityksen tiloihin ei päässyt yrityksen ulkopuolisia henkilöitä ilman vierailijatunnusta ja isäntää tai emäntää; vain katutason ravintoloihin saattoi päästä ilman vierailijatunnusta. Holliday (2008) käyttää luokitusta ydin- ja perifeerinen tila. Periferiassa koottu tieto yhdistää ydintilassa tehdyt havainnot laajempaan ympäristöön. Tässä tutkimuksessa yrityksen ravintoloista ja yksikön kahvihuoneesta voi käyttää termiä perifeerinen tila, kokous- ja työhuonetilojen ollessa ydintiloja. Ravintoloissa satunnaiset tapaamiset ja oman ryhmän kahvihuoneessa käydyt keskustelut veivät asioita eteenpäin. T&K-ryhmän, jossa projektipäällikkö työskenteli, kahvihuoneessa kävi normaalisti muiden asiantuntijayksiköiden henkilöitä. Heidän kanssaan käytiin jatkuvasti keskusteluita viestintätekniikasta ja sen kehityksestä. Siellä projektipäällikkö kuuli myös tarinoita yrityksen historiasta ja henkilöiden lukemattomia kokemuksia. Tämä kaikki auttoi tutkijaa ymmärtämään puhelinrinkihankkeeseen liittyvää kehittämistyötä laajemmassa perspektiivissä. Yrityksen ravintoloissa ja kahvihuoneessa käydyt keskustelut olivat luonteeltaan vapaamuotoisia ja rennompia kuin kokoushuoneissa. Aiheesta saatettiin rönseyllä hyvinkin laajalle ja syvälle, usein vitsailtiin ja naurettiin. Vapaamuotoisessa keskusteluryhmässä saattoi aistia yhteishengen.

Järjestö A oli vastuussa Puhumalla paras® -hankkeesta kokonaisuutena. Tutkija osallistui järjestön kokouksiin sekä projektipäällikkönä, että osallistuvana havainnoijana. Kaikki järjestön henkilöt tiesivät että projektipäällikkö teki samalla tutkimusta. Järjestö A järjesti kaksi tai kolme kertaa vuodessa kokoukset omissa tiloissaan pääkaupunkiseudulla. Kokousaika oli aina keskipäivällä, ja kokous kesti yleensä kaksi tuntia. Eteneminen tapahtui etukäteen saadun asialistan mukaisesti. Lisäksi projektipäällikkö osallistui puhelinrinkihankkeen koulutustilaisuuksiin viestintätekniikan kouluttajan roolissa kaksi tai kolme kertaa vuodessa järjestö A:n koulutuskeskuksessa Etelä-Suomessa. Järjestö A:n koulutuskeskus oli myös vapaaehtoistoimijoiden ja järjestön jäsenten virkistätymispaikka. Tämä vaikutti siihen, että siellä järjestetyt koulutustilaisuudet, vaikka ne oli ammattimaisesti järjestetty, olivat luonteeltaan rentoja. Esimerkiksi sään salliessa puhelinrinkitekniikkaa saatettiin välillä harjoitella ulkona. Tutkija vietti siellä koko päivän ja ruokaili muiden kouluttajien ja projektihenkilöiden kanssa. Tuolloin oli mahdollista käydä erilaisia hankkeeseen liittyviä keskusteluja. Koska muut kouluttajat olivat eri puolilta Suomea, yhteinen aika pyrittiin käyttämään hyväksi.

Koulutussuunnittelukokouksia järjestettiin vuorotellen eri hankepartneerien tiloissa. Ne olivat kestoltaan korkeintaan kahden tunnin mittaisia. Näissä palaverissa vallitsi aina innostunut ilmapiiri. Projektipäälliköllä oli järjestö A:n kanssa paljon käytännön järjestelyjä, sillä yritys A tarjosi kehittämishankkeen

aikana käytetyt ryhmäpuhelutekniikat. Yhteydenpito projektipäällikön ja järjestö A:n välillä oli tiivistä puhelimitse ja sähköpostilla.

2.1.4 Aineiston analyysi

Tutkimuskirjallisuudessa kuvataan, että tutkimusaineiston analyysi ei ole erillinen vaihe tutkimuksessa, vaan se alkaa jo tutkimuksen alussa ja jatkuu tutkimuksen loppuun (esimerkiksi Hammersley & Atkinson, 2004). Analyysiin verrattava pohdiskelu alkoi jo ensimmäisistä havainnoista ja tutkija kirjoitti ensimmäistä analyysiä kenttätyön ollessa vielä meneillään.

Havainnointiaineiston kokoamisen päätyttyä tutkimuspäiväkirjatekstit vaativat useita lukukertoja. Tekstit olivat havainnoinnin päättämisen jälkeen jäsentymättömiä, avoimia verbaalisia kuvauksia kentältä sekä erilaisia tekstejä, kyselyitä ja haastatteluja. Analysointiprosessiin kuuluu samanaikaisesti aineiston olennaisten aspektien analyttinen ryhmittely, joka alkoi syntyä useamman lukemisen jälkeen (Hammersley & Atkinson, 2004), ensimmäisen hieman ryhmitellyn tekstiversion kirjoittamisen yhteydessä. Toisen kirjoittamisen jälkeen ryhmittely alkoi saada selvemman muodon ja aineistosta alkoi samalla muotoutua käsitteitä. Palmu (2007) käyttää lukemisesta termejä ”temaattinen lukeminen” ja ”analyttinen lukeminen”, joissa lukeminen erityisesti korostuu. Temaattinen lukeminen tarkoittaa mm. aineistoa koskevaa luokittelua ja teemoittelua sekä alustavaa analyysiä. Temaattisen lukemisen ja luokittelun jälkeen siirrytään analyttiseen lukemiseen ja teemojen uloskirjoittamiseen. Sekä temaattinen lukeminen että analyttinen lukeminen viittaavat aineistolähtöiseen työskentelyyn – aineistoa lukemalla edetään tutkimusprosessin eri vaiheissa (Palmu, 2007). Tässä tutkimuksessa on edetty aineistolähtöisesti.

Hammersleyn ja Atkinsonin (2004) mukaan aineiston analyysin tarkoitus on löytää konsepteja, jotka auttavat ymmärtämään, mitä dokumentoidussa aineistossa tapahtuu. Samalla etsitään esimerkiksi kaavoja tai poikkeavuuksia. Analyysi syveni ja käsitteet alkoivat selkeytyä ja vahvistua, ja tutkija löysi Taatilan (2004) perusteanalyysin organisaation kompetenssin käsitteestä jäsenyyksen avuksi. Tutkimuksen ongelman asettelu ohjasi käsitteiden havaitsemista. Keskeisten käsitteiden muotoutuessa alkaa niiden merkityksen selkeyttäminen ja suhteiden tutkiminen muihin käsitteisiin. (Hammersley & Atkinson, 2004) Luvussa seitsemän kuvataan tutkimuksen teorian analyysiä sekä selvennetään käytetyt käsitteet empiirisen analyysin ohessa.

Tämän tutkimuksen havainnointi jakautuu kohdeyhteisöjen myötä kahtaalle: yritykseen, jonka aineiston analyysin vaiheita kuvattiin edellä, ja järjestöön. Tutkimuksen alussa tutkija oli jo päättänyt käyttää järjestön analysoimiseen teoriaa ”kansalaisen viestintävalmiudet tietoyhteiskunnassa” (Viherä, 1999). Peruste siihen on Kojolan (2002) tutkimus järjestöjen viestintävalmiuksista. Kojolan tutkimus antaa viitteitä siitä, että kaikkien järjestöjen viestintävalmiudet eivät olisi riittävät järjestöjen tarvitseman tieto- ja viestintäteknikan hankkimiseen. Tämän tutkimuksen tutkimusongelmien täsmentymisen myötä sekä havainnointiaineiston johtolankojen perusteella ajatus mainitun teorian käytöstä vahvistui. Tutkimuksessa päätettiin analysoida järjestö A:n viestintä-

valmiuksia ja käyttää kentältä saatua havainnointiaineistoa ja haastatteluja tämän analyysin tukena. Järjestön viestintävalmiuksien analyysissä käytetty teoria kuvataan luvussa kuusi. Kentältä saatua havainnointiaineistoa käytetään myös jossain määrin case-tapauksen kuvauksessa luvussa viisi.

Tutkimuksen kolmannen alakysymyksen aineistoa koskevaan kirjallisuuden on sovellettu kriittisen teorian ajattelua.

2.1.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti ja reliabiliteetti on nähty tärkeinä kriteereinä empiiriselle tutkimukselle. Kuitenkin paljon kysymyksiä on esitetty, ovatko ne nykytilanteessa riittäviä kriteerejä kvalitatiiviselle tutkimukselle. (Bryman, 2008; Seale, 2000) Mitään yhteistä sopimusta arviointikriteereistä ei ole toistaiseksi saavutettu. Esimerkiksi Lincoln ja Cuba (2000a) ehdottavat validiteetille ja reliabiliteetille vaihtoehtoisia kriteerejä; Richardsonilla (2000) on oma listauksensa, jota hän käyttää etnografisen tutkimuksen arvioinnissa. Jotkut halusivat, että sovelletaan kvalitatiivisen tutkimuksen kriteerejä, ja jotkut ehdottavat laajaa valikoimaa asenteita aiheeseen (Bryman, 2008). Käytännössä erityyppisissä laadullisissa tutkimuksissa validiteetin ja reliabiliteetin varmistamiseen käytetyt tekniikat vaihtelevat (Peräkylä, 2004).

Tutkimuksen validiteetti viittaa siihen, missä määrin etnografinen kuvaus vastaa sitä sosiaalista ilmiötä, jota se esittää (Silverman, 2000). Validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa, että teoreettisten ja käsitteellisten määritelmien suhde toisiinsa on looginen. Ulkoinen validiteetti ilmaisee teoreettisen, empiirisen aineiston ja johtopäätösten välisen suhteen. (Bryman, 2008; Yin, 2003; Grönfors, 1982) Etnografisessa tutkimuksessa tutkimustulosten reliabiliteetti vaatii, odottaako tutkija vai ei odota saavansa samat löydökset toistaessaan kaikki samalla tavalla (Kirk & Miller, 1986; Yin, 2003). Silvermanin (2000) mukaan reliabiliteetti liittyy myös kenttähavaintojen laatuun ja tutkijan avoimeen selvitykseen siitä, miten havainnot on kerätty.

Tutkimuksen tässä luvussa tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti, alkaen metodologiakeskustelusta ja edeten vuorotellen tutkimusprosessin eri vaiheiden kautta aineiston analyysiin. Tutkija on ollut kohtuullisen syvällä tutkittavassa yrityskulttuurissa, koska hän työskenteli kyseisessä yrityksessä jo useita vuosia ennen tutkimuksen aloittamista. Tästä syystä hän tuntee yritysyhteisön kohtalaisen hyvin, mikä saattaa helpottaa johtopäätösten tekemistä. Järjestöyhteisöön hänellä ei ollut aikaisempaa kontaktia. Kehittämiprojektin valmisteluvaiheessa, noin puolitoista vuotta ennen tutkimuksen alkua, hän loi ensimmäisen kontaktin järjestöön.

Tämä tutkimus ei liity mihinkään ulkopuoliseen organisaatioon, se ei ole kenenkään tilaama, vaan se on yliopiston väitöskirjatutkimus. Tutkimuksella voidaan arvioida olevan yhteiskunnallista merkittävyyttä. Kuten aikaisemmin on viitattu, havainnointi on subjektiivista, ja kerätty empiirinen havaintoaineisto painottuu samalla lailla subjektiivisesti. Tutkimustilanne oli ainutkertainen, sillä yhteisöt muuttuvat koko ajan. Jos ajatellaan, että tutkimus toistettaisiin, niin olosuhteet olisivat todennäköisesti muuttuneet. Toisaalta voidaan olettaa,

että jos tutkimus toistettaisiin välittömästi, ilman, että yritys olisi muuttanut rakenteellisia tekijöitään tai kehittänyt kompetenssiaan, tutkimustulokset olisivat samansuuntaiset saman tekijän tekemänä. Tutkimusaineisto on kattava ja aineiston tulokset ovat validi kuvaus yrityksen ja järjestön ilmiöistä puhelinrikkihankkeen kontekstissa.

3 TEKNIikka JA TEKNOLOGIAPOLITIikka

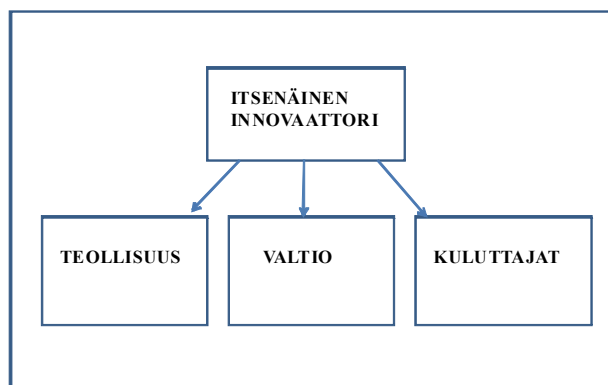
Suomessa on tietoyhteiskuntakehitystä edistetty useilla tietoyhteiskuntastrategioilla ja politiikkaohjelmilla. Tutkimuksen tässä luvussa tarkastellaan yhteiskunnan roolia suhteessa tekniikkaan. Miten tekniikan kehitystä ohjaillaan. Kuka tekniikkaa kehittää ja kenelle? Aluksi tarkastellaan tekniikkaa koskevaa päätöksentekoa historiallisessa perspektiivissä, viestintätekniikan kehittymisen kautta. Kuka on päättänyt mitä tekniikkaa kehitetään ja kuka oli asiakas, ja milloin on alettu puhua asiakaslähtöisyydestä. Samalla sivutaan lyhyesti Suomen tietoyhteiskunnan infrastruktuurin kehittämistä. Tietoyhteiskuntaa luonnehtivana piirteenä on pidetty tietoverkkoa, jota mm. yritys A rakensi valtion laitoksena, liikelaitoksena ja yrityksenä 1990-luvun alkuun saakka. Tutkimuksessa tarkastellaan teknologiapolitiikkaa tekniikan ohjaajana. Teknologiapolitiikkaa tarkastellaan lähinnä käsitteenä ja toimintajärjestelmänä. Lisäksi tarkastellaan arvoja teknologiapolitiikan takana sekä teknologiapolitiikan nykypainotuksia. Tutkimuksen tässä luvussa pohditaan myös, miten käyttäjän ja kansalaisen ääni kuuluu tekniikan muutoksen suuntaamisessa tai voiko tekniikan kehitykseen ylipäätään vaikuttaa. Lopuksi tarkastellaan yhteiskunnan eri toimijoiden keskinäisen dialogin mahdollisuutta tekniikan kehityksen suuntaajana.

3.1 Tieto- ja viestintätekniikan kehitys ja tekniikkaa koskeva päätöksenteko

Tekniikkaa koskevalla päätöksenteolla tarkoitetaan tekniikan tuotantoon ja kehitykseen vaikuttavaa päätöksentekoa. Tekniikkaa koskeva päätöksenteko rinnastetaan usein ilmiönä teknologiapolitiikkaan. Teknologiapolitiikasta keskustellaan kohdassa 3.2. Tutkimuksen tässä kohdassa pohditaan, kuka ohjaa tekniikan kehitystä. Aloittaen historiallisesta perspektiivistä kysytään: kenelle tekniikkaa on kehitetty, kuka on toiminut kehittäjänä, kuka päätöksentekijänä ja milloin on alettu puhua asiakaslähtöisyydestä.

Tutkimuksessa tarkastellaan tekniikkaa koskevan päätöksenteon muutosta Reija Tuomaalan (2002) jäsenyyksen perusteella. Tuomaalan jäsenyys perustuu Karl-Erik Michelsenin vuonna 2002 esittämiin kuviin ja malleihin. Mallit auttavat hahmottamaan muutosta tekniikkaa koskevassa päätöksenteossa. Malleissa on joitakin epätarkkuuksia, joihin palataan kunkin mallin kohdalla. Malleissa esitellään eri toimijoiden suhteet tekniikkaa koskevassa päätöksenteossa. Eri aikakausina osapuolet ja niiden roolit ovat vaihdelleet. Ensimmäisessä mallissa, kuva 4, tulkitaan tekniikan kehityksen lähtevän käyntiin yksittäisen innovaattorin havaitsemista tarpeista ja mahdollisuuksista. Innovaatioiden vastaanottajina ovat teollisuus, valtio ja kuluttajat. Kuluttaja-käsitettä tuskin käytettiin tuona aikana, esimerkiksi puhelin ei missään muodossa ollut siihen aikaan kulutushyödyke. (Tuomaala, 2002)

Vaikka valtion rooli on merkitty tekniikan vastaanottajaksi, valtio ymmärsi tieteen tukemisen tärkeyden. Teknologiapolitiikkaa ei vielä tehty, mutta valtionhallinto harjoitti tiedepolitiikkaa lähinnä yliopiston ja Polyteknisen opiston kautta 1800-luvun lopulla. Koulutuspoliittinen keskustelu oli jo 1830-luvulla järjestelmällistä ja perustui Venäjän keisarikunnan asemaan eurooppalaisena suurvaltana. (Lönnqvist & Nykänen, 1999)



KUVA 4 Varhaismodernin ajan teknologinen päätöksenteko (Tuomaala, 2002, 22)

Historian valtavirta on maininnut puhelimen keksijäksi yhdysvaltalaisen Alexander Graham Bellin, mutta Flichyn (1995, 82) mukaan puhelimen keksi 1850-luvulla italialainen keksijä Antonio Meucci.² Tuolloin teknologiapolitiikan moottorina toimivat itsenäisesti keksintöjään kehittävät innovaattorit, joiden kehittämia tuotteita ostivat teollisuus, valtio ja myöhemmin myös tavalliset kuluttajat. Puhelin oli aluksi ammattikäytössä Yhdysvalloissa ja Englannissa. Näistä maista se alkoi levitä yksityiskäyttöön. Puhelinta käytettiin lähinnä tilausten tekoon sekä ammatti- että yksityiskäytössä. (Flichy, 1995, 88–89) Telegallerin mukaan tehtailija Johan Nissinen rakennutti Suomeen ensimmäisen puhelinyhteyden joulukuussa 1877 (Tuomaala, 2002). Puhelimet levisivät Suomes-

² Yhdysvaltain kongressi tunnusti syyskuussa 2001 Meuccin ehtineen ensin. Meuccin keksintö esiteltiin Yhdysvalloissa 1860 ja siitä julkaistiin kuvaus New Yorkin italiankielisessä sanomalehdessä (Wikipedia, 2010).

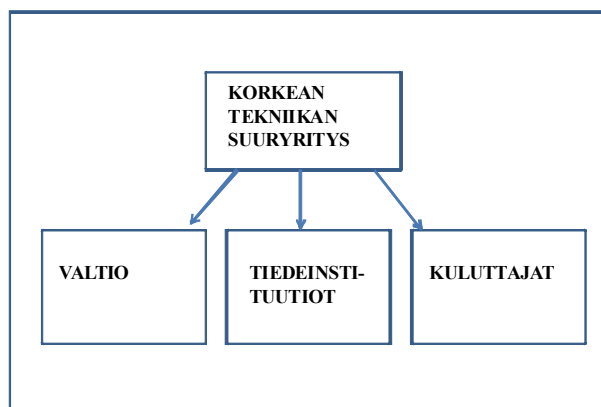
sa yksityiskäyttöön niiden hintojen laskiessa 1880-luvun lopulla. Hintojen laskuun vaikutti tuolloin Yleisen Telefoniosakeyhtiön ja Helsingin Telefoniyhdistyksen puhelinsota. (Immonen, 2002, 27)

Ensimmäiset puhelimet olivat yksinkertaisia, eikä niiden kehittämisessä huomioitu erilaisia asiakkaita tai näiden viestintätarpeita. Puhelin toimi samalla tavalla niin teollisuudessa kuin yksityiskäytössäkin. Tärkeintä oli kehittää kuu-luvuutta ja verkon laajuutta, joiden parantaminen on ollut tavoitteena koko puhelimen historian ajan. (Tuomaala, 2002; Immonen 2002) Puhelin oli tuolloin yleishyödyllinen tiedotusväline. Koska puhelimen käyttö yleistyi, numerotiedustelupalvelua alettiin tarjota Suomessa jo 1910-luvulla. (Immonen, 2002, 149) Puhelinverkko käsittää kaksi pääasiallista teknistä toimintoa: puheen välittämisen sekä lähettäjän ja vastaanottajan kytkemisen yhteen. Aluksi puhelujen kytkeminen tehtiin käsivälitteisesti. (Flichy, 1995) Puhelut välitettiin puhelinkeskusten puhelinvälittäjien toimesta. Immosen mukaan (2002) puhelinkeskuk-sissa tarvittavat näppäryys ja vahvat sosiaaliset taidot olivat tärkeitä ominaisuuksia ja niiden ajateltiin olevan tyypillisiä naisille. Käyttäjän näkökulmasta keskusneiti oli ainoa linkki puhelinlaitokseen.

Puhelimen kehittäminen oli vaikeata, koska se ei ole irrallinen tuote, vaan verkostoväline. Puhelin on hyödyllinen vain silloin, kun riittävän usealla ihmisellä on puhelin. Yhteys ei ole vain fyysinen vaan se on myös sosiaalinen. Tästä syystä ajatellaan tiettyjen ammattikuntien olleen alussa hallitsevia puhelimen käyttäjiä, esimerkiksi lääkärit Uudessa Englannissa, lakimiehet Lontoossa ja maanviljelijät Iowassa, Yhdysvalloissa. Sitten puhelimien käyttö levisi eri talouden sektoreille, ja sen jälkeen eri sektorien keskuudessa. On huomion arvoista, että maataloudessa puhelinta käytettiin myös yksinäisyyden ja turvatomuuden ehkäisyyn. Amerikkalaisessa artikkelissa on väitetty, että maanviljelijöiden pääasiallinen puhelimen käyttö liittyi sosiaaliseen käyttöön. Puhelinta käytettiin useimmin ja pidempään naapureiden kanssa keskusteluun kuin mihinkään muuhun. (Flichy, 1995)

Modernin ajan tekniikkaa koskeva päätöksenteko lähti suuryritysten tarpeista, kuva 5³ (Tuomaala, 2002). Tekniikka kehittyi, ja esimerkiksi Suomeen rakennettiin puhelinverkko sekä lennätin telekseineen 1925. (Tuomaala & Viherä, 2002) Yleisesti tarkasteltuna tekniikan kehitys, esimerkiksi puhelinverkko, lisäsi ulkopuolisten panoksien käyttöä maataloudessa ja sitä tukevassa teollisuudessa. Tämä kehitys tapahtui siten, että siihen aikaan hallitseva tuotantomuoto, maatalous, siirtyi intensiivisen kasvun kauteen, jossa vähemmästä saatiin enemmän. Samalla koko yhteiskunta siirtyi kehitysvaiheeseen, jonka aineellisen perustan tämä tehostunut maataloustuotanto synnytti. Perustarpeita seuraava kehitysvaihe oli tavaratarpeiden yhteiskunta, jonka vallitseva tuotantomuoto oli teollisuus. (Malaska, 1983)

³ Poliittisen päätöksenteon merkitys: Neuvostoliitossa puhelimet olivat kaikki ammattikäytössä ja kansalaisia varten olivat mm. puhelinkopit, joista saattoi soittaa esimerkiksi lääkärille jne. (Keskusteluja Viherän kanssa, joka toimi Parlamentaarinen lii-kennekomitean sihteerinä 1975)



KUVA 5 Modernin ajan teknologinen päätöksenteko (Tuomaala, 2002, 25)

Teollisen toiminnan tayloristiset⁴ tehokkuus- ja toimintakriteerit tulivat määrävään asemaan niin infrastruktuurin, työn ja toimeentulon ehtojen sekä perherakenteen ja roolijaon, koulutuksen, terveydenhuollon ja myös maatalouden sekä vallankäytön ja arvojen ohjaajana ja ehdollistajana. (Malaska, 1983) Varsinaiseksi kehityksen moottoriksi teknologiapolitiikassa tulivat korkean tekniikan suuryritykset, joiden tarpeet nousivat teknisten päätösten perustaksi. Kuluttajatermi tuli tuolloin ajankohtaiseksi. (Tuomaala, 2002).

Esimerkiksi viestintätekniikka kehittyi. Automaattikeskuksia alettiin ottaa Suomessa käyttöön 1920-luvun puolenvälin jälkeen. Tämä lisäsi puhelimen käyttäjien määrää. (Immonen, 2002) Kuvan 5 mallissa esitetään korkean tekniikan suuryritykset ja valtio yksisuuntaisesti ohjaavaksi mahdiksi. Näin ei ilmeisesti kuitenkaan ollut, sillä valtio on toiminut Suomessa tiedeinstituutioiden ohella erittäin aktiivisesti tekniikan kehittämässä. Samaan aikaan perustettiin teknologian tutkimuksen tukemiseksi joitakin lautakuntia ja sivistysrahastoja. (Tuomaala, 2002) Valtiosta tuli merkittävä toimija puhelinallalla Suomen itsenäistymisen jälkeen, kun Venäjän omistama puhelinverkko jäi valtiolle. Suomen valtion keskeinen rooli säilyi kunnes ala vapautui kilpailulle eli vuoteen 1987.⁵ Valtion rooli jatkui merkittävänä Posti- ja Telelaitoksen pohjalle rakentuneen Soneran pääomistajana. (Immonen, 2002, 105)

Michelsenin mallissa on esitetty korkean tekniikan yritykset myös valtiota ohjaavaksi. Näin ei kuitenkaan ollut, sillä valtio toimi tiedeinstituutioiden ohella aktiivisesti. (Tuomaala, 2002) Suomeen luotiin tieteen ja tutkimuksen asiantuntija- ja toimikuntajärjestelmä 1919, jolloin perustettiin valtion tieteen keskuslautakunta. Lautakunnan rooliksi tuli lähinnä neuvonantajan ja suosittelijan rooli. Toimimattomaksi ratkaisuksi havaitun lautakunnan korvaajaksi perustettiin Suomen Akatemia 1940. Vuonna 1919 perustettiin Kordelinin yleinen edistys- ja sivistysrahasto, johon kuului erityinen D-rahasto. D-rahasto oli määrätty

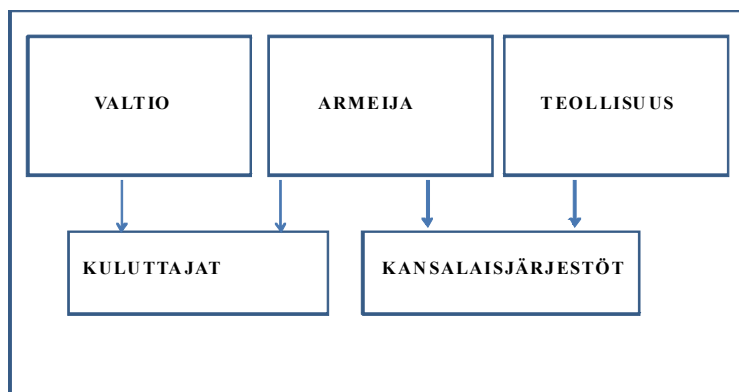
⁴ Frederick Taylor kehitti tieteellisen liikkeenjohdon opin 1900-luvun alussa.

⁵ Samalla kumottiin yli 100-vuotias Keisarillisen Majesteetin Armollinen Julistus niistä ehdoista, joilla telefontuottoja saadaan maahan asettaa ja käyttää (annettu 23.12.1886) (Lukkonen, 2004, 61).

käytettäväksi suurten tutkimuslaitosten tai tutkimushankkeiden rahoitukseen. Valtion teknillinen tutkimuslaitos perustettiin 1942. (Lönnqvist & Nykänen, 1999)

Amerikassa 1930-luvulla tehdyn tutkimuksen mukaan naisten mielestä suurimmat syyt hankkia puhelin olivat juttelu ystävien ja perheenjäsenten kanssa sekä tapaamisista sopiminen. Nämä kaikki kuuluvat sosiaalisen pääoman ylläpitämiseen. Lisäksi kulutushyödykkeiden tilaamista ja hätänumeroihin soittamista pidettiin tärkeänä. Miesten pääasiallisina puhelimen käyttö liittyi heidän ammattiinsa. (Flichy, 1995)

Michelsenin mallin kolmas kehitysvaihe kuvataan kuvassa 6: Kypsän ja modernin ajan tekniikkaa koskeva päätöksenteko. Kylmä sota vaikutti tekniikkaa koskevaan päätöksentekoon, ja toimijoiksi nousivat valtio, armeija ja teollisuus tasavahvoina kumppaneina. Kylmä sota lisäsi viestintäverkkojen merkitystä vakoilussa, tarkkailussa ja tietoturvassa. Satelliittiverkot syntyivät sekä Arpanet, joka oli internetin esiaste. Viestintätekniikan merkitys kasvoi niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. (Tuomaala, 2002)



KUVA 6 Kypsän modernin ajan tekniikkaa koskeva päätöksenteko (Tuomaala, 2002, 28)

Kuluttajat ja kansalaisjärjestöt toimivat Michelsenin mallissa passiivisina vastaanottajina. Televiestintätekniikka oli kehittynyt nopeasti Suomessa, joka oli maailmanlaajuisesti jopa kahdeksannella ja Euroopassa neljännellä sijalla puhelin yhteyksissä. (Tuomaala, 2002, 21) Pohjoismaissa matkapuhelinverkot nähtiin yhteiskunnan tukirakenteena. Niiden piti tarjota palvelua, jolla olisi arvoa koko yhteiskunnalle, ei vain liikemiesryhmälle. Siksi verkon tarjoamat palvelut asetettiin tekniikkaa tärkeämmäksi ja laitteiden kustannustaso haluttiin pitää mahdollisimman matalana. (Lukkonen, 2004, 48)

Valtion rooli kypsän modernin ajan tekniikkaa koskevassa päätöksenteossa oli tärkeä. Valtio tuki voimakkaasti raskasta teollisuutta, kuten paperiteollisuutta. Poliittinen ilmapiiri ja suurvaltapolitiikka nopeuttivat kansallisen tutkimusjärjestelmän kehittämistä. (Tuomaala, 2002)

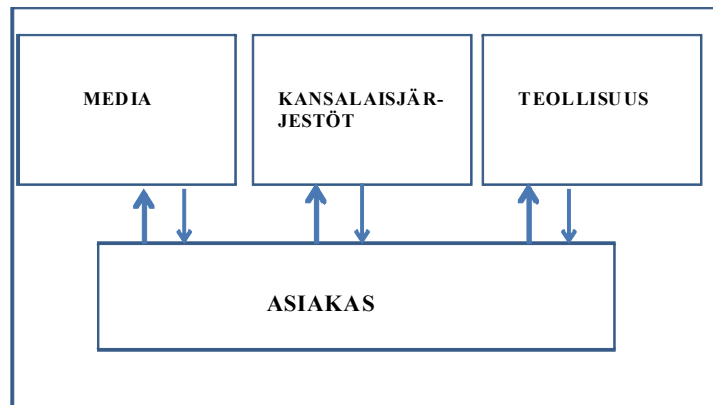
Suomen itsenäisyyden juhluvuoden kunniaksi perustettiin Sitra 1967. Rahoitusta suunnattiin alussa etupäässä yliopistoille, korkeakouluille ja tutkimuslaitoksille. Pääpaino rahoituksessa siirtyi 1970-luvulla teollisuuden yrityshankkeisiin. Vuonna 1983 perustetusta Teknologian kehittämiskeskus Tekesistä muodostui 1980-luvulla soveltavan tutkimuksen rahoituskanava. Sitra on laajentanut toimintaansa innovaatioiden tukemiseen. (Lönnqvist & Nykänen, 1999, 31–33) Tässä mallissa kansalaisjärjestöt tulivat mukaan uusina toimijoina. Ne olivat näkyvin kanava, jonka kautta kansalaiset pystyivät vaikuttamaan tekniikkaa koskevassa päätöksenteossa. Ympäristönsuojeluaate on ollut tärkein kansalaisaktiivisuuden muoto. Aate alkoi levitä 1980-luvulla. (Tuomaala, 2002)

HPY (Helsingin puhelinyhdistys) oli osuuskunta, mutta pääkaupunkilaiset suhtautuivat siihen kuin viranomaiseen. HPY:n käyttäjistä tuntui, että heillä ei ollut vaikutusmahdollisuuksia yhdistyksen toimintaan. HPY:n monopoliasemaa kohtaan esitettiin kritiikkiä vuonna 1950 ja samalla ehdotettiin asiakaskeskeisyyttä, jota perusteltiin sillä, että yritys on riippuvainen asiakkaasta. Tuolloin alettiin kehittää koko kansaa palvelevia puhelinpalveluita. Jo vuonna 1930 aloitettiin Puhelinvahtipalvelu, johon sisältyi pyydettyä vastaaja- tai herätyspalvelu. Vuonna 1936 aloitti Neiti Aika, josta tuli suosituin palvelunumero. Vuonna 1952 aloitti Hätäkeskus, seuraavana vuonna ohjelmapalvelu, neiti Kino ja 1960-luvulla urheilupuhelin ja STT:n uutiset. (Immonen, 2002, 152–154) Idea keskusteluryhmistä on vanha. Jo 1980-luvun alussa rakennettiin Posti-Telessä irrallisia laitteistoja, joihin ohjattiin useita samaan palvelunumeroon soittaneita niin, että he pystyivät keskustelemaan keskenään. Se lienee ollut nykyisten ryhmäpuhelinien ja sosiaalisen median esiaste. Palvelun nimi oli Juttele.⁶

Tässä nähdään asiakkaan tarpeen toimivan tekniikan kehityksen moottorina. (kuva 7) Tämä vaihe aikoi 1980-luvulla. Jälkimodernin päätöksenteon mallissa huomattava ero edellisiin aikakausiin on se, että kuluttaja-käsite on jäänyt pois, ja se on korvautunut asiakkaalla. Asiakas toimii vuorovaikutussuhteessa muiden tärkeiden osapuolten, median, kansalaisjärjestöjen ja teollisuuden kanssa. Graafinen malli esittelee kolme viimeksi mainittua osapuolta tasavertaisena sekä asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa toimivana (Tuomaala, 2002, 32). Esimerkiksi Posti- ja Telelaitoksessa asiakaslähtöisyys nousi yhdeksi tärkeistä visioista 1980-luvun puolessa välissä (Lukkonen, 2004, 51). Michelsenin mallista on jätetty valtio kokonaan pois. Mallissa ei myöskään näy kansalaisjärjestöjen suhdetta valtioon ja muihin toimijoihin, jotka ovat todellisuudessa olennaisia järjestöjen toiminnalle (Tuomaala, 2002, 36).

Ennen valtion liikelaitoksen yksityistämistä Posti-Telen palvelupäämääränä oli tuottaa palvelut koko maassa pohjoismaisella laatutasolla ja kohtuullisella hintatasolla käyttäjien tasa-arvon, palveluiden jatkuvuuden, turvallisuuden ja ympäristöön sopivuuden sekä yhteiskunnan kehitystason huomioon ottaen. (Lukkonen, 2004)

⁶ Juttelun alku syntyi vahingossa, kun soittajat havaitsivat tietyn numeron vuotavan. Tieto levisi ihmiseltä ihmiselle, ja he alkoivat soittaa tuohon numeroon. Myöhemmin Posti-Tele keksi tuotteistaa ja rahastaa palvelua. Tämänkin sosiaalisen median synty oli tarpeeseen perustuva.



KUVA 7 Jälkimodernin ajan tekniikkaa koskeva päätöksenteko, Tuomaala (2002, 31)

Posti-Telen yksityistämisen myötä ajattelu muuttui ja esimerkiksi Telecom Finlandin matkaviestinpalveluiden tuotannossa keskityttiin 1990-luvun alussa ennen kaikkea yritysten tarpeiden palvelemiseen. Muutamat telealalla toimineet naiset esittivät ideoita ja aloitteita palvelujen kehittämiseksi eri kohderyhmille, kuten perheenäitien ja liikkuvien ammattilaisten työtä helpottamaan. Tuolloin ei kuitenkaan pidetty tarpeellisena erilaisten loppukäyttäjryhmien palvelua, mikä oli yleistä suomalaisten televiestintäpalvelutuottajien keskuudessa. Suomi oli siihen aikaan informaatiotekniikan käytön edelläkävijämaa. (Tuomaala & Viherä, 2002)

”Tärkein menestystekijä seuraavan sukupolven mobiilipalveluissa tulee olemaan aito asiakaslähtöisyys, asiakastarpeiden ymmärtäminen ja panostaminen palvelujen oston ja käytön helppouteen, palvelupakettien rakentamiseen, positiivisten elämysten tarjoamiseen asiakkaille sekä asiakkaiden prosessien ymmärtäminen.” Näin totesi johtaja Anni Vepsäläinen vuonna 2001 Soneran ”Kolme vuosikymmentä”-juhlaseminaaripuheessaan (Tuomaala & Viherä, 2002, 278). Tässä tutkimuksessa haetaan vastausta siihen, miten teleyritys on yrittänyt vastata järjestöasiakkaan tarpeeseen. Tutkimuksen empirian mukaan yritys A näkee yritykset ja kuluttajat tärkeimpinä asiakkainaan. Tämä viittaa, että yritys A ei ole panostanut järjestöasiakkaaseen, eikä näin ollen myöskään ymmärrä järjestön tarvetta. Kuvan 7 mallissa on kuvattu vuorovaikutus teollisuuden ja asiakkaan välillä, mallissa piirretty nuoli on paksu ja antaa ymmärtää, että tieto – vaikuttaminen palvelukehitykseen – kulkisi asiakkaalta teollisuudelle. Näin ei puhelinrinkihankkeessa tapahtunutta tiedon kulkua voi kuvata, sillä vuorovaikutus tapahtui ammattilaisten kesken, joita olivat yritysasiakastoiminto ja operaattori.

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan mietinnössä vuonna 1998 (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta, 1998) ja Sitran kansallisessa tietoyhteiskuntastrategiassa 1998 (Sitra, 1998) oli tarkoitus ohjata julkisen sektorin ohella tieto- ja viestintäteknologian tuottajia toimimaan kansalaisen parhaaksi, erilaiset loppukäyttäjät huomioon ottaen. Tuottajat toimivat kuitenkin liiketoiminnan periaatteiden mukaan, jolloin kilpailu ja liikesalaisuus ovat määrääviä tekijöitä. Lisäksi

monet Sitran ja eduskunnan linjaukset olivat ylimalkaisia, eivätkä sitoneet tekniikan ja palvelujen tuottajia. (Tuomaala & Viherä, 2002) Vielä 1970- ja 1980-luvuilla vastaavilla strategioilla oli enemmän merkitystä kun informaatiotekniikan tuottajat kuten Telecom Finland (huhtikuusta 1998 alkaen Sonera), toimivat vielä kiinteässä yhteistyössä valtion kanssa. (Tuomaala & Viherä, 2002, 283)

Yritys A:n suhtautumiseen vuoden 1998 tietoyhteiskuntastrategioihin ei ole tullut muutosta verratessa sen suhtautumista vuoden 2008 tietoyhteiskuntaohjelmaan. Vuoden 2008 Arjen tietoyhteiskunnan toimintaohjelmassa sanotaan mm: "Tieto- ja viestintäalan tuote- ja palvelukehityksessä on kehitettävä ratkaisuja, jotka estävät ikäihmisten syrjäytymisen ja luovat edellytyksiä parempaan elämään." (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2008, 7) Puhelinrinkihamke voidaan nähdä vastauksena tietoyhteiskuntaohjelman tavoitteisiin, mutta siitä huolimatta yritys A päätti lakkauttaa kehittämishankkeen keväällä 2008. (Tutkimuspäiväkirja: 168) Tämän tutkimuksen empiria viittaa siihen, että hallituksen tietoyhteiskuntastrategiat ja -ohjelmat eivät jalkaudu yrityksiin.

Tuomaalan ja Viherän (2002) mukaan suomalaiset informaatiotekniikan tuottajat toimivat itsenäisesti, eivätkä yritykset ilmeisesti näe tarvetta toimia suoraan tietoyhteiskuntaa koskevien kansallisten strategioiden mukaan. Valtio on tärkeä toimija, mutta se luo pikemminkin edellytyksiä tekniikan teollisuudelle kuin sanelee, miten tekniikan tuottajien tulee toimia. Valtio vaikuttaa kilpailua sääntelemällä, ja julkinen sektori panostaa tekniseen osaamiseen sekä innovaatioympäristön kehittämiseen koulutuksen ja tutkimuksen painopisteiden kautta. Julkinen sektori vaikuttaa lisäksi Tekesin kaltaisten toimijoiden kautta erilaisissa projekteissa tuottajien kanssa. Tekniikan kehitys mahdollisti kapasiteetin kasvun esimerkiksi digitalisoinnin myötä. Verkkoon syntyneitä ylimääräistä kapasiteettia alettiin myydä uusille asiakasryhmille. Asiakkaiden tarpeiden huomioon ottamisesta on tullut osa liiketaloudellista toimintaa, mutta niiden analysointi on liikesalaisuus. Tästä seuraa, että yhteiskunnallinen keskustelu ja ymmärrys eivät ole mukana tuotteiden kehitysvaiheessa. Vaikka tuotekehittäelyssä olisi mukana myös vähemmän tekniikkaorientoituneita henkilöitä, keskustelu asiakkaiden tarpeista ei nouse kolmannen toimijan eli median tietoisuuteen. Tällöin kansalaiskeskustelu jää käymättä. Tutkimus on useimmiten ollut tekniikkapainotteista soveltavan tutkimuksen ollessa lähinnä markkinatutkimusta. (Tuomaala & Viherä, 2002)

Monet yritykset keräävät runsaasti kuluttajatietoa esimerkiksi survey-tutkimusten tai kohderyhmien kautta. Ongelmana on se, että tietoa kerätään liian valmiista kysymyksistä (Esimerkiksi automalleihin liittyvistä arvostuksista kuten nopeudesta tai suorituskyvystä.) pinnallisella tavalla (kuluttajat eivät sitoudu problematisoimaan tarpeitaan) ja irrallaan muista kysymyksistä (elämäntapa, politiikka, roolit ja tekniset järjestelmät). Lähtökohtana eivät ole käyttäjien ja yhteiskunnan ongelmat, vaan valmiit tuotteet ja tekniikat. Näin ei kannusteta laajojen ongelmien käsittelyyn ja luovaan ongelmanratkaisuun. (Heiskanen & Timonen 2003, 9) Kansalaisjärjestöt ovat olleet tärkeä kehityksen moottori nostettaessa esille myös tavallisen kansalaisen viestintätarpeita. Vain riittävä julki-

nen tutkimusrahoitus voi taata tekniikan kehityksen arvioinnin ja ohjata tekniikan kehitystä toteuttamaan ihmisten tarpeita. (Tuomaala & Viherä, 2002)

Kuluttajatutkijat Heiskanen ja Timonen (2003) ehdottavat markkinatutkimuksen kehittämistä laajojen ongelmien ja ongelmanratkaisun käsittelyn suuntaan, jotta saataisiin kuluttajia keskustelemaan tarpeistaan syvällisemmin. Tämä vaatii kuluttajien keskustelukumppaneita, yrityksiä ja muita teknologiapoliittisia ratkaisuja tekeviä yhteiskunnan instituutioita mukaan keskusteluun. Vuoropuhelu yritysten ja yhteiskunnan muiden instituutioiden välillä on tärkeää. Aihetta pohditaan myöhemmin tässä tutkimuksessa luvussa seitsemän yrityksen yhteiskuntavastuun yhteydessä. Tiedon kululla on lukuisia esteitä, esimerkiksi Arjen tietoyhteiskunnan toimintaohjelmassa on todettu, että julkishallinnossa tietoyhteiskuntakehitystä hidastaa eri hallinnonalojen välisen yhteistyön puute. (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2008)

Tieto- ja viestintätekniikan kehitystä koskevan päätöksenteon tarkastelu osoittaa, että päätöksenteko on koskenut tekniikan kehitystä. Kehitys on perustunut teknisiin ratkaisuihin. Tekniikan tuottajat ovat toimineet itsenäisesti, ja valtio on lähinnä luonut edellytyksiä tekniikkateollisuudelle. Asiakkaiden tarpeiden huomioimisesta yrityksissä tuli ajan mittaan osa liiketaloudellista toimintaa, mutta tarpeiden analysointi ei noussut yhteiskunnalliseen keskusteluun. Lisäksi tutkimus oli usein tekniikkapainotteista. Kansalaisjärjestöt ovat olleet tärkeitä nostaessaan esille tavallisen kansalaisen tarpeita.

3.1.1 Tietoyhteiskunnan ja televerkkojen kehitys Suomessa

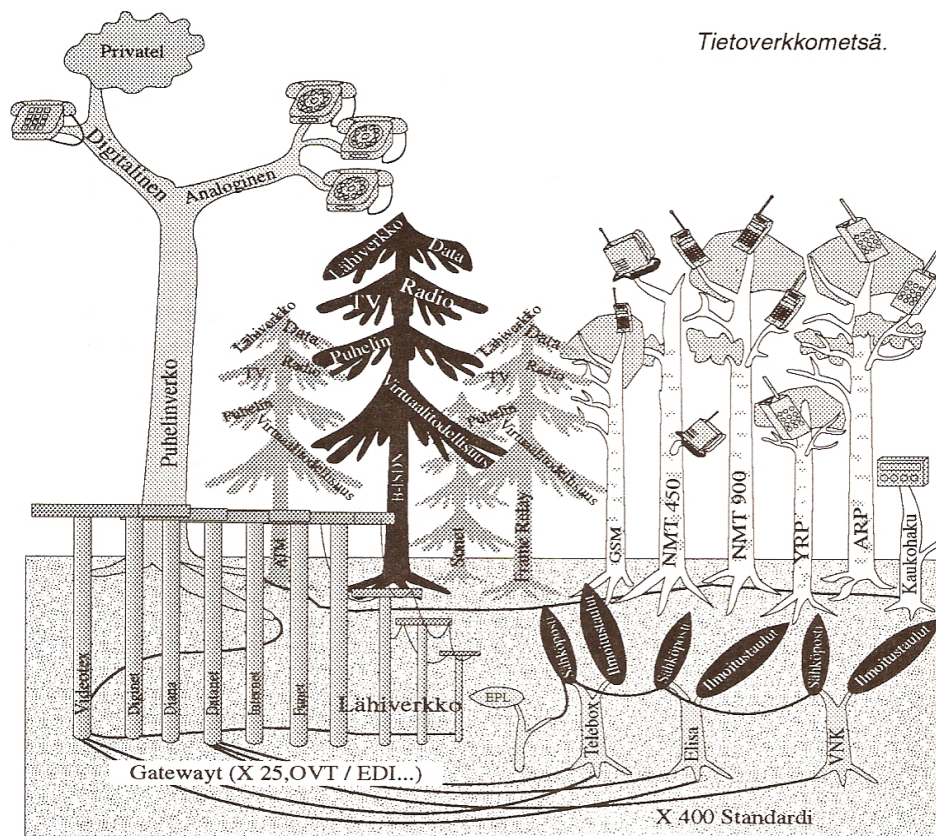
Viime vuosituhanen lopussa Suomen tietoyhteiskuntaa ovat edistäneet monet tahot. Yksi näistä tahoista on Posti- ja telelaitos, joka aloitti 1980-luvun alussa tietoverkkoprojektin. Tietoyhteiskuntaa luonnehtivana piirteenä on pidetty juuri tietoverkkoa, joka erityisesti internetin muodossa 1990-luvun puolivälissä tuli ja valtasi maailmaa. Ensimmäiset tietoverkot Suomessa syntyivät yritysten sisällä, esimerkiksi pankit erottuivat joukosta hyvin tärkeinä kehittäjinä. Suomessa nähtiin tietotekniikka kansallisena voimavarana jo 1950-luvulla, jolloin eri komiteoissa pohdittiin atk:n tulevaisuutta. Valtion tasolla perustettiin Valtion tietokonekeskus 1964. Posti- ja lennätinlaitoksen nimi muutettiin 1980-luvun alussa Posti- ja telelaitokseksi. Varsinaiset muutokset telealalla tapahtuivat 1986 hyväksytyyn uuden telelain myötä, joka käynnisti kilpailun vapautumisen teletoimialalla. Deregulaatio eli telekilpailun vapauttaminen ja digitalisointi nähdään tärkeinä tietoyhteiskuntaa edistävinä toimenpiteinä. Vuoden 1990 alussa Posti- ja telelaitos muuttui valtion liikelaitokseksi ja sen toiminta erotettiin valtion budjetista. Vuonna 1993 hyväksyttiin laki laitoksen muuttamisesta osakeyhtiöksi. Posti ja Tele erotettiin ja 1.1.1994 syntyi Telecom Finland Oy. (Liikanen, 2002)

Liikasen (2002) mukaan Posti- ja telelaitoksen tietoverkkohankkeissa insinöörien merkitys oli keskeinen. Insinöörit pyrkivät kehittämään tekniikkaa entistä korkealaatuisemmaksi eivätkä halunneet hyväksyä esimerkiksi valtionhallinnon osallistumista projektiin kansallisesti asiaa kehittävänä tahona. Insinöörien näkökulma tietoyhteiskuntaan oli vahvasti tekninen ja Posti- ja telelaitoskeskei-

nen. He näkivät liikenneministeriön Yleisen tietoverkko-projektin ajanhukkana, vaikka projekti on todellisuudessa yritys luoda kaikille mahdollisuus päästä avoimeen tietoverkkoon. Insinöörikeskeisyys ei rajoittunut ainoastaan Posti- ja telelaitoksen sisälle. Insinöörit ajattelivat informaatioverkkojen rakentavan yhteiskunnan infrastruktuurin. Uusi yhteiskunta esiintyi insinööreille ehkä eräänlaisena tietotekniikkayhteiskuntana tai automaatio- tai datayhteiskuntana (Liikainen, 2002, 297). Tämä viittaa siihen, että insinöörit eivät edes ajatelleet tai puhuneet tietoyhteiskunnasta, vaan näkivät infrastruktuurin omana osaamisalueenaan. Insinöörit toimivat poliittisen päätöksenteon pohjalta ja toteuttivat infrastruktuurin rakentamisen parhaan taitonsa mukaan, mutta he katsoivat, että yleisemmällä tasolla neuvottelemisen ei heille kuulunut. Puhelinpalvelu kuului kiinteästi verkkoihin eli siitä eivät insinöörit erikseen päättäneet.

On huomattava, että insinöörikeskeisyys ei rajoittunut ainoastaan Posti- ja telelaitoksen sisälle, vaan tietoverkkojen, ja teknisestä näkökulmasta katsottuna koko tietoyhteiskunnankin, rakentaminen tehtiin Suomessa pitkälti insinööri- ja yrittäjävoimin. Yhteiskunnan tietoinfrastruktuuri Suomessa syntyi yhteiskunnallisista strategioista huolimatta, ja se syntyi yrittäjistä ja käyttäjistä. Valtion merkitys oli luonnollisesti merkittävä, koska Posti- ja telelaitos oli valtion laitos ja tietoinfrastruktuurin rahat tulivat valtion budjetista. Liikasen (2002) mukaan insinöörien vahva asema tietoyhteiskunnan kehityksessä voidaan nähdä johtuvan ainakin osaksi siitä, ettei tietoyhteiskuntaa tai tietoverkkoja koskevaa kattavaa poliittista päätöksentekoa tai ohjelmasuunnittelua tehty 1970-luvulla vaikuttaneen parlamentaarisen liikennekomitean ja Esko Ahon hallituksen vuonna 1995 tehdyn iltakoulukannanoton välillä. Parinkymmenen vuoden ajalla koontui useita komiteoita ja yksittäiset kansaedustajat tekivät aloitteita sekä yksittäiset ministerit päätöksiä. Varsinaista ohjelmallista päätöksentekoa ei ollut. Tietoverkkoja ja tietoyhteiskuntaa rakentaneilla insinööreillä oli näin ollen Suomessa vapaat kädet, toisin kuten esimerkiksi Ranskassa tai Britanniassa, jossa kyseistä tekniikkaa pyrittiin ohjailemaan hyvin valtionjohtoisesti (Liikainen, 2002, 298). Tämä viittaa siihen, että Suomessa viestintätekniikkaa on kehitetty erillään tietoyhteiskuntaa ja tietoverkkoja koskevasta poliittisesta päätöksenteosta ja ohjelmasuunnittelusta.

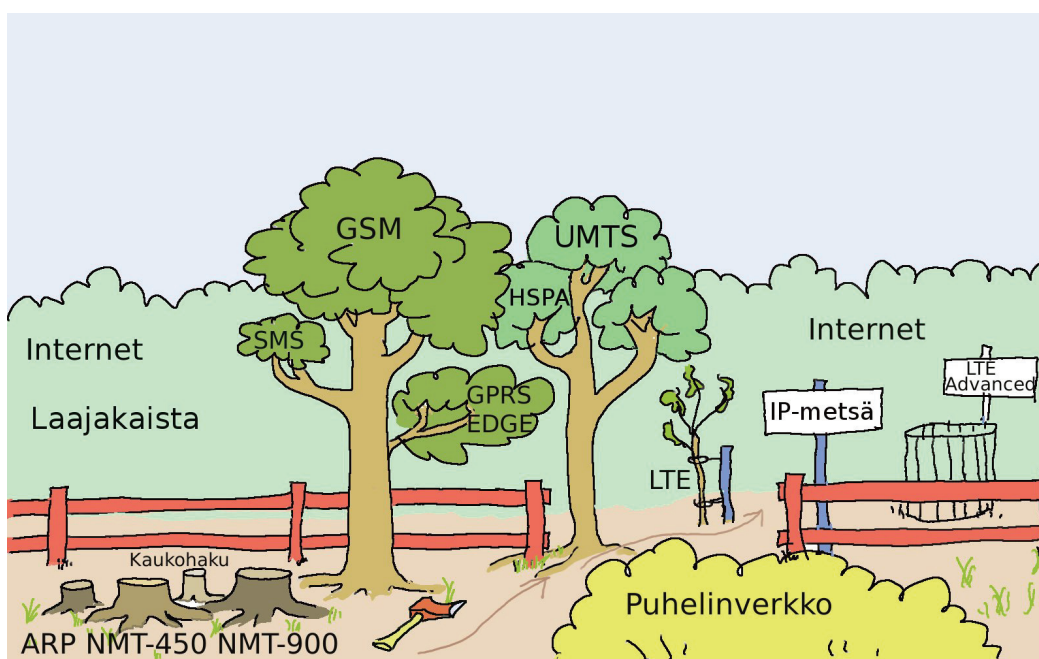
Tekniikan kehittyminen on kasvattanut tietoverkkojen kapasiteettia ja nopeutta. Tavallisen lankapuhelimen tarjoamat mahdollisuudet soittaa ja vastaanottaa puheluja ovat laajentuneet. Puhelinverkkojen digitalisointi on mahdollistanut uusien ominaisuuksien kuten soitonsiirron ja vastaajapalvelun käyttöönoton. Digitaalisten verkkojen yhteydessä on alettu puhua "älyverkoista". Lankapuhelimen käyttö sitoo käyttäjän aikaan ja paikkaan. Puhelinverkkoon perustuva liittymä mahdollistaa myös sähköpostiyhteyden ja mobiili-internetin sekä yhteydet laajakaistaiseen dataverkkoon, jonka avulla voidaan siirtää myös liikuvaa kuvaa (Tuomaala & Viherä, 2002, 284). Seuraavat kaksi kuvaa 8 ja 9 kuvaavat tietoverkkojen ja niiden palveluiden kehitystä vuosina 1993 ja 2009 Suomessa.



KUVA 8 Tietoverkkometsä (Viherä & Luokola, 1993, 54)

Kuvassa 8 vuodelta 1993 on kuvattu tietoliikenneverkkoja ja niiden palveluita metsäänalogian avulla. Kuvassa 9 on kuvattu samalla analogialla tilanne vuonna 2009. Puut kuvaavat erilaisia tietoliikenneverkkoja ja kunkin puun oksat eri kehitysvaiheissa olevia verkkoja. Vuoden 1993 kuvassa puhelinverkkopuuhun on kuvattu kelottumassa oleva analoginen oksa ja voimakkaasti kasvava digitaalinen oksa. Puhelinverkko varjostaa voimakkaasti 1990-luvun alussa muita puita, jotka tarvitsevat sitä. Metsässä kasvaa myös YRP-(yrityspalvelu), ARP-(autoradiopalvelu), NMT- (Nordic Mobile Telephone) ja GSM⁷- (Global System for Mobile Communications) matkapuhelinverkkopuita. Tietoliikennemetsässä on monenlaisia dataverkkopuita. Datanet on Euroopan ensimmäinen julkinen lähiverkkojen yhdistämispalvelu, joka laajentaa lähiverkot maanlaajuisiksi yhtymäverkoiksi. Pensaat ovat tietokonejärjestelmiä, joilla saadaan aikaan erilaisia tietoliikennepalveluita. Puiden ja pensaisten lehdet ovat palveluita. Tietoliikennemetsän puut ja pensaat eivät ole yhteydessä toisiinsa luonnostaan, vaan maanalaisia juuria ja ilmajuuria voidaan yhdistää toisiinsa erilaisilla standardeilla. (Viherä & Luokola, 1993) Vertaamalla tietoliikennemetsäkuvia keskenään voidaan todeta konkreettisesti teknologiankehityksen nopeus; kokonaisia järjestelmiä on lopetettu ja uusia on kehitteillä.

⁷ Ensimmäisen virallisen suomalaisen GSM-puhelun soitti liikenneministeriön ylijohdaja Kai Törnblom Nummelan radioasemalla 1.2.1990. (Lukkonen, 2004, 95)



KUVA 9 Järjestelmämettä 2009 (Piiros Seppo Tiainen⁸ 2009)

Kuvassa 9 mobiiliverkot ovat siirtymässä kokonaan IP-pohjaisiksi, LTE (Long Term Evolution) lienee ensimmäinen, jossa tämä tapahtuu. Mobiilin laajakaistalla on useita tekniikoita, joita HSPA ja LTE:t ovat. Heti aidan takana on UMTS-mänty (Universal Mobile Telephony System) (3 G) joka mahdollistaa kiinteiden verkkojen laajakaistapalvelut myös matkapuhelimeen. Sen juuret ovat vielä hiukan aidan etupuolella, eli siinä puhe on vielä piirikytkentäistä eikä kulje IP:n päällä koko ajan. Puuhun kuulu HSPA (High Speed Packet Access = erittäin nopea pakettikytkentäinen IP) tehokas data, jolla voi jo hyvin käyttää internetiä. LTE lienee ensimmäinen "melkein 4 G", joka on kehitteillä ja kohta käytössä. LTE Advanced (edistynyt LTE) on todellinen 4 G, jonka LTE on vielä suuremmilla nopeuksilla.

Kuvissa näkyvä verkkojen kehittäminen tapahtuu käyttäjän näkymättömissä. Muutos näkyy käyttäjälle vasta esimerkiksi lankapuhelinverkon alasajossa, jolloin kiinteä puhelinpalvelu muuttuu mobiilipuhelinpalveluksi. Käytännössä ei jatketa vanhan palvelun kehittämistä, kuten tässä esimerkissä kiinteän linjan palvelun kehittämistä, vaan korvataan vanha tekniikka kokonaan uudella ja aloitetaan palvelun kehitys aivan alusta. Tämän tutkimuksen empirian mukaan vanhan, hyvin toimivan tekniikan muutos on näkynyt puhelinrinkihankkeessa kännykän huonona kuuluvuutena. Ennen kuin luovutaan kokonaan vanhasta tekniikasta, niin sanottu siltapalvelu saattaisi olla yksi vaihtoehto. Siltapalvelu tarkoittaa siltaa uuteen tekniikkaan; sitä käytettäisiin niin kauan, kunnes uusi tekniikka on riittävän hyvä kaikille käyttäjille. Siltapalvelu

⁸ Standardintiasiantuntija, DI Seppo Tiainen piirsi kuvan keskustelujen pohjalta tutkijan toivomuksesta.

samalla johdattaisi automaattisesti uuteen palveluun ja totuttaisi käyttäjät sitä käyttämään.

Tekniikkaa kehitetään vauhdilla. Historian tarkastelusta voidaan todeta, että toimijoiden kesken on vallinnut sellainen työnjako, että valtio on tilannut poliittiseen päätöksentekoon perustuen tietoyhteiskunnan perusinfrastruktuurin operaattorilta, joka sitten on sen rakentanut. Tarkastelussa myös näkyi, että tilaajan ja rakentajien välillä ei ollut muuta vuorovaikutusta. Tietoyhteiskuntakeskusteluissa tarkastellaan aina uusia tekniikoita, mutta ei elämänmuotolähteisesti. (vrt. Leikas, 2009) Ei ole ajateltu asiaa palvelujen kehittämisen kautta. Näin ei ole opittu ja harjaannuttu kehittämään palveluita, vaan on lukkiuduttu tekniikan kehittämisen kaavaan, esimerkiksi kahdessa edellä olevassa kuvassa 8 ja 9 on tekniikan kieli voimakkaasti läsnä. Kuitenkaan tekniikan kieli ei riitä selittämään inhimillistä toimintaa (Saariluoma & Leikas, 2009). Näin ollen pelkästään tekniikan johtamalla kielellä ei voida johtaa tietoyhteiskuntakehitystä eikä ihmisten tarpeista lähtevien palveluiden kehittämistä.

3.1.2 Teletoiminta, markkinaehtoista vai säädeltyä?

Käyttäjien tarpeet määrittävät suurelta osin tietoliikenteen perusrakenteen eli tietoliikenneverkkojen ja niiden palveluiden kehityksen. Tietoliikenteen perusrakenne riippuu siitä, keitä pidetään tärkeimpinä asiakkaina. Valtio investoi 1900-luvun alussa yhteiskunnan perusrakenteiden, postin, lennättimen ja rautatien rakentamiseen 70–80 prosenttia valtion pääomamenoista. Määrä putosi 30 prosenttiin 1920-luvulla. Yksityiset yrittäjät kehittivät puhelinliiketoimintaa toimilupajärjestelmän pohjalta. Suomessa oli 809 alueellista telelaitosta vuonna 1933. Suuri lukumäärä johtui siitä, että jo olemassa olevat puhelinlaitokset eivät halunneet laajentaa toimintaansa paikkakunnille, joilla toiminta ei ollut kannattavaa. Jos syrjässä olevan paikkakunnan asukkaat halusivat saada puhelimen, he joutuivat perustamaan puhelinyhdistyksen, jonka avulla hankkivat ja kustansivat itselleen puhelimen. (Viherä & Luokola, 1993, 24–26) Viherä ja Luokola (1993) kysyivät tuolloin, onko ennakoitavissa, että tilanne toistuu, kun teletoimen kauko- ja paikallispuhelintoimen monopoli puretaan ja siitä tulee kilpailtua yritystoimintaa vuoden 1994 alusta lukien. Onko nähtävissä, että kilpailevat teleyritykset eivät halua kehittää toisaalta vähemmistöryhmien ja toisaalta syrjässä olevien telepalveluja, kuten digitalisointia ja laajakaistaverkkoa palveluineen.

Puhelinliittymä on peruspalvelu, joka teleyrityksen on toimitettava kaikille asiakkaille asuinpaikasta riippumatta 15.2.2007 voimaan tulleiden uusien säännösten mukaan. Viestintämarkkinalain mukaan niissä Suomen kunnissa, joissa kilpailu ei luo kaikille mahdollisia kohtuuhintaisia peruspuhelin- ja tiedonsiirtopalveluita, viestintäviraston tehtävänä on nimetä teleyritykset, jotka ovat velvollisia tarjoamaan kunnan asiakkaille peruspuhelinliittymiä. Näitä kuntia on 135 (Rautvuori, 2008). Yleispalveluvelvoitteen piiriin kuuluvat palvelut voi jatkossa tarjota asiakkaalle myös esimerkiksi matkapuhelimella. Uusia säännöksiä sovelletaan, kun Viestintävirasto on ensimmäisen kerran nimennyt yleispalveluyritykset. (Viestintävirasto, 2008)

Viestintämarkkinalain (23.5.2003/393) tavoitteena on edistää palvelujen tarjontaa ja käyttöä viestintäverkoissa sekä varmistaa, että viestintäverkkoja ja viestintäpalveluita on kohtuullisin ehdoin kaikkien teleyritysten ja käyttäjien saatavilla koko maassa. Lain tavoitteena on lisäksi huolehtia siitä, että Suomessa saatavilla olevat mahdollisuudet televiestintään ovat käyttäjien kohtuullisten tarpeiden mukaisia, keskenään kilpailevia, teknisesti kehittyneitä, laadultaan hyviä, toimintavarmoja ja turvallisia sekä hinnaltaan edullisia. Laissa tarkoitetaan *palveluyrityksellä* yritystä, joka siirtää viestejä hallussaan olevassa tai verkkoyritykseltä käyttöönsä saamassa viestintäverkossa taikka jakelee tai pitää tarjolla viestejä joukkoviestintäverkossa; *viestintäpalvelulla* palveluyrityksen tarjoamaa palvelua; *teleyrityksellä* verkkoyritystä tai palveluyritystä; *teletoiminnalla* verkkopalvelua tai viestintäpalvelua; yleisellä *teletoiminnalla* verkkopalvelun tai viestintäpalvelun tarjoamista käyttäjäpiirille, jota ei ole etukäteen rajattu. (Finlex, 2008)

Lakia uusittiin mm. yleispalvelun osalta siten, että *yleispalvelulla* tarkoitetaan yleisten puhelinpalveluiden tarjontaa tietyssä sijaintipaikassa sekä numerotiedotuspalvelun ja puhelinluettelopalvelun tarjontaa. (Finlex 2.2.2007/70) Lain uusiminen mahdollisti puhelinpalvelun tarjonnalle teknologiavapauden, mistä syystä esimerkiksi TeliaSonera on alkanut purkaa kiinteän linjan puhelinverkkoa. Etenkin ikäihmiset ovat huolissaan lankapuhelimen sulkemisesta; esimerkiksi turvapuhelinta käyttävälle vanhukselle toinen uusi vaihtoehto, gsm-puhelin, ei sovellu lainkaan. Vuosituhannen vaihteessa Soneralla oli noin miljoona kotitaloutta lankapuhelinasiaakkaana, nyt niitä on enää 350 000 (Tervola, 2009). Euroopan Unionin tasolla on yleispalveludirektiivi, joka on kaikkein tekniikkasidonnaisin, joskin se on kirjoitettu muodollisesti tekniikkariippumattomaksi (Haglund & Wirzenius, 2005, 15).

Liikenne- ja viestintäministeriö on ehdottanut 15.9.2008 tietoyhteiskuntainfrastruktuurin parantamiseksi, että laajakaista pitäisi olla kaikkien ulottuvilla. Ministeriön selvitysmies perustelee ehdotustaan sillä, että 1990-luvulla katuvat palvelut syntyivät markkinaehtoisesti eikä valtio puuttunut toimintaan tiukalla sääntelyllä, veroilla tai julkisella tuella. Nykyisin teleyhteydet ovat välttämättömiä kaikille. Teleyritykset edellyttävät liiketoiminnalta hyvää tuottoa ja karsivat kiinteän verkon palveluitaan. Ilman valtion toimia ei synny alueellisesti tasa-arvoista viestintäinfrastruktuuria, vaikka sen rakentaminen on välttämätöntä. Yhteiskunnan ja kaupallisen todellisuuden muututtua on arvioitava pitääkö viestintäpolitiikan muuttua. Tavoitteeksi on asetettu vuoteen 2010 mennessä, että laajakaistaliittymä, 1 Mbit/s, on yleispalvelu ja sitä on tarjottava kaikille kohtuullisella hinnalla. Tämä saavutetaan lain ja toimilupien muutoksella sekä siten, että uusien lupien ehdoilla asetetaan tarvittavat velvoitteet teleyrityksille. Viestintävirasto valvoo lain mukaan kuluttajahintoja. Teleyritysten nettokustannukset on lain mukaan korvattava, jos ne ovat kohtuuttoman korkeita. Lähtökohtana on, että yleispalvelu tarjotaan jatkossakin ilman julkista rahoitusta. (Pursiainen, 2008a)

Edelleen vuoden 2015 tavoitetaso on, että kaikkialla maassa on kysynnän mukaan saatavilla verkko (100 MB), johon liitettävällä alle 2 km:n tilaajayhtey-

dellä lähes kaikissa (yli 99 %) kotitalouksissa, yrityksissä ja julkisen hallinnon toimipaikoissa voidaan käyttää erittäin suuria nopeuksia vaativia palveluja. (Pursiainen, 2008) Molemmat tavoitetasot ja niille kaavailut toimenpiteet toteuttavat Kansallista tietoyhteiskuntastrategiaa 2007–2015. Perusteena suurille yhteysnopeuksille on televisiopalvelut usealla eri kanavalla (sekä standarditasoinen että teräväpiirto), hyvin suurten tiedostojen lataaminen (esimerkiksi elokuvat) ja useamman tietokoneen nykyistä tehokkaampi yhtäaikainen käyttö (esimerkiksi etättyö, erilaiset yhteisölliset palvelut). Näiden palveluiden käyttö vaatii olennaisesti nykyistä korkealaatuisempia tietoliikenneyhteyksiä. (Pursiainen, 2008b, 14)

Kansataloudellisesti tulevaisuuden valintoihin liittyvä interventio voi olla merkitykseltään hyvinkin iso. Suuret kansallista ohjelmatasoa olevat interventiot budjetteineen ja resurssivarauksineen ”imevät osaamista” ja suuntaavat sen omiin tavoitteisiinsa. Muualla ei riitä kiinnostusta ja kapasiteettia. Jos nuo tavoitteet ovat väärin kohdennettuja tai väärin ajoitettuja, interventiot hyvistä pyrkimyksistään huolimatta voivat toimia kehityksen hidasteina. (Haglund & Wirzenius, 2005, 68) Kotitalousvähennys IT-talonmiehestä on esimerkki Suomen valtion toimenpiteistä edistää tietoyhteiskuntaa. Euroopan Unionin tasolla komissio puuttui tekstiviestien hinnoitteluun ja asetti tekstiviesteille kattohinnan 1.7.2009 alkaen. (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2009a)

Kaikilla vuorovaikutustapojen muutoksilla on monimutkaiset sosiaaliset ja kulttuuriset seuraamukset, jotka johtuvat monimutkaisista sosiaalisista ja teknologisista voimista. Poliitiikan ja sääntelyn yksi rooli on yrittää minimoida negatiivinen muutos ja maksimoida positiivinen. (Green, 2002) Jotta julkisen tahon interventiot olisivat mahdollisimman hyödyllisiä kaikille toimijoille, myös kansalaisille, tarvitaan systeemiosaamista. Systeemiosaaminen edellyttää ihmisten kuuntelemista ja osallistamista sekä yhteiskunnan toimintakokonaisuuden ymmärtämistä. (Mannermaa, 2008; Hämäläinen & Saarinen, 2006) Edellä todettiin, että tietoyhteiskunnan infrastruktuurin tilaaminen perustuu poliittiseen päätöksentekoon ja lainsäädännössä on taattu kaikille yleispalveluvelvoitteella mahdollisuus puhelinliittymään. Yleispalveluvelvoitetta ehdotetaan laajennettavaksi kattamaan myös laajakaista. Edellä esitetyistä laajakaistakaavailuista ei käy ilmi, onko kansalaisilta kysytty heidän tarvettaan nopeaan laajakaistaan.

Kaikki ihmiset eivät ole uusien palveluiden käyttäjinä samassa asemassa. On merkittäviä erityisryhmiä, kuten ikääntyvä väestö, liikunta-, näkö-, ja kuulovammaiset, maahanmuuttajat sekä kielivähemmistöt, joiden tarpeisiin sekä palvelunkäyttömahdollisuuksiin olisi kiinnitettävä nykyistä enemmän huomiota. On syvennettävä tietämystä, sillä liian usein tukeudutaan tekniikkakeskeisyyteen ja stereotyyppisiin yleistyksiin, jotka eivät vastaa todellisten toimintajä elinympäristöjen arkielämän todellisuutta. (Haglund & Wirzenius, 2005, 59) Edellä todettiin, että viestintämarkkinalain tavoitteena on edistää palvelujen tarjontaa ja käyttöä viestintäverkoissa sekä varmistaa, että viestintäverkkoja ja viestintäpalveluita on kohtuullisin ehdoin kaikkien teleyritysten ja käyttäjien saatavilla koko maassa. Tämän tutkimuksen empiria osoittaa, että kolmannen

sektorin toimijan on vaikea saada omaa toimintaansa tukevaa viestintäpalvelua. Tämä viittaa siihen, että esimerkiksi viestintämarkkinalain edellyttämistä palveluista tulisi olla yhteinen näkemys, jota pitäisi jatkuvasti ympäristön olosuhteiden ja demograafisten tekijöiden muuttuessa päivittää. Tämä taas edellyttää dialogia käyttäjien, tuottajien ja yhteiskunnan instituutioiden välillä. Nykyisin on vallalla tekninen rationaliteetti. Kehitys on perustunut teknisiin ratkaisuihin.

3.2 Teknologiapolitiikka tekniikan ohjaajana

Kuten edellä olevasta tieto- ja viestintekniikkaa koskevasta päätöksentekosuudesta käy ilmi, valtio on näytellyt tärkeää roolia teknologian kehittämisen, tutkimuksen ja rahoittamisen suhteen. Tässä kohdassa fokusoidaan teknologiapolitiikkaan. Aluksi käsitellään teknologiapolitiikan yleistä taustaa OECD-maissa. Sen jälkeen luodaan katsaus teknologiapolitiikassa yleensä vaikuttaviin tieteenalojen lähestymistapoihin ja suomalaisen yhteiskunnan taloudelliseen ilmapiiriin. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan lähemmin suomalaista teknologiapolitiikkaa ja sen arvoja. Käsitely siitä, että päätöksenteko ylipäättään nojaa johonkin arvopohjaan on luonteeltaan voluntaristinen: oletetaan, että on olemassa tekijöitä, aitoja subjekteja, joiden enemmän tai vähemmän harkitsevat päätökset ohjaavat kehitystä (Rask, 2001, 6). Lähtien voluntaristisesta käsityksestä seuraavassa tarkastellaan teknologiapolitiikan tekijöitä, kuten lähtökohtia ja peruspiirteitä. Teknologiapolitiikka on suhteellisesti nuori politiikan lohko, esimerkiksi termi ”teknologiapolitiikka” esiintyy virallisissa suomenkielisissä dokumenteissa ensimmäisiä kertoja 1974. (Rask, 2001, 15) Teknologiapolitiikka voidaan määritellä suppeammin tarkoittamaan toimenpiteiden kokonaisuutta, jonka avulla valtiolta tai julkinen sektori vaikuttaa teknologian muutoksen suuntaan, vauhtiin ja vaikutuksiin tai laajemmin tarkoittamaan kaikkia päätöksiä ja toimenpiteitä, joilla yhteiskunnassa vaikutetaan tekniikan kehitykseen. Yhteistä ja keskeistä määritelmässä on, että teknologian muutos ja kehitys, tunnustetaan niissä toiminnan kohteeksi. (Rask, 2001)

Raskin mukaan toisen maailmasodan jälkeisiä teknologiapolitiikan kehitysvaiheita OECD-maissa kuvataan joissakin tutkimuksissa yllättävän samankaltaisilla malleilla. Niissä kuvataan tieteen ja teknologian asemaa innovaatioprosessissa ja teknologian ja muun yhteiskunnan välistä dynamiikkaa, erityisesti akselilla yliopisto-teollisuus-valtiolta. Lähempänä nykyaikaa on myös kuvauksia monimutkaiseksi tulkitusta innovaatioprosessista. Yleensä ottaen malleissa pyritään hahmottamaan teknologian peruskonseptien muutoksia. Seuraavassa mallien lyhyt esittely Raskin (2001) jäsenystä seuraten. Toisen maailmansodan loppupuolella alkaneessa ensimmäisessä vaiheessa nähtiin tutkimuksella olevan ratkaiseva rooli etenkin puolustuksellisissa kysymyksissä. Yhdysvalloissa lähdettiin sijoittamaan julkisia varoja tieteelliseen perustutkimukseen ja yliopistokoulutukseen, jotta maa voisi vastata tulevaisuuden taloudellisiin ja sotilaallisiin haasteisiin. Tämä esimerkki ohjasi ratkaisevasti myös Euroopassa harjoitettua politiikkaa. Vaiheen on nähty päättyneen seuraaviin teki-

jöihin: sodanjälkeinen pitkä noususuhdanne katkesi öljykriisiin. Lisäksi havaittiin, että Japanin ja Saksan talousihmeet eivät perustuneet, muista suurista OECD-maista poiketen, tieteellisen tutkimuksen ja sotilasteollisuuden liittoon. Tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen alkoi näyttäytyä lupaavana mahdollisuutena uusille teollisille innovaatioille ja kaupallisille sovelluksille.

OECD-maiden tiede- ja teknologiapolitiikassa päädyttiin uuteen tilanearvioon. Toista mallia voi kuvata kahdella mallilla. Ytimenä siinä oli julkisen tuen suuntaaminen avainteknologioille, joita oli elektroniikka, tietotekniikka, lentoliikenne, energiasektori ja aseteknologia. Samalla julkisesta hallinnosta muodostui teollisuuden partneri tutkimustoiminnan taloudellisena tukijana strategisilla teknologiasektoreilla. Toisen mallin erona ensimmäiseen oli siirtyminen tieteen autonomiaa korostavasta idealistisesta käsityksestä tieteen välineellisyyttä korostavaan materialistiseen käsitykseen. Ajatustapaa on kutsuttu tieteen filosofiassa instrumentalismiksi.

Ensimmäisessä mallissa tiedon tuottamisen, legitimoinnin ja jakamisen keskeiset kognitiiviset ja sosiaaliset normit olivat tieteen sisäisiä tai tiedeyhteisön itsensä määrittämiä. Toisessa mallissa puolestaan "tiedontuotannon hyödyllisyyden imperatiivi on läsnä alusta lähtien". Tiedon odotetaan hyödyttävän teollisuutta, valtiovaltaa tai yhteiskuntaa laajemmin, ja vastaavasti erilaiset intressit ja niiden yhteensovittaminen ovat tiedontuotannon pysyvä lähtökohta ja edellytys. Molempia malleja yhdistää lineaarinen käsitys innovaatioprosessista. Lineaarisen käsityksen mukaan innovaatioprosessi on sarja erillisiä toisiaan seuraavia vaiheita: perustutkimus, tuotekehitys, tuotanto, markkinointi ja myynti. Ensimmäisessä mallissa innovaation ajatellaan lähtevän liikkeelle teknologian työnnöstä. Toisessa mallissa ajatellaan liikkeellepanevana voimana olevan markkinoiden imu, tarve. (Rask, 2001)

Kolmannen teknologiapolitiikan vaiheen katsotaan alkaneen 1990-luvun puolivälissä (Caracostas & Muldur, 1998). Tämä vaihe painottuu innovaatioihin, joiden keskeisinä päämäärinä on alettu nähdä sosiaaliin ja yhteiskunnallisiin tarpeisiin liittyvien ongelmien ratkaiseminen. Tällöin on valtion sekä tieteen ja teknologian yleisesti kyettävä hakemaan entistä selkeämmin ratkaisuja keskeisiin elämänlaatu ja ympäristön tilaa koskeviin kysymyksiin. (Rask, 2001; Caracosta & Muldur, 1998) Raskin mukaan Caracostaksen ja Muldurin kuvaama kolmas vaihe ei ole vakiintuneena käsityksenä nykyisessä teknologiapolitiikassa, vaan se on heidän käsityksensä parhaillaan muotoutumassa olevasta toivotavasta kehityssuunnasta. Mallissa on nähtävissä innovaatioprosessin systeminen tulkinta, joka on omaksuttu teknologiapolitiikan lähtökohdaksi lineaarisen tulkinnan tilalle. Systemisessä ajattelussa innovaatioon johtavat ideat voivat tulla mistä tahansa innovaation vaiheesta, tutkimuksesta, tuotekehittelystä, markkinoinnista tai tuotteen leviämisestä, mikä laajentaa kuvaa innovaatiosta. Innovaatio on moninaisten toimijoiden ja niiden välisten interaktioiden tulos ja teknologinen kehitys tapahtuu systeemin sisällä ilmenevien vuorovaikutus- ja palautemekanismin kautta. Systeemin keskiössä ovat yritykset, jotka organisoivat tuotantoa ja innovaatioiden syntyyn tarvittavan informaation kanavia.

(Rask, 2001) Tämän tutkimuksen empirian pohjalta nähtynä yritys A toimii edelleen lineaarisessa tuotannossa.

Raskin (2001) mukaan systeemisen ajattelun myötä ovat käsitykset tieteen ja teknologian roolista ja niiden yhteiskunnallisesta dynamiikasta muuttuneet. Myös julkisen vallan roolia on alettu hahmottaa tavalla, joka pitää parempana puhua pikemminkin innovaatiopolitiikasta kuin ainoastaan tiede- ja teknologiapolitiikasta. Valtiovalta on alettu nähdä yhtenä toimijana yritysvaltion innovaatiojärjestelmän lukuisten toimijoiden joukossa. Valtiovallan tehtävät näytetään enemmänkin järjestelmän omaehtoisen toiminnan kehittäjänä ja ylläpitäjänä kuin tutkimuksen ja kehittämisen tilaajana ja suuntaajana (Rask, 2001, 22). Tässä tutkimuksessa todettiin aiemmin, että esimerkiksi valtio tilasi televerkot, jotka operaattorit toteuttivat. Rask viittaa valtion uudelleen rooliin yhtenä toimijana muiden joukossa. Tämän uuden roolin voi nähdä edellyttävän vuorovaikutusta eri toimijoiden, kuten esimerkiksi yritysten ja kansalaisjärjestöjen kanssa.

3.2.1 Eri tieteenalojen lähestymistapoja teknologiapolitiikan taustalla

Teknologiapolitiikka ei synny itsestään, vaan siihen vaikuttavat ajassa vallalla olevat tieteen lähestymistavat ja taloudellinen toimintailmapiiri, joita tässä ja seuraavassa kappaleessa tarkastellaan. Uusklassisen taloustieteen antina tiede- ja teknologiapolitiikan analysoinnille on ollut "market failure"-teoria, joka etsii perusteita sille, milloin valtion puuttuminen markkinamekanismin toimintaan tiede- ja teknologiapolitiikan avulla on oikeutettua tai perusteltua. Teorian mukaan vapaasti toimiva markkinamekanismi takaa sen, että yritykset kohdentavat riittävästi voimavaroja tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Yritysten intressinä on kuitenkin lähinnä sellainen tutkimus ja kehittäminen, jonka tulosten hyödyntämiseen sillä on yksinoikeus ja jotka ovat tietyllä todennäköisyydellä ja suhteellisen nopeasti muutettavissa taloudellisesti tuottavaksi toiminnaksi. (Lemola, 2001)

Toimittaessa vain markkinamekanismin ehdoilla riskialttiit ja pitkäjänteisyyttä edellyttävät hankkeet sekä hankkeet, joiden tulosten suojaaminen on vaikeaa, jäävät helposti toteutumatta. Siksi tarvitaan valtion väliintuloa varmistamaan tutkimus- ja kehittämistoiminnan voimavarojen optimaalinen allokointi. Valtion perustehtävänä on täydentää ja jossakin määrin korvata yritysten omilla voimavaroillaan tekemää kehitystyötä. Silloin myös kaikkien vapaasti hyödynnettävissä olevalla tutkimus- ja kehittämistyöllä saavutetaan kustannussäästöjä, kun päällekkäisten investointien ja toimintojen määrä vähenee. (Lemola, 2001, 14)

Tässä tutkimuksessa fokuksena olevaa puhelinrinkipalvelua ei ole saatavilla markkinoilla, ja samanaikaisesti tutkimuksen kohteena oleva teleyritys vähentää tutkimus- ja kehittämistoiminnan voimavarojaan. Kyseisen teorian perusteella nähtynä valtion tulisi puuttua markkinamekanismin toimintaan. Valtion taholta ei ongelmaa kuitenkaan nähdä, sillä valtion ja järjestökäyttäjän välillä on dialogin puute. Myöhemmin tässä luvussa osoitetaan, että dialogille ei ole olemassa väylää.

Evolutionaarisen taloustieteen edustajat ovat kritisoineet uusklassisen taloustieteen perusolettamuksia, täydellistä kilpailua, taloudellisten toimijoiden rationaalisuutta ja homogeenisuutta, päätöksentekoa täydellisen informaation vallitessa sekä tasapaino-oletuksia. Teknologian muutos jää kritiikin mukaan uusklassisissa malleissa ja mittauksissa ulkokohtaiseksi tekijäksi, josta tehdään teoreettisesti kestävämpiä ja epärealistisia oletuksia. Uusklassisen taloustieteen panos teknologian muutoksen ymmärtämiseen on ollut hyvin vähäinen. (Lemola, 2000, 149) Evolutionaarinen taloustiede perustele valtion väliintulon tarpeen markkinamekanismin puutteella, mutta toisin perustein kuin uusklassinen taloustiede. Teknologiapoliitiikan tulisi keskittyä muutosten katalysoimiseen, riittävän monimuotoiseen innovaatioiden kasvualustan luomiseen sekä epäsuotavien kasvu-urien pysäyttämiseen. Siksi teknologiapoliitiikan tulee suuntautua erityisesti yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämiseen innovaatiojärjestelmän eri osapuolten välillä.

Evolutionaarinen innovaation taloustiede on vaikuttanut selvimmin teknologiapoliittiseen ajatteluun ja päätöksentekoon. Se tarkastelee innovaation kehitystä käyttäen hyväkseen biologisen evoluutioteorian metaforaa. Tekniikat ja tuotteiden variantit syntyvät, markkina- ja organisaatioympäristö valikoi niistä mielestään elinkelpoiset, jotka sitten vakiinnuttavat asemansa. Ne tulevat hallitseviksi teollisiksi ratkaisuuksi (dominant design) ja teollisiksi standardeiksi. Evolutionaarinen taloustiede on kiinnostunut avainteknologioiden leviämisestä eri toimialoille ja niiden vaikutuksesta talouden pitkän aikavälin kehitykseen. (Miettinen ym., 1999) Evolutionaarisen lähestymistavan ongelma on, että sen pääaineistoa ovat tilastot, patenttiaineistot, yritysten julkaisemat tiedot ja kyselyaineistot, joista voidaan tehdä vain epäsuoria päätelmiä monista tärkeistä todetuista asioista, kuten toimijoiden yhteistyön muodot, laatu, oppiminen ja teknisen osaamisen sisältö (Miettinen ym., 1999).

Evolutionaarisen taloustieteen ansiona nähdään, että innovaatiotoimintaa tarkastellaan oppimisprosessina. Oppimisen korostamisessa ajatuksena on ollut, että innovaatiot eivät synny vain ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. Innovaatiot ja tekniikat yleensä kehittyvät tekemällä ja käyttämällä kumpaankin toimintaan liittyviä yrityksen sisäisiä ja ulkoisia vuorovaikutusprosesseja. Lisäksi on osoitettu, että innovaatioiden lähteiden ja muiden taustatekijöiden vaikutus vaihtelee toimialoittain. Tärkeää tälle lähestymistavalle on ollut tarkastella, miten innovaatiot valikoituvat keksintöjen joukosta. Markkinoiden ja kilpailun lisäksi innovaatioiden menestymiseen vaikuttavat monet yhteiskunnalliset instituutiot. Tämän lisäksi innovaatiot tarvitsevat myös yhteiskunnallista hyväksyttävyyttä. Teknologinen muutos ei ole deterministinen prosessi, vaan se määrittyy talous-yhteiskunnallisten tekijöiden kautta olevan variaation ja sen avaamien mahdollisuuksien pohjalta. (Esimerkiksi Dosi ym., 1988; Mowery & Rosenberg, 1991)

Keskustelut yksittäisistä tekniikoista ovat laajentuneet kokonaisuuksiin, joita kutsutaan teknis-taloudellisiksi järjestelmiksi, esimerkiksi tietoyhteiskunta kerannaisvaikutuksineen. Sittemmin tutkijat esittivät käsitteen kansallisesta innovaatiojärjestelmästä tai systeemijärjestelmästä. Tämä sai etenkin Suomessa van-

kan aseman tiede- ja teknologiapolitiikassa. (Lemola, 2000) Lundvallin johtamalla Aalborgin yliopiston tutkijaryhmällä on tärkeä rooli kansallisen innovaatiojärjestelmän teoreettisessa jäsentämisessä. (Lundvall, 1988) Systemilähestymistavassa instituutioilla tarkoitetaan lakeja, arvoja, normeja, rutiineja, tapoja, teknisiä standardeja jne. Ne ovat pelisääntöjä, jotka muokkaavat yritysten ja muiden organisaatioiden innovaatiokäyttäytymistä, yllykkeitä tai esteitä. Organisaatioiden ja instituutioiden välinen vuorovaikutus ja keskinäinen riippuvuus ovat systemilähestymistavan avainominaisuuksia (Lemola, 2001, 16–17).

Uusi kasvuteoria puolestaan olettaa, että tiedon ja uusien ideoiden tuottamisessa markkinat saattavat toimia puutteellisesti, koska tietoon liittyy suuria positiivisia ulkoisvaikutuksia. Tietoon ja osaamiseen investoimisesta hyötyvät muutkin kuin investoinnin tekijä, joka ei näin saa sijoituksensa koko tuottoa itselleen. Siksi nähdään luontevana, että julkisella sektorilla on rooli tieto- ja osaamispääoman tuottajan sekä sen käyttöön liittyvien pelisääntöjen luojana. (Lemola, 2001) Talusteoria on unohtanut pois tietämyksen ja organisaation merkityksen taloudessa. Vasta 1980-luvun lopulla uusi kasvuteoria nosti erityisesti henkisen pääoman toiseksi tärkeäksi jatkuvan kasvun ja kasvavien tuottojen lähteeksi. (Leiponen & Ylä-Anttila, 2000)

Sosiologisissa lähestymistavoissa, kuten teknologian yhteiskunnallinen ja sosiaalinen muokkaantuminen ja toimijaverkkoteoria, tiede- ja teknologiapolitiikka ei ole erityisenä, vaan se on yksi teknologiaan vaikuttava tekijä muiden muassa. Lähestymistapojen yleisenä pyrkimyksenä on siirtyä talous-tekniisistä tekijöistä yhteiskunnallisiin instituutioihin ja kulttuurisiin tekijöihin. Erilaisten toimijoiden roolit, intressit ja toimijoiden väliset vuorovaikutussuhteet ovat tarkastelun kohteena. Poliitiikan, historian ja organisaatiotutkimuksen anti teknologiapolitiikan tutkimukselle on vähäinen, vaikka Lemolan mukaan, juuri näillä tutkimussuuntauksilla voisi olla paljonkin annettavaa empiiriselle teknologiapolitiikan tutkimukselle. Tärkeitä ovat, esimerkiksi kysymykset politiikan muutoksesta ja niihin vaikuttavat taloudelliset ja sosiaaliset tekijät, vallan lähteet ja käyttö jne. (Lemola, 2001).

ICT-teknologioiden nopea kehitys edistää teknologioiden läpituonkevuutta kaikilla elämänaloilla, työnteossa, tuotannossa, asumisessa, liikkumisessa, vapaa-ajan viettämisessä, viestinnässä jne. On alettu puhua ubiikkiteknologiasta, josta käytetään suomalaisena vastineena termiä läsnä-äly. Läsnä-älyn käsitteessä korostuu kaikkialla läsnä olevan teknologian mahdollisuus vuorovaikutukseen käyttäjän kanssa. (Heinonen, 2008) Heinonen korostaa, että teknologioiden kehittämisen tulisi aina olla yhteydessä niihin kytkeytyvien sosiokulttuuristen seurausvaikutusten arviointiin ja ennakointiin. Teknologiaa on kriittisesti arvioitava mahdollisuuksien ja riskien näkökulmasta osana yleistä yhdyskuntien kehittämistä. (Heinonen, 2008) Tämä edellyttää monitieteistä tutkimusta teknologiapolitiikan taustaksi. Esimerkiksi 1990-luvulla teknologiapolitiikka tuki voimakkaasti ICT-tuotteiden kehittämistä ja tuottamista (Heikkilä, ym., 2003).

Tämän päivän tutkimuksen tulisi olla hyvin laaja-alaista. Esimerkiksi miten tekniset ja sosiaaliset innovaatiot järjestetään, jotta tekniikan käyttäjä saisi elää hyvässä yhteiskunnassa. Tuolloin hänen valintansa mahdollistuisivat ja

hänen kokemansa hyvä maksimoituu. (Airaksinen, 2008) ICT-teknologioiden tutkimus ei voi olla pelkkää tuotantoon tähtäävää tutkimusta, vaan esimerkiksi läsnä-äly-käsitteen myötä tekniikka vaikuttaa kaikkialla. Näin on välttämätöntä tutkia myös markkinoiden ulkopuolella tapahtuvaa tekniikan hyödyntämistä, kuten esimerkiksi tämän tutkimuksen esille nostamassa kansalaisjärjestön kontekstissa.

3.2.2 Suomalaisen yhteiskunnan taloudellinen toimintailmapiiri

Suomessa yhteiskunnallinen toimintamalli muuttui jyrkästi 1980- ja 1990-lukujen taitteessa, ja kilpailukykytaloudellinen periaate korvasi suunnittelutaloudellisen ajattelun. Tämä tapahtui rinnan kansainvälisen toimintaympäristön muutoksen kanssa. (Heiskala, 2006, 14; Skurnik, 2005, 81) Talouselämän ja yhteiskunnan päättäjien valtasuhteet ovat muuttuneet. Valta on siirtynyt globaalien yritysten ja työnantajien käsiin. Sosiaalinen vastuu siirretään yrityksille kuumattomana työntekijöiden itsensä ja yhteiskunnan kannettavaksi (Kautto-Koivula & Huhtaniemi, 2006, 40–41).

Suomi on 1990-luvun muutoksen jälkeen 2000-luvulla rikkaampi, avoimempi, tehokkaampi, eriarvoisempi ja julmempi yhteiskunta kuin 1980-luvulla (Heiskala, 2006, 14–40). Voidaan puhua siirtymästä hyvinvointivaltiosta kilpailuvaltioon. Von Wright (2002) toteaa, että yritysten oman edun tavoittelu jarruttaa luultavasti vielä pitkään pyrkimyksiä säädellä markkinavoimien hallitsematonta leikkiä, mikä kytkeytyy kansallisvaltioiden rappioon ja sellaisen kansainvälisen poliittisen ja oikeusjärjestyksen puutteeseen, joka kykenisi puolustamaan tehokkaasti vaatimuksia yksittäisten valtioiden ja yritysten erityisintressejä vastaan.

Anu Kantola on tutkinut muutosta Suomessa politiikan sanastojen avulla; millainen kilpailuvaltion sanasto suomalaiseen politiikkaan rakentui 1980- ja 1990-luvuilla. Aikaa voi myös kutsua globalisaation ja taloudellisen vapautumisen vuosikymmeniksi, jotka tuottivat uuden vapailla pääomamarkkinoilla sijoituksista kilpailevan valtion. Kilpailukyky on ollut pitkään politiikassa hintakilpailukyvyn nimellä. Talouselämän toimintakykyä kuvaava kilpailukyky-termin käyttö laajeni 1990-luvulla, ja kilpailukykyä alettiin käyttää moninaisissa merkityksissä ja yhteyksissä. Eri alat hakivat painoarvoa ja uskottavuutta esittämällä itsensä taloudellisen kilpailukyvyn vahvistajina ja tekijöinä. Sittemmin kilpailukyvyistä tuli keskeinen sana, jolla yhteiskuntaa ja sen toimivuutta luonnehdittiin. (Kantola, 2006)

Kilpailumallin taustalla näyttää olevan tietynlainen välineellinen ihmiskuva, jonka mukaan vain tuottava ihminen on arvokas (Hautamäki, 2008). Kantolan mukaan vastaavasti retoriikassa alettiin käyttää sanoja osaaminen, innovaatio ja teknologia. Näitä käsitteitä käytettiin yrityksissä 1980-luvulla, mistä ne siirtyivät poliittiseen kieleen 1990-luvulla. Yritysretoriikassa käytettyjen sanojen tuominen politiikan kieleen luo kuvan yhteisöstä, jossa kaikilla on samanlaiset intressit. Onko tämä yksi syy siihen, että yhteiskunnallista keskustelua ei nähdä tarpeelliseksi, luullaan, että kaikki ymmärtävät ja ovat samaa mieltä? Poliittinen yhteisö samaistetaan yritykseen. Tämä korostaa yhtenäistä kilpailuvaltiota po-

liittisen kansalaisyhteiskunnan sijaan (Kantola, 2006, 156–174). Patomäen mukaan uusliberalismi on myös tuonut mukanaan managerialistisen uuskielen, jota monien on pakko käyttää työssään koko ajan, riippumatta ymmärtävätkö he lainkaan, mitä se tarkoittaa – tai tarkoittaako se mitään (Patomäki, 2007, 41).

Kantolan mukaan 2000-luvun suomalainen yhteiskunta voisi olla liberaalin demokratiaperinteen mukainen polis, jossa kansalaiset keskustelevat vapaasti. Se voisi olla myös luokkien ja intressien tai niille perustuvien puolueiden jakama taistelu- tai neuvottelukenttä. Sen sijaan se on talouskoneisto, jossa eri ilmiöitä arvioidaan niiden taloudellisen toimintakyvyn ja merkityksen pohjalta. (Kantola, 2006, 177) Tältä pohjalta nähtynä kommunikatiivinen toiminta puuttuu (Habermas, 1987). Tämä osaltaan selittää, miksi tieto markkinoiden toimimattomuudesta ei kulje: toimintailmapiiri ei näytä suosivan dialogia.

3.2.3 Tiede- ja teknologiapolitiikka Suomessa

Tiede- ja teknologiapolitiikka-käsitettä saatetaan käyttää synonyymeinä. Kuitenkin innovaatiopolitiikka, jota on viimeaikoina alettu käyttää, nähdään laajempaan kuin tiede- ja teknologiapolitiikka. Innovaatiopolitiikkaa ovat sellaiset päätökset, joilla vaikutetaan innovaatioiden syntyyn ja innovaatiotoiminnan edistämiseen tai rajoittamiseen (Lemola & Honkanen, 2004). Tiede- ja teknologiapolitiikan ensimmäistä vaihetta Suomessa 1960-luvun lopussa voidaan luonnehtia rakennusvaiheeksi. Toista 1980-luvun vaihteessa alkanutta vaihetta voidaan kutsua teknologialähtöisyyden kaudeksi ja kolmatta 1990-luvun vaihteessa alkanutta kautta kansallisen innovaatiojärjestelmän kaudeksi. Vaiheet eivät ole yksiselitteisiä eivätkä rajat niiden välillä ole selkeitä; samoja tiede- ja teknologiapolitiikan ehtoja, instrumentteja ja toimintatapoja esiintyy joka vaiheessa. Tyypillistä on ollut tiede- ja teknologiapolitiikan eteneminen pääasiassa evoluution kautta: uutta on rakennettu vanhan päälle. (Lemola, 2001)

Tärkeä katalysaattori 1970-luvun lopun tapahtumiin oli informaatioteknologian kehitys, jonka tiedettiin tarjoavan uusia tuotannollisia ja muita mahdollisuuksia. Samalla pelättiin yhteiskunnallisten ongelmien syvenemistä. Asioita ratkomaan asetettu teknologiakomitea vahvisti teknologiapainotteisuutta tiede- ja teknologiapolitiikan sisällä sekä lisäsi innovaatiopainotteisuutta. Perustettiin teknologian kehittämiskeskus, Tekes, jonka painopiste oli informaatioteknologiassa. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan kansainvälistyminen oli vilkasta, teknologian siirto ja tutkimustulosten kaupallistaminen sekä tutkimustoiminnan tuloksellisuuden arviointi nousivat tärkeiksi toimenpiteiksi. Tutkimustoimintaan käytetyt varat kasvoivat voimakkaasti 1980-luvulla lähinnä yritysten ansiosta. (Lemola, 2001)

Kansallinen innovaatiojärjestelmä sekä tieto ja osaaminen nousivat 1990-luvun tiede- ja teknologiapolitiikan peruselementeiksi. Valtion tiede- ja teknologianeuvosto oli uuden ideologian arkkitehtina. Huomiota kiinnitettiin erityisesti kaikkiin tiedon ja osaamisen kehittämiseen ja hyödyntämiseen vaikuttaviin tekijöihin yhtenä kokonaisuutena. Nähtiin tutkimus- ja kehittämisjärjestelmän edustavan innovaatiojärjestelmän ydintä, mutta myös koulutuksella on tärkeä rooli, kuten myös yhteiskunnallisella ilmapiirillä sekä kansallisella ja

kansainvälisellä yhteistyöllä. Keskeisinä tavoitteina ja toimenpiteinä oli tutkimus- ja kehittämispanosten kasvattaminen siten, että Suomi saavuttaisi mahdollisimman nopeasti kehittyneimpien teollisuusmaiden tason. Tärkeitä taustatekijöitä olivat EU-integraatio ja muu kansainvälistyminen, jota alettiin vuosikymmenen lopulla kutsua globalisaatioksi. Tärkeimmät uudistukset 1990-luvulla olivat tutkimuspanosten kasvattaminen, alueellisen innovaatiopolitiikan vahvistaminen, klusteriohjelma, lisäpanostus tiedon- ja osaamisen hyödyntämiseen ja tiedepolitiikan paluu. (Lemola, 2001) Vuonna 2005 valtioneuvosto teki periaatepäätöksen tutkimusjärjestelmän rakenteellisesta kehittämisestä. Sektoritutkimus on tutkimus- ja kehittämistoiminnan kolmas pääalue perustutkimuksen ja teknologisen kehittämisen rinnalla. Sektoritutkimus on poliittisen päätöksenteon ja yhteiskunnan kehittämisen strateginen resurssi, samoin kuin johtamisen ja kehittämisen väline. (Taipale & Hämäläinen, 2007)

Tiede- ja teknologianeuvosto suosittaa tutkimusrahoituksen tason muutoksia ja rakenteellisia muutoksia koko tiede- ja teknologiapolitiikkaan. Neuvoston vaikutusvalta Suomen poliittisiin linjauksiin on huomattavan suuri (Taipale & Hämäläinen, 2007). Lemolan mukaan Suomen tiede- ja teknologiapolitiikan peruselementit ovat osoittautuneet hyvin elinvoimaisiksi. Samoin tiede- ja teknologiapolitiittinen ideologia on ollut pysyvää. Tehtävänä oli huolehtia yritysten reaalista kilpailukyvyistä eli tuotantokoneiston ja tuotteiston jatkuvasta uusiutumisesta sekä tuotantorakenteen monipuolistumisesta. Tiede- ja teknologiapolitiikka suuntautui alusta lähtien voimakkaasti tekniseen ja teolliseen uudistumiseen ja tätä kautta taloudellisen kasvun edistämiseen ja tukemiseen. Puhe yritysten kilpailukyvyistä 2000-luvulla on muuttunut kansakunnan kilpailukyvyksi. Vallitsevan ideologian perusteita yritettiin horjuttaa 1970-luvun alussa. Tällöin OECD:n johdolla valmisteltu Brooksian raportti nosti myös Suomessa yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämisen tiede- ja teknologiapolitiikan perustavoitteena taloudellisen kasvun ja teknologisen edistyksen rinnalle tai jopa näiden edelle. Tämä tavoite ei toteutunut. Suomen tiede- ja teknologiapolitiikan kehittäminen on ollut sopeutumista tiettyihin rakenteellisiin tekijöihin, joista yksi tärkeimmistä on ollut voimakas kytkeä taloudellisen kasvun ideologiaan ja politiikkaan. (Lemola, 2001)

Lemola pohtii teknologiapolitiikan muutospainetta ja kehittämistarpeita ja näkee kiinnostavaksi haasteeksi sen, että aikaisemmin seurailijana pidetystä Suomesta tuli kansainvälisten kilpailukykyvertailujen ensi palkintojen ansiosta lyhyessä ajassa tiede- ja teknologiapolitiikan edelläkävijä. Nyt on keksittävä itse uudistumisen suunnat ja keinot. Hän näkee tärkeinä tällaisen tulevaisuuden suuntautuvan, proaktiivisen politiikan tekemiseen tarvittavan päätöksenteon pohjaksi relevantin uuden tutkimustiedon saatavuuden ja päätöksentekijöiden kyvyn hyödyntää tutkimustietoa. Tähän tarvitaan uudenlaista luovaa dialogia tutkijoiden ja päätöksentekijöiden välillä. (Lemola, 2001) Ovatko kansalaiset unohtuneet tästä dialogista?

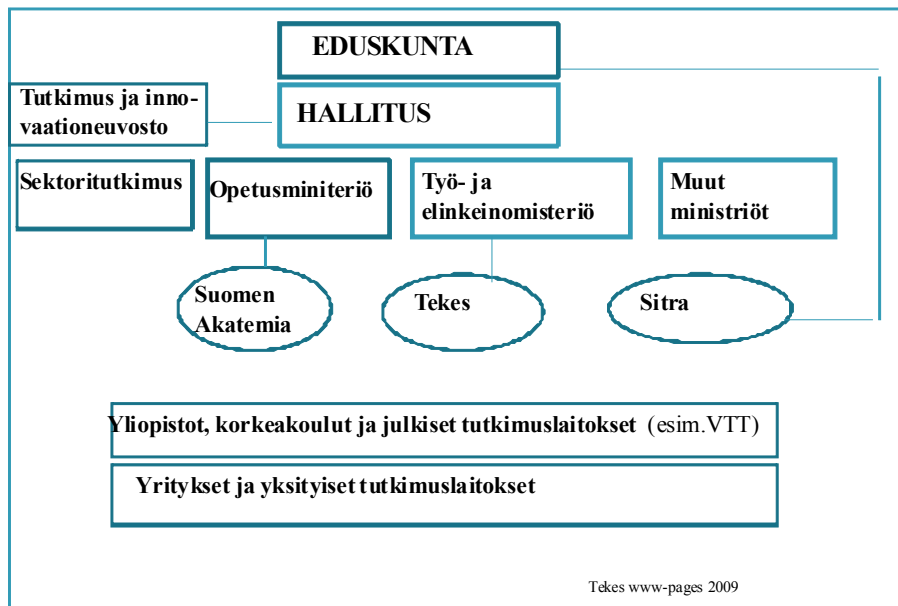
Tiede- ja teknologiapolitiikan rajat ovat laajentumassa kahteen suuntaan: ylikansallisen EU:n suuntaan sekä alueelliseen ja paikalliseen tiede- ja innovaatiopolitiikkaan. Toisaalta tieteen- ja teknologian sekä yleisen talouspolitiikan,

veropolitiikan, koulutuspolitiikan ja ympäristöpolitiikan keskinäinen riippuvuus kasvaa. Puhutaan horisontaalisesta ja vertikaalisesta integraatiosta, joiden ymmärtäminen ja hallinta asettavat erittäin suuria vaatimuksia politiikan tekijöiden ja valmistelijoiden tiedoille ja taidoille. Nykyisin tiede- ja teknologiapolitiikka on ollut asiantuntijavaltaista sekä jäänyt poliittisten puolueiden ja eduskunnan toiminnassa marginaaliseen asemaan. Vielä kauemmaksi on jäänyt kansalaisyhteiskunta.

Tarvitsemme sekä sosiaalisia että teknologisia innovaatioita, jotka ovat saman kokonaisuuden erottamattomia osia. Innovaatiot ovat pohjimmiltaan muutoksia sosiaalisissa ja yhteiskunnallisissa käytännöissä. Mikäli sosiaalisten käytäntöjen muuttamiseen liittyvät perusmekanismit eli kehittäjien ja käyttöönottajien motiivit ja kyvyt eivät toimi yhteiskuntaelämän kaikilla osa-alueilla, myös mahdollisuudet saavutuksiin ja niiden tulosten hyödyntämiseen heikenevät olennaisesti. (Tuomi, 2002; Lemola, 2004) Yhtäältä pitää olla malttia pitää yllä moninaisuutta, jotta kasvualustoja innovaatioille olisi riittävästi. Toisaalta pitää osata ennakoida niitä kasvualustoja, jotka tarjoavat keskimääräistä suuremman taloudellisen potentiaalin. Tämän yhtälön ratkaisemiseksi mikään maa tai yritys ei ole toistaiseksi löytänyt ratkaisua. (Lemola, 2004) Yksi innovaatiopolitiikan peruskysymyksiä on sen suhde markkinamekanismiin. Innovaatiopolitiikan avulla valtio puuttuu yritysten toimintaan. Valtion toimet voivat olla innovaatiota kannustavia, tukevia, täydentäviä tai rajoittavia. (Lemola, 2004)

Taipale ja Hämäläinen ovat havainneet innovoinnin tukemisesta, että teollisen tuotannon suljettu lineaarinen malli on taustalla ja sisäistetty moniin rahoitusinstrumentteihin. Ohjelmien tukimuotojen avulla rahoitetaan eri vaiheissa olevia hankkeita ja tuotteistamista. Miten tämä järjestelmä kykenee muuttamaan avoimessa verkottuneessa innovaatiojärjestelmässä? Muutosvoimana ovat olleet tiede- ja teknologianeuvoston linjaukset ja Tekesin toiminnan uudelleen linjaukset, mm. horisontaalisuuden, sosiaalisten innovaatioiden ja palvelujen ja palveluprosessien korostuminen ohjelmissa. Esimerkkinä tästä ovat muun muassa strategiset huippuosaamiskeskukset. Toisena havaintona Taipale ja Hämäläinen esittävät kansallisten ohjelmien tavoitteiden hajanaisuuden ja ristiriitaisuuden. (Taipale & Hämäläinen, 2007)

Tiede- ja teknologianeuvosto uudistui tutkimus- ja innovaationeuvostoksi vuoden 2009 alusta, kuva 10. Muutos kuvaa horisontaalisen innovaatiopolitiikan merkityksen kasvua tietoon ja osaamiseen perustuvassa yhteiskunnan ja talouden kehittämisessä. Uudistettu neuvosto laati seuraavan laajemman linjauksen vuonna 2010. Keväällä 2011 vaalien jälkeen aloittavan uuden hallituksen on tärkeätä kirjata ohjelmaansa tarvittavat pidemmän aikavälin kehittämisratkaisut. (Tiede- ja teknologianeuvosto, 2008)



KUVA 10 Suomen innovaatiojärjestelmä (Tekes, 2009)

Husson ja Seppälän (2008) mukaan nykyisin on alettu puhua niin sanotusta ”kolmannesta aallosta”, jolla tarkoitetaan siirtymistä lineaarisen innovaatioketjumallin ja uudemman ns. kansallisen innovaatiomallin jälkeen horisontaaliseen innovaatiopolitiikkaan. Tänä päivänä innovaatio perustuu monien, luonteeltaan erilaisten toimijoiden tiivistyvään ja monimuotoiseen yhteistyöhön, joka asettaa haasteita politiikkatoiminnolle ja hallinnolle. Siksi toimien hallintakysymykset (governance) ja vaikuttavuus ovat nousemassa politiikassa (sekä politics- että policy-merkityksessä) keskeiselle sijalle. Horisontaalisessa innovaatiopolitiikassa korostuu lisäksi se, että innovaatiotoiminta ja sitä edistävät politiikkatoimet läpäisevät kaikki yhteiskuntapolitiikan sektorit. Samalla kehittämistoiminta on hajautuneempaa. Julkiset toimet eivät ole pelkästään tiede- ja teknologianeuvoston vastuulla tutkimus ja kehitystoimintaan liittyvissä kysymyksissä. (Husso & Seppälä, 2008)

Siirtyminen horisontaaliseen innovaatiopolitiikkaan on laajentanut käytössä olevaa politiikkakokonaisuuden käsite- ja keinovalikoimaa. Esimerkiksi innovaatiotoiminnan sosiaalista ulottuvuutta ja sosiaalisten innovaatioiden roolia (teknologisten) innovaatioiden luomisessa on alettu korostaa. Tuolloin puhutaan oppimisesta, kyvystä toimia yhteistyöverkossa sekä tiedon ja osaamisen jakamisesta, hankkimisesta ja yhdistelemisestä eri lähteistä. Vuonna 2006 tiede- ja teknologianeuvoston linjaraportissa laajennettiin horisontaalisen innovaation suuntaa. Strategisena tavoitteena on turvata tasapainoinen yhteiskunnallinen kehitys tavalla, jossa talouskehitys yhdistetään aikaisempaa tiiviimmin yhteiskunnan ja ympäristön muuhun kehittämiseen sekä kansalaisten hyvinvoinnin lisäämiseen. Muun muassa nähdään, että demokraattinen, tasa-arvoa ja kansalaisten osallistumismahdollisuuksia vahvistava ympäristö tukee innovatiivisuutta ja kilpailukykyä. Sosiaalisten innovaatioiden nähdään lähinnä kytkeyty-

vän julkiseen sektoriin ja sektoritutkimukseen. On kuitenkin ilmeistä, että elinkeinoelämän uudistuminen edellyttää sekä teknisten että sosiaalisten innovaatioiden luomista ja hyödyntämistä yrityksissä. (Husso & Seppälä, 2008) Sosiaalisten innovaatioiden luominen edellyttää muun muassa sopivien rahoitusjärjestelmien olemassaoloa.

Innovaatiotoiminnan tukirakenteet ja resurssit, kuten esimerkiksi rahoitus, ovat vahvoja tutkimus- ja kehittämistoiminnassa. Käyttövaiheen rakenteita ja insentivejä ei ole kehitetty riittävästi. Hanketasolla tämä ongelma näkyy siinä, että kehitettävien tulosten omistajuus on epäselvä hankkeessa mukana oleville tahoille. Hypätään seuraavaan kehittämisvaiheeseen hyödyntämättä aiemman hankkeen tuloksia. (Taipale & Hämäläinen, 2007) Koko innovaatiopolitiikka on painottunut innovaation alkupäähän ja tuotekehitysyritysten tukemiseen. Siksi innovaatiotoiminnan painopistettä olisi laajennettava pelkästä uusien tekniikoiden kehittämisestä tekniikkapohjaisten palvelujen sekä tekniikoiden käytön suunnitteluun (Hyysalo, 2006). Lisäksi tarvitaan institutionaalisia ja organisatorisia uudistuksia, jotta tieteidenvälistä yhteistyötä voidaan parantaa (Tarkiainen, 2004).

Tiede- ja teknologianeuvosto on linjannut joulukuussa 2008 kansalliseksi strategiaksi, että politiikkatoimien tulee muodostaa hyvin toimiva kokonaisuus, jotta kansalaisten hyvinvointi voi kehittyä kestäväällä tavalla, kilpailukyky kasvaa ja kulttuuri ja sivistys vahvistuvat. Poliittikkatoimet on entistä selvemmin kiinnitettävä keskeisiin muutostekijöihin, kuten globalisaatioon, väestön ikääntymiseen, tekniseen kehitykseen sekä huoleen kestävästä kehityksestä. Poliittikkatoimien ytimenä on jatkossakin tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän kehittäminen tavalla, joka tukee taloutta, hyvinvointia ja uusien kehitysmahdollisuuksien toteuttamista. Onnistumisen perusedellytyksenä on kyky luoda ja hyödyntää uutta tietoa, korkeatasoisen tekniikan ja liiketoiminnan osaaminen sekä syvällinen markkinoiden, erityisesti käyttäjien ja asiakkaiden tarpeiden tuntemus (Tiede- ja teknologianeuvosto, 2008).

Puhumalla paras® -hankkeessa oli seurattu eri Tekes-ohjelmien sopivuutta teknisen ryhmäpuhelutoiminnon kehittämiseen. Ohjelmat soveltuivat hankkeeseen huonosti. Vuonna 2007 syksyllä alettiin suunnitella Tekesin Liito-ohjelmaan liittyvää kehittämishanketta ryhmäpuhelutoiminnon aikaansaamiseksi. Liito-ohjelmassa edellytettiin liiketoimintastrategioiden tutkimusta, ja tätä ei yrityksessä kukaan ollut hankkeelta tilannut ja näin ollen hanke ei olisi saanut Liito-ohjelma hakemukseen tarvittavaa yrityksen hyväksyntää. (Tutkimuspäiväkirja: 131) Hankkeessa seurattiin myös tarjolla olevia EU-rahoitusohjelmia. Esimerkiksi maaliskuussa 2007 yrityksen projektipäällikkö esitteli puhelinkihanketta Euroopan komission CIP-ohjelman⁹ edustajalle. (Tutkimuspäiväkirja: 92) Puhumalla paras® -hankkeen asiantuntijaryhmässä todettiin kui-

⁹ CIP on EU:n rahoitusohjelma (2007–2013), jonka tehtävänä on esimerkiksi edistää kestävä, kilpailukykyisen, innovatiivisen ja osallisuutta edistävän tietoyhteiskunnan kehittämistä.

tenkin, että hankkeen resurssit eivät riitä EU-rahoitusohjelmien hakuun tai mahdollisiin EU-rahoitteisiin hankkeisiin. Edellä kuvatut havainnot viittaavat siihen, että tarjolla olevat rahoitusohjelmat eivät sovellu syystä tai toisesta käyttäjän tarpeesta lähtevän viestintäpalvelun kehittämiseen. Tämä viittaa siihen, että käyttäjän tarpeeseen kehitettävän tuotteen tai palvelun kehittämiseen liittyvää problematiikkaa ei ole nähty, koska on lukkiuduttu tekniikan kehittämisen kaavaan.

Teknologiapolitiikan arvot

Arvot voidaan ymmärtää laajassa mielessä kaikkea toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavina keskeisinä päämäärinä. Ne voidaan ajatella asiantiloina, joita pidetään toivottavina, haluttavina tai muuten edunmukaisina. Määritelmän mukaisesti arvot ohjaavat myös kaikkea teknologiapoliittista toimintaa ja päätöksentekoa. Poliitiikka ei ole vain erilaisiin tavoitteisiin kohdistuvia päätöksiä ja toimenpiteitä, vaan siihen kuuluu koko se instituutioiden järjestelmä, jonka puitteissa toimintaa harjoitetaan. (Rask, 2001, 43) Arvoja käsitellään yleisesti luvussa neljä.

Teknologian kehitys 1900-luvulla on vaikuttanut erittäin syvästi ihmisten elinehtoihin ja elämäntyyliin ja muuttanut niitä kaikissa maapallon maissa. Nykyajan teknologian erikoispiirteitä on, että nämä vaikutukset ovat muodostuneet maailmanlaajuisiksi ja pohjautuvat tieteelliseen käsitykseen luonnosta (von Wright, 1988, 180). Teknologia on tarkoitushakuista toimintaa, mutta kenen päämääristä on kyse? Teknologialla tuotetaan tavaroita ja muita hyödykkeitä, mutta ovatko tavoitteet tuottajan vai ostajan/kuluttajan. von Wright (1988) toteaa, että todellisuudessa tuottajan tavoitteena voivat olla vallan- tai voittonhimo tai teknologinen arvostus. Useampia välineitä voidaan käyttää sekä hyviin että huonoihin tarkoituksiin. Nykyistä kulttuuriamme voimme luonnehtia teknologiseksi tai kuvata, että meillä on teknologinen elämäntyyli.

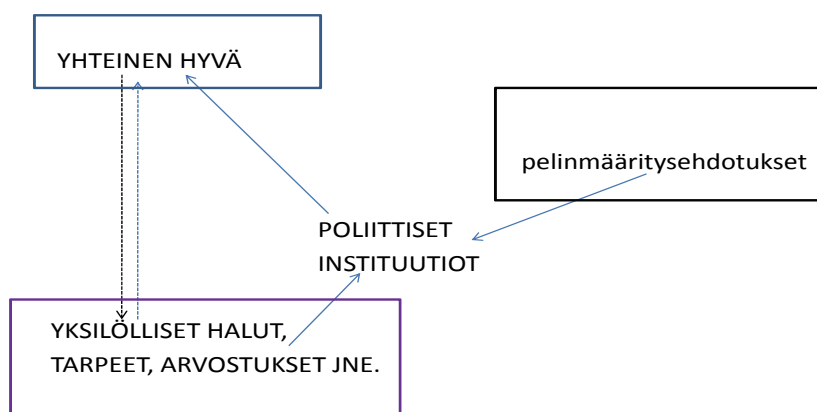
”Päämäärät, joita ihminen pyrkii toteuttamaan ja keinot, joita hän tällöin käyttää täytyy voida oikeuttaa eli legitimoida. Pohjimmiltaan ne saavat oikeutuksensa perusarvoistamme, käsityksistämme siitä, mikä on ihmiselle hyväksi, mitä hän voi elämältä vaatia, ja mihin rajoituksiin hänen täytyy alistua. Tätä arvotaustaa voidaan sanoa aikakaudelle tai kulttuuripiirille ominaiseksi ihmiskuvaksi. Se kuvastuu kulttuurin uskonnollisissa käsityksissä ja moraalissäännöissä, tavoissa ja perinteissä. Selvimmin sitä ilmaisee suurten ajattelijoiden elämäntyö.

Tällaisen arvoperustan yhtenäisyys vaihtelee, samoin kuin voima, jolla se painaa leimansa yhteiskunnan elämään tiettyinä aikakautena. Ilmeistä on, että siinä osassa ihmiskuntaa, joka on omaksunut teknologisen elämäntyylin, perinteiset arvot, joiden pohjimmiltaan täytyy oikeuttaa tekemme ja pyrkimyksemme on kielletty, kiistetty ja osaksi häivytetty näkyvistä. Tämän johdosta sivistyksemme on joutunut vaiheeseen, jota voitaisiin nimittää legitimaatiokriisiksi. Suurelta osalta siitä, mitä sanomme ”kehitykseksi”, etenkin tekniikan alalla puuttuu legitimaatiopohja. Kysymystä, onko jokin asia oikein tai edes oikeutettu, ei esitetä selvästi ja perimmäiset päämäärät joihin tähtäämme hämärtyvät katseeltamme.” (von Wright 1988, 182)

Näin ollen tekninen kehitys voidaan kokea itsetarkoitukseksi. Tekniikka, jonka pitäisi olla renki, muuttuu isännäksi, emmekä pysty arvioimaan kehityksen seurauksia. Parikka (2008) toteaa, että tekniikka ja mekanistinen maailmankuva

ovat alkaneet yhä lujemmin hallita ympäristöämme ja rajoittaa päämäärien asettamista. Tapamme elää on kehittynyt täysin riippuvaiseksi tekniikasta. Emme voi enää tehdä valintoja pelkästään omaksumiemme arvojen pohjalta, koska tekniset järjestelmämme (teknostrukturi) sisältävät itsessään yhä enemmän erilaisia valmiita piilovalintoja (Parikka, 2008).

Raportissa ”Arvot teknologiapolitiikan välittäjänä” Rask (2001) hahmottelee peruselementit, joilla on merkitystä politiikan legitimaatiota tutkittaessa. Kuvan 11 alin laatikko kuvaa päätöksenteossa vallitsevia yhteisöllisiä haluja, tarpeita arvostuksia jne. Ylhäällä oleva laatikko kuvaa yhteistä hyvää, joka ymmärretään tässä käsityksenä yhteisön kannalta edullisesta ja tavoiteltavasta asiointilasta. Katkonuoli laatikkojen välillä kuvaa näiden välistä vastaavuutta, josta voi olla erilaisia tulkintoja.



KUVA 11 Poliittiset instituutiot yhteisen hyvän välittäjänä (Rask, 2001, 45)

Raskin mukaan yhteistä hyvää koskevat ratkaisut voidaan harvoin johtaa suoraan yksittäisten kansalaisten käsitysten ja valintojen perusteella. Nykyisin on vallalla käsitys vapaista markkinoista, joiden pitäisi muotoutua kysynnän ja tarpeen mukaan. Markkinat eivät kuitenkaan tarjoa sellaisia valintavaihtoehtoja, joiden kautta tärkeinä pidetyt arvot tulisivat artikuloituksi. Esimerkiksi tämän tutkimuksen empiria on sen selkeästi osoittanut. Matthies (2008) toteaa, että palvelumarkkinat eivät lähtökohtaisesti pidä osallistumista hyveenä. Käytännössä yhteisen hyvän määrittämisessä julkisilla päätöksenteon instituutioilla on keskeinen rooli (Rask, 2001, 44). Tämä puolestaan edellyttää laajaa dialogia, tietoa ja avoimuutta yhteiskunnan eri toimijoiden kesken. Keskustelun kannustamisella saattaa olla kauaskantava merkitys. Yksilöiden välinen tietämys tulee mahdolliseksi ainoastaan toiminnan ja keskustelun kautta (Kuusinen, 2001). Tämän tutkimuksen asiantuntijahaastattelussa nousi esille myös ajatus siitä, että osallistamalla keskusteluun oman työnsä pohjalta ihminen voi oppia esittämään perusteltuja väitteitä. Toisin sanoen tietämyksen esille saaminen vaatii myös yhteistä oppimista ja ennen kaikkea mahdollisuutta oppimiseen.

Von Wright (2002, 320) esittää, että esimerkiksi ydinvoiman kyseenalaistamaton hyväksyminen johtaa joko välinpitämättömyyteen, ”mitään ei voi kuitenkaan tehdä”, tai kyynisyyteen, ”niinhän on aina ollut”, tai siihen, että vallitsevat valtasuhteet hyväksytään passiivisesti. Tällaisten asenteiden vallitessa myötätunto, halu auttaa hädänalaista ja jakaa omasta yltäkylläisyydestään sille, joka elää kurjuudessa, surkastuu. Veljeyden aate ei ole ainoastaan yksi valistuksen kolmesta suuresta ihanteesta. Se on myös, toisin kuin kaksi muuta, vapaus ja tasa-arvo, yhteinen perustaja-ajatus kaikissa suurissa uskonnoissa. On olemassa niitä, jotka arvelevat, että meidän aikamme uskonnon vaikutuksen vähentyessä sellaisesta keskinäisyyden aatteesta voisi tulla perusta koko ihmiskunnan kattavalle maailmanlaajuiselle etiikalle.

Kuvan nuoli yksilöllisistä haluista, tarpeista jne. poliittisiin instituutioihin ja näistä edelleen yhteiseen hyvään kuvaa ideaalista tilaa, joissa poliittisten instituutioiden yksinomaisena tehtävä on toimia yhteistä hyvää välittävässä roolissa. Mikäli tätä nuolta ei ole, kuva kertoo esimerkiksi teknokraattisesta yhteiskunnasta, jossa yleisestä hyvästä päättäminen on irtautunut sitä koskevista yksilöllisistä käsityksistä. (Rask, 2001, 45) Esimerkkinä ovat deterministiset suomalaiset tietoyhteiskuntastrategiat, joita Roivas (2009) on väitöskirjatutkimuksessaan analysoinut. Nämä strategiat kertovat teknokraattisesta yhteiskunnasta.

Poliittisten instituutioiden toiminta on vallan käyttöä, ja se on luonteeltaan autoritääristä. Olemassaolon takuiksi poliittiset instituutiot tarvitsevat ulkoisen vallan välineiden ohella hallittujen vakaumuksen siitä, että ne ovat perusteltuja, hyväksyttäviä ja yhteiskunnalle edullisia (pelinmäärittely). Tätä kutsutaan legitimitetiksi. Legitimaatio liittyy periaatteessa sen instituutioiden kaikkien keskeisten elementtien hyväksyttävyyteen ja perusteltavuuteen. Legitimaatio ei koske vain toiminnan tavoitteita vaan yleisemmin käytössä olevia keinoja, käsitystä toimijakentästä, toimijoista ja asianomaisista. (Rask, 2001, 45)

Kansanvallan näkökulmasta useat markkinaohjautuvan ja huipputeknologiavetoisen yhteiskunnan tunnuspiirteet ovat osoittautuneet ongelmallisiksi. Kansalaiset on alettu nähdä vain asiakkaina ja kuluttajina. (Häyrinen-Alestalo & Peltonen, 2004) Tiede- ja teknologianeuvoston katsauksissa yleisöllä tai kansalaisilla on ollut vaihteleva rooli. Kansalaiset olivat aluksi kirjaimellisesti kansalaisia, ja heidän haluttiin vaikuttavan tiede- ja teknologiapolitiikkaa koskevaan päätöksentekoon muun muassa yleisen yhteiskunnallisen keskustelun, kannanottojen ja lähidemokratian kautta. Kansalaiset muuttuivat 1980-luvulla yleisöksi, jolle haluttiin tiedottaa tieteestä ja teknologiasta. Laman aikana 1990-luvulla kansalaisista tuli yksilöitä, oman onnensa seppiä, joiden oli koulutettava itseään jatkuvasti pärjätäkseen kiihtyvässä kilpailussa globaalissa maailmassa. Aivan viime aikoina kansalaisista on tullut katsauksissa kansallisen innovaatiojärjestelmän raaka-ainetta. Kansalaisten on koulutauduttava, jotta he hyödyttävät järjestelmää. (Eela, 2001) Kansainväliselle kilpailukyvyllä alisteinen hyvinvoinnin edistäminen muodostaa uusille verkkonrakentajille (valtio, yritykset, tieteen ja tekniikan kehittäjät) myös yleisen moraalisen velvoitteen. Keskustelematta on jäänyt, voivatko tällaiset verkostot toimia edustuksellisen demokratian tavoin. Tarvitsevatko tieteen ja teknologian alojen päättäjät ja tekijät

uuden valtuutuksen toimilleen? Kansainväliset kokemukset osoittavat, että perinteiset ajatukset tieteen riippumattomuudesta ja arvovapaudesta sekä teknologian kaiken kattavasta pyrkimyksestä yleiseen hyvinvointiin eivät enää riitä tämän valtuutuksen perustaksi. (Häyrynen-Alestalo & Peltonen, 2004)

Teknologiaa koskevaa päätöksentekoa on vanhasta perinteestä johtuen pidetty usein epäpoliittisena, mikä juontaa juurensa antiikin ajoilta. On ajateltu, että tekniikka ei ole vastaavalla tavalla "autonominen" ja normatiivista sääntelyä vaativa instituutio kuin esimerkiksi talous. (Rask, 2001) Niiniluodon mukaan tekniikalla on aina jokin aiottu käyttötarkoitus, jonka suhteen tekniikkaa voi pitää joko hyödykkeenä tai haitakkeena (Niiniluoto, 2000; Green, 2002). Lisäksi tekniikan käytöllä voi olla sivuvaikutuksia, jotka voidaan huomioida arvönäkökohtien kanssa (Rask, 2001). Väite tekniikan neutraalisuudesta jättää huomioimatta ne sosiaaliset ja kulttuuriset olosuhteet, jossa tekniikkaa kehitetään, sekä regulatorisen järjestelmän, jossa sitä käytetään (Green, 2002).

Rask kysyy, mikä on se arvojärjestys, jonka alle teknologia on politiikan avulla pyritty saattamaan. Teknologiapolitiikan perustelut, joita tiede- ja teknologiapolitiikkaa analysoivassa kirjallisuudessa on esitetty, liittyvät pitkälti markkinamekanismien puutteelliseen toimintaan. (Rask, 2001, 51) Lemolan mukaan keskeisiä perusteita ovat olleet yhtäältä uusklassinen taloustiede, johon liittyy markkinoiden puutteellisuus (market failure) -teoria. Toinen keskeinen peruste liittyy evolutionaariseen taloustieteeseen liittyvään ajatteluun. Sen mukaan teknologiapolitiikan rooli on toimia tekniikan muutosten katalysoijana, innovaatioiden kasvualustojen luojana sekä epäsuotuisten kehitysurien pysäyttäjänä. (Lemola, 2001) Molemmat perustelut kytkevät sellaisenaan teknologiapolitiikan talouden ja markkinoiden arvojärjestyksen alle (Rask, 2001). Ensimmäisessä mallissa oli tilaa innovaatioketjun alkupäässä tiedemaailman omalle arvojärjestykselle, mutta sittemmin se johti yhteiskunnallisia vaikutuksia tarkastellen tekniikkatyöntöiseen innovaatioprosessiin. Toinen, avaintekniikoiden vaihe, kuljetti markkinoiden imperatiivin tiedontuotannon ja tuotekehittelyn alkuvaiheisiin, mutta varasi myös tulkintamahdollisuuden innovaatioketjun kysyntälähtöiselle ohjaukselle. Minkälaisen arvojärjestyksen alle vallitseva innovaatiojärjestelmämalli teknologiapolitiikan asettaa? Ilmentääkö se joitakin talouden ulkopuolisia arvoja, kuten hahmotelma tulevaisuuden innovaatiopolitiikasta, joka perustuu sosiaaliselle tarpeelle? (Rask, 2001) Innovaation etiikka edellyttää, että ymmärrämme, miten sosiaalisesti eriytyneet ja paikantuneet arvojärjestelmät ovat vuorovaikutuksessa ja miten erilaisten arvojärjestelmien rajoja voi ylittää (Tuomi, 2007).

Yksimielisyyttä ja markkinalogiikan ensisijaisuutta painottava suomalainen tulkinta johtaa päinvastaiseen näkemykseen teknologiapolitiikasta kuin asetettaessa moniarvoisuus teknologiapoliittisen toiminnan ja päätöksenteon lähtökohdaksi (Rask, 2001). Roivas (2009) esittää, että yhteistä näkemyksille tietoyhteiskunnasta on merkittävä rakennemuutos, joka rakentuu sosiaalisen ja teknisen uudelleen muototuvalla suhteelle. Tekninen voi olla esimerkiksi informaatio- ja kommunikaatiotekniikkaa tai muita teknisiä innovaatioita. Teknisen ymmärretään vaikuttavan suoraan lineaarisesti sosiaaliseen, tai tekninen ja

sosiaalinen voivat olla toisiinsa kietoutuneita vailla lineaarisia suhteita. Kun uudet tekniikat ja tieto organisoivat uudella tavalla sosiaalisia suhteita yhteisön sisällä ja niiden välillä, organisoitumisen tapa on riippuvainen sosiaalisista valtasuhteista. Se, kenen ääntä kuunnellaan ja kuinka tarkasti innovaation käyttöönottoprosesseissa, on kiinni olemassa olevista valtasuhteista ja yhteiskunnassa käytössä olevista poliittisista periaatteista. (Tuomi, 2007) Ongelmana on, että ei nähdä tai haluta nähdä moniarvoisuutta teknologiapoliittisen toiminnan ja päätöksenteon pohjana. Jätetään keskustelematta vaihtoehto teknisen ja sosiaalisen yhteenkietoutuneisuudesta vailla lineaarisia suhteita.

Raskin mukaan arvostiritojen myötä olisi mahdollista palata politiikkaan, jonka tehtävänä on ristiriitaisten tavoiteasettelujen välittäminen. Kun tunnustetaan tekniikan riskit, vaikutukset ja eettiset ulottuvuudet, irtaudutaan antiikkisesta teknologiakäsityksestä, jonka mukaan teknologia on instituutiona automaattisesti muihin sosiaalisiin instituutioihin mukautuva. (Rask, 2001) Esimerkiksi käyttämällä tässä tutkimuksessa lähestymistapana tarkasteltua tekniikan sosiaalista muokkausta (kappale 3.5.3) ja siihen liittyviä osallistavia menetelmiä mahdollistuvat sekä sosiaalisten tarpeiden tarkastelu että moniarvoisuus. Lisäksi teknisen ja sosiaalisen yhdistämisen epäonnistumisista tulisi käydä avointa keskustelua. On todettu, että yhä useampi ICT-innovaatio epäonnistuu tai ei täytä sille asetettuja korkeita vaatimuksia. (De Marez Lieven & Verleyne Gino, 2004) Roivas (2009) toteaa, että epäonnistuminen ilmiönä on analyttisiltä lähtökohdiltaan vaikea, koska aiheesta ei ole tehty juurikaan tutkimusta. Syynä ovat uusi ilmiö sekä ”teknisten epäonnistumisien diskurssin” saama heikko julkisuus. Vähäinen julkisuus saattaa liittyä liiketoimintasalaisuuksiin, negatiivisen julkisuuden välttelyyn, ja se voi myös liittyä yhteiskunnalliseen vallankäyttöön, oli se sitten teknokraattista, byrokraattista tai poliittista (Roivas, 2009, 51). Slevinin (2000) mukaan uusiksi tutkimusaiheiksi olisi nousemassa sosio-teknisten systeemien virheet ja epäonnistumiset, failurology. Myös kehityksen varjopuolien tutkimuksellinen löytäminen ja poliittinen tunnistaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä (Lintilä ym., 2001).

Käsityksestä, jonka mukaan tekniikka kytkeytyy arvoihin vain talouden kautta, pitäisi irrottautua. Ajatus teknologiapoliitiikan politisoitumisesta avaa monia uusia kysymyksenasetteluja, ennen kaikkea se avaa omalaatuisesti suljettuna olleen väylän kuvassa 11 kansalaisten käsitysten, arvostusten ja tarpeiden sekä teknologiapoliitiikan instituutioiden välillä. (Rask, 2001) Raskin raportin pohjalta tarkasteltuna kommunikatiiviselle toiminnalle (Habermas, 1987) ei ole paikkaa suomalaisessa teknologiapoliitiikassa, päättäminen yhteisestä hyvästä on irtautunut sitä koskevista yksilöllisistä käsityksistä. Kuitenkin kestävä luovuuden etiikka voi olla vain vuorovaikutuksen ja dialogin etiikka (Tuomi, 2007, 45).

Rationaalinen päätöksenteko

Rationaliteetilla tarkoitetaan aikakauden ohjaavaa ideaa tai yhteisen toiminnan logiikkaa (Linturi, 2008). Tieteen psykologinen edellytys tai henkinen perusta on rationaalinen suhtautuminen todellisuuteen. Tätä suhtautumista voidaan myös kutsua tieteelliseksi asenteeksi. Tieteellisellä asenteella pikemmin kuin

tieteellä sinänsä, on eettistä arvoa ihmisten välisten suhteiden osalta. (von Wright, 1988) Askel kohti rationaalista elämäkäsitystä otettiin Euroopassa 1500- ja 1600-luvuilla. Tätä ilmiötä kutsutaan myös ”tieteen vallankumoukseksi”. Wright näkee tieteen vallankumouksen merkitykseksi sen, että se saattoi päätökseen tieteellisen asenteen saavuttamisen. Tiede antoi ihmiskunnalle uuden astronomisen maailmankuvan, uuden matematiikan ja uuden kokeisiin pohjautuvan luonnontieteen. Tieteellisen asenteen hedelmällisyys on ilmennyt osassa, jota tiede on esittänyt ihmisten ulkoisten ehtojen muovaajana. (von Wright, 1988, 94) Tieteen vallankumouksen jatkona ja rinnalla on ollut tekniikan vallankumous 1800-luvulta lähtien. Tekniikan laadusta ja vaikutuksista on vaikea muodostaa lopullista käsitystä. Se on aiheuttanut suunnattomia sopeutumisongelmia sekä yksilöille että yhteiskunnille. (von Wright, 1988)

Länsimaiseen kulttuuriin vahvasti juuttunut rationaalinen, tietoa, asiantuntijuutta, analyysiä ja loogista päättelyä korostava päätöksenteko on ajautunut kasvaviin vaikeuksiin nykyisissä murroksen olosuhteissa. Myös suomalaisista päätöksentekoa leimaa vahva usko rationaalisen ajattelun ja analyysin kykyyn tuottaa yhteiskunnan tai oman ryhmän kannalta parhaita mahdollisia ratkaisuja (Hämäläinen, 2008). Rationaaliseen tehokkuusajatteluun ja sen propositionaaliseen totuuteen liittyy normatiivisen oikeaksi väittäminen ja subjektiivisen totuudellisuuden puolustaminen kritiikiltä. Näistä syntyy totuus, vaikka niiden validiteettia ei ole yksiselitteisesti todettu, ja tämä antaa tilaa subjektiivisille totuuksille myös näennäisesti rationaaleissa konteksteissa. (Habermas, 1984)

Vahvojen poliittisten näkemysten puuttuessa tärkeiden yhteiskunnallisten uudistusten valmistelu delegoidaan usein yksittäisten selvitysmiesten tai asiantuntijaryhmien vastuulle. Valmiit analyysit tai raportit hyväksytään suoraviivaisesti mahdollisen lausuntokierroksen jälkeen. Laajempaa kansalaiskeskustelua tai kansalaisten osallistumista päätöksen valmisteluun ei Suomessa ole perinteisesti katsottu tarpeelliseksi. Kansalaisfoorumeita tai kansanäänestyksiä ei järjestetä, jopa tärkeässä yhteiskunnallisessa päätöksenteossa tyypillisesti vedotaan järkisyihin ja päätösten perusteeksi tehtyyn analyysiin. (Hämäläinen, 2008) Perinteinen hierarkkinen suunnitteluun perustuva hallintamalli ei enää riitä monimutkaisen ja pitkälle eriytyneen uudistusprosessin hallintaan. Myös taloustiede on korostanut rationaalista päätöksentekoa ja oman edun maksimointia. Tämän rinnalle on noussut uusia yhteiskunnallisia teorioita, jotka korostavat yhteisten arvojen ja moraalisten sääntöjen roolia päätöksenteossa. Talouden ja yhteiskunnan murros on viime vuosina haastanut sekä rationaalisen ajattelun että moraalisiin normeihin perustuvat päätöksentekomallit. Kasvanut yhteiskunnallinen epävarmuus ja rapautuneet moraalinormit ovat johtaneet aiempaa lyhytnäköisempään ja itsekkäämpään päätöksentekoon kaikkialla yhteiskunnassa. (Hämäläinen, 2008)

Saaren (2008) mukaan julkisen vallan tekemät tutkimus- ja kehittämiss politiikan linjaukset keskittyvät vain toiminnan rationalisointiin talouden näkökulmasta mutta unohtavat kysymykset oikeudenmukaisuudesta ja reiluudesta toiminnan lähtökohtana. Linjauksissa on sivuutettu julkisen vallan toimintaan

liittyvät perustavanlaatuiset teemat, kuten oikeudenmukaisuus politiikan tavoitteena, sosiaalisten mahdollisuuksien lisääminen yhteiskuntapolitiikan näkökulmana ja demokratia politiikan välineenä. (Saari, 2008) Byrokraattiset julkiset organisaatiot ja niihin kytköksissä olevat yleensä teknologiapoliittiset tukiorganisaatiot perustelevat olemassaoloaan teknisellä edistyksellä ja juuri nyt tietoyhteiskunnalla. Osaltaan tämä rationaalinen edistysusko liittyy näiden organisaatioiden itsensä kehittämiseen ja edistyksellisyyden esiin tuomiseen tietoyhteiskuntadiskurssissa. Suuri kysymys on, ovatko nämä organisaatiot ymmärtäneet kansalaisten tarpeet oikein, kuten vaihtoehtoinen kommunitaristinen diskurssi pyrkii omalla tavallaan ymmärtämään. (Roivas, 2009)

3.3 Tekniikan innovaatioista sosiaaliin innovaatioihin

Tekniikan kehittämistä ja tekniikan innovaatioita on pidetty suomalaisen kilpailukyvyn kivijalkoina. Tämä on näkynyt teknologiapolitiikassa, joka on keskittynyt tukemaan ja luomaan edellytyksiä teknisten innovaatioiden kehittämiseksi (Hyytinen, 2005, 7). Esimerkiksi terveydenhuollon innovaatioita on yleensä tarkasteltu tekniikkalähtöisesti (Kivisaari & Saranummi, 2008). Viime vuosina on kuitenkin alettu keskustella kulttuurisista, yhteiskunnallisista ja osaamispe-
rusteisista innovaatioista tekniikkainnovaatioiden rinnalla ja niitä tukevinä elementteinä. Toimintaympäristön ja yhteiskunnan nopea muutos on nostanut yhteiskuntien rakenteellisen uudistumis- ja innovointikyvyn tarkasteluun. Yhteiskuntien taloudellisen ja sosiaalisen muutoksen nähdään riippuvan pitkällä aikavälillä niiden uudistumis- ja innovointikyvystä. (Hämäläinen & Heiskala, 2004) Keskusteluun ja tutkimuksen kohteeksi ovat nousseet sosiaaliset innovaatiot. Valtion tiede- ja teknologianeuvosto nosti käsitteen sosiaalinen innovaatio esille raportissaan vuonna 2003. (Valtion tiede- ja teknologianeuvosto, 2003) Sosiaalisen innovaatiotoiminnan vahvistaminen ja tukeminen on nähty keskeiseksi yhteiskunnalliseksi ja taloudelliseksi haasteeksi tekniikan kehittämisen rinnalla. Lähtökohtaisesti sosiaalisten innovaatioiden kehittämistä pidetään Suomessa suhteellisen heikkona (Hyytinen, 2005, 7).

Klassisen määritelmän mukaan innovaatio on syntynyt, kun uusi tuote tai prosessi on kaupallistettu tai sitä käytetty tuotantoprosessissa (esim. Miettinen ym., 1999). Innovaatio merkitsee uutta tapaa tehdä jotakin; innovaation käsite on nykyisin laajempi kuin ennen. Se voi viitata uusiin tuotteisiin, palveluihin, prosesseihin, työtapoihin, organisaatiomalleihin, strategiseen lähestymistapaan. Ennen innovaatio viittasi lähinnä uuteen tekniikkaan. Tosin innovaatiotutkimuksen uranuurtaja Schumpeter määritteli aikoinaan innovaation laajemmin: se on uusien tuotteiden tekemistä ja asioiden tekemistä uudella tavalla. (Schumpeter, 1962; Schienstock, 1999) Innovaatio voi syntyä missä vain ja milloin vain. Kun innovaatio määritellään laajemmin, se voi tarkoittaa myös pieniä muutoksia eikä vain suuria, radikaaleja muutoksia. Esimerkiksi Ahon ryhmän raportissa todetaan, että nykyisin koko innovaatioprosessi tai innovaatiotoiminta on kiinnostuksen kohteena. (Aho, 2006)

On tärkeää tehdä ero sanojen innovaatio, joka tarkoittaa ideoiden soveltamista, ja keksintö, joka tarkoittaa uutta ideaa, välillä. Perinteinen, lähinnä tekniikan kehittämiseen liittynyt näkemys innovaatiosta johti niin sanottuun lineaariseen innovaatiomalliin. Perinteistä näkemystä on myös kutsuttu vesiputousmalliksi, koska se pohjautuu ajatukseen siitä, että perustutkimuksen määrä vaikuttaa innovaatioiden määrään ja tämä puolestaan määrittää tuotannon. Vesiputousmallin rajoitteet on tunnustettu. (Schienstock, 1999) Useimmat tuotekehitysmallit ja innovaation johtaminen ovat pohjautuneet lineaariselle mallille. Taipale ja Hämäläinen (2007) näkevät myös suomalaisen innovaation rahoitusjärjestelmän pohjautuvan lineaariselle mallille. Lisäksi monet teoreettiset mallit on kehitetty kuvaamaan ja ennustamaan uusien tuotteiden omaksumista ja leviämistä lineaarisen prosessin mukaan (Tuomi, 2002). Nykyisin lineaarinen innovaatiomalli nähdään liian yksinkertaisena (Esimerkiksi Schienstock & Hämäläinen, 2001). Vaikka lineaarinen innovaatiomalli nähdään tänä päivänä liian yksinkertaisena, se on ehtinyt juurtua erittäin syvään kaikkiin rakenteisiin. Ongelmana on, miten alkaa ajatella ja toimia toisin.

Innovaatiotutkimusta on tehty viimeiset 30 vuotta. Nykyisin innovaatioiden nähdään syntyvän monimutkaisissa vuorovaikutusprosesseissa, joissa kommunikaatio, oppiminen ja sosiaalinen vuorovaikutus ovat tärkeitä. Innovaatiotutkija Freeman (1979) kuvasi innovaatiota kytkentäprosessina, joka tapahtuu ajattelevien ihmisten mielissä, joissakin alati muuttuvissa rajapinnoissa tieteen, tekniikan ja markkinoiden välissä. Se on jatkuva, luova dialogi pitkän tutkimusajanjakson aikana. Se on kokeellista suunnittelua ja kehittämistä (Freeman, 1979). Innovaatiotutkimuksessa tunnustettiin, että viestintä käyttäjien välillä oli välttämätöntä innovaation leviämiseksi (Rogers, 1983). Kommunikaatio, tiedon saanti ja välittäminen ovat olennaista innovaatiolle (Allen & Cohen, 1969). Käyttäjien rooli todistettiin tärkeäksi; he voivat tehdä parannuksia tuotteeseen innovaatioprosessin aikana (von Hippel, 1988). Hyysalo ym., (2004) osoittavat, että asiantuntijakäyttäjä ei välttämättä tunne tavallisen loppukäyttäjän tarpeita ja toimintatapaa, joten myös tavalliset käyttäjät tulisi ottaa mukaan tuotekehitykseen. Lisäksi huomattiin, että ennen kuin innovaation käyttöönotto oli mahdollista, oli hankittava uutta osaamista (Cohen & Levinthal, 1990). Myös oppiminen asiakkaalta ja asiakkaan kanssa havaittiin osaksi innovaatiota (Matthing ym., 2004). Kaiken kaikkiaan tiedon luominen on innovaation ehdoton edellytys (von Krogh ym., 2000). Himanen on esittänyt käsitteet rikastava vuorovaikutus ja rikastavat yhteisöt (Himanen, 2007). Esimerkiksi käytännössä viestintä- ja informaatiotekniikkaa tarkasteltaessa voidaan väittää, että tekniikka ja organisaatio ovat todellisia homologisia muotoja. Tvt luo uusia organisaatiomuotoja, ja uudet organisaatiomuodot puolestaan tarvitsevat uutta tekniikkaa. Kumpikaan, tekniikka ja organisaatio, eivät ole kiinteitä muotoja, vaan muuttuvat jatkuvasti suhteessa toisiinsa. Siksi tvt-tekniikan suunnittelu ja organisaatiomuotojen suunnittelu ovat pitkälti muotoutumassa samaksi tehtäväksi. (Schienstock, 1999) Toiminta tuottaa rakenteita ja rakenteet tuottavat toimintaa (Pantzar, 1996).

Uusia käsitteitä innovaatiokehityksessä ovat muun muassa innovaatiojärjestelmä, innovaatioverkostot, avoin innovaatio ja mikroinnovaatio. Avoin innovaatio tarkoittaa, että yritykset tunnistavat, hyödyntävät ja integroivat eri tahoilta, esimerkiksi asiakkailta, kilpailijoilta, yliopistoilta, tutkimuslaitoksista sekä muiden alojen yrityksistä saamiaan ideoita, tietoa ja innovaatioita omaan tutkimus- ja kehitystoimintaansa. Yritykset antavat tai myyvät omaa aineetonta omaisuuttaan muiden talouden toimijoiden käyttöön. Relevanttia tietoa virtaa yli yrityksen rajojen molempiin suuntiin, ja yritykset pyrkivät kaupallistamaan niiden omia ja muiden kehittämiä innovaatioita (Koski, 2007).

Mikroinnovaatiolla tarkoitetaan mitä tahansa mikrotason mekanismia, jolla edistetään innovaatioprosessia paikallisesti, esimerkiksi edistämällä tiedon siirtoa eri tahojen välillä. Mikroinnovaatioprosessi liittyy innovaation rakenteelliseen tarkasteluun. (Saariluoma ym., 2008) Yksi innovaatiomekanismi on tehokas kommunikointi, sillä innovaatio on kommunikatiivinen diskurssi (Saariluoma & Kannisto, 2008).

Ennen oli tyypillistä, että innovaatiotoiminta tapahtui suljetussa maailmassa. Esimerkiksi yritykset loivat omat innovaationsa ja suojelivat ideoitaan. Nykyisin globaalissa kilpailuympäristössä yritysten resurssit eivät riitä vain yrityksen sisällä tehtävään innovaatiotoimintaan, vaan niiden on tehtävä yhteistyötä. Niin sanottu avoin innovaatio on valtaamassa alaa: tästä on esimerkkinä Linux-systeemi, joka pohjautuu avoimelle jakamiselle. (Hautamäki, 2008) Linux ei ole syntynyt yritysten avoimena innovaationa. Konsepti ”wikinomia” viittaa avoimiin standardeihin ja massayhteistyöhön perustuvaan talouteen (Tapscot ym., 2006). Kehittämistoiminta Puhelinrinki-hankkeessa on lähellä avoimen innovaation käsitettä. Tässä tulee tehdä ero yritysten avoimen innovaation ja kansalaisyhteiskunnan avoimen innovaation välillä. Puhelinrinki on lähellä kansalaisyhteiskunnan innovaatiota erityisesti koulutus- ja ohjaustoiminnan näkökulmasta.

Innovaatiojärjestelmän käsite otettiin Suomessa käyttöön 1990-luvun alkupuolella. Järjestelmällä tarkoitetaan taloudellisesti käyttökelpoisen tietämyksen tuottamiseen, levittämiseen ja käyttöön osallistuvia erilaisia toimijoita ja näiden vuorovaikutussuhteita. Innovaatiojärjestelmä muodostaa innovaatioympäristön institutionaalisen rungon. Innovaatioympäristön syntyyn vaikuttavat alueiden historia ja kulttuuri, tavat organisoitua sekä muovautuneet käyttäytymismallit. (Ståle ym., 2004) Hautamäki puhuu käsitteestä kestävä innovaatio, joka tarkoittaa innovointia, jossa otetaan huomioon innovaatioprosessin ja siinä syntyvien innovaatioiden pitkäaikaiset vaikutukset ihmisiin, yhteiskuntaan, talouteen ja ympäristöön. (Hautamäki, 2008) Hautamäki on myös käyttänyt termiä innovaatioympäristö tarkoittamaan informaatio- ja kommunikaatioympäristöä, jossa tutkimus ja käytäntö kietoutuvat toisiinsa (Hautamäki, 2005).

Sanalla innovaatio on positiivinen lataus. Esimerkiksi Yhdysvalloissa 1900-luvun alkupuolelta lähtien mainostoimistot myivät ihmisille ajatuksen, että uusin tekninen edistys tarjosi henkilökohtaisen hyödyn lisäksi myös yhteiskunnan edistystä. Mainostajat assosioivat tuotteet ja niiden valmistajat aikansa edistyksellisiksi (Smith, 1995). ”Kukapa nyt innovaatiota vastustaisi”,

kysyy Heiskala ja jatkaa, että olisiko mahdollista kehittää sellainen yhteiskuntatieteellinen käsitteistö, joka käyttäisi hyväkseen sosiaalisen innovaation käsitettä peittelemättä näkyvistä yhteiskunnallista valtakamppailua. Käsitteistölle olisi tarvetta, sillä sosiaalisen innovaation perspektiivi liittyy evoluutioteoreettisiin tarkasteluihin, joissa kiinnitetään huomiota siihen, että ajan mittaan ihmisyyhteisöt oppivat uusia ja usein tehokkaampia tapoja toteuttaa yhteisöissä tärkeitä pidettyjä asioita. Intressikamppailun perspektiivi puolestaan paljastaa, etteivät yhteiskunnalliset uudistukset aina koidu kaikkien yhteisön jäsenten hyödyksi samassa mitassa tai ylipäätään lainkaan. (Heiskala, 2007) Innovaation tekninen ulottuvuus on aina ollut sosiaalista ulottuvuutta korostetumpi. Siitä huolimatta innovaatioprosessi on aina sosiaalinen. Nykyisin korostetaan innovaatiokehityksen yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutuksellisuutta. Innovaation nähdään tapahtuvan monimutkaisissa verkostoissa ja vaativan erilaisia resursseja ja osaamista. (Tuomi, 2002; Ruuskanen, 2004) Tuomi korostaa, että innovaatio on yhtä hyvin uusien merkitysten luomista kuin uusien materiaalien ja artefaktien luomista (Tuomi, 2002).

Yritys on usein nähty innovaatiotoiminnan keskiössä. Innovaatio on riipuvainen samanaikaisesti myös muista toimijoista, kuten informaation tuottajista, yliopistoista, ammattikorkeakouluista ja tutkimuslaitoksista. Muut tärkeät toimijat ovat rahoittajat, kilpailijat ja innovaation käyttäjät. Innovaatioprosessi on hyvin monimutkainen, ja siinä on paljon riskejä. (Hyytinen, 2005) Yritykset eivät ole aina innokkaita innovoimaan. Ebersbergerin (2004) mukaan tiede ja sovellettu tutkimus tuottavat jatkuvasti uusia teknisiä mahdollisuuksia. Yritys voi hyödyntää näitä mahdollisuuksia vain silloin, kun sillä on tietoa ja taitoa ymmärtää näitä mahdollisuuksia. Tieteellisen tiedon omaksuminen (Cohen & Levinthal, 1990) ja yhdisteleminen markkinoilta saatavaan tiedon virtaan vaatii johtamistaitoja (Ebersberger, 2004). Yritysten kyky hyödyntää sen ulkopuolista tietoa riippuu keskeisesti sen aineettomasta varallisuudesta: yrityksen inhimillisestä pääomasta (human capital) ja muusta aineettomasta pääomasta (intellectual capital) (Koski, 2007). Muuttuvat markkinat ja tekniikat muodostavat yhdistelmän, joka vaikuttaa taloudellisiin insentiveihin ja innovaatiotoiminnan riskeihin. Tilastoanalyysi yritysten havainnoimista innovaatiotoiminnan esteistä paljastaa, että yritykset pitävät taloudellisia ongelmia tieto-ongelmia suurempina. Ebersberger esittää, että suuret yritykset liioittelevat taloudellista riskiä ja ovat pessimistisiä. Suurissa suomalaisissa yrityksissä tehdyn syväanalyysin tulokset tukevat tätä ajatusta. Tutkittujen yritysten tutkimusjohtajat ilmaisivat suuren riskien välttelyn. Ebersberger jatkaa, että mitä suurempi yritys on, sitä suuremmat tieto-ongelmat sillä on, suuremmat kuin yleisesti ymmärretään. Samanaikaisesti on todettu, että suurten yritysten tieto-ongelmat johtuvat yritysten organisaation jäykkyydestä. Mikäli yrityksen johto ei raivaa esteitä, ne tulevat pysymään innovatiivisen toiminnan tiellä. (Ebersberger, 2004)

Käyttäjien tarpeet, käyttäjien ymmärtäminen ja kehittämisen uudet yhteistyömuodot ovat tulleet tärkeäksi osaksi innovaatiota ja innovaatioprosessia (Miettinen, 1999). Myös sillä on merkitystä kuinka uudenlaista tekniikkaa käytetään ja sovelletaan. Vasta innovaation hyödyntäjät ratkaisevat innovaation

merkityksen ja menestyksen. (Hyytinen, 2005; Hautamäki, 2004) Innovaatioiden käyttöönoton sekä käyttöönottoon liittyvien toimintatapojen muutosten tarkastelu johdattaa sosiaalisiin innovaatioihin. Teknisten innovaatioiden käyttöönottoon liittyvät sosiaaliset innovaatiot, kuten työnjaolliset ja organisatoriset ratkaisut, ovat jääneet kehittymättä (Hyysalo ym., 2004). Innovaation kehittämistä on ajateltu liian teknisesti.

3.4 Tekniikan käyttäjän ja kuluttajan rooli tekniikan muutoksen suuntaajana

Tuottajien ja käyttäjien vuorovaikutuksen tärkeys tekniikan muutoksessa ja innovaatioiden tutkimuksessa on osoitettu tutkimuksissa. Tutkimus on etupäässä koskenut "business-to-business"-tuotteita, kuten teollisuuden koneet ja laitteet tai ammattikäyttäjien tuotteet, esimerkiksi sairaalainstrumentit. Tavallisen kuluttajan roolia kulutustuotteiden innovaatioiden synnyssä ja leviämässä on tutkittu vähemmän. Tekniikan tutkimusta on arvosteltu tämän näkökulman puuttumisesta. (Kivisaari & Lovio, 2000)

Valtioneuvostossa ja eduskunnassa on pohdittu aktiivisen kansalaisen kuvaa. Osallisuus on noussut keskeiseksi käsitteeksi. Osallisuus pitää sisällään aikaisempaa laajemmat kansalaisoikeudet, oikeuden saada ja tuottaa tietoa sekä osallistumisen erilaisten asioiden valmisteluun ja myös niitä koskeviin päätöksiin. (Häyrinen-Alestalo & Pelkonen, 2004) Sekä Euroopan unionissa että Suomessa innovaatiojärjestelmästä on tullut uuden edustuksellisuuden virallinen malli. Kansainväliselle kilpailukyvyllä alisteinen hyvinvoinnin edistäminen aiheuttaa uusien verkostojen rakentajille myös yleisen moraalisen velvoitteen. Ei ole selvää, voivatko tällaiset verkostot toimia edustuksellisen demokratian keinoin. Tarvitsevatko tieteen ja teknologian alojen päättäjät ja tekijät kansalaisilta uuden valtuutuksen toiminnalleen? Kansainväliset kokemukset osoittavat, että perinteinen ajatus tieteen vapaudesta ja arvovapaudesta kaiken kattavana pyrkimyksenä yleiseen hyvinvointiin ei enää riitä tämän valtuutuksen perustaksi. Uusiin tekniikoihin liittyy piirteitä, joihin utopia innovaatiojärjestelmän tuottamasta yhteisestä hyvästä vastaa vain osittain. Nyt ovat ajankohtaisia uudet ajatukset osallisuudesta ja suorasta kansanvallasta. Niitä ei kuitenkaan käsitellä lainkaan Suomen hallituksen ja eduskunnan uusissa osallisuuden vaatimuksissa. Teknologiapolitiikassa ne näyttäytyvät ennemmin omistajuus- ja patentointikysymyksinä kuin pyrkimyksinä edistää keskustelua kansalaisten kanssa tekniikan laaja-alaisista yhteiskunnallisista vaikutuksista. Tietoyhteiskunnan kansalaiskuvaa tulisi selkeyttää suomalaisessa teknologiapolitiikassa. (Häyrinen-Alestalo & Pelkonen, 2004)

Teknologiakulttuurin tutkija Uotinen (2006) on tutkinut poliittisissa dokumenteissa ja asiakirjoissa ihmisistä käytettyjä puhetapoja. Raporteissa ja strategioissa kansalaisista puhutaan hyvinkin yleisellä tasolla esimerkiksi työvoimana, meinä kaikkina, ihmisinä, toimijoina ja väestönä. Tällöin ei huomioida

ihmisten elämäntilanteita tai tarjota mahdollisuuksia yhteiskunnalliselle, omaehtoiselle toimijuudelle. Kun kansalaiset nähdään yhtenä joukkona, kansana tai väestönä, heitä lähestytään helposti passiivisina hallinnan ja toimenpiteiden kohteina, joiden kokemuksia ja käsityksiä voidaan korkeintaan ylhäältäpäin katsoen tutkia. Tämä johtaa siihen, että ihmisten osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet heikentyvät. Esimerkiksi verratessa Euroopan unionin ja suomalaisia biotekniikkaa koskevia asiakirjoja, suomalaisissa asiakirjoissa kansalaiset nähdään lähtökohtaisesti tasa-arvoisena mutta passiivisena joukkona. Heiltä ei odoteta aktiivista osallistumista politiikan tai tekniikan ohjailuun. Tämän lisäksi on todettu, että tekniikoihin ja innovaatioihin liittyvässä päätöksenteossa kansalaisjärjestöillä ja kuluttajilla on vähiten valtaa, vaikka erilaisten näkökulmien esille nostamista pidetään tärkeänä. (Uotinen, 2006) Yritysten markkinatutkimuksissa ihmiset nähdään lähinnä myyntitoimenpiteiden objekteina aktiivisten subjektien sijaan.

Uotisen mukaan innovaatiopoliittisissa yhteiskunnallista toimintaa ohjaavissa raporteissa, strategioissa ja ohjelmapapereissa tuotetaan tietynlaisia rooleja ihmisille. Rooleihin liittyy odotuksia ja velvollisuuksia, joihin odotetaan vastattavan. Roolit eivät ota huomioon ihmisten välisiä eroja, kuten samanikäisyys ei tarkoita samanlaisuutta, vaan niputtavat kaikki ihmiset määrättyjen roolien alle. Roolit eivät myöskään ole suhteessa ihmisten konkreettisiin elämäntilanteisiin, toiveisiin ja tavoitteisiin. (Vrt. Leikas, 2009) Tällöin eri tasoilta, politiikasta ja arjesta nousevat tavoitteet ja tulokset eivät kohtaa. Näin tavoitteet, toimet ja tulokset eivät useinkaan ole hyväksyttäviä kenenkään näkökulmasta tai eivät ole kenenkään odotusten mukaisia. (Uotinen, 2006) Leikkaan (2009) teoria elämänmallista teknologiasuunnittelun lähtökohtana huomioi ihmiset monesta ulottuvuudesta. Ihmisen elämänmallista lähtevän suunnittelun näkökulma on hyödyllinen sovellettavaksi myös innovaatiopoliittisissa suunnitelmissa.

3.4.1 Kansalaisen ääni

Roivasen (2009) tutkimuksen mukaan kansalaisten tarpeiden ymmärtäminen näyttää vaikealta, koska pääsääntöisesti tietoyhteiskuntaa koskevat diskurssit ovat teknologiadeterministisiä: teknologiat ovat autonomisia toimijoita, joilla on kausaalisesti lineaarisia seurauksia yhteiskuntaan. Lineaarisuus ei huomioi tekniikoiden ulkopuolisia toimijoita. Tästä seuraa, että palveluiden kehittämisessä ei tulla onnistumaan tyydyttävästi ilman riittäviä kansalaisten ja yritysten palautemekanismeja. Esimerkiksi vanhat ihmiset todella haluavat vaikuttaa siihen, minkälaisia tuotteita ja palveluita kehitetään heidän tarpeisiinsa. (Leikas, 2009)

Kansalaisen osallisuuden ymmärtämisen ja tuottamisen menetelmien kehittämisessä voidaan hyödyntää esimerkiksi toimijuuden käsitettä. Uotisen (2006) mukaan toimijuudella on kaksi puolta. Yhtäältä on yleiset kaikille kansalaisille kuuluvat oikeudet, esimerkiksi kansalaisoikeudet. Toisaalta on olemassa tietyt sosiaaliset käytännöt, jotka muodostuvat ihmisten paikantuneissa elämäntilanteissa. Käytäntöihin taas vaikuttavat monet yhteiskunnalliset ja kulttuuriset erot, esimerkiksi sosiaaliset suhteet, sukupuoli, yhteiskunnallinen asema, ikä, arvot, temperamentti ja paikka. Nämä käytännöt vaikuttavat toimijuu-

teen ja ihmisten mahdollisuuksiin hyödyntää yleisiä oikeuksiaan. Toimijuus muodostuu oikeuksista ja käytännöistä, joissa toimitaan sosiaalisesti ja kulttuurisesti muokkautuneiden järjestysten mukaan, mutta samalla myös muokataan niitä. Käytännössä toimijuus muodostuu tavallisten, jokapäiväisten toimien yhteydessä. Ihmiset ja arjen käytäntöihin perustuva toimijuus ovat lähes näkymättömissä strategioissa, raporteissa ja muissa asiakirjoissa (Uotinen, 2006).

Kansalaisilla on valtaa lähinnä kuluttajina. Kuluttajat ovat uusien tekniikoiden loppukäyttäjää ja voivat näin ostokäyttäytymisellään voimistaa tai vahvistaa markkinoita. Jos kansalaisia pidetään vain kuluttajina, laajemmat yhteiskunnalliset näkökulmat jäävät helposti piiloon kuluttajien tarpeiden alle. Markkinasuuntautuneen kuluttajan rooli on eri kuin täysivaltaisen kansalaisen rooli. (Uotinen, 2006) Kuluttajuus ei luo tasa-arvoa. Joiltakin osin kansalaisyhteiskunta pystyy itse hyödyntämään ICT:n mahdollisuuksia, mutta aina jää sivuun kansalaisryhmiä, joilla tätä mahdollisuutta ei ole. (Vrt. Roivas, 2009, 98). Esimerkiksi uusi julkishallinnon malli tuntee vain yksilöasiakkaita, jolle annetaan kuluttajan vaikuttamismahdollisuudet. Heidän ei oleteta osallistuvan esimerkiksi palvelujen kehittämiseen (Matthies, 2008). On myös huomattava, että markkinat eivät säätele kaikkia teknisen kehittämisen ehtoja. Esimerkiksi väestön ikääntymistä ei voi tarkastella vain markkinoiden luomiseen liittyvänä kysymyksenä. Sama koskee Suomessa alueellista tasa-arvoa, josta on esimerkkejä tietoyhteiskunnan infrastruktuurin rakentamisesta haja-asutusalueelle. Teknologiapolitiikassa ja viestintäpolitiikassa markkinavetoisuus korostuu, mutta laajempien kansallisten strategioiden tasolla puhe kansalaisista ulottuu kuluttajien ohi. (Uotinen, 2006) Myös ikääntyneiden tulisi kehittää itselleen sopivia käytäntöjä ”yhtäläistä tietoyhteiskuntaan pääsyä” varten. Käytännöissä ja diskursseissa tarvitaan tilaa heidän omille määritelmilleen.

Suomalaiset kuvataan yleensä hallintoalamaisiksi, jotka suhtautuvat kuu-
liaisesti auktoriteetteihin ja ovat kiitollisia saamistaan palveluista. Tällainen asenne ei suosi eikä edellytä palveluilta innovatiivisuutta saati hyvää laatua. Suomalaiset ovat tietoisia tästä piirteestä, mutta suhtautuvat siihen kaksinaismoralistisesti. Jo 1980-luvulla yleinen asenne kyselyissä oli, että voi olla parempi, että ihmiset eivät tiedä kaikista oikeuksistaan (Taipale & Hämäläinen, 2007). Sitran Muutoksen Suomi-raportissa todetaan, että ihmisten voimaannuttaminen (ihmisten kykyä valjastaa omat voimavaransa elämänhallintaan ja yhteiskunnalliseen toimintaan) on yhteiskunnan instituutioiden tärkeimpiä tehtäviä (Hautamäki, 2008). Ajatuksen taustalla on näkemys siitä, että kaikki ovat mukana rakentamassa yhteiskuntaa. Esimerkiksi järjestöjen hoitama puhelinrinkitoiminta on järjestöjen vapaaehtois- ja vertaistoimijoita sekä rinkeihin osallistuvia henkilöitä voimaannuttavaa toimintaa. Mutta sitä ei tapahdu ilman kohtuuhintaista viestintätekniikkaa. Yhteiskunta ei kuitenkaan näe, että markkinat eivät toimi, toisin sanoen järjestö ei saa tarvitsemaansa tekniikkaa. Teknisen palvelun aikaansaaminen vaatii yhteensopivia viestintävalmiuksia kaikilta yhteiskunnan toimijoilta, ennen kaikkea vuorovaikutuksen osaamista ja motivaatiota vuorovaikutukseen.

3.5 Tekniikan kehityksen hallittavuudesta

Tekniikka kehittyy ja muuttuu nopeasti kuten kuvissa 8 ja 9 havainnollistettiin. Pääsuunta on kohti älykkäämpää ja monipuolisempaa tekniikkaa. Tämä on harvoja vahvoja väitteitä, joita tulevasta kehityksestä voidaan esittää. (Mannermaa, 2008, 17) Ovatko eri toimijatahot pohtineet, miten kehittymässä olevat tekniikat vaikuttavat ihmisten toimintatapoihin ja yhteiskunnan rakenteisiin? Millaista osaamista ja kuinka suuria investointeja uusi tekniikka vaatii? Kuka tekee päätökset tekniikkainvestoinneista? Ovatko tekniikat yhteensopivia? Kuka niitä hallinnoi? Tuoko uusi tekniikka mukanaan ennalta arvaamattomia haittoja? Otetaanko tekniikan käyttäjien tarpeet huomioon, jne.? Uusi-Rauvan ja Pirjetän (2002) mukaan tekniikan hallitseminen edellyttää, että yhteiskunnalliset päätökset perustuvat parhaaseen mahdolliseen tietoon tekniikasta ja sen vaikutuksista.

Viime vuosituhannen keskivaiheilla alettiin tutkia tekniikan vaikutuksia yhteiskuntaan. Esimerkiksi yhdysvaltalainen W. F. Ogburne tutki 1930- ja 1940-luvuilla tekniikan muutosten sosiaalisia vaikutuksia. Hän huomioi, että yksittäisellä keksinnöllä on hyvin monia ja monipuolisia vaikutuksia. Esimerkiksi radiolle hän nimesi ainakin 150 vaikutusta, jotka näkyivät muun muassa kasvatuksessa, politiikassa, liikenteessä, kulttuurin yhtenäistymisessä ja vapaa-ajan käytössä. Hän erotteli tekniikan välittömät ja välilliset vaikutukset sekä kiinnitti huomiota keksintöjen yhteisvaikutukseen. Ogburne on maininnut esikaupunkien syntyyn vaikuttaneen ainakin kolme tekniikkaa: auto, teiden rakentaminen ja puhelin. (Eela, 1996) Hofstede (1991) näkee tekniikan osana kulttuuria ja että se omalta osaltaan vaikuttaa kulttuurin arvoihin ja instituutioihin. Voidaanko näin ollen tekniikan kehittämistä ohjata tai säädellä? Kysymyksellä tekniikan kehityksen hallittavuudesta on merkitystä teknologiapolitiikan kannalta (Niiniluoto, 2000b). Teknologiapolitiikalla tarkoitetaan yleisesti toimenpiteitä, joilla yhteiskunnan julkinen sektori myötävaikuttaa ja kontrolloi tekniikan kehittämistä ja edistämistä.

3.5.1 Teknologinen determinismi

Historiallisena peruslähtökohtana teknistyvien yhteiskuntien ymmärtämiseksi ovat olleet erilaiset deterministiset mallit variaatioineen. Deterministisistä tekniikkapohjaisen yhteiskunnallisen muutoksen selvitysmalleista tyypillisin on teknologiadeterminismi. (Roivas, 2009) Kehityksen hallittavuutta vastaan esitetyn tekniikan determinismin teesin (Winner, 1993) mukaan tekniikan muutosta ohjaa sisäinen logiikka, johon ihminen ei voi puuttua. Uusi tekniikka synnyttää uuden ongelman, jota ratkaisemaan tarvitaan uutta tekniikkaa jne. Siis tekniikka synnyttää itseään täydentävän systeemin, johon ihminen ei voi puuttua. Tällaista kehitystä hallitsee teknologinen imperatiivi, jonka mukaan kaikki tekniset mahdollisuudet tulee voida toteuttaa (Niiniluoto, 2000b).

Imperatiivin taustalla on aina jokin tavoite. Jos tekninen imperatiivi esitetään ehdottomana, arvoperusta on kätkeyty näkyvistä. Kun imperatiivin takana

oleva arvoperusta paljastetaan, imperatiivista voidaan vapautua. (Niiniluoto, 2000b) Esimerkiksi puhelinrinkiohjaajilla nykyisin käytössä oleva kommunikaattori on siinä mielessä deterministinen, että se "sanelee" ringin maksimikoon mahdollistamalla ohjaajan lisäksi korkeintaan viisi henkilöä yhteen puhelinrinkiin. Kommunikaattori on mielletty liikemiesten välineeksi, ja nyt se on otettu puheringin käyttöön "kuin varkain". Kännykän omistamisesta on todettu, että mitä useampi omistaa kännykän, sitä tarpeellisemmaksi se tulee (Pantzar, 2000, 121).

Deterministisiä näkemyksiä tekniikasta ovat esittäneet Winnerin lisäksi muun muassa Ellul, joka painottaa, että tekniikka on autonominen voima, johon ei voi vaikuttaa. Tekniikka määrää myös nykyjärjestelmien arvot, imperatiivista ei pääse eroon, niiden hylkääminen edellyttäisi tekniikan hylkäämistä. (Ellul, 1976) "Yksiulotteinen ihminen" on analyysi teollisuusyhteiskunnan ideologiasta (Marcuse, 1969). Marcuse kritisoi yksipuolista taloudelliseen kasvuun tähtäävää yhteiskuntaa, joka on tehnyt ihmisestä joukkotuotannon ja joukkokulutuksen välineen, orjan, joka pyritään tyydyttämään pelkällä tavaroiden ja palveluiden runsaudella. Viestintää ja viestinnän välineitä tutkineella McLuhanilla on deterministinen näkemys viestintävälineistä (McLuhan, 1964).

Teknologinen determinismi kuvaa tekniikan ja yhteiskunnan välistä suhdetta mutta vain yksisuuntaisena prosessina. Syy - seuraus -suhteen alku nähdään tekniikassa itsessään, jolloin tekniikka muuttaa yhteiskuntaa. Flichyn (1995) mukaan monet historian näkökulmasta tehdyt tutkimukset eivät selvitä, mihin tekniikkaa käytetään, vaan ne olettavat koneiden käytön olevan luonnollinen seuraus tekniikan luonteenpiirteistä. Jotkut sosiologiset tutkimukset keskittyvät pelkästään tekniikan leviämiseen ja pitävät tekniikkaa itseään "mustana laatikkona".

Toinen teknologian determinismin muoto on teknokratia eli tekniikan valtaa puolustava näkemys (Niiniluoto, 2000b). Sen mukaan tekniikan alan omat asiantuntijat voivat tunnistaa, mihin tekniikka on menossa ja näin opastaa muita varautumaan muutokseen. Tässä mielessä voi puhua tekniikan vallasta demokratian vastakohtana. Determinismi estää demokraattisen kontrollin tekniikan kehityksessä, koska ulkopuolisten interventiot tekniikoihin koetaan olevan hyödyttömiä. Tiedemiesten on ratkaistava teknologioihin liittyvät ongelmat. Käyttäjillä ei tässä nähdä mitään roolia. (Roivas, 2009) Suomessa meno kohti uutta informaatioyhteiskuntaa on nähty monissa komiteoissa ja lausunnoissa jonkinlaisena luonnonvälttämättömyytenä, johon ihmiset eivät voi millään tavalla vaikuttaa (Niiniluoto, 2000b; Häyrinen-Alestalo & Pelkonen, 2004).

Roivas (2009) erottaa lisäksi kovan ja pehmeän teknologiadeterminismin. Kova tulkitsee tekniikan olevan riittävä ja välttämätön ehto sosiaaliseen muutokseen. Ääripäänä se näkee teknisen edistyksen johtavan väistämättömään tilanteeseen, jossa tulevaisuudelle on vain tekniikan määräämiä vaihtoehtoja. Pehmeä determinismi on vähemmän spesifi, moniulotteisempi selitysmalli perustuen monimutkaisempaan sosiaaliseen, taloudelliseen, poliittiseen ja kulttuuriseen matriisiin. Kun teknistyvän yhteiskunnan muu osa kuvataan ilman kulttuurista ja sosiaalista yhteyttä, vaikuttaa teknologiadeterminismi luonnolli-

selta ja loogiselta selitysmallilta. Teknologiadeterminismin ongelma on liika tekniikkapainotteisuus: unohdetaan muut yhteiskunnalliseen muutokseen vaikuttavat tekijät, kuten esimerkiksi kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät. (Roivas, 2009)

Vapaan markkinatalouden idea on myös lähellä determinismia. (Niiniluoto, 2000b) Ajatuksena on, että kysyntä ja tarjonta asettavat tekniikan kehityksen omiin uomiinsa ja suuntaamisyrietykset olisivat haitallisia. Markkinaohjautuvassa yhteiskunnassa tasa-arvo ei ole perimmäinen arvo. Myös oikeudenmukaisuuden käsite muuttuu, kun yhteisen hyvän pitäisi syntyä enemmän yksityisen hyvän perustalta. (Häyrynen-Alestalo & Pelkonen, 2004) Panzarin (1996) mukaan valistuneet kuluttajat voivat ohjata ja kesyttää tekniikkaa omien tarpeidensa mukaan. Puhelinrinkihankkeessa voidaan nähdä tällaista tekniikan kesyttämistä, ringeissä kokeiltiin luovasti erilaisia tekniikoita (Tutkimuspäiväkirja: 32, 73, 152).

Teknologiadeterminismille vastakkainen malli on sosiaalinen determinatio, jossa korostetaan sosiaalisia ja erityisesti taloudellisia suhteita (Roivas, 2009). Sosiaalinen determinismi on hypoteesi siitä, että sosiaalinen vuorovaikutus ja rakenteet määräävät yksin yksilön käytöksen (Green, 2002). Tekniikan kehitys ei pelkästään määräydy sen yhteiskunnan mukaan, jossa se tapahtuu, vaan sitä vääjäämättömästi muokkaavat kyseisen yhteiskunnan valtarakenteet (Green, 2002). Läpi ihmiskunnan historian tekniikan kehitys on lähtenyt sosiaalisesta tarpeesta, kuten taloudellinen, poliittinen tai armeijan tarve. Tekniikkaa on aina kehitetty tiettyyn tarpeeseen. Tekniikan kehittäminen on myös vaatinut rahoitusta. Sosiaalinen deterministinen näkökulma huomioi, että tekniikkaa on kehitetty hyödyttämään niitä, jotka ovat kyenneet rahoittamaan sen kehittämisen. Tekniikan kehitys on valtaapitävän sosiaalisen eliitin valinnan ja prioriteettien tulos. Green puhuu sosiaalisen vallan A, B, C:stä, joilla hän tarkoittaa armeijaa, virkakoneistoa ja yritysmaailmaa. (Vrt. kuvia 4-7 tekniikkaa koskevasta päätöksenteosta.) Suomalaisten tietoyhteiskuntastrategioiden tarkastelu paljastaa, että suomalaisen tietoyhteiskunnan kehittämiseen liittyy sosiaalideterminististä ajattelua ainakin strategiateksteissä (Roivas, 2009). Roivas (2009) on analysoinut Suomen tietoyhteiskuntastrategioita seuraavasti:

Suomi tietoyhteiskunnaksi (1996), Suomen ensimmäinen tietoyhteiskuntastrategia edustaa *teknologian sosiaalista determinismia*: ICT valjastetaan osaksi talouden uudistumista niin, että tekniikka ei ole itsenäinen toimija, vaan poliittisen tahdon määrittämä ja resursoima väline, joka johtaa kohti verkostotaloutta ja uudistuvaa globaalia kilpailutaloutta.

Elämänlaatu, osaaminen ja kilpailukyky -strategia (Sitra, 1998) jatkaa *sosiaalideterminististä* linjaa: eri yhteiskunnan sektorit valjastavat ICT:n käyttöönsä uudistaakseen ja modernisoidakseen niin markkinatalouden kuin julkisen talouden rakenteita verkostomaisiksi. Toimijoina ovat ICT-klusteria lähellä olevat talouselämän toimijat ja vaikuttajat sekä heitä myötäilevät byrokraatiat, jotka rakentavat Suomesta globaalisti kilpailukykyistä osaamisyhteiskuntaa ja taloutta.

Tietoyhteiskunta-asiain neuvottelukunnan *Raportti I* (2000) edustaa *kovaa teknologiadeterminismia*: tietoyhteiskunta on laitevarantoa ja tietokoneen sekä

matkapuhelimen käyttöä. Tämä laitevaranto, siihen investoiminen ja palvelujen luonti organisoivat yhteiskuntaa uudeksi taloudeksi. Koulutuskin palvelee vain laitteiden leviämistä, laitevarannosta on tullut autonominen yhteiskuntaa muuttava toimija. Positiiviset seikat, kuten kansalaisten vaikutusmahdollisuudet, toteutuvat ICT-klusterin toteuttamana ICT:n leviämisenä. Yhteiskunnan keskeinen toimija on ICT.

Seuraava tietoyhteiskunta-asiain neuvottelukunnan *Raportti II* (2001) edustaa *kovaa teknologiadeterminismiiä*: ICT on edelleen se väline, joka ohjaa uutta taloutta ja yhteiskunnan modernisaatiota. Suomi on uuteen talouteen liittyvän laitevalmistuksen huippumaa, ja tämä menestys pitää ICT:n avulla siirtää muillekin yhteiskunnan sektoreille. Yhteiskunnan kilpailukyvyyn ajatus on voimakkaammin esillä, ja tästä kilpailukyvyistä hyötyisivät ICT- ja vientiorientoituneet yritykset. Julkisen sektorin työntekijöineen täytyisi sopeutua verkostoitumalla ICT:ä hyödyntäen.

Tietoyhteiskunta-asiain neuvottelukunnan *Raportissa III* Lipposen hallitukselle (2002) on siirtyminen *pehmeään teknologiadeterminismiin*: nyt erityisesti työvoiman on sopeuduttava uuteen talouteen osaamista ja koulutusta kehittämällä. On kehitettävä sosiaali- ja terveyspalveluiden taloudellista tehokkuutta, laatua ja saavutettavuutta. Tekniikan muutoksen negatiivisiin seurauksiin voidaan ja täytyy sopeutua. Suomi nähdään menestyvän avoimen talouden kilpailuyhteiskuntana, jossa työvoiman kouluttautuminen on keskeinen kilpailukyvyyn tae.

Tietoyhteiskuntaneuvoston raportti hallitukselle *Tulevaisuuden verkottuva Suomi* (2005) edustaa *kovaa teknologiadeterminismiiä*: Tietotekniikka tuo yhteiskunnan pienoiskoossa jokaisen taskuun. Sitä pitää jälleen käyttää uuden talouden mahdollistamaan kasvuun. Sivulauseissa esitetään, tosin kaunopuheisena retoriikkana, sosiaaliseen konstruktivismiin liittyviä näkemyksiä. Kansalaisetkin ymmärretään muokkaamassa tietoyhteiskuntaa ruohonjuuritasolla. Vaihtoehtojakin on siis olemassa.

Vanhasen hallituksen tietoyhteiskuntaohjelma (2004) edustaa *kovaa teknologiadeterminismiiä*: tieto- ja viestintätekniikan hyödyntäminen saa aikaan muutoksia taloudessa ja sosiaalisissa suhteissa. Erityisesti näiden tekniikoiden deterministisen merkityksen osoittavat valitut indikaattorit, jotka mittaavat vain ICT-penetraatiota ja lineaarisia seurauksia talouteen. Hallituksen tietoyhteiskunta on tieto- ja viestintätekniikkaa tuottava, kehittävä ja hyödyntävä kilpailuyhteiskunta, jossa teknologioilla tarjotaan palveluja ja jossa teknologiat ovat itseisarvoja. Sosiaalisina ulottuvuuksina ovat kansalaisten tietotekniikan käyttö ja tarve kehittää alueellisia palveluita – jälleen tietotekniikan avulla.

Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuusraportissa *Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategiat 2010* (2001) edustaa *pehmeää teknologiadeterminismiiä*: Suomi pohjoismaisena hyvinvointivaltiona sopeutuu globalisoituvaan uuteen talouteen kehittämällä sosiaaliturvaa ja työvoiman osaamista. Linjana on sopeutuva hyvinvointivaltio, jossa palveluita uudistetaan tietotekniikan avulla. Tämä merkitsee perinteisen sosiaalipolitiikan hyväksymistä tärkeänä tietoyhteiskunnan osana ja hyvinvoinnin osatekijänä kaikissa väestöryhmissä.

EVA:n julkaisema *Suomen menestyksen eväät – tulevaisuusskenaario* (2004) edustaa *kovaa teknologiadeterminismii*: yhteiskunnalliset muutokset tapahtuvat uusien tekniikoiden, markkinavoimien ja globalisaation seurauksena. Hyvinvointivaltiota siirrytään kaunopuheisella ja journalistisella retoriikalla mahdollisuuksien yhteiskuntaan, joka muistuttaa uusliberalistista aktiivista kansalaisyhteiskuntaa. (Roivas, 2009, 184–189).

Teknologian sosiaalisen determinismin näkemys antaa mahdollisuuden ihmisille vaikuttaa tekniseen tulevaisuuteensa, mikäli he ovat kiinnostuneet ja haluavat osallistua (Green, 2002). Roivas pohtii, missä määrin yhteiskunnallisilla valinnoilla ja sosiaalisella ohjauksella voidaan vaikuttaa teknisiin innovaatioihin ja kehitykseen sekä niiden yhteiskunnallisiin seurauksiin (Roivas, 2009). Tämän tutkimuksen empiria osoittaa, että vaikuttaminen edellyttää yhteensopivia viestintävalmiuksia eri osapuolien kesken. Kehittämishankkeessa on havaittu, että markkinoilta ei järjestön tarvitsemaa tuotetta saa, mutta tämä tieto ei saavuta julkista hallintoa, koska järjestön, yrityksen ja julkisen vallan välistä puuttuu yhteensopivat viestintävalmiudet. Julkisten tahojen toiminta, tarkasteltuna strategioiden ja ohjelmien kautta, näyttää Roivasen analyysin perusteella deterministiseltä. Yksisuuntaisen hallinnon, informoinnin ja tekniikkatyönnön sijaan tarvitaan ihmisten tarpeita ja elinolosuhteita ymmärtävä alhaalta ylös -kehittämisen- ja tukihankkeita (Roivas, 2009, 98). Toisaalta tekniikkavetoisuus on tunnistettu tietoyhteiskunnan kehittämisen ongelmaksi. Tästä huolimatta sosiaalisten näkökulmien integroimista kehittämiseen on vaikeaa tuoda esille. Ongelmaa edesauttaa, että yhteiskunnan kehittämisen markkinaperusteisesti ymmärretään usein kytkeytyvän tekniikoihin. Teknologiadeterministisesti kuitenkin päätellään, että ongelmat eivät ole tekniikoissa ja niiden käyttömahdollisuuksissa, vaan ne ovat käyttäjien osaamisessa sekä sosiaalisissa rakenteissa. (Roivas, 2009, 59) Parikka (2008) kritisoi suomalaisia tietoyhteiskuntastrategioita optimistisiksi, vaihtoehdottomiksi ja pääosin myönteisessä valossa esitetyiksi. On eettisesti arveluttavaa, että tietoyhteiskunnan erinomaisuutta ei kyseenalaisteta niissä lainkaan. Myös uhkat ja kielteiset vaikutukset pitäisi esitellä myönteisten vaikutusten ohella selkeästi.

3.5.2 Teknologian sosiaalinen konstruktio

Determinismille on kehitetty vaihtoehtoa, jonka mukaan tekniikan muutos on indeterministinen eli tilannekohtaisista ehdoista ja sattumista riippuvaa (Niiniluoto, 2000b). Teknologian sosiaalinen/yhteiskunnallinen muokkaantuminen ja sosiaalinen konstruktivismi ovat tästä suuntauksesta yleisesti käytettyjä termejä. Tähän traditioon voidaan laskea kuuluvaksi näkemykset tekniikasta ihmisten, esineiden ja ajatusten muodostamana systeeminä, toimijaverkkoteoriat sekä sosiaalisen konstruktion näkökulma. (Pantzar, 1996) Teknologian sosiaalisen konstruktivismiin teoria on syntynyt teknologiadeterminismin kritiikistä (Roivas, 2009). Tässä traditiossa käsitys tekniikan lineaarisuudesta on hylätty. Esimerkiksi viestinnän kehitys pohjautuu tekniikan ja sosiaalisen muutoksen vuorovaikutukseen (Flichy, 1995). Tekniikan nähdään muokkaantuvan sosiaalisessa ja poliittisessa oppimisprosessissa (Cronberg, 1996; Pantzar, 1996; Winner, 1993).

Viestintäteknikka ei ole ainoastaan tiedon ja ajatusten vaihdannan väline, vaan se on ilmiö, jonka käyttö määräytyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Yleensä käyttöä määrittelee pyrkimys käyttää tekniikkaa sosiaalisesti hyväksytyllä tavalla. (Viherä, 2000)

Yksi tapa lähestyä ihmisen ja tekniikan suhteen ongelmaa on teknisten systeemien tutkiminen. Tunnettu tekniikan historian tutkija tällä sektorilla on Thomas Hughes (1989), joka on korostanut, että tekninen systemi voi olla sekä syy että seuraus; systemi voi olla sosiaalisesti rakentunut ja sosiaalista maailmaa muokkaava. Sitä mukaan kun systemit kasvavat isommiksi ja monimutkaisemmiksi, ne pikemmin muokkaavat yhteiskuntaa kuin tulevat muokatuksi (Hughes, 1989; 1994). Systemit koostuvat fyysisistä artefakteista, organisaatioista, ihmisistä, lainsäädännön kaltaisista normatiivisista periaatteista, liikennejärjestelmistä, jakeluketjuista jne. Nykyisin globaaleiksi kasvaneet tekniset järjestelmät kuten sähkö- ja telekommunikaatiojärjestelmät luotiin 1800-luvun lopulla. Ne ovat laajentuneet ja levinneet mutta silti alkuperältään samoja. (Bijker, 1989) Pantzar (2000) korostaa, että tekniset systemit ovat ensisijaisesti oman uusiutumisen ja muutoksensa sisällään pitäviä prosesseja eivätkä pysyviä rakenteita.

Esimerkiksi Flichy (1995) kuvaa puhelimen kehittämistä sosiaalisen konstruktivistin näkökulmasta seuraavasti. Englantilainen fyysikko oli tutkinut äänen siirtoa kireän langan avulla vuonna 1667. Saksalainen Huth oli kirjoittanut raportin 1796 ääniputken käytöstä lennättimessä; hän kutsui sitä puhelmeksi. Vuonna 1854 saksalainen opettaja Reis esitteli kehittämänsä laitteen Frankfurtin fyysikoiden yhdistyksessä. Laitetta kuvattiin musiikkipuhelmeksi, mutta se välitti myös puhetta. Ranskalainen lennätinteknikko raportoi tiedeakatemiassa 1854 ja kirjoitti lehdessä ihmettelevänsä, eikö puhetta voisi siirtää sähköä avulla... se on kannattavaa... Sitten hän kuvaili siirron pääperiaatteet. Flichyn mukaan Bell, Gray (Sattumoisin sekä Bell että Gray veivät samana päivänä 14.2.1876 patenttihakemuksen puhelimelle.) ja Edison olivat keskenään yhteydessä ja he olivat myös tietoisia Reisin laitteesta, koska siitä oli tuotu kopia Yhdysvaltoihin. Siis kyseessä oli verkosto ja jo aiemmin tehty kehitystyö.

Winner (1993) toteaa konstruktivismiin ansioksi sen, että se on kumonnut myytin siitä, että tekniikat ilmestyisivät maailmaan yhtäkkiä suurmiesten oivalusten tuloksena. Edellisessä kappaleessa kuvattu puhelimen kehittäminen toimii tästä hyvänä esimerkkinä. Lisäksi konstruktivismi on kiinnittänyt huomiota teknisten vaihtoehtojen ja risteytysten laajaan kirjoon, jotka ovat tai olisivat olleet mahdollisia. Sosiaaliset konstruktivistit esittävät, että "sosioteknologia" muodostaa saumattoman verkon yhteiskunnan ja tekniikan välillä, esimerkiksi Bijker osoittaa miten polkupyörän tekniset ratkaisut kehittyivät yllättävästi ilman ennalta määrättyä suuntaa (Bijker, 1999). Sosiaaliset konstruktivistit määrittelevät "sopivat sosiaaliset ryhmät", joilla on ratkaiseva rooli teknisen artefaktin kehittämisessä, ja sellaiset ryhmät, jotka jakavat artefaktin kanssa saman merkityksen. Konstruktivistit korostavat artefaktin "tulkittavaa joustavuutta". Eri sosiaaliryhmät assosioivat erilaisia merkityksiä artefakteihin johtaen tulkittavaan joustavuuteen kyseisen artefaktin suhteen. Sama artefakti voi merkitä eri

asioita eri käyttäjäryhmille. Siis tekniikka on upotettu ihmisten toimiin. (Kline & Pinch, 2003) Flichyn (1995, 168) mukaan mobiiliviestintä on kulminaatiopiste pitkälle siirtymälle julkisista tiloista ihmisen yksityiseen tilaan. Viestintäpalvelut myös yhdistävät julkisen ja yksityisen tilan, käyttäjä voi olla kotona ja samalla verkkoyhteydessä minne tahansa maailmalla.

Yksi lähestymistapa sosiaaliselle konstruktivismille on toimijaverkko. Toimijaverkko on tapa kuvata tilannetta, jossa toimijamaailma eli yksinkertaistettu, heterogeeninen joukko elementtejä saa kestävä ja dynaamisen rakenteen toinen toisensa määrittelemällä (Leskinen, 2000, 183). Toimija (acteur) tarkoittaa mitä tahansa diskurssin yksikköä, jolle voidaan antaa jokin rooli. Käsite verkosto (réseau) ei tarkoita perinteistä verkostoa, vaan sillä pyritään kuvaamaan materiaalista todellisuutta tavalla, joka mahdollistaisi karteosiolaisen aine-henki- jaon ohittamisen. (Leskinen, 2000) Toimijaverkostoteoria on lähellä amerikkalaista vuorovaikutuksen tutkimusta, Harold Garfinkelin työstä alkunsa saanutta etnometodologiaa. Etnometologian mukaan asioiden luonne ja merkitys eivät ole ennalta määrättyjä, vaan ne tuotetaan arkisen toiminnan kautta. Näin käsitys todellisuudesta ei ole pysyvä. Jaettu tulkinta tilanteista saavutaan vasta, kun tilanne on käsillä. Tilanteeseen osallistuvat ihmiset tuottavat tilanteenmääritellyt toimintansa kautta. Ihmiset eivät ole vuorovaikutuksessa vain ihmisten, vaan myös materian kanssa. Esimerkiksi kommunikointi tapahtuu jonkin median kautta, kuten puhelimen tai tekstin. Tieto on paikallista, mutta tekniikka mahdollistaa siirtymisen ajassa ja paikassa. Vuorovaikutusta ei ole helppo huomata, mutta jos esimerkiksi puhelin menee rikki, verkoston elementit tulevat esiin. (Leskinen, 2000)

Konstruktivisen toimijaverkostoteorian yksi kehittäjä Bruno Latour kuvaa kirjassaan "Emme ole koskaan olleet moderneja" (Latour, 1993), miten miltei kaikki yhteiskunnan ongelmat ovat hybridejä, joissa eritasoiset ilmiöt kietoutuvat yhteen heterogeeniseksi verkoksi. Hybridejä ei voi tutkia, mikäli luonnontieteet ja yhteiskuntatieteet erotetaan jyrkästi. (Latour, 1993) Toimijaverkkoteorian kehittäjiä Latourin lisäksi ovat Michel Callon, Madeleine Akrich ja John Law (Mac Kenzie & Wajcman, 2003). Artefaktien pysyvyys ja muoto pitää nähdä heterogeenisten elementtien vuorovaikutuksen funktiona, koska ne ovat sen verkoston muokkaamia, johon ne ovat assimiloituneet (Law, 1989; Callon, 1989). Pantzarin (1996, 131) mukaan sosiaalisen muokkaantumisen näkökulmaa leimaa tieteesosiologisesti virittynyt kiinnostus innovaatioiden alkuperään, niiden omaksumiseen ja yhteiskunnallisiin seuraamuksiin. Tekniikka ei etene yksisuuntaisesti suunnittelijalta kuluttajalle, vaan keksinnöt syntyvät ja kesyntyvät aina tietyssä sosiaalisessa ja poliittisessä kontekstissa. Kuluttajan ja käyttötavan luominen ovat keskeinen osa keksimisen prosessia. Ryhmäpuhelun kehittäminen uudeksi toimintatavaksi kansalaisjärjestön vapaaehtoistoimintaan lähtee liikkeelle siitä, että ihmiset ovat jo osa teknistä järjestelmää, heillä on kaikilla puhelinliittymä, jota he osaavat käyttää. Yhteiskunta on päättänyt, että puhelin on universaali palvelu. Jos ihmisellä on puhelin, hän ehkä odottaa sen soivan. Mikäli se ei soi, hän saattaa tuntea yksinäisyyttä. Tarvetta puhelinrinkipalvelun kehittämiseen ei todennäköisesti olisi, mikäli ihmisillä ei olisi puhelimia.

Winner (1993) kritisoi konstruktivisteja ensinnä lähes täydellisestä välinpitämättömyydestä teknisen valinnan sosiaalisia seurauksia kohtaan. Siitä, miten tekniikka muuttaa henkilökohtaista kokemusta ja sosiaalisia suhteita, ei juuri olla kiinnostuneita. Toiseksi, kuka sanoo, mikä ovat relevantit sosiaaliryhmät ja sosiaaliset intressit. Entä ne ryhmät, joilla ei ole ääntä ja joihin tekniikan muutoksen tulokset kuitenkin vaikuttavat? Mitä niistä ryhmistä, jotka on alistettu tai jätetty tahallaan syrjään? Hän viittaa valtiotieteen pluralistiteorian kritiikkiin, että on tärkeää huomata sen lisäksi mitä päätöksiä tehdään myös se, mitä päätöksiä ei tehdä. Kolmanneksi, konstruktivismi jättää ottamatta huomioon muut teknisessä muutoksessa ilmenevät dynamiikat niiden lisäksi, joita on havaittu tutkimalla välittömiä tarpeita, intressejä, ongelmia ja erityisryhmiä sekä sosiaalisten tekijöiden ratkaisuja. Neljänneksi Winner esittää puutteen ja ilmeisen halveksunnan kaikkea kohtaan, mikä muistuttaa moraalia tai poliittisia periaatteita, jotka voisivat auttaa ihmisiä arvioimaan tarjolla olevia tekniikkavaihtoehtoja. Joudumme tilanteisiin, jossa on voimakkaita yhteentörmäyksiä sen suhteen, miten artefakti suunnitellaan, käytetään tai mikä tekniikka valitaan. Miten sosiaalinen analyysi arvioi eri näkemykset? Konstruktivisteilta ei löydy tahtoa tutkia olemassa olevia malleja, jotka ilmentävät elämän laatua moderneissa teknisissä systeemeissä. Ei ole myöskään tahtoa punnita argumentteja oikeasta ja väärästä, liittyen erityisiin valintatilanteisiin energian, liikenteen, asevarustelun, tuotannon, maatalouden, tietotekniikan ja vastaavien seikkojen suhteen. (Winner, 1993) Tekniikan tutkimuksesta kiinnostuneet konstruktivistit selittävät tekniikan muokkaantuvan yhteiskunnallisten olosuhteiden mukaan. Syntyvät uusia vastavuoroisia suhteita. Konstruktivistit väistävät valtasuhteiden ja osallisuuden tarkemman analyysin. Lisäksi heidän verkostokuvauksistaan puuttuvat ideologiset ja moraaliset kysymykset ja teknologiseen tulevaisuuteen kuuluvien riskien selittäminen. (Häyrynen-Alestalo & Pelkonen, 2004) Tästä saattaisi seurata esimerkiksi, että ihmiset pakotetaan käyttämään yhtä tiettyä tekniikkaa, vaikka heillä ei olisi siihen motivaatiota, osaamista tai varaa sitä hankkia.

3.5.3 Teknologian sosiaalinen muokkaus

Teknologian sosiaalinen muokkaus (TSM) on eräänlainen teknologian sosiaalisen konstruktivismin politiikkailmentymä (Roivas, 2009, 138). Teknologian sosiaalinen muokkaus perustuu teknologian sosiaalisen konstruktivismin malliin ja näkemykseen teknisen ja sosiaalisen kehityksen saumattomasta vuorovaikutuksesta. Erona on, että teknologian sosiaalinen muokkaus teknisen ja sosiaalisen välisen vuorovaikutuksen mallina sisältää poliittisen ja demokraattisen osallistumisen mahdollistaman komponentin ja näkökulman. Usein teknologian sosiaalinen muokkaus sekoitetaan teknologian sosiaaliseen konstruktivismiin tai toimijaverkkoteoriaan (Roivas, 2009, 138). TSM-tutkimukset osoittavat, että tekniikka ei kehity sisäisen logiikkansa mukaan, vaan sen sijaan sosiaalisena tuotteena, jota muovaavat sen luomis- ja käyttöolosuhteet. Sosiaalinen muokkaus jättää avoimeksi sellaisia kysymyksiä, kuten muokkaavien voimien luonne ja vaikutus. Yleensä ottaen TSM tarjoaa syvempää ymmärrystä ja sen avulla on mahdollisuus laajentaa teknologiapolitiikan agenda. Keskeistä TSM:lle on en-

nen kaikkea käsitys vaihtoehtoista sekä yksittäisten artefaktien ja systeemien suunnittelussa sekä innovaatio-ohjelmien suunnissa ja kestoissa. (Williams & Edge, 1996)

Teknologian sosiaalisen muokkauksen yksi avainpiirre on aikaisemmin tehdyn erottelun puute, millä tahansa absoluuttisilla termeillä teknisen sisällön ja sosiaalisen kontekstin välillä. Jotta toinen tekijä voidaan problematisoida, on toinenkin otettava mukaan (Clausen & Yoshinaka, 2004). Tässä mielessä TSM:llä on luja ote tekniseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen yhteen kietoutuneena analyysiyksikkönä. Perinteisesti tekninen ja sosiaalinen ovat ilmiöitä, joita on pidetty ja tarkasteltu erillään. Tekninen ja sosiaalinen ulottuvuus, johon kuuluvat myös taloudelliset, poliittiset ja eettiset asiat, ovat keskinäisesti sulautuneet yhteen redusoimattomalla tavalla ja vaikuttavat sosioteknisen muutoksen suuntaan ja tulokseen. (Clausen & Yoshinaka, 2004) TSM tutkii niitä tapoja, joilla sosiaaliset, institutionaaliset, taloudelliset ja kulttuuriset tekijät muokkaavat 1) innovaatioiden suuntaa ja määrää, 2) tekniikoiden muotoja; teknisten artefaktien sisältöä ja käytäntöjä ja 3) tekniikoiden vaikutuksia yhteiskunnan eri ryhmiin (Roivas, 2009, 139). Tämä TSM:n näkökulma mahdollistaa myös tekniikan suunnitteluun vaikuttamisen.

Konseptit, jotka alun perin erottivat suunnitteluideologiat, ovat alkaneet sekoittua keskenään. Tämä sekoittuminen tapahtuu inhimillisten arvojen ja tekniikan kehityksen rajapinnassa. (Asaro, 2000) Esimerkiksi mikäli puhelinrinkihankkeessa (kuvataan luvussa viisi) tuotekehittelijät ja järjestö A:n edustajat sekä vapaaehtoistoimijat tekisivät yhteistä tuotekehitystä, heidän arvonsa saataisivat lähestyä toisiaan, jolloin suunnitteluideologiatkin lähentyisivät toisiaan. Toimija-visiot, strategiat ja resurssit vaikuttavat näissä vuorovaikutuksissa ja erityinen toimijan status saattaa muuttua vuorovaikutuksen tuloksena. Tekniikan sosiaaliset ulottuvuudet muotoutuvat myös tukemaan ja ylläpitämään tiettyä tarvetta esimerkiksi perustamalla uusia toimijoita ja instituutioita. Tällainen keskinäinen muotoutuminen tuottaa sosioteknisen yhdessä kehittämisen muodon, jossa voidaan nähdä tapahtuvan sosioteknistä neuvottelua (Clausen & Yoshinaka, 2004). Uusi puhelinrinkitoimintamalli voidaan nähdä tuloksena tällaisesta sosioteknisestä neuvottelusta. Hankkeen aikana käytiin neuvotteluja ja yritettiin muokata tekniikkaa tukemaan järjestön toimintaa ja puhelinrinkeihin osallistuvien henkilöiden elämänmallia.

Katsikides (1997) erottaa teknologian sosiaalisessa muokkauksessa kaksi eri näkökulmaa: makro- ja mikrotasot. Makrotasolla tarkastellaan sosiaalisesti muotoutunutta tekniikkaa osana ihmisten ja asioiden laajempaa verkostoa. Mikrotaso taas tarkastelee tekniikan käyttöä ja pohjautuu käyttäjän havaintoihin. Roivasen (2009) mukaan teknologian sosiaalisen muokkauksen käsite kertoo niistä tavoista ja mahdollisuuksista, joilla tekniikkaa voidaan demokraattisesti soveltaa erilaisiin tarkoituksiin. Teoreettisena käsitteenä sillä voidaan perustella erilaisten yhteisöjen tekniikoiden soveltamiseen liittyvää voimavarais- tamista ja sosiaalisen tilanteen parantamista.

Puhelinrinkihanke on tästä hyvä esimerkki: hankkeessa löydettiin järjestyhteisöä voimaannuttava toimintamalli. Hankkeessa ymmärrettiin alusta läh-

tien, että viestintätekniikan hankkiminen uuden toimintamallin tueksi on välttämätöntä. Tekniikan piti olla yhteensopiva puhelinrinkeihin osallistuvien henkilöiden käyttämien puhelinten kanssa. Sellaista tekniikkaa, joka pakottaisi puhelinrinkeihin osallistujat hankkimaan uusia puhelimia, ei haluttu. Se olisi ylimääräinen kustannus osallistujille, eikä se ehkä ajan mittaan edistäisi puhelinrinkimallin leviämistä. Tutkimuksen empirian mukaan hankkeessa kuunneltiin herkäällä korvalla sekä puhelinrinkiohjaajia, että rinkeihin osallistuvia henkilöitä. Teknologian sosiaalisen muokkaamisen lähestymistapa on lähellä sosiaalisen innovaation ideaa, josta tarkemmin kahdeksannessa luvussa. Hyvä käytännön esimerkki tavasta, jolla voidaan sosiaalisesti muokata tekniikkaa mikrotasolla, on Tietotaitotalkoot-hanke (Tietotaitotalkoot, 2009). Talkoissa keskitytään luovan osaamisen kehittämiseen tietotekniikkaa hyväksi käyttäen. Tuloksena on kansalaisten yhteistyökyvyn ja yhteisen tekemisen kehittyminen, uudenlaisen toimintamallin omaksuminen sekä tieto- ja viestintätekniikan mahdollisuuksien ymmärtäminen. Lisäksi viestintävalmiudet paranevat sekä sosiaalinen pääoma, luottamus ja avoimuus lisääntyvät.

Tekniset välineet eivät ole vain neutraaleja työkaluja, vaan niillä on aina jokin aiottu käyttötarkoitus, jonka suhteen niitä voidaan pitää hyödykkeinä tai haitakkeina. Välineen kokonaisarviointiin olisi otettava huomioon sen valmistamisen tai tuottamisen vaatimat kustannukset tai resurssit, jotka on vähennettävä sen hyödyistä, samoin kuin toimintahäiriöistä aiheutuvat riskit. Samoin olisi mahdollisimman laajasti otettava huomioon ei-aiotut sivu-, etäis- ja yhteisvaikutukset, joita tekniikan kehittäjät eivät ole osanneet tai halunneet ennakoida. Teknisiin välineisiin liittyy joskus ajatus, että insinöörit vastaavat vain niiden toimivuudesta, kun taas väärinkäyttö on täysin käyttäjien ja kuluttajien vastuulla. Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen, vaan teknologiaa koskee yhteisvastuun periaate (Niiniluoto, 2000b, 31). Tämä yhteisvastuun periaate soveltuu yrityksen yhteiskuntavastuutoimintaan; kaikkiaan teknologian sosiaalinen muokattavuus voidaan nähdä yrityksen yhteiskuntavastuun yhtenä ulottuvuutena. Teknologian kriittiseen teoriaan pitää sisältyä teknologia agenttina, josta on keskusteltava poliittisella tasolla. Tekniikat ovat avoimia sekä sovelluksille että kehittämiselle, siis ne ovat poliittisen tahdon muokattavissa. Mutta ne eivät ole loputtoman joustavia eivätkä täydellisesti muokattavissa. (Asaro, 2000)

Niiniluodon mukaan determinismi ja indeterminismi tavoittavat jotain olennaista tekniikan luonteesta, mutta tuskin esittävät asiasta koko totuutta. Riippuko tekniikan kehitys ainakin osaltaan siitä, haluammeko hallita sitä (Niiniluoto, 2000b, 30)? Keskustelu tekniikasta julkisessa mediassa on edelleen kehystetty pitkälti teknologisen determinismin termein. Näkemys, että tekniikka vain muuttuu, joko seuraten tieteen tai omaa tietään, edistää passiivista asennetta tekniseen muutokseen. Se muokkaa mieltämme sopeutumaan tekniikkaan eikä muokkaamaan sitä. Se jättää syrjään elintärkeän näkökulman siitä, miten me elämme julkisesta keskustelusta, valinnasta ja politiikasta. (MacKenzie & Wajcman, 2003)

Kantaa, jonka mukaan tekniikan kehittäminen riippuu ainakin jossain määrin ihmisten tahdosta, voidaan kutsua teknologiseksi voluntarismiksi (Nii-

niluoto, 2000b, 30). Tämä tarkoittaa lähtökohtaisesti ajatusta tekniikasta ihmisten tekemänä. Tekniikkaan voidaan vaikuttaa yhteistoiminnalla, silloin kun se on ihmisten sosiaalisesti aikaansaamaa. Tämä edellyttää luonnollisesti, että tiedämme mitä haluamme ja tunnemme riittävän hyvin teknisten järjestelmien toimintatapoja. Jotta ihminen voi hallita tekniikkaa, hänen on ymmärrettävä tekniikkaa oikein ja omaksuttava sellainen kriittinen ajattelutapa, joka tunnistaa teknisten imperatiivien taakse piilotetut arvo-oletukset. Niiniluoto näkee voluntarismien toivona inhimillisten arvojen mahdollisuudesta vaikuttaa teknisten tuotteiden elinkaaren eri vaiheissa. Tämän takia myös demokraattinen ja valitunut päätöksenteko on mahdollinen teknologiapoliittisissa kysymyksissä (Niiniluoto, 2000b). Eelan raportin mukaan Suomen tiede- ja teknologianeuvoston katsauksissa teknologia ymmärretään volutaristiseksi (Eela, 2001). Kun teknologiapoliittisia linjauksia tehdään, voidaan kysyä, mistä päätöksistä ja kenen arvoista on kysymys? Onko linjausten tekeminen lopputulosta yhteiskunnallisesta avoimesta vuorovaikutuksesta kaikkien osapuolten kesken? Myöhemmin tässä tutkimuksessa tarkastellaan, saavatko kaikki äänensä kuuluviin teknologiapolitiikassa.

Tekniikan arviointi ja osallistaminen

Tekniikan arvioinnin (TA) tarkoituksena on tukea poliittista päätöksentekoa sekä yhä useammin virittää julkista keskustelua tekniikan käytöstä. Sidosryhmien osallistumisen strukturoinnista on tullut yhä tärkeämpi kysymys TA:n kehittämistyössä. Suomessa sidosryhmien osallistuminen on lähtenyt hitaasti liikkeelle. (Heiskanen & Timonen, 2003) Tanskassa jo 1980-luvulta saadut kokemukset TA:sta osoittavat, että itse tekniikan arviointi sosiaalisen muokkaamisen näkökulmasta on tuonut lisäymmärrystä tekniikan muutosprosesseihin ja myös politiikkaohjelmiin (Hansen & Clausen, 2003; Clausen & Yoshinaka, 2004). Huipputekniikkaan olennaisesti liittyviä riskejä käsitellään varsin vähän. Tieto- ja viestintätekniikan lisääntyvä käyttö ja hyödyntäminen arvioidaan yleensä ongelmattomaksi. (Häyrinen-Alestalo & Pelkonen, 2004) Esimerkiksi vuoden 2009 alussa kännyköiden mahdollinen säteily nousi jälleen uutisotsikoihin, kun Säteilyturvakeskus Suomessa kehotti vanhempia rajoittamaan lastensa kännyköiden käyttöä. Kännyköiden säteilyä on tutkittu laajasti ja pitkään, mutta vieläkin ei täysin varmasti tiedetä pitkäaikaisen käytön riskejä. Säteily kohdistuu ihmisiin eri lailla; lasten aivot kehittyvät 20 ikävuoteen asti, ja esimerkiksi kahdeksanvuotiaan aivojen pinnalla matkapuhelimen aiheuttama altistuminen on kaksinkertainen aikuisiin verrattuna. Vanhemmat perustelevat usein kännykän ostamista lapsille turvallisuussyillä. (Lapintie, 2009) Kyseinen uutisesimerkki osoittaa paitsi teknologian arvioinnin ja ennakoinnin tärkeyden myös ennakoinnin ja testauksen vaikeuden sekä sen, miten laaja-alaisia teknologian vaikutukset voivat olla.

Mitä enemmän tekniikka on sidoksissa inhimillisiin arvoihin, sitä suurempi vastuu kaikilla kansalaisilla on sen kehittämisestä. Välineiden luomiseen ja käyttöönottoon liittyvät järkevät valinnat edellyttävät tieteellistä tietoa tekemme seurauksista sekä demokraattista keskustelua luonnon ja yhteiskunnan terveyttä koskevista arvopäämääristä. (Niiniluoto, 2001 myös Clausen &

Yoshinaka, 2004) Sidosryhmien mukaanotolle on sekä normatiivisia että käytännön perusteita. Mahdollisuus vaikuttaa omaan elämään vaikuttaviin päätöksiin on yksi kansanvaltaisten yhteiskuntien perusarvoista (Heiskanen & Timonen, 2003). On otettava huomioon, että pelkkä informaatio uusien tekniikoiden yhteiskunnallisesta vaikutuksesta ei ratkaise etiikan ongelmaa. Informaatio on olemassa vain kontekstissa, joka antaa sille merkityksen. Informaatio on sidottu sosiaalisiin käytäntöihin ja maailman tulkintoihin, jotka heijastelevat yhteisön käytännöllisiä tarpeita. (Tuomi, 2007)

Arviointimenetelmiä on haluttu kehittää, sillä osallistavankin TAMenettelmän on todettu vaikuttavan jo käytössä olevan tekniikan ongelmien tunnistamiseen, ei uuden tekniikan kehittämiseen. Alankomaissa on kehitetty konstrukttiivinen eli rakentava tekniikan arviointi (Constructive Technology Assessment, CTA). CTA-menetelmä pohjautuu tekniikan historian, sosiologian ja evolutionääriseen taloustieteen löydöksiin. Taustaoletuksena on, että tekniikan vaihtoehtojen tuottaminen (tekniikan kehitys) ja niiden valikoituminen (markkinat, institutionaalinen valintaympäristö) eivät ole toisistaan riippumattomia. Ongelmana on, että tekniikan kehitysvaiheessa ei tunnisteta tai nähdä vuorovaikutussuhteita. Yhteiskunnan toimijat tai tekniikan kehittäjät eivät ymmärrä, miten teknologia saattaa vaikuttaa yhteiskuntaan tulevaisuudessa. Lisäämällä vuorovaikutusta teknologian kehittäjien ja kuluttajien välillä voidaan vaikuttaa suotuisasti tekniikan muotoutumiseen. CTA:n keskeinen oletus on, että teknisen kehityksen suunnittelun tulisi olla nykyistä laajempaa. Pitäisi saada luoduksi vuorovaikutteinen prosessi, jossa suunnittelijoiden, käyttäjien, kansalaisten ja julkisten päätöksentekijöiden ajatukset ja arvostukset tuodaan ilmi jo varhaisessa vaiheessa. Näin voidaan arvioida kehitystä ja kehitteillä olevan tekniikan suuntaa. Toimijoiden vuorovaikutus on keskeinen osa konstruktivistisesta teknologian arviointia. Toimijoita ovat: tekniikan kehittäjät; yhteiskunnalliset toimijat kuten kansalaiset, kuluttajat ja työntekijät; kolmantena ryhmänä tekniikan valvovat viranomaiset sekä neljäntenä toimintaa avustavat toimijat, jotka nykyisellään ovat tutkijoita. Vuorovaikutus halutaan pysyväksi, mikä samalla opettaisi toimijat omaksumaan ennakoivan lähestymistavan tekniikkaan. Lisäksi se opettaisi toimijat tunnistamaan tekniikkaan liittyvät erilaiset intressit ja sen myönteiset ja kielteiset yhteiskunnalliset vaikutukset. (Heiskanen & Timonen, 2003)

Tanskalaisten kehittämän konsensuskonferenssi-lähestymistavan tarkoituksena on lisätä kansalaisten osallistumista ja päätöksentekovoimaa tekniikkaa koskevilla kysymyksillä. Tarkoituksena on myös ollut edistää tekniikan demokratisoitumista sekä vuoropuhelua aktiivisten ruohonjuuritason kansanliikkeiden, hallinnon ja tekniikan kehittäjien kesken. Menetelmää on sovellettu myös muissa maissa. Konsensuskonferenssit soveltuvat parhaiten lähitulevaisuuden kehitteillä olevan tekniikan kehityksen muokkaamiseen. Teknisen kehityksen muokkaamiseen haluttiin saada mukaan arkijärki, ei-ammattillinen tieto, kokemus, arvot ja kansalaisten ääni. (Heiskanen & Timonen, 2003; Hansen & Clausen, 2003) Tanskan teknologianeuvosto on mm. jakanut uudelleen huomattavia resursseja kansalaisjärjestötutkimukseen ja ”debatti aktiviteettiin” sekä

keskusteluun organisaatioiden sisäisten aktiviteettien luomista varten julkisen mielenkiinnon kohteena olevaan julkiseen valistukseen. Lisäksi poliittiseen ja hallituksen byrokratiakeskusteluihin on saatu paljon laajempia näkökulmia tekniikan kehittymisestä ja eri toimijoiden roolista sen tuloksena, että maallikonäkökulma otettiin mukaan asiantuntijatiedon ohella konsensuskonferensseissa. (Clausen & Yoshinaka, 2004)

Osallistava suunnittelu on osoittanut, että tekniikan kriittinen käyttöönotto vaatii erittäin paljon reflektointia, kun kohdataan poliittiset ja eettiset vaatimukset. Lisäksi tämän kriittisen käytännön täytyy toimia artikuloijana teknisille vaihtoehdoille, jotka voivat täyttää käyttäjien tarpeet. Osallistavassa tekniikka-suunnittelussa on ongelmana käyttäjien teknisen tietouden puute. Loppukäyttäjien on vaikea ymmärtää insinöörien teknistä kieltä (Asaro, 2000). Saariluoman ja Leikkaan (2009) mukaan ei ole mahdollista olla käyttämättä symbolista teoriakieltä tv-t-suunnittelun keskusteluissa. On kuitenkin selvää, että näillä kielillä ei ole riittävästi ilmaisuvoimaa, jotta niitä voitaisiin käyttää analysoimaan, miksi ihmiset käyttävät tietutyyppeistä tekniikkaa, miksi he sitä tarvitsevat ja mitä he sillä toivovat saavuttavansa. Tarvitaan toisentyyppeistä kieliteoriaa ratkaisemaan nämä ongelmat.

Lukuisia muita menetelmiä on kehitetty, kuten tulevaisuuskonferenssit. Näiden lisäksi on kehitetty puhtaasti innovaatioiden kehittämiseen ja käyttöönottoon suunnattuja vuorovaikutteisia lähestymistapoja. Niissä painopiste on myönteisen tekniikan kehityksen edistämisessä. Esimerkiksi Suomessa, VTT:n teknologian tutkimuksen ryhmässä, on kehitetty innovaatioiden juurruttamisen menetelmä. Menetelmän hankkeet kestävät useamman vuoden, juurrutettava tekniikka on jo valittu ja toiminta suuntautuu sen kehittämiseen ja vakiinnuttamiseen. (Heiskanen & Timonen, 2003)

3.6 Miten teknisestä ajattelusta päästään emansipatoriseen ajatteluun?

Suomessa viestintätekniikan kehitys on ollut dynaamista yli sadan vuoden ajan. Ongelmaa ei niinkään ole uuden viestintätekniikan kehittämisessä, vaan uuden palvelun tuottamisessa. Kehitys on perustunut teknisiin ratkaisuihin eikä asiaa ole ajateltu palvelun kehittämisen kautta. Jotta viestintätekniikka ja palvelut olisivat hyödyllisiä ihmisten arjessa, niiden käyttöönotto edellyttää käyttäjiltään uudenlaisia toimintatapoja. Tästä puhelinrinkitoiminta on hyvä esimerkki. Tätä Habermas (1987) kutsuu kulttuurin uusintamiseksi. Uudenlaisten toimintatapojen tai -mallien kehittäminen ja muotoutuminen vie aikaa. Jotta uusi toimintamalli tukisi käyttäjiensä elämänmuotoa, myös käytettävän tekniikan ja/tai palvelun täytyy tukea sen käyttäjän elämänmuotoa. (Leikas, 2009) Tämä edellyttää sekä asiakas- että tekniikantuottajaorganisaatioilta osaamista ja pitkäjänteistä yhteistyötä sekä dialogia.

Yhteiskunta pyrkii ohjailemaan tai säätelemään tietoyhteiskuntastrategialla ja teknologia- tai innovaatiopolitiikoilla tekniikan kehittämistä ja käyttöönottoa. Suomalaiset tietoyhteiskuntastrategiat ja -ohjelmat ovat osoittautuneet deterministisiksi. (Roivas, 2009) Teknologiapolitiikan tarkastelun yhteydessä ilmeni, että kansalaisten käsitysten, arvostusten ja tarpeiden ja teknologiapolitiikan instituutioiden välinen väylä on suljettu. Jotta yhteiskunnan ohjailu tai säättely toimii ihmisten ja kaikkien yhteiskunnan toimijoiden hyväksi, tarvitaan systeemiosaamista. Systeemiosaaminen edellyttää ihmisten kuuntelemista ja osallistamista sekä kokonaisuuden ymmärtämistä. Ei ole yhdentekevää, mitä tekniikoita valitaan, koska tekniikalla saattaa olla peruuttamattomia vaikutuksia ihmisten ympäristöön. Ohjausta ja säättelyä harjoittavien tahojen on siis tunnettava tekniikka ja sen vaikutukset. Tältä osin tekniikan kehittäjien, sitä soveltavien yritysten sekä käyttäjien tulisi käydä dialogia. Ajattelu ei saisi olla pelkästään teknistä. Habermas (2002) on esittänyt tiedon intressiteoriassa miten teknisestä ajattelusta päästään emansipatoriseen ajatteluun eli intresseistä vaapaaseen havainnointiin.

Termi intressi liittyy keskusteluun tiedon arvosidonnaisuudesta. Habermasin mielestä tieto on aina yhteydessä elämään, arvoihin, käytäntöön ja subjektiin. Pyrkimys tiedon arvovapauteen on katkaissut yhteyden puhtaan teorian ja elämän käytännön väliltä. Tämä yhteys on tieteellisen kulttuurin kehittymisen edellytys (Habermas, 2002). Kriittisen tietoteorian tehtävä on osoittaa, kuinka tutkimustoiminta ja tiedon intressit ovat yhteydessä toisiinsa. Tutkimusta tekee aina ihminen. Tutkija on tutkimustoiminnan subjekti ja tutkijan tiedon intressi ohjaa tutkimuksen kaikkia vaiheita ja sitä, millaista tietoa tutkimuksen kautta syntyy. Erilaisiin tieteellisiin lähestymistapoihin sekä inhimillisen toiminnan eri näkökohtiin pohjautuen Habermas (2002) erottaa kolme tiedon intressiä:

Tekninen tiedonintressi, joka liittyy empiiris-analyyttisiin tieteisiin ja työhön; se pyrkii ennustamaan ilmiöitä. Tiedolla on välineellinen eli instrumentaalinen tarkoitus, se pyrkii varmistamaan välineellisen toiminnan, esimerkiksi työn, tarvitseman tiedon todenperäisyyttä. Esimerkiksi luonnontieteet ovat suuressa määrin keskittyneet teknisen intressin mukaiseen toimintaan, elämisen materiaalien edellytysten turvaamiseen. Empiiris-analyttiset tieteet perustuvat järjestelmälliseen havainnointiin tavoitteenaan luotettava, varma välitön tieto ilman subjektiivisia lisäjä.

Praktinen tiedon intressi liittyy historiallis-hermeneuttisiin tieteisiin ja kieleen. Sen tavoitteena on inhimillisten merkitysten ymmärtäminen ja tulkinta. Tulkitsija pyrkii muodostamaan kommunikaatioyhteyden tekstin ja itsensä välille. Tavoitteena on toimintasuuntautunut ymmärrys, intersubjektivisuuden säilyttäminen ja laajentaminen, toisin sanoen itseymmärrykseen perustuva yhteisymmärrys. Esimerkiksi humanistiset tieteet ovat keskittyneet normatiivisyyttä ja moraalisuutta sekä ihmisyyhteisöissä tapahtuvaa vuorovaikutusta koskeviin kysymyksenasetteluihin.

Emansipatorinen tiedon intressi liittyy kriittisiin yhteiskuntatieteisiin ja valtaan. Se pyrkii selvittämään yhteiskunnallisen toiminnan lainalaisuuksia ja

sen ideologisia riippuvuussuhteita. Lainalaisuuksia koskevan tiedon tarkoitus on käynnistää tietoinen reflektioprosessi ja mahdollisesti osoittaa ko. lainalaisuus käyttökelttomaksi. Emansipatorinen tiedon intressi ohjaa subjektin itse-reflektiota ja pyrkii vapauttamaan subjektin riippuvuussuhteiden vallasta. Emansipatorisen tiedonintressin tavoitteena on yhdistää tekninen ja praktinen; tämän intressin mukainen suuntautuminen edellyttää sen kysymistä, voisivatko asiat olla toisin kun ne nykyisellään ovat. Intresseistä vapaa havainnointi merkitsee emansipaatiota. Paljastamalla tiedon intressi paljastetaan samalla subjektin ja objektin yhteys, joka puolestaan tekee mahdolliseksi tiedon turvaamisen erityisintressien paineita ja harhaa vastaan ja siten edistää pyrkimystä objektiivisuuteen. (Habermas, 2002)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan viestintäpalvelun kehittämistä teleyrityksessä palvelemaan kansalaisjärjestön tarpeita. Tutkimuksen tässä luvussa on tarkasteltu viestintäpalvelun kehittämistä yhteiskunnallisessa kontekstissa ja pohdittu mm. miten yhteiskunnan instituutio, kuten teknologiapolitiikka, suhtautuu käyttäjälähtöiseen tekniikan kehitykseen. Yhteiskunnan tekniikkaa ohjailevassa toiminnassa painottuu voimakkaasti tekninen tiedon intressi. Tutkimuksen empiriana olevan puhelinrinki kehittämishankkeen toiminnan lähtökohtana on taas praktinen tiedon intressi. Tämän tutkimuksen tiedon intressi on emansipatorinen.

Habermasin (1984) kommunikatiivisen toiminnan teoria voidaan nähdä jatkeena Habermasin tiedon intresseille. Aarnion (1999) väitöskirjatutkimuksen mukaan kommunikatiivisen toiminnan teoria tuo dialogiin tärkeän näkökulman eli dialogi määräytyy sen kautta, että ihmiset diskurssissa pyrkivät toteuttamaan kommunikatiivisen toiminnan pääsyyvaatimuksia. Tämä tarkoittaa, että keskustelu perustuu illokutiivisiin (itseriittoisiin) puheakteihin, ja ainoastaan perustelujen paremmuus määrää keskustelun lopputuloksen. Lisäksi keskustelu on vallasta vapaata (vapaa perlokutiivisista puheakteista), puheessa ilmaistaan vain asian tila, ja puheen päämääränä on yhteisymmärrys. Strateginen hyötyä tai valtaa tavoitteleva toiminta ei ole dialogia. Habermasilainen dialogi on luonteeltaan konsensukseen pyrkivää. Normien säätelytoiminta, ilmaisevat itse -esittelyt, arvioivat ilmaisut, täydentävät ja toteavat puheaktit muodostavat kommunikatiivisen käytännön. Tämä käytäntö elämysmaailman taustaa vastaan on suunnattu saavuttamaan, ylläpitämään ja uudistamaan yhteisymmärrystä. (Habermas, 1984, 17)

Sosiaalisen toiminnan tärkeimmät käsitteet perustuvat koordinaatiomekanismeille, joita voidaan kuvata termein "yhteisymmärrys" ja "vaikutus". Yhteisymmärrys merkitsee, että asianomaiset pitävät tietoa päteväenä, toisin sanoen intersubjektiivisesti sitovana. Ainoastaan tämän vuoksi saattaa yhteinen tieto, joka sisältää interaktion kannalta merkityksellisiä aineksia ja seurauksia, saada toimintaa koordinoivia funktioita. Vastavuoroinen sitovuus voi syntyä vain yhteisistä näkemyksistä. Sosiologiset toimintateoriat edellyttävät interaktioon osallistuvilta ainakin yhtä yhteistä tietoa, heidän tilannetta koskevien tulkintojen on käytävä riittävästi yhteen. Tähän liittyy myös kielellistä kommunikaatiota, ainakin informaation vaihtoa. Yhteinen tieto konstituoi yhteisymmärryksen

(Habermas, 1987). Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoria perustuu kommunikaation käsitteeseen. Kielellinen kommunikaatio on kaiken yhteiskunnallisen toiminnan perusta: yhteiskunta on kielellisesti muodostunut. Kommunikaatiolla on kaksinainen tehtävä. Se välittää sosiaalista integraatiota ja sovittaa erimielisyyksiä yhteen. (Hautamäki, 2005)

Jos tulkitaan toiminta tilanteiden hallinnaksi, kommunikatiivisen toiminnan käsite nostaa tilanteiden hallinnasta esille kaksi aspektia: toimintasuunnitelman toteuttamiseen liittyvän teleologisen eli päämäärällisen aspektin sekä tilanteen tulkintaan ja yhteisymmärryksen tavoittelemiseen liittyvän kommunikatiivisen aspektin. Delanty (2004) kritisoi Habermasin asennetta yhteisöä kohtaan ambivalentiksi. Yhtäältä hän hylkää sellaisia yhteisöllisyyden perusoletuksia kuten yhteisön käsittämisen moraalisen kokonaisuutena ja toisaalta hän hakee käsitystä kommunikoivasta yhteisöstä, joka on vaarassa esineellistyä kaupallistuneilla sosiaalisilla suhteilla. Mikäli olisi olemassa yhteisö individualistien maailmassa, se voi olla vain sellainen yhteisö, joka yhdistyy yhteen jakamisen ja välittämisen kautta. Yhteisö, jossa yhdistyy vastuu ja huoli yhtäläisistä oikeuksista olla ihminen ja yhtäläinen oikeus toimia sen oikeuden pohjalta. (Bauman, 2001, 149–150)

Hautamäki nostaa esille kriittisen näkökulman Habermasin teoriaa kohtaan, globalisaation kansallisista vaikutuksista katsottuna. Ihmisten liikkuvuus ja modernit kommunikaatiovälineet murtavat yhteisöjen kansallisia rajoja ja vähentävät kansallisvaltioiden merkitystä yhteisöllisyyden perustana. On muodostunut virtuaalisia yhteisöjä, joiden jäsenet edustavat erilaisia paikkoja, etnisiä ryhmiä, kulttuureja ja kielellisiä viitekehyksiä. Mitä näin ollen voivat olla ideaaliset kommunikaatioyhteisöt? Hautamäki jatkaa, että kritiikki ei kuitenkaan kaada Habermasin teoriaa. Se vain osoittaa, että kommunikaatio on paljon vaikeampaa kuin rationaalisesti ajatellen voisi olettaa. Silti ihmiskunnalla ei ole muuta tietä parempaan kuin jatkaa vuoropuhelua yli kaikkien rajojen. (Hautamäki, 2005, 51)

Habermas tekee eron elämysmaailman, joka on taustana kommunikatiiviselle toiminnalle, ja talouden ja hallinnon systeemeistä muodostuvan osajärjestelmän välillä. Systeemiä integroi raha ja hallinnollinen valta, missä kielellisesti välitettyä yhteisymmärrystä ei tarvita. Vaarana on, Habermasin mukaan, että systeemi tunkeutuu elämysmaailmaan. Silloin raha ja valta korvaavat ihmisten välisen yhteisymmärryksen ja solidaarisuuden myös elämysmaailmassa. (Habermas, 1987) Julkisen sektorin rinnalle toiseksi vahvaksi systeemimaailman edustajaksi on noussut viime vuosina yritystalous ja markkinat. Suomessa valtio ja sen ympärille rakentunut julkinen sektori ja lisääntyvässä määrin markkinat ovat johtaneet Suomea ja määritelleet ihmisten hyvän elämän. Kolmas tukijalka, kansalaisyhteiskunta, on ollut peränpitäjänä. Kansalaisyhteiskunta on toiminut, mutta systeemimaailman varjossa. Siirryttäessä postmaterialismin aikaan olisi hyödyllistä, että systeemimaailman toimijoiden ohelle elämysmaailmaa edustava kansalaisyhteiskunta tulee nostaa sille kuuluvaan asemaan. Ihmisten todellinen hyvinvointi, elämänlaatu, edellyttää sitä, että elämysmaailman

asiat ovat henkisesti yhtä tärkeitä kuin systeemimaailman toiminnot (Harju, 2007, 12–13).

Elämismaailmaa toimija pitää yhteisymmärrykseen suuntautuneen toiminnan resurssina, ja rajoitukset, jotka muodostavat hänen suunnitelmiansa toteuttamisolosuhteet, hän sitä vastoin kohtaa tilanteen osatekijöinä. Nämä voidaan jakaa tosiasioihin, normeihin ja elämyksiin. Elämysmaailma koostuu implisiittisestä, holistisesta tiedosta, se on kontekstia muodostava. Elämysmaailma on läsnä niinä itsestäänselvyyksinä, jotka ovat kommunikatiivisesti toimivalle siinä määrin tuttuja, ettei hän edes ota huomioon niiden problematisoimisen mahdollisuutta. Elämysmaailma muodostaa myös eräänlaisen vakaumusten varannon, josta kommunikaatioon osallistuvat ammentavat tyydyttääkseen tilanteessa syntyneen yhteisymmärryksen tarpeen yksimielisyyden mahdollistavilla tulkinnoilla. Tällaisena resurssina elämismaailma on yhteisymmärryksen muodostumiselle konstitutiivinen. (Habermas, 1987)

Elämismaailman tausta muodostuu yksilöllisistä valmiuksista. Ensinnäkin se muodostuu intuitiivisesta tiedosta, miten johonkin tilanteeseen on varauduttu; toiseksi se muodostuu sosiaalisen tottumuksen kautta syntyneistä käytännöistä – intuitiivisesta tiedosta, jonka varaan jossakin tilanteessa asettua. Näiden lisäksi on vielä triviaalisti tiedettyjä perusvakaumuksia. Habermasin elämismaailman käsite viittaa arkielämään, vaikka se on jokseenkin epämääräinen käsite. Ilmonen puhuu kansalaisyhteiskunnasta, joka sekään ei ole kovin selvä käsite. Hän ymmärtää sen koostuvan erilaisista yhdistyksistä, jotka muodostavat kansalaisyhteiskunnan ytimen ja sen muodollisesti organisoidun osan. Siihen kuuluu myös perheinstituutio, kotitaloudet, yhteiskunnalliset liikkeet sekä iso joukko epävirallisia ja enemmän tai vähemmän pysyviä sosiaalisia verkostoja sukuyhteisöistä etäisiin tuttavuussuhteisiin. (Ilmonen, 2006, 106)

Pyrkiessään jotakin tilannetta koskevaan yhteisymmärrykseen interaktioon osallistuvat ovat osa kulttuurista traditiota, jota he sekä käyttävät hyväkseen että uudistavat. Kommunikatiiviseksi arkikäytännöksi punoutuneet interaktiot muodostavat välineen, jolla kulttuuri, yhteiskunta ja persoona uusintavat itseään. (Habermas, 1984) Habermas jatkaa, että ymmärryksen funktionaalisesta näkökulmasta kommunikatiivinen toiminta edistää kulttuurisen tiedon periytymistä ja uusiutumista. Toiminnan koordinaation näkökulmasta se edistää sosiaalista integraatiota ja solidaarisuuden muodostumista. Sosialisoinnin näkökulmasta kommunikatiivinen toiminta edistää henkilökohtaisen identiteetin muotoutumista. (Habermas, 1984)

Puro (2007) toteaa, että Habermasin yhteisymmärrystä painottavan näkökulman kanssa on vaikea olla eri mieltä. Mutta miten hyvin se kuvaa yksittäisen viestivän ihmisen olemisen ongelmaa? Viestijät pyrkivät jakamaan kokemuksiaan, että ymmärtäisivät toistensa kokemuksia paremmin. Mutta yhteistyö ja yhteisymmärrys eivät voi olla luonteeltaan pakottavia. Mikäli viestijä kokee, että yhteisymmärrys tarkoittaa ainutlaatuisuuden menettämistä, yhteistyöllä ei ole merkitystä. Kotkavirta ja Nyyssönen näkevät Habermasin diskurssietiikan taustalla yleisemmän näkemyksen niistä periaatteista, joiden mukaisesti toimimme yhdessä käyttäessämme kieltä. Habermas on pyrkinyt osoittamaan, että

siihen tapaan, miten arkielämässä haemme yhdessä ratkaisuja moraalisiin ristiriitatilanteisiin, itse asiassa sisältyy ajatus osapuolten yhdenvertaisuudesta (Kotkavirta & Nyyssönen, 1996). Ilkka Kallion mukaan yhteiskunta on pohjimmiltaan keskusteluprosessi. Sen yhteiskunnalliset ongelmat eivät ole perusluonteeltaan eettisiä vaan älyllisiä eli keskustelutaidon, yhdessä ajattelemisen taidon puutetta. Yhteiskunta on täsmälleen niin hyvä kuin sen jäsenten keskustelutaidot ja -mahdollisuudet sallivat. (Kallio, 2008, 55)

Dialogiin tarvitaan aina toisia osapuolia. Tämän tutkimuksen kolmas keskustelutaho, julkinen valta, ei näe tekniikan käyttäjiä keskustelukumppanina. Tämä viittaa siihen, että ei nähdä uuden tekniikan ja tiedon organisoivan uudella tavalla sosiaalisia suhteita yhteisön sisällä ja niiden välillä. Organisoitumisen tapa on riippuvainen sosiaalisista valtasuhteista. (Tuomi, 2007, 43) Innovaatiot muuttuvat tosiksi vasta niiden tultua käyttöön otetuiksi eri yhteisöissä. Tätä prosessia voi luonnehtia vallankumoukselliseksi, ja joillakin on siinä enemmän sananvaltaa kuin toisilla. Olemassa olevista valtasuhteista ja yhteiskunnan käytössä olevista poliittisista periaatteista riippuu, kenen ääntä kuunnellaan. (Tuomi, 2007) Koska tekniikan ja tieteen uutuudet voivat tarkoittaa täysin eri asioita eri yhteisöille, innovaatioiden vaikutuksia ei voi koskaan kuvata yhden käytännön näkökulmasta, sen erityistä kieltä ja arvojärjestelmää käyttäen. Yhteiskunnan arvojärjestelmät ovat yhteensopimattomat, joten ainoa keino ratkaista yhteismittomuuden ongelma on saattaa yhteen eri maailmoista tulevat ihmiset ja antaa heille tilaisuus kommunikointiin. (Tuomi, 2007, 43–44)

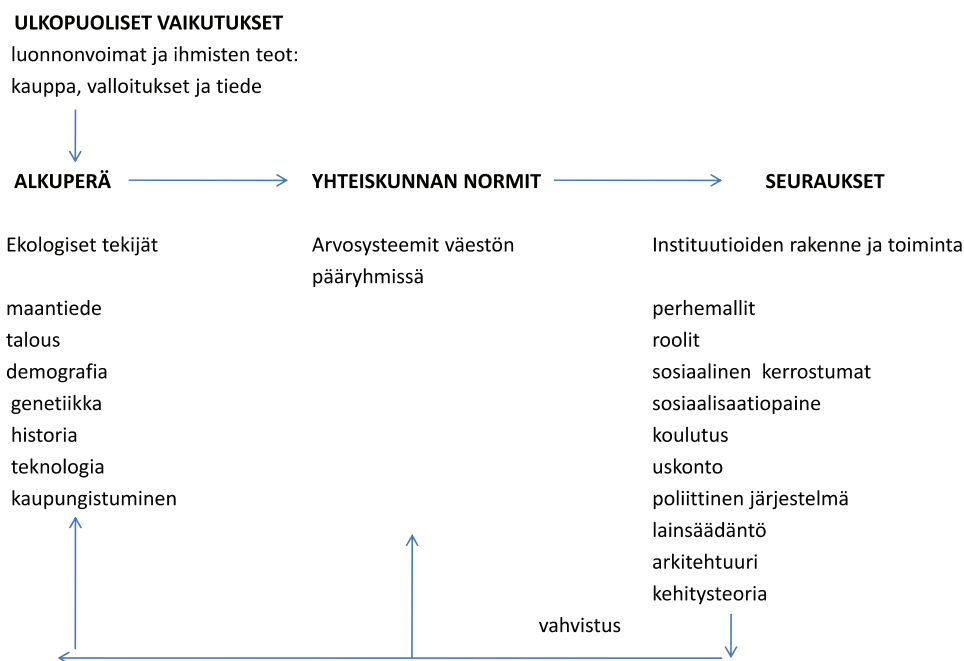
4 PALVELUISTA UUTEEN TOIMINTATAPAAN

Tutkimuksen tässä luvussa keskustellaan aluksi yleisesti arvoista, sillä ne ovat kaiken toiminnan taustalla. Edellisessä luvussa arvoja tarkasteltiin vain teknologiapolitiikan kontekstissa. Seuraavaksi tarkastellaan, miten arvot nähdään ICT-palvelujen suunnittelussa, miten arvo-käsite ymmärretään palvelunmarkkinoinnin alueella ja miten asiakkaan arvoa on ryhmitelty. Tämän jälkeen pohditaan käytännön teoriaa ja elämänmuototeoriaa lähtökohtana palvelun kehittämiselle. Samalla pohditaan eri käsitteitä puhelinrinkihankkeen ja -toiminnan kontekstissa. Tarkastelun kohteena olevan puhelinrinkitoiminnan edellyttämien tuotteiden ajatellaan kuuluvan osaksi yrityksen palveluliiketoimintaa, jolloin palvelu tuotetaan ydinliiketoimintana tai -prosessina. Muut palvelutoiminnot, jotka ovat osa palveluntuotannon tukiprosessia, kuten asiakaspalvelua, jäävät lähinnä maininnan tasolle. Lopuksi mainitaan lyhyesti yleisistä tekijöistä, jotka ovat 2000-luvun palvelukehityksen taustalla. Luvun lopussa tarkastellaan tuote- ja palvelukäsitteitä ja palvelulogiikkaa palvelun markkinointitutkimuksen kautta sekä luodaan katsaus viimeaikaiseen palvelun määrittelyyn ja palvelulogiikkaan.

4.1 Arvot ja arvo

Tämä kappale on johdatus arvoihin niiden filosofisessa mielessä. Arvoilla on tärkeä merkitys tuotteiden ja palveluiden suunnittelun näkökulmasta. Johdannon jälkeen tarkastellaan arvo-orientoitunutta ICT-tuotteiden ja -palveluiden suunnittelua ja arvoa palvelujen markkinoinnin ja johtamisen näkökulmasta. Ihmisen toiminta on yleensä luonteeltaan tavoitteellista ja toiminnan tavoitteet liittyvät arvoihin (Kotkavirta & Nyysönen, 1996). Arvojen taustalla on aina arvostamiseksi kutsuttu inhimillinen toiminta. Arvojen tehtävä on ohjata ihmisen käyttäytymistä ja arvoja voi tutkia ihmisten asenteiden kautta (Niiniluoto, 2001, 177). Arvot voidaan määrittellä taipumukseksi pitää parempana jotakin tiettyä asioiden tilaa verrattuna toiseen tilaan (Hofstede, 1991; Niiniluoto, 2001;

Puohiniemi, 2002). Myös asenteet ja uskomukset pitävät sisällään arvokomponentin. Arvoilla on sekä voimakkuus, intensiteetti että suunta, ja ne opitaan hyvin nuorena. Ne eivät ole rationaalisia, mutta ne määrittävät subjektiivisen rationaalisuuden. Lähes kaikki ihmisen mentaali ohjelmointi on arvoperäistä (Hofstede, 1991). Arvot periytyvät sukupolvelta toiselle eri kulttuureissa. Kaikki arvot ovat myös tiedostettuja motiiveja. Mutta toisin päin tämä yhtälö ei päde (Puohiniemi, 2002, 19). Hofstede (1991) kuvaa (kuva 12) kulttuurin muotojen vakiintumisen mekanismeja.



KUVA 12 Arvojen rooli kulttuurin muotojen vakiintumisessa (Hofstede 1991, 22)

Systemin keskiössä ovat yhteiskunnan normit, jotka koostuvat arvosysteemeistä ja ovat samat suurimmalla osalla väestöä. Normien alkuperä on fyysiseen ympäristöön vaikuttavissa tekijöissä, joita ovat maantiede, talous, demografia, genetiikka/hygienia, historia, tekniikka ja kaupungistuminen. Jos tätä ajatusta peilataan suomalaiseen yhteiskuntaan, jossa väestö vanhenee hyvin nopeasti, vanheneminen tulee näkymään normeissa ja arvosysteemeissä ajan myötä. Esimerkiksi Suomen oikeusasiamies takasi lailla vanhuksille tarpeeksi hoitajia. (Repo, 2010) Hofsteden (1991) mukaan tärkeitä ovat ulkoiset tekijät, kuten kaupankäynti, ja luonnonvoimat, joita ovat esimerkiksi globalisaatio, tekniikka, ilmastonmuutos ja taudit. Ulkoiset tekijät vaikuttavat ”ekologisten” tekijöiden välityksellä normeihin. Normit ovat sääntöjä, jotka ilmaisevat, mitä saa ja mitä ei saa tehdä, mitä pitää tehdä ja pitää jättää tekemättä (Kotkavirta & Nyysönen, 1996). Normien ja arvojen välillä on monenlaisia yhteyksiä. Yleisesti voidaan sanoa, että normit ja säännöt suojelevat arvoja. Ne tekevät mahdolliseksi sen,

että voimme toiminnallamme saavuttaa asioita, joita arvostamme (Kotkavirta & Nyyssönen, 1996).

Yhteiskunnan normit ovat johtaneet tietynlaisten instituutioiden kehittymiseen ja säilymiseen yhteiskunnassa. Kuvassa systeemi on itsesäädellyssä homeostaasissa, lähes tasapainossa. Arvot vaikuttavat lähes kaikkeen mentaaliiseen ohjelmointiimme ja kulttuuri vaikuttaa lähes kaikkeen (Hofstede, 1991). Niiniluodon (1986) mukaan vakavaa huomiota on kiinnitettävä siihen voimaan, jolla tekninen kehitys kykenee muokkaamaan ihmisten arvojärjestelmiä.

Allardt ja Littunen (1966) kuvaavat normien muutosta, joka tapahtui Suomessa siirryttäessä maatalousvaltaisesta yhteiskunnasta teolliseen. Perinteillä ei ollut enää samaa asemaa odotusten perusteina. Liikkuvuus lisääntyi, sosiaaliset ryhmät muuttivat luonnettaan, ja jotkut niistä lakkasivat kokonaan olemasta. Syntyi epävarmuutta siitä, mitkä normit ovat oikeita. Alkavan teollistumisen ja laajentuvan talouselämän kaudella on hallitsevana sisältäpäin ohjautuva ihminen. Sisältäpäin ohjautuvan ihmisen on luotettava itseensä, toisin sanoen lapsuus- ja nuoruusaikana oppimiinsa normeihin. Sisältäpäin ohjautuva ihminen ei saa normejaan niistä ryhmistä, joihin hän kulloinkin kuuluu, vaan normit ovat sisäistyneet paljon aikaisemmin.

Teollinen ja taloudellinen kehitys on johtanut lukuisten uusien ryhmien syntyyn. Yhteiskunnan organisaatioverkot kasvoivat ja laajenivat, kotien tehtäviä siirtyi uusille elimille, työnantajat ja työntekijät järjestäytyivät, liike-elämän sopimukset ja suhtautuminen kilpailijoihin ja asiakkaihin tuli tärkeäksi. Tällaisessa tilanteessa nopea sopeutuminen on erittäin olennaista ja ulkoapäin ohjautuva ihminen tuli vallitsevaksi. Ihmiselle opetetaan keinoja, joiden avulla hän selviää uusista tilanteista. Menestymiseen vaikuttavat ympäristön asenteet enemmän kuin lapsena opitut ihanteet. (Allardt & Littunen, 1966, 37–38)

Arvojen muutokset johtavat yhteiskunnallisten toimintajärjestelmien muutokseen. Arvoja ei ole olemassa ihmisestä riippumatta, vaan ne luodaan ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Ne eivät ole vain olemassa yksityisen subjektin mielessä, vaan niillä on julkinen ulottuvuus. (Niiniluoto, 2001, 183) Arvoja on hyvin monenlaisia, esimerkiksi von Wright (1972) on erottanut kuusi arvon tai hyvän perustyyppiä: 1. *Välineellinen hyvä*, joka tarkoittaa esimerkiksi hyvää puhelinrinkipalvelua. Artefakti, joka on välineellisen arvon kantaja, on hyvä tiettyyn tarkoitukseen. 2. *Teknisesti hyvä* tarkoittaa, että jollakin henkilöllä on kyky tai valmius suorittaa jokin toiminto erityisen hyvin, esimerkiksi hyvä johtaja, puuseppä, tutkija, tuotekehittäjä tai myyjä. Puhelinrinkihankkeen puitteissa tuotettiin koulutusmalli, jonka avulla puhelinrinkiohjaajista voi tulla teknisesti hyviä. 3. *Lääketieteellinen hyvä* koskee ihmisen hyvinvointia. Jokin, joka on tai tehdään tai tapahtuu, on hyvä hyvinvoinnille, se on hyödyllinen. Puhelinrinkipalvelu on osoittautunut hyödylliseksi rinkeihin osallistuneille henkilöille. 4. *Utilitaarinen hyvä* liittyy hyödylliseen ja suotuisaan asiaan hyvinvoinnin näkökulmasta, esimerkiksi yleishyödyllinen palvelu. Puhelinrinkitoiminta näytetään hyvänä tarkasteltaessa sitä yhteiskunnan näkökulmasta, sillä se muun muassa vahvistaa rinkeihin osallistuvien sosiaalista pääomaa. 5. *Hedoninen hyvä* liittyy makuasioihin kuten hyvä ruoka, viini, seura tai puhelinrinki. 6. *Inhimilli-*

sesti tai moraalisesti hyvää viittaa käyttäytymiseen tai luonteeseen. Ihminen voi olla hyvä ja tehdä hyvää. Tämä tarkoittaa hyvää moraalisisessa mielessä, kuten esimerkiksi järjestöjen vapaaehtois- ja vertaistoimijoiden auttamistoiminta.

Arvot muuttuvat yleensä hitaasti. Esimerkiksi Suomessa 1990-luvulla arvoihin kohdistuivat suuret muutospaineet: poliittiset, taloudelliset sekä teknologian muutokset. Puohiniemi (2002) selittää, että edellä mainitut tekijät eivät sellaisenaan aiheuta arvonmuutoksia, mutta ne voivat yhdessä tai erikseen käynnistää muutosprosessin, jossa yhteiskunta uudistuu merkittäväällä tavalla. Puohiniemen tutkimuksen mukaan näin tapahtui 1990-luvun Suomessa, vaikka väestön tärkeinä pitämien arvojen hierarkkinen järjestys ei juuri muuttunut. Informaatioteknologiaan olennaisin osin perustuvat uuden talouden ongelmat voidaan nähdä arvojen kautta uudella tavalla. Informaatioteknologiasta innostuneet olivat arvoiltaan heterogeeninen joukko, joka jakautui arvoiltaan täysin erilaisiin ryhmiin: itsenäisiin ja egoisteihin. Edelliset motivoituivat siitä, että saavat tehdä uusia asioita ja kokeilla omia rajojaan. Jälkimmäiset motivoituivat taas siitä, että he saavat tehdä asioita entistä paremmin sekä niin, että muut sen huomasivat. Puohiniemi osoitti, että egoistit ovat voimakkaammin taloudellisten ja liiketoiminta-intressien ohjaamia kuin itsenäiset. Informaatioteknologia-ala on houkuttanut molempia ryhmiä puoleensa. (Puohiniemi, 2002, 318)

Suomalainen yhteiskunta näyttää pyörivän individualistien ehdoilla, vaikka individualismi vastaa noin joka kolmannen suomalaisen toiveita. Individualistit etsivät uusia mahdollisuuksia, joko taloudellisia (egoistit) tai elämyksellisiä (hedonistit) tai itsensä kehittämiseen liittyviä (itsenäiset). Tässä ryhmässä taloudelliset arvot ylikorostuvat ja arvostetaan jatkuvaa muutosta. Yhteiskunnallista vastuuta korostaa universalistien joukko, johon kuuluu 40 prosenttia väestöstä. Universalistit osaavat kyseenalaistaa kehityksen suuntia ja esittää vaihtoehtoja sekä heillä on mahdollisuus vaikuttaa yhteiskunnalliseen kehitykseen. Heidän ajattelussaan korostuu kulttuurinen avoimuus ja suvaitsevaisuus. (Puohiniemi, 2002, 334) Väestön valtaosa näyttää kannattavan ihmiskuvaa, jossa jokainen ihminen on itsessään arvokas (Hautamäki, 2008).

Tulevaisuuden odotuksiin keskittyminen johti uuden talouden uudenlaiseen ansainnan logiikkaan. Ennen lähdettiin liikkeelle asiakkaan tarpeesta ja kehitettiin ratkaisu, josta saattoi seurata menestystä. Uudessa taloudessa tekijät uskoivat löytäneensä informaatioteknologiasta menestyskaavan, jonka avulla ratkaistaan asiakkaan ongelmat tulevaisuudessa. Kokemusta ei ollut, mutta usko menestyskierteeseen oli vahva, sillä tehtiin uutta. Puohiniemi (2002, 319) kuvaa vanhan talouden (a) menestyskierrettä ja uuden talouden (b) menestyskierrettä seuraavasti:

- a) tekijä – asiakas – ratkaisu – menestys
- b) tekijä – menestys – ratkaisu – asiakas

Tältä pohjalta ymmärtää myös tänä päivänä yleisesti käytetyn termin ”esitystalous”, jossa yrityksessä ratkaisu ei ole valmis, on vain myyntipuheita ja esityskalvoja, mutta asiakkaalle välittyy kuva, että ratkaisu on valmis. Kuvauksesta myös ilmenee, että uudessa taloudessa toiminnan motivaatio ei lähde asiakkaan ongelmasta tai tarpeesta vaan teknologian menestyskaavasta.

4.1.1 Arvo-orientoitunut ICT-tuotteen ja palvelun suunnittelun näkökulma

Tämän tutkimuksen kohteena olevat tuote ja palvelu ovat viestintätekniiikan tuotteita. Näin ollen on tärkeää tarkastella, miten arvot otetaan huomioon tieto- ja viestintätekniiikan tuotteiden suunnittelussa. Arvo-orientoitunutta suunnittelua voidaan katsoa monen menetelmän kautta. Sen voi nähdä kertovan suhteista tv:n ja ihmisen arvojen välillä. Näin se voi auttaa löytämään, millaisia arvoja HCI (Ihmisen ja koneen välinen vuorovaikutustutkimus) voi tuoda ihmisille. Sen avulla voi myös korostaa taloudellisia liiketoiminta-arvoja tuotteen tai palvelun tuottajan näkökulmasta. Lisäksi se voi kertoa käyttäjän saamasta lisäarvosta, eli miksi hän ylipäätään käyttää tuotetta. Yleisesti arvo-orientoituneen suunnittelun voi nähdä tuovan ihmisen arvot tuotekehitykseen. Tämä mahdollisesti lisäisi tuotteen haluttavuutta ja näin myös lisäisi tuotteen arvoa kaupallisesta näkökulmasta katsottuna. (Leikas, 2009)

Ihmisen ja koneen välisen vuorovaikutustutkimuksen (Human Computer Interaction eli HCI) alkaessa saada jalansijaa alettiin keskustella ihmisen vaikutuksesta käyttäjänä. Tällöin yleistä oli näkemys ihmisen roolista toimia koneen parhaaksi, eli oli tärkeää varmistaa, että konetta operoitiin, niin kuin odotettiin. Vielä nykyisinkin suurin osa HCI-suunnittelusta suuntautuu takaamaan systeemin ja palveluiden tasaisen ja ongelmattoman operoinnin. (Leikas, 2009) Tämäkin näkökulma on edelleen tärkeä – mutta se ei yksin riitä – sillä puhelimesta sanotaan, että se on maailman suurin kone, ja sitä pitää osata operoida. Cocktonin (2005) mukaan joka vuosikymmen on merkinnyt fokuksen muutosta HCI-suunnittelulle: 1970-luvulla HCI oli lähinnä systeemikeskeinen, 1980-luvulla HCI oli käyttäjäkeskeinen ja 1990-luvulla nousivat kontekstikeskeiset seikat suunnittelun keskiöön. Jokainen fokus on ollut välttämätön, ja myös jää näin, mutta se ei kuitenkaan riitä. Ainoastaan pitämällä arvoa (value) fokuksena saavutetaan riittävä pohja kannattavan systeemin suunnittelemiseen.

Suunnitteluun on syntynyt uusia menetelmiä (Leikas, 2009), jotka tähtäävät käyttäjän näkökulman huomioon ottamiseen jo suunnittelun alkuvaiheessa. Näissä menetelmissä pyritään hahmottamaan arjen suunnittelun ongelmaa. Tällaisia menetelmiä ovat: eettinen suunnittelu, arvo(worth)-keskeinen suunnittelu, empaattinen suunnittelu, kaikki mukaan ottava suunnittelu sekä mielihyväs suunnittelu.

Eettinen suunnittelu korostaa eettisiä arvoja sovelletun etiikan alueella tietokoneteknologian kontekstiin liittyviin eettisiin kysymyksiin. Tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa ihmisille on viimekädessä kysymys sellaisen tekniikan suunnittelusta, joka tukee ja lisää elämän laatua, toisin sanoen tuottaa hyvää ihmiselle. (Leikas, 2009, 40) Tässä yhteydessä tärkein kysymys koskee sanan ”hyvä” tulkintaa. Mikä ymmärretään hyväksi, kenen näkökulmasta ja mitkä vaihtoehdot lisäävät hyvää? Eettinen suunnittelu tarkoittaa eettisten arvojen ja vaihtoehtojen huolellista punnintaa suunnittelupäätöksiä tehtäessä. Lisäksi se tarkoittaa pohdintaa suunnitteluprosessin aikana ja suunnittelumenetelmiä valitessa. On pohdittava, mikä on eettistä, ja mistä muodostuu ihmisen hyvä. (Leikas, 2009) Cairns ja Thimbleby (2003) näkevät etiikan sopivana viitekehyyk-

senä esimerkiksi sen tutkimiseen, mikä on hyvä käyttöliittymä. He myös näkevät etiikan tuomisen HCI-käytäntöihin arvokkaaksi. Esimerkiksi HCI:n tarkastelu etiikan valossa saattaa nostaa esille olennaisia kysymyksiä, joita suunnittelijat joka tapauksessa joutuvat ratkaisemaan eksplisiittisesti tai implisiittisesti.

Empaattinen suunnittelu puolestaan kiinnittää huomiota käyttäjän kokemuksiin ja tuntemuksiin (esimerkiksi Mattelmäki & Battarbee, 2002). Kaikki mukaan ottava suunnittelu pyrkii ajatukseen, että kaikilla ihmisillä tulisi olla pääsy liittyimiin ja heidän tulisi voida käyttää tekniikkaa hyödykseen. Mielihyväsuunnittelussa korostetaan ilon tärkeyttä, laajasti ottaen eri tuotteiden omistamista ja käyttöä. Leikas (2009) käyttää termiä arvo-orientoitunut suunnittelu, joka kattaa kaikki edellä mainitut lähestymistavat.

Suunnittelussa sovellettu ihmiskeskeinen prosessinäkemyks (Human-Centred Design eli HCD on yleisesti käytetty HCI-suunnittelun lähestymistapa (Carroll, 2003)), on Leikkaan (2009) mukaan keskittynyt enemmän tekniseen näkökulmaan kuin teknologian eli tuotteen ja palvelun rooliin ihmisen elämässä. Ihmiskeskeinen suunnittelunäkemys on kansainvälinen standardi, jonka suunnittelulähtökohdassa on jo olemassa visio toteuttavasta tuotteesta ja käytettävästä teknologiasta. Näkemyksessä suunnittelu alkaa jo aikeesta kehittää tietty tuote tai sovellus. Se ei kerro, miten tarve juuri tämän tuotteen kehittämiseen on ymmärretty. Leikkaan (2009) mukaan voi sanoa, että suunnittelussa eettiset arvot ovat rakentavia, mutta tekniset arvot eivät sitä ole.

Arvo-keskeinen menetelmä tarkastelee käyttäjän käytännöllisiä ja moraalisia arvoja, yleisesti ottaen tuotteen subjektiivista lisäarvoa. Leikkaan (2009) mukaan yksi kaikkein lupaavimmista arvopohjaisista menetelmistä on Cocktonin (2004, 2005, 2006, 2008) esittelemä arvo(worth)-keskeinen kehitys. Arvo (worth)-keskeinen kehitys kohdistuu kehittämiseen, joka on jonkun arvoista. Tämä tarkoittaa asioita, jotka tuottavat arvoa ilmentyessään ihmisten motivaationa yksilöllisesti ja kollektiivisesti ja joihin uhrataan aikaa, rahaa, energiaa ja sitoutumista (Cockton, 2006). Käsite "worths" arvojen vastineena on sisällöltään laajempi kuin ihmisen hyvinvoinnin moraaliset arvot ja oikeudenmukaisuus (Leikas, 2009).

Cockton (2006) haluaa kiinnittää huomiota eri arvomääritelmiin pohjautuvan suunnittelun erilaisiin lähtökohtiin. Hän käyttää termiä worth(arvo) -keskeinen kehittäminen (WCD) erottaakseen sen arvosensitiivisestä suunnittelusta (Value Sensitive Design), joka korostaa moraalisia arvoja. WCD ei ole metodologia eikä näin ollen sisällä mitään suunnittelumenetelmiä. Arvosensitiivinen suunnittelu on yksi tapa huomioida etiikkaa suunnittelussa, koska sen tarkoituksena on tehdä moraaliset arvot osaksi teknologista suunnittelua, tutkimusta, kehittämistä ja tuotantoa. Siinä oletetaan, että ihmisten arvot ja normit voidaan saattaa osaksi valmistamiamme ja käyttämiämme asioita. (Leikas 2009)

Arvosensitiivinen suunnittelu (Albrechtslund, 2007; van den Hoven & Manders-Huit, 2008) korostaa moraalisia arvoja. Friedmanin ja Kahnin (2003) luettelo moraalisisista arvoista on seuraava: ihmisen hyvinvointi, omistajuus ja omaisuus, yksityisyys, vapaus syrjäytymisestä, universaali käytettävyyys, luot-

tamus, autonomia, informoitu suostumus, luotettavuus, huomaavaisuus, identiteetti, rauhallisuus ja ympäristön kestävä kehitys. Edellä mainitussa luettelossa ei mainita oikeudenmukaisuutta, jonka Alhman (1953) katsoo kuuluvaksi ihmisen perusarvoihin. Arvojen merkitys ihmisen toiminnassa ei ole uusi asia, vaan esimerkiksi Westermarck (1933) on pohtinut moraalisia tunteita, niiden luonteita ja alkuperää sekä ilmiöitä, joihin moraalikäsitteitä sovelletaan, jo 1900-luvun alussa. Arvosensitiivinen suunnittelu korostaa etiikkaa samalta kannalta kuin traditionaalinen human-technology interaction-lähestymistapa. Myös tämä suunnittelumenetelmä on keskittynyt liikaa prosessien kehittämiseen ja teknisten systeemien ja laitteiden käyttötilanteiden suunnitteluun (Leikas, 2009). Arvosensitiivinen suunnittelu on arvokas lähtökohta harjoittaa tietotekniikkaetiikkaa suunnittelussa, ja sen takia sitä voidaan pitää merkityksellisenä. Mutta ihmisten elämän tavoitteiden kannalta nähtynä se ei anna mitään ymmärrystä suunnitteluun. (Leikas, 2009) Oikeudenmukaisuuden arvo rakenteiden suunnittelussa on tärkeä, ja sen puuttuminen tulisi huomioida arvosensitiivistä suunnittelua sovellettaessa.

Cockton (2006) korostaa keskustelun tärkeyttä viitaten erityisesti Habermasin ja Foucautin tuomiin elementteihin. Arvon (worth) ymmärtämiseksi on tutkittava keskustelua, sillä näissä keskusteluissa luodaan kaikki ihmisten arvot ja kaikki arvot on ”kirjattu ylös”. Keskustelut kohdistuvat yksilöihin tai kollektiiviin. Yksilöllisen arvon näkökulmasta ihmisen psyykkiseen hyvinvointiin kuuluu identiteetti, kuuluminen johonkin ja kasvaminen. Kukin alue tarjoaa haasteita suunnitteluun, ja kukin alue on voimakas motivaation lähde yksilön kotona, työssä ja sosiaalisissa verkostoissa. Identiteetin, kuulumisen ja kasvamisen arvo kestää läpi koko yksilön elämän, mutta ohimenevä mielihyvä ja mukavuus ovat yhtä lailla arvokkaita kuten yksilön fyysinen ja mentaalinen terveyskin. On nähtävissä WDC-painotuksen muuttamista kognitiosta vuorovaikutuksen suunnitteluun ja etenkin viimeaikoina tunteista tahtoon. Lähtökohtana eivät ole käyttäjän tavoitteet tai objektit vaan ihmisen motivaatio. Liian usein tavoitteet ja objektit HCI:ssä eivät pohjautu yksilön motivaatioon vaan ovat pikemmin relevantteja kollektiiviselle arvolle kuten kaupalliselle arvolle yrityksessä tai poliittiselle arvolle julkisella sektorilla. Cocktonin (2006) mukaan yksilöllisen ja kollektiivisen arvon tasapainottaminen HCI:n sisällä tarjoaa suuret suunnittelumahdollisuudet kaikilla arvon areenoilla.

Arvo(worth)-keskeinen kehitys antaa mitan teknologian lisäarvolle. Se keskittyy esittämään tuotteen lisäarvoa käyttäjälle. Mutta se ei problematisoi elämää eikä ota elämää systemaattiseksi tutkimusteemaksi. Jos keskitymme vain arvoihin, jää huomaamatta ihmisten elämän rajoitteita, jotka estävät heitä käyttämästä teknologiaa, vaikka otettaisiin huomioon ihmisten arvot. (Leikas, 2009) Toisin sanoen suunnittelun pohjaksi pitäisi olla holistinen näkemys käyttäjästä.

4.1.2 Arvo palvelujen markkinoinnin ja johtamisen näkökulmasta

Ihmisen tarpeet, halut, toiveet ja unelmat, yleensä ottaen toiminnan tavoitteet, liittyvät arvoihin. Ihminen haluaa, tarvitsee ja toivoo, siis hän arvostaa erilaisia

asioita ja siksi hän pyrkii niitä saavuttamaan. Arvostaminen ja arvo liittyvät yhteen. Arvostaminen on subjektiivinen toiminto, joka liittyy arvoon. Lisäksi on syytä erottaa se esine, kyseisen arvon kantaja tai edustaja, johon arvostus ja toiminta konkreettisesti suuntautuvat. (Kotkavirta & Nyyssönen, 1996) Arvo-käsitettä markkinoinnin ja johtamisen näkökulmasta on lähestytty useasta lähtökodasta, ja sillä on monia erilaisia merkityksiä (Zeithaml, 1988; Oliver, 1999; Huber ym., 2001; Payne & Holt, 2001). Arvon merkitys on tähdellinen nykyisin käynnissä olevissa palveluihin liittyvissä keskusteluissa sekä tutkijoiden että käytännön henkilöiden keskuudessa (Korkman, 2006b; Heinonen, 2004). Itse arvokäsitteellä on pitkä historia ja erilaisia vivahteita ja merkityksiä, joilla useimmiten on oma historiallinen selityksensä ja kontekstinsa (Korkman, 2006b). Kaikkiaan arvo on erittäin kompleksinen käsite (McKnight, 1994). Useimmat arvoon liittyvät konseptit pohjaavat taloustieteeseen, kuten esimerkiksi vaihto-arvo, hyöty ja työn arvoteoriat, kirjanpito ja tilinpito (Payne & Holt, 2001). Markkinointi peri taloustieteeltä näkemyksen, että arvo (hyöty) sisältyy tuotteeseen (Vargo & Lusch, 2004a). Taloustieteen klassinen arvoteoria selittää, että arvo on jotakin, joka kumuloituu tuotantoprosessin aikana tuotteeseen (McKnight, 1994; Vargo & Lusch, 2004a). Lisäksi huomattava määrä strategia- ja organisaatiokirjallisuutta kilpailuedusta liittyy läheisesti arvokonseptiin ja valintaan. Arvolla on juuret myös psykologiassa ja sosiaalipsykologiassa. (Payne & Holt, 2001)

McKnightin (1994) mukaan Carl Mengerin johtamat itävaltalaiset taloustieteilijät määrittelivät ensimmäisenä asiakkaan arvoon liittyvät tekijät. Nämä tutkijat määrittelivät arvon olevan tuotteen rajahyöty. Rajahyöty on lisähyöty, joka saadaan yhdestä lisätuotteesta. Itävaltalaiset taloustieteilijät viittasivat arvoon, jota omaisuus edustaa jollekin henkilölle subjektiivisena arvona. "Se merkitys, joka tuotteella tai tuotteilla on jonkin subjektin hyvinvointiin" (McKnight, 1994, 466). Tässä määritelmässä arvo on lähinnä subjektiivinen hyöty, hyödyllisyys. Asiakkaan arvon (customer value) tutkimus on vielä alkutekijöissään (Flint & Mentzer, 2006). Markkinoinnilla on suuria puutteita ymmärtää asiakkaan arvoon liittyvää ilmiötä (Woodruff & Flint, 2006).

Vargo ja Lusch (2004a) käyttävät arvosta ja siihen liittyvistä termeistä käsitteitä, kuten lisäarvo, arvon luonti, käyttöarvo, vaihtoarvo ja asiakkaan havaitsema arvo. Markkinointikirjallisuudessa viitataan usein asiakkaan arvoon (customer value). Näissä viittauksissa on usein myyjän tai tuottajan näkökulma, esimerkiksi lisäarvo-käsitteessä on myyjän näkökulma eli ajatus siitä, että myyjä on tuottanut tuotteeseen tai palveluun jotakin. (Woodruff & Flint, 2006) Käyttöarvo käsittää asiakkaan havaitseman fenomenologisen kokemuksen ollessaan tekemisissä tuotteen tai palvelun kanssa. Silloin arvo ei sisälly tuotteeseen, vaan asiakkaan antamaan merkitykseen, joka liittyy tuotteen tai palvelun käyttökontekstiin. (Woodruff & Flint, 2006) Seuraavassa tarkastellaan näkemyksiä asiakkaan arvosta ryhmiteltynä eri kategorioihin.

Katsaus näkemyksiin asiakkaan arvon ryhmittelystä palvelun markkinoinnissa ja johtamisessa

On olemassa erilaisia näkemyksiä siitä, miten eri teorioita asiakkaan arvosta pitäisi ryhmitellä (Korkman, 2006b). Esimerkiksi Khalifa (2004), Payne ja Holt (2001) ja Woodall (2003) ovat tehneet holistisia ryhmittelyitä arvoteorian pohjalta. Korkmanin (2006b) mukaan asiakkaan arvo voidaan jaotella kolmeen eri lähestymistapaan: kognitiivinen, kokemuksellinen ja resurssipohjainen lähestymistapa. Seuraavassa käydään lyhyesti läpi Korkmanin (2006b) ryhmittelyä seuraten kolmea edellä mainittua lähestymistapaa sekä hänen ehdotuksensa käytännön teoriasta. Tässä tarkastelussa näkökulma on lähinnä kuluttajan.

Tämän tutkimuksen empirian mukaan asiakas on järjestö, jonka yritys A on nimennyt kuuluvaksi yrityssegmenttiin. Esimerkiksi Kaario ym. (2004) tarkastelevat yritysasiakkaan arvoa asiakkaan kasvavana taloudellisena tuloksena. Järjestön tavoitteena ei ole tuottaa taloudellista tulosta, vaan se haluaa hankkia tuotteita ja palveluita, jotka parantavat järjestön toiminnan tehokkuutta muutuneessa ympäristössä ja tukevat järjestön organisoimaa vapaaehtoistoimintaa sekä ovat hyödyllisiä järjestön jäsenille. Siksi taloudellisen tuloksen arvon tarkasteluun keskittyvät näkökulmat soveltuvat huonosti järjestökontekstiin. Pohdittaessa arvoa järjestön näkökulmasta olisi otettava huomioon järjestöorganisaation arvo, vapaaehtoistoimijoiden arvo sekä puhelinrinkeihin osallistuvien osanottajien arvo. Käytännössä arvo järjestökontekstissa on hyöty. Tässä mielessä myös arvo käyttäjän näkökulmasta on tärkeä.

Kognitiivisen näkemyksen tavoitteena on ymmärtää, mikä määrittää arvon asiakkaan mielessä (Duman & Mattila, 2005). ”Asiakkaan havaitsema arvo” perustuu siihen mitä asiakas on uhrannut ja mitä hän on saanut (Zeithaml, 1988; Khalifa, 2004). Zeithamlin (1988) mukaan neljä teemaa selittää arvon merkitystä johdettuna asiakkaan kokemuksesta: 1) alhainen hinta, 2) on saanut sen mitä haluaa, 3) laatu verrattuna hintaan ja 4) mitä on saatu ja mitä on uhrattu. Tästä jatketaan syvempään arvon analyysiin viiden tekijän avulla. Zeithaml olettaa, että arvo on positiivisessa suhteessa a) laatuun, b) sellaisiin ulkoisiin ominaisuuksiin kuten toiminnallisuus, c) sisäisiin ominaisuuksiin kuten mielihyvä, d) ”korkean tason abstraktioon”, joka sisältää henkilökohtaiset arvot ja e) havaittu uhraus, rahallinen ja ei-rahallinen, kuten aika ja vaiva. Tässä lähestymistavassa oletetaan, että asiakkaalla on halua ja tietoa arvioida ja punnita eri tuotteiden hyötyjä ja kustannuksia. (Zeithaml, 1988) Oliverin (1999) mukaan asiakkaan arvo näyttäytyy lähinnä kognitiivisessa vertailuprosessissa asiakkaan verratesa menneen, nykyisen ja tulevan kokemuksen arvoa itselleen. Khalifan (2004) mukaan pääasialliset komponentit arvon punnitsemisessa ovat arvioitu arvo eli ”tarve”, vaihtoarvo tai ”lisäarvo” (worth) ja hyötyarvo tai ”tarve”.

Palvelun laatua käsittelevä kirjallisuus on vaikuttanut asiakkaan arvon käsitteeseen markkinoinnissa ja johtamisessa (Heinonen, 2004). Arvon havainnointi -käsite otettiin käyttöön auttamaan laatu-käsitteen kehittämisessä, jotta voitaisiin ottaa huomioon, ei vain eroja odotetun ja saadun palvelun välillä, vaan myös asiakkaan tekemä uhraus (Korkman, 2006b).

Asiakkaan ja tuottajan suhdenäkökulma markkinoinnissa aiheutti muutoksia arvon arviointilogiikkaan lisäämällä pitkäjänteistä lähestymistä arviointiin. Suhdenäkökulma näkee asiakkaan arvon suhteiden arviointina ja näin asettaa itse suhteen arvioinnin keskiöön. (Korkman, 2006b) Grönroos (2003) määrittelee arvon asiakkaan arvioimana sisäisessä prosessissaan ja vuorovaikutuksena toimittajien tai palvelun tuottajien kanssa, kulutuksen aikana tai hyödynnettäessä palveluja, tavaroita, tietoa, henkilökohtaisia suhteita ja muita käynnissä olevan suhteen elementtejä.

On esitetty myös laajempi näkemys asiakkaan valintaprosessista: keinot ja tulostalli (Gutman, 1982). Malli pohjautuu kahteen perusolettamukseen kulutuskäyttäytymisestä. Asiakkaan arvot määritellään tässä halutuiksi olemassaolon "lopputulokseksi" ja niillä on hallitseva rooli valintakaavojen ohjaamisessa. Ihmiset joutuvat selviämään lukemattomien tuotevaihtoehtojen kanssa, jotka mahdollisesti tyydyttävät heidän arvonsa. Tuotevaihtoehtojen ryhmittely erilaisiksi luokiksi voi pienentää valinnan monimutkaisuutta. Oletuksena on, että kuluttajan toimilla on seurauksensa. Seuraukset voivat olla fysiologisia (nälän, janon jne. tyydyttäminen), psykologisia (omanarvontunto jne.) tai sosiologisia (ryhmän jäsenyys jne.). (Gutman, 1982) Tämä viittaa arvostukseen, joka on arvon takana olevaa toimintaa. Keinoihin ja tulostalliin liittyen Woodruff (1997) ehdottaa asiakkaan arvon määritelmäksi, että asiakkaan arvo on asiakkaan havaitsema preferenssi tuoteominaisuuksien ja käyttöominaisuuksien arvioimiseksi sekä käytöstä johtuvien tulosten, jotka helpottavat tai estävät asiakkaan tavoitteiden saavuttamista käyttötilanteissa, arvioimista. Myös Huber ym. (2001) esittävät keinojen ja tulostallinkaltaista holistisempaa mallia, joka ottaa huomioon yksilön persoonalliset tekijät ja arvojärjestelmät. Paynen ja Holtin (2001) mukaan yhteys asiakkaan arvojen eli syvään juurtuneiden uskomuksien (Rokeach, 1979) ja sen arvon, jonka asiakas saa kulutustilanteessa tai liikesuhteessa yrityksen kanssa, on heidän kokemuksensa kulutuksesta. Täten asiakaiden arvojen ymmärtäminen saattaa olla tärkeää määriteltäessä kulutustilanteen kontekstia ja tulosta.

Kognitiivinen lähestymistapa, joka esittää kuluttajan itsenäisenä ja rationaalisenä tuotteen arvon punnitsijana, on todettu puutteelliseksi (Korkman, 2006b). Lähestymistapa jättää huomioimatta esimerkiksi hedonistiset ja kulttuuriset näkemykset. Lisäksi yksityinen asiakas asetetaan analyysin keskiöön ja hänen kontekstinsa jätetään ottamatta huomioon. Kognitiivinen lähestymistapa ei auta ymmärtämään, miten asiakas saa tai luo arvoa käytännössä. Parasuraman ja Grewal (2000) väittävät teknologian vaikuttavan arvonluontiprosessiin, mikä vaatii laajempaa näkemystä arvon luomisesta. Internet-, mobiili- ja muu itsepalvelu ovat voimavaltaneet asiakkaita, jotka voivat itsenäisesti käyttää ja tuottaa palveluita valitsemanaan aikana tai valitsemassaan paikassa, ilman palvelun tuottajan suoraa vuorovaikutusta (Heinonen, 2004). Toisaalta, Meyronin (2004) toteaa, että arvonluonnin pääasiallinen lähde on vuorovaikutus. Korvaamalla ihmisten vuorovaikutussuhteiden rikkaus tiedonvälityksen tiukalla säännönmukaisuudella palveluyritykset ovat taipuvaisia unohtamaan asiak-

kaan osallistumisen merkityksen palveluprosessissa, heidän roolinsa palvelun yhteistuottajana, kanssainnovaattoreina ja ainoana palvelun laadun arvioijina.

Kokemuksellinen lähestymistapa. Kognitiivisen lähestymistavan mukaan asiakas nähdään ongelmanratkaisijana. Kokemusperäisessä lähestymistavassa asiakkaita ei nähdä vain ajattelijoina ongelman ratkaisemisessa, vaan myös tunti-joina ja tekijöinä, joille leikki ja mielihyvä ovat merkittäviä tekijöitä. Toisin sanoen kulutusta ei nähdä vain rationaalisenä vaan myös symbolisena toimintona. (Addis & Holbrook, 2001) Käsitteistä kokemuksesta ilmestyi kulutuksen ja markkinoinnin alueelle Holbrookin ja Hirschmanin vuonna 1982 julkaistun artikkelin välityksellä (Carú & Cova, 2003). Kaksikymmentä vuotta myöhemmin tästä käsitteestä on tullut avainkäsite kulutuskäytöksen ymmärtämiseksi (Addis & Holbrook, 2001). Holbrook (1999) määrittelee kuluttajan arvon vuorovaikutteiseksi, suhteelliseksi paremmuuskokemukseksi. Vuorovaikutuksella Holbrook (1999) tarkoittaa vuorovaikutusta kuluttajan tai asiakkaan ja tuotteen välillä. Asiakkaan arvo on suhteellinen, koska asiakas punnitsee useiden tuotteiden välillä, ja tämä punninta vaihtelee henkilöstä toiseen sekä on tilannesidonnainen. Lisäksi arvioon sisältyy paremmuusarvostelu. Holbrook ehdottaa kuluttajan arvon kolmiulotteista viitekehystä: 1) ulkoiset versus sisäiset arvot, 2) itsestä lähtevä versus toisesta lähtevä arvo ja 3) aktiivinen versus reaktiivinen arvo. Tässä viitekehysten luokittelussa voidaan esittää eri arvon tyyppisiä: tehokkuus, laadukkuus, arvoasema, arvostus, leikki, esteettisyys, eettisyys ja henkisyys. Carú ja Cova (2003) kritisoivat kokemuskäsitettä tukevan pohjan puuttumisesta, koska käsite on huonosti määritelty tai se on määritelty ideologisista perusteista.

Addis ja Holbrook (2001) selittävät, että ennen tarkasteltiin lähinnä transaktiota eli kauppaa yrityksen ja asiakkaan välillä. Nykyisin tarkastellaan suhdetta yrityksen ja asiakkaan välillä. Asioita katseltiin yrityksen näkökulmasta, nyt aletaan katsoa asioita myös asiakkaan näkökulmasta. Vaihtokauppa ei sisällä vain tavaran ja rahan vaihtoa, vaan kokonaisuudessaan yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen, joka on monimuotoinen palveluineen ja informaatioineen. Tuotteen tai palvelun käyttö on myös muuttunut siten, että koko tavarakokonaisuuden nähdään vaikuttavan kulutuskokemukseen. Suhteen ytimessä on vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä. Payne ja Holtin (2001) mukaan arvoa ei ole tutkittu riittävästi usean sidosryhmäsuhteen kannalta, vaikka suhdemarkkinointi korostaa eri sidosryhmien tärkeyttä.

Korkman (2006b) arvioi kokemuksellisen lähestymistavan olevan jonkinlainen vastareaktio metaforaan ihmisestä pelkästään informaatiota prosessoivana yksilönä kognitiivisen lähestymistavan mukaan. Fenomenologinen näkemys asiakkaasta voitaisiin tulkita jokseenkin äärimmäiseksi muodoksi subjektivistista ajattelua, koska asiakkaan kokemus maailmassa olosta asetetaan etusijalle. Tämän mukaan kaikki on subjektiivista. Kokemuksellinen lähestymistapa näyttäisi antavan kognitiivista lähestymistä paremman ja elävämmän kuvan sekä empiirisesti sisäänrakennettumman näkemyksen siitä, mitä asiakkaat todella arvostavat. Fenomenologinen lähestyminen on yksilöllinen ja subjektiivinen kiintopisteenä kuluttajan oma, välitön kokemus. Sosiaalinen ja kulttuurinen konteksti jäävät suurilta osin ottamatta huomioon. Erityisesti arvon luonti arki-

elämän käytännöissä jää huomioon ottamatta useilta tutkijoilta. Tutkijat näyttävät olevan kiinnostuneempia erityisistä kokemuksista arjen rutiinien sijasta. (Korkman, 2006b)

Resurssipohjaisessa näkökulmassa määritellään asiakkaan arvon tuotanto arvon luonnin luonteena. Korkmanin (2006b) tutkimuksen mukaan näkökulma on saanut alkunsa tuotantoteoriasta ja strategiakirjallisuudesta. Porter (1990) esitteli arvoketjukonseptin, jonka oli alun perin kehittänyt McKinsey & Co, ja jonka Byaron ja Geluck olivat kuvanneet (Payne & Holtin, 2001). Porterin työn pohjalta syntyi ajatus luoda kilpailuetua johtamalla organisaation sisäisiä toimia, jotka yhdessä muodostivat organisaation arvoketjun. McKinsey oli vuonna 1985 luonnostellut kehittelemänsä arvon jakelusysteemin tai peräkkäisen arvon jakelun. (Payne & Holtin, 2001) Arvon jakelusysteemissä argumentoidaan, että jos painottaa perinteistä fyysistä prosessia – tehdä tavara ja myydä tavara – se ei ole optimaalista. Arvon jakelu puolestaan, verrattuna arvoketjuun, kuvaa pikemmin liiketoimintaa nähtynä asiakkaan näkökulmasta kuin sarjaa sisäisesti järjestettyjä toimintoja.

Porterin työ on vaikuttanut useisiin tutkijoihin ja sen pohjalta on myös kehitelty analogista asiakkaan arvoketjua. Normann ja Ramirez (1993) esittävät ajatuksensa asiakkaan arvokonstellaatiosta kritiikkinä Porterin arvoketjulle. He korostavat, että tavoitteena pitää olla arvonluontisysteemi itsessään, missä taloudelliset toimijat (toimittajat, liikekumppanit, liittolaiset ja asiakkaat) työskentelevät yhdessä ja tuottavat arvoa yhdessä (Normann & Ramirez, 1993). Molemmipuolinen arvo kehitetään vuorovaikutteisten suhteiden tuloksena, organisaation ja sidosryhmien muodostelmassa tai verkostossa. Ajallisesti samoihin aikoihin Porterin arvoketjukonseptin julkaisemisen kanssa Levitt (1986) on todennut, että arvoa on vain asiakkaiden tarpeisiin tai odotuksiin liittyvissä hyödyissä ja vain asiakas voi määrittää fyysisen tuotteen tai palvelun arvon. Grönroosin (2003) mukaan suuri osa käytännön ihmisistä ja tutkijoista sivuutti Levittin havainnon tai kiinnitti siihen vain vähän huomiota.

Toiminta ja vuorovaikutus nähdään itsessään arvokkaina ja täten ne eivät sisällä arvosteluelementtiä, joka on yleisesti liitetty arvoteorioihin (Korkman, 2006b). Resurssipohjainen teoria korostaa mahdollisuutta käyttää asiakasta aktiivisena toimijana tuotannossa tuottajan kulujen vähentämiseksi. Asiakas nähdään resurssina tuottajalle tai laajemmalle verkostolle tuottamaan tiettyjä toimintoja. Tämän vuoksi käytetään nimitystä resurssipohjainen näkemys.

Tähän näkemykseen Korkman (2006b) lisää vielä kaksi alakategoriaa, jotka kummatkin edustavat näkemystä, että arvo sisältyy resurssien käyttöön. Ensimmäisessä alakategoriassa arvo nähdään yhteistuotannossa, johon edellä viitattiin. Tästä näkemyksestä on keskusteltu suhdenäkökulmasta markkinoinnissa (esimerkiksi Prahalad & Ramaswamy, 2000; 2004, Vargo & Lusch, 2004a). Yhteistä luomista on korostettu, jotta on voitu alleviivata suhteiden vastavuoroisuutta ja kuluttajien tarvetta osallistua palveluihin ja tavaroihin arvon mahdollistamiseksi. Esimerkiksi puhelussa palvelun tuottavat kaksi keskenään vuorovaikutuksessa olevaa asiakasta. Puhelinoperaattori vain mahdollistaa palveluprosessin tarjoamalla sopivan infrastruktuurin (Grönroos, 2003, 285).

Toisen alakategorian näkemyksissä oletetaan, että asiakas tuottaa arvon itsenäisesti ilman tuottajaa (Normann, 2004; Storbacka & Lehtinen, 2001). Asiakkaan nähdään luovan arvoa elämässään monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden kontekstissa. Tuottajalta edellytetään, että se ymmärtää arvonluonnin ja yrittää vakiinnuttaa suhteensa asiakkaaseen auttamalla asiakasta arvonluontiprosessissa. Esimerkiksi Normann (2004) viittaa asiakkaan arvonluonnin helpottamiseen ja tukemiseen. Tämä viittaa siihen, että tuetaan asiakasta hänen arjessaan, joko helpottamalla asiakasta hänen tehtävässään tai mahdollistamalla asiakkaan onnistumisen tehtävässään.

Korkmanin (2006b) mukaan resurssipohjainen näkökulma on hieman erilainen verrattuna aikaisemmin kuvattuihin arvoteorioihin. Se on kiinnostava, sillä se antaa asiakkaalle luovan ja aktiivisen roolin, mikä näyttää olevan yhteneväinen nykyisen asiakasajattelun kanssa. Payne ja Holt (2001) kritisoivat näkökulmaa mekanistiseksi. Näkemys näyttää oletettavan, että asiakkaan työhön liittyvät toimet ovat arvokkaita itsessään. Yritysmarkkinoilla on oletettu, että asiakas tuottaa arvoa, kun se aktivoi resursseja uuden tuotannon arvon hyväksi (Korkman, 2006b).

Tässä tutkimuksessa järjestö A punnitsee tuotteen ja palvelun hintaa ja palvelun käytettävyyttä, yhteensopivuutta kaikkiin puhelimiin sekä laatua. Esimerkiksi, että puhelu ei katkeile kesken ringin, ja puhelun kuuluvuus on hyvä. Puhelinsalaisuus on säädetty lainsäädännössä. Järjestö A on kerännyt systemaattisesti puhelinrinkikoulutukseen osallistuneiden vapaaehtoistoimijoiden palautteita, koska järjestölle on myös tärkeää, että vapaaehtoistoimijat kokevat puhelinrinkitoiminnan hyödylliseksi ja mielekkääksi. Lisäksi järjestö punnitsee lisäarvoa, jonka puhelinrinki toisi uutena toimintamallina järjestö A:n toimintaan ja arvoihin. Vapaaehtoistoimijoille helppokäyttöisyys ja käytettävyys ovat tärkeitä tekijöitä, koska puhelinrinki on heille vapaaehtoistoiminnan tukiresurssi ja uusi toimintamalli. Myös elämykselliset tekijät ovat heille tärkeitä. Puhelinrinkeihin osallistuvat henkilöt voivat saada toisiltaan tukea ja iloa elämäänsä. Helppokäyttöisyys, kuuluvuus ja luotettavuus ovat tärkeitä tekijöitä. Järjestö punnitsee myös suhdettaan yritykseen ja toiseen järjestöön, muihin järjestöihin tai toimijoihin sekä hankkeen rahoittajaan ja muihin yhteiskunnan instituutioihin. Näillä perusteilla tässä tutkimuksessa kuvattua puhelinrinkikehittämishankkeen toimintaa ei voi leimata erityisesti minkään edellä esitellyn kolmen arvonäkökulman alle.

Yleisenä rajoittavana tekijänä arvoteorioihin Carú ja Cova (2003) tuovat esille, että suurin osa arvoteorioista palvelujen markkinoinnissa ja johtamisessa olettavat, että päivittäinen kulutus ja arvon luonti eivät voi tapahtua ilman suhdetta markkinoihin. Esimerkiksi kulutuksen sosiologiassa (Edgell ym., 1996) on luokiteltu neljänlaisia kulutuskokemuksia: 1) Kuluttajakokemukset, jotka tapahtuvat vaihdon yhteydessä markkinoilla, 2) Perhekokemukset, jotka tapahtuvat perhesiteiden yhteydessä, 3) Ystävyyskokemukset, jotka tapahtuvat vastavuoroisissa siteissä yhteisöissä ja 4) Kansalaisten kokemukset, jotka tapahtuvat suhteessa valtioon. Arvoteoriat käsittävät lähinnä ensimmäisen ryhmän arvon muodostusta. Mitä tulee puhelinrinkitoimintaan, se kuuluu vastavuoroisiin

siteisiin yhteisöissä. Carú ja Cova (2003) korostavat, että vaikka tuotteiden ja palveluiden hankkiminen tapahtuu markkinoilla, ihmisten arjen kokemukset pohjautuvat elementteihin, jotka on hankittu tai tuotettu toisella tavalla, perheessä, muissa yhteisöissä tai valtion taholta.

Korkmanin (2006b) mukaan ei ole olemassa yhtä kattavaa teoriaa asiakkaan arvosta, joka tyydyttäisi kaikkia palvelumarkkinoinnin ja johtamisen tutkijoita. Kognitiivinen arvo nähdään havaittuna, kokemusperäinen koettuna, resurssipohjainen luotuna tai yhdessä luotuna. Näiden kaikkien analyysit edustavat erilaista paradigmaattista lähtökohtaa. On enemmän sääntö kuin poikkeus, että palvelumarkkinoinnissa ja johtamisessa asiakas nähdään aktiivisena palvelun yhteistuottajana. Nykyinen palvelulogiikka kuvaa asiakasta työhön liittyvien toimintojen termein. Näistä lähtökohdista ei ole mahdollista selittää asiakkaan toimintoja hänen kontekstissaan. Tuottaja tulisi nähdä lähinnä tekijänä, joka valtavirtaistaa ihmisten hyvän elämän. Yrityksen pitäisi lisätä tietämystään ymmärtää, mikä on arvokasta asiakkaalle ja mikä ei ole. Lisäksi tähän pitäisi liittää eksplisiittisesti eettinen vastuu. (Korkman, 2006b)

4.1.3 Käytännön teoria

Korkmanin (2006b) mukaan arvo sisältyy asiakkaan käytäntöihin. Korkman määrittelee arvokäsitteeksi (Cockton, 2006) sen, mikä on arvokasta asiakkaalle. Hän näkee palvelulogiikkaan perustuvan palvelun vaikutuksen kulutusprosessissa käytäntönä. Hän pohjaa ajatuksensa Reckwitzin (2002) ja Schatzkin (2002) teorioille ja määrittelee käytännön joukoksi rutinoituja toimintoja, jotka koostuvat välineistä, tieto-aidosta, mielikuvista, fyysisestä tilasta ja aktiivisesta toimijasta, joka haluaa toteuttaa käytäntöä. Hänen mukaansa asiakkaan arvo on kontekstuaalinen laajassa mielessä, ja yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutus on tukijan roolissa. Tällöin yrityksen motivaationa pitäisi olla asiakkaan käytäntöjen parantaminen. (Payne ym., 2008) Jos mahdollista palvelun tuottajan pitäisi liittyä asiakkaan käytäntöön sitä tukevalla tavalla (Esim. Shove & Panzar, 2005). Käytäntökonsepti viittaa subjettiin ja toimintaan liittyvään kontekstiin sekä merkityksiin, jotka ilmenevät tässä kokonaisuudessa. Toiminta sinänsä ei ole merkityksellistä, vaan se tulee arvokkaaksi vuorovaikutuskontekstissa. (Korkman, 2006b)

Pelkkä asiakkaan kuunteleminen ei vielä riitä, vaan yrityksen tulee muodostaa holistinen ymmärrys kulutuksen dynamiikasta, jossa asiakas on yksi tekijä (Korkman, 2006b). On tärkeää ymmärtää käytäntöjä palvelukontekstissa, sillä on ilmeistä, että monet innovaatiot ovat enemmän tai vähemmän sovelluksia tai modifikaatioita jo olemassa oleville jokapäiväisille käytännöille, jotka ovat nivoutuneet elämäämme. Esimerkiksi mobiilipuhelimen palvelut eivät ole uusia asiakaskäytännön näkökulmasta vaan laajennuksia ja kehitystä kommunikaatiokäytäntöön. (Korkman, 2006b) On esitetty väitteitä, että nykyisten käytäntöjen sisältyminen uusiin tuotteisiin ja palveluihin saattaa olla edellytyksenä menestyksekkäälle tuotteen tai palvelun markkinoille saattamiselle (Beyer & Holzblatt, 1998). Tässä tutkimuksessa puhelinrinkitoiminnan hyvän vastaanoton puhelinrinkeihin osallistuneiden keskuudessa voi nähdä johtuvan yhtäältä

siitä, että kaikilla osallistujilla on ollut puhelin, joka on heille jokaiselle tuttu kommunikaatiokäytäntö. Tähän puhelinrinki tuo uuden ulottuvuuden, ryhmäpuhelun. On tärkeää huomata, että kaikki palveluun liittyvät osatekijät, kuten ryhmäpuhelutekniikka ja siihen liittyvät palvelut, tukevat kommunikaatiokäytäntöä. Tässä tutkimuksessa tuote on ryhmäpuhelupalvelu, jonka käytettävyyss on erittäin tärkeä kriteeri.

”Ryhmäpuhelun muodostamisen täytyy olla niin helppoa, että sen voi tehdä lennosta.” (Tutkimuspäiväkirja: 75)

Tämä tarkoittaa, että itse tekniikan suunnittelussa on aloitettava käyttäjistä/asiakkaasta. Reponen (2008, 67) on tutkinut tuen välittymistä puhelinrinkitoiminnassa ja toteaa, että puhelin on ringin toteuttamisen välineenä täysin käyttökelpoinen ja toimiva, jopa erilaisia etuja tarjoava, jos riittävän selkeästä käytettävyydestä ei jouduta tinkimään.

Korkman (2006b) ehdottaa, että käytäntöteoreettinen lähtökohta voisi auttaa määrittelemään palvelun per se ja myös tavan, jolla palvelua markkinoidaan ja johdetaan. Palvelut eivät ole aina selkeästi erotettavissa, havainnoitavissa ja asiakkaiden tietoisesti valitsemia sitoumuksia. Päinvastoin, voidaan väittää, että palvelut ovat erottamattomia asiakkaan jokapäiväisestä elämän käytännöistä eikä niitä voi erottaa jokapäiväisestä elämästä analyysissä. Palvelu voitaisiin määritellä asiakkaan mahdolliseksi käytännöksi (asiakkaan näkökulmasta), jossa palvelun tuottajan mukanaolosta on olemassa merkkejä (palvelun tuottajan näkökulma). Palvelut on upotettu käytäntöön ja saavat arvonsa tästä upotuksesta sekä ne voidaan määritellä käyttökontekstinsa, mikä on käytäntö, mukaisesti. (Korkman, 2006b) Yrityksen rooli on olla koko käytäntösystemin kehittäjänä sekä asiakkaan tarpeiden ja halujen täyttäjänä (Suchman, 1999; Shove & Pantzar, 2005). Näin ollen palvelun kehittämisen fokus pitäisi olla palvelun kulutuksen kontekstuaalisissa seikoissa, edellytysten luomisessa varsinaisille erityisen tuottajan kulutusresursseille (Korkman, 2006b).

Korkman (2006b) kritisoi asiakkaan ja yrityksen yhteistä arvontuotantologiikkaa, koska keskusteluissa on unohdettu kontekstuaalinen näkökulma. Hän pitää yhteistuotantoa verrattain ekonomistisena ja rationaalisena tapana ajatella arvontuotantoa asiakkaan näkökulmasta. Korkman (2006b) osoittaa tutkimuksessaan, että arvontuotanto sinänsä ei ole tavoitteellista, vaan se muodostuu asiakkaan elämän kontekstuaalisissa käytännöissä, jotka ovat itsessään arvokkaita. Monessa tapauksessa oletetaan, että asiakas tuottaa asioita tavoitteellisesti. Esimerkiksi puhelinrinkitoiminnassa vapaaehtoinen puhelinrinkiohjaaja järjestää puhelinrinkejä rinkeihin osallistuvien henkilöiden kanssa yhteisesti sovittuna aikana. Tällöin he käyttävät yrityksen tarjoamaa puhelinyhteyttä eli liittymää heille sopivaan aikaan. Tässä yhteydessä toimiva liittymä ja ryhmäpuhelupalvelu tukevat heidän puhelinrinkitoimintaansa. Tämä tapahtuu järjestö A:n vapaaehtoistoiminnan kontekstissa ja on itsessään arvokasta toimintaa.

4.1.4 Elämänmuoto-teoria

Ihmiselämälle ovat tyypillisiä erilaiset säännöt ja säännönmukaisuudet, joita ihminen noudattaa. Esimerkiksi, jos ihminen harrastaa golfia, hän noudattaa golfetikettiä pelatessaan ja käyttää golfille ominaista terminologiaa keskustellessaan muiden golfaajien kanssa. Tai tietyn ikäisinä ihmiset noudattavat sääntöjä, jotka ovat tyypillisiä juuri sille ikäryhmälle. Säännöistä saatetaan myös joustaa. Wittgenstein (1968) on nimennyt tällaisen sääntöjen ja säännönmukaisuuksien yhdistelmän elämänmuodoksi. Ajatus elämänmuodosta oli Wittgensteinille tärkeä, vaikka hänen julkaisunsa aiheesta on hyvin suppea (Saariluoma & Leikas, 2009). Wittgenstein osoitti, että ihmisen käytännön elämää ympäröivät lukuisat elämänmuodot, ja eri elämänmuodoille ovat ominaisia erilaiset kielipelit. Kielen merkitys riippuu kyseisen kielipelin kontekstista. Wittgensteinille kielen käyttö tarkoitti sääntöjen seuraamista, ja elämänmuodolle on olemassa tyypillisiä sääntöjä, joita ihmiset seuraavat. (Saariluoma & Leikas, 2009) Wittgensteinin käsite sääntöjä seuraavista toiminnoista tarjoaa yleisen käsitteen, joka pitää sisällään kaikenlaisia säännöllisiä ihmisen toimintoja (Leikas, 2009, 102).

Giddens (1983) ja Bauman (1997) ovat myös käyttäneet käsitettä elämänmuoto sosiologisissa keskusteluissaan. Yksilöt jakavat keskenään elämänmuotoja, ja yksilö voi osallistua lukuisiin elämänmuotoihin (Bauman, 1997). Tämä tarkoittaa, että ihminen voi esimerkiksi käydä töissä, kuulua erilaisiin harrasteryhmiin, asua perheessä kaupungin keskustassa ja omistaa kesämökin. Sosiologisten elementtien lisäksi ihmisen elämää muokkaavat myös biologiset ja psykologiset tekijät. Kaikki nämä kolme keskenään suhteessa olevaa perustekijää ovat olennaisia silloin, kun yritämme ymmärtää, miksi ihmiset osallistuvat erilaisiin elämänmuotoihin ja mikä on elämänmuodon rakenne. Elämänmuoto on täten joukko sääntöjä ja säännönmukaisuuksia, joita ihmiset noudattavat osallistuessaan elämänmuotoon, ja biologiset, sosiaaliset ja psykologiset tekijät tekevät näistä säännöistä ja säännönmukaisuuksista ymmärrettäviä ja rationaalisia. (Leikas, 2009)

Leikas (2009) erottaa elämänmuodon säännöt ja säännönmukaisuudet kolmeen tyyppiin, joista ensimmäinen käsittää lailliset säännöt tai sosiaaliset normit, kuten esimerkiksi liikennesäännöt ja perinnönjakolainsäädäntö. Toinen tyyppi koostuu tietoisista toimintatavoista, kuten tavat ja asenteet. Esimerkiksi EU:n eri jäsenmaissa on lukemattomia erilaisia eri jäsenmaille tyypillisiä rituaaleja. Kolmas tyyppi koostuu sosiaalisen vuorovaikutuksen implisiittisistä säännöistä, kuten esimerkiksi käyttäytymissäännöt ja vierailukäytännöt.

Elämänmuoto ei aina ole ihmisen oma valinta, vaan hänet vain "heitetään" johonkin jo olemassa olevaan elämänmuotoon (Leikas, 2009). Näin on esimerkiksi poliittisten pakolaisten kohdalla. He usein asuvat maassa, joka ottaa heidät vastaan, mutta jossa säännöt ja säännönmukaisuudet täysin poikkeavat heidän synnyinmaastaan. Toinen esimerkki on leskeys tai parantumaton sairaus. Elämänmuodot myös muuttuvat ja niiden sisältö muuttuu monien teki-

jöiden vaikutuksesta; esimerkiksi 1950-luvulla elämänmuodot olivat erilaisia verrattuna nykypäivään.

Eri elämänmuotojen sääntöjen ja säännönmukaisuuksien sisällöt voidaan nähdä sosiaalisesti jaettuina toimintamalleina, jotka ovat olemassa ihmisten mielissä (Saariluoma & Leikas, 2009). Ihmisellä on oltava tällainen mentaalinen representaatio mielessään jonkin tietyn elämänmuodon säännöistä, ennen kuin hän voi seurata sääntöjä. Tällaiset representaatiot voivat olla joko tietoisia ja eksplisiittisiä tai tiedostamattomia ja implisiittisiä. Jotta voimme ymmärtää elämänmuotoa, meidän pitää voida selittää elämänmuodolle tyypillinen sääntöjen systeemi. Säännöt voivat olla esimerkiksi arvot ja tietoa tai toimintamalli. (Saariluoma & Leikas, 2009)

Meillä on lisäksi oltava ymmärrys, miksi kyseinen elämänmuoto on niin kuin se on. Tämä tieto on tärkeä silloin, kun esimerkiksi suunnitellaan uutta tekniikkaa. Elämänmuodoilla on aina biologiset, sosiaaliset ja psykologiset edellytyksensä. Ekosfääri ja yksilön biologinen tila, kuten sairaus tai ikä, saattavat vaikuttaa ratkaisevasti ja vastaavasti auttaa kyseisen elämänmuodon ymmärtämisessä. Lisäksi monet psykologiset ilmiöt kuten motivaatio, tunteet ja ryhmäprosessit voivat vaikuttaa ratkaisevasti elämänmuodon muotoutumiseen ja kehittymiseen. (Saariluoma & Leikas, 2009)

On tärkeä ymmärtää miten sosio-kulttuuriset, psykologiset ja biologiset tosiasiat muokkaavat ihmisen sääntöjä noudattavaa toimintaa (Leikas, 2009). Esimerkiksi matkustaminen on eri asia nuorelle ihmiselle kuin vanhalle. Jollakin tasolla nämä ihmiset noudattavat samoja systeemin sääntöjä matkustaessaan, mutta biologiset, psykologiset ja kulttuuri-sosiaaliset erot tekevät matkustamisesta erilaisen tilaisuuden kummallekin. Esimerkiksi biologiset faktat voivat alentaa ihmisen fyysistä toimintakykyä. Käytännössä tämä tarkoittaa iäkään henkilön ollessa kyseessä, että ihminen voi olla hitaampi siirtyessään paikasta toiseen kuin nuorempi ihminen. Sormien ja käsien liikkuvuus on vähentynyt, näkö on ehkä heikentynyt tai muisti ei ehkä ole yhtä terävä kuin ennen. Sosiologinen fakta on, että esimerkiksi eläkkeellä olevalla ihmisellä on enemmän vapaa-aikaa ja sosiaaliset verkostot harvenevat. Kulttuurinen tosiasia on, että esimerkiksi eläkkeellä olevan henkilön lapset usein asuvat kaukana. Leikkaan (2009) mukaan biologiset tosiasiat ovat olennaisia kun määritellään elämänmuodon peruselementtejä. Psykologiset ja sosiokulttuuriset tosiasiat taas nousevat psykologisista ja sosiokulttuurisista elementeistä ihmisten elämässä.

On olemassa ajallisia ulottuvuuksia, jotka eivät ole itsestään selittäviä elämänmuodon eri elementeissä. Ajan vaikutus voidaan todeta helposti sosiokulttuurisissa ja psykologisissa elementeissä. Esimerkiksi elämänmuodot olivat 1950-luvulla Suomessa hyvin erilaisia kuin ne ovat tällä hetkellä. Nykyisin ihmiset ovat keskimäärin varakkaampia, heillä on parempi koulutus ja heidän hyvinvointinsa ja terveytensä on parempi kuin 1950-luvulla. Kuitenkin ihmisten biologia on pysynyt samana. Ajallisella tasolla, evolutionaarisesta näkökulmasta katsottuna, emme muutu nopeasti biologisesti. Kuitenkin yksilöllisellä tasolla on olemassa ajallinen ulottuvuus fysiologisessa elämänmuodossamme. Vanheneminen vaikuttaa kaikkiin ihmisiin, ja ikääntyminen voidaan näin näh-

dä ajallisena ulottuvuutena yksilön elämässä. Aikaisemmin pidettiin ilmeisenä, että ikääntyminen vaikutti samalla lailla kaikkiin yksilöihin, koska ihmisten elämäntyyli ja taustat olivat enemmän tai vähemmän samankaltaisia. Tänä päivänä vanhenemisesta on tullut ihmisen elämän yksilöllinen elementti, ei voida enää sanoa, että kaikilla 70-vuotiailla tai 80-vuotiailla on sama fyysinen kunto. Tosiasiassa eri ikäryhmien kesken löytyy hyvin merkittäviä eroja. (Leikas, 2009; Barbato & Perse, 1992) Näin ollen esimerkiksi tiettyyn ikäryhmään pohjautuva asiakassegmentointi jättää huomioimatta olennaista asiakas- ja/tai käyttäjätietoa.

Ikä ei ole este tietotekniikan käyttöön, mutta iän mukanaan tulleet seikat voivat olla (Krokkfors, 2005). Esimerkiksi vuosissa mitattu ikä ei ole välttämättä yhteydessä yksinään yhteenkään viestinnän motiiviin (Sivunen, 1992). Reposen (2008, 67) tutkimuksen mukaan puhelimen välityksellä toimivista ryhmistä voidaan saada tukea erilaisiin elämäntilanteisiin, jossa aiemmat sosiaaliset suhteet jäävät vähäisemmäksi, kuten esimerkiksi eläkkeelle siirtyminen tai paikkakunnan vaihdos. Puhelimen avulla järjestetty kokoontuminen ottaa huomioon myös ne ihmiset, jotka eivät liikuntakyvyn heikkenemisen tai vähentyneiden matkustamismahdollisuuksien vuoksi muutoin pääsisi osallistumaan tällaiseen toimintaan. Tukiryhmien tarjoama monenlainen tuki voi auttaa erilaisissa tilanteissa olevia yksilöitä ja heidän erilaiset ja yksilölliset tarpeensa voidaan ottaa huomioon ryhmien tavoitteita määriteltäessä. Saariluoman ja Leikkaan (2009) mukaan elämän tärkeät näkökulmat ovat yhdistyneet elämänmuotoon. Avaimella säännöt ja selittävä rakenne voimme saada aavistuksen siitä miten ihmiset elävät elämäänsä. On mahdollista yhdistää psykologiset, biologiset ja sosiologiset tutkimustiedot kokonaisuuksiksi. Ymmärtämällä näitä kokonaisuuksia voimme nähdä käyttötapoja erilaisille tekniikoille ja sitten voimme muotoilla ne niin tarkasti kuin mahdollista.

Tarvitsemme myös tietoa arvoista, koska myös ne ohjaavat ihmisten käyttäytymistä. Arvoilla on sosiaalinen, filosofinen, esteettinen ja käytännöllinen ulottuvuus, ja arvoja on pohdittava näistä näkökulmista siltä kannalta, mikä tekee niistä erilaisia elämän faktoihin verrattuna. Arvot tekijöinä selittävät yksilön tai ryhmän tavoitteita, velvoitteita, pakkoja, käsityksiä kauneudesta ja hyvydestä elämässä. Arvot ohjaavat ihmisen käyttäytymistä, tavoitteiden asettamista, valintoja ja elämänsänteitä. Loogisesti tekniikan pitäisi olla suunniteltu niin, että se tukee elämässä arvokkaiden asioiden ja toimintojen saavuttamista. Arvoja ja normeja voivat olla esimerkiksi tarve sosiaaliseen kanssakäymiseen ja itsenäiseen suoriutumiseen sekä yksinäisyyden tunteen lieventämiseen. Näin ollen suunnittelun lähtökohtana toimivat sääntöjä seuraavien toimintojen, faktojen ja arvojen kautta ihmisten tarpeet. Tämä on käyttäjätarpeiden määrittelyä laajempi ja syvällisempi näkökulma, eikä sitä tule erottaa ihmisten arkipäivän tarkastelusta. (Leikas, 2009) Erik Alhman (1953) näkee ihmisen ideana itsensä ilmaisemisen ja perusarvona pyrkimyksen oikeudenmukaisuuteen. Näin ollen ihmisen itsensä ilmaisua tukevien rakenteiden, jotka koostuvat mm. tekniikasta, tulisi olla oikeudenmukaiset (Alhman, 1953).

Leikas (2009) väittää, että tekniikan tukema toiminta on merkittävä elämänmuodon tarkastelusta nouseva suunnittelun näkökulma, sillä tekniikka mahdollistaa tuon kyseisen toiminnan toteuttamisen. Toiminta määrittellen suunnittelua ohjaavien tekijöiden, toisin sanoen tietyssä kontekstissa toteutettavien merkityksellisten toimintojen järjestelmien ja niiden taustalla olevien elämänmuotojen tekijöiden (faktat ja arvot) avulla. Tekniikan tukemat toiminnot sisältävät suunnittelun kannalta merkittävät elementit: 1) toiminto ja sen päämäärä, 2) toimija, 3) konteksti ja 4) mahdollinen tekniikka.

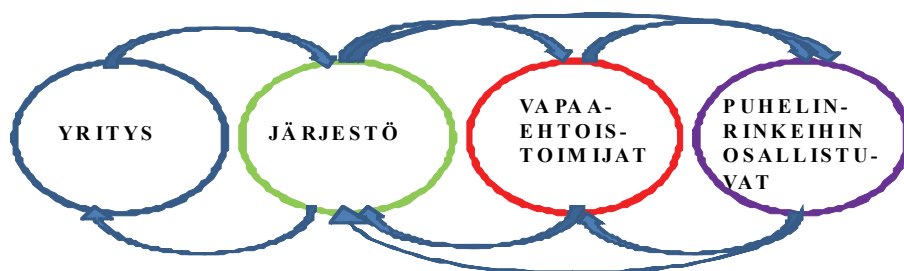
Puhelinrinkitoiminta elämänmuotona

Esimerkiksi vapaaehtoisuuteen perustuva toiminta kansalaisjärjestössä on elämänmuoto, joka jaetaan toisten vapaaehtoistoimijoiden kesken. Järjestön jäsenillä on lisäksi lukuisia muita elämänmuotoja, sillä vapaaehtoistoimijat saattavat olla esimerkiksi leskiä, eläkeläisiä, isovanhempia, useiden asioiden harrastajia, kesämökkeilijöitä jne. Lisäksi he ovat eri-ikäisiä. Järjestön puhelinrinkiohjaajakoulutuksessa (tämän tutkimuksen luvussa 5) opitaan uusi toimintatapa (säännöt), joka voidaan nähdä myös elämänmuotona. Koulutettu, vapaaehtoinen puhelinrinkiohjaaja järjestää puhelinrinkejä halukkaiden, esimerkiksi järjestö A:n jäsenten, kanssa yhteisesti sovittuna aikana. Tekniikan (tässä ryhmäpuhelutoiminto) tulisi tukea vapaaehtoistoimijoita heidän elämänmuodossaan. Tekniikan on oltava sellainen, että kaikkien, iän tuomista rajoitteista huolimatta, on sitä helppo käyttää.

Puhelinrinkeihin osallistuvat omaavat tiettyjä elämänmuotoja. He voivat olla eläkeläisiä, omaishoitajia, isovanhempia, leskiä, eronneita. He voivat harrastaa jotakin tiettyä harrastetta tai he voivat sairastaa jotakin tautia, jonka kanssa selviämiseen he tarvitsevat muilta tukea, tai he voivat tuntea yksinäisyyttä. Yleensä yhdessä ringissä olevat henkilöt jakavat saman elämänmuodon. Tällöin he käyttävät yrityksen tarjoamaa puhelinyhteyttä eli liittymää heille sopivaan aikaan. Tässä yhteydessä käytetyn tekniikan eli ryhmäpuhelutoiminnon tulisi tukea heidän elämänmuotoaan. Puhelinrinkihankkeessa lähdettiin liikkeelle siitä, että rinkeihin osallistuvat henkilöt voivat käyttää omia puhelimiaan, sillä se on jo heille entuudestaan tuttu tekniikka. Ryhmäpuhelu kuitenkin edellyttää, että puheluiden ajankohdat on etukäteen sovittu (luku 5). Tästä seuraa, että elämänmuotoon tulisi sisältyä myös sopiminen aikatauluista ja niissä pitäytyminen. Ryhmäpuhelun käyttöön liittyy suunnitelmallisuus; mikäli yhteinen suunnittelu ei onnistu, ryhmäpuhelun käyttö ei silloin tue toimintaa. (Tauriainen, 2009)

Kuvassa 13 kuvataan yritys A:n asiakas, järjestö A, joka on samalla sekä tuotteen tai palvelun ostaja että toimija. Järjestö A:n vapaaehtoistoimijat ovat pelkkiä toimijoita, kuten myös puhelinrinkeihin osallistuvat henkilöt. Tässä kehitysprojektissa on lähdetty liikkeelle ajatuksesta, että järjestö A vastaa kustannuksista ja tarjoaa puhelinrinkivaihtoehdon (toimintaresurssi) vapaaehtoistoimijoiden käyttöön eikä rinkeihin osallistuville tule kustannuksia. Yritys A:n olisi tunnettava ja ymmärrettävä kaikki kolme toimijatasoa: – järjestöorganisaatio, sen toiminta ja arvot ja sekä vapaaehtoistoimijoiden että rinkeihin osallistuvien elämänmuodot – voidakseen toimittaa tuotteita ja palveluita, jotka tukevat

jokaisen asiakastason toimintaa ja elämänmuotoja. Yrityksen tulisi myös ymmärtää kaikkien toimijoiden toimintakonteksti. Kuvan 13 nuolet osoittavat myös yhteydenpitoa tahojen välillä. Kehittämishankkeen aikana yritys A:n puhelinrinkihankkeesta vastannut projektipäällikkö kanavoi erilaisista tapaamisista järjestötahojen kanssa kertyneen tiedon yritys A:n tuotekehitykseen. Vastavasti hän piti järjestöpartnereita ajan tasalla tuotekehityksen vaiheista ja menestyksestä. Näiltä osin järjestön ja yrityksen välillä oli vuorovaikutusta. Luvussa seitsemän analysoidaan vuorovaikutusta yrityksen yhtenä organisaatio-kompetenssin tekijänä.



KUVA 13 Yritys-Asiakas/Järjestötoimija-Vapaaehtoistoimija-Toimijajäsen (Tutkimuspäiväkirja: 116)

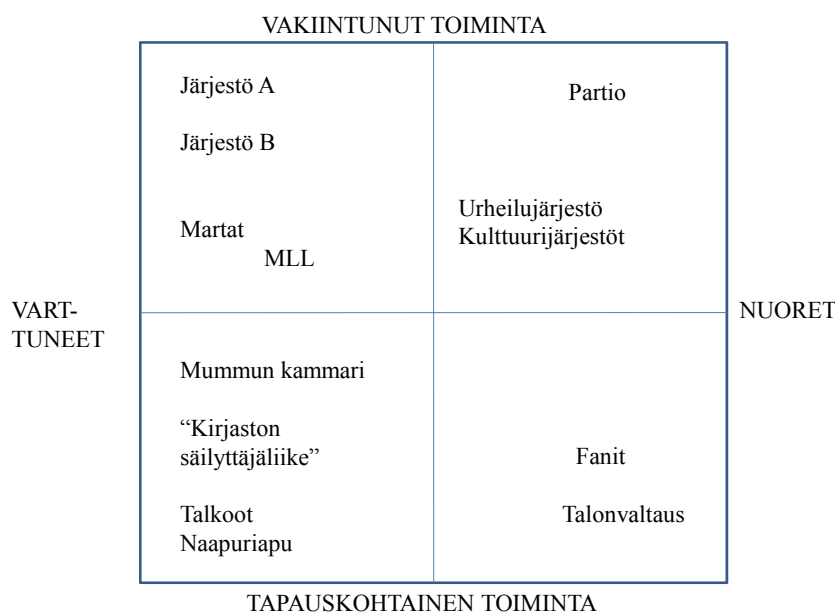
Jotta asiakas voi luoda haluamaansa arvoa, hänen on panostettava yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen tuottajan kanssa. Järjestö A on ollut yritys A:n asiakas jo ennen kehittämishankkeen alkua. Yritys A on luokitellut järjestöasiakkaan yritysasiakassegmenttiin (Tutkimuspäiväkirja: 127), mikä viittaa siihen, että järjestön toiminta yritys A:lle ei olisi kovin tuttua. Tätä näkemystä tukevat myös muut tutkimuspäiväkirjan havainnot kehittämissprojektin aikana. Vastavasti, tutkimuksen empirian havaintojen mukaan, yritys A:n toimintakulttuuri osoitautui hyvin vieraaksi järjestö A:lle. (Tutkimuspäiväkirja: 170) Näistä seikoista voi päätellä, että yhteydenpito ei ole ollut yrityksen ja järjestön välillä kovin syvällistä kehittämishankkeen ulkopuolella. Onnistuneen palvelun lähtökohta on asiakkaan arkipäivän ja hänen arkitoimintojensa ja -prosessiensä ymmärtäminen (Grönroos, 2008a). Uusien viestintäpalveluiden kehittäminen on edelleen varsin tekniikkälähtöistä. Palveluiden hyvyttä tarkastellaan liian yksipuolisesti teknisen erinomaisuuden näkökulmasta. (Gummesson, 2008; Haglund & Wirzenius 2005, 38, 60)

Viimeisen kymmenen vuoden aikana on myös keskusteltu palvelukeskeisen logiikan laajentamisesta asiakaskeskeiseen tasapainoiseen logiikkaan, jossa kaikki sidosryhmät huomioitaisiin (Esimerkiksi Gummesson, 2008; Payne & Holt, 2001). Nykyisin yrityksen omistajan arvo näyttää olevan ensisijainen ajuri, mikä on yhtä yksisilmäistä kuin täydellinen asiakaslähtöisyys (Gummesson, 2008). Palvelun tuotannossa ovat muutkin osallisina, ei vain tuottaja ja asiakas, vaan välittäjät, työntekijät, media, naapurit sekä yhteiskunta yleensä eri infra-

struktuurien kautta. Tarvitaan edistyneempää sidosryhmäajattelua. Tässä tutkimuksessa on jo alkuoletuksissa lähdetty liikkeelle siitä ajatuksesta, että ryhmäpuhelupalvelulla olisi hyötyä myös yhteiskunnan näkökulmasta tarkasteltuna. Palvelu vahvistaa ihmisten sosiaalista pääomaa ja tukee näin heidän hyvinvointiaan.

Puhelinrinkitoiminnan soveltuminen eri järjestöjen toimintamalliksi ja puhelinringin adaptoituminen yksittäisestä toimintamallista viestintäkulttuuriksi

Palvelua tuottavan yrityksen olisi tunnettava järjestöasiakkaansa jäsenien elämänmallit ja niiden säännöt hyvin, jotta yritys ymmärtää, minkälainen tuote tai palvelu tukee asiakasjärjestön toimintaa. Kuvassa 14 järjestöt on sijoitettu nelikenttään puhelinrinkitoiminnan soveltuvuuden perusteella. Nelikentän ulottuvuudet ovat: vakiintunut järjestötoiminta ja yhden asian (ad hoc) liikkeet eli tapauskohtainen toiminta, varttuneet henkilöt ja nuoret henkilöt.



KUVA 14 Vapaaehtoistoiminta järjestön toiminnan vakiintuneisuuden ja jäsenten iän mukaan

Ryhmäpuhelu sopii parhaiten varttuneiden henkilöiden vakiintuneeseen toimintamalliin: ohjaukseen ja koulutukseen. Myös monet kulttuuri- ja urheilujärjestöt ovat toimineet jo vuosikymmeniä, ja niillä on vakiintuneet rakenteet. Niiden toiminta pohjautuu lähinnä harrastamiseen ja yhdessäoloon. Ryhmäpuhelu saattaisi sopia kulttuuri- ja urheilujärjestöjen toiminnan ylläpitämiseen, kuten kokousten järjestämiseen tai muutoin asioista neuvottelemiseen.

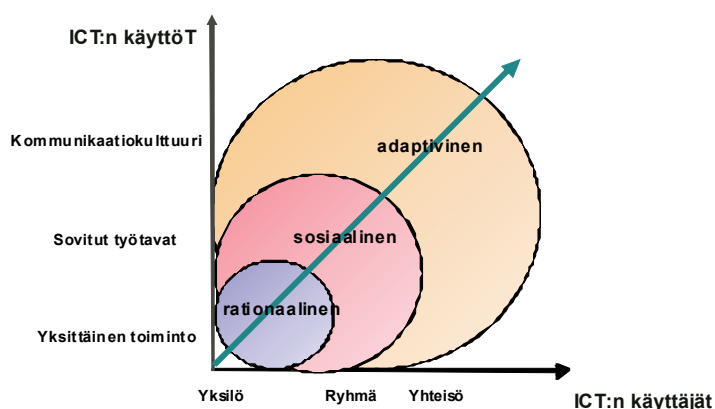
Uudemmat liikkeet saattavat olla yhden aatteen järjestöjä ja/tai niin sanottuja ad hoc eli jonkin tilanteen vaatimia toimia varten syntyneitä. Tällaisten

liikkeiden jäsenet ovat usein nuoria, ja heillä on liittymät ja teknistä osaamista. Näissä liikkeissä ei liene koulutetun ryhmäpuhelun tarvetta; näitä liikkeitä ovat esimerkiksi talonvaltaajat, kettutyöt, puunsuojelijat, jne. Toiminta on voimakkaasti julkista, ja liikkeet yrittävät tuoda yhteiskunnalliseen keskusteluun uusia kulttuurisia koodeja, ja ajattelutapoja vaihtoehdoksi jo vakiintuneille ajatusmallille. Tällaisten järjestöjen toiminta on riippuvainen hyvistä tiedotuskanavista ja asiantuntijuudesta. (Ilmonen, 1998) Muita ad hoc liikkeitä ovat naapuriapu, ”kirjaston säilyttäjäliike” jne. Ne on perustettu nopeasti tiettyä toimintaa varten, ja tällainen toiminta ei ole organisoitunutta, ja näin ollen koulutetun ryhmäpuhelun käyttöönotolle ei ole aikaa. Ryhmäpuhelu sopii hyvin silloin, kun on jatkuva tarve tiettyyn toimintaan; se edellyttää sitoutumista yhteisiin aikatauluihin.

Korkman (2006b) ehdottaa asiakkaan relevantin käyttökontekstin ottamista lähtökohdaksi analyyseissä; strategisella tasolla liittyen tuotteiden asemointiin ja strategiaan perusteisiin ja operationaalisella tasolla hankittaisiin ymmärrystä palveluinnovaatioista ja olemassa olevien palveluiden kehittämisestä. Uusien tuotteiden tai palveluiden epäonnistumisaste on yli 80 prosenttia kahden ensimmäisen soveltamisvuoden aikana (Zaltmann, 2003). Tämä kertoo, että yritysten kyvyssä kerätä tietoa asiakkaistaan on suuria ongelmia. Zaltmanin (2003) mukaan maailma on muuttunut, mutta menetelmät ymmärtää kuluttajaa eivät ole muuttuneet.

Informaatiotutkimuksessa tieto- ja viestintätekniikan käyttö on jaettu kolmeen kehitysvaiheeseen: rationaalinen, sosiaalinen ja adaptiivinen. (Kallio & Jäkälä, 2000) (kuva 15) Kun rationalisointi on syy valita jokin tekniikka, se tarkoittaa käytännössä sitä, että viestinnän oletetaan olevan tehokasta, kun jokaisesta viestintätoimintaa ja tilannetta varten valitaan niille parhaiten soveltuva väline. Rationaalista trendiä kuvataan myös teknologiseksi, koska tekniikkakeskeinen käyttö selitetään tekniikan ominaisuuksilla. (Viherä & Viukari, 2003) Esimerkiksi alettiin käyttää neuvottelu tai ryhmäpuhelua yrityksissä, koulutettiin johtajan assistentti tai sihteeri tai keskuksen hoitaja muodostamaan keskitetysti ryhmäpuhelu kokoukseen osallistujien välillä. Puhumalla paras®-hankkeessa puhelinrinkiohjaajien koulutuksessa sovittiin käytettäväksi pilottitekniikkaa ja alettiin luoda yhteisiä normeja puhelinrinkitoimintaan sekä samalla pohdittiin, minkälainen tekniikka tukisi jatkossa parhaiten kyseistä toimintaa.

Sosiaalinen trendi ottaa huomioon tekniikan käyttäjät. Sosiaalisen yhteisön normit, arvot, asenteet ja käytännöt muokkaavat käyttäjän ajatusta tekniikasta ja näin ohjaavat tekniikan valintaa ja käyttöä yhteisössä. Myöhemmin neuvottelu/ryhmäpuhelun muodostaminen yrityksissä helpottui, kun tekniikka kehittyi siltä osin. Yrityksissä muutkin oppivat muodostamaan neuvottelu/ryhmäpuheluita. (Viherä & Viukari, 2003) Puhelinrinkihankkeessa alettiin soveltaa yhteisiä normeja puhelinrinkitoimintaan. Järjestön koulutuksessa on käynyt jo satoja vapaaehtoistoimijoita. Lisäksi puhelinrinkitoimintaan on valmistumassa ohjekirja. (Case, luku 5)



KUVA 15 Tieto- ja viestintäteknologian käytön adaptoituminen yksittäisistä toimintamalleista viestintäkulttuuriksi (Kallio & Jäkälä, 2000, 46)

Adaptiivinen trendi tutkii tekniikan käyttöä yhteisön kulttuurin tuotoksena, ei yksilön valintana. Tästä näkökulmasta nähtynä suhde tekniikan ja yhteisön välillä on aina molemmissuuntainen: tekniikkaa ei voi nähdä erillään yhteisöstä. Sosiaalinen yhteisö ei pelkästään määrittele miten tekniikkaa käytetään, vaan tekniikan käyttö muokkaa ja uudistaa yhteisöä. Siksi yhteisön viestinnän kehitys ja muutos on hitaampi prosessi kuin yksilön viestinnän muutos. Täten teknologinen systeemi vaikuttaa yhteisön sosiaalisiin ja kulttuurisiin rakenteisiin. Vastaavasti yhteisön sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät vaikuttavat teknologiaan. (Latour, 1993) On kehitettävä tuotteita, jotka mukautuvat asiakkaan tarpeisiin, ei toisinpäin. Asiakas muuttuu myös käyttökokemuksiensa myötä. Tuotteen on muunnuttava, että se mahdollistaa tulevat muutokset ja laajennukset, jotka pohjautuvat sekä asiakkaan muuttuneisiin tarpeisiin että yrityksen muuttuneeseen osaamiseen. (Prahalad & Ramaswamy, 2004) Esimerkiksi yrityksen neuvottelupuhelu ei ole adaptoitunut osaksi kaikkien yritysten kulttuuria, koska pienemmät yritykset ja julkiset organisaatiot pitävät sitä liian kalliina. Puhelinrunkitoiminta ei voi levitä laajalle ilman kätevää ja edullista ryhmäpuhelu-ointia.

4.2 Uuden palvelukehityksen taustaa

Perinteinen tuotekehitys, joka käsittää konkreettisten tuotteiden ja tuotepalveluiden kehittämisen, on suuressa muutoksessa. Siksi puhutaan uudesta palvelukehityksestä (New Service Development, NSD) ja sen geneerisestä vastineesta uudesta tuotekehityksestä (New Product Development, NPD). Termi ”palvelun kehitys” on nähty liian kapeasti määriteltynä (Goldstein ym., 2002). Uuteen palvelukehitykseen katsotaan kuuluvaksi: rahoitusalan, terveydenhoidon, televiestinnän, informaatio-, kiinteistöjen hoito-, opetus-, juridiset, vapaa-ajan, ja konsultointipalvelut. Tarjoukset voidaan myydä joko kuluttajille tai yrityksille

tai molemmille (Johne & Storey, 1998). Olivan ja Kallenbegin (2003) mukaan transiio eli siirtyminen tuotteiden valmistajasta palvelujen tuottajaksi on suuri johtamishaaste.

Yksityisen ja julkisen sektorin palveluiden osuus OECD-maiden bruttokansantuotteesta on noin 70–75 prosenttia useimmissa maissa (Edvardsson ym., 2000). Suomessa nykyinen talouskriisi näkyy historiallisena ja tuskallisena siirtymisenä menestyneestä teollisuusyhteiskunnasta uudenlaiseksi palveluyhteiskunnaksi (Lehti, 2009). Palveluilla on kasvava osuus muun muassa tuotepohjaisissa tuotantoyrityksissä. Palvelujen kasvava osuus kansantaloudessa johtuu kansantalouksien ja kulttuurien perustavaa laatua olevista muutoksista. Ensinnäkin osalla ihmisiä on käytettävissään vähemmän aikaa tehdä kaikkea itse ja he tarvitsevat ateria-, kodinhoito- yms. palveluita. Toisaalta tekniikkaa on tarjolla yhä enenevässä määrin, esimerkiksi laskujen maksaminen netissä tai netti-kauppa yleistyvät. Kolmanneksi yritykset ulkoistavat palveluitaan, jotka ne näkevät kannattamattomiksi tuottaa itse. Neljänneksi siirtymä palveluihin voidaan nähdä perustavana reaktiona kilpailun kehittymiseen. (Gustafsson & Johnson, 2003) Harvoin kyseenalaistetaan käsitystä, että palvelut eivät pysy hengissä ilman vankkaa teollisuus pohjaa. Mutta teollisuus ei selviä ilman vankkaa palvelupohjaa, väittävät Gustafsson ja Johnson (2003). Huolimatta palvelujen suuresta osuudesta maiden bruttokansantuotteesta, palveluinnovaatiot ja uusi palvelukehitys ovat vähän tutkittuja ja ymmärrettyjä alueita palvelujen markkinoinnissa ja johtamisessa (Edvardsson ym., 2000; Alam & Perry, 2002; Oliva & Kallenbeg, 2003).

Gustafssonin ja Johnsonin (2003) mukaan laajalti luullaan, että palvelun kehittäminen, tuottaminen, markkinointi ja johtaminen olisi yksinkertainen sovellus fyysisen tuotteen kehittämisestä, markkinoinnista ja johtamisesta. Palvelut ovat kuitenkin täysin eri asia verrattuna fyysisiin tuotteisiin. Palvelut vaativat uusia organisatorisia periaatteita ja rakenteita, jotka ovat erilaisia perinteisten tuotteiden valmistamiseen verrattuna. Vaaditaan myös uudenlaista osaamista, mittausmenetelmiä, sekä kannustinjärjestelmiä, ja liiketoimintamalleja on muutettava transaktiopohjaisista suhddepohjaisiksi. Uuden osaamisen kehittäminen vaatii rahoitus- ja johtamisresurssien siirtämistä tuotannosta uuteen tuotekehitykseen (Oliva & Kallenbeg, 2003). Uudet kriittiset resurssit uuden palvelun kehittämiseen sisältävät esimerkiksi 1) asiakkaan ymmärtämisen verkottuneessa ympäristössä, 2) kyvyn muokata odotuksia ja kasvattaa kompetensseja laajenevassa verkostossa, 3) kyvyn johtaa evoluutiota ja 4) tiedot ja taidot kehittää uutta teknologiaa sekä luoda uusi informaatioinfrastruktuuri ja logistinen osaaminen. (Edvardsson ym., 2000; Prahalad & Ramaswamy, 2000) Uusia palveluita kehittäville teknologiayrityksiltä vaaditaan täten huomattavia panostuksia uusien kriittisten palveluiden kehittämiseen. Kenellä näitä resursseja on, tai miten nämä resurssit hankitaan? Tämän tutkimuksen luvussa seitsemän analysoidaan yritys A:n organisaation kompetensseja.

4.3 Palvelun määritelmiä

Palvelua voidaan kuvata tai katsoa useasta näkökulmasta. Se voidaan nähdä osana isompaa tuotekonseptia, joka koostuu esimerkiksi tuotteesta, palveluista ja tietokoneohjelmasta tai palvelutuotteesta, joka viittaa immateriaaliseen tuotteeseen, jonka asiakas hankkii. Edvardsson ym. (2005) ovat tutkineet ja analysoineet eri tutkijoiden palvelusta käyttämiä määritelmiä. Useat tutkijat määrittelevät palvelun olevan toimintoja, tekoja, prosessi tai vuorovaikutus (Edvardsson ym., 2005; John, 2003; Lovelock 2001; Zeithaml & Bitner, 2003; Vargo & Lusch, 2004b, 2008b). Palvelu on jotakin, joka aiheuttaa muutoksen yhden taloudellisen yksikön tilassa tuotettuna toisen yksikön aktiviteetin toimesta (Hill, 1999). Vargo ja Lusch, (2004a) määrittelevät palvelun olevan erityisen osaamisen (tiedot ja taidot) soveltamista tekojen, prosessien ja suoritusten avulla toisen entiteetin hyödyksi tai entiteetin omaksi hyödyksi. Tiivistäen sanottuna: Resurssien käyttö toisen osapuolen hyödyksi on *tarkalleen* ”palvelu” (Vargo & Lusch, 2008b). Wilson ym. (2009) määrittelevät palvelun teoiksi, prosesseiksi ja suorituksiksi, jotka ovat tuotettu yksin tai yhteistoiminnassa yhden entiteetin tai henkilön toimesta toista entiteettiä tai henkilöä varten. Grönroos (2008a) määrittelee palvelun prosessiksi, jolla tuetaan asiakkaan arkitoimintoja ja prosesseja niin, että niissä syntyy asiakkaalle tämän kokemaa ja arvostamaa arvoa sekä yritysasiakkaiden kohdalla tukea näiden liiketoimintaprosesseihin.

On myös syytä erottaa palveluteollisuus ja palveluyritykset. Tämän tutkimuksen kohteena oleva yritys A määrittellään palveluun kuuluvaksi teollisuusyritykseksi. Palveluyrityksiä kuten hotelli, ravintola, kampaamo jne. ei tässä tutkimuksessa käsitellä. Lisäksi oma alueensa on asiakaspalvelu, jonka voi sanoa tukevan yrityksen ydintuotteiden myyntiä. Esimerkiksi yrityksessä A asiakaspalvelu hoitaa asiakasreklamaatiot. Tässä tutkimuksen kohteena on ydintuote. Tutkimuksen empiriassa esiintyvistä toimijoista järjestö A on myös palveluyrityksen kaltainen toimija eli palvelun järjestäjä ja tuottaja. Mutta järjestö A ei esimerkiksi puhelinrinkihankkeen puitteissa kehitä palvelua myyntitarkeitä varten.

Edvardsson ym. (2005) havaitsivat, että palvelun tarkan määritelmän esittäminen on vaikeaa eikä yhteisesti hyväksyttyä määritelmää ole. (myös Grönroos, 2007a) Palvelukonsepti on perinteisesti kohdistunut palvelutoiminnan luonteeseen, aktiviteetteihin, prosesseihin ja vuorovaikutukseen. Lisäksi palvelututkimuksessa on kaksi lähestymistapaa: palvelu tarjouskategoriana ja palvelu arvon luonnin ulottuvuutena. Johdonmukainen määritelmä palvelutoiminoista auttaa hahmottamaan esimerkiksi, mitä tapahtuu taloudessa silloin, kun tilastot osoittavat kasvua palvelusektorilla. Vielä tähdellisempää on, että palvelun määritelmä on edellytys palveluyritysten liiketoimintalogiikan ymmärtämiseksi sekä miksi yritykset toteuttavat erityisiä strategisia tavoitteitaan. (Viitamo, 2009)

Palveluun liittyvät luonnehdinnat (aineettomuus, heterogeenisuus, erottamattomuus ja katoavuus/pilaantuvuus) on perinteisesti johdettu fyysisten

tuotteiden pohjalta. Nämä luonnehdinnat ovat olleet palvelututkimuksen ja opetuksen pääsisältö yli kaksi vuosikymmentä. Lovelock ja Gummesson (2004) kysyvät, että pohjautuvatko nämä luonnehdinnat empiirisille tutkimuksille vai ovatko ne vain teoreettisia rakennelmia, jotka ovat alttiita subjektiivisille tulkinnoille. Esimerkiksi osa tutkijoista on esittänyt huolensa, että olemassa olevat palvelukonseptit eivät ole sovellettavissa internet-palveluihin.

Käsitykset aineettomuudesta, erottamattomuudesta ja katoavuudesta/pilaantuvuudesta ovat varhaisen taloustieteen perua. Jaottelu tavaroiden ja palveluiden eroista juontaa juurensa Adam Smithin (1933) kirjaan "Kansojen varallisuus". (Lovelock & Gummesson, 2004) Varhaiset keskustelut palveluista tapahtuivat filosofisessa kontekstissa, jossa korostettiin pääoman tärkeyttä ja pääoman muodostusta. Palvelu kuvattiin Smithin kirjassa tuottamattomana. Termit materiaallinen ja immateriaallinen tuote otettiin käyttöön 1800-luvulla. Termi tuotteet (goods) otettiin talouden käyttöön, ja se korvasi sanan hyödyke (commodity). Lovelockin ja Gummessonin (2004) mukaan 1900-luvun puolessa välissä taloustieteilijät lakkasivat käyttämästä erottelua tuottava ja tuottamaton työvoima irrelevanttina. He alkoivat nähdä taloudellisen toiminnan tavoitteena kulutuksen pääoman muodostuksen sijaan, mikä oikeutti palvelun taloudellisen panoksen, joka voitiin myydä johonkin hintaan tarjoten kuluttajalle käyttöarvoa. Kuitenkin vain harvat havaitsivat, että erottelulla materiaalsen tavaran ja immateriaalsen palvelun välillä ei ole mitään suurta taloudellista merkitystä.

Tutkimuksissa aineettomuus on kaikkein laajimmin siteerattu ero tavaroiden ja palveluiden välillä. Sitä on myös kuvattu kriittiseksi eroksi, josta kaikki muut erot johtuvat. Lovelock ja Gummesson (2004) toteavat, että vaikka aineettomuus saattaa olla joskus hyödyllinen luonnehdinta, esimerkiksi sähköisten palveluiden yhteydessä, se ei ole universaalisesti sovellettavissa luonnehtimaan palvelua sen eri vaiheissa ostamisesta, kuljetuksesta, kulutukseen ja tulokseen. Palvelun heterogeenisyydestä he toteavat, että vaikka ilmenee olevan konsensus siitä, että vaihtelevuus on sisäänrakennettu työntensiivisiin palveluihin, samaa ei voida väittää koneintensiivisistä palveluista. He toteavat, että on sopimatonta jatkaa yleistämistä heterogeenisyydestä (tai vaihtelevuus) tärkeänä luonnehdintana, joka erottaa kaikki palvelut tavaroista. (Lovelock & Gummesson, 2004) Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus on tärkeä luonnehdinta erottamattomille palveluille, ja sillä on vaikutusta markkinoinnissa, strategisissa toiminnoissa, asiakkaiden rooli mukaa lukien. Sellaisena se on tärkeä käsite. On kuitenkin olemassa liian monia erillisiä palveluita, jotta voitaisiin perustella yleisesti, että erottamattomuus on tärkeä piirre kaikille palveluille.

Yleistys, että palveluun sisäänrakennettu pilaantuvuus, erottaa palvelut tavaroista, vaatii useita varauksia, sillä se on moniulotteinen konsepti. Se käsittelee tuotantokapasiteetin, tuottajan tuloksen, asiakkaan kokemuksen suorituksesta sekä tuloksen, jonka he saavat palvelusta. Joidenkin asiakkaiden näkökulmasta jotkut palvelut ovat kestäviä ja jopa peruuttamattomia. Tärkeä poikkeus yleistykseen, että kaikki palvelut ovat pilaantuvia, on viestintään sekä informaatioon perustuvat palvelut, joita voidaan taltioida eri muotoihin ja myydä ja käyttää uudelleen. (Lovelock & Gummesson, 2004) Kaiken kaikkiaan väitettä,

että palvelut ovat erilaisia kuin tavarat neljän luonteenomaisuuden perusteella, ei voida todistaa oikeaksi. Väite on totta vain tietyn tyyppisiin palveluihin ja tuotteisiin. (Lovelock & Gummesson, 2004)

Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana palvelusektorilla on tapahtunut suuria muutoksia, jotka ovat tehneet tyhjäksi neljään palveluluonnehdintaan pohjautuvan paradigman oikeellisuuden. Ihmistyövoiman korvannut automaatio ja laadun kehittäminen tuotantoprosesseissa on vähentänyt vaihtelevuutta (heterogeenisyys) huomattavasti lukuisissa palveluteollisuuden tuotannoissa. Yritysten ulkoistukset ja kuluttajien erikoistuneelle tuottajalle delegeoitu työ, jonka he ovat ennen itse tehneet, ovat lisänneet suuresti erillisten palveluiden tuotantoa. Lisäksi viestintä- ja informaatioteknologian kehitys on mahdollistanut asiakkaiden erottelun sekä ajassa että paikassa palveluiden tuotannosta, mikä osoittaa erottamattomuuden ja pilaantuvuuden kriteerien paikkapitämättömyyden. Näin Lovelock ja Gummesson (2004) perustelevat kyseisen paradigman paikkansapitämättömyyden. Samaan johtopäätökseen ovat päätyneet Vargo ja Lusch (2004b). Vargo ja Lusch (2004b) ehdottavat, että strategia nähdä palvelut erilaisina tavaroista pitäisi hylätä ja korvata strategialla, missä haetaan yhteneväisyyksiä. Palvelu on yhteinen nimittäjä vaihdannassa eikä jokin erityinen vaihdannan muoto (esim. mitä tavarat eivät ole); sekä tavarat että palvelut tuottavat palvelua.

Myös Lovelock ja Gummesson (2004) esittävät vastaavanlaisia ajatuksia. Lisäksi he ehdottavat uutta paradigmaa, jota voi alustavasti kutsua ”vuokra tai liittymä (access)”-paradigmaksi. Se pohjautuu edellytykselle markkinoida vaihtoa, joka ei johda omistajuuden muutokseen myyjältä ostajalle. Tämä ajatus on täysin erilainen niistä, jotka johtavat omistajuuden muutokseen. Palvelut esittävät olevan tarjousetuja käsittäen liittymän tai väliaikaisen hallinnan omistajuuden sijaan, käyttäen maksutapana vuokraa tai liittymämaksua. Yksi esimerkki on verkon liittymä tai käyttö. Asiakkaat vuokraavat oikeuden osallistua tietyn verkon käyttöön, kuten esimerkiksi televerkon, pankkitoiminnan, vakuutuslaitoksen tai erityisen informaatiopalvelun. Esimerkiksi tälle ajatukselle voisi rakentaa puhelinringin hinnoittelumallin. Nykyisin operaattorit ovat tarjonneet kiinteitä hintoja käytettäväksi perheen sisällä, niin sanottuna perhepakettina (<https://kauppa1.sonera.fi/tuote/8921>). Tätä samaa analogiaa voisi käyttää myös puhelinringissä.

Palvelujen tutkimuksen alueella kuluttajapalvelut ovat muodostuneet tavallisimmaksi kontekstiksi teorian kehittämiseksi. Tämän päivän taloudessa teollisuuden ja julkisen sektorin palveluteemat ovat keskeisiä kysymyksiä (Brax, 2007). Braxin mukaan julkaistu tutkimus ei vielä heijasta tätä tiedon tarvetta, sillä keskustelut perinteisistä palveluista, julkisista palveluista ja teollisuuden palvelutoiminnoista käydään yhä toisistaan erillään. Käytännössä raja-aidat verkostoituvassa palvelutaloudessa tulevat yhä epäselvemmiksi. Puhelinrinkitoiminta on kansalaisjärjestön organisoima, tämän vuoksi se ei ole perinteisessä mielessä kuluttajapalvelu. Yritys A:ssa ei ole omaa kategoriaa kolmannen sektorin palveluille, vaan järjestöasiakkaat sijoitetaan joko yrityskategoriaan tai

kuluttajakategoriaan. Järjestö A on sijoitettu yritys A:n yrityskategoriaan. (Tutkimuspäiväkirja: 127)

4.3.1 Tuote ja palvelu puhelinrinkikontekstissa

Yrityksien on havaittu lisääntyvässä määrin muuttuvan palveluyrityksiksi. Jo 1970-luvulla huomioitiin, että ei ole tavara- tai palveluyrityksiä, vaan on yrityksiä, joilla on enemmän tai vähemmän palvelukomponentteja tarjouksissaan. Asiakkaat eivät osta tavaroita tai palveluita, he ostavat tarjoomia, jotka ovat heille palveluita. Asiakkaan arvo syntyy siitä palvelusta, jonka he kokevat tarjooman heille tuottavan (Grönroos, 2003, 2007b). Perinteisesti tuotteet on jaoteltu tavaroihin/tuotteisiin ja palveluihin. Tuote voi olla fyysinen tai immateriaalinen tuote. Tuotetta tuotetaan tai valmistetaan teollisesti tai käsityötoiminnan tuotantona, joka voi olla luonteeltaan luovaa tai innovatiivista kirjallista, tieteellistä, insinööritaitoa, taiteellista tai viihdyttävää. (Hill, 1999) Tässä tutkimuksessa tuotekehityksen kohteena on teollisesti valmistettu immateriaalinen tuote. Immateriaalisen tuotteen omistajuus on usein laillisesti tunnustettu copyright tai patentti. (Hill, 1999) Grönroos (2008a) vertaa palveluja (a) ja tuotteita (b) seuraavasti: a) palvelutoiminta on joustavaa ja palvelulla on kyky mukautua asiakkaan vaatimuksiin/odotuksiin palveluprosessin aikana, b) tuote on standardoitu.

Esimerkiksi tämän tutkimuksen kohteena oleva ryhmäpuhelu on keskuksen ominaisuus. Voidaan myös sanoa, että se on puhelinverkon ominaisuus, sillä keskusominaisuus on saatavilla kaikkialla mobiiliverkossa. Edellä esitettiin, että palvelu voi olla liittymän tai väliaikaisen hallinnan tarjousetu, jossa maksutapana käytetään vuokraa tai liittymämaksua. (Lovelock & Gummesson, 2004) (Eri tavat luoda liittymä: suoraan verkkoon esim. puheohjauksella, internetin päälle ja puhelimella eri tavoin.) Ryhmäpuhelu on standardoitu, joten tässä mielessä sitä voi kutsua tuotteeksi. Sen kehitys alkoi, kun matkapuhelinkeskukseen pystyttiin "kopioimaan" sellaisia ominaisuuksia, jotka aiemmin olivat käytössä yritysten vaihteissa ja siten lankaverkoissa. Näitä ovat: puhelun siirto alanumerosta toiseen, välilyksely ja siitä johdettu neuvottelupuhelu alkuperäisen soittajan ja kahden alanumeron kesken. Matkapuhelinkeskuksessa nämä toiminnot voitiin tarjota kaikkien liittymien välille ikään kuin ne olisivat olleet saman vaihteen alaisia. Keskusten laitteistojen ja ohjelmistojen kehittyessä 1980-luvun lopulla nämä ryhmäkoot suurenivat ja IN (intelligent network - älykkäät verkot) avasi operaattoreille mahdollisuuden tehdä omia palveluohjelmistoja, joilla voitiin rakentaa sellaisia yksilöllisiä palvelulogiikoita, joihin aikaisemmat ohjelmat eivät pystyneet. Silloin voidaan tehdä keskusteluryhmiä, joihin pääsee PIN-koodilla tai ennakkoon määrätyillä A-identiteeteillä, kuten esimerkiksi yritysten käyttämä neuvottelupuhelu.

Ryhmäpuhelu toiminto joustaa tai mukautuu asiakkaan vaatimuksiin siinä mielessä, että asiakas voi valita ajankohdan, jolloin hän haluaa käyttää ryhmäpuheluun. Ryhmäpuheluominaisuus on käytettävissä missä ja milloin vain. Eli ryhmäpuhella on, Grönroosin määritelmän mukaan, myös palvelun ominaisuuksia. Tässä tutkimuksessa käytetään ryhmäpuhelu toimintoa tai ryhmäpuheluun viittaamaan yleisnimeen eli ryhmäpuhelu tuotteeseen.

Tuotteeseen sisältyy yleensä oheisinformaatiota, kuten käyttöohjeet. Nykyisin laajennettu tuote tarkoittaa itse ydintuotetta ja kaikkea muuta oheistoimintaa, jota tarvitaan tuotteen käyttöönottoon tai käyttöön. Oheistoimintaa on myynti, markkinointi, asiakaskoulutus ja -tuki, käsikirjat, asennustarvikkeet, ja -välineet, asennuspalvelu, lisävarusteet jne. Oheistoiminnasta suuri osa voi olla erilaisia palveluita eli tuotteeseen saattaa sisältyä lukuisia palveluita. Tuote voi olla kokonaan uusi tuote tai se voi olla uusi versio vanhasta tuotteesta tai vanhaan toimintoon tuleva uusi tai parannettu tuote, joka on käytännössä tekninen sovellus. Tässä tutkimuksessa on kyse jo markkinoilla olevan puhpalvelun lisäksi tarjottavasta ryhmäpuhelutoiminnasta. Kumpikin on vanhoja, sekä puhpalvelu että ryhmäpuhelu.

Tuote voi olla vanha, mutta sen käyttötarkoitus voi olla uusi, kuten puhelinringin tapauksessa. Ryhmäpuhelutoiminto oli jo mahdollinen lankapuhelimen Juttele-palvelussa. Ryhmäpuhelutoiminnon käyttö on yleistynyt yrityksissä, mutta se ei ole levinnyt yleiseen käyttöön, koska esimerkiksi matkapuhelimesta yhteys on hankala muodostaa ja se on kallis käyttää. Mielikuva puhelun hinnasta saattaa olla tekijä, joka on estänyt ryhmäpuhelun käytön. Esimerkiksi 1980-luvulla kaikki Telen tulot menivät valtion kassaan. Telen ylijäämä muodostui valtion telelaitosten monopoliaseman mukaisista, lähinnä kauko- ja ulkomaapuheluiden tuotoista. Tämä oli kansanedustajien tahto ja kansalaisilta perittiin veronluoteisesti ylihintaisia puhelumaksuja¹⁰ (Lukkonen, 2004, 78). Hinta oli tuolloin korkea, mistä käyttäjien mielikuva on peräisin. Mikäli operaattori tarjoaisi kohtuuhintaista ryhmäpuhelua esimerkiksi puhelinrinkitoimintaan, tulisi tehdä esimerkiksi laajaa markkinointiviestintää vanhan mielikuvan häivyttämiseksi.

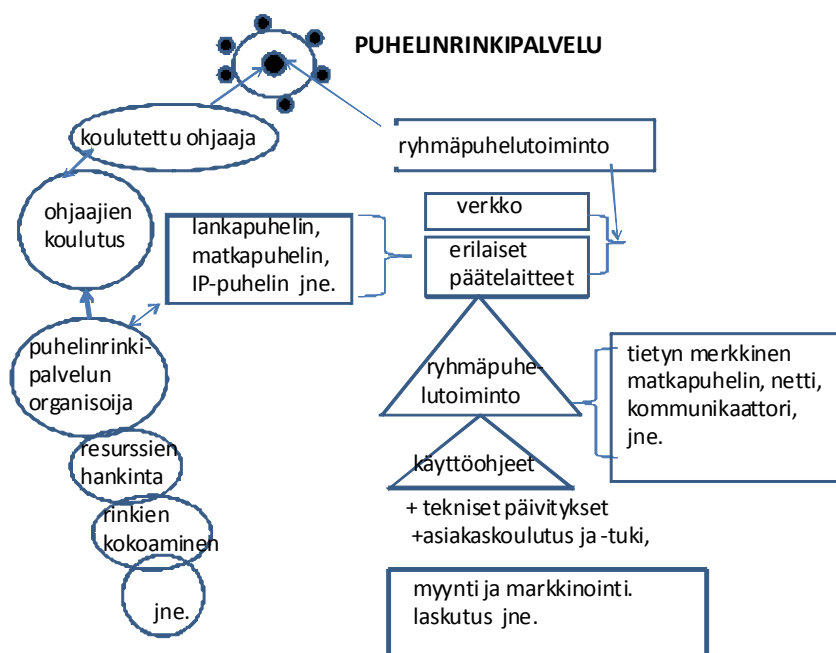
Grönroos määrittelee palvelun prosessiksi, jolla tuetaan asiakkaan arkitoimintoja ja prosesseja niin, että niissä syntyy asiakkaalle tämän kokemaa ja arvostamaa arvoa (Grönroos, 2008a). Esimerkiksi puhelinrinkitoiminta tukee kansalaisjärjestöasiakkaiden toimintaprosesseja. Palvelu perustuu siihen, että yritys toiminnallaan ja käyttämillään resursseilla kuten henkilökunta, fyysiset resurssit, toimintajärjestelmät, infrastruktuuri, tukipalvelut jne. pyrkii tuemaan asiakkaan prosesseja. Palveluyrityksen tuotetta vastaava tarjooma muodostuu niistä prosesseista eli palvelutarjoomista, jotka koostuvat eri resursseista ja vuorovaikutuksista, jotka toimivat asiakkaiden hyväksi. Arvo syntyy asiakkaalle heidän arkitoiminnoissaan ja järjestöasiakkaille niiden toimintaprosesseissa. Tältä pohjalta voidaan määritellä onnistuneen palvelun lähtökohdaksi asiakkaan arkipäivän ja hänen arkitoimintojensa ja -prosessiensä ymmärtäminen. Auttamalla asiakasta tulemaan toimeen paremmin hänen arkipäivässään tyydytetään samalla hänen tarpeitaan. (Grönroos, 2008a)

¹⁰ Paikallispuhelutoiminta oli monopolina kaikilla puhelinlaitoksilla. Teillä oli vastuullaan 30 % maan perinteisistä paikallispuhelinliittymistä alueella, joka kattoi 70 % maan pinta-alasta. Verkon asiakastiheys on yksi sen rakentamisen ja huollon kannattavuustekijä. Paikallispuhelin hintojen ollessa säänneltyjä Tele kattoi kaukopuhelutuloillaan tappiollista paikallistoimintaansa, kehitti uusia palveluja ja tuloutti satoja miljoonia markkoja valtiolle. (Lukkonen, 2004, 76)

Palveluun liitetyn tieto- ja viestintäteknikan on pystyttävä osoittamaan oma lisäarvonsa palvelun tuottamisessa, jakelussa ja käytössä. Tämä lisäarvo voi toteutua mm. kustannussäästöinä, tulonlisänä, parantuvana laatuna, käytön helppoutena, luotettavuutena, ajasta ja paikasta vapautumisena ja innovatiivisina uusina palveluosina. Esimerkiksi uutta puhelinrinkitoimintamallia tukeva ryhmäpuhelutoiminto puhe- ja muine palveluineen luo arvoa auttamalla puhelinrinkejä organisoivaa järjestöä vastaamaan tehokkaammin ja paremmin suureen palvelutarpeeseen. Koulutetut vapaaehtoistoimijat voivat tulevaisuudessa hoitaa esimerkiksi 50 prosenttia vapaaehtoistoinnastaan puhelinrinkitoimintamallia soveltaen. Tästä seuraa, että puhelinrinkitoiminnan avulla voidaan myös säästää järjestön matkustuskuluissa. Uusi toimintamalli voi helpottaa järjestön vapaaehtoistoimijoita heidän käytännön vapaaehtoistoinnissaan sekä tukea heidän auttamistyötään. (Ryhmähaastattelu, 2007) Lisäksi se voi tuoda esimerkiksi virkistystä, iloa tai apua puhelinrinkiin osallistuvien henkilöiden arkeen. "Kuinka olisi käynyt vierailulla toisten luona, eikä tarvinnut miettiä tarjoamisia". (Viukari & Viherä, 2007, 769) Reponen (2008) nostaa tutkimuksessaan erityisesti tukiryhmien mahdollistaman kumppanuuden hyödylliseksi puhelinrinkitoiminnassa.

Puhelinrinkitoiminnan kokonaisuus eli puhelinrinkipalvelu muodostuu kansalaisjärjestön järjestämästä vapaaehtoisohjaajien koulutuksesta ja ryhmän yhteisöllisen viestinnän apuvälineenä käytetyn ryhmäpuhelutoiminnon käytöstä. Käytännön vapaaehtoistyössä puhelinrinkipalvelu koostuu koulutetun vapaaehtoisohjaajan osaamisesta ja hänen vapaaehtoistoinnassaan käyttämästään ryhmäpuhelutoiminnasta puhelinpalvelun (Puhumalla paras® -kehittämishankkeessa on käytetty lanka- ja mobiilipuhelimia) ohella. Toisin sanoen ryhmäpuhelutoiminto on yksi tekijä puhelinrinkipalvelussa, ja yrityksen tarjoama ei yksin riitä, vaan puhelinrinkipalveluun tarvitaan myös järjestön tuottamat palvelut. Kuvassa 16 Puhelinrinkitoimintamallia tukevat tuotteet ja palvelut ovat vielä "hajallaan" johtuen siitä, että kehittämisprojekti lopetettiin yritys A:ssa keväällä 2008.

Kuva 16 kuvaa sitä kokonaisuutta, jossa tuona ajankohtana oltiin. Kuvasta käy ilmi, että puhelinrinkipalvelu on tuotteiden ja palveluiden kokonaisuus, tuoteryvä, jossa on sekä yritys A:n tuottamia tuotteita ja palveluita että järjestö A:n tuottamia palveluita. Puhelinrinkipalvelu on palvelu, jonka koulutettu vapaaehtoistoimija tuottaa puhelinrinkiin osallistuville henkilöille (puhelinrinki kuvassa 18, seuraavassa luvussa). Kuvasta 16 puuttuu esimerkiksi jakelujärjestelmä, hinnoittelu, tiedotus jne. Jakelusta Järvinen (2001) ehdottaa, että palvelujen erityisluonne huomioon ottaen on perusteltua käyttää sanaa "kanava" erotuksena fyysisestä tuotteesta, joiden yhteydessä käytetään yleisesti termiä jakelutie. Järvisen (2001) mukaan palvelut markkinoidaan yhä enenevässä määrin erilaisina paketteina. Yhteen palvelupakettiin voidaan kytkeä kymmeniä eri palveluita. Usein palvelupaketti syntyy monen palveluyrityksen yhteistyönä. Näin perinteinen malli, jossa tuottaja valitsee tuotteelleen yhden jakelutien, on jäämässä syrjään jakeluteiden kehittyessä yhä monimutkaisemmiksi toimijoiden verkostoiksi. Tänä päivänä tuotteiden ja palveluiden jakelukanavat eivät



KUVA 16 Puhelinrinkipalvelun osatekijöitä

usein ymmärrä kehittäjän näkökulmaa eivätkä liioin loppukäyttäjien olennaisia tarpeita ja odotuksia (Haglund & Wirzenius, 2005). Tämän tutkimuksen eri kuvaukset ja kuvat 16 ja 20 osoittavat, että käytännössä palvelun kehittäminen on dialogia eri toimijoiden kesken.

Palvelukonseptia tai tarjousta ei hankkeen tässä vaiheessa ole tehty. Palvelukokonaisuus muodostuu asiakkailta tulevista toiminnoista ja niissä käytettävistä resursseista sekä asiakkaiden kanssa tapahtuvista vuorovaikutuksista. Tämä kokonaisuus konseptoidaan sopivaksi ratkaisuksi: mitä tehdään ja miten toimitaan. (Edvardsson ym., 2000; Goldstein ym., 2002) Konseptoitu kokonaisuus systematisoidaan eli päätetään, millaisia resursseja, prosesseja sekä vuorovaikutuksia asiakkaiden kanssa tarvitaan konseptin toteuttamiseksi järkevällä tavalla. Joustavuuden rajat määritellään. Tämän jälkeen systematisoitu palvelutapahtumien sarja palvelullistetaan, mikä tarkoittaa toiminnan kaikkien osien kehittämistä. (Grönroos, 2008a)

Kuvassa 16 yritys A vastaa ryhmäpuhelutoiminnosta ja liittymästä sekä näiden toimittamiseen ja ylläpitoon liittyvistä palveluista (asiakaskoulutus ja -tuki, tekniset päivitykset ja -ylläpito, käyttöohjeet jne.). Järjestö hankkii liittymät vapaaehtoistoimijoille ja rinkeihin osallistuvat henkilöt käyttävät omia liittymiään. Puhelinrinkipalvelu koostuu prosessien sarjasta. Järjestö A vastaa taoltaan resurssien hankinnasta, vapaaehtoisten puhelinrinkiohjaajien koulutuksesta ja koulutuksen organisoinnista (ryhmien kokoaminen, tiedottaminen, ohjeet kouluttajille jne.). Nämä ovat palveluita järjestön jäsenille. Kuvasta 16 voi todeta, että asiakas osallistuu palveluprosesseihin ja vaikuttaa niiden lopputulokseen. Puhelinrinkipalvelun kehittämisvaiheessa molemmat palveluntuottajat ovat edenneet samassa tahdissa. Lisäksi tuotteen ja palvelun käyttäminen ja

tuottaminen tapahtuvat osittain samanaikaisesti. Jokainen palvelu koetaan joko myönteisenä tai kielteisenä elämyksenä. (Grönroos, 2008a) Puhelinrinkisoitto on elämys (Ryhmähaastattelu, 2007).

Puhelinrinkitoiminta edellyttää yritykseltä tuotteita ja palveluita sekä lukuisia tukipalveluita. Grönroos (2008a) käyttää termiä palvelullistaminen tuotteistamisen sijaan. Palvelullistamisella tarkoitetaan sitä, että palvelutoiminnan kaikkia osia eli resursseja, toimintatapoja ja vuorovaikutuksia asiakkaan kanssa kehitetään sellaisiksi, että asiakas kokee ne hyvänä laatuna ja ne tuottavat asiakkaalle arvoa hänen arjessaan. Toiminta vaatii myös asiakasorganisaatiolta useita palveluita, kuten edellä kuvattiin. Onnistunut palvelukokonaisuus vaatii molemmilta organisaatioilta hyvää yhteistyötä ja hyvää vuorovaikutusta. Nämä edellyttävät uutta ajattelua siten, että käyttäjän tulee osallistua myös teknisen palvelun kehittämiseen ja teknisen palvelun kehittäjän tulisi ottaa käyttäjä mukaan kehittämiseen. Lopputulos syntyy tässä tutkimuksessa kahden organisaation yhteistyönä ja puhelinrinkiin osallistuvan asiakkaan myötävaikutuksella. Tässä mielessä voidaan puhua yrityksen ja asiakkaan yhteistoiminnasta, jonka tuloksena syntyy uusi toimintatapa tai -malli. Itse yritys A:n ryhmäpuhelutoiminnon ja puhelinpalvelun tuotantoon järjestö ei voi osallistua, sillä tuotanto tapahtuu suljetussa järjestelmässä.

Telet toiminta katsotaan kuuluvaksi palvelusektoriin. Viestintämarkkinalain (23.5.2003/393) mukaan telet toiminnan harjoittajia kutsutaan teleyrityksiksi. Teleyritykset jaetaan televerkko- ja telepalveluyrityksiksi. Televerkkoyritykset tarjoavat televerkkopalveluita rakentamalla ja ylläpitämällä joko kiinteätä tai matkapuhelinverkkoa. Matkaviestinverkkoa tarjoavat yritykset tarvitsevat toimintaansa varten toimiluvan. Muun telet toiminnan aloittamiseen tarvitaan telet toimintailmoitus.

Teleoperaattoreiden toimintaa valvova virasto, Viestintävirasto, ja telet toimintaa säätelevä lainsäädäntö käyttävät termiä ”palvelu”. Viestintävirasto määrittelee tuotteet seuraavasti. **Viestintäpalveluja** ovat sellaiset teleyrityksen asiakkaalle tarjoamat palvelut, joissa on kyse viestien siirtämisestä tai niiden tarjolla pitämisestä yleisessä viestintäverkossa. Viestintäpalveluja ovat esimerkiksi kiinteän puhelinverkon ja matkaviestinverkon liittymät sekä laajakaistaliittymät. **Lisäpalveluilla** tarkoitetaan viestintäpalveluun olennaisesti liittyviä toimintoja tai palveluja, kuten estopalveluja ja liittymien saldorajoituksia. Teleyritykselle on laissa asetettu velvollisuus joidenkin palvelujen tarjoamiseen. Lisäpalvelujen tarjonta voi myös perustua teleyrityksen ja asiakkaan väliseen sopimukseen. **Sisältöpalveluja** puolestaan ovat esimerkiksi viestintäpalvelun välityksellä asiakkaalle tarjotut ajanviete-, asiointi- ja viihdepalvelut. (Viestintävirasto, 2008) Muita laissa määriteltyjä termejä ovat:

- 1) *viestintäverkolla* tarkoitetaan toisiinsa liitetyistä johtimista sekä laitteista muodostuvaa järjestelmää, joka on tarkoitettu viestien siirtoon tai jakeluun johtimella, radioaalloilla, optisesti tai muulla sähkömagneettisella tavalla;
- 2) *yleisellä viestintäverkolla* viestintäverkkoa, jota tarjotaan etukäteen rajaamattomalle käyttäjäpiirille;

- 3) *matkaviestinverkolla* pääasiassa kohdeviestintään käytettävää viestintäverkkoa, jossa päätelaitteen yhteys viestintäverkkoon on toteutettu vapaasti etenevien radioaaltojen välityksellä;
- 4) *kiinteällä puhelinverkolla* pääasiassa kohdeviestintään käytettävää viestintäverkkoa, jossa päätelaitteen yhteys viestintäverkkoon on toteutettu johtimella tai muulla kiinteällä yhteydellä; (tätä verkkoa ollaan purkamassa);
- 5) *puhelinverkolla* matkaviestinverkkoa tai kiinteää puhelinverkkoa. (Viestintävirasto, 2008)

Suomessa viestintäpalveluita tarjotaan markkinoilla pääosin kaupallisesti. Viestintäpolitiikalla pyritään varmistamaan nykyaikaisten, korkealaatuisten ja edullisten viestintäpalvelujen tarjonta sekä turvaamaan perusviestintäpalvelut kaikkialla maassa. Viestinnän luottamuksellisuus ja tietoturva ovat keskeisiä vaatimuksia. Viranomaissääntely pyrkii tekniikkaneutraalisuuteen ja palveluiden laadun, hinnan ja saatavuuden optimointiin. Keskeisiä alan yrityksiä ovat TeliaSonera Finland Oyj, Elisa Oyj, DNA Oy, Finnet-ryhmä ja Digita Oy. Viestintäpolitiikan keskeinen haaste on teknologisten mahdollisuuksien ja käyttötottumusten muuttuessa luoda ajanmukaiset edellytykset palveluiden kohtuuhintaiseen kaupalliseen tarjontaan ja samalla varmistaa peruspalvelut koko maassa. Alan investointivaltaisuuden takia onnistuneelta viestintäpolitiikalta edellytetään pitkäjänteisyyttä. (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2009) Suomen lainsäädännön perusteella ryhmäpuhelutoimintaa voi kutsua palveluksi. Tässä tutkimuksessa käytetään ryhmäpuhelua tai ryhmäpuhelutoimintaa, sillä tältä osin tuotekehitystä ei viety päätökseen.

Alueena palvelujen kehittäminen on suhteellisen nuori, ja siksi palvelutoimintaan liittyvät käsitteet eivät ole selkeät. Esimerkiksi palveluiden tutkimisessa on aina jouduttu turvautumaan käsitteisiin, joita on käytetty samantapaisista ilmiöistä aiemmin tehdyissä teollisuuskeskeisissä tutkimuksissa. (Grönroos, 2003, 42) Yritys A:n tutkimus ja kehitysryhmän johdossa toiminut johtaja kuvasi epäselviä käsitteitä:

”Ei ole olemassa yksiselitteistä käsitettä, mikä on palvelu. Katsantokannasta riippuu, mikä se on eri henkilöillä, jos on tekninen henkilö, tekniikka on palvelu, jos on asiakaspalvelussa, se on asiakaspalvelu jne. Mikä toimintojen nippu muodostaa asiakkaan kannalta palvelun, koko firman tuotantoketjun tuottaman palvelun. Ei ole olemassa sanoja kokonaisuudelle.” (Avainhenkilöhaastattelu 03:31)

Lisäksi palvelukilpailun ja palveluiden johtamisen kuvaamisessa käytetään huonosti sopivia käsitteitä. Prosessia, jossa palvelu syntyy asiakkaalle, on kutsuttu periteisesti palvelun tuottamiseksi. Termit tuottaminen ja toimittaminen ovat teollisuudesta peräisin olevia termejä eivätkä sovi hyvin palvelujen yhteyteen. Tuotanto-termi kuvaa tuotteiden tuottamisen prosessia, ei palveluprosessia. Toimitus-termi taas kuvaa fyysisen tuotteen siirtämistä tuotanto- tai varastopaikasta käyttö- tai myyntipaikkaan. Palveluita ei toimiteta samalla tavalla. Myös teollisuudesta peräisin oleva tuottavuus-termi on ongelmallinen, sillä se viittaa siihen miten tehokkaasti työtä, raaka-ainetta ja muita tuotantoprosessin panoksia muunnetaan valmiiksi tuotoiksi tai fyysisiksi tuotteiksi. Tuottavuus-

della ei ole palveluyhteyksissä mitään merkitystä, vaan se on harhaanjohtava käsite. (Grönroos, 2003, 42)

”Koko sana ‘palvelu’ on niin vaikea. Mieleenpainuvin kokemus on, että ei ole ymmärretty mitä se on. On puhelinpalvelu, on tekninen palvelu, on palveluasenne jne. Aikoinaan teleyritys tarjosi liittymää, puhelinconetta, verkkoa ja koko systeemiä yhdessä, jolloin palvelu näkyi vain asiakaspalveluna. Palvelu-käsite on otettu vasta myöhemmin käyttöön, kun erotettiin verkot ja maanpäällä tapahtuva toiminta. Oli pakko puhua verkoista toisella nimellä. Aluksi puhuttiin tuotteista ja tuoteperheestä, sitten alettiin puhua puhelinpalvelusta ja tekstiviestipalvelusta. Kansalainen ei koskaan ymmärtänyt, että se oli palvelu.” (Avainhenkilöhaastattelu, 05:00)

Tutkimusjohtaja muistelee palvelu-käsitteen historiaa yritys A:ssa. Tämä viittaa siihen, että palvelukäsitettä ei ole yritys A:ssa selkeästi määritelty. Käytännön keskusteluissa käsitteet eroavat. Teleyritys näkee ryhmäpuhelutoiminnon palveluna, kun asiakkaan näkökulmasta ryhmäpuhelu on tuote. Teleyrityksessä käytetään puhelinpalvelutermiä, ja kuitenkin yrityksessä ei ole yhtä yhteistä näkemystä siitä, mikä on palvelu. Tämä on aiheuttanut teleyrityksessä sekaannusta puhuttaessa esimerkiksi palvelun kehittämisestä. Ei ole nähty, että puhelinringin ollessa kyseessä asiantunteva koulutus kuuluu palvelukokonaisuuteen. Mikroinnovaation näkökulmasta tarkasteltuna yhteisen palvelukäsitteen puute ei edistä innovaation kehittämistä. (Saariluoma ym., 2008)

4.4 Palvelulogiikka

Edvardsson ym., (2000) määrittelevät palveluiden prosessiluonteen ja asiakkaiden roolin toimijoina ja osatyöntekijöinä arvonluontiprosesseissa olevan palvelulogiikan ydintä. Vargo ja Lusch (2004a; 2008a) osoittavat, että näkemys arvosta asiakkaalle sisältyy tuotteeseen ja näyttäisi johtuvan kilpailevasta logiikasta talousteoriasa. Väärinymmärrys syntyy, kun taloustieteiden dominoiva arvokonsepti siirrettiin johtamiseen ja markkinointiin. Grönroosin (2007a) mukaan on loogista olettaa, että arvo syntyy silloin, kun tuotteet ja palvelut tekevät jotakin asiakkaalle. Arvo asiakkaalle luodaan vuorovaikutuksissa asiakkaan ja toimittajan tai palvelun tuottajan kanssa. (Grönroosin, 2007a) Esimerkiksi kuvassa 16 näkyy selkeästi asiakkaan merkittävä rooli toimijana vuorovaikutusprosessissa ryhmäpuhelun tuottajan kanssa. Puhelinringeistä tuleva arvo järjestölle riippuu esimerkiksi järjestön koulutusresursseista ja rinkiorganisoinnista. Järjestön on itse sovellettava ryhmäpuhelua käytännössä parhaalla mahdollisella tavalla saadakseen siitä mahdollisimman suuren hyödyn.

Vargo ja Lusch (2004a) ehdottavat uutta dominoivaa palvelukeskeistä logiikkaa, jota voidaan soveltaa kaikkiin markkinointitarjouksiin, mukaan lukien tavarat palveluntuottajaprosessissa. Uuden logiikan taustalla Vargolla ja Luschilla (2004a) on perustavaa laatua oleva muutos ajattelussa. Tavarakeskeisen dominoivan logiikan mukaan olivat materiaaliset resurssit: kiinteä omaisuus, koneet ja laitteet sekä luonnonvarat ja niiden määrä kuvanneet vaurautta. Asiakkaat piti ottaa valtaansa tai heistä tuli toiminnan kohde (Vargo & Lusch,

2004a). Perinteisessä markkinoinnin johtamismallissa asiakkaat nähdään objekteina, joita segmentoidaan ja joita manipuloidaan erilaisin toimenpitein (Vargo & Lusch, 2008a). Esimerkiksi Suomessa teleyritykset seuraavat tarkasti markkinasegmenttejään.

Toinen resurssiryhmä, jota Vargo ja Lusch (2004a) kutsuvat vaikuttaviksi resursseiksi, on tekniikka, tiedot ja taidot, joilla tuotetaan vaikutuksia. Niiden suhteellinen rooli alkoi kasvaa vuosituhannen vaihteessa, kun ihmiset alkoivat ymmärtää taitojen ja tiedon merkityksen. Vaikuttavat resurssit ovat näkymättömiä ja immateriaalisia, ne ovat usein ydinkompetensseja tai organisaation prosesseja. Primäärisiä resursseja löytää harvoin yritysten taseissa, ja niitä usein aliarvioidaan yritettäessä parantaa yrityksen tasetta. Tavarakeskeisessä logiikassa henkilöresursseja aliarvioidaan, henkilöstöä ei kehitetä, pikemminkin heitä kohdellaan huonosti. Koska henkilöstö nähdään operoitavana resurssina, ajatellaan, että se on helposti vaihdettavissa ja sitä kohdellaan kauppatavarana (Vargo & Lusch, 2008a). Palvelukeskeinen dominoiva logiikka näkee vaikuttavat resurssit primäärisinä, koska ne tuottavat vaikutukset. Tämä ensisijaisten resurssien muutos ajattelutavoissa vaikuttaa siihen miten vaihtoprosessit, markkinat ja asiakkaat nähdään ja miten heitä lähestytään. (Vargo & Lusch, 2004a) Wilson ym. (2009) kutsuvat uuden dominoivan palvelulogiikan palvelua johdetuksi palveluksi, koska kaikkia tuotteita ja palveluita arvostetaan siitä palvelusta, jonka ne tuottavat.

Vargo ja Lusch (2008a) väittävät, että asiakaslähtöisyys (customer orientation) on merkki tavarakeskeisestä logiikasta. Tämä filosofia viittaa, että yrityksen luoma arvo pitää määrittää arvokkaaksi asiakaskäytössä. Palvelukeskeisen logiikan palveluorientaatiossa ei tarvita asiakaslähtöisyyttä, sillä sen korkeamman asteen käyttöarvon asemointi suhteessa vaihtoarvoon luontaisesti vaatii asiakasorientaatiota. Palvelukeskeisessä logiikassa ei voi olla muuta orientaatiota.

Yritysten tuottaessa resursseja asiakkaiden käyttöön yritykset voidaan nähdä arvonluontipohjan tuottajana arvoa helpottavan prosessin kautta. Kun asiakas käyttää näitä resursseja (tavaroita tai palveluita) lisäten niihin omat resurssinsa (tavarat, palvelut ja informaation) sekä omaamansa taidot, resurssien arvopotentiaali muuttuu käyttöresurssiksi (Grönroos, 2008b). Siis myös asiakkaat tuovat oman arvonluontipohjansa. Mikäli asiakkailla ei ole näitä taitoja, joita tarvitaan hankittujen resurssien hyödyntämiseen, tai lisäresursseja, jää käyttöarvo saamatta tai hyvin vähäiseksi (Grönroos, 2008b). Tämän tutkimuksen empiriasta ilmenee, että järjestö A on kehittämishankkeen edetessä saanut käyttöönsä kommunikaattorit ja hankkinut tarvittavat puhelinliittymät. Jotta järjestö hyötyisi hankkimistaan resursseista tai saisi niistä käyttöarvoarvoa, järjestö on kouluttanut vapaaehtoistoimijoita käyttämään näitä resursseja uudelleenlaisen toimintamallin, puhelinrinkitoiminnan toteuttamiseen. Lisäksi järjestö A organisoii puhelinrinkitoimintaa ja hankkii sille muita resursseja. Ne taidot, jotka asiakkaalla on ja muut oman toiminnan resurssit, muodostavat asiakkaan arvopohjan. Asiakkaan arvopohjan arvo tuottajalle riippuu siitä arvosta, joka resursseilla on asiakkaalle (käyttöarvo). Asiakas itse on arvon luoja, ja yritys tukee asiakkaansa arvonluontiprosessia. Asiakkaat eivät itse asiassa ole kiinnos-

tuneet tavaroista tai palveluista, vaan siitä, miten niitä voi käyttää arvon luonnissa. (Grönroos, 2008b)

Prahalad ja Ramaswamy (2004) ovat tutkineen arvon luomista muuttuvan markkinakäsitteen kautta. Perinteisesti markkinakäsite on yrityskeskeinen, kuten arvonluonti. Yritykset ovat keskittyneet taloudellisen arvon keräämiseen. Samalla viestintä on ollut yksisuuntaista yrityksestä kuluttajaan/asiakkaaseen, koska arvo kerätään markkinoilla ja asiakas on pitänyt houkutellessa niin, että yritys saa mahdollisimman hyvän arvon transaktiosta. ”Yritysten kilpailu oli kuin perinteisessä teatterissa. Näyttämöllä esiintyneillä yrityksillä oli selkeästi määritellyt roolit, asiakkaat olivat ostaneet lippunsa ja istuivat katsomossa. Kaikilla liiketoiminnan toimijoilla oli selkeät roolinsa. Nykyisin näyttämö on muuttunut, se on kuin 1960–1970-lukujen kokeilevaa teatteria; kaikilla voi olla aktiivinen rooli näytelmässä” (Prahalad & Ramaswamy, 2000, 79). Prahaladin ja Ramaswamyn (2004) mukaan olemme siirtymässä maailmaan, jossa arvo on yksityisen kuluttajan ja yrityksen neuvottelun tulos. Tietoiset, keskenään yhteyttä pitävät, voimaantuneet ja aktiiviset kuluttajat oppivat yhä enemmän, ja hekin voivat kerätä arvoa markkinoilla. He eivät ole enää vain yrityksen informaation varassa. Yrityksen ei pidä luulla, että markkina voidaan erottaa arvon luomisprosessista. Kirjoittajat näkevät, että yritykset luopuvat menneisyyden yrityskeskeisestä ajattelusta ja siirtyvät tuottamaan arvoa yhdessä asiakkaan kanssa ja fokuksimaan personoituun vuorovaikutukseen asiakkaan ja yrityksen välillä. Yritysten tulisi löytää prosesseja, joissa ne voivat oppia asiakkaasta dialogin kautta. On myös nähtävä, että dialogi yrityksen ja asiakkaan välillä on dialogi tasavertaisten välillä (Prahalad & Ramaswamy, 2000). Korkmanin (2006a) Perheiden ruotsinlaivan -käytännöt tutkimuksen mukaan arvontuotannon dynamiikka ja näin ollen mahdollisuudet kehittää palvelukonsepteja ovat monivivahteisempia kuin kuluttajat itse pystyvät kertomaan. Korkman lisää, että asiakkaan käytännöistä puhutaan erittäin harvoin ns. liikkeenjohdon kirjallisuudessa. Yritysjohdolle on vierasta ajatella, että yrityksen tehtävänä olisi käytäntöjen kehittäminen ennemmin kuin asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. (Korkman 2006a)

Yrityksen ja asiakkaiden vuorovaikutuksen rakennusosia ovat dialogi, pääsy tietoon, läpinäkyvyys ja molempien osapuolten oma vastuu riskeistä ja hyödyistä. Nämä rakennusosat ovat edellytyksenä yhteiselle arvon luomiselle. Yhteistoiminta haastaa markkinat joukkona asiakkaita, joille yritys tekee tarjouksensa. Yhteistoiminta siirtää fokuksen näistä pois. Prahalad ja Ramaswamy (2004) huomauttavat, että vaikka keskustelu markkinointimenetelmien riittävydestä velloo, olemassa olevaa näkemystä asiakkaista kohteena (saaliina) on harvoin kyseenalaistettu. Yritysten on opittava asiakkaista mahdollisimman paljon monipuolisten keskusteluiden kautta, jotka syntyvät sofistikoituista asiakkaista. Informaatioinfrastruktuurin olisi keskityttävä asiakkaaseen ja kannustettava asianmukaista osallistumista yhteistoiminnan joka suhteessa, mukaan lukien informaation etsinnän, tuotteiden ja palveluiden konfiguroinnin, täytäntöönpanon ja kulutuksen. Storbacka ym. (2003) ovat ehdottaneet asiakkuusajatusta, jossa asiakkuuden syvälinen ymmärtäminen toimii asiakkuuden johtamisen lähtökohtana. Tällöin asiakas muuttuu subjektiksi objektista. Asiakkuu-

teen liittyy luottamusta, toisen osapuolen arvostusta sekä pitkäaikaista ja johdonmukaista yhteistyötä. (Storbacka ym., 2003) Payne ym. (2008) näkevät keskeisenä palvelukeskeisessä logiikassa, että asiakkaasta tulee arvon yhteistuottaja. Tämä tarkoittaa asiakas-tuottaja -suhteiden kehittämistä vuorovaikutuksessa ja dialogissa.

Korkman (2006b) kritisoi yhteistuotanto-logiikkaa (co-production) verrattain ekonomistisena ja rationaalisena tapana ajatella arvotuotantoa asiakkaan näkökulmasta. Usein ajatellaan (vrt. Vargo & Lusch 2004b; Prahalad & Ramaswamy, 2004) asiakkaan tuottavan asioita tavoitteellisesti. Esimerkiksi risteilykuluttamisen yhteydessä on ilmeistä, että arvontuotanto ei ole tavoitteellista. Arvontuotanto muodostuu asiakkaan elämässä kontekstuaalisissa itsessään arvokkaissa käytännöissä. Silloin on tärkeämpää tutkia yhdessäolon ja erillään olemisen jännitteitä ja käytäntöjä kuin asiakkaiden motiiveja, tavoitteita ja tapoja toteuttaa näitä. (Korkman, 2006b) Vastaavasti järjestö A:n tavoitteena ei ole taloudellisen arvon luonti vaan ihmisten tasapainoinen arki.

Tutkimuskirjallisuudessa ei ole ollut viitteitä ongelmasta, joka on tv-tekniikan nopean kehityksen takia hyvin yleinen; asiakkaalla ei ole välttämättä taitoja käydä tasavertaista dialogia tekniikan tuottajan kanssa. Yksi syy kyseisen tutkimuksen puutteeseen lienee se, että markkinointi on nähty yksisuuntaisena prosessina tuottajalta asiakkaalle. Dialogi on tärkeää esimerkiksi asiakkaan tarpeen selvittämiseksi ja luottamuksen luomiseksi asiakkaan ja tuottajan välille. Tämä ei kuitenkaan ilmeisesti vielä toimi yleisesti käytännössä, sillä tutkimuksissa on osoitettu, että yritys kuuntelee asiakasta lähinnä reklamaatiotilanteissa (Strandvik, 2008). Lisäksi Höykinpuro (2009) osoittaa, että palveluyrityksen työntekijät kokevat palvelun subjektiivisesti. Heidän arvionsa saattaa olla erilainen kuin asiakkaiden arvio palvelusta. Siksi palvelun tuottaja luokittelee asiakkaan tyytymättömyyden palveluun ja hänen reklamointinsa epäoikeudenmukaisiin ja oikeudenmukaisiin valituksiin. Tällöin epäoikeudenmukaisina koetut valitukset tuskin vaikuttavat valitukseen pohjautuvissa parannuksissa.

Grönroosin (2007b) mukaan Pohjoismaisen koulun¹¹ palvelumarkkinointinäkemys poikkeaa valtavirran lähestymistavasta palvelumarkkinointitutkimukseen, jossa lähtökohtana oli tavarapohjainen markkinointimalli. Pohjoismaisen lähtökohta tutkimukselle on palvelu ilmiönä markkinointikontekstissa. Palvelu nähdään prosessiluonteisena, erona fyysisiin tuotteisiin. Asiakas nähdään samanaikaisesti sekä palvelun osatuottajana että kuluttajana. Pohjoismaisen tutkimus on kohdistunut kulutuksen rooliin ja vaikutukseen markkinoinnissa. Tutkimusta suunnattiin jo varhain asiakkaiden kanssa käytävään vuorovaikutukseen kulutusprosessin aikana eikä vaihdantaan kuten valtavirtatutkimuksessa. Korkman (2006b) näkee, että asiakkaan ja yrityksen yhteinen arvontuotantolo-

¹¹ Euroopassa on ollut kaksi kansainvälisesti tunnustettua palvelumarkkinointitutkimuksen koulukuntaa, jotka saivat alkunsa 1970-luvun alussa. Toinen on Pohjoismaissa ja toinen Ranskassa. Näissä kouluissa nähtiin jo varhain, että asiakkaat olivat resurssi ja osallistuivat palveluiden tuotantoprosessiin. (Grönroos, 2007b)

giikka on noussut uudelleen laajempaan keskusteluun. Hänen mielestään monessa tapauksessa on kuitenkin unohdettu kontekstuaalinen näkökulma.

Palvelut syntyvät avoimissa prosesseissa, joihin asiakas osallistuu osatuotajana ja voi näin ollen vaikuttaa prosessiin. Perinteisesti fyysiset tavarat on tuotettu suljetuissa tuotantoprosesseissa, joissa asiakas havaitsee valmiin tuotteen prosessin tuloksena. Palvelua luonnehtivat tekijät (aineettomuus, heterogeenisuus, erottamattomuus ja katoavuus/aineettomuus) ovat lähinnä satunnaisesti mainittu, mutta eivät ole saaneet varsinaista painoarvoa. (Grönroos, 2007a) Esimerkiksi teleyrityksen tuotanto tapahtuu suljetuissa prosesseissa, joihin asiakas ei voi osallistua. Tästä seuraa Grönroosin (2008a) mukaan, että sisäinen tehokkuuden muutos ei vaikuta koettuun laatuun ja ainoastaan myynnin ja markkinoinnin erityisresurssit vaikuttavat asiakasrajapinnassa.

Tavaralogiikassa yritys tuottaa tuotteet resursseiksi. Resurssit ovat tarjolla asiakkaille, jotta he voisivat hoitaa omia prosessejaan arvoa tuottavalla tavalla. Yritys on ainoa tuotteen tarjoaja, ja käytettäessä käyttöarvonäkemyistä, asiakas on ainoa arvon luoja. Pohjoismaisessa koulussa palvelulogiikka tarkoittaa, että yritys helpottaa prosesseja, jotka tukevat asiakkaan arvon luomista. Osallistumalla vastavuoroisiin prosesseihin asiakas ja yritys ovat palvelun ja arvon yhteistuottajia. Kun tarkastellaan palvelulogiikkaa palveluaktiviteettina, voidaan se määritellä prosessiksi, jossa joukko resursseja vaikuttaa keskenään ja asiakkaan kanssa, tavoitteena tukea asiakkaan prosesseja arvoa tuottavalla tavalla. Tältä pohjalta palvelumarkkinoinnin pitäisi arvolupauksilla kutsua asiakas käyttämään palveluprosesseja. Lisäksi pitäisi aktivoida sellaista tietoa ja johtajuutta, joka on tarpeen ketjumaisten vuorovaikutusprosessien kehittämiseksi ja implementoinniksi sekä tuloksiksi, jotka tekevät tällaisen arvon luomisen mahdolliseksi. (Grönroos, 2007a) Grönroos toteaa, että tavaroiden logiikka on lähestymässä palveluiden logiikkaa, sillä uusien tavaroiden tuottamisessa käytetään tekniikkaa uudella tavalla ja se sallii asiakkaiden osallistumisen tuotantoprosessiin. Höykinpuro (2009) väittää, että palvelun johtamistutkimuksissa ylenkatsotaan palvelulogiikkaperiaatetta. Useimmat palvelun johtamisen tutkimukset on tehty joko asiakas- tai strategisen johtamisen näkökulmasta. Lisäksi nämä kaksi perspektiiviä ovat yleensä vastakkaiset. Yksi näkökulma ei riitä palvelulogiikan ymmärtämiseen, koska palvelulogiikassa kaikilla inhimillisillä tekijöillä eri hierarkiatasoilla, erityisesti asiakkaalla, on rooli palvelusysteemin integraation saavuttamisessa.

4.5 Yhteenveto

Arvokäsite katsottuna palvelun markkinoinnin ja johtamisen tutkimuksen kautta näyttää painottuvan käsityksiin, että arvo kasautuu tuotteeseen tuotantoprosessissa. Tutkimus tältä alueelta on vajavaista. Esimerkiksi Korkmanin (2006b) mukaan asiakkaan arvosta ei ole olemassa yhtä kattavaa teoriaa, joka tyydyttäisi kaikkia palvelumarkkinoinnin ja johtamisen tutkijoita. Kognitiivinen arvo nähdään havaittuna, kokemusperäinen koettuna, resurssipohjainen luotuna tai

yhdessä luotuna; näiden kaikkien analyysit edustavat erilaista paradigmaattista lähtökohtaa. Nykyinen palvelulogiikka selittää asiakkaan lähinnä työhön liittyvien toimintojen termein. Näistä lähtökohdista ei ole mahdollista selittää asiakkaan toimintoja hänen kontekstissaan. Viimeiset kymmenen vuotta on keskusteltu palvelukeskeisen logiikan laajentamisesta asiakaskeskeisestä logiikasta tasapainoiseen logiikkaan, jossa huomioidaan kaikki sidosryhmät.

Arvokäsitys on nostettu myös tv-tuotteiden ja palveluiden suunnitteluun. Arvo-keskeinen (worth) (Cockton, 2004, 2005, 2006, 2008) kehitys antaa mitan teknologian lisäarvolle. Se keskittyy esittämään tuotteen lisäarvoa käyttäjälle. Mutta se ei problematisoi elämää eikä ota elämää systemaattiseksi tutkimusteemaksi. Jos keskitytään vain arvoille, saatamme menettää ihmisten elämän rajoitteita, jotka estävät heitä käyttämästä teknologiaa, vaikka otettaisiin huomioon ihmisten arvot. (Leikas, 2009) Toisin sanoen suunnittelun pohjaksi pitäisi olla holistinen näkemys käyttäjästä.

Korkmanin (2006b) käyttöteoria ja Leikkaan (2009) elämänmuodosta lähtävä suunnittelu ovat toisiaan lähellä. Leikkaan (2009) teoria näyttäisi soveltuvan käytettäväksi puhelinrinkihankkeessa paremmin, sillä teoriassa otetaan huomioon ihmisten biologiset, sosiaaliset ja psykologiset tekijät muodostettaessa käsitystä ihmisen elämänmuodosta ja sen säännöistä. Tämän tutkimuksen puhelinrinkihankkeeseen osallistuneet ihmiset ovat olleet iäkkäitä, jolloin juuri biologisilla tekijöillä eli yksilöllisellä vanhenemisella on merkitys tuotteen tai palvelun suunnittelun kannalta. Lisäksi puhelinrinkitoimintaa käytäntönä ei ole ollut olemassa, sitä vasta kehitetään. Tämän vuoksi Leikkaan teoria sopii paremmin käytettäväksi tässä tutkimuksessa. Molemmat teoriat ohjaavat tarkastelemaan asiakkaan toimintaa hänen toimintaympäristössään.

Puhelinpalvelu ja ryhmäpuhelutoiminto ovat tekniikkaintensiivisiä eli niiden tuotantoprosessi on merkittävästi riippuvainen jostakin laitteistosta ja teknisestä ratkaisusta (Grönroos, 2003). Lieneekö 1980-luvulla alkunsa saanut käyttäjäkeskeinen näkemys ihmisestä vain koneen käyttäjänä edelleen hallitseva, koska puhelimella soittaminen nähdään yrityksessä A lähinnä tekniikan käyttämisenä, A soittaa puhelimella B:lle. Sen sijaan, palvelun kehittämisen näkökulmasta, tulisi puhelinrinkitoiminta nähdä joko käytäntönä tai elämänmallina, jonka toiminta vaatii tuekseen tuotteita ja palveluita. Käyttäjäkeskeistä näkemystä on vahvistanut markkinoinnin samalla vuosikymmenellä vallalle noussut näkemys asiakaslähtöisyydestä, jossa asiakas nähdään lähinnä toimenpiteiden kohteena eikä aktiivisena toimijana. Lisäksi taustalla saattaa vaikuttaa myös lineaarinen näkemys viestinnästä bittien siirtämisenä eikä rituaalinen näkemys ihmisten pitämisestä ajassa ja asioiden jakamisesta ihmisten kesken.

Sosiaaliset suhteet ovat ihmisen universaali, sosiaalinen ja biologinen tarve (Roos, 2003). Tästä on esimerkkinä puhumisen tarve, jota voi toteuttaa puhelinrinkitoiminnassa. Tätä toimintaa tukemaan tarvitaan liittymä ja ryhmäpuhelutoiminto, eli ne ovat apuvälineitä. Tekniikkaan perustuvan palvelun kehittäjät eivät näe varsinaista toimintaa, jonka tukemiseen tekniikkaa hankitaan. Ihmiset ostavat puhelimia puhumista varten, harvemmat hankkivat niitä laitteen itsensä vuoksi. Ihmiset hankkivat puhelimia, jotta he saisivat siitä hyötyä, lisäarvoa

tai käyttöarvoa. Grönroos (2008a) on määritellyt palvelun prosessiksi, jolla tuetaan asiakkaan arkitoimintoja ja prosesseja niin, että niissä syntyy asiakkaalle tämän kokemaa ja arvostamaa arvoa sekä yritysasiakkaiden kohdalla tukea näiden liiketoimintaprosesseihin. Näkökulmaero tekniikkapalvelun suunnittelijan ja tekniikkaa käyttävän ihmisen välillä on erittäin suuri.

Palvelutaloudessa 2000-luvulla yrityksen pitää identifioida asiakkaan ongelma ja nähdä, miten tukea asiakasta hänen toiminnassaan. Gustafssonin ja Johnsonin (2003) mukaan on pohdittava, miten asiakkaan ongelman ratkaisu toteutetaan verkottuneessa taloudessa. Seuraavaksi on tarkasteltava, minkälaisista intellektuaalista pääomaa tarvitaan. Intellektuaalinen pääoma sisältää ihmispääoman, brändit, kulttuurin ja arvot, johtajuuden ja rakenteellisen pääoman. Ihmispääomalla tarkoitetaan tässä yksilöllisiä taitoja, tietoa, luovuutta, työntekijöiden ja johtajien kokemusta. Rakenteellisella pääomalla tarkoitetaan ihmispääomaa tukevaa ja voimaannuttavaa rakennetta. Kolmantena on virtuaaliorganisaatio. Tietotekniikan avulla yhdistetään erilliset organisaatiot ja niiden asiakkaat tehokkaaseen palvelukonstellatioon. (Gustafsson & Johnson, 2003) Tämän tutkimuksen seitsemännessä luvussa analysoidaan Puhumalla paras®-hankkeen partneriyrityksen organisaatiokompetensseja, joilla voi tuottaa palvelun asiakkaalle.

5 CASE PUHELINRINKI

5.1 Tausta

Vuonna 2003 yritys A:n tutkimus- ja kehitysryhmä (T&K-ryhmä) toteutti Heinolassa kokeilupilotin ja siihen liittyvän tutkimuksen ”Puhelinrinki sosiaalisen pääoman katalysaattorina” (Haanpää & Viherä, 2003). Pilotissa kokeiltiin ryhmäpuhelun toimivuutta sosiaalisen pääoman kartuttajana. Kuvassa 17 on esitetty kokeilupilotista alkanut hanke aikajanalla.



KUVA 17 Puhelinrinkihanke kuvattuna aikajanalla

Pilotin tuloksia esiteltiin muun muassa Ikäihmiset ja tietoteknologia -seminaarissa 15.5.2003. Kiinnostavien tulosten innostamana järjestö A otti yhteyttä pilotin järjestäneeseen yritykseen A syksyllä 2004.

”Olemme ‘päättäneet’, että ‘puhelinrinki-asian’ ympärille kokoamme uuden projektin, jolla voimme tukea vapaaehtoistyöntekijöittemme ja avunsaajien elämää ja elämänlaatua; erityisesti haastavaksi meille on tullut toisaalta haja-asutusalueella asuvat ja toimivat henkilöt sekä toimintakyvyn vajeiden takia asuntonsa ‘vangiksi’ joutuneet. Vaatimattomasti totean, että vuonna 2002 vapaaehtoistyöntekijöitä meillä oli 9 070, avunkohteita yli 320 000 ja auttamiskertoja himpun vajaa 700 000. Lukujen hienoinen ‘ristiriita’ selittyy laitosvierailutoiminnalla. Mutta: tämän myllyn pyörittämisessä on todella syytä ottaa avuksi teknologia yms.” (Tutkimuspäiväkirja: 10)

Järjestön vapaaehtois- ja vertaistoiminnan tarve on kasvanut sekä määrällisesti että laadullisesti: tarvitaan yhä monipuolisempaa apua ja sosiaalista tukea. Esimerkiksi ihmiset elävät pidempään ja he ovat koulutetumpia, kokeneempia ja vaateliaampia. Järjestö A totesi resurssiensa riittämättömyyden jäseniensä kysynnän tyydyttämiseksi ja siksi he lähtivät uudistamaan toimintaansa luomalla uusia toimintamalleja ja -tapoja hyödyntämällä viestintätekniikan tarjoamia mahdollisuuksia.

Molemmat toimijat, järjestö ja yritys, päättivät aloittaa yhteisen kehitysprojektin suunnittelun. Järjestö B haluttiin myös mukaan puhelinauttamisen ammattilaisena. Järjestö B:n asiantuntijaedustaja oli ollut mukana jo ensimmäisissä tapaamisissa. Yhteisten pohdintojen pohjalta järjestö A haki projektin suunnitteluun ja toteutukseen rahoitusta Raha-automaattiyhdistykseltä, joka myönsi projektille suunnittelurahoituksen vuodeksi 2006 ja varsinaisen hanke- rahoituksen vuosille 2007–2010. Projekti käynnistyi keväällä 2006 nimellä ”Puhumalla paras®.” Työnjaoksi sovittiin, että järjestö A vastaa projektin hallinnosta, uuden toimintamallin kehittämisestä sekä käytännön järjestelyistä, kuten koulutuksista. Järjestö B tuo erityispanoksena omaa osaamistaan puhelinauttamisessa sekä osallistuu koulutukseen ja kehittämiseen. Yritys A:n vastuuksi sovittiin teknisen palvelun kehittäminen. Projektin päämääränä on luoda toimintamalli ryhmäpuheluiden hyödyntämiseen vapaaehtois- ja vertaistoiminnassa ja sitä kautta auttaa syrjäytyemisvaarassa olevia ikäihmisiä.

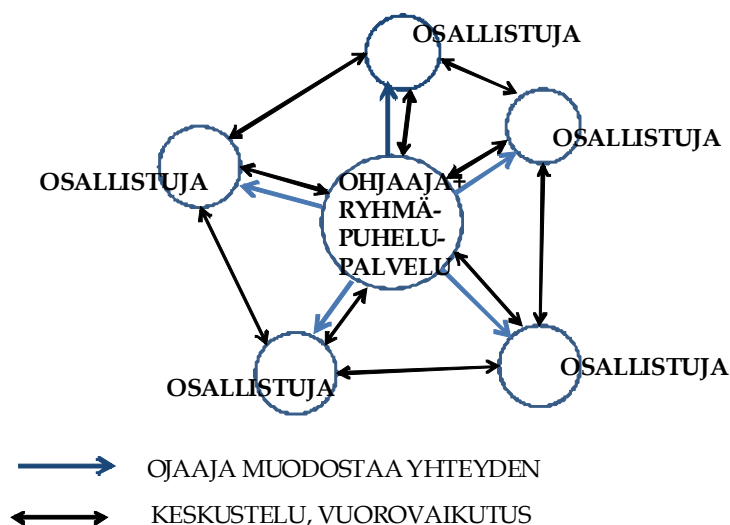
5.2 Puhelinrinki

Ryhmäpuhelu on puhelimitse käyty ryhmäkeskustelu, josta käytetään nimitystä ”puhelinrinki”. Esimerkiksi vapaaehtois- ja vertaistoiminnassa mukana olevat voivat jakaa kokemuksiaan ja vaihtaa ajatuksiaan puhelimitse toisten kanssa. Monet tekevät vapaaehtoistyötä yksin, välimatkat voivat olla pitkiä tai heillä saattaa olla liikkumista vaikeuttavia terveydellisiä rajoitteita. (esim. Smith & Toseland, 2006) Puhelinringissä pieni ryhmä ihmisiä keskustelee ohjaajan johdolla. Puhelun ohjaaja poimii keskustelijat yhteen soittamalla heille. (Terävä, 2006) Puhelun kesto on yksi tunti, ja puhelun ajankohdat ja teemat sovitaan yhdessä ryhmän kanssa. Ryhmien koko on vaihdellut kolmesta kuuteen, jopa seitsemään henkilöön. Hankkeen aikana kuusi henkilöä on osoittautunut maksimimääräksi, sillä silloin jokainen ehtii saada riittävästi puheaikaa. Puhelinrinkiä voidaan hyödyntää missä tahansa vapaaehtois- ja vertaistoiminnassa. Malli soveltuu myös julkisen sektorin palvelutuotannon tehostamiseen ja täydentämi-

seen. (Nikula, 2008) Esimerkiksi Kanadassa kokeiltiin puhelinryhmiä maalla asuvien aivovauriopotilaiden tukihenkilöiden koulutukseen ja tukemiseen. Tulokset puhelinryhmistä olivat hienoisesti kasvotusten hoidettuja ryhmiä paremmat. (Brown ym., 1999)

Ohjaaja ohjaa keskustelua ja varmistaa, että kaikki kokevat ilmapiirin turvalliseksi ja avoimeksi, jotta voi käsitellä arkojakin aiheita (myös Smith & Tose-land, 2006). Puhelinringissä vuorovaikutussuhteet ovat verkkomaisia. Sosiaalinen tuki välittyy usealle henkilölle samanaikaisesti ja vuorovaikutteisesti. Vertaistoinnissa tuen saaja on samanaikaisesti sen antaja. Kun ringkiä ohjaa ammattilainen, hän voi jakaa tietoa ja tukea yhtä aikaa useammalle henkilölle samalla kertaa. Tällöin puhelinringissä välittyvä vertaistuki täydentää ammattilaisen tukea, kuva 18. (Nikula, 2008; Steward ym., 2001). Lisäksi puhelinringissä jaetaan ja vaihdetaan elämyksiä, kokemuksia sekä luodaan merkityksiä. Sitä voi luonnehtia yhteisöllisesti toimivaksi verkoksi. Puhelinrinki sopii vapaaehtoisjärjestöjen toiminnan rationalisointiin, sillä kaikilla mukana olevilla on ainakin lanka- tai matkapuhelin. Lisäksi puhelinrinki saattaa olla hyödyllinen sellaisiin tilanteisiin, joissa vaaditaan nopeita päätöksiä ja kasvokkain tapaamista on vaikea järjestää.

PUHELINRINKIKESKUSTELU



KUVA 18 Vuorovaikutussuhteet puhelinringissä (mukaeltu Nikula, 2008)

Termi "puhelinrinki" otettiin käyttöön Heinolan pilotissa puhelimitse käytävää ryhmäkeskustelusta. Yritysmaailmassa ryhmäpuhelua kutsutaan neuvottelupuheluksi. Kehityshankkeen aikana havaittiin, että termi voi olla joiltakin osin harhaanjohtava. Yhtäältä jotkut ihmiset ovat tottuneet käyttämään puhelinrinki-termiä silloin, kun he ketjuttavat puheluita, eli yksi soittaa toiselle, toinen soittaa kolmannelle jne. Tästä ei puhelinrinkihankkeessa ole kyse. Toisaalta "puhelin" viittaa tekniikkaan, vaikka kehityshankkeessa luodaan palveluko-

konaisuutta, jossa tekninen toiminto on vain yksi osa. Lähtökohtana on, että teknisen toiminnon pitää tukea palvelukokonaisuutta, ei ohjata sitä. Kolmanneksi ”puhelin” viittaa markkinoilla jo vuosikymmeniä olleeseen tekniikkaan, minkä kehittämistä nuoret tuotesuunnittelijat eivät aina koe kiinnostavaksi. Pohdinnoista huolimatta termi jäi vaihtamatta, koska se kuitenkin erottelee puhelinringin järjestöjen käyttöön, neuvottelupuhelun ollessa yrityskäytössä ja ryhmäpuhelun ad hoc -käytössä yksityisillä.

5.3 Puhumalla paras® -kehityshanke

Projekti käynnistyi keväällä 2006, ja sen päämääränä on luoda toimintamalli ryhmäpuheluiden hyödyntämiseen vapaaehtois- ja vertaistoiminnassa. Tavoitteina on luoda koulutusmalli ryhmäpuheluiden hyödyntämiseen, sisällöt ja materiaalit koulutukseen, opas puhelinrinkitoimintamallin hyödyntämiseen, käynnistää ikä-ihmisiä palvelevaa pienryhmätoimintaa sekä luoda toimintamalli, joka on helposti siirrettävissä ja sovellettavissa mahdollisimman monenlaisien ryhmien toimintaan. Tavoitteena on löytää ikääntyvien tarpeet huomioiva viestintäteknikka sekä tuottaa tietoa käyttäjälähtöisen viestintäteknikan suunnitteluun. Järjestö A rekisteröi itselleen Puhumalla paras® -tuotemallin ajatukseenaan pitää sitä puhelinrinkitoiminnan laadun takeena.

Projektin tavoitteena järjestössä on tehostaa ja lisätä vapaaehtois- ja vertaistoimijoiden työnohjausta (vrt. Brown ym., 1999) tai työnohjauksellista tukemista sekä tukea ikäihmisiä, jotka ovat syrjäytymisvaarassa tai kärsivät yksinäisyydestä. Lontoolaisessa (Hillary, 2010) kokeilussa tavoitteena on osallistaa yksinäisiä vanhempia henkilöitä, joiden ohjaajiksi koulutettiin kolmannen sektorin henkilöitä, sekä käynnistää ikäihmisiä palveleva pienryhmätoiminta puhelinrinkimallilla. Lisäksi hankkeen tavoitteena on valtavirtaistaa projektissa kehitetty viestintäteknikkamalli ikäihmisten kansalaistoimintaan.

5.3.1 Ryhmäpuhelun käyttöönoton koulutus

Puhumalla paras® -projektissa on alusta lähtien nähty se kokonaisuus, minkä ryhmäpuhelun käyttöönotto vapaaehtoistyössä edellyttää: puhelun ohjaajat on ensin koulutettava ryhmäpuheluviestinnän osaajiksi. Yhtäältä ohjaajien on viestinnän ohella ymmärrettävä myös ryhmädynamiikkaa ja toisaalta heidän on osattava hallita käyttämäänsä viestintävälinettä teknisesti. Toimintatapana ryhmäpuhelun käyttäminen osana puhelinrinkitoimintaa vapaaehtoistyössä on aivan uusi toimintamuoto, ja näin ollen toimintamuodon edellyttämiä valmiuksia ei vapaaehtoistoimijoilla ole. Esimerkiksi kaikki ihmiset eivät ole nähneet tai käyttäneet puhelinringissä käytettävää kommunikaattoria¹². Ylipäätään koko

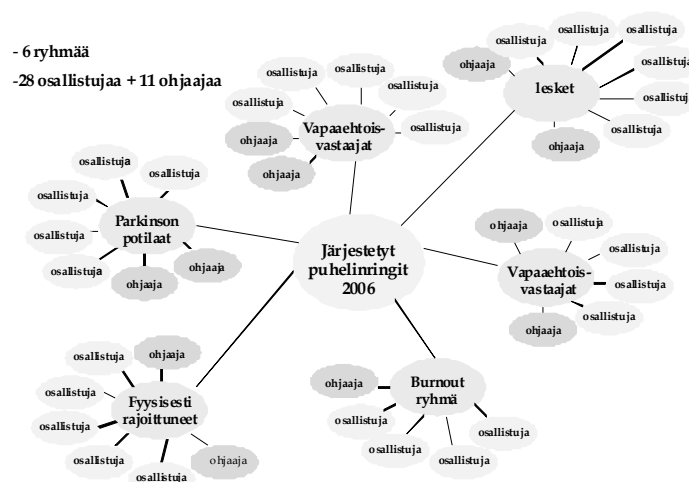
¹² Kommunikaattori on Nokian lanseeraama termi kannettavien puhelimien tuoteperheeseen kuuluvalla puhelimella, jossa on tietokoneesta tuttu näppäimistö. Puhelinrinkihankkeessa käytettiin malleja 9500, 9300 ja E90.

puhelinrinkitoiminta oli outoa, sillä sitä ei ole aikaisemmin tehty. Kenelläkään ei ole ollut siitä käsitystä ennen hankkeen alkamista. Tämän vuoksi hankkeessa on erityisesti panostettu puhelinrinkikoulutuksen kehittämiseen. Hankkeessa nähdään, että kaikilla ohjaajilla on oltava valmiudet kohdata ja hallita puhelinringeissä nousevia erilaisia viestintätilanteita. Puhelinrinkiin osallistuvan näkökulmasta puhelinrinki toimintatapana koulutettuine ohjaajineen on laadun tae.

Ensimmäiseen pilottikoulutukseen toukokuussa 2006 osallistui 12 jo aiemmin järjestö A:n vapaaehtoistoiminnassa toiminutta henkilöä. Koulutus toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kurssilla käsiteltiin ryhmäpuhelussa tarvittavia viestinnällisiä valmiuksia, kuten puhelinviestinnän ominaisuuksia: miten saan luoduksi toimivan keskustelun puhelimessa, miten kehitän kuuntelua ja kohtaan erilaisia tunteita. Lisäksi käsiteltiin vuorovaikutusta ryhmässä, ryhmäläisten erilaisia rooleja, puhelinringin pelisääntöjä, vapaaehtoisen puhelin- ja verkkoauttamisen eettisiä periaatteita sekä harjoiteltiin käyttämään yritys A:n kehittämää ryhmäpuhelutoimintoa. Koulutus jatkui käytännön harjoittelulla siten, että vapaaehtoiset harjoittelivat osallistumista ryhmäpuheluun noin kahden kuukauden ajan. Toisessa koulutusvaiheessa, saman vuoden elokuussa, kurssilla jatkettiin viestinnällisten valmiuksien harjoittelusta sekä omaan puhelinrinkiin valmistautumista ja sen ohjaamista.

Toisen koulutuksen jälkeen kurssilaiset perustivat omia puhelinrinkiryhmiään. (Kuvassa 19 on kuvattu vuoden 2006 puhelinringit.) He olivat tavanneet ryhmänsä jäsenet myös kasvokkain. Ringit kokoontuivat tunnin ajan kerran viikossa yhteensä yhdeksän kertaa.

PUHELINRINGIT 2006



KUVA 19 Kurssilaisten organisoimat puhelinringit vuonna 2006 (Terävä, 2006)

Ryhmiä koot vaihtelivat neljästä seitsemään henkilöön ja ringit muodostuivat liikuntaesteisistä vanhuksista, työuupumuksen takia eläkkeellä olevista, vapaaehtoistyövastaavaista, Parkinson-potilaista ja leskeksi jääneiden vertaistuki-

ryhmästä (Terävä, 2006). Ryhmien ohjaajille järjestettiin kaksi työnohjauspuhelinrinkiä ja yksi työnohjaustapaaminen.

Koulutussisällöt, kurssien määrä, kesto ja rytmitys ovat hioutuneet kokemuksen myötä. Eri aiheet painottuivat tarpeen mukaan, esimerkiksi toiset puhelinrinkitekniikat oli helppo ja nopea oppia, toiset taas vaativat enemmän harjoittelukertoja. Kurssien sisällöt on suunniteltu sovellettavaksi valtakunnalliseen ja alueelliseen koulutukseen. Opetusmenetelminä käytettiin luentoja, alustuksia, toiminnallisia menetelmiä, ryhmäkeskusteluja ja -harjoituksia sekä ope-
tuskeskusteluja.

Yksi niin sanottu kurssiketju koostuu peruskurssista (5 pv), jatkokurssista (4 pv) ja työnohjaustapaamisesta (3 pv). Kurssiketjuja on ollut yhteensä kuusi vuoden 2008 loppuun mennessä ja sen lisäksi kaksi jo koulutettujen puhelinrinkiohjaajien päivityskoulutusta (4 pv). Koulutukset on järjestetty pääsääntöisesti järjestö A:n omassa kurssikeskuksessa. Järjestö B:n omat kurssit ovat koostuneet yhdestä kolmen päivän kokonaisuudesta. Puhumalla paras® -kurssille osallistuneilta (syyskuussa 2008 n = 129) koottujen palautteiden mukaan he ovat olleet erittäin tyytyväisiä koulutuksiin. Kouluarvosanoilla 4-10, he ovat antaneet keskimääräisen arvosanan 9,2. (Nikula, 2008)

5.3.2 Puhelinrinkikoulutuksen kurssilaiset

Kurssilaisilla on ollut alusta lähtien tärkeä rooli hankkeen kehittämisessä. Heidän palautteensa koottiin hankkeen alusta lähtien systemaattisesti, ja ne huomioitiin kaikessa suunnittelussa. Hankkeen kahtena ensimmäisenä vuotena järjestö A valitsi osallistujat puhelinrinkikurssille jäsenistönsä joukosta. Valintakriteereinä olivat vapaaehtoisuus ja aktiivisuus. Lisäksi vuorovaikutuksen perustaidot ovat välttämättömät, sillä on ihmisiä, jotka ovat täysin sopimattomia puhelinrinkiohjaajiksi. Vuonna 2008 kurssit avattiin kaikille haettavaksi ja kurssilaiset valittiin hakemuksien sekä haastatteluiden perusteella. Tämä osoittautui hyväksi hakumenettelyksi. Vuonna 2008 kurssilaisten keskimääräinen ikä oli 62 vuotta. Nuorin osallistuja on ollut 31-vuotias ja vanhin 88-vuotias. (Nikula, 2008)

5.3.3 Kurssilaisten puhelinringit

Kursseille osallistuneet vapaaehtois- ja vertaistoimijat olivat aktiivisia ja ennakkoluulottomia. He ovat perustaneet omia puhelinrinkejään itsenäisesti, seurakunnan diakoniyöntekijän avustamana, eri järjestöjen ja kunnan kautta tai järjestö A:n projektisihteerin avustamana. Syksyyn 2008 mennessä he olivat pitäneet 348 puhelinrinkiä ja organisoineet 45 erilaista puhelinrinkiryhmää. Kurssilaiset ovat myös levittäneet tietoa uudesta toimintamuodosta omilla alueillaan eri puolilla Suomea. Järjestö A:n toimijoilla on ollut eniten ryhmiä, joiden yhdistävänä tekijänä on ollut ikääntyminen ja yksinäisyys. Seuraavaksi yleisin teema on ollut leskeys ja ero. Näiden lisäksi teemoina ovat olleet erilaiset sairaudet, vapaaehtoistoiminta, tukihenkilönä toimiminen, työuupumus, omaishoitajien keskinäinen tuki ja näkövammaisuus. Järjestö B:n puhelinrinkien teemoina on

ollut nuorten masennus, sosiaaliset pelkotilat, synnytyksen jälkeinen masennus, sopeutumisen elämään vauvan kanssa, toistuvaissoittoaminen kriisipuhelimeen ja pitkäaikaistyöttömyys.

Työnohjaus menetelmänä vapaaehtoistyössä

Työnohjauksessa on kyse ohjattavan kokonaisvaltaisesta, omaehtoisesta kehittymisestä työssä ja ammatissa. Työnohjaus on vapaaehtoista ja itsestä lähtevää oman työn ja oman itsen tarkastelua. (Paunonen-Ilmonen, 2001, 45–47) Keskinen (2007) määrittelee työnohjauksen työn tutkimiseksi ja siitä oppimiseksi. Työnohjaus on organisaation perustehtävän laadun hallinnan menetelmä, joka on valmisteltava huolella ennen työnohjausprosessin aloittamista. Työnohjaus on laajentunut perinteisiltä aloiltaan, sosiaali- ja terveysalalta, kasvatus- ja opetustyöhön sekä liike- ja yritys-elämään. Sitä on alettu käyttää myös yhdistyksissä.

Työnohjauksessa voidaan selkiyttää tehtävään liittyviä kysymyksiä ja tunteita sanallistamalla ja jäsentämällä asioita. Sen avulla on mahdollista suunnata voimavaroja perustehtävään. Yhdistyksen voimavarana on tietyn osa-alueen erityistieto ja -osaaminen. Kokemuksellisen tiedon ja osaamisen lisäksi yhdistyksillä on ammatillista tietotaitoa sekä organisaation sisällä että verkostoissa. Yhdistyksen työnohjauksen haasteena ovat toimintaa toteuttavat ihmiset, jotka ovat sekä eri-ikäisiä että koulutukseltaan ja kokemukseltaan erilaisia. (Ruoho & Laikio, 2007)

Työnohjauksen toteuttamismuotoina ovat joko yksilö- tai ryhmätyönohjaus (Paunonen-Ilmonen, 2001, 52–59). Ryhmätyönohjausta käytetään enenevässä määrin vapaaehtoistoimijoiden tukemisessa. Puhumalla paras® -hankkeessa ryhmätyönohjaus on toteutettu puhelinringin avulla. Esimerkiksi koulutusryhmässä pohdittiin, tarvitaanko työnohjausta aina kun aloitetaan uusi puhelinrinki: työnohjaus nähtiin välitarkastuksen luonteisena ja laadun takeena (Tutkimuspäiväkirja: 134).

5.3.4 Puhelinringin tekniikka

Ryhmäpuhelu vaatii edullisen, helppokäyttöisen ja kaikille yhteensopivan tekniikan, jota ei ollut saatavana kaupasta. Puhumalla paras® -projektin pilottikurssilla puhelinringit toteutettiin matkapuhelimeen tehdyn neuvottelupuhelutoiminnon avulla. Toiminto oli kehitteillä oleva testiversio ja toimi vain tietynmerkkisissä Symbia-puhelimissa. Puhelinrinkien ohjaajat saivat käyttöönsä multimediatestikännykät, jotka yritys A lainasi hankkeelle. (Tutkimuspäiväkirja: 34) Puhelinrinkien aikataulut olivat yrityksellä tiedossa, sillä teknistä toimintoa piti päivittää säännöllisesti. Näin yritys A ajoitti päivitykset ajankohtiin, jolloin puhelinrinkejä ei ollut käynnissä. (Tutkimuspäiväkirja: 51) Huolimatta siitä, että kaikilla osanottajilla oli jo kokemusta omasta kännykästään, multimedia puhelimen käyttäminen koettiin aluksi hankalaksi. Myös käytössä ollut ryhmäpuhelutoiminto oli hankala käyttää. Yhden osanottajan pudotessa pois linjalta, kaikki yhteydenotto oli aloitettava alusta. (Tutkimuspäiväkirja: 53) Alun kokeilu osoitti, että ryhmäpuhelun ohjaajalla, joka ottaa puhelut muille, tulee olla käytössään helpompi toiminto, jos halutaan toimintatavan leviävän.

Yritys A ei jatkanut ensimmäisen ryhmäpuhelutoiminnon kehittämistä, vaan lakkautti sen. Puhumalla paras® -hankkeessa siirryttiin käyttämään yritysten käyttämää neuvottelupuhelua. (Tutkimuspäiväkirja: 73, 76) Yritysten käyttämä neuvottelupuhelu toimi, mutta käyttäjän kannalta se oli hankala, sillä puhelinrinkiin osallistujan piti itse soittaa tiettyyn numeroon ja antaa tarvittava PIN-koodi. Oman puhelimen käyttö oli etu, mutta palvelu ei toiminut kaikilla puhelimilla. Aluksi yritys A subventoi neuvottelupalvelun hintoja, mutta oli nähtävissä, että puhelinrinkien määrän kasvaessa korkea hinta tulee olemaan este palvelun käytölle. (Tutkimuspäiväkirja: 93, 104) Pohjoisamerikkalaisissa tutkimuksissa käytettiin neuvottelupuhelua (Winter & Giltin, 2007; Smith & Toseland, 2006; Steward ym., 2001; Brown ym., 1999). Tekniikan laatua ja helpokäyttöisyyttä korostettiin, korkea hinta mainittiin ongelmaksi (Smith & Toseland, 2006). Erityisesti korkean hinnan takia puhelinrinkihankkeessa vaihdettiin jälleen tekniikkaa ja siirryttiin käyttämään kommunikaattoreita (Tutkimuspäiväkirja: 153, 157).

Yritys A lainasi järjestölle vanhoja, käytöstä poistettuja kommunikaattoreita. Jokainen ohjaaja sai laitteen lainaksi, ja järjestö A hankki SIM-kortit sekä puhelinyhteydet hanketta varten. Kommunikaattorin avulla ryhmäpuhelun muodostaminen on suhteellisen vaivatonta; vain hyvin harvoilla henkilöillä se ei onnistunut. (Tutkimuspäiväkirja: 171) Käytännössä ohjaaja poimii osallistujat yksitellen rinkiin. Kommunikaattorin toimintavarmuus on hyvä, mutta se mahdollistaa ringin ohjaajan lisäksi korkeintaan viisi henkilöä puhelinrinkiin eli se rajoittaa ringin kokoa.

Välittömästi puhelinrinkihankkeen suunnittelun alettua T&K-ryhmä otti yhteyden yritys A:n kuluttajapalveluihin löytääkseen halvemman teknisen ryhmäpuhelutoiminnon kuin Heinolan puhelinringissä oli käytetty. Heinolan pilotissa oli käytetty yrityksissä käytössä olevaa neuvottelupuhelua. Suurasia-kasyksikkö esitteli ensin T&K-ryhmälle ja myöhemmin järjestöille puhelinneuvottelua. T&K-ryhmä teki ehdotuksen yritykselle strategisesta linjanvedosta sopivanhintaisen puhelinrinkituotteen kehittämiseksi. Samalla ryhmä tapasi lukuisia yrityksen henkilöitä muiden ratkaisujen löytämiseksi. Suuryritysyksikkö siirsi pyynnön myyjilleen, jotka sanoivat tekevänsä tarjouksen. Tarjousta ja vastausta strategiseen linjanvetokysymykseen ei saatu. (Tutkimuspäiväkirja: 12–19)

Yritys A:n T&K-ryhmä jatkoi tahollaan järjestöjen tarpeeseen sopivan ratkaisun etsimistä. Ensimmäisen pilottitoiminnon lakkauttamisen jälkeen yritys A:ssa käytiin kymmeniä neuvotteluja kolmen eri teknologiatoimittajan ja yrityksen tuotekehittäjien kanssa erilaisista vaihtoehdoista, mutta nämä neuvottelut eivät johtaneet tuloksiin. Kolmannen toimittajan kanssa käydyt neuvottelut keskeytyivät, sillä yritys A määräsi koko puhelinrinkihankkeen lopetettavaksi toukokuussa 2008. (Tutkimuspäiväkirja: 168) Kehityshanke oli koko kehittämisen ajan yritys A:n kehitys- ja tutkimusryhmässä. Sitä ei ryhmän lukuisista ponnisteluista huolimatta koskaan saatu osaksi yrityksen tuotekehitysprosessia. Yritys A:n jatkuvat organisaatiomuutokset hankaloittivat puhelinrinkipalvelun kehittämistä: puhelinrinkihanke piti aina hyväksyttää uudelleen uudella päälli-

köllä ja tuotekehittelijät vaihtuivat. Järjestö A on tavannut edellä mainitun kolmannen teknologiayrityksen edustajat kerran syksyllä 2008, mutta sen jälkeen heistä ei kuultu.

Keväällä 2010 tulevaisuudentutkija, entinen projektipäällikkö ja heidän entinen asiantuntijakollegansa tapasivat ja pohtivat ryhmäpuhelun tuotekehityksen jatkamista eli mahdollisuutta soveltaa open source -periaatetta (avoin lähdekoodi), sillä markkinoille on tulossa ns. älypuhelimia. Näihin puhelimiin saatettaisiin voida ohjelmoida keskusominaisuus eli älypuhelin soittaisi rinkiin osallistuville henkilöille. Asiantuntijan mukaan näin käyttäjän äly integroidaan puhelimeen. Päätettiin toimia verkkojen kautta ja ottaa yhteyttä kahdelle taholle uuden mahdollisuuden selvittämiseksi. (Tutkimuspäiväkirja: 2010)

5.3.5 Ryhmäpuhelun tuotekehitys

Tuotekehitys yritys A:ssa lähti liikkeelle prototyypistä, joka toimi yrityksen testiympäristössä. Prototyyppeä kokeiltiin hankkeen alussa, ja se on kuvattu edellisessä kappaleessa 5.3.4. Pilottituotteen tuotekehittelyä ei yrityksessä jatkettu kannattavuussyistä. Yrityksessä oli samanaikaisesti kehitteillä useita muita tuotteideoita, joihin periaatteessa voitiin sisällyttää ryhmäpuhelu. Nämä ideat jäivät kuitenkin puhelinringin suhteen ajatusten vaihdon tasolle, mitään konkreettista ei tehty. (Tutkimuspäiväkirja: 33, 83) Koska ensimmäistä pilottituoteidea ei kehitelty pidemmälle, otettiin kontakti yrityksen tuotekehittelyhenkilön suosittelemaan ruotsalaiseen alihankkijaan. Hankkeen projektipäällikkö, tulevaisuudentutkija ja kyseinen tuotekehittelyhenkilö aloittivat neuvottelut ruotsalaisyrityksen kanssa. Yrityksen käytäntö edellytti esitutkimuksen tekemistä, jonka toteuttamisesta päätettiin yhdessä. Ruotsalaisen yrityksen edustajien mukaan heiltä ei ollut aikaisemmin pyydetty tarjousta vastaavaan tarpeeseen. Tuotekehityshenkilö toimi teknologia-asiantuntijana ja myös teknisen kielen tulkkina projektipäällikölle ja tulevaisuudentutkijalle, joilla ei ollut teknisen tuotekehityksen edellyttämään koulutusta. (Tutkimuspäiväkirja: 74)

Päätavoitteena oli tehdä puhelinrinkitoimintaan edullinen perusmalli, jota voi tarvittaessa kehittää. Toisena tavoitteena oli, että puhelinringin ohjaaja soittaa osallistujille ja osallistujien tarvitsee vain vastata puhelimeen. Tätä myös puhelinrinkikoulutuksessa olleet vapaaehtoisohjaajat toivoivat. (Tutkimuspäiväkirja: 115) Ruotsalaisyrityksen tarjous edellytti suuria alkuinvestointeja, mutta heidän tuoteversionsa vaikutti käyttäjän näkökulmasta selkeältä. Alustavat liiketoiminta-analyysit tehtiin ruotsalaisyrityksen hintahaarukan pohjalta. Laskelmia verrattiin myös asiakkaan itsensä arvioimaan mahdolliseen hintahaarukkaan. (Tutkimuspäiväkirja: 75)

Vastaavanlaiset neuvotteluprosessit aloitettiin myös suomalaisen yrityksen (yritys B) kanssa, jolla oli partnerisopimus yritys A:n kanssa. (Tutkimuspäiväkirja: 77) Kyseistä yritystä edusti vaihtelevasti yksi tai kaksi edustajaa; puhelinrinkiprojektista tapaamisiin osallistuivat tulevaisuuden tutkija ja projektipäällikkö. Toinen yritys B:n henkilöistä oli myyntihenkilö ja toinen vastasi tuotekonsepteista. Uusi ratkaisu edellytti uusia toimintamalleja myös yritysten A ja B välille. Vakioratkaisua ei ollut, vaan ratkaisu piti kehittää. Yhteisiä tapaamisia

oli yhteensä viisi. Yhteydenpito loppui, sillä yritys B ei pitänyt aktiivisesti yhteyttä. (Tutkimuspäiväkirja: 107)

T&K-ryhmässä tehtiin hintavertailuja eri tekniikoiden kesken. Tämä osoitautui hyvin hankalaksi, sillä hinnat olivat jatkuvassa liikkeessä. (Tutkimuspäiväkirja: 110) T&K-ryhmässä pohdittiin, miten voi ylipäättään ajatella järjestön tai muun asiakkaan kykenevät vertaamaan alati muuttuvia hintoja ja tarjoomaa, sillä hintavertailu oli jo yrityksen sisällä erittäin hankalaa. T&K-ryhmässä tehtiin myös puhelinringin markkinapotentiaalilaskelmat, joita yritys A:n kontrolleri piti realistisina. Lisäksi laskelmissa osoitettiin puhelinringin mahdollinen hyöty järjestölle, esimerkiksi arvioitiin, että vuonna 2010 vapaaehtoistyöstä 20 prosenttia voidaan toteuttaa puhelinringillä. (Tutkimuspäiväkirja: 84)

Lokakuussa 2007 hankkeen projektipäällikkö tapasi yrityksen sisäisessä koulutustilaisuudessa kokeneita kiinteän puhelintekniikan osaajia. He keksivät viikossa toimivan ja edullisen ratkaisun ryhmäpuhelun toteuttamiseksi. Heidän ryhmänsä päällikön mukaan puhelinrinki olisi helppo ja halpa (sen hetkisen tiedon perusteella) toteuttaa olemassa olevia systeemejä hyödyntäen. (Tutkimuspäiväkirja: 140) Ratkaisu edellytti ulkopuolista toimittajaa tietyiltä osilta. Neuvottelut aloitettiin, mutta ne keskeytettiin muutaman kuukauden kuluttua, koska koko kehittämishanke määrättiin lopetettavaksi. Yritys A:n tuotekehityksen alkupäähän kuuluu määrämuotoinen päätöksentekoprosessi, joka tuoteaihion on läpäistävä voidakseen edetä varsinaiseen tuotekehitykseen. Puhumalla paras® -hankkeessa onnistuttiin noin kahden vuoden yritysten jälkeen tekemään esitys yllä mainitusta tekniikkavaihtoehdosta päätöksentekoprosessia varten. Eri tekniikkaratkaisujen muuttuminen vaikutti laskelmiin. Toukokuussa 2008 liiketoimintajohto päätti lopettaa Puhumalla paras® -hankkeen teknisen sovelluksen kehittämisen.

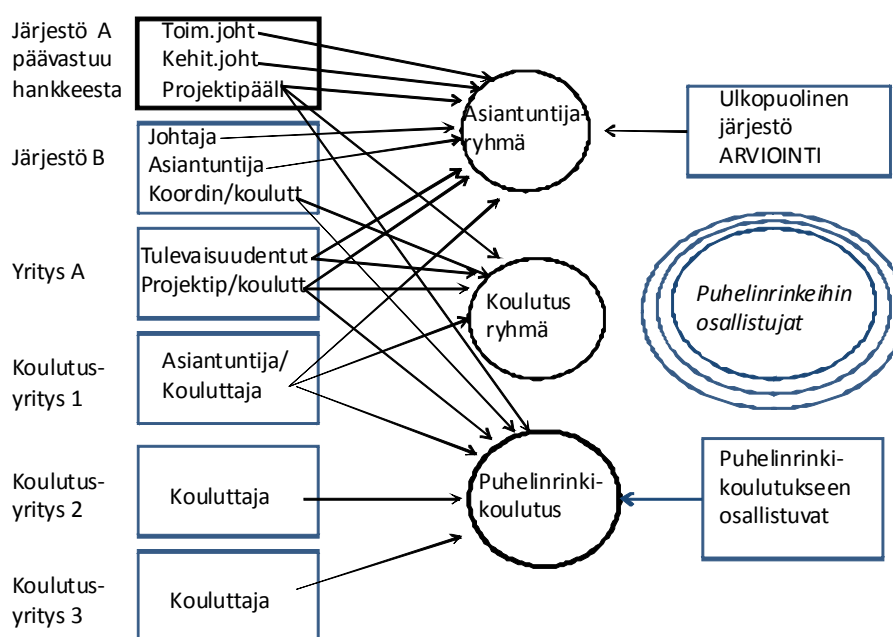
5.3.6 Hankkeen yhteistyötahot ja tehtäväjako

Järjestöjen ja yrityksen lisäksi hankkeeseen osallistui kaksi koulutusyritystä, joista toinen vastaa osaltaan koulutuksesta, työohjauksellisesta asiantuntijuudesta, koulutusten ja toimintamallin suunnittelusta sekä asiantuntijaryhmiin osallistumisesta (pääkoulutusyritys). Pääkoulutusyritys on lisäksi käyttänyt apuna kolmatta kouluttajaa. Järjestö A:lla ja pääkoulutusyrityksellä oli ollut pitkä yhteistyösuhde, samoin kuin järjestöillä A ja B. Toinen koulutusalan yritys hoitaa koulutusta ja työnohjauksellista asiantuntijuutta. Koulutusalan yritykset olivat puolestaan tehneet aikaisemmin yhteistyötä. Muita asiantuntijatahoja ovat korkeakoulut. Tähän mennessä hanke on tuottanut edellä mainitut kaksi pro gradu tutkimusta (Lappalainen, 2007; Reponen, 2008). Lisäksi hankkeessa on ollut ulkopuolinen arvioija.

Hankkeen asiantuntijaryhmä perustettiin hankkeen alussa ja se kokoontui 2-3 kertaa vuodessa tarpeesta riippuen. Siihen kuuluivat kolme järjestö A:n edustajaa (toiminnanjohtaja, kehitysjohtaja ja hankkeen projektipäällikkö), kolme järjestö B:n edustajaa, joista asiantuntija edustaa järjestön erityisosaamista vaikka ei toimi enää aktiivisesti järjestötoiminnassa sekä koordinaattori, joka osallistuu koulutuksen suunnitteluun sekä koulutukseen. Yrityksellä on ollut

kaksi edustajaa (tulevaisuudentutkija ja hankkeen projektipäällikkö), pääkouluttajayrityksellä yksi edustaja (kouluttaja) sekä yksi ulkopuolinen järjestötaho. Yrityksen edustajat aloittivat ja vetivät ryhmäpuhelun tuotekehitystä omasta T&K-ryhmästään käsin. Loppuvuodesta 2008 yrityksellä ei ole enää edustajia asiantuntijaryhmässä, sillä projektipäällikkö ja samoin koko T&K-ryhmä irtisanoi taloudellis-tuotannollisista syistä. Projektipäällikkö jatkaa hankkeessa tutkijan roolissa ja tulevaisuudentutkija itsenäisessä roolissa.

Lisäksi hankkeella on koulutusryhmä, joka kokoontuu säännöllisesti noin kaksi kertaa vuodessa. Koulutuksesta vastanneet henkilöt tekivät rinkien ohjajille jaettavan koulutusmateriaalin, (vrt. Smith & Toseland, 2006) kuten esimerkiksi ryhmäpuhelutoiminnon käyttöohjeet. Kuvassa 20 on kuvattu puhelinrinkihankkeen yhteistyötahot ja heidän tehtäväjakonsa.



KUVA 20 Puhumalla paras® -hankkeen yhteistyötahot ja toiminnan organisointi

Yritys A:n edustajat hoitivat kaiken tekniikan kehittämiseen liittyvän yhteydenpidon yrityksen sisällä. He raportoivat kehittämisen etenemisestä asiantuntijaryhmän ja koulutusryhmän kokouksissa. Järjestöt tapasivat kahdesti yrityksen tuotekehitys- ja myyntihenkilöitä. Kehityshankkeen valmisteluvaiheessa järjestettiin ensimmäinen kokous yritys A:ssa, jolloin tutustuttiin silloin käytössä olleeseen tekniikkavaihtoehtoon. Yritys A:ssa kokoonnuttiin toisen kerran vuoden 2006 alussa ja ryhmäpuhelutoiminnon testiversiosta vastannut tuotekehittelijä esitteli ratkaisun, joka päätettiin ottaa käyttöön. Huhtikuun alussa hankkeen asiantuntijaryhmä ja kouluttajat kokoontuivat vielä yritys A:ssa, missä harjoiteltiin yhdessä valitun ryhmäpuhelutoiminnon käyttöä. Seuraavat kaksi ryhmäpuhelutekniikkaa opeteltiin yhdessä kouluttajien kesken. Järjestö A:ssa tehtiin yksityiskohtainen käyttöohje kommunikaattorin käyttöä varten.

Järjestöissä ja yrityksessä on omat vastuuhenkilöt, jotka vastaavat hankkeesta omassa organisaatiossaan. Järjestö A:n projektisihteeri on vaihtunut kolmasti, muut hankkeen henkilöt ovat olleet mukana alusta lähtien. Järjestö A:n ensimmäinen projektisihteeri oli aikaisemmin työskennellyt yritys A:ssa, mikä helpotti hankkeen liikkeelle lähtöä, sillä organisaatioiden toimintakulttuurit todettiin molemmin puolin hyvin erilaisiksi. Hankkeen vastuuhenkilöt vastaavat käytännön toimista ja pitävät keskenään yhteyttä. Yrityksen tuote- ja kehitystoimintojen osastosta yksi henkilö vieraili noin kahden tunnin ajan järjestön koulutuskeskuksessa pilottiprojektin ryhmäpuhelutekniikan koulutuksen aikana. Lisäksi yrityksen T&K-ryhmän henkilö toimi kerran projektipäällikön sijaisena koulutustilaisuudessa. (Tutkimuspäiväkirja: 43, 130)

Puhumalla paras® -hankkeessa on tehty jatkuvaa itsearviointia. Esimerkiksi puhelinrinkiohjaajat pitivät säännöllistä päiväkirjaa omasta puhelinrinkiohjauksestaan, kaikki kurssit arvioitiin arviointilomakkeen avulla ja lisäksi tehtiin seurantakyselyt puhelinrinkiosallistujille. Myös kouluttajat arvioivat kurssitoimintaa. Raha-automaattiyhdistyksen rahoitus edellyttää hankkeelle ulkopuolista arviointia, joka toteutettiin vuonna 2008. Toinen arviointi tehdään hankkeen lopussa vuonna 2010. (Tutkimuspäiväkirja, 2009)

Arvioijat antoivat hankkeesta hyvin myönteisen arvion ja totesivat, että hankkeella on hyvät mahdollisuudet päästä asetettuihin tavoitteisiin. Vahvuutena he näkivät hankkeen pitkän keston, mikä mahdollistaa huolellisen kehitystyön. Vahvuutena nähtiin myös hankkeeseen osallistuvat ammattilaiset, jotka ovat tuoneet omien taustojensa johdosta monialaisuutta kehittämistyöhön. Lisäksi arvioijat toteavat, että kurssitetut ohjaajat ja osallistujat ovat osoittaneet suurta kiinnostusta ja halua oppia. Ikäihmiset ovat oletettua helpommin omaksuneet tekniset käytännöt ja olleet avoimia uuden opettelulle (Hakulinen, 2008).

5.4 Hankkeen jatko

Vuoden 2009 hankesuunnitelmissa on jatkaa puhelinrinkien ohjaajien kouluttamista ja päivityskoulutuksia sekä hankkeen toiminta- ja koulutusmallin kehittämistä. Vuoden 2010 aikana on tarkoitus saada valmiiksi puhelinrinkiohjaajan opas. Erityinen painopiste on tiedotuksella ja verkostojen luomisella, tarkoituksena levittää toimintamallia muihin organisaatioihin. Puhelinrinkitoimintamallin ollessa uusi, sen tunnettuus on vähäinen. Toinen tärkeä asiakokonaisuus on tarpeeseen soveltuvan ryhmäpuhelutoiminnon kehittäminen. Keväällä 2008 asiantuntijaryhmässä päätettiin kääntyä SITRA:n puoleen ryhmäpuhelutoiminnon kehittämisen suhteen. Tämä polku ei johtanut minnekään, sillä osoittautui, ettei SITRA:lla ole tarjota sopivia rahoitusohjelmia kansalaisjärjestö A:n ongelman ratkaisemiseen. (Tutkimuspäiväkirja: 2009)

6 SOSIAALINEN PÄÄOMA JA KANSALAI SJÄRJESTÖN VIESTINTÄVALMIUDET

Tutkimuksen tässä luvussa tarkastelu kohdentuu toimijaan, jolla on tarve hankkia viestintätekniikkaa. Toimija eli kansalaisjärjestö on asiakas suhteessa tekniikan tuottajaan ja tekniikan käyttäjä sekä myös osallistuu tässä hankkeessa teknisen viestintäsovelluksen kehittämiseen. Tässä asiakas on kansalaisjärjestöorganisaatio ja järjestössä toimivat vapaaehtois- ja vertaistoimijat sekä järjestön jäsenet. He kaikki hyödyntävät viestintätekniikkaa, ovat sen käyttäjiä ja myös kehittäjiä. Seuraavassa analysoidaan näitä kolmea järjestön tasoa tietoyhteiskunnan viestintävalmiuksien teorian avulla. Analyysin tarkoituksena on selvittää asiakkaan viestintävalmiudet eli motivaatiota viestiä, viestinnän edellyttämiä liittyviä ja asiakkaan osaamista esimerkiksi käyttää ja hankkia näitä liittyviä. Nämä ovat oleellisia tietoja viestintätekniikan kehittäjälle. Viestintävalmiuksien analyysi tuo myös ymmärrystä järjestön osaamisesta käydä palvelun kehittämisen diskurssia. Aluksi tarkastellaan sosiaalista pääomaa, sillä tässä tutkimuksessa lähdetään ajatuksesta, että viestintätekniikka voi tukea ja vahvistaa sosiaalista pääomaa. Kansalaisjärjestöt taas nähdään sosiaalista pääomaa kartuttavina toimijoina. Sosiaalisella pääomalla on myös merkitystä kaikessa sosiaalisessa toiminnassa.

6.1 Sosiaalinen pääoma

Kansalaisjärjestöt mielletään usein keskeisiksi modernin yhteiskunnan välittäjä-rakenteeksi. Toimimalla eri elämänalueisiin liittyvissä järjestöissä ja sosiaalisissa liikkeissä ihmiset voivat kiinnittyä yhteiskuntaan ja osallistua sen kehityksen ohjaamiseen. Paitsi itsessään arvokas, tiivis järjestöjäsenyyksistä koostuva sosiaalisen pääoman verkosto on tärkeä demokratian kannalta, koska se lisää yleisesti yhteiskunnassa tunnetun luottamuksen ja vastavuoroisuuden määrää. Tämä puolestaan lisää luottamusta poliittisiin instituutioihin sekä ihmisten halua toimia yhteisten asioiden hyväksi. (Ylä-Anttila, 2008; Kankainen, 2007)

Kansalaisjärjestöt nähdään myös tärkeinä jäsentensä sosiaalista pääomaa kartuttavina toimijoina (Helander, 2002; Siisiäinen, 2003; Putnam, 2000; Ilmonen, 2007). Sosiaalisella pääomalla on useita määritelmiä keskustelijasta riippuen. Sosiaalisella pääomalla viitataan yleensä sosiaalisen rakenteen tiettyihin ulottuvuuksiin, kuten sosiaalisiin verkostoihin, normeihin ja luottamukseen, jotka edistävät verkoston jäsenten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja sen myötä tehostavat yksilöiden tavoitteiden toteutumista tai talouden toimintaa. (Ruuskanen, 2001) Sosiaalisen pääoman on nähty olevan yhteydessä hyvin menestyviin yhteiskuntiin, yhteisöihin tai yksilöihin. Yksi käsitteen ja siihen liittyvän tutkimuksen avainajatuksia on, että sosiaalisella pääomalla on erilaisia seuraamuksia. Esimerkiksi sosiaalisen pääoman katsotaan olevan yhteydessä parempaan julkiseen hallintoon, demokratiaan ja yhteiskunnan hyvinvointiin (Putnam, 2000), parempaan terveyteen (Hyyppä, 2002, 2004,) tai taloudelliseen kasvuun ja tehokkuuteen (Kajanoja, 2002). Vaikka joskus on vaikea osoittaa syyseuraus suhteita, valikoiva fokus tiettyihin tekijöihin antaa selkeät tulokset terveyden ollessa kyseessä (Iisakka & Alanen, 2006).

6.1.1 Erilaisia näkökulmia sosiaaliseen pääomaan

Riippuen teoreettisesta taustasta sosiaaliselle pääomalle on olemassa useita erilaisia käsitteistöjä. Coleman (1988) erottaa sosiaalista pääomaa muodostavissa sosiaalisissa suhteissa kolme komponenttia. Ensimmäisenä on vastavuoroisuuden velvoite, odotus siihen, että lunastamaton vastapalvelu suoritetaan. Välittävänä tekijänä on luottamus siihen, että odotettu velvoite suoritetaan tulevaisuudessa. Eräs Heinolan puhelinrinkikokeilun osallistuja kiteytti puhelinringin mahdollisuuksista, että Suomi on täynnä ihmisiä, jotka haluavat auttaa toisia puhumalla. Avun vastaanottaminen tuntuu vaikealta, mutta sen antaminen tuo tyydytystä (Haanpää & Viherä, 2003, 9). Yeung (2003) puhuu saaminen-antaminen-ulottuvuudesta, kun on itse saanut apua, haluaa sitä myös antaa. (myös Ryhmähaastattelu, 2007) Henkilökohtaista hyvinvointia edistettiin vapaaehtoistoiminnassa ilon kokemusten, positiivisen mielialan saamisen, rohkeuden tunteen, mielenrauhan, lohdutuksen ja tuen saamisen kautta, samoin tyytyväisyyden sekä olon mukavuuden kautta (Yeung, 2003).

Toisena on sosiaalisiin suhteisiin sitoutuva informaation kulku. Mitä enemmän toimijalla on kontakteja ihmisiin, joilla on toimijan kannalta merkittävää tietoa, sitä paremmin toimija kykenee toteuttamaan tavoitteitaan. (Coleman, 1988) Puhelinrinki on vapaaehtoistoiminnassa tärkeä verkosto, joka toimii vapaaehtoisten keskinäisenä tai järjestön ja vapaaehtoisten välisenä informaatiokanavana.

Kolmantena sosiaalisen pääoman muotona Coleman (1988) erottaa normit, jotka voivat esimerkiksi tukea ja palkita. Puhelinrinkitoimintaan liittyviä normeja kuten puhelinauttamisen eettisiä sääntöjä, harjoitellaan puhelinringin koulutuksessa. Sosiaalinen pääoma sijaitsee yksilöiden välisissä suhteissa mutta ei ole yksilöiden ominaisuus (Ruuskanen 2001, 15–19).

Putnam määrittää sosiaalisen pääoman tarkoittavan yksilöiden välisiä siteitä, sosiaalisia verkostoja ja niissä syntyviä vastavuoroisuuden normeja ja

luottamusta (Putnam, 2000). Colemanilla sosiaalinen pääoma on kollektiivinen ja sosiaalinen resurssi, joka on funktionaalisessa suhteessa yksilöiden omien päämäärien tavoittelemiseen. Putnamilla taas sosiaalinen pääoma on sosiaalinen ja kollektiivinen resurssi, joka on funktionaalisessa suhteessa yhteisten päämäärien ja kollektiivin hyvien tuottamiseen ja ylläpitämiseen (Mäkelä & Ruokonen, 2005). Tältä pohjalta tarkasteltuna puhelinrinkiin osallistujien pääoma olisi sitä mitä Coleman tarkoittaa ja järjestölle A kertyvä sosiaalinen pääoma olisi taas sitä, mihin Putnam viittaa.

Sosiaalisen pääoman käsitettä ovat käytetty viittaamaan resurssien summaan, joka yksilöllä (tai ryhmällä) on sen perusteella, että hänellä on luja verkosto enemmän tai vähemmän institutionalisoituneita keskinäisiä tuttavuus- ja arvostussuhteita (Bourdieu & Wacquant, 1995). Bourdieun (1995) sosiaalinen pääoma on enemmän yksilön omaisuutta eikä niinkään tarvitse ulkopuolisia. Puhelinrinki painottuu Putnamin (2000) tarkoittamaan kollektiiviseen ja sosiaaliseen toimintaan, missä huolehditaan kaikkien pääsemisestä rinkiin ja pysymisestä ringissä koulutuksen ja yhteensopivien päätelaitteiden avulla.

6.1.2 Sosiaalisen pääoman ominaisuuksia

Granovetter (1973) jakaa kansalaisten sosiaaliset suhteet vahvojen sidosten verkostoihin, esimerkiksi perheet, uskonnolliset yhteisöt, poliittiset puolueet, ammattiryhmät, ja heikkojen siteiden verkostoon, jotka luodaan vahvojen siteiden ylitse (Granovetter, 1973). Yhteisöllisyys edellyttää heikkoja siteitä, jotka sallivat myönteisen kanssakäymisen. Yhdistykset voivat myös toimia heikkoina siteinä erilaisten sosiaalisten ryhmien välillä ja tätä kautta estää kokemuksellisten kielujen kasvamista. Heikkojen siteiden avulla voidaan yhdistää toisistaan erillään toimivia vahvojen siteiden ryhmiä. Yhdistykset ovat periaatteessa tällaisia(kin) heikkoja siteitä (Siisiäinen, 2003, 35). Putnam (2000) jakaa sosiaalisen pääoman käsitteen yhdistävään (bridging) ja sitovaan (bonding). Sitova sosiaalinen pääoma merkitsee yksilöiden yhteenkuuluvuutta ja ryhmäidentiteettiä sekä kuvaa sukulais-, ystävä- ja muita läheisiä suhteita. Sitovilla suhteilla viitataan vahvoihin siteisiin (Kankainen, 2007). Yhdistävä sosiaalinen pääoma merkitsee yhteiskunnan osaryhmiä ja yksilöitä yhdistäviä sosiaalisia siteitä ja verkostoja. Suomessa sitova sosiaalinen pääoma on vähäisempää kuin useissa muissa maissa. Tässä mielessä, Kankaisen (2007) mukaan Suomessa yhdistyslaitoksella on erityisesti sosiaalisen pääoman kannalta keskeinen merkitys. Kankaisen tutkimuksen mukaan yhdistykset näyttäisivät olevan suomalaisille tärkeä väylä hankkia tietoa, vaikuttaa asioihin sekä tavata ihmisiä, joilta saa apua (Kankainen, 2007). Esimerkiksi järjestö A mahdollistaa suuren määrän vapaaehtoisjäsentensä keskinäisiä, vapaaehtoisjäsenten ja muiden henkilöiden, vapaaehtoisjäsenten ja järjestön A henkilöstön välisiä eri yhdistys-, piiri- ja keskusjärjestötasoisia verkostoja. Lisäksi järjestö A on laajasti verkottunut muiden järjestöjen ja muiden yhteiskunnan toimijoiden kanssa.

Toinen tärkeä sosiaalisen pääoman ulottuvuus on luottamus, jota Putnam (2000) pitää sosiaalisen pääoman tärkeimpänä elementtinä. Puhelinrinkitoiminnassa luottamus on tärkeä elementti. Puhelinringin jäsenten kesken sekä ringin

ja sen ohjaajan välillä on oltava luottamus. Luottamus vallitsee henkilöiden välillä, esimerkiksi järjestö A:n jäseneksi liitytään usein tuttuuden perusteella, koska tunnetaan siellä toimiva henkilö. Silloin ollaan luottavaisia järjestö A:n suhteen. Luottavaisuus (Ilmonen 2004) kuvaa tilanteita, joissa toimijasuhteet ovat välillisiä ja persoonattomia mutta silti annettuja. Luottamusketjuun kuuluutaan kuulumalla verkostoon, jossa ei tunneta kaikkia. Humanistinen luottamus puolestaan tarkoittaa, että luotetaan henkilöihin kun arvellaan heillä olevan samanlaisia ominaisuuksia, esimerkiksi sama asuinpaikka. (Ilmonen, 2004, 121–132) Vapaaehtoisten yhdistysten on ajateltu olevan ”demokratian ja kansalais-toiminnan kouluja”. Niitä pidetään keskeisinä sosiaalisina mekanismeina sosiaalisen pääoman kasvattamisessa, kun se ymmärretään luottamuksen vahvistamisena tuntemattomiin ihmisiin ja yhteiskunnallisiin instituutioihin (Ilmonen, 2007, 3). Kankainen (2007) osoittaa, että yhdistyksiin kuulumisen ja niissä toimimisen yhteydet luottamukseen ovat varsin heikkoja. Ruuskanen mukaan sosiaalisen pääoman tärkeimmät mekanismit ovat luottamus ja kommunikaatio (Ruuskanen, 2001).

Kansalaisjärjestöissä tapahtuvassa vapaaehtoisuuteen perustuvissa puhelinringeissä voidaan ylläpitää ja vahvistaa sosiaalista pääomaa. Puhelinringeissä tehtävä vapaaehtois- ja vertaistyö edellyttää luottamusta, joka syntyy mm. järjestö A:n jäsenyyden, puhelinrinkikoulutuksen tai muun järjestön koulutuksen myötä. Puhelinrinkitoimintaa eli kommunikaatiota tukevat normit opitaan koulutuksessa. Vapaaehtoistoimijat kokevat usein koulukseen pääsyn palkitsevana. (Tutkimuspäiväkirja: 135) Järjestö A luo ja ylläpitää eritasoisia ja -kokoisia verkostoja. Nahapiet ja Ghoshal (1998) esittävät, että sosiaalisella pääomalla on kolme ulottuvuutta: rakenteellinen (verkostot), rationaalinen (luottamus ja vastavuoroisuus) sekä kognitiivinen (tarinat, yhteinen kieli ja kulttuuri). Nämä ulottuvuudet ovat keskinäisesti riippuvia ja niitä on hyvin vaikea erottaa toisistaan käytännössä, tästä tarkemmin luvussa seitsemän yrittysanalyysin yhteydessä.

Sosiaalisten verkostojen laatu on esimerkiksi iäkkäille ihmisille yksi merkittävimmistä elämän laatuun vaikuttavista tekijöistä, ja elämän laatu on puolestaan yhteydessä siihen, kuinka vanhaksi ihminen itsensä kokee (Sivunen, 2002). Sosiaalisen verkoston taustalla olevat arvot vaikuttavat siihen miten arvokkaaksi sosiaalisesti pääomaksi se muodostuu. Sosiaalista pääomaa voidaan käyttää myös yhteisiä arvoja ja normeja vastaan (Pulkkinen, 2003, 34–35). Esimerkiksi huumekauppa vaatii samoja sosiaalisen pääoman piirteitä kuin muukin tehokas toiminta: verkottumista, normeja ja keskinäistä luottamusta. Sosiaalista pääomaa voidaan käyttää eri tarkoituksiin, kuten taloudellista pääomaa voidaan käyttää ihmisten hyvinvoinnin hyväksi tai luontoa riistäväksi. Sosiaalinen pääoma itsessään ei ole hyvää tai pahaa. Sen arvo määräytyy käyttötarkoituksesta ja sen taustalla olevista arvoista. Ruuskanen (2001, 26) toteaa vielä, että eri tilanteissa sosiaalinen pääoma voi olla yksilön kannalta hyödyke tai haitake. Edelleen se voi olla julkishyödyke tai julkishaitake. Sosiaalista pääomaa koskevista keskusteluissa onkin kiinnitettävä huomiota paitsi sosiaalisen pääoman

yhteisön sisäistä koheesiota luoviin ulottuvuuksiin, myös eri yhteiskunnallisten ryhmien välisiin intressiristiriitoihin ja eroihin.

6.1.3 Tieto- ja viestintätekniiikan merkitys sosiaalisen pääoman ylläpitäjänä

Tieto- ja viestintätekniiikan käyttöä voidaan ryhmitellä eri tavoin. Esimerkiksi Viherä ja Viukari (2004) ovat jakaneet viestintätekniiikan käytön käyttäjän näkökannalta seitsemään eri alueeseen: yhteydenpito, tiedonhaku, oma sisällön tuottaminen, etäasiointi, automaattiset hallinnolliset ja tekniset prosessit, joukkoviestintä ja mediakulttuuri. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yhteydenpitoa. Useassa tutkimuksessa on todettu, että puhelin ei sinällään kasvata sosiaalista pääomaa, mutta se voi tukea ja ylläpitää sosiaalista pääomaa. Toisaalta varhaiset tutkimukset puhelimen leviämisen yhteydessä Yhdysvalloissa vahvistavat puhelimen sosiaalista pääomaa tukevaa merkitystä. (Flichy, 1995) Kommunikaatio on perusedellytys sosiaaliin ja tunteisiin liittyviin yhteyksiin. Telekommunikaatio yleensä lisää kykyämme kommunikoida ja puhelin vahvistaa jo olemassa olevia henkilökohtaisia verkostoja (Putnam, 2000, 171). Hyypä puolestaan toteaa, että uusi tekniikka tarjoaa kansalaisyhteisön rakennuspuuta. Kännykät, internet ja sähköposti yhdistävät enemmän kuin erottavat. Ne tukevat nimenomaan heikkojen siteiden verkoston muodostumista. (Hyypä, 2002) Tvt helpottaa sosiaalisen pääoman kasvua jopa rajojen ulkopuolelle. Tämä on todistettu lukuisissa kansainvälisissä sosiaalisissa liikkeissä. (Nurmela, 2006) Viestintäpalveluilla, kuten ryhmäpuhelupalvelulla on sosiaalista pääomaa katalysoiva vaikutus (Viherä, 2003, 69–71). Tieto- ja viestintätekniiikan merkitys sosiaalisen pääoman prosessien tukijana voidaan ottaa huomioon tieto- ja viestintätekniiikkaa suunniteltaessa (Lugano, 2010).

Järjestö A:n ensimmäisen puhelinrinkipilottiryhmän jäsenille tehdyssä puhelinhaastattelussa ilmeni, että rinki vastaa puhelinrinkeihin osallistuneiden henkilöiden olemassaolon perustarpeisiin (perustarpeista kansalaisten viestintävalmiuksien yhteydessä kohdassa 6.2.) (Viukari & Viherä, 2007). Tutkimuksen empiria viittaa puhelinrinkipalvelun hyödyllisyyteen järjestöille sekä koko yhteiskunnalle. Luottamus on sosiaalisen pääoman yksi elementti ja sillä on merkitystä myös koko yhteiskunnan tasolla. Mannermaa (2008) on todennut, että yhteiskunnan monimutkaistuminen, riskiyhteiskunnan voimistuminen ja toisaalta luottamusyhteiskunnan välttämättömyyden muodostama ilmiökokonaisuus kuuluu tärkeimpiin megatrendeihin myös tulevaisuudessa.

6.2 Kansalaisjärjestön viestintävalmiudet

Edellä todettiin, että sosiaalisella pääomalla viitataan sosiaaliin verkostoihin, normeihin ja luottamukseen, jotka edistävät verkoston jäsenten välistä sosiaalista vuorovaikutusta. Vuorovaikutus ei tapahdu itsestään, vaan edellyttää siihen osallistuvilta henkilöiltä yhteisiä viestintävalmiuksia (Viherä, 1999). Tässä tutkimuksessa kansalaisjärjestön viestintävalmiuksia tarkastellaan kolmella toi-

minta-tasolla: järjestön jäsenien, järjestön vapaaehtois- ja vertaistoimijoiden sekä järjestön organisaation tasolla.

Eri tasojen toimintamotiivit ovat erilaiset. Kyselytutkimuksen mukaan eri eläkeläisjärjestöjen jäsenten viisi tärkeintä syytä liittyä järjestöön olivat:

- mahdollisuus saada uusia ystäviä ja mukavaa yhdessäoloa	73 %
- mielekkäiden harrastusten tarjonta	51 %
- saada uutta hyödyllistä tietoa	49 %
- järjestön tavoitteet vastasivat omia tavoitteita	30 %
- monet ystävät menivät mukaan	30 %

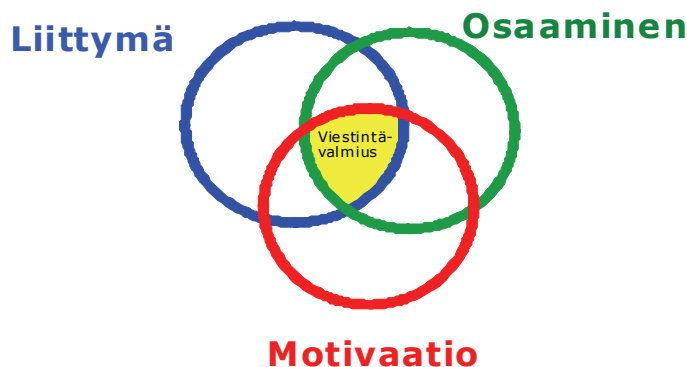
(Tsn Gallup, 2004, 4)

Osa järjestön jäsenistä on mukana järjestön vapaaehtoistoiminnassa. Heitä puolestaan motivoi halu auttaa toisia ihmisiä. Järjestöorganisaatio koostuu tyypillisesti keskusjärjestöstä, piirijärjestöistä ja paikallisjärjestöistä. Esimerkiksi järjestö A:n toiminnan perustana on yhdessäolo ja yhteisön antama turvallisuus. Järjestö hoitaa edunvalvontaa sekä organisoi perus- ja palvelutoimintaa. Se luo puitteet yhdessäololle ja vapaaehtoistoiminnalle. Järjestössä toimivat ihmiset ovat vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Järjestötyön perusedellytys on siten toimiva viestintäkulttuuri (Kojola, 2002, 151). Kansalaisjärjestöjä yleensä ja järjestöjen vapaaehtoistoimintaa on kuvattu tarkemmin osissa 1.4 ja 1.4.1.

Järjestö A on todennut resurssiensa riittämättömyyden kasvaneen ja muuttuneen kysynnän edessä; ikääntyvien ihmisten lukumäärä kasvaa, jäsenistön koulutustaso on parantunut ja he vaativat monipuolisia palveluita, osa jäsenistä kokee yksinäisyyttä ja osa tarvitsee tukea arkeensa. Vapaaehtoistoimijat kohtaavat avustustyössään yhä monimutkaisempia tilanteita ja tarvitsevat tukea sekä koulutusta. Järjestön on pystyttävä tarjoamaan palveluita muuttuneessa yhteiskunnallisessa tilanteessa. Järjestö on tunnistanut tarpeita kaikilla kolmella tasolla ja etsii uudenlaisia toimintatapoja, jolla kasvaneeseen ja muuttuneeseen kysyntään voitaisiin paremmin vastata. Uudenlaisen toimintatavan käyttöönotto edellyttää myös viestintätekniikan hyväksikäyttöä. Viestintätekniikan käyttöönotto on kuitenkin nykypäivänä erittäin haastavaa, sillä järjestön tarpeeseen ei ole hinnaltaan sopivaa teknistä ratkaisua, vaan se pitää kehittää tai löytää ongelmaan muu ratkaisu. Toisaalta, jos ratkaisu olisi tarjolla, se pitäisi osata hankkia, ja kaikkien pitää osata sitä käyttää. Järjestö- tai organisaatiokäyttäjän on myös osattava luoda uusi toimintamalli tai organisaatorakenne, jossa uusi ratkaisu on yhtenä osana. Tämä vaatii osaamista ratkaisun ostajalta, kaikilta käyttäjiltä ja ratkaisun myyjältä. Toisenlaisen, luovan ratkaisun hakeminenkin vaatii aina osaamista. Tässä keskitytään ratkaisun hankkijan ja ratkaisun käyttäjien viestintävalmiuksiin. Tietoyhteiskunnassa tarvitaan sellaisia viestinnällisiä suhteita, jotka perustuvat yhteisön jäsenten kykyyn toimia yhteisössä vastuullisesti (Viherä, 1999, 41).

Viherä (1999) on määritellyt kansalaisen viestintävalmiudet tietoyhteiskunnassa kolmen komponentin avulla: liittyminen, osaaminen ja motivaatio. Ne muodostavat yhdessä viestintävalmiudet. Käsite antaa mahdollisuuden tarkastella viestintävalmiuksia sekä tekniikan, osaamisen että tiedonsaannin ja vuo-

rovaikutuksen näkökulmasta. Näin kansalainen nähdään aktiivisena viestijänä ja vuorovaikutteisena osapuolena viestinnässä, viestinnän tuottajana eikä vain lineaarisen viestinnän passiivisena vastaanottajana (Viherä, 1999, 42), kuva 21.



KUVA 21 Kansalaisten viestintävalmiudet (Viherä, 1999, 42)

Puhelinrinkitoiminnassa kommunikointi on vuorovaikutuksellinen prosessi, joka edellyttää puhelinrinkitoimintaan osallistuvilta toimijoilta viestintävalmiuksia. Viherän viestintävalmiuksien määritelmä soveltuu hyvin käytettäväksi eri osallistujatahojen viestintävalmiuksien analysointiin. Viestintävalmiuskäsite on osaamisen ja motivaation kautta lähellä Habermasin (Habermas, 1987, 70) kommunikatiivisen kompetenssin käsitettä (Viherä, 1999, 41). Seuraavassa tarkastellaan kolmen eri käyttäjän eli järjestön, järjestön vapaaehtois- ja vertais-toimijoiden sekä puhelinrinkeihin osallistuneiden henkilöiden viestintävalmiuksia Viherän määritelmän pohjalta. On tärkeitä tarkastella kunkin kolmen toimijatason viestintävalmiuksia erikseen, koska he ovat hankkeessa eri rooleissa ja heidän motiivinsa ovat erilaiset, joten tarvittavat viestintävalmiudet painottuvat eri lailla. Puhumalla paras® -hankkeessa oleva yritys A näkee järjestön vain yhtenä kokonaisuutena, se ei hahmota järjestön eri toimintatasoja. Aluksi selostetaan käsitteet motivaatio, liittymä ja osaaminen.

Motivaatiolla tarkoitetaan halua kuulua joukkoon tai ryhmään ja olla mukana ryhmän keskinäisessä viestinnässä. Viestintää ei synny ilman ihmisten motivaatiota viestiä (Viherä, 1999, 45). Viestinnän motivaatiota voidaan tarkastella Kari E. Turusen esittämien ihmisen olemassaolon perustarpeiden avulla. Turusen mukaan (1988, 193) ihmisellä on kolme eksistentiaalista tarvetta. Nämä ovat jäsentyminen, liittyminen ja tekeminen. Esimerkiksi kyselytutkimuksen mukaan eläkeläisjärjestöjen jäsenten kolme tärkeintä syytä liittyä järjestöön vastaavat kolmea perustarvetta. Ihmisen eksistentiaaliset tarpeet ovat sisäisiä, syvältä nousevia tarpeita, ja niillä on suuri ulkoinen merkitys. Nämä tarpeet rakentavat ihmisen persoonallisuutta ja vaikuttavat hänen suhtautumiseensa ulkoisen elämän ehtoihin.

Jäsentymisen tarve tapahtuu ajattelun avulla. Turusen mukaan jäsentymisen tarpeen huomaa usein vasta silloin, kun on joutunut sellaiseen tilanteeseen

tai elämänvaiheeseen, jossa kokee jäsentymättömyyttä. Uusi ympäristö, uudet tehtävät, muuttuneet olot vaativat meiltä uutta jäsentymistä ja uusien toimintatapojen etsimistä. Uusissa tilanteissa pyrimme yleensä käsittämään, mistä on kysymys, ja se edellyttää aktiivista ajattelua. (Turunen, 1988; Weick, 1995) Ajattelu kehittyy keskusteluissa ja tiedon hankinnassa yhteydessä muiden kanssa. Jäsentymisen on ytimeltään vuorovaikutusprosessi (Viherä, 1999). Weick (1995) korostaa jäsentymisen sosiaalista ulottuvuutta.

Liittyminen tapahtuu tunteen avulla, esimerkiksi kun ihminen liittyy fyysiseen ympäristöönsä, toisiin ihmisiin tai henkiseen ilmapiiriin. Kaikki elämäntilanteet ovat liittymistilanteita, esimerkiksi liittyminen asioihin, aatteisiin, yhteisöihin on usein aikaa vievä prosessi (Turunen, 1988). Vuorovaikutus on tärkeä välittäjä liittymisen tarpeen tyydytyksessä.

Kolmas eksistentiaalinen tarve on tekeminen. Turusen mukaan tekeminen on suorastaan pakko (Turunen, 1988). Perustehtävän löytäminen tai saaminen on voimakas eksistentiaalinen tarve. Minuus muodostuu teoista (Venkula, 2005). Venkulan mukaan nykyihmisen suurin masentuneisuuden syy on siinä, että ihmisten itsestä määräytyvälle toimintakyvyille ei ole tilaa eikä käyttöä. Liittyminen tulee tyydytetyksi esimerkiksi ryhmässä ja tekeminen olemalla mukana vapaaehtoistyössä. Kaikki kolme olemassaolon perustarvetta kehittyvät ja kasvavat vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Siitä johtuen niillä on suuri merkitys viestintävalmiuksien motiivina (Viherä, 1999).

Alderfer (1972) on jakanut ihmisen perustarpeet kolmeen kategoriaan: olemassaolon tarpeet, liittymisen ja kuulumisen tarpeet sekä kasvamisen tarpeet. Hänen teoriansa tarpeet ovat ihmisen perustarpeita siinä mielessä, että ne ovat sisäsyntyisiä, mutta avoimeksi kysymykseksi jää, ovatko ne biologispohjaisia (Alderfer, 1972). Olemassaolon tarpeisiin hän ryhmittelee kaikki ihmisen erilaiset materiaaliset ja psykologiset tarpeet. Tästä hyvä esimerkki on puhelin. Suomen lainsäädännössä on taattu kaikille mahdollisuus saada puhelinyhteys. Liittymisen ja kuulumisen tarpeeseen kuuluvat suhteet toisten merkityksellisten ihmisten kanssa. Ihmisten ajatellaan tyydyttävän liittymisen ja kuulumisen tarvettaan jakamalla ajatuksiaan ja tunteitaan toisten kanssa. Liittymisen ja kuulumisen prosessiin kuuluvat hyväksymisen, vahvistamisen, ymmärtämisen ja vaikuttamisen elementit. Puhelinringissä voisi ajatella ihmisen voivan tyydyttää juuri näitä tarpeitaan. Tämä tarvekategoria on lähellä Turusen (1988) jäsentymisen ja liittymisen kategorioita. Merkitseviin toisiin ihmisiin kuuluvat sekä ryhmät että yksittäiset henkilöt. Kasvutarpeet ajavat ihmistä luoviin ja tuottaviin vaikutuksiin itselleen ja ympäristölleen. Puhelinrinkiohjaajiksi kouluttuvat vapaaehtoistoimijat hakevat luovia ja tuottavia vaikutuksia itselleen ja ympäristölleen. Tämä kategoria on lähellä Turusen (1988) tekemisen kategoriaa. Myös muita edellisiä lähellä olevia kolmijakoja löytyy, esimerkiksi David McCellan (1961) on sisällyttänyt motivaatioon kolme pääkomponenttia: suunta, energian saaminen ja käyttäytymisen säätely. Hänen mukaansa kaikki komponentit on otettava huomioon motivaation ymmärtämiseksi. Vaikka Yeungin (2005) mukaan motivaation kognitiiviset prosessit ovat saaneet laajaa huomiota,

psykologiassa on yhä enenevässä määrin alettu painottaa emootioita, tunteita, arvoja, jaettuja tavoitteita ja sosiaalisia siteitä.

Motivaatiota viestiä ryhmässä voi myös tarkastella viestinnän jakamisen tarpeen näkökulmasta. Havainto siitä, että viestijän omat kokemukset saattavat olla jaettavissa, ei ole välttämättä merkityksellinen. On olennaista, että jakaminen saattaa auttaa viestijää syventämään omia elämyksiään ja kokemuksiään sekä ymmärtämään entistä paremmin, mikä merkitys niillä on hänen oman olemisensa kannalta. Ihminen saavuttaa kokemusten ja elämysten jakamisen kautta entistä moniulotteisemman ymmärryksen itsestään. (Puro, 2007, 91)

Ihmisen olemassaolon perustarpeet, joita ovat jäsentymisen ajattelun avulla, liittyminen tunteen avulla sekä tekeminen eli rooli elämässä, ovat uhattuina tietoyhteiskunnassa sen monimutkaistuessa ja entisten yhteisöjen hajotessa (Viherä, 1999). Erityisen uhanalaisia nämä tarpeet ovat iäkkäillä ihmisillä. Kieli muuttuu koko ajan sekä lehdistössä että televisiossa vieraantuntuiseksi lyhenteineen ja vierasperäisine sanoineen. Asiat, joista puhutaan, saattavat olla oman elämän kannalta vieraita. Keskustelu toisten kanssa, joilla on samankaltaisia ongelmia tai harrastuksia tai yhteisiä mielenkiinnon kohteita, auttaa jäsentymään yhteiskuntaan sekä luomaan tunteen oman elämän hallinnasta. Säännöllinen keskustelutilaisuus jo ennestäänkin ehkä tuttujen kanssa on omiaan poistamaan yksinäisyyttä ja tyydyttämään liittymisen tarvetta. Samalla luottamus toisiin kasvaa luoden myös sosiaalista pääomaa osallistujille. He tuntevat kuuluvansa yhteisöön. Säännölliset ja etukäteen sovitut keskustelutilaisuudet luovat rytmiä päivään, asian, jota odottaa. Osallistuminen keskusteluun tyydyttää tekemisen tarvetta. Koska keskustelussa on myös aina antavana osapuolena, antaa se tarpeellisuuden tunteen. Tärkeintä on se, että voi poistaa toisen yksinäisyyden, ja tuntee olevansa tarpeellinen. (Haanpää & Viherä, 2003) Ryhmäpuhelun avulla suoritettavat ohjatut keskustelut, vertaistuet, ohjaukset ja opastukset vastaavat kaikkiin kolmeen ihmisen olemassaolon perustarpeeseen (Viukari & Viherä, 2007).

Jokisuun ym. (2007) mukaan ikääntyneet ihmiset suhtautuvat uusimpaan teknologiaan jonkin verran epäillen ja eri laitteiden hyödyllisyyttä punnitien. Selvästi käytännön elämää helpottavat laitteet hyväksytään, kuten yhteydenpitoa läheisiin tukevat laitteet. Epäilevä suhtautuminen johtunee suureksi osaksi uuden teknologiakulttuurin nopeuden, tehokkuuden ja alituisen vaihtuvuuden merkityksettömyydestä vanhempien ihmisten elämässä. Heille ei ehkä ole kertynyt tietämystä ja kokemusta tietotekniikan mahdollisuuksista eivätkä he ole saaneet ohjausta, joka tukisi tietotekniikan hyödyntämistä (Jokisuu ym., 2007). Puhumalla paras® -hankkeen kokemus näyttää, että kurssitetut ohjaajat ja osallistujat ovat osoittaneet suurta kiinnostusta ja halua oppia. Ikäihmiset ovat omaksuneet oletettua helpommin tekniset käytännöt ja ovat olleet avoimia uuden opettelulle. (Hakulinen, 2008; Sankari, 2004)

Liittymällä tarkoitetaan verkkoa ja päätelaitetta, joka on välttämätön, jotta viestintä muiden kanssa toteutuu. Tarvitaan sopiva tai sopivat päätelaitteet, esimerkiksi puhelin, kännykkä, kannettava tietokone, digitelevisio, radio jne. Lisäksi on tarpeen, että päätelaite on halutun verkon yhteydessä ja sen toimin-

ta-alueella, kuten esimerkiksi kännykkä gsm-verkon peittoalueella. Fyysisen verkon lisäksi tarvitaan standardoituja ohjelmoituja palveluita esimerkiksi ohjaamaan tekstiviesti oikeaan osoitteeseen. (Viherä, 1999, 42–43) Liittymä on ihmisen ja verkon välisessä rajapinnassa. Tekniikka on konvergoitunut ja integroitunut, mikä tarkoittaa, että yhdellä välineellä voi tehdä monia toimintoja, kuten esimerkiksi kännykällä voi puhumisen lisäksi ottaa valokuvia, kuunnella ja nauhoittaa musiikkia, lähettää sähköpostia tekstiviestien lisäksi jne. Tällaisia monitoimisia kännyköitä kutsutaan myös multimediakännyköiksi, ja näitä käytettiin Puhumalla paras® -hankkeen pilottikurssilla. Eri välineet ovat tulleet paremmin yhteensopiviksi, joskin ongelmia vielä ilmenee.

Liittymien käytettävyyssominaisuudet ovat tärkeitä. Monet toiminnot samassa laitteessa eivät välttämättä lisää laitteen käytettävyyttä. Vuorovaikutuksen käyttäjän ja käyttöliittymän välillä tulisi sujua mahdollisimman intuitiivisesti, mikä asettaa käytettävyyssuunnittelulle haasteita, etenkin jos kyseessä on iäkkäämpi käyttäjäryhmä. (Terävä, 2007) Asianmukainen liittymä on viestintävalmiuksien ehdoton edellytys samoin kuin se, että myös vastaanottajalla on yhteensopiva liittymä (verkot ja päätelaite) lähettäjän kanssa. Verkostomaisessa toiminnassa kaikilla verkon jäsenillä tulee olla yhteensopivat liittymät (kuva 22, sivu 165, yhteisöllinen viestintä). Puhelinrinkitoiminnassa kaikkien rinkiin osallistuvien puhelinliittymien pitää olla yhteensopivat, samoin kaikkien puhelunottajien puhelimilla pitää voida ja osata käyttää ryhmäpuhelutoimintoa. Puhumalla paras® -hankkeen käytössä ollut ensimmäinen ryhmäpuhelutoiminto oli hankala, koska se vaati tietynmerkkisen puhelimen, johon sovellus voitiin ohjelmoida. Liittymä ei siis ollut yhteensopiva. Toisen ryhmäpuhelutoiminnon, neuvottelupuhelun, käyttöhintaa oli liian korkea ja muodostui näin ollen esteeksi liittymän käytölle sekä pitkällä tähtäimellä koko toimintamallin leviämiseksi. Parhaillaan ”toistaiseksi” käytössä olevat kommunikaattorit ovat kalliita hankkia eikä voida ajatella, että vapaaehtoistoimijan olisi hankittava kommunikaattori vapaaehtoistoimintaansa varten. Tosin muissakin puhelimissa kuin kommunikaattorissa on ryhmäpuhelun sovellus, ja esimerkiksi iPhonessa se on erittäin helppokäyttöinen. Puhelinrinki-toimintamalliin soveltuvaa, kaikille yhteensopivaa, edullista ryhmäpuhelutoimintoa ei ole toistaiseksi löytynyt.

Iäkkäillä ihmisillä, erityisesti yksinasuvilla, on internetyhteys kotonaan harvoin, esimerkiksi vuonna 2008 yli 74-vuotiaista vain 2 prosenttia on käyttänyt internetiä viimeisen kolmen kuukauden aikana (Tilastokeskus, 2009c). Maa-seudulla internetin käyttäjiä on vähemmän kuin kaupungissa. Sen sijaan puhelin on lähes kaikilla. Aktiivisten, vapaaehtoista työtä tekevien eläkeläisten joukossa internet saattaa olla yleisempi. Vuonna 2008 65–74 vuotiaista internetiä käytti 33 prosenttia. (Tilastokeskus, 2009a) Järjestötoimessa laajakaistayhteydet alkavat olla yleisiä. Näiden tietojen valossa vain puhelin tavoittaa suurimman osan ikä-ihmisistä. Kahdenkymmenen viime vuoden aikana viestintä on muuttunut sidotusta puhepalveluiden käytöstä moninaisempaan ei-paikkasidonnaiseen viestintään, missä ei-puhepalveluilla ja datasiirrolla on yhä suurempi rooli puhepalveluiden rinnalla. Vuoden 2008 lopussa Suomessa oli jo yli kymmenen miljoonaa viestintäliittymää; kiinteän puhelinverkon liittymiä

vajaat 1,7 miljoonaa, matkaviestinliittymiä 6,9 miljoonaa ja laajakaistaliittymiä lähes 2,1 miljoonaa. (Tilastokeskus, 2009b)

Edellä olevat tilastoluvut selittävät myös osaltaan, miksi puhelinrinkihankkeessa ei ole käytetty sosiaalisen median vaihtoehtoja. Sosiaalinen media tarkoittaa verkkoviestintäympäristöjä, joissa jokaisella käyttäjällä tai käyttäjäryhmällä on mahdollisuus olla aktiivinen viestijä ja sisällön tuottaja. Sosiaalisessa mediassa viestintä tapahtuu monelta monelle. Sosiaalinen media on käsitteenä vielä varsin uusi, ja siten siitä on useita erilaisia tulkintoja. Sisältöjen avoin jakaminen ja yhteisöjen muodostuminen edellyttävät verkkotekniikoita, jotka yhdistävät ihmiset ja sisällöt vaivatta, avoimesti ja pääosin ilmaiseksi. Tim O'Reillyn lanseeraaman käsitteen web 2.0 ymmärretään usein tarkoittavan juuri uusia tekniikoita, palveluita ja välineitä, joita sosiaalinen media hyödyntää. Näitä palveluita ovat esimerkiksi wikit, keskustelupalstat, podcastit ja blogit. (Wikipedia, 2010) Esimerkiksi keskustelupalsta facebook, joka on nykyisin kaikille avoin yhteisöpalvelu, on ehdotettu sopivan puhelinrinkitoimintaan. Facebookin käyttö edellyttää internet-yhteyksiä, joita kaikilla puhelinrinkeihin osallistuvilla henkilöillä ei ole. Tämä seikka myös sulkee internet-puheluvaihtoehdon pois. Facebook perustuu kuvaan ja kirjoitettuun tekstiin sekä lyhyisiin statuspäivityksiin eikä sovellu ikä-ihmisten ohjattuun keskusteluun.

Osaaminen ja ennen kaikkea uudenlainen osaaminen on tähdellistä erilaisten viestintävälineiden ja -tapojen runsaassa tarjonnassa. Viestintätaidot tarkoittavat yksinkertaisimmillaan erilaisten viestintävälineiden käyttötaitoja. Vaativimmillaan ne tarkoittavat kykyä toimia verkossa käyttäen hyväksi kaikkia eri tapoja ja ymmärtäen verkostomaisen yhteiskunnan rakenteet sekä televerkkojen kehityksen ja sen miten ne muokkaavat toimintaa. Tästä seuraa, että kansalaisten viestintävalmiuksien viestintätaitokomponentilla on suuri merkitys tietoyhteiskunnan muotoutumisissa. (Viherä, 1999, 43) Määritelmä näkee ihmisen aktiivisena merkitysten luoja ja viestien passiivisena vastaanottajana ja niihin reagoijana. Aktiivisen ihmisen kannalta verkkojen tulisi tukea hänen tai esimerkiksi kansalaisjärjestön toimintaa.

Osaamiskomponentti tarkoittaa, että ihmisten on osattava tuottaa, lähettää, ottaa vastaan ja tulkita viestejä. Esimerkiksi Seniorit ja teknologia -esiselvitysraportissa kaikki matkapuhelinta käyttävät vastaajat ilmoittivat käyttävänsä puhelinta puhelujen vastaanottamiseen ja lähes kaikki soittamiseen. Lisäksi tutkitut henkilöt osasivat käyttää matkapuhelimeen liittyviä palveluita: tekstiviestit olivat tuttuja 77 prosentille matkapuhelimen käyttäjistä, matkapuhelinta käytettiin myös kellona ja herätyskellona (58 %) sekä kalenteri- ja muistutustoimintona (23 %). Lisäksi matkapuhelimen toimintoja oli käytetty valokuvaukseen (14 %), internetiin ja sähköpostiin (9 %) sekä peleihin (8 %). Muita toimintoja, joita matkapuhelimen käyttäjät mainitsivat, olivat laskin, radio, soittoäänien sävellyks, datasiirto sekä bluetooth- ja infrapunayhteys. (Jokisuu ym., 2007) Osaamiseen kuuluu myös, että osaa valita vuorovaikutukseen sopivan viestintävälineen.

Puhelinringissä ohjaajan pitää osata liittymän käyttö teknisesti sekä lisäksi sisällön tuotanto, hallita ryhmäpuhelun aloittaminen ja ohjaaminen puhelimes-

sa. Esimerkiksi ryhmäpuhelussa tekninen puhelimen käyttö – ainakaan vastaanottajalle – ei tuottane suurempia vaikeuksia. Sen sijaan keskusteluun osallistuminen, keskustelukumppania näkemättä, voi olla jo vaikeampaa. Erityisesti viestintäarka saattaa kokea osallistumisen vaikeaksi. Keskustelun ohjaajalla on tässä tilanteessa suuri merkitys. (Haanpää & Viherä, 2003) Lisäksi järjestöiltä vaaditaan osaamista löytää arjen ratkaisuun tarvittava tuote tai palvelu tai niiden on osattava valita ja hankkia oikea tuote tai palvelu. Kaikkien käyttäjien on myös osattava arvioida viestin luotettavuus ja ymmärtää tietosuojan merkitys.

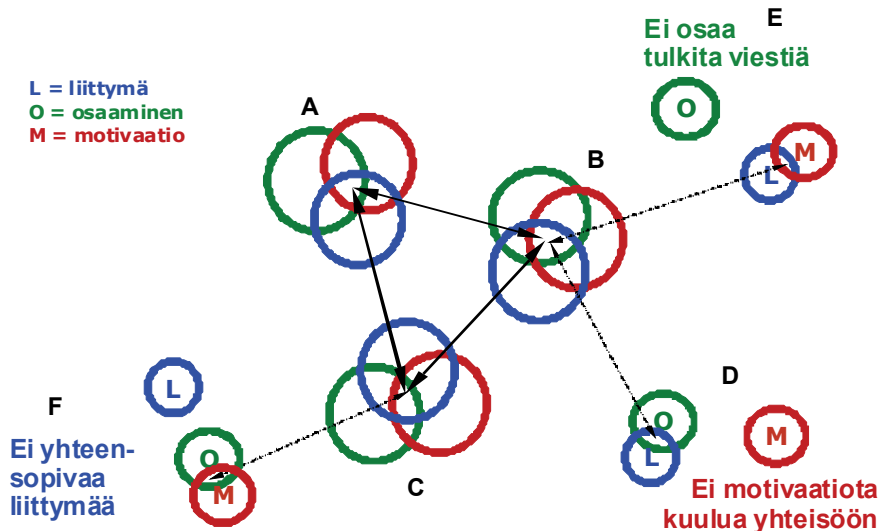
Viestintätaidoissa on kyse ihmisen omasta elämänhallinnasta (Viherä, 1999). Uudet viestintävälineet vaativat käyttäjiltään sekä uusia taitoja verkottua että aloitteellisuutta. Viestintä ei ole vain yksisuuntaista informaation siirtoa, vaan se tapahtuu viestintätilanteeseen osallistuvien läsnäolona ja vuorovaikutuksena. Läsnäolo ei välttämättä tarkoita fyysistä läsnäoloa, vaan viestijän on oltava viestintätilanteessa läsnä persoonana eikä roolihahmona. Sekä tekniikka että sisällön hallinnan paraneminen luo edellytyksiä läsnäoloon ja vuorovaikutukseen perustuvalla viestinnällä (Viherä, 1999, 44). Viestintä on vähintään kahdenvälinen tapahtuma, siksi myös vaaditaan osaamisen yhteensopivuutta viestintätilanteessa. Puhumalla paras® -hankkeen koulutuksessa on panostettu monipuolisesti puhelinrinkiosaamiseen.

6.2.1 Yhteisöllinen viestintä

Yhteisöllinen viestintä edellyttää myös yhteensopivia viestintäverkkoja ja laitteita, yhteistä osaamista ja kulttuurista pohjaa, kykyä purkaa vastaanottajien sanomat sekä motiivia toimia yhdessä sen lisäksi, että yhteisön jäsenillä on erikseen liittymät, tarvittava osaaminen ja motiivit viestiä (Viherä, 1999, 46). Esimerkiksi kansalaisjärjestö on yhteisö. Kuvassa 22 A, B ja C kommunikoivat keskenään, koska heillä on sopivat viestintävalmiudet. D ei kommunikoi heidän kanssaan, sillä hänellä ei ole sopivaa motivaatiota kuulua yhteisöön. E ei osaa tulkita muiden lähettämiä viestejä, sillä hän on esimerkiksi kielitaidoton tai hän ei ymmärrä toisten käyttämää termilogiaa. F ei pääse keskusteluun mukaan, sillä hänen liittymänsä ei ole yhteensopiva muiden liittymien kanssa. Minkä tahansa viestintävalmiuden komponentin puuttuminen estää yhteisöllinen viestinnän (Viherä, 1999).

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikilla on oltava yhteensopivat viestintävalmiudet, jotta uusi toimintamalli, kuten esimerkiksi puhelinrinki, voidaan ottaa käyttöön. Pelkkä tekninen toiminto ei riitä, vaan toiminnon käyttöönotto vaatii käyttäjiltään yhteensopivat viestintävalmiudet. Vuorovaikutteinen yhteisöllisyys vaatii kollektiivista osaamista (Viherä, 1999). Tästä syystä puhelinrinkiohjaajien koulutus on välttämätön osa kehittämishanketta. Useissa organisaatioissa tämä seikka on jäänyt ottamatta huomioon, ja sen seurauksena hyöty teknisen toiminnon hankkimisesta on saattanut jäädä vaatimattomaksi. Asia tulisi tiedostaa sekä palvelun ostajan että myyjän tahoilla.

Yhteisöllinen viestintä



KUVA 22 Yhteisöllinen viestintä (Viherä, 1999, 47)

Taulukko 5 sosiaalisen verkkopalvelun käyttäjistä (esimerkiksi Facebook, Wikipedia, Twitter jne.), prosenttia 16–74-vuotiaasta väestöstä, osoittaa, että vain vähemmistö ihmisistä on tavoitettavissa sosiaalisen median avulla.

TAULUKKO 5 Sosiaalisen verkkopalvelun käyttäjät edellisen kolmen kuukauden aikana, keväällä 2008 (Viherä, 2009, 62).

	Miehet	Naiset	Kaikki
16–24	31	41	35
25–34	17	31	24
35–44	8	7	7
45–54	3	6	4
55–64	1	2	1
65–74	0	1	0
Yhteensä	10	14	12

Eriyisesti vanhemmat ikäryhmät eivät näytä käyttävän sosiaalista mediaa. Ei vielä riitä, että on internet-liittymä. Vaatii osaamista asentaa ja etsiä palveluja palomuurin takaa virusten pelossa (Viherä, 2009). Puhumalla paras® -hankkeessa lähdettiin liikkeelle siitä, että kaikki, joilla on motivaatiota osallistua puhelinrinkeihin, voivat sen tehdä olemassa olevalla liittymällään. Seuraavaksi tarkastellaan erikseen järjestön, järjestön vapaaehtoistoimijoiden sekä puhelinrinkeihin osallistuvien viestintävalmiuksia. Puhelinrinkeihin osallistui myös muiden organisaatioiden jäseniä.

6.2.2 Puhelinrinkeihin osallistuneiden viestintävalmiudet

Parhaimmillaan laitteet ja palvelut ainakin osittain kompensoivat ikääntymisen mukanaan tuomia, itsenäistä elämistä rajoittavia muutoksia (Jokisuu ym., 2007).

Puhelinringin osallistujan ei odoteta tekevän tekniikkahankintoja, vaan osallistuvan käytettävissä olevan liittymänsä, esimerkiksi lankapuhelimen tai matkapuhelimen, välityksellä puhelinrinkeihin. Lokakuussa 2008 selvitettiin puhelinhaastattelun avulla vuonna 2007 ja 2008 järjestö A:n puhelinrinkeihin osallistuneiden henkilöiden viestintävalmiuksia. Kohdejoukoksi valittiin 80 henkilöä, joista kahta ei tavoitettu (N = 78). Taulukko 6 kuvaa puhelinrinkeihin osallistuneiden henkilöiden viestintävalmiuksia.

TAULUKKO 6 Puhelinrinkeihin osallistuneiden viestintävalmiudet

Järjestön viestintävalmiudet	MOTIVAATIO	OSAAMINEN	LIITTYMÄ
Jäsenet	Halu osallistua puhelinrinkeihin	Osata vastata puhelimeen	Puhelin
Vapaaehtoistoimijat			
Järjestöorganisaatio			

Motivaatio tarkoittaa halua olla mukana puhelinringissä. Kaikki puhelinhaastatteluun vastanneet henkilöt olivat osallistuneet rinkeihin. Tämä kertoo aktiivisuudesta ja halusta olla muiden rinkiäisten kanssa vuorovaikutuksessa ja jakaa asioita heidän kanssaan. Tässä tutkimuksessa ei kysytty erikseen, miksi on halunnut osallistua puhelinrinkeihin. Taustalla saattaa olla yksinäisyys, pitkät etäisyydet, liikuntarajoitteisuus tai muu syy, joka hankaloittaa liikkumista kodin ulkopuolelle. Ohjaajakoulutuksen ryhmähaastattelussa eräs ohjaaja kertoi vetäneestä puhelinrinkeistä, joihin kuului neljä lankapuhelimella osallistunutta noin 80-vuotiasta naista. Yhden näistä neljästä puhelin soi viikon aikana vain kerran, silloin kun hänet soitettiin mukaan puhelinrinkeihin. (Ryhmähaastattelu, 2007) Toinen puhelinrinkiä ohjannut vapaaehtoistoimija kertoo omaishoitajien motiivista osallistua. Ohjaajan mukaan omaishoitajuus sitoo hoitajan kotiin, mikä vieraannuttaa hänet monesta asiasta ja muuttaa elämää. Silloin kaikki vapaaehtoistuki on tervetullutta. Tässä tapauksessa puhelinringin tarjoama vertaistuki oli arvokasta, sillä vertaiset ymmärtävät toisiaan kaikkein parhaiten. (MTV3-kanava, 2009)

Harjoituspuhelinrinkeihin ei ole aina ollut helppo löytää osallistujia (Hakulinen, 2008; Tutkimuspäiväkirja: 170). Paavilaisen mukaan perheenjäsenet ja ystävät ovat tärkeitä vaikuttajia. Sukupolvivaikutus ja järkevä kuluttaminen on tyypillistä suhteessa tietoyhteiskuntaan. Rajoitteina voivat olla terveydentila, vanhenemismuutokset, erityisesti motoriikka, näkö ja kuulo sekä taloudelliset tekijät. (Paavilainen, 2006) On huomattava, että puhelinrinki toimintamuotona on uusi, ja siksi sen tunnettuus on vähäinen mahdollisen kohderyhmän keskuudessa. Esimerkiksi eräässä asiantuntijakokouksessa pohdittiin, miten kehitteillä oleva palvelu löytää tarvitsijansa, miten tieto siirtyy ihmisille ja miten heidät rohkaistaan mukaan. (Tutkimuspäiväkirja: 172)

Liittymiä tutkittaessa selvitettiin millainen puhelin osallistujilla on. Tuloksena lankapuhelin on 59 prosentilla, kännykkä 91 prosentilla ja molemmat sekä lankapuhelin että matkapuhelin 50 prosentilla osallistujista. Tutkimuksessa kysyttiin myös laajakaistaliittymästä. Onko osallistujalla laajakaistaa vai ei, sekä tunteeko hän asiaa. Noin puolella osallistujista oli laajakaista (51 %) ja vastaa-

vasti laajakaistaa ei ollut 49 prosentilla. Henkilöistä, joilla ei ollut laajakaistaa, 18 prosenttia ei ollut kiinnostunut laajakaistasta tai ei tiennyt, mikä se on tai ei ollut kiinnostunut tietämään. Esimerkiksi puhelinrinkiohjaajien palautteiden mukaan yhdessä ringissä kaikilla osanottajilla oli lankapuhelin. (Ryhmähaastattelu, 2007)

Osaamiskomponenttia voi pohtia tutkimuksen vastausten pohjalta. Kaikilla on puhelin ja kaikki osaavat vastata puhelimeen. Tältä osin osaaminen on hyvä. Puhelimeen liittyi toinen kysymys: onko osallistujan puhelimesta kaiutin. Kaiutin voi olla hyödyllinen lisäpalvelu, sillä yksi puhelinrinkipuhelu kestää yhden tunnin. Tällöin kaiuttimen voi laittaa päälle ja asettaa lankapuhelimen luurin tai kännykän esimerkiksi pöydälle puhelun ajaksi. Näin käsi ei väsy puhelimen pitämiseen. Tämä luonnollisesti edellyttää, että samassa tilassa ei ole muita henkilöitä, sillä ryhmäpuhelu ei ole tarkoitettu ulkopuolisten kuultavaksi. Vastaajista 37 prosenttia ilmoitti, että kaiutin on, 35 prosentilla kaiutinta ei ole ja 22 prosenttia ei tiennyt, onko puhelimesta kaiutinta. Vastaukset kertovat puhelimen lisäpalvelun, kaiuttimen, käytön osaamisesta. Vaikka puhelimen käyttö puhumiseen on kaikille tuttu, yksi viidestä ei tiedä, onko laiteeseen liitetty kaiutinpalvelu. Myös vastaukset laajakaistakysymykseen kertovat liittymäosaamisesta: vajaa viidesosa ei tuntenut tai halunnut tuntea laajakaistaa. Tietoa siitä, osaisiko henkilö käyttää laajakaistaa, jos se olisi saatavilla, ei kysytty.

Puhumalla paras® -hankkeessa on ymmärretty, että tuttu, ymmärrettävä tekniikka, puhelin, on hyvä lähtökohta uudelle toimintamallille. Omassa käytössä pitkään ollut käyttöliittymä, puhelin, on tuttu, sitä osataan käyttää. Tutkimuksen perusteella 50 prosentilla puhelinrinkeihin osallistujista on sekä lanka- että matkapuhelinliittymät. Tutkimus kertoo myös, että kyseisellä ryhmällä ei ole tietokonetta kuin runsaalla puolella osallistujista, mikä tarkoittaa, että pelkästään internet-puhelut eivät olisi mahdollisia. Kohderyhmältä odotetaan vain, että heillä on liittymä, puhelin, ja he osaavat vastata siihen, ja heillä on tarve ja halu olla yhteydessä toisiin ihmisiin ryhmäpuhelun välityksellä. Tämän tutkimuksen luvussa 5 kuvataan, että puhelinrinkihankkeessa käytettiin toisena tekniikkana yrityksen neuvottelupuhelua, jossa rinkiin osallistujan piti soittaa tiettyyn numeroon sekä antaa PIN-koodi. Hankkeessa keskusteltiin tästä tekniikkavaihtoehdosta ja todettiin sen olevan hankala etenkin muistiongelmiaisten henkilöiden kohdalla. Parhaana vaihtoehtona pidettiin sitä, että rinkiin osallistuvalla soitetaan sovittuna aikana. (Tutkimuspäiväkirja: 128, 134)

6.2.3 Puhelinrinkiohjaajien viestintävalmiudet

Järjestö A:n vapaaehtois- ja vertaistoimijat toimivat hankkeessa puhelinrinkiohjaajina. Myös järjestö B:n vapaaehtois- ja vertaistoimijat toimivat puhelinrinkiohjaajina, mutta heidän viestintävalmiuksiaan ei tässä tutkimuksessa selvitetty. Taulukko 7 kuvaa vapaaehtoistoimijoiden viestintävalmiuksia.

TAULUKKO 7 Järjestö A:n vapaaehtoistoimijoiden viestintävalmiudet

Järjestön viestintävalmiudet	MOTIVAATIO	OSAAMINEN	LIITTYMÄ
Jäsenet			
Vapaaehtoistoimijat	Halu toimia puhelinrinkiohjaajana	Ringin aloittaminen ja ohjaaminen	Helppokäyttöinen ryhmäpuhelusovellus
Järjestöorganisaatio			

Motivaatio puhelinrinkitoiminnan ohjaajaksi oli useimmiten voimakas, ohjaajat olivat usein innostuneita.

”On arjen ihme, miten täydellisesti ihmiset ovat sitoutuneen puhelinrinkihankkeeseen. Se ei ole helppoa, sillä se vaatii opiskelua, siinä on eettinen puoli, he tekevät paljon työtä.” (Avainhenkilöhaastattelu, 23:00)

Näin kuvasi järjestössä työskentelevä henkilö vapaaehtoistoimijoiden motivaatiota. Henkilökohtainen motivaatio on vapaaehtoistoiminnan toteutumisen ja jatkumisen ydinasia (Yeung, 2005, 83). Erään kurssille osallistuneen henkilön ajatuksia: ”Ollessani aikaisemmin järjestön kurssilla kuulin jo Puhelinringistä ja se herätti minussa uteliaisuutta ja mielenkiintoa. Saadessani sitten myöhemmin liiton kutsun osallistua tällaiselle kurssille, en empinyt hetkeäkään vaan lupauduin mukaan. En silloin todellakaan tiennyt mihin pääni pistin. Täytyy myöntää, että erilaista jännitystä ja kysymyksiä oli mielessä kuin aikaisemmille kursseille mennessä” (Mikkola, 2007). Monilla syynä kurssille tulon oli halu ja kiinnostus oppia uusia asioita. Ensimmäisen kurssin osallistujat luettelivat seuraavia odotuksia:

kaikilta löytyy erilaisia vahvuuksia, joita puhelinringissä voi hyödyntää ja jakaa tietoa, uutta tietoa, uusia kokemuksia, kokemuksia ja tiedon jakamista piirissä, kentälle tietoa jaettavaksi, puhelinrinki mahdollistaa erilaisten toimintatapojen jakamisen toisten tekijöiden kanssa,

puhelinrinkiä haluttaisiin hyödyntää kehittämään vapaaehtoistyössä juuri oman näköistä ja omiin tarpeisiin soveltuvaa toimintaa, uusi toimintamuoto vapaaehtoistyön tekemiseen, vapaaehtoisvastaavan toimintaan kaivataan jotakin uutta, jolla toimintaa voidaan vahvistaa, hyötyä/apua omaan työhön,

haasteita ja virikkeitä, historiallista luoda ja kehittää ja siksi mukava olla mukana, oppia ikä kaikki -asenne

Etenkin järjestötoiminnan eri tahojen ja osapuolien yhteistyössä ja toiminnan ohjauksessa koettiin olevan monia tilanteita, joissa puhelinringistä voi olla apua. (Terävä, 2006) Ryhmähaastattelussa (2007) kyseltiin omia puhelinrinkejään ohjanneiden vapaaehtoistoimijoiden motivaatiota vapaaehtoistyöhön yleensä: halua auttaa toista ihmistä, hyvä mieli, kun antaa niin saa, elämäntapa, vuorovaikutus, jossa itsekkin saa, kodin perintöä ja kun on itse tullut autetuksi, haluaa auttaa muita. Näiden henkilöiden motivaatio vapaaehtoistoimintaan yleensä oli

vahva. Yeung (2005) on tutkinut vapaaehtoistoiminnan motivaatiota ja toteaa, että vapaaehtoistoiminnan näkökulmasta on arvokasta, ettei luokittelu sisällä hierarkiaa (kuten esimerkiksi Maslowin, 1970, klassinen tarvehierarkiamalli), vaan useat päämäärät ohjaavat käyttäytymistä samanaikaisesti (Yeung, 2005, 86). Tämä on helppo ymmärtää myös arkiymmärryksen kautta niin, että motivaatio kasvaa toimintaan ollessa useita syitä.

”On valitettavaa, että mediakuva ikääntyvistä jättää varjoon todellisuuden. He ovat myönteisiä, osallistuvia, vastuuta kantavia, itseään hoivaavia, toisista huolehtivia. Kaikkien ihmisten omasta tulevaisuudesta tulisi nähdä positiivisena mahdollisuutena. Ikääntyminen on niin iso elämämuutos, että siihen on valmistauduttava erilaisin siirtymäriitein, jotta ei putoa tyhjän päälle. Mediakuva ei ole totuudellinen, se leimaa ja luo väärää kuvaa ikääntymisestä ja siihen liittyvistä mahdollisuuksista. Vapaaehtoistoimijat ovat niin ylpeitä, että he saavat olla mukana puhelinrinkitoiminnassa.” (Avainhenkilöhaastattelu, 24:00)

Edellä järjestössä työskentelevä henkilö kuvaa ympäristöä. Puhelinrinkihankkeeseen osallistuneet vapaaehtoistoimijat ovat joutuneet nousemaan leimaavan mediakuvan yläpuolelle. Tähän mennessä iäkkäin puhelinrinkiohjaajaksi koulutautunut on 88-vuotias. Paavilaisen mukaan ikäihmisten omien käsitysten mukaan itsensä vanhaksi kokeminen liittyy usein enemmän toimintakykyyn kuin kronologiseen ikään. Pääsääntöisesti kronologista ikää ei pidetä esteenä uuden tieto- ja viestintäteknikan käytössä. (Paavilainen, 2006; Sankari, 2004) Koulutukset näyttivät edelleen vahvistavan vapaaehtoistoimijoiden motivaatiota puhelinrinkitoimintaan, tutkimushavaintojen mukaan ”porukka on aivan innoissaan toiminnasta...” (Tutkimuspäiväkirja: 91).

Kaikki pilottikoulutukseen osallistuneet olivat järjestön jäseniä ja aktiivisia vapaaehtoistoimijoita. Heidän edellä esitettyä odotusluetteloaan voi tarkastella myös järjestön vapaaehtoistoiminnan kehittämisen motivaatiotekijöinä. Luettelo on jaettu ryhmiin, ensimmäisenä ovat jäsenyyksen tarpeeseen liittyvät asiat, kuten tiedon, kokemuksen ja toimintatapojen jakaminen. Uusi ympäristö ja muuttuneet olot vaativat uutta jäsentymistä ja uusien toimintatapojen etsimistä. Toisessa ryhmässä ovat tekemisen tarpeeseen liittyvät asiat, kuten uusi toimintamuoto vapaaehtoistyön tekemiseen, ja hyöty omaan työhön. Kolmannessa ryhmässä kuvataan, miksi puhelinrinki nähdään hyödyllisenä toimintamuotona.

Liittymä. Kaikilla puhelinrinkiohjaajilla oli itsellään matkapuhelimet ja osalla oli myös lankapuhelin. Ensimmäisessä koulutusryhmässä vähintään puolella joukosta oli tietokone, toisessa ryhmässä se oli kaikilla. (Tutkimuspäiväkirja: 39, 115) Liittymän hyvä käytettävyyden on tärkeä tekijä puhelinrinkitoiminnassa. Terävän (2007) mukaan Puhumalla paras® -hankkeen pilottikurssilla kävi hyvin ilmi, kuinka useimmat matkapuhelinmallit ovat vaikeakäyttöisiä iäkkäimmille käyttäjäryhmille. Ongelmia esiintyi erityisesti pienten näyttöjen ja fonttikoon sekä pienten näppäimien kanssa. Osalla käyttäjistä iän mukanaan tuoma fyysinen toiminnan ja koordinaatiokyvyn heikkeneminen vaikeutti selvästi näppäinten painamista. Myös nelisuuntainen selausnäppäin koettiin hankalaksi. Samoin vaikeiksi osoittautuivat myös virtapainikkeet, joita monissa malleissa oli mahdotonta painaa ilman apuna käytettyjä kyniä tai muita apuvälineitä. Kuulon osalta ongelmallista oli se, että volyyymiä pystyi säätämään vain

puhelun aikana. Puhelun aikana äänenvoimakkuuden säätäminen koettiin turhan hankalaksi, ja pelkona oli myös se, että puhelu saattaisi vahingossa katketa. Käyttäjän kannalta olisi helpompaa säätää sopiva äänen voimakkuus ennen puhelun aloittamista, ei sen aikana. (Terävä, 2007)

Matkapuhelimen peittoalueen puute tuotti ongelmia (esim. Puhelinhaastattelu, 2006; Tutkimuspäiväkirja: 115). Osallistujat edellyttävät tekniikalta helppokäyttöisyyttä ja yksinkertaisuutta, ei monimutkaisia ominaisuuksia. Tekniikan vakaus nähtiin tärkeänä, jotta linjalle pääsisi helposti takaisin linjan mahdollisesti katketessa. Hankkeen pilottivaiheessa käytetyssä tekniikassa osallistujat putosivat välillä pois ringistä eivätkä enää päässeet takaisin. Yleensä toivotaan ratkaisua, jossa soitetaan osallistujille. Tällöin estyisi mahdollisuus, että osallistujia unohtamisen vuoksi jää rinkiä tapaamisesta pois (Tutkimuspäiväkirja: 115; Hakulinen, 2008). Yritys A lainasi multimediakännykät ja kommunikaattorin puhelinrinki ohjaajiksi koulututtavien vapaaehtoistoimijoiden käyttöön hankkeen koulutuksessa. (Tutkimuspäiväkirja, useita merkintöjä) Toisin sanoen liittymien saatavuus ei ollut koulutettaville ongelma.

Osaaminen. Puhelinrinki koulutuksissa ohjaajat oppivat – ajoittaisista käyttöongelmista huolimatta – hankkeessa käytetyt tekniikat hyvin. Heidän omasta mielestään oppii kun opetetaan (lukuisia merkintöjä Tutkimuspäiväkirja; Hakulinen, 2008). Ei edes tekniikan vaihto kesken kurssin ollut ongelma (Tutkimuspäiväkirja: 117). Vain yksittäiset ohjaajakurssille osallistuneet henkilöt eivät oppineet ryhmäpuhelussa käytettyä tekniikkaa. Näissä tapauksissa syyksi osoitettiin heikentynyt muisti. (Tutkimuspäiväkirja: 167) Puhelinrinki pilottikurssin, jossa käytettiin useita osallistujille outoja puhelinmalleja, osaamista hidasti jonkin verran käyttökokemuksen puute. Mukana olleiden käyttäjien omat matkapuhelimet olivat vanhempaa mallia eivätkä useimmat käyttäjät olleet tottuneet käyttämään uudempien multimediapuhelimien laajemman ominaisuusvalikoiman vaatimaa käyttölogiikkaa. Muun muassa valikoiden kansiorakenne sekä puhelimissa käytetyt ikonit ja valikoiden nimet olivat käyttäjille vieraita. Iäkkäämmillä käyttäjillä ei ole usein niin laajaa pohjaa teknisten laitteiden käytöstä, että vuorovaikutus toimii suunnittelijoiden käyttämien yleistysten mukaisesti. (Terävä, 2007) Osa ohjaajista joutui opettelemaan kaksi eri tekniikkaa, koska tekniikka oli vaihtunut heidän tullessaan jatko- tai päivityskoulutukseen. Yleensä he pitivät kommunikaattoreita parempana puhelinringin ohjauksessa aikaisemmin käyttämäänsä tekniikkaan verrattuna. Uusien kurssien myötä koulutettavilla vapaaehtoisohjaajilla alkoi näkyä valmiuksia pohtia eri tekniikkavaihtoehtoja puhelinrinkiensä vetämiseen, aivan kuten he alkaisivat kesyttää tekniikkaa omaan tarpeeseensa. (Pantzar, 1996) Tekniikan hyvä hallinta mahdollistaa keskittymisen itse puhelinringin ohjaukseen.

Kurssilaisia ei niinkään askarruttanut tekniikka, vaan he pohtivat enemmän rinkiä sisältöä ja ohjaamista (Tutkimuspäiväkirja: 172) Koulutuksen aikana ilmeni, että useat vapaaehtoiset tarvitsivat tukea puhelinrinki ryhmän kokoamiseen (Tutkimuspäiväkirja: 170). Koulutus antaa hyvän pohjan sekä ryhmäpuhelutekniikan hallintaan, että puhelinringin ohjaamiseen. Ensimmäisellä kurssilla harjoiteltiin rinkeihin osallistumista ja toisella kurssilla ringin ohjaa-

mista, minkä jälkeen kaikki osallistujat ohjasivat omia rinkejään noin kahdeksan kertaa. Oppiminen seuraa motivaatiota (Paavilainen, 2006). Ohjaajiksi koulutettavat pitivät päiväkirjaa ohjaamistaan puhelinringeistä. Päiväkirjat lähetettiin järjestön kurssisihteerille kurssin jälkeen. Tämän lisäksi myös kouluttajat arvioivat ohjaamiaan kursseja, mikä auttoi hiomaan puhelinrinkikoulutuksen kurssien sisältöä. Lisäksi kouluttajat tuottivat koulutusmateriaalia kursseille. (Tutkimuspäiväkirja: 170)

6.2.4 Järjestön organisaation viestintävalmiudet

Motivaatio viestintäteknologian käyttöönottoon lisääntyy teknologian käytöstä kertyvien kokemusten mukana. Esimerkiksi Kojola mainitsee järjestöjen luettelamat sähköisen viestinnän tuomat hyödyt: nopeutunut tiedon kulku, lisääntynyt tiedon saatavuus ja lisääntynyt vuorovaikutus (Kojola, 2002). Järjestöt A ja B organisoituivat yhdessä hakemaan yritys A:n kanssa Raha-automaatti-yhdistyksen tukea kehittämishankkeelle, jossa panostetaan voimakkaasti vapaaehtoisten kouluttamiseen puhelinrinkien vetäjiksi. Järjestöt ovat motivoituneita saattamaan alulle uudenlaista vapaaehtoistoimintaa ja organisoivat sitä käytännössä. Kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu, että vaikka toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, sen jatkuvuudelle on tärkeää, että sitä tuetaan ja organisoidaan keskitetysti (Ikonen, 2006). Taulukko 8 kuvaa järjestö A:n organisaation viestintävalmiuksia.

TAULUKKO 8 Järjestö A:n organisaation viestintävalmiudet

Järjestön viestintävalmiudet	MOTIVAATIO	OSAAMINEN	LIITTYMÄ
Jäsenet			
Vapaaehtoistoimijat			
Järjestöorganisaatio	Toiminnan kehittäminen	Oivallus uusista mahdollisuuksista	Välineet olemassa

Järjestö on myös tiedostanut, että uuden toimintamallin käyttöönotto vie vuosia (Tutkimuspäiväkirja: 21), ja on varautunut pitkäjänteiseen kehittämiseen. Järjestön toimintaa ohjaavat eettiset ohjeet, ja sen toiminnan perustana on yhdessäolo ja yhteisön antama turvallisuus. Toiminnassa painottuvat myös lähimmäisen auttaminen, vastuu jäsenistä sekä halu pitää mukana yhteisössä sellaisetkin jäsenet, joiden omat voimat vähenevät. Monipuolisia toimintamahdollisuuksia tarjoamalla järjestö kohentaa ikäihmisten hyvinvointia. (Eettiset ohjeet, 1993) Järjestö on tiedostanut toimintaympäristönsä muutoksen ja haluaa vastata muutoksiin ja kansalaisten odotuksiin. Se on konkreettisesti kokenut, että sen resurssit eivät riitä suureen kysyntään vastaamiseen. (Tutkimuspäiväkirja: 10) Selkeä tarve ja eettiset ohjeet ovat olleet voimakas motivaation lähde järjestön kehittämishankkeen aloittamiselle. Järjestön motivaatio näkyy myös resurssien ja koulutuksen järjestämisestä hankkeelle.

Liittymä. Tietoyhteiskuntakehitys vaikuttaa voimakkaasti myös järjestösektoriin tarjoamalla mahdollisuuksia kehittää uusia viestintätapoja ja -kana-

via. Puhumalla paras® -hankkeessa on haluttu tehostaa arjen työtä. Toisaalta voidaan todeta, että uusi tekniikka ajan myötä pakottaa etsimään toisenlaisia toimintatapoja. Osa kansalaisjärjestöistä on osannut hyödyntää teknologiaa erittäin tehokkaasti, esimerkiksi Amnesty International. Mutta osa järjestöistä on hitaampia siirtymään uusien tekniikoiden käyttäjäksi. Keski-Uudenmaan alueella toteutetun tutkimuksen mukaan järjestöt pitävät viestintätekniikkaa tärkeänä palveluja ylläpitävänä tekijänä (Levamo, 2005). Kojola (2002) on tutkinut kansalaisjärjestöjen viestintävalmiuksia ja liittymän osalta hän on havainnut seuraavaa, taulukko 9:

TAULUKKO 9 Erilaisten viestintävälineiden käyttömahdollisuudet (Kojola, 2002, 164)

Väline	Kaikki järjestöt %	Valtakunnalliset %	Paikalliset %
Kirje	93	96	91
Sis. tiedotuslehti	42	54	29
Puhelin	82	86	78
Faksi	68	84	49
GSM matkapuhelin	71	79	62
Sähköposti	89	98	80
Internet	70	84	54
Intranet	19	27	9
Ekirje	14	17	10
Sähköisiä chat- tauluja	12	18	5

Taulukko 9 on suuntaa antava, vaikka se on laadittu jo kahdeksan vuotta sitten. Esimerkiksi Puhumalla paras® -hankkeen toinen järjestö käyttää perinteistä postia yhteydenpitovälineenä jäseniinsä. Toisaalta on huomattava, että jos yli 75-vuotiaista vain 2 % on käyttänyt internetiä viimeisen kolmen kuukauden aikana (Tilastokeskus, 2009d), internet ei yksin käytettynä tavoittaisi kaikkia järjestön jäseniä, jotka ovat pääsääntöisesti työelämän taakse jättäneitä henkilöitä. Järjestön on luonnollisesti tavoitettava kaikki jäsenensä. Valtakunnallisilla järjestöillä näyttäisi olevan hieman enemmän viestintävälineitä kuin paikallisjärjestöillä.

Puhumalla paras® -hankkeessa lähdettiin etsimään ratkaisua, joka mahdollistaisi helpon ja edullisen ryhmäpuhelun. Hinta on liittymien hankinnassa yksi kynnystekijä, helpon käytettävyyden ja yhteensopivuuden lisäksi. Tutkimuspäiväkirjan mukaan puhelinringin hinta nousi keskusteluihin lähes kaikissa asiantuntijakokouksissa. (Tutkimuspäiväkirja: 52, 56, 114, 128, 179) Järjestöjen resurssit eivät välttämättä mahdollista suuria laite- tai palveluhankintoja, koska järjestöt toimivat usein vain keräämillään jäsenmaksuilla. Esimerkiksi puhelinringissä kokeiltua neuvottelupuhelua järjestö ei voi hankkia sen korkean hinnan takia. Järjestö A käyttää omassa työssään sähköpostia ja internetiä sekä harkitsee ryhmäpuhelua myös järjestön sisäiseen käyttöön.

Osaaminen eli kyky käyttää tieto- ja viestintätekniikkaa laitteineen ja palveluineen on nousemassa tulevaisuuden yhteiskunnassa hyvin tärkeäksi taidoksi. On opittava hyödyntämään jo olemassa olevia laitteita ja palveluita innovatiivi-

semmin. Kojolan tutkimuksen mukaan eri järjestöjen toimialalla ei ole eroja siinä, miten eri viestintävälineitä osataan käyttää, mutta viestintävälineiden väliset erot ovat selvät. Sähköpostia ja internetiä osattiin käyttää keskimäärin varsin hyvin kaikilla toimialoilla, mutta tekstiviesti, ryhmätekstiviesti ja sähköiset työkalut olivat tuolloin jokseenkin tuntemattomia lähes kaikille toimialaryhmille. Viestintätekniikkaan ja tietokoneen käyttöön liittyvä osaaminen on järjestöissä kunkin toimijan oman aktiivisuuden varassa. Lähes 70 prosenttia vastanneista järjestöistä ei ollut järjestänyt toimijoilleen minkäänlaista koulutusta sähköpostin, internetin tms. käytöstä. Tietokoneen käyttöön tai sähköiseen viestintään perehtyneitä ”tukihenkilöitä” oli tutkimuksen mukaan käytettävissä vajaalla 60 prosentilla järjestöistä. (Kojola, 2002) Tutkimuspäiväkirjan havaintojen mukaan puhelinrinkikoulutuksen suunnitteluun ja järjestämiseen varattiin heti kehittämishankkeen alussa jo järjestössä kouluttanut, kokenut ja päteväksi todettu kouluttaja (Tutkimuspäiväkirja: 12). Järjestöorganisaatiossa johtavassa tehtävässä toimivan henkilön ja tulevaisuudentutkijan välinen keskustelu:

”Järjestössä työskentelevä henkilö: voi tätä tekniikkavaihtoehtojen monimutkaisuutta. Tulevaisuudentutkija: sinähän olisit voinut antaa tekniikan etsimisen toimeksiantona jollekin henkilölle. Järjestön henkilö: en minä osaa senkään vertaa, että olisin osannut antaa toimeksiantoa kenellekään. Mutta onneksi on teidät (tulevaisuudentutkija ja projektipäällikkö), jotka teette sitä meidän puolestamme.” (Tutkimuspäiväkirja: 104)

Lisäksi järjestötehtävässä toimiva henkilö koki tapaamiset yrityksen tuotekehitys- ja myyntihenkilöiden välillä traumaattisiksi, koska heillä ei ollut yhteistä kieltä (Tutkimuspäiväkirja: 179):

”Kyseessä oli täydellinen kulttuurien törmäys. Puhuimme samoista asioista, mutta emme ilmeisesti aluksi ymmärtäneet mitään. Nuoret henkilöt olivat hirveen ystävällisiä. Aihepiiri oli hankala, vapaaehtoistoimintaa harjoittava ry ja liikeyritys, eri kieli, eri termit. Tulkitaan väärin asioita ja aika puolinaisesti. Aika monta siltä ylittävänä.” (Avainhenkilöhaastattelu, 35:00)

Järjestössä työskentelevän henkilön puheesta ilmenee lukuisia esteitä yhteisen palvelukehittämiskurssin tiellä: organisaatioiden toiminnan erilaiset lähtökohdat, erilaiset kielet, joista johtuvat väärintulkinnat. Aihepiiri osoittautui hankalaksi. Järjestön sosiaalisesta tarpeesta puhuva aihepiirin ilmenee vieraana tuotekehitys- ja myyntihenkilöille. Tämä viittaa siihen, että heillä ei ole kieltä käsitellä asiakkaan sosiaalista todellisuutta. (Pietikäinen & Mäntynen, 2009; Saariluoma & Leikas, 2009)

Kansalaisten viestintävalmiuksien kehittämisessä on yhtäältä kyse yhteiskunnan rakenteiden muuttamisesta verkostomaiseksi myös kansalaisliikkeissä ja arjen ihmissuhteissa. Toisaalta on kyse ihmisten kyvystä ottaa tekniikka käyttöön uudella tavalla muuttuneissa rakenteissa. Edellä viitattiin, että järjestöt alkoivat kehittää uutta toimintatapaa vapaaehtoistoimintaan, jossa hyödynnetään viestintätekniikan mahdollisuuksia. Samalla perusinfrastruktuurin ja tekniikan on kehityttävä kansalaisten tarpeiden mukaiseksi (Viherä, 1999). Tämä edellyttää yhteistyötä ja vuorovaikutusta tekniikan käyttäjien ja tuotekehittelijöiden välillä, mikä edellä todettiin ongelmaksi. Lisäksi järjestöltä vaadi-

taan myös osaamista ymmärtää televerkkojen merkitys, miten se mahdollistaa tai rajoittaa järjestön toimintaa. Tarvitaan myös osaamista nähdä nykyisen tietoyhteiskunnan rakenteiden puuttuvia osia kuten, että puuttuu erilaisia ammatikuntia, jotka voisivat esimerkiksi toimia välittäjinä asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä.

6.3 Yhteenveto

Järjestön jäsenten, vapaaehtoistoimijoiden ja järjestöorganisaation viestintävalmiuksista voi tutkimuksen empiriasta nousseiden havaintojen perusteella todeta seuraavaa. Puhelinrinkeihin osallistuneiden henkilöiden viestintävalmiudet osallistua puhelinrinkeihin empirian havaintojen pohjalta näyttivät olevan hyvät. Heillä oli kaikilla toimiva liittymä ja riittävä osaaminen sen käyttöön sekä motivaatio osallistua puhelinrinkeihin. Havaintojen perusteella järjestön jäsenillä tai muilla iäkkäillä henkilöillä on tarve puhelinrinkipalvelulle. Järjestössä työskentelevän henkilön huomioita puhelinringin merkityksestä:

”Se (puhelinrinki) on tullut äärettömän suureen tarpeeseen ja sillä on ollut merkitys osallistujien elämänlaadulle. Esimerkiksi liikunta- tai toimintakykyrajoitteinen henkilö, joka on yksinäinen, on päässyt yhteiseen viitekehukseen. Hän odottaa kokoontumista ja kokee olevansa osa suurempaa ryhmää. Pystyy jakamaan erilaisia kokemuksia ja tietoa. Tästä seuraa elämän merkityksellisyys ja vaikutus elämänlaadun lisääntymiseen. Innostus, että saa olla mukana omista rajoitteista huolimatta. Olla tekemässä jotakin uutta. Pystyä vaikuttamaan. Se on iso juttu.” (Avainhenkilöhaastattelu, 04:00)

Myös ennakkotulokset syksyllä 2009 toteutetusta kyselystä, joka suunnattiin vuosina 2008 ja 2009 puhelinrinkeihin osallistuneille henkilöille, viittaavat puhelinrinkitoiminnan hyödyllisyyteen osallistujille. Kyselyitä lähetettiin 206, joihin vastausprosentti oli 76 prosenttia. Vastaaajista 66 prosenttia tunsikin osallistumisen vaikuttavan virkistävästi vireystilaan ja 71 prosenttia koki itsensä vähemmän yksinäiseksi ringin jälkeen. Kokemus asioiden jakamisesta muiden kanssa oli tärkeitä 86 prosentille vastaaajista. (Nikula, 2010)

Aiemmin tässä tutkimuksessa todettiin, että vanhemman ikäryhmän tavoittaa parhaiten puhelinliittymän avulla ja heillä on myös riittävä osaaminen liittymän käyttämiseen. Tutkimuksen empirian mukaan hankkeen lähtökohtana oli, että puhelinringeissä käytetty tekniikka on yhteensopiva rinkeihin osallistuvien henkilöiden liittymien kanssa. Lisäksi hankkeen yksi tavoite on löytää ikäihmisten tarpeet huomioiva viestintätekniikka. Nämä seikat osoittavat, että puhelinrinkitoimintaa lähdettiin kehittämään järjestön jäsenten tarve huomioiden. Tämän kohderyhmän keskuudessa motivaatio lienee avaintekijä: onko henkilöllä tarvetta osallistua puhelinrinkiin. Nurmen ja Salmela-Aron (2002) mukaan motivaatiolla on kaksi perusfunktiota: erilaisten ympäristöjen valinta ja sopeutumien ympäristön muutoksiin. Se kumpi näistä on vallalla, riippuu ympäristöstä. Kun valintavaihtoehtoja on lukuisia, kuten esimerkiksi nuoruudessa, on valinta motivaation keskeinen mekanismi. Kun taas vaihtoehtojen määrä on

pieni, keskeinen mekanismi on motivaation sopeuttaminen. Tavoitteen uudelleen muokkaamisella on keskeinen merkitys ihmisen hyvinvoinnissa. Ne henkilöt, jotka muuttavat tavoitteitaan vastaamaan muuttuvia olosuhteita tai aiemman toiminnan tulosta, voivat psyykkisesti muita paremmin. (Nurmi & Salme-la-Aro, 2002) Esimerkiksi tilanteessa, jolloin henkilö syystä tai toisesta on sidottu kotiympäristöön ja hänen sosiaaliset kontaktinsa vähenevät, voisi ajatella, että osallistuminen puhelinrinkiin on motivaation sopeuttamista.

Puhelinrinkitoiminnan tunnettuus sen potentiaalisten käyttäjien keskuudessa on hyvin vähäistä. Näin ollen tiedon levittäminen puhelinrinkitoiminnasta on tulevaisuudessa tärkeää, jotta mahdollisimman monet henkilöt voisivat hyötyä toimintamallista. Tiedon levityksessä sosiaalisella pääomalla on merkitystä. Aiemmin tässä tutkimuksessa todettiin, että järjestö A:n jäseneksi liitytään usein tuttuuden perusteella, tunnetaan siellä toimiva henkilö. Silloin ollaan luottavaisia järjestö A:n suhteen. Tästä seuraa, että luotetaan järjestön tietoon ja tarjoamiin palveluihin.

Vapaaehtoistoimijoiden motivaatio on tärkeä viestintävalmius, jota tarvitaan ohjaajakurssille osallistuttaessa. Motivaatio osoittautui havaintojen mukaan vahvaksi, ja sen on todettu tukevan oppimista. Lisäksi havainnot osoittivat koulutuksen edelleen vahvistavan henkilöiden motivaatiota. Suurella osalla koulutettavista oli jo useita liittymiä kurssille tullessa, mikä viittaa siihen, että he ovat tottuneita opettelemaan uusia tekniikoita. Järjestössä työskentelevän henkilön huomioita osallistumisesta hankkeeseen:

”..miten ihminen voi tehdä jotain arvokasta ihan tavallisena ihmisenä. Käytännössä se näkyy ohjaajan oppaassa, johon on koottu kokemuksia ja jonka tekemiseen osallistujat ovat vaikuttaneet. Tämä on demokratisoiva dimensio. Tavallisen ihmisen elämään voi vaikuttaa. Nykyisin aika korostaa aktiivisuutta, voimaa ja nuoruutta, eri taitoja.” (Avainhenkilöhaastattelu, 06:00)

Koulutuksen tavoitteena on ohjata vapaaehtoistoimijoita käyttämään puhelinrinkitoimintaa ja ohjaamaan ryhmäpuhelua. Havainnot viittaavat siihen, että puhelinrinkiohjaajat oppivat tarvittavat ryhmäpuhelutekniikat, mutta heitä saattoi askarruttaa ringin ohjaaminen ja teemat. Vapaaehtoistoimijoiden koulutus on kuvattu osassa 5.3.1. Puhumalla paras® -hankkeessa järjestettiin koulutuksiin osallistuneille liittymät, ja hanke vastasi niiden käyttökuluista. Havainnoissa nousi myös esille, että koulutus antoi valmiudet rinkien ohjaamiseen, mutta koulutettavat kaipasivat tukea puhelinrinkiryhmiensä kokoamiseen. Nämä havainnot viittaavat siihen, että puhelinrinkitoimintaa hoitamaan ja organisoimaan tarvitaan sellainen toimija, kuten esimerkiksi kansalaisjärjestö, jolla on palkattua henkilökuntaa. Puhelinringin ohjaajat on koulutettava, siis jonkun tahon on järjestettävä koulutus. Tämän tutkimuksen valossa koulutukseen panostettiin paljon, sitä tehtiin ammattimaisesti ja jatkuvasti kehittäen saadun palautteen perusteella. Koulutuksen järjestäjänä voi toimija sama taho, joka organisoii puhelinrinkejä, tai muu taho. Havaintojen perusteella koulutus on haastavaa, koska ryhmät saattavat olla hyvin heterogeenisiä. Tutkimuksen valossa ei näytä todennäköiseltä, että tässä tutkimuksessa kuvattu puhelinrinki-

toiminta voisi toimia pelkältä vapaaehtois pohjalta, ilman minkäänlaista organisaatiota. Taulukko 10 esittää yhteenvedon järjestön viestintävalmiuksista.

TAULUKKO 10 Yhteenvedo järjestön viestintävalmiuksista

Järjestön viestintävalmiudet	MOTIVAATIO	OSAAMINEN	LIITTYMÄ
Jäsenet	Halu osallistua puhelinrinkiin	Osata vastata puhelimeen	Puhelin
Vapaaehtoistoimijat	Halu toimia puhelinrinkiohjaajana	Ringin aloittaminen ja ohjaaminen	Helppokäyttöinen ryhmäpuhelusovellus
Järjestöorganisaatio	Järjestön toiminnan kehittäminen	Oivallus uusista mahdollisuuksista vapaaehtoistoiminnassa	Välineet ovat olemassa

Tutkimuksen empiria osoittaa järjestöorganisaation viestintävalmiuksien olevan motivaation ja liittymien osalta hyvät, mutta siltä näyttää puuttuvan osaamista hankkia tarvittava viestintäratkaisu. Havainnot osoittavat, että vuoropuhelu viestintäratkaisua kehittävän yritys A:n kanssa oli vaikeaa. Järjestö ei saanut ideaalia ratkaisua: helppokäyttöinen, edullinen ryhmäpuhelutoiminto, jossa soitetaan puhelinrinkeihin osallistuville. Ilman yritys A:n tulevaisuuden tutkijaa ja projektipäällikköä järjestö A:n ja yritys A:n välillä ei olisi ollut juuri lainkaan vuorovaikutusta tässä kehittämishankkeessa. Nämä havainnot viittaavat siihen, että ensinnäkin järjestössä työskentelevä henkilö pitää tekniikkavaihtoehtoja monimutkaisina. Hän on tunnistanut tekniikan hyödyllisyyden toiminnalleen ja on myönteisellä kannalla tekniikan kehittämisen suhteen vaikkakin kokee tekniikan vaikeaksi. Toiseksi havainnot viittaavat järjestö- ja yritysyhteistyön toimimattomuuteen. Yhtenä ratkaisuna on, että markkinoilla on tarjolla viestintäratkaisun hankkimista tukevia palveluita. Esimerkiksi järjestön ja ratkaisun tuottajan välille tarvitaan osaava ”välittäjä”, joka ymmärtää molempia osapuolia ja osaa ”tulkata” molempien kieltä.

Järjestö A toimii myös jäsentensä etujärjestönä. Näin ollen yhteiskunnallinen vaikuttaminen on sen tehtävä. Voidaan nähdä, että järjestöt voivat vaikuttaa myös omalle toiminnalleen tarpeellisten ja hyödyllisten viestintäratkaisujen tarjonnan saatavuuteen. Viestintä on yksi järjestöjen tärkeimpiä toimintamuotoja. Habermasin (1984) mukaan yhteiskunta on kielellisesti muodostunut, kielellinen kommunikaatio on kaiken yhteiskunnallisen toiminnan perusta. Tässä tilanteessa järjestöillä ei näyttäisi olevan riittävää osaamista viestiä ongelmasta eli teknisen ratkaisun saatavuuden puutteesta muille yhteiskunnan tahoille. Ongelmaan puuttuminen edellyttää myös muilta yhteiskunnan tahoilta yhteensopivaa osaamista, vuorovaikutusta, jotta saavutettaisiin yhteisymmärrys. Yhteinen tieto konstituoii yhteisymmärryksen (Habermas, 1987). Keväällä 2010 tehdyssä avainhenkilöhaastattelussa järjestössä työskentelevä henkilö oli ehtinyt kokea puhelinrinkihankkeen myönteisiä vaikutuksia järjestölle:

”Luottamushenkilöt ja muut ovat tavattoman ylpeitä siitä, että ollaan oltu tekemässä uutta ja merkittävää. On myös edunvalvonnallinen merkitys, että on pyritty vaikut-

tamaan, että tekniikka taipuu arjen tarpeisiin. Lisäksi on ylitetty kaikkein vaikeimpia mediakynnyksiä sähköisissä viestimissä. Yleinen mielenkiinto. Ihmiset kokevat ylpeyttä, että järjestö on mukana. Järjestö on profiloitunut tältä osin voimakkaasti. Minut on kutsuttu tilaisuuksiin, missä vastaavia asioita on käsitelty, sekä arkitekologiahankkeen johtoryhmään. Nämä ovat pieniä ensi askelia teknologiapoliittisen vaikuttamisen suuntaan.” (Avainhenkilöhaastattelu, 07:30)

Yhteisymmärryksen saavuttaminen edellyttää verkostoja, luottamuksellisia suhteita ja foorumeita, joissa ongelmaa voidaan käsitellä ongelman omistajien omalla kielellä. Tällaista kommunikatiivisen toiminnan mahdollistavaa foorumia ei ole järjestöille näkyvässä tämän tutkimuksen empirian valossa. Tällainen foorumi voi toimia vertaispohjalla eli koostuisi erilaisia osaamisia edustavien järjestöjen ja yhteisöjen kesken. Foorumissa on mahdollista löytää yhdessä ratkaisuja järjestön ongelman ratkaisemiseksi eli miten lähestyä yritystä ja/tai yhteiskunnan muita toimijoita. Tutkimuksen empiria osoittaa, että järjestö A osasi verkottua välittömästi sellaisen järjestön kanssa, joka tarjosi täydentävää osaamista puhelinrinkihankkeen toteuttamiseksi, kuten esimerkiksi järjestö B. Näillä järjestöillä oli jo entuudestaan yhteistyötä; he tunsivat toistensa osaamisalueet. Tämä viittaa siihen, että sosiaalinen pääoma edistää yhteistyötä. Järjestö A on tavannut kerran tekniikkaa edustavan järjestön puhelinrinkihankkeen kontekstissa. Tästä saattaa alkaa yhteistyö. Eli puhelinrinkihanke lienee vaikuttanut järjestö A:n ajattelumalliin. Ennalta opitut mallit ohjaavat mieltämisprosesseja ja antavat keskeiseltä osalta sille sisällön ja tietämismahdollisuuksien rajat (Saari luoma, 2003). Edellä todettiin, että vuorovaikutus yritys A:n kanssa oli hankalaa. Yritys A:n henkilöt edustavat lähinnä teknistä asiantuntemusta, heidän kielensä ja ajattelunsa poikkeaa järjestö A:ssa työskentelevien henkilöiden kielestä ja ajattelusta. Tämä viittaa järjestön ja yrityksen ajattelumallien (Saari luoma, 2003) erilaisuuteen, joka vaikeuttaa yhteistoimintaa. Yrityksen henkilöiden viestintävalmiuksien analyysi on luvussa seitsemän.

Tutkimuksen havaintojen perusteella molemmilla järjestöillä (A ja B) oli selkeä näkemys, että toimiakseen ryhmäpuhelu tarvitsee kokonaan uudenlaisen toimintamallin tai uuden tavan toimia järjestöjen sisällä. Uusi toimintamalli edellyttää huolellista suunnittelua, koulutusmallin kehittämistä ja uuden käytännön harjoittelemista sekä riittävästi aikaa. Lisäksi osoittautui, että järjestöt tunsivat jäsenensä, osasivat järjestää tarvittavaa koulutusta ja olivat toteuttaneet lukuisia kehittämishankkeita. Edelleen osoittautui, että järjestö A osaa myös ulkoistuksen, se oli ulkoistanut koulutuksen onnistuneesti. Tämä kaikki viittaa siihen, että järjestöillä oli uudenlaisen toimintamallin kehittämiseen tarvittavaa osaamista ja motivaatiota käytännön toteutukseen. Empirian mukaan uutta toimintamallia kehitettiin samanaikaisesti viestintätekniikan kehittämisen rinnalla. Lisäksi Puhumalla paras® -kehittämishanke on itsessään uutta osaamista luova, ja se voidaan nähdä eri tasojen viestintävalmiuksia vahvistavana käytännön toimintana jo hankkeen aikana. Uusi puhelinrinki-toimintamalli näytetään merkittävänä kaikilla kolmella järjestötasolla, käyttäjillä, vapaaehtois- ja vertaistoimijoilla sekä järjestöllä jo kehittämishankkeen aikana. Järjestön motivaatiosta, joka perustuu artikuloituun sosiaaliseen tarpeeseen, nousee motivaatio palvelun kehittämisen diskurssiin. Siisiäisen (2002b) mukaan yhdistykset

ovat yksittäisten toimijoiden keskeisiä yhteisiä välineitä ratkomaan omaan tilanteeseensa ja toimintamahdollisuuksiensa lisäämiseen liittyviä ongelmia. Yhdistykset voivat toimia välineinä, jonka avulla toimijan käsitys omasta arvostaan, merkityksestään ja roolistaan koko yhteiskuntaa koskevissa valinnoissa vahvistuu. Yhdistysten avulla toimijat voivat muuttaa esimerkiksi kansainvälistymiseen liittyviä rakenteita avoimeen suuntaan ja auttaa syrjäytyneiden ryhmien verkostoitumista. Ne voivat myös lisätä toimijoiden tietoisuutta omasta arvostaan ja siitä, että kaikki järjestelmät ja instituutiot ovat uusinnettava päivittäin. (Siisiäinen, 2002b) Tässä toiminnassa yhdistykset tarvitsevat toimivia viestintäpalveluita.

7 YRITYSANALYYSI EMPIRIAN VALOSSA

Tämän tutkimuksen casekuvauksesta selviää, että Puhumalla paras® -hankkeessa järjestö- ja yrityspartnereiden kesken sovittiin järjestön puhelinrinkitoimintaan soveltuvan ryhmäpuhelun ratkaiseminen yritys A:n tehtäväksi. Yritys A on telealan yritys ja tuottaa puhepalveluita, kuten esimerkiksi neuvottelupuheluita yrityksille. Luvussa neljä kuvattiin, miten mobiiliverkossa tuotettava ryhmäpuhelu kehitettiin ja miten se on mobiiliverkon ominaisuus. Ryhmäpuhelun juuret ovat neuvottelupuhelutekniikassa, joka kehitettiin 1960-luvulla. Vientiteollisuusyritysten tehtaot sijaitsivat eri puolilla maata. Toiminnan rationalisointi vaati neuvottelupuheluita, jotka tuohon aikaan tilattiin erikseen operaattorin neuvottelupuhelukeskuksesta. Nykyisin tämä kiinteän linjan puhelinverkko on voimakkaan teknologiavaihdon kohteena. Vanha tekniikka jää kehittyvien mobiili- ja IP-tekniikoiden jalkoihin. Koska teleyritykset rakentavat, ylläpitävät ja kehittävät verkkoja, voidaan tällä perusteella lähteä ajatuksesta, että yritys A:n toimialaan kuuluu kehittää ryhmäpuhelu järjestöjen tarpeeseen. Yritys A on luonnollinen toimija tällä alueella.

Tutkimuksen edellisessä osiossa esitettiin, että puhelinrinkitoiminnan vaatimien tuotteiden ja palveluiden olisi tuotettava järjestöasiakkaalle ja järjestön jäsenille sekä vapaaehtoistoimijoille lisäarvoa tai hyötyä tukemalla heidän elämänmuotoaan. Vastaavasti yrityksille nykyisin tarjottava neuvottelupuhelu tukee tämän päivän liikkuvaa työtä ja sen kehittämisen tarve syntyi mobiilipuhelimien yleistymisen myötä. Mobiilipuhelin mahdollisti työntekijöiden liikkuvuuden, josta seurasi, että heitä oli vaikea saattaa yhteisiin kokouksiin. Tällöin syntyi tarve kehittää toiminto, joka mahdollistaisi työntekijöiden etäosallistumisen neuvotteluun. Vientiteollisuusyrityksissä 1960-luvulla käytetty neuvottelupuhelu oli teollisuuslaitoksen johdon käytössä. Tämän tutkimuksen casekuvauksessa kuvattiin järjestötoiminnassa syntynyttä tarvetta hankkia ryhmäpuhelutoiminto vapaaehtoistoiminnan tueksi. Yritys A:n T&K-ryhmässä oli kehitetty ryhmäpuhelu käyttäen yrityksille kehitettyä neuvottelupuhelua vartuneempien ihmisten vuorovaikutustarpeiden tukemiseen. (Haanpää & Viherä, 2003) Tästä syystä järjestö A:lle oli luontevaa ottaa yhteys yritys A:n T&K-ryhmään. (Tutkimuspäiväkirja: 10) Tutkimuksen empirian mukaan järjestön

vapaaehtoistoimintaan hyvin soveltuvaa ryhmäpuhelua ei ollut tarjolla kau-poissa, siksi sitä piti alkaa kehittämään. Ryhmäpuhelu on yksi erittäin tärkeä elementti Puhumalla paras® -kehittämishankkeessa kehitettävästä palvelukonaisuudesta. Tässä luvussa analysoidaan, miten yritys A osaa sen tuottaa. Käytännössä se tarkoittaa, miten yritys osaa ja haluaa ottaa asiakkaan mukaan kehittämään yhteistä palvelukonseptia.

Tässä tutkimuksessa sovelletaan havaintojen jäsenyykseen kognitiotieteen alan Taatilan (2004) väitöskirjatutkimuksen organisaatiokompetenssien teoriaa ja katsotaan, mitä kompetensseja empiriasta nousee. Tutkimuksessa analysoidaan, riittävätkö yrityksen kompetenssit palvelun kehittämisdiskurssiin järjestön kanssa. Empiirinen aineisto koostuu puhelinrinkihankkeen ajalta tehdyistä tutkimuspäiväkirjamerkinnöistä ja avainhenkilöhaastatteluista. Yritys toimii viestintäteknologian alueella ja siitä käytetään termejä yritys A, yritys, teleyritys tai teleoperaattori tarkoittaen samaa asiaa. Puhumalla paras® -hankkeen aikana tehty ryhmäpuhelutoiminnon tuotekehitys yritys A:ssa on kuvattu luvussa viisi.

7.1 Tuotekehitys

Tuotekehitys tai tuotteen luominen on toiminta tai prosessi, jolla yrityksessä pyritään saamaan markkinoille uusia tuotteita tai parannuksia nykyisiin tuotteisiin. Yrityksen liiketoimintastrategia vaikuttaa tuotekehityksen toteuttamiseen. Perinteisesti tuotekehityksellä on useita päävaiheita, joista ensimmäinen on ideointi. Ideat voivat tulla myynnistä, huollosta, kunnossapidosta, markkinatutkimuksesta tai ns. asiakasrajapinnasta, messuilta, kilpailijoilta, laitevalmistajilta jne. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa idea kehittämiseen syntyi Puhumalla paras® -hankkeessa. Ideat jatkokäsitellään ja karsitaan. Yritys A:ssa se tarkoittaa, että ideasta on tehtävä liiketoimintajohtoryhmälle määrämuotoinen esitys, jossa arvioidaan tuoteidean teknistä tuotettavuutta, kannattavuutta yritykselle ja hyötyä asiakkaalle. (Tutkimuspäiväkirja: 90) Tämän jälkeen on valikoitu muutama sopiva idea, jotka konseptoidaan. Selvitetään, mille markkinoille tuote tehdään. Mitkä ovat keskeiset tuoteominaisuudet ja hyödyt asiakkaalle? Miten tuote valmistetaan? Arvioidaan tekniset yksityiskohdat. Myös liiketoiminta-analyysi kuuluu yleensä tähän vaiheeseen. Tämä tarkoittaa myyntivoilyymien, myyntihinnan ja investointien takaisinmaksuaikojen arviointia.

Mikäli ryhmäpuhelun kehittämistä olisi jatkettu, projekti olisi voinut edetä yrityksen tekniseen tuotteistukseen ja kaupalliseen tuotteistukseen, joka kumpikin vaihe saattavat sisältää useita alaprosesseja. Esimerkiksi kaupallistamiseen kuuluu hinnoittelu, tuotemateriaalit ja kaupalliset pilotit. Yrityksen tuotekehitystä voi kuvata lukuisia vaiheita sisältävänä tuotekehityspotkena, jonka läpi idea kulkee lanseeraukseen eli markkinoille tuloon asti. Yritys A:n tuotekehitystä voi luonnehtia lineaariseksi prosessiksi: tutkimus on putken alussa, kehitysvaihe keskellä ja markkinointi loppupäässä. Tällaisessa prosessissa ei ole yleensä ajateltu, että asiakas osallistuisi tuotekehitykseen eli lähdeittäisiin asiakkaan käytännöstä tai elämänmuodosta. Asiakasta saatetaan tavata kerran kehit-

tämisen alussa, mutta ei useinkaan sen jälkeen, kuten puhelinrinkihankkeen empiriasta ilmenee.

7.2 Organisaation kompetenssi

Miten arjesta nousevat tarpeet saadaan tuote- tai palvelukehitysprosessiin? Missä on vika, kun ”ongelman omistajan” kieli ei riitä selittämään ongelman ratkaisun tuottajalle ongelmaa niin, että se tulisi ymmärretyksi? Ratkaisun tuottaja ymmärtää ongelman, mutta hän ei kykene tai halua eläytyä siihen, jotta pystyisi tarjoamaan käyttäjän haluaman ratkaisun standardiratkaisun sijaan. Palveluita kehitetään edelleen paljolti tekniikan ehdoilla. Tämän vuoksi ei ole selvitetty palvelun käyttäjien eniten arvostamia seikkoja ja odotuksia, saati tarpeita. Tuotekehityksen loppuvaiheessa saatetaan tehdä pieni ns. trial muuttaman asiakkaan kanssa, mutta varsinaisen tarpeen huomioimisessa se on aivan liian myöhään. (Haglund & Wirzenius, 2005) Tapaamiset asiakkaan kanssa ovat irrallisia ja pienimuotoisia suhteessa koko tuotekehitysprosessiin.

Tutkimuksen tässä luvussa analysoidaan puhelinrinkitoiminnon tuotekehitysprosessin aikana koottuja empiirisiä havaintoja, joiden jäsentämiseen sovelletaan organisaation osaamisen teoriaa. Yrityksen osaamiseen ja kyvykkyyteen liittyviä jakoja on käytetty esimerkiksi intellektuaalisen pääoman johtamisen lähestymistavassa (Roos & Roos, 1997; Roos ym., 2005). He määrittelevät intellektuaalisen pääoman ei-rahallisiksi ja ei-fyysisiksi resursseiksi, jotka ovat täysin tai osittain organisaation kontrolloimat ja vaikuttavat organisaation arvon luomiseen. Intellektuaalinen pääoma jakautuu edelleen ihmispääomaan, rakenteelliseen pääomaan ja suhdepääomaan. Prahalad (1998) jakaa organisaation tiedon ihmisiin sisältyvään tietoon (hiljainen ja eksplisiittinen tieto) ja pääomaan (omistajien ja vendorien¹³) sisältyvään tietoon, mutta ei sisällytä organisaation omaisuuteen liittyvää ulottuvuutta organisaation tietoon. Handy näkee organisaation tehokkuuden koostuvan yksilöistä, organisaatiosta itsestään sekä sen ympäristöstä (Handy, 1999) Saariluoma (2003) määrittelee organisaation kompetenssin tarkoittamaan organisaation henkistä ja aineellista suorituskykyä. Leonard-Barton (1992) määrittelee ydinosaamisen tietomääräksi, joka erottaa ja tekee mahdolliseksi hyvän liiketuloksen verrattuna kilpailijoihin. Hän erottaa ydinosaamisesta neljä ryhmää: (1.) työntekijöiden tiedot ja taidot, jotka sisältyvät (2.) tekniseen systeemiin. Tiedonluontiprosessia ja kontrollia luotaavat johtamissysteemit (3). Neljäs ryhmä ovat arvot ja normit, jotka sisältyvät kolmeen edellä lueteltuun ryhmään.

Tautilan (2004, 87–88) perusteanalyysiin pohjautuvassa teoriassa organisaation kompetenssista erotetaan kuusi laajaa perushavaintoa kuvaamaan kompetenssin käsitettä:

1. Käsite organisaation kompetenssi viittaa organisaation sisäisiin tekijöihin, joiden avulla se saavuttaa tavoitteensa.

¹³ Vendori-käsite tarkoittaa myyjää. Englanniksi vendor.

2. Näiden organisaatioiden sisäisten tekijöiden määrä on suuri – teoreettisesti niitä on rajattomasti.

3. Kaikki tekijät voidaan luokitella kolmen ”supertekijän” alle: yksittäisiin henkilöihin, organisaation rakenteeseen ja omaisuuteen perustuviin tekijöihin.

4. Organisaation ympäristö ei ole itsessään sisäinen kyvykkyystekijä, mutta se on erittäin tärkeä tekijä, koska se on jatkuvassa kosketuksessa sisäisiin kyvykkyystekijöihin.

5. Eri sidosryhmillä on erilaisia tavoitteita organisaatiolle, joten organisaation sisäinen kyvykkyys riippuu sen arvioijan tavoitteista.

6. Organisaation kompetenssin käyttö on tilannesidonnaista, joten tarvittavat organisaation kompetenssitekijät riippuvat kulloisestakin tilanteesta.

Perushavaintojen pohjalta Taatila (2004, 88) määrittelee organisaation kompetenssin seuraavasti: *Organisaation kompetenssilla tarkoitetaan sen sisäistä kykyä saavuttaa tarkastelijasta riippuvaisia tilannesidonnaisia tavoitteita. Organisaation sisäinen kyvykkyys muodostuu tilannesidonnaisesta kombinaatiosta yksittäisiin henkilöihin, organisaation rakenteeseen ja omaisuuteen perustuista organisaation hallitsemista tekijöistä, jotka ovat organisaation saatavilla tilanteessa.* Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yksittäisiin henkilöihin, yrityksen organisaation rakenteeseen ja yrityksen ympäristöön liittyviä tekijöitä. Yrityksen omaisuuteen perustuviin tekijöihin on vain viittauksia. Esitetty määritelmä ja sen perushavainnot ovat erittäin laajoja. Taatilan (2004) mukaan niitä ei voi merkittävästi tarkentaa, sillä tavoitteena oli perusteanalyysin mukaisesti löytää sellainen tieteellisesti määritelty perusta, jonka päälle kaikki käytössä olevat lähestymistavat sopivat.

Eri lähestymistavoilla on eri näkökulmat Taatilan (2004) käyttämään kolmijakoon. Yksilöllispohjainen ydinosaamislähestymistapa ja intellektuaalisen pääoman johtaminen, oppivat organisaatiot, suorittamisjohtaminen ja strateginen ihmisresurssijohtaminen pitävät kaikki yksittäistä ihmistä tärkeänä elementtinä organisaation osaamisen luomisessa (Esimerkiksi Boyatzis, 1982; Hendry & Pettigrew, 1986; Roos ym., 2005; Senge, 1994). Kaikki muut paitsi yksilöpohjainen ydinkompetenssilähestymistapa pitävät organisaation rakenteita ja jaettuja malleja tärkeinä organisaation menestymiselle (Boyatzis, 1982; Prahalad & Hamel, 1990; Hendry & Pettigrew, 1986; Roos ym., 2005; Senge, 1994).

Tässä tutkimuksessa analysoidaan yritys A:n yksittäisiin henkilöihin ja organisaation rakenteeseen perustuvien tekijöiden sekä yrityksen ympäristötekijöiden kautta yrityksen uuden palvelun kehittämistä. Yrityksen osaamisen tilannesidonnaisuus on nähtävissä yritys A:n ympäristötekijöistä, kuten esimerkiksi viestintätekniikan murrosta ja demografian kehitystä tarkastelemalla. Yritys ei voi vaikuttaa ympäristötekijöihinsä. Mahdollistavatko yritys A:n organisaation kompetenssit puhelinrinkitoiminnan edellyttämän palvelun tuottamisen ja sen edellyttämän uuden liiketoiminnan? Tässä tutkimuksessa uudella liiketoiminnalla tarkoitetaan asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen perustuvaa liiketoimintaa. Sidoryhmänäkökulma tässä tutkimuksessa on tuotteen ja palvelun käyttäjän eli asiakkaan näkökulma.

7.2.1 Yrityksen yksittäisiin työntekijöihin liittyvät attributit

Ihmisen keskeinen asema organisaation osaamisessa on ilmeinen (Ahonen, 2001; Collins, 2001). Yksilöillä voi olla jopa äärimmäisiä vaikutuksia organisaatioon (Saariluoma, 2003). Boyatzis määrittelee ihmisen osaamisen tiettyinä yksilön luonteenpiirteinä ja taitoina (Boyatzis, 1982; Roos ym., 2005). Vaikka puhutaan yksilöiden osaamisesta, sitä tarkastellaan yrityksen asiayhteydessä. Esimerkiksi Muffatto (1998) on osoittanut, että organisaation kompetenssin johtamisen avainasia on suhde yrityksen ja sen yksilöiden välillä, koska yksilö oppii ja omaa taitoa. Yksittäisiin työntekijöihin liittyvät tekijät eli attributit viittaavat työntekijöiden sellaisiin ominaisuuksiin, jotka vaikuttavat organisaation kykyyn saavuttaa tavoitteensa. Nämä tekijät voivat olla esimerkiksi psykologisia, sosiaalisia tai fyysisiä, ja ne ovat erottamaton osa yksilöä (Taatila, 2004). Yrityksen työntekijöillä on keskeinen merkitys puhuttaessa organisaation kompetensseista kokonaisuutena. Organisaation kompetenssiin liittyvät tekijät ovat tilaneriippuvia. (Taatila, 2004)

Seuraavaksi tarkastellaan yksilöön liittyviä, yksittäisiä työtehtäviä laajempia, osaamiseen liittyviä tekijöitä. Tutkijat ovat laatineet yksilöiden osaamiseen liittyviä tekijälistoja esimerkiksi jonkin yksittäisen työtehtävän pohjalta. Nämä ovat tärkeitä, mutta psykologisesta näkökulmasta ne ovat vain yksi osa yksilön osaamisesta. (Taatila, 2004; Boyatzis 1982; Handy, 1999; Their, 1994) Tässä tutkimuksessa analysoidaan niitä organisaation kompetenssiin liittyviä tekijöitä, jotka ovat nousseet esille tutkimuksen empiriasta.

Luovuus

Luovuus viittaa ihmisen kykyyn tuottaa relevantteja, uusia ja aikaisemmin tuntemattomia ideoita (Sternberg & Lubart, 1999; Johnson-Laird, 1988). Luovuus on inhimillinen tekijä, jota on tutkittu lähinnä kognitiivisessa ja yksilöpsykologiassa (Sternberg, 1988). Yrityksen osaamisen kontekstissa luovuus viittaa yksittäisen työntekijän kykyyn tukea yritystä sen tavoitteissa (Taatila, 2004). Luovuus on osaamistekijä, sillä organisaatiolle on merkittävää löytää uusia ratkaisuja uusiin ongelmiin toimintaympäristön muuttuessa ympärillä (Engeström & Ilmarinen, 2002). Esimerkiksi yritys A tarvitsee jatkuvasti uusia ideoita tuotekehitykseensä sekä uusiin liiketoimintaratkaisuihinsa. Cookin (1998) mukaan luovuus saattaa olla tärkein kilpailuetu yritykselle, silloin kun tuote- ja palveluinnovaatiot ovat tärkein kilpailutekijä. Luovuus on keskeistä innovaatiolle ja innovatiivisuudelle. Innovatiivisuus edellyttää luovuutta, mutta luovuus ei välttämättä johda innovaatioon (Seeck, 2008). Yksilön luovuus riippuu hänen henkilökohtaisesta osaamiskapasiteetistaan (Cook, 1998). Luovuus ei liity mihinkään erityiseen yrityksen toimintoon, vaan sitä esiintyy kaikkialla (Al-Beraidi & Rickards, 2003).

Välittömästi puhelinrinkihankkeen alkuvaiheessa ilmeni, että puhelinringin edellyttämän palvelun tuottaminen ei yksinään riitä, vaan tarvitaan myös uusi, innovatiivinen jakelukanavajärjestelmä, myynti ja markkinointi sekä uusi liiketoimintalogiikka. Toisin sanoen puhelinrinkipalvelun kehittäminen ja tuottaminen vaatii yritykseltä A uudenlaista liiketoimintaa, joka perustuu asiak-

kaan yhteydenpidon tarpeeseen. Havainnoista käy myös ilmi, että puhelinrinkihankkeen kehittämisen yhteydessä yrityksen henkilöiden oli vaikea ymmärtää asiakkaan tarvetta. Kehittämishankkeessa työskennellyt tulevaisuudentutkija totesi:

”Tarvitaan sekä sosiologista että teknologista mielikuvitusta.” (Tutkimuspäiväkirja: 62)

Tämä tarkoittaa, että tarvitaan henkilöitä, jotka ymmärtävät sekä asiakkaan tarpeen että tarjolla olevan tekniikan vaihtoehdot ja lisäksi osaavat löytää luovan ratkaisun ongelmaan. Tällainen henkilö voi työskennellä yrityksessä tai yrityksen ulkopuolella. Lisäksi yrityksen henkilöiltä vaaditaan luovuutta yhdistää uudentyyppinen käyttäjätarvelähtöinen kehittäminen yritys A:n perinteiseen lineaariseen tuotekehitysprosessiin. Luovuus ei tapahdu ihmisten päässä, vaan vuorovaikutuksessa ihmisen ajatusten ja sosiokulttuurisen kontekstin välillä. Se on pikemmin systeeminen kuin yksilöllinen ilmiö. (Csikszentmihalyi, 1996) Puhelinrinki on itsessään luova ratkaisu järjestön tarpeeseen: puhelinringissä vanhaa tekniikkaa käytettiin uuteen käyttötärpeeseen ja täysin uudelle käyttäjäryhmälle.

...”puhelinrinkipalvelulle pitää löytää uudenlainen jakelujärjestelmä...uusi ratkaisu myydä sovellusta...tarvitaan uudenlaista ansaintalogiikkaa.” (Tutkimuspäiväkirja: 62)

T&K-henkilö Z pohdiskeli puhelinrinkihankkeen haasteita yritys A:lle projekti-päällikön kanssa. Havaintojen mukaan hän oli innostunut hankkeesta ja paneutui siihen. Hän muun muassa pohdiskeli puhelinringin kokeilemista pienimuotoisesti kuorolauluharjoituksiin, jotta hän ehtisi osallistua useammin harjoituksiin. Csikszentmihalyin (1996) mukaan luovan panoksen antaminen edellyttää, että henkilö tuntee alueen läpikohtaisin. Puhelinringin kehittämisprojektissa kokeiltiin luovasti eri ryhmäpuhelutekniikoita: pilottiversiota, yritysten neuvottelupuhelua ja kommunikaattoria vapaaehtoistoimijoiden järjestämissä puhelinringeissä. (Tutkimuspäiväkirja: 32, 73 ja 152) Kokenut, kauan yrityksessä A työskennellyt myyntijohtaja näki puhelinrinkipalvelun hyödyn myyntityössä:

”Puhelinrinki olisi oivallinen apu kenttätyön ohjaukseen kun myydään...tällä hetkellä ei ole mitään tämän kaltaista tuotetta, kun kaikki on myyty pois.” (Tutkimuspäiväkirja: 111)

”Osaamista löytyy, mutta kaikkein vaikeinta on osaamisen muuttaminen siten, että se tuottaa rahaa. Telecom-tuotteista raha tulee kytkentäverkkojen kautta, paljonko verkkoa käyttää. Uusi ansaintalogiikka löydettävä. Palveluliiketoiminta on älyttömän monimutkainen, se vaatii osaamista.” (Avainhenkilöhaastattelu, 00:15)

Näin pohti yrityksen johtoryhmässä työskennellyt henkilö. Havaintojen mukaan ryhmäpuhelua sovellettiin uuteen tarpeeseen ja uuteen käyttäjäryhmään eli osattiin nähdä uusia sovelluskohtia ja uudenlaisia tapoja toimia palvelun tuotannossa, otettiin käyttäjät heti mukaan kehittämiseen, osattiin soveltaa luovasti erilaisia tekniikoita jo kehittämishankkeen pilottivaiheessa. Nämä tekijät

viittaavat siihen, että yrityksessä A löytyy luovuutta Taatilan (2004) määritelmän mukaan. Koska tämän tutkimuksen empirian havainnot koskevat yksittäistä kehittämishanketta, voidaan yleistää, että luovuutta löytyy myös tämän tutkimuksen havaintojen ulkopuolelta yritys A:sta. Tämän tyyppinen luovuus on organisaation kompetenssi, joka edistää uuden palvelun kehittämistä, ja havainto käyttäjien mukaanotosta ratkaisun kehittämiseen viittaa uuden paradigman käyttöönottoon. Lisäksi yksi havainto viittaa siihen, että luovuutta tarvittaisiin myös uudessa liiketoimintalogiikassa.

Älykkyys

Älykkyys viittaa ihmisen kykyyn ratkaista ongelmia, jotka ovat hänelle uusia. Tämä on yleinen kyky, joka ei riipu ihmisen toiminta-alueesta (Sternberg & Lubart, 1999). Älykkyys voidaan myös määritellä kykynä sopeutua tarkoituksenmukaisesti, muotoilla ja valita ympäristönsä (Sternberg & O'Hara, 1999). Collinsin (2001) mukaan yritysmaailmassa on jatkuvasti tilanteita, joissa yritys, jolla on älykkäämmät yksilöt, selviytyy paremmin kilpailutilanteissa. Useat teorit ja käytännön esimerkit intellektuaalisen pääoman alueelta painottavat älyllisen kyvykkyyden olevan yksi intellektuaalisen pääoman tärkeä osa (Roos ym., 1997). Taatilan (2004) mukaan edellä mainituissa lähestymistavoissa älyllinen kyvykkyys liittyy yksittäisiin ihmisiin. Yksittäisen ihmisen älykkyys on tekijä, joka lisää organisaation intellektuaalista pääomaa ja siten sen voi nimetä tekijäksi, joka lisää organisaation kompetenssia. Handy (1999) on määritellyt älykkyyden yhdeksi johtajalta vaadittavaksi avainpiirteeksi.

Havaintojen mukaan ensimmäinen haaste projektipäällikölle yritys A:ssa, oli saada tuotekehitys käyntiin, löytää oikeat henkilöt toteuttamaan tuotekehitystä.

"Joulukuussa 2005 olimme juuri kuulleet, että Puhumalla paras® -hanke on saamassa rahoituksen. Lounaalle mennessämme näimme, että tuntemamme toisen T&K-ryhmän henkilö istui yksin pöydässään. Liityimme hänen seuraansa ja selostimme puhelinrinkihankkeen taustaa ja tarvetta löytää palvelu asiakkaan tarpeeseen. Tuntien hänen osaamisensa pyysimme häneltä ehdotuksia henkilöistä, joita voitaisiin kutsua tuotekehitykseen. Saimme Z-henkilön nimen. Hän auttoi kokoamaan ryhmän, johon hän myös itse osallistui. Osoittautui, että kollegani (tulevaisuudentutkija) oli jo vuosia aikaisemmin tehnyt yhteistyötä heidän kaikkien kanssa." (Tutkimuspäiväkirja: 25)

Koska yritys A on osa suurta konsernia, tuttujen työtovereiden verkostot olivat erittäin tärkeitä monien käytännön ongelmien ratkaisemisessa. Ensimmäisen puhelinrinkihankkeen tuotekehityskokoukseen kutsutut henkilöt olivat kaikki tehneet keskenään yhteistyötä, mukaan lukien tulevaisuuden tutkija. Projektipäällikkö oli ainoa, joka tunsu entuudestaan vain yhden henkilön. Projektipäälliköllä ei ollut kokemusta yrityksen tuotekehitystyöstä. Havaintojen mukaan puhelinrinkihankkeen tuotekehitysprosessin kuluessa yritys A:n henkilöt tuottivat lukuisia ideoita ryhmäpuhelun tekniseksi toteuttamiseksi, esimerkiksi tuotekehitysr ryhmän johtaja:

"Näyttää siltä, että puhelinrinki olisi helppo ja halpa, tämänhetkisen tiedon perusteella, toteuttaa olemassa olevia systeemejä hyödyntäen." (Tutkimuspäiväkirja: 140)

”Riittää vaikka saisimme sentin per puhelu, jos niitä on paljon ja sitä paitsi tämä on yhteiskuntavastuutuote.” (Tutkimuspäiväkirja: 113)

Havainnot osoittavat, että projektipäällikkö haki tukea hankkeelle muualta yrityksessä. Kyseinen johtaja (ylempi keskijohto) ymmärsi puhelinrinkihankkeeseen liittyvän liiketoiminnan ja hänellä oli näkemys aikaisemman kokemuksen perusteella, miten asia tulisi hoitaa.

”On puhtaasti tahdon asia teemmekö puhelinrinkipalvelun vai emme, tekniikka ja osaaminen eivät ole esteenä”...(Tutkimuspäiväkirja: 129)

Puhuja toimi T&K-ryhmän johtajana (keskijohto) joitakin kuukausia ja keskusteli projektipäällikön kanssa kehittämishankkeesta useita kertoja. Hänellä oli pitkä työkokemus yrityksessä sekä selkeä näkemys yritys A:n henkilöstön tai-doista ratkaista teknisiä ongelmia.

Tutkimuksen empirian havaintojen mukaan puhelinrinkipalvelun ratkaisemiseen löytyi lukuisia vaihtoehtoja, tuotekehitys saatiin heti käyntiin, jotkut henkilöt operatiivisessa johdossa oivalsivat uuden ratkaisun ja toivat esille, että on tahdon asia, tehdäänkö puhelinrinkipalvelu vai ei. Havaintojen mukaan eräs operatiivisessa johdossa oleva henkilö näki uuden palvelun kehittämisen esteet. Kaikki nämä tekijät viittaavat Taatilan (2004) määrittelemään älykkyyteen yritys A:ssa. Havainnot viittaavat siihen, että yritys A:ssa löytyy runsaasti kompetensseja teknisen ratkaisun löytämiseen, mutta on yrityksen tavoitteista kiinni halutaanko ratkaisu tuottaa vai ei.

Tiedot ja taidot

Tiedot ja taidot viittaavat henkilön tehtäviin liittyviin tekijöihin suoritua tehtävistä yrityksessä. Yksilön tiedot ja taidot eroavat älykkyydestä ja luovuudesta, sillä ne ovat työalueeseen sidotut. (Ericsson & Lehman, 1996). Muffato (1998) on osoittanut, että yksityiset työntekijät ovat organisaation tärkein osaamisen lähde, koska työntekijät hankkivat, oppivat ja omaavat taidot. Tiedot ja taidot ovat perusvaatimus työtehtävälle. Täten yksilön tehtäviin liittyvä osaaminen sekä koko henkilökunnan osaaminen ovat organisaation kompetenssin tärkeä tekijä (Taatila, 2004).

Teknologioiden murros ja asiakastarpeisiin pohjaava tuotekehitys edellyttävät yrityksen henkilöstön jatkuvaa lisäkoulutusta. Havaintojen mukaan vuosikaudet kiinteän linjan/laajakaistan alueella, kaupallisessa rajapinnassa (kaupallinen tuotepäällikkö), työskennellyt diplomi-insinööri totesi: (Viimeisessä puhelinringin sovellusideassa suunniteltiin myös IP-tekniikan¹⁴ käyttöä.)

”IP-tekniikoilla on niin erilainen logiikka, että vanhat opit eivät riitä. Tekniikkamurros on niin suuri, että tietoni eivät riitä kysymään kysymyksiä uudesta tekniikasta.” (Tutkimuspäiväkirja: 163)

¹⁴ IP-tekniikka. Verkotetut laitteet tarvitsevat tiettyjä käyttäytymismalleja, protokollia, voidakseen kommunikoida keskenään. IP eli internet protokolla, on yksi niistä. IP-tekniikka pohjautuu internet protokollaan.

Tuotekehittäjiöillä tai markkinointihenkilöillä pitää olla taitoa ja osaamista kuunnella asiakasta ymmärtääkseen, millaisesta viestintätarpeesta on kyse. Usein toistunut vakiovastaus yrityksen henkilöiltä ja yrityksen ulkopuolisilta toimittajilta oli, että sehän on jo keksitty tai:

”ei tarvita mitään investointeja, senkun vain piuhoja yhdistelee...” (Tutkimuspäiväkirja: 124)

Ajatukset kuuluvat ulkopuoliselle toimittajalle. Yleensä ei osattu nähdä kokonaisuutta, mitä kaikkea toimintaa palvelun tuottaminen yrityksessä edellyttää, eikä ymmärretty asiakasta eikä asiakkaan tarvetta. Asiaa katsottiin puhtaasti tekniikan näkökulmasta. Esimerkiksi sosiaalisen innovaation ollessa kyseessä suunnittelijan tulisi nähdä tekniikka upotettuna osaksi uutta toimintatapaa tai -mallia. Yrityksen T&K-ryhmän johdossa toiminut johtaja pohtii uuden palvelun tuottamista:

”Kun lähdetään suunnittelemaan palvelua tarpeesta, sitä ei osata. Lähdetään aina teknologian mahdollisuudesta. Syynä ovat perinteet, tekninen keksintö, teollinen ajattelu, teknologia väännetään arvoksi ja aletaan tuotteistaa. On ihan eri asia kun lähdetään ihmisen tarpeista. Jo koulutuksessa, ekonomin ja insinöörin koulutuksessa lähdetään liikkeelle teknologioista, kaikki lähtee teknologioista, osaaminen organisoitetaan teknologioiden ympärille.” (Avainhenkilöhaastattelu, 10:50)

Informaatioteknologian tutkija Hannakaisa Isomäki (1999) on tutkinut tietojärjestelmäammattilaisten ihmiskäsityksiä. Isomäen mukaan käyttäjää ei oteta huomioon tasavertaisena työskentelykumppanina ja ihmisenä. Tietojärjestelmäammattilaisten ihmiskäsitys näyttäytyy ulkoa ohjautuvana eikä aktiivisena toimijana. Ihmisen on sulauduttava järjestelmän ehdoilla toimivaksi osaksi, häntä määritellään ulkokohtaisesti yksisuuntaisen vuorovaikutuksen kautta. Lisäksi tietojärjestelmätyössä näyttäisi olevan vallalla tulkinta, jonka mukaan ihmisen tarpeet ovat raha, tietotekniikka ja ulkoapäin annettu tieto. (Isomäki, 1999)

Ongelmia tuo myös käsitys ikääntyneistä ihmisistä pienenä, tuottamattomana asiakasryhmänä sekä se, että valmistajat pelkäävät muiden menettävän kiinnostuksensa tuotteeseen, jos se liitetään mielikuvissa ikääntyneisiin. Lisäksi kuvitellaan, että yksi sopii kaikille (Sankari, 2004). Vanhoihin on liitetty kielteiset stereotypiat, joissa vanhat vain pelkäävät eivätkä halua oppia (Sankari, 2004). Saariluoman (2003) mukaan edellä mainitut käsitykset ovat riskialttiita ajattelumalleja, koska tällaiset ennalta opitut mallit ohjaavat ihmisen mieltämisprosesseja ja antavat keskeiseltä osalta niille sisällön ja tietämismahdollisuuksien rajat. Se, että ikääntyneet ovat innostuneita oppijoita, oli aluksi yllättävä tieto ja kumosi vanhat stereotypiat. Jo 1990-luvulta lähtien tutkimuksissa on oletettu, että ikääntyvät oppivat ja ovat heterogeeninen ryhmä (Sankari, 2004). Tätä vahvistavat myös Puhumalla paras® -hankkeen havainnot puhelinrinkikoulutustilaisuuksista. (Tutkimuspäiväkirja: esimerkiksi 43, 91, 115 ja 167) Ikääntyneiden käsitteleminen yhtenä ryhmänä on kyseenalaista. Bourdieu (1986, 129) toteaa, tietynikäisistä puhuminen sosiaalisesti yhtenä kokonaisuutena, ryhmänä, jolla on yhteiset intressit, on ”melkoinen manipulaatio”. Kronologi-

nen samanikäisyys ei tarkoita samanlaisuutta (Sankari, 2004; Leikas, 2009). Monet yritys A:n henkilöt näyttivät ”lukkiutuvan” ikääntyneiden ryhmään eivätkä osanneet nähdä, että puhelinrinkiä voisivat käyttää lukemattomat muut ryhmät, ja että samanikäisten henkilöiden tarpeet saattavat olla erilaisia.

Metafora tiedon siirtomallista on voimakas ja vaikuttaa hallitsevan yritys A:n henkilöiden mieltämisprosesseja. Näyttää siltä, että yritys A:ssa nähdään puhelinringissä tapahtuva vuorovaikutus lähinnä lineaarisena, viestin lähettämisenä pisteestä A pisteeseen B, eli ns. viestinnän siirtomallin kaltaisena viestintänä (Shannon & Weaver, 1962). Puhelinrinkihankkeessa vuorovaikutus puhelinringissä nähdään myös tiedon jakamisena, mutta ennen kaikkea yhteisön ajassa pitämisenä ja yhteisten merkitysten tuottamisena eli rituaalisen viestintämallin mukaisena vuorovaikutuksena. Puhelinrinkitoiminnan viestinnässä yhdistyy sekä viestinnän siirtomalli että viestinnän rituaalimalli. (Carey, 1989) Empirian havaintojen mukaan puhelinrinkihankkeen kehittämisen lakkauttamisperustelut antavat ymmärtää, että siinä liiketoimintajohtoryhmässä, jossa päätös tehtiin, ei ymmärretty, miten järjestö toimii, millainen on järjestön arki ja minkä luonteinen vuorovaikutus puhelinrinkitoiminnassa on kyseessä (Tutkimuspäiväkirja: 168). Tai sitten perusteluissa ei annettu todellista syytä. Taloudellinen ajateltu voi johtaa hyvään toimintaan vain sillä edellytyksellä, että sen sisältö vastaa todellisuutta. Ajatusten pitää olla totta, jotta niistä olisi hyötyä toiminnan ohjaamisessa. (Saariluoma, 2003, 98) Yrityksessä, jossa on paljon tuotteita, vanhaa tuotetta saatetaan suojella: uusi tuote uhkaa vanhaa liiketoimintaa, vanhat sopimukset tai työntekijän henkilökohtainen motivaatio estävät toiminnan lopettamisen.

Yrityksen myyntikulttuuri on tekniikkavetoinen eli myydään jo olemassa olevaa tekniikkaa. Myyjät ovat huonosti valmistautuneita asiakkaan kohtaamiseen. Ei synny perusluottamusta, jos myyjä myy tuotetta tai palvelua kuuntelematta, mikä asiakkaan arjen ongelma on. (Haglund & Wirzenius, 2005, 38) Yritys toimii kuluttajakäyttämisen näkökulmasta eikä osaa nähdä käyttäjän tarpeesta nousevaa kysyntää. Seuraava ote on toistamiseen eri näkökulmasta.

”On puhtaasti tahdon asia teemmekö puhelinrinkipalvelun vai emme, tekniikka ja osaaminen eivät ole esteenä” ... (Tutkimuspäiväkirja: 129)

Havaintojen mukaan kyseisellä, yrityksessä pitkään työskennelleellä johtajalla (keskijohto) oli selkeä näkemys yritys A:n henkilöstön taidoista. Saattaa myös olla, että puhelinrinkiprojektiin ei löydetty kaikkia osaavia henkilöitä. Yrityksen johtoryhmässä työskennellyt johtaja katsoi asiaa laajemmin:

”Perusverkko on kuin armeijan toimintaa, järjestelmällistä, tiedetään mitä pitää tehdä ja miten pitää toimia. Palvelun kehittäminen vaatii ihan erilaiset kompetenssit! Kompetenssin rakentaminen lähtee asiakkaan toiminnasta.” (Avainhenkilöhaastattelu, 10:42)

Yrityksen verkot ovat yrityksen omaisuutta. Tämä viittaa, että omaisuus ohjaa perusverkkojen osalta osaamista. Tämä tutkimuksen tuotekehitysprosessin kuvauksessa käy ilmi, että yritys A:n tuotekehitysprosessi on pääsääntöisesti line-

aarinen. Kuitenkin asiakkaan, eli tässä järjestökäyttäjän, tarpeesta lähtevän tuotteen ja palvelun kehittäminen edellyttäisi ei-lineaarista tuotekehitystä, josta yritys A:n henkilöstöllä ei ollut kokemusta. Asiakkaan tarpeesta lähtevää kehittämistä tapahtuu yhteistoiminnassa asiakkaan/käyttäjän kanssa sekä yhteistyössä yrityksen muiden toimintojen kanssa, kuten esimerkiksi markkinoinnin. Tällaiset taidot eivät harjaannu lineaarisessa tuotekehityksessä. Yhdessä kehittäminen edellyttää toisen osapuolen tuntemista ja arvostamista, dialogia sekä molemminpuolista luottamusta. On merkittävää tuotekehitysprosessin kannalta, miten eri ryhmät, siis käyttäjäorganisaatiot ja niiden ammattiryhmät, kytkeytyvät kehitysprosessiin. Vaaditaan pitkäjänteistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta osaamisen siirtämiseksi eri alan osaajien välillä. Yhteistyö ja kyky oppia toinen toiselta ovat avainasemassa. (Taipale & Hämäläinen, 2007)

Televerkkojen rakentamisosaaminen, perustuotanto, lineaarinen tuotekehitys sekä tekniikan osaaminen ja perinteinen koulutus viittaavat Taatilan (2004) määrittelemiin organisaation tietoja ja taitoja koskeviin kompetenssitekijöihin. Havainnot viittaavat siihen, että perinteinen tuotanto on yrityksessä A vankalla pohjalla. Edelleen havainnot osoittavat, että ajattelumallit lähtevät tekniikan kehittämisestä eikä tekniikka osata nähdä uuden toimintamallin tai kokonaisuuden osana. Havainnoista heijastui myös, että yrityksessä ei argumentoida sosiaaliselta pohjalta. Tutkimuksen empiriasta ei noussut havaintoja, jotka viittaisivat uuden palvelun kehittämisen edellyttämiin tietoihin ja taitoihin. Tosin joillakin avainhaastateltavilla oli näkemys, että myös toisenlaisia tietoja ja taitoja tarvitaan.

Motivaatio

Motivaatio viittaa yrityksen osaamisen yhteydessä työntekijän sisäiseen, vapaaehtoiseen halukkuuteen toteuttaa tehtäviä, jotka luovat organisaation kompetensseja (Handy, 1999). Taidot, tiedot ja luovuus ovat hyödyttömiä, ellei henkilöllä ole motivaatiota käyttää niitä. Hays ja Hill (2001) ovat osoittaneet tutkimuksessaan, että organisaation työntekijöiden motivaatio/visio vaikuttavat oppimiseen organisaatiossa ja koettuun palvelun laatuun. Oppimista ei tapahdu ilman motivaatiota/visiota. Lukuisat tutkimukset osoittavat motivaation tärkeyden organisaation kontekstissa (mm. Covington, 2000). Motivaatio on organisaation kompetenssin osatekijä (Taatila, 2004).

Tuotekehittäjillä, kuten muillakin puhelinrinkihankkeen kehittämiseen osallistujilla, pitää olla luovuuden ja älykkyyden lisäksi myös tietoja ja taitoja sekä motivaatiota viedä tuotekehitystä eteenpäin haetun ratkaisun aikaansaamiseksi. Havaintojen mukaan projektipäällikkö osallistui järjestön jokaiseen vapaaehtoistoimijoille järjestettävään koulutukseen kouluttajana. Havaintojen perusteella nämä olivat projektipäällikölle motivoivia kokemuksia. (Tutkimuspäiväkirja: 43, 91, 115 ja 167) Kaksi muuta yritys A:n henkilöä osallistui, kumpikin erikseen, yhden kerran järjestön koulutustilaisuuteen. Tämän yksittäisen kokemuksen jälkeen molemmat henkilöt olivat innostuneita kehittämishankkeesta. Kohtaamiset käyttäjien kanssa olivat kummallekin merkittävä ja motivoiva kokemus. Vasta koulutustilanteessa he ymmärsivät puhelinrinkitoimin-

nan idean. (Tutkimuspäiväkirja: 43, 130) T&K-ryhmässä työskennellyt henkilö totesi:

”Paras muistoni palvelunkehityksessä on se, että pääsi keskustelemaan suoraan käyttäjien kanssa...” (Avainhenkilöhaastattelu, 00:30)

Myöhemmin toinen osallistuja (kehityspäällikkö/T&K (M)) totesi itsestään ja tuotekehityksessä toimivasta johtajastaan:

”Olemme ylpeitä siitä, että puhelinrinkihankkeessa tehdään kehittämistyötä asiakkaiden kanssa.” (Tutkimuspäiväkirja:43)

Havaintojen mukaan erilaisia tukipalveluita tuottavat henkilöt yritys A:ssa suhtautuivat myönteisesti puhelinringin pilottivaiheen ja sen jatkovaiheen tukemiseen. Pilottivaiheessa käytettävä tekniikka oli kokeiluversio, jota piti päivittää usein ja päivitykset piti koordinoida puhelinrinkien aikataulujen kanssa, jotta ringin yhteydet eivät katkeaisi kesken puheen. Yhteistyö heidän kanssaan yrityksen sisällä toimi hyvin. Seuraavassa vaiheessa yritys A subventoi ryhmäpuhelut ja myöhemmin lainasi käytöstä poistetut kommunikaattorit rinkien ohjaajien käyttöön. Kaikki tämä sujui hyvässä yhteistyössä (Tutkimuspäiväkirja: 34, 51, 57), mikä osoittaa motivaatiota puhelinringin kehittämistyötä kohtaan. Tämä viittaa yrityksen osaamisen yhteydessä työntekijän sisäiseen, vapaaehtoiseen halukkuuteen toteuttaa tehtäviä, jotka puolestaan luovat organisaation kompetensseja. (Handy, 1999) Nämä havainnot viittaavat tukipalveluiden tuottamisen osalta motivoituneeseen ja kannustavaan suhtautumiseen kehittämishanketta kohtaan. Havaintojen mukaan kehittämishankkeen aikana kuului myös muunlaisia ajatuksia:

...” Ei eläkeläisten ongelmien ratkaiseminen vielä tässä vaiheessa kiinnosta.” (Tutkimuspäiväkirja: 169)

Tuotekehityksessä työskentelevä IT-koulutuksen omaava kehityspäällikkö ei nähnyt puhelinringin tuotekehitystä ylipäättään kiinnostavana. Tämä viittaa, että hänen arvomaailmaansa ei kuulunut tuotekehitys vanhemmille ihmisille. Arvojen yhteys motivaatioon on ilmeinen. Yritys A järjesti yhteistoiminnassa, ikäihmisten yhdistyksen, Enter ry:n, kanssa kännykkäluotsikursseja, joissa opetettiin matkapuhelimen käyttöä. Kurssit olivat suosittuja, ja ne koettiin tärkeiksi kohde-ryhmän keskuudessa. Mutta kurssit lopetettiin, koska yritys A halusi karsia kustannuksiaan. Koulutus on avainasemassa otettaessa uusi palvelu käyttöön. Esimerkiksi puhelinmyymälöissä voisi olla tarjolla jatkuvaa koulutusta, vaikkapa uuden matkapuhelimen ostajalle, jotta hän oppisi käyttämään kaikkia matkapuhelimen palveluja. Kun palvelun ostaja ei osaa käyttää palvelua, jää ostaja hyötyä vaille ja samalla potentiaalinen tulo kertymättä palvelun tuottajalle.

...”myydään tuotetta kaltaisillemme”...(Tutkimuspäiväkirja: 150)

Puhuja oli eräässä yritys A:n tutkimus- ja kehitysryhmässä työskentelevä asiantuntija. Ei haluta nähdä vaivaa opetella tuntemaan erilaisia käyttäjiä tai ei nähdä, että uudenlaiset toimintatavat vaativat uudenlaiset myyntikanavat.

”Puhelinrinkipalvelun kaltainen tuote ei kiinnosta myyjää, koska myyjä haluaa vain kannattavia tuotteita, joista tulee kunnolla voittoa myyntihetkellä, mikä motivoi myyjää myymään.” (Tutkimuspäiväkirja: 101)

Kauan yrityksessä työskennellyt myyntipäällikkö oli hyvin realistinen. Myyjien palkkaus voi myös olla esteenä uuden palvelun myynnille. Tämä seikka tuli esille useita kertoja hankkeen aikana. Tosin eräs suurkuntamyyjä oli utelias esittelemaan puhelinrinkiä suurille asiakkailleen. Hän pohti ryhmiä, joille puhelinrinki olisi hyödyllinen:

”IT-päälliköille sitä ei kannata tarjota, vaan on etsittävä organisaatioista oikeat henkilöt...kokeilen asiakkaan kiinnostusta heti tänään, iltapäivällä”... (Tutkimuspäiväkirja: 113)

”Vien asiaa eteenpäin yrityksessä, kunhan teette minulle hyvän pohjapaperin, jossa on riittävästi faktoja, perusteluja ja taustaa. On puhtaasti tahdon asia teemmekö puhelinrinkipalvelun vai emme, tekniikka ja osaaminen eivät ole esteenä”... (Tutkimuspäiväkirja: 129)

Edellä puhunut johtaja (keskijohto) toimi T&K-ryhmän johtajana joitakin kuu-kausia. Hän perehtyi asiaan ja oli motivoitunut kannustamaan hanketta sekä viemään sitä eteenpäin, kunnes hän sai uudet tehtävät uudessa organisaatiojärjestelyssä. Puhelinrinkihankkeen edistäminen pysähtyi sillä kertaa siihen. Erilaiset organisatoriset ja muut esteet olisi voitu mahdollisesti ohittaa, mikäli edellisen puhujan kaltaista motivaatiota olisi voinut käyttää hyväksi. Jatkuva uudelleenorganisointi vaikeutti pitkäjänteistä kehittämistä ja alensi henkilöstön motivaatiota. Johtoryhmässä työskennellyt johtaja totesi ykskantaan, että:

”organisaatiota ei saisi muuttaa kahta kertaa vuodessa...” (Avainhenkilöhaastattelu, 07:25)

”Jos on toimiva tiimi, sitä ei missään tapauksessa saa hajottaa, sillä toimiva tiimi on yrityksen paras työntekijäryhmä.” (Avainhenkilöhaastattelu, 17:38)

Puhelinrinkihankkeen alussa kehittämisen motivaatio oli selkeästi korkeampi kuin myöhemmän ajan motivaatio. Osasyynä tähän lienevät olleet lukuisat organisaatiomuutokset. Tutkimusjohtajana toimineella henkilöllä oli selkeä näkemys yrityksen alituisten organisoimisten vaikutuksesta yrityksen toimintaa. Puhelinrinkihankkeelle olisi pitänyt löytyä liiketoimintavastuullinen ”omistaja”. Oheisesta puheesta käy ilmi myös näkemys työntekijöiden opportunistisesta käytöksestä.

”Yritys A karsi jatkuvasti resursseja eikä uusia henkilöitä saanut palkata. Kuka tällaisessa tilanteessa ottaa itselleen lisätöitä, jos palkka muutenkin juoksee? Aika raadollinen syy saattaa olla kyseessä.” (Avainhenkilöhaastattelu, 10:16)

Tutkimusaineistosta nousee havaintoja, jotka viittaavat henkilöiden motivaatioon Taatilan (2004) määritelmän mukaan: halu kehittää palvelua, arvostus asiakkaiden kanssa yhdessä kehittämiseen, viedä palvelunkehitystä eteenpäin organisaatiossa, kokeilla uutta palvelua asiakkaille, on tahdon asia tehdä palvelu. Jotkut havainnot taas viittaavat motivaation puutteeseen: henkilöiden ei-arvostava suhtautuminen käyttäjäryhmään, halu tehdä palveluita vain kaltaisilleen, myynnin haluttomuus myydä uutta palvelua. Lisäksi kehityshankkeen edetessä yritys A:n jatkuvat organisaatiouudistukset näyttivät vähentävän uuden palvelun kehittämismotivaatiota ja aiheuttavan pikemminkin oman työn optimointia. Nämä havainnot viittaavat siihen, että yrityksen yksittäisten henkilöiden keskuudessa olisi saattanut löytyä riittävästi motivaatiota kehittää uusi palvelu. Yksi havainto on puhtaasti tahdon asia tehdä palvelu, viittaa siihen, että yrityksen tahtotila on vielä muodostumatta. Lisäksi havainnot viittaavat siihen, että puhelinrinkihankkeen aikana tehdyt lukuisat organisaatiomuutokset katkaisivat alulla olevan uuden palvelun kehittämispolun.

Viestintävalmiudet

Viestintävalmiudet viittaavat yksilön kykyyn ilmaista itseään muille ihmisille. Organisaation kontekstissa se tarkoittaa vuorovaikutusta työyhteisössä. Sosiaalinen ja viestinnällinen osaaminen ovat tärkeitä sopeutumistekijöitä organisaatiossa. Organisaatio ei ole olemassa ilman vuorovaikutusta (Keyton, 2005). Jos ihminen ei osaa kommunikoida, hän ei voi olla tehokas yhteistyötä vaativissa yrityksen tehtävissä (Hardy, 1999; Their, 1994). Esimerkiksi tiedon johtamisen teorit ja oppivan organisaatiot teoriat olettavat, että yksilöillä pitäisi olla riittävät viestintätaidot. Ilman viestintätaitoja organisaatio ei voi oppia. (mm. Nonaka & Takeuchi, 1995; Argyris & Schön, 1996; Ritten & Gemünden, 2004) Tutkimus osoittaa vuorovaikutusosaamisen tärkeyden yrityksen menestymiselle. Ihmisen yhteistoiminta syntyy aina puheesta ja yhteydenpidosta, ja siksi sen asema organisaatiossa on keskeinen. (Saariluoma, 2003; Barnard, 1976; Ståhle ym., 2004) Yksilön kommunikointitaito lisää organisaation kompetenssia (Taatila, 2004).

Ihmisten välinen vuorovaikutus ja sen onnistuminen on erittäin monimutkainen toisiinsa sidoksissa olevien erilaisten tekijöiden kokonaisuus. Tässä kokonaisuudessa keskustelutaitoa voidaan pitää yhtenä olennaisimmista. Keskustelutaitokin jaetaan eri osataitoihin, joista dialogi on noussut tärkeäksi tutkimuksen kohteeksi (Aarnio, 1999). Ballantyne ja Varey (2006) määrittelevät dialogin vuorovaikutteiseksi yhdessä oppimisen prosessiksi. He perustelevat määritelmän olevan lähellä dialogi sanan alkuperäistä kreikkalaista merkitystä. Dialogi tarkoitti ajattelemista ja puhumista jostakin asiasta sellaisella tavalla, että asia, josta puhujat puhuivat, tunnistettiin erilaisena ja yhdessä puhuessaan he kykenivät siirtymään kohti uutta intellektuaalista ymmärrystä. (myös Bohm, 1996) Asiakkaat eivät aina osaa artikuloida tarpeitaan ja odotuksiaan. Palvelun kehittäjä voi saada lisätietoa ja ymmärrystä palvelun kehittämiseen dialogissa asiakkaan kanssa (Edvardsson ym., 2000). Käyttäjätieto voi olla muuttumassa tuotekehityksen ikuisuusongelmasta kilpailutekijäksi (Hyysalo, 2006). Käyttäjätieto on monitieteistä ja monialaista, siihen tarvitaan kuluttajatutkimusta, kauppatieteitä, esimerkiksi markkinointia, muotoilua, sosiaalitieteitä, antropo-

logiaa. Käyttäjien toimien havainnointi ja yhteistyö heidän kanssaan maksaa vaivan. (Taipale & Hämäläinen, 2007) Yhdessä ajattelemisen prosessi edellyttää kummaltakin osapuolta halukkuutta kuunnella ja kykyä keskustella ja viestiä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Grönroos, 2003, 368).

Yritys A:n eri toimintojen keskinäinen yhteistoiminta, kuten palvelun kehittäminen, edellyttää henkilöstöltä dialogia. Tämän lisäksi henkilöstöltä edellytetään dialogia asiakkaan kanssa. Perinteisesti yritys A:n liiketoimintayksiköt toimivat erillisinä, teknologiaan pohjautuvina siiloina ja eri toiminnot, kuten markkinointi, toisistaan erillään. Yritys A:n rakenne ei siis kannustanut dialogiin. Organisaation rakennetta tarkastellaan tarkemmin alaosassa 7.2.2. Yrityksen sisällä oli tunnettua, että eri liiketoimintayksiköt pikemminkin kilpailivat keskenään kuin tekivät yhteistyötä. Vuorovaikutuksen tulisi toimia yrityksen kaikilla tasoilla. Näin toteaa johtoryhmässä toiminut johtaja:

”Kaikki lähtee johtoryhmästä, pitäisi osata keskustella samoilla termeillä ja nyt siellä ei osata. Kokouksia pitäisi olla usein ja keskustelun taso hyvä. Liiketoiminnan kehittämisestä pitkällä tähtäimellä pitäisi keskustella jatkuvasti ja säännöllisesti. Myös kiinteän- ja mobiiliverkon toiminnasta keskusteltava, on normaalia, että ne kilpailevat jonkin verran keskenään, mutta tietoa ei saa kukaan pantata. Tämä on vain ja ainoastaan toimitusjohtajan vastuulla.” (Avainhenkilöhaastattelu, 25:00)

”Kommunikaatio-ongelmat johtuvat osittain siitä, että insinöörikoulutuksen omaaville on tullut liiketalouskieli päälle ilman, että he ovat sitä ymmärtäneet. On tuotu käsitteitä, joiden taakse avautuu toinen maailma. Kaikki sanat toistuvat kalvosulkeissa, kuten esimerkiksi ”business intelligenssi”. Mitä se on ja mitä sitä hokemalla haettiin?” (Avainhenkilöhaastattelu, 21:08)

Edellä tutkimusjohtaja pohtii kommunikaatio-ongelmaa. Palvelun käyttäjien ja palvelun tuottajien välillä ei ollut vuorovaikutusta puhelinringin kehittämisen aikaan lukuun ottamatta projektipäällikön ja tulevaisuuden tutkijan linkkiä järjestöön. Näiden kahden henkilön yhteydet järjestöön olivat olemassa useiden työryhmien kautta ja jo hankkeen ideointivaiheesta lähtien. (Tutkimuspäiväkirja: 12 ja kuva 20, sivu 151) Tämän tutkimuksen luvussa kuusi, järjestön viestintävalmiuksien analyysissä ilmeni, että järjestöltä puuttuu ryhmäpuhelutoiminnon hankkimiseen tarvittavia viestintävalmiuksia. Toisaalta ei voida odottaa, että asiakas opettelisi tekniikan kieltä. Operaattoriyrityksissä ei ole riittävästi ajateltu, että käyttäjä ei voi hallita viestintäpalveluihin liittyvää terminologiaa, etenkin kun uusia tekniikkanimikkeitä ilmestyy jatkuvasti lisää. Miksi alun alkaen eri tuotteiden ja palvelujen kehittämisen ohella ei ole kehitetty yleiskielellä ymmärrettäviä kauppanimikkeitä tuotteille ja palveluille? Tätä voidaan selittää aiemmin tietojen ja taitojen yhteydessä mainituilla tekniikkaan pohjautuvilla ajattelumalleilla, jotka estävät yrityksen henkilöitä näkemästä asioita asiakkaan näkökulmasta. Tätä tukee myös havainto, että monitieteinen yhteistoiminta ei ollut käytäntö yrityksessä A. (Tutkimuspäiväkirja: 169) Yritys A:n edustajat käyttävät pääsääntöisesti viestintätekniikan termejä ja lyhenteitä, jotka eivät avaudu alan ulkopuolisille ihmisille. Kieli on aina yhteisöllistä ja sosiaalisen maailman jakamaa, ei ihmisestä itsestään kumpuavaa. Kieli pakottaa ihmisen omaksumaansa itsensä ja myös ohjaa ajattelemaan rakenteidensa mukaisesti. (Pu-

ro, 2007, 98). Esimerkiksi kaikissa tekniikkaa kuvaavissa kalvoissa käytettiin samanlaisia internetistä löytyviä tietoliikennettä kuvaavia symboleja, jotka eivät ole ei-tekniselle henkilölle havainnollisia, sillä symbolit ovat heille vieraita.

”Muistan vieläkin ensimmäisen palaverimme yrityksessä, se oli meille traumaattinen kokemus”. (Tutkimuspäiväkirja: 170)

Järjestössä työskentelevä henkilö muisteli erään järjestössä pidetyn asiantuntijakokouksen lopuksi ensimmäistä kokousta yrityksessä A. Havaintojen mukaan järjestön edustajille tuntematon kieli ja koko yrityskulttuuri yhteisen projektin ensimmäisessä yrityksen tiloissa järjestetyssä kokouksessa jätti traumaattisen muiston. Esimerkiksi henkilöille, jotka tulevat muualta kuin teleyritysympäristöstä, vain pelkkien sanojen ymmärtäminen ei auta todellisten merkitysten ymmärtämiseen. Menestyksellinen yhteistyö ja yhteinen oppiminen edellyttävät molempien osapuolten kontekstien syvällistä tuntemista, (Doz & Kosonen, 2008) mikä edellyttää jatkuvaa dialogia.

Havaintojen mukaan yritys B:n edustajien tarjoamat hinnat olivat aluksi epämääräisiä ...”myönnän temmanneeni sen hatusta” (Tutkimuspäiväkirja: 96) myönsi myyntihenkilö. Kaiken kaikkiaan yhteiset tapaamiset eivät herättäneet luottamusta neuvottelijoiden välillä eikä riittävää yhteistä ymmärrystä ollut. Yritys B:n edustajilla oli valmiit englanninkieliset esitteet ja esittelykalvot mukanaan. Projektipäällikkö:

”Koko ajan joutui kysellemään, että mitä se ja se lyhennys tai sana tarkoittaa. Se oli frustroivaa ja epämiellyttävää.” (Tutkimuspäiväkirja: 96)

Keskusteluissa käytetty tekninen erikoissanasto englanninkielisine lyhenteineen hankaloitti projektipäällikön ja tulevaisuudentutkijan ymmärrystä. Folkloristikan dosentti Helena Saarikoski (2008) esittää huolensa siitä, jos luetaan vain englantia ilman, että on välillä ajateltu omalla äidin kielellä, toistellaan sisällöttömiä sanakaavoja. Yritys B:n edustajat eivät tulleet ajatelleeksi tai eivät ymmärtäneet, että puhelinrinkihanketta edustaneilla henkilöillä oli vaikeus ymmärtää heidän kieltään. Myöhemmin yritys A:sta tuli mukaan myös T&K-ryhmän diplomi-insinööri selvittämään teknologiakysymyksiä. Havaintojen mukaan oli epäselvää, ymmärsivätkö yritys B:n edustajat asiakastarvetta ja olivatko he ylipäättään kiinnostuneita liiketoiminnasta, koska he eivät olleet kovin aktiivisia etsimään ratkaisua puhelinrinkiin, ja lopuksi koko yhteydenpito hiipui.

Suchmanin (2003) tutkimuksen mukaan tuotekehityshenkilöstön ja käyttäjän välillä olevaa rajaa on vaikea ylittää. Taloudelliset paineet, kehittäjien organisatorinen asema, oma ammatillinen kieli sekä maailmankuva pitävät kehittäjien ja käyttäjien maailmaa erillään. Suurissa yrityksissä tieto käyttäjistä ja heidän tarpeistaan välittyy tuotekehitykseen markkinoinnin kautta. Yleensä suoraa yhteyttä käyttäjiin ja käyttäjäympäristöihin ei ole (Suchman 2003). Tätä näkemystä tukevat tutkimushavainnot tuotekehityksestä puhelinrinkihankkeesta. Saariluoman (2008) mukaan viimeaikainen kehitys erityisesti online-palvelujen kehityksessä on nostanut keskustelun perinteisen ihminen-tekniikka-näkemyksen laajentamisesta. Ihmisiä ei pitäisi nähdä vain koneiden jatkeina

tai yhtenä elementtinä monimutkaisessa teknologisessa systeemissä. Tästä syystä tarvitaan merkittäviä ja perustavaa laatua olevia muutoksia kieliteoriaan, joka tuottaa vaihtoehdon teknologiapohjaiselle analyysille.

Saariluoma ja Leikas (2009) väittävät, että symbolinen paradigma ja sen teoreettiset konseptit ovat oleellinen ja välttämätön osa vuorovaikutussuunnittelua, sillä tietokoneet pitää rakentaa symbolisilla ja algoritmisilla käsitteillä. Lisäksi tällaisia koneita tai laitteita käyttävät henkilöt ovat pakotettuja seuraamaan näiden koneiden sisäänrakennettuja komentokieliä, esimerkiksi napin painaminen tai kursorin siirto. Heidän on tiedettävä syöttämänsä tiedon symbolinen arvo tai muutoin kone ei toimi oikein. Siksi tieto- ja viestintäteknikkaa käyttävä ihminen on pakotettu toimimaan sellaisella tavalla, että tekniikan on mahdollista olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Koneiden ja laitteiden on saatava selkeitä ja yksiselitteisiä viestejä, jotta ne voidaan koodata. Saariluoman ja Leikkaan (2009) mukaan ei ole mahdollista olla käyttämättä symbolista teoriakieltä tv-t-suunnittelun keskusteluissa. Mutta on yhtä ilmeistä, että näillä kielillä ei ole riittävää ilmaisuvoimaa, jotta niitä voitaisiin käyttää analysoimaan, miksi ihmiset käyttävät tietyn tyyppistä tekniikkaa, miksi he sitä tarvitsevat ja mitä he sillä toivovat saavuttavansa. Tarvitaan toisen tyyppistä kieliteoriaa ratkaisemaan sellaiset ongelmat.

Lisäksi Saariluoma ja Leikas (2009) ovat osoittaneet, että vuorovaikutussuunnittelussa on olemassa perustavaa laatua olevia kysymyksiä, joita ei voi edes periaatteessa ratkaista symbolisilla käsitteillä. Symboleilla ei voi ilmaista ongelmien toimeksiantoa ja niiden relevanssia. Ei ole olemassa matemaattista tai formaalia ratkaisua sellaisille asioille kuin relevanssi ja tulkinta. Relevanssin ymmärtäminen edellyttää ihmisen tarpeiden ymmärtämistä, tarpeiden ja ihmisen toiminnan mallien, sillä ne määrittelevät, mitä on relevanssi tekniikassa. Tämä tarkoittaa, että aidon ihmiskeskeisen suunnittelun on pohjauduttava ihmisen elämän itsensä huolelliseen analyysiin ja ihmisten luonnollisten toimintatapojen analyysiin. Saariluoma ja Leikas (2009) ehdottavat käsitettä "elämänmuoto", jota on kuvattu osassa 5.4.4. Elämänmuoto-käsite laajentaisi ja parantaisi modernin vuorovaikutussuunnittelun käsitteellistä perustaa. On mahdollista osoittaa, että elämänmuodossa on säännölliset sääntöjä seuraavat toiminnot, jotka voidaan muuntaa joukoksi tekniikan tukemia toimintoja. Nämä voidaan puolestaan ottaa vuorovaikutussuunnittelun lähtökohdan pohjaksi ihmisen elämän analyysiin.

Habermas (1987) perustelee, että hän haluaa käyttää käsitettä kommunikatiivisen toiminnan yleiset edellytykset, koska se kuvaa perustavaa laatua olevaa toimintaa, joka tähtää yhteisymmärryksen saavuttamiseen. Yhteisymmärryksen saavuttamiseksi keskusteluun osallistuvien on käytettävä sellaista kieltä, jota kaikki osapuolet ymmärtävät. Projektipäällikkö kuvaa keskusteluaan erään yrityksen A:n johtajan (ylempi keskijohto) kanssa:

"Hän kuunteli avoimesti ja kiinnostuneesta ja näytti heti ymmärtävän, lisäksi hän puhui ymmärrettävää kieltä. Hän kertoi tehneensä joskus tämän tyyppisiä tuotteita. Hän ei nähnyt mitään kilpailuongelmaa tuotteen X kanssa, vaan totesi, että tämänhän voi tehdä vielä yksinkertaisemmin, jotta se on edullinen asiakkaalle ja kätevä tehdä meille." (Tutkimuspäiväkirja: 113)

Lisäksi ymmärtämistä saattaa vaikeuttaa Isomäen (1999) mukaan, että tietojärjestelmäammattilaiset puhuvat usein ihmisestä liiketoiminnan termein. Tällöin yritys tai organisaatio on keskeinen reflektion kohde, ei ihminen. Ihminen samaistetaan yritykseen, joka määrittää myös siihen kuuluvaa ihmistä. Termi, joka mahdollistaa tämän merkityksenannon, on asiakas: asiakas voi olla sekä ihminen että yritys. Liiketoiminnan näkökulmasta asiakas merkitsee yritystä.

”Järjestöt on hoidettu nyt niin, että jos heillä on puhelinpalvelu, he ovat yritysasiakkaita.” (Tutkimuspäiväkirja: 127)

Näin kuvasi yrityksen markkinoinnissa toiminut johtaja tilannetta projektipäällikölle, joka yritti löytää keinoja saada asiaansa eteenpäin tuotekehityksessä. Puhelinrinkitoiminta vaatii organisaation, jossa on palkattuja henkilöitä, jotka organisoivat puhelinrinkitoimintaa. Mutta tämä ei tarkoita sitä, ettei ihmisen tarve puhua toisen ihmisen kanssa – yhteydenpito – olisi tärkein tarve hankkia toimiva ryhmäpuhelupalvelu. Havaintojen mukaan yritys A:n puhelinrinkihankkeen projektipäällikön selitykset yritys A:n työntekijöille eivät auttaneet heitä ymmärtämään, että kyse on inhimillisestä tarpeesta. Tutkimuspäiväkirjan mukaan keskusteluja käytiin useita kertoja. On myös mahdollista, että yritys A:n henkilöiden mielen malli (Saariluoma, 2003) yrityksestä asiakkaana oli niin voimakas, että se ohjasi heidän ajatuksiaan ja esti näkemästä toisenlaista tarvetta. Saattaa olla, että esimerkiksi sopimusmielessä on järkevä kohdella järjestöä ja yritystä samalla lailla, mutta se ei saa estää näkemästä järjestön todellista tarvetta, järjestön vapaaehtoistoimijoiden ja jäsenistön tarvetta.

”Joskus on kokeiltu monitieteisiä tiimejä, mutta ei sellainen ole kiinnostanut. Muiden näkemykset eivät kiinnosta, puhutaan eri kieltä...ehkä se voisi olla osana yrityskulttuuria.” (Tutkimuspäiväkirja: 169)

Tuotekehityksessä työskennellyt IT-koulutuksen omaava kehityspäällikkö pohitti yrityksiä kokeilla monitieteellisiä tiimejä. Monitieteellisiä tiimejä ei koskaan juurrutettu osaksi yrityksen kulttuuria. Tutkimus- ja kehitysryhmän johdossa toiminut johtaja kiinnittää huomiota samaan ongelmaan:

”Kun puhutaan tietoyhteiskunnan kommunikatiivisista palveluista, tarpeiden ymmärrys olisi tärkeää, se puuttuu. Monitieteellisyys olisi ratkaisu. Ongelma on, että ei nähdä laajemmin. On kulttuurien tekijä, miten kohdataan toinen ihminen, miten kestät epävarmuutta ja ymmärrät, että ei ole olemassa absoluuttista totuutta. Nämä ovat metakompetensseja. Auttavat näkemään laajasti ja toimimaan yhteiseksi hyväksi. Nyt ei uskalleta lähteä epävarmuusalueelle.” (Avainhenkilöhaastattelu, 16:30)

Jo aiemman tutkimuksen haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksessä on lukkiutettu vanhoihin toimintamalleihin ja että tuotekehitysprojekteissa on usein mukana saman koulutustaustan omaavia henkilöitä (Lappalainen, 2007, 41). Samankaltaisuus vahvistaa toinen toistaan.

Nykyisin tiede on olennainen osa insinöörisuunnittelun ajattelua. Luonnontieteellisen ja matemaattisen tiedon avulla voidaan etukäteen hallita monia konstruktio-ongelmia, kuten esimerkiksi erilaiset siltojen lujuuslaskelmat. Kun tarkastellaan asiakkaan tarpeesta lähtevää suunnittelua, silloin asiakastarve on

oltava suunnittelussa mukana alusta lähtien. Ongelmana on, että tieteet ovat hyvin erikoistuneita, esimerkiksi yhteiskuntatieteilijät ja humanistit ovat erikoistuneita ihmistutkimukseen, heille tekniikan mahdollisuudet ovat suhteellisen vieraita. Toisaalta suunnittelijat eivät tunne ihmistä ohjaavia periaatteita ja heidän ihmiskuvansa saattaa olla humanistin näkökulmasta outo (Saariluoma, 2004). Myös johtaja Jorma Ollilan mukaan tarvitaan avoimuutta ja vuorovaikutusta eri ammattikuntien välillä (Nieminen, 2009).

Käyttäjien kuuleminen voi korjata tekniikan kehittäjän ennakkokäsityksiä kohderyhmästä ja sen tarpeista. Tekniikan suunnittelijoilla on vaikeuksia saada käyttäjiltä sellaista tietoa, joka auttaa suunnitteluun liittyvien ongelmien ratkaisemisessa. Vaikeudet liittyvät usein tiedon keruumenetelmiin ja kommunikointiin (Rauhala, 2007). Esimerkiksi tutkittiin kuluttajien osallistumisen hyödyllisyyttä puheentunnistusteknologiaan perustuvan puhelinpalvelun kehittämiseen. Tulokset olivat positiivisia: ryhmäkeskustelut olivat hyödyllisiä tuotekehittelijöille, sillä ne tarjosivat tilaisuuden kohdata käyttäjät kasvokkain. Aiemmin oli havaittu, että ulkopuolisten tutkimusten tuottamia ideoita oli vaikea yhdistää palvelun kehittämisprosessiin. Suora vuorovaikutus näyttää tuottavan helpommin hyödynnettävää informaatiota, koska siinä välittyy yksittäisten faktojen lisäksi hiljaista tietoa ja mieleenpainuvia kokemuksia. Lisäksi tapaustutkimus osoitti, että kuluttajien osallistumisella voidaan samanaikaisesti arvioida toimivuutta, käytettävyyttä, hyödyllisyyttä ja hyväksyttävyyttä. Tutkimus osoitti myös, että rajoitettukin käyttäjien osallistuminen voi tuottaa hyödyllistä tietoa ja vaikuttaa kehitteillä olevien sovellusten ja palveluiden laatuun. Yhdellä käyttäjäkokeilulla on kuitenkin vain rajallinen vaikutus yrityksen käytäntöihin. Parhaimmillaan käyttäjien osallistuminen pitäisi olla säännöllinen prosessi. (Heiskanen & Hyvönen, 2006) Mikroinnovaatiomekanismin kannalta analysoituna tapauksesta nousee useita innovaation kehittämistä haittaavia tekijöitä (Saariluoma ym., 2008).

Lukuisat tekijät viittaavat Taatilan (2004) määrittelemiin viestintävalmiuksiin. Järjestöasiakas koki tapaamisen yrityksessä traumatisoivana, yhteistä kieltä ei ollut. Johtoryhmässä ei ollut yhteistä kieltä, käytännön tuotekehitystilanteissa yhteinen ymmärrys osoittautui puutteelliseksi, sillä kaikki eivät ymmärtäneet tekniikan kieltä. Tuotekehittelijät eivät ymmärtäneet asiakastarvetta, yrityksessä ei käyty monitieteistä keskustelua. Siis kaikilla tasoilla keskustelu jäi puutteelliseksi. Yritys A:n hallitseva piirre vuorovaikutuksessa on tekniikan kieli, joka estää näkemästä asiakkaan tarpeen näkökulmasta tai vangitsee ajattelun. Havainnot viittaavat siihen, että yritys A:n ja yritys B:n tuotesuunnittelu- ja myyntihenkilöt eivät tiedostaneet, että esimerkiksi järjestön edustajat, projektipäällikkö ja tulevaisuudentutkija eivät ymmärtäneet heidän kieltään ja että vuorovaikutus ei toiminut. He eivät nähneet asiassa mitään ongelmaa. Edellä luetellut havainnot viittaavat rajallisiin yritys A:n henkilöiden viestintävalmiuksiin puhelinrinkihankkeen kontekstissa. Yleensä argumentaatiota ei osata. Monitieteellisyys lähes puuttuu kehittämisestä. Yksi havainto viittasi viestintävalmiuksien osaamiseen. Tämän tutkimuksen viestintävalmiuksiin liittyvät havainnot

viittaavat siihen, että uusi, yhteistyöhön ja dialogiin perustuva palvelun kehittäminen yritys A:n nykykompetensseilla on vaikeaa.

7.2.2 Yrityksen organisaatorakenteeseen liittyvät tekijät

Käsite organisaatorakenne viittaa siihen tapaan, jolla ihmiset jakavat, toimeenpaneuvat ja koordinoivat toimensa (Mintzberg, 1983). Rakenteella on erittäin tärkeä osuus organisaation kompetenssin muodostumisessa, koska rakenne vaikuttaa muun muassa intellektuaalisen (Roos & Roos, 1997) ja myös sosiaalisen pääoman syntymiseen (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Organisaation rakenne koostuu hyvin suuresta tekijäjoukosta. Esimerkiksi Handy (1999) luettelee seuraavia tyypillisiä tekijöitä: johtaminen ja valta, ilmapiiri, tieto ja informaatiojärjestelmät, delegointi, roolit, osastojaot, valvontamekanismit, oppimisen opastaminen, muutos sekä kulttuuri. Kirjallisuudessa on myös lukuisia muita organisaatorakenteen jakoja, esimerkiksi Roos ym. (2005) sekä Nonaka ja Takeuchi (1995). Rakenne luo organisaation. Yhteinen nimittäjä rakenteellisille tekijöille on se, että niiden avulla koordinoidaan ja ohjataan niitä toimia, joita yksilö voi tai pitäisi organisaatiossa tehdä. Ne ovat menetelmiä, joilla luodaan yksilöiden jakama organisaation kompetenssi (Taatila, 2004). Seuraavassa analysoidaan organisaation kompetenssiin liittyviä yrityksen rakenteellisia tekijöitä uuden palvelun kehittämisen näkökulmasta. Rakenteelliset tekijät vaikuttavat yksilöllisten tekijöiden ohella organisaation kompetenssiin. Tutkimuksessa sovelletaan havaintojen jäsentämiseen Taatilan (2004) määrittelemistä organisaatorakenteeseen liittyvistä tekijöistä niitä, jotka nousivat esille puhelinrinkihankkeen tuotekehityksen yhteydessä.

Organisaation johtavat periaatteet

Organisaation johtavat periaatteet ovat periaatteita, jotka osoittavat organisaation suunnan. Ne ilmenevät yrityksen visioissa, missiossa, arvoissa tai strategioissa. Selkeä, hyvin määritelty visio ja/tai missio sekä hyvin johdetut strategiat antavat yrityksen henkilökunnalle kantavan pohjan, jolla he voivat tehdä päätöksiä tarvittaessa. (Hamel, 2001; Nonaka & Takeuchi, 1995) Mintzberg (1987) on määritellyt strategian viidellä eri sanalla: suunnitelma, juoni, malli, sijainti ja näkökulma. Mikäli visio on selkeä, se voi tukea organisaation suuntaa ja vaikuttaa positiivisesti organisaation kykyyn saavuttaa tavoitteensa (Lynn & Akgün, 2001). Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000) korostavat, että visio, olemassaolon tarkoitus ja missio, ovat ydinkyvykkyyksien tarpeellisia ja tärkeitä taustakäsitteitä tuettaessa ja koordinoitaessa osaamisen kehittymistä käytännössä. Edelleen Nonaka ja Takeuchi (1995) määrittelevät, että johdon määrittelemä selkeä visio on edellytys organisaation oppimiselle. Hamel (2001) ja Mintzberg ym. (1998) korostavat strategian tärkeyttä yleisessä johtamisessa. Postmodernissa organisaatioissa strategiatyöskentely on jatkuvaa johdon ja asiantuntijoiden välistä avointa keskustelua aiheista, joihin ei ole ratkaisuja (Juuti, 2001; Hamel & Prahalad, 2006). Johtavat periaatteet ovat tärkeitä organisaation osaiselle, jotta organisaatio saavuttaisi tavoitteensa. Ne myös osoittavat yrityksen

sidosryhmille, mihin suuntaan yritys yrittää liikkua. Johtavat periaatteet voidaan määrittellä osaksi organisaation kompetenssia (Taatila, 2004).

Yritys A ilmoittaa visiokseen: ” helppous tekee kaiken mahdolliseksi... vuonna 2010 yritys A on aito palveluyritys. Palvelemme yksilöitä ja perheitä, yrityksiä ja organisaatioita. Meidän ansiostamme asiakkaamme voivat muodostaa yhteyksiä ja viestiä ajasta ja paikasta riippumatta. Meidän avullamme he voivat hyödyntää järjestelmiä, verkkoja ja palveluja. Turvallisesti, fiksusti ja nopeasti. Tämä on toimintamme perusta ”(Tutkimuspäiväkirja: 109).

Tämän tutkimuksen luvussa neljä todettiin, että kaikki eivät jaa samaa palvelukäsitystä yritys A:ssa. Näin ollen palvelutuotanto on vaikeaa, koska palvelukäsite ymmärretään eri tavoin yrityksen sisällä. Aiemmin myös todettiin, että yrityksen ja järjestön palvelukäsitykset olivat erilaiset. Puhelinrinkihanke esiteltiin konsernin johdon strategiatyöskentelykokouksessa Puhumalla paras® -hankkeen pilottivaiheessa. Yrityksen hierarkiassa toimitusjohtajasta seuraavalla tasolla oleva telekonsernissa työskennellyt johtaja totesi:

”Tämä on juuri sitä, mitä tarvitaan, hyödynnetään vanhaa tekniikkaa, haetaan kasvua sieltä missä olemme hyviä – puhelun välityksessä.” (Tutkimuspäiväkirja: 151)

Tämä lausuma ei riittänyt tukemaan hankkeen etenemistä varsinaiseen tuotekehitykseen. Kyseinen johtaja ei ilmeisesti edustanut valtavirta-ajattelua yritys A:ssa. Hän katsoi tekniikan tuomaa liiketoimintaa, hän ei katsonut asiaa käyttäjän sosiaalisen tarpeen kannalta.

”Muutoksen hallinta on kaikkein vaikeinta, että yrityksen ylin johto komittoituu sille. Ihmisillä on kaikenlaisia stooreja, on visioita ja hypeä tarjolla, kaikki tulee omilla stooreillaan. Mutta ei ole yhteistä näkemystä, se on vaikea saada. Kukaan ei ole yksin oikeassa. Strategia ja visio on käytännössä vaikea. Komittoituminen vaatii aikaa, muutos kestää 2-5-7 vuotta. Vaatii ylemmältä johdolta strategiaa ja visiota, käytännössä vaikea. Myös työntekijät ovat tärkeä asetti, että he pysyvät motivoituneena.” (Avainhenkilöhaastattelu, 02:00)

Yrityksen johtoryhmän jäsenenä toimineen johtajan puheesta ilmenee, miten vaikea on saada aikaan yhteistä näkemystä. Siihen tarvitaan aikaa, luottamusta ja yhteistä kieltä. Ilman yhteistä näkemystä uuden palvelutoiminnan kehittäminen ei onnistu, uudelle palvelutoiminnalle täytyy olla ”tilaus” johtoryhmän taholta ja se pitää olla kirjattuna yhteiseen visioon ja strategiaan. Yhteisen näkemys pohjalta nousevat myös henkilöstön osaamistarpeet. Yritys A:n toimitusjohtaja vaihtui joka toinen vuosi, uusi toimitusjohtaja teki ensimmäiseksi organisaatiomuutoksen ja samalla myös johtoryhmä muuttui. Havaintojen mukaan yhteisiä näkemyksiä ei palveluiden kehittämisestä ehditty muodostaa, sillä yrityksen oma hallinto vei aikaa johtoryhmätyöskentelyssä.

”Järjestöjä ei ole hoidettu liiketoimintamielessä. Sosiaaliselle yhdessäololle on tarve, siis pitäisi alkaa hoitaa järjestöjä. Nyt priorisoidaan muihin asioihin kuin kolmanteen sektoriin...”(Tutkimuspäiväkirja: 127)

Kyseisen markkinointijohtajan puhe kuvaa, että järjestöjen palvelujenkehittämiseen ei ole panostettu. Hän hahmotti yleistä kehitystä ja näki toisenlaisen ky-

synnän kehittyvän. Tämä viittaa, että markkinointijohtajalla oli näkemys uudenlaisesta kysynnästä. Mutta järjestöt eivät kuuluneet hänen vastualueeseensa eikä hän näin ollen tarttunut ongelmaan. Projektipäällikkö oli sopinut hänen kanssaan tapaamisen saadakseen näkemyksiä ja apua puhelinrinkiprojektin eteenpäinviemiseen. Markkinointijohtaja piti puhelinrinkiä hyvänä ideana ja pyysi puhelinrinkihankkeen esittelymateriaalit itselleen, jotta voisi esitellä ajatusta pienyrityskontekstissa.

Yritys A ilmoittaa visiokseen, että helppous tekee kaiken mahdolliseksi. Puhelinrinkihakkeessa kiinnitettiin helppouteen erityisesti huomiota. Haluttiin yritys A:n tuottavan sellaisen ryhmäpuhelun, joka on helppo käyttää, yhteensopiva kaikkien osallistujien kesken ja edullinen. Tällainen sovellus tekisi mahdolliseksi puhelinrinkejä tarvitseville henkilöille yhteyksien muodostamisen ja ajasta ja paikasta riippumattoman viestinnän – aivan kuten yritys A:n visiossa kerrotaan. Tutkimusjohtajana toiminut henkilö korostaa yhteisen näkemyksen tärkeyttä ja koko henkilöstön osallistumista ja sitouttamista kokonaisuuteen.

”Näkemyistä pitää olla, visio pitää olla ja sen pitää olla yhteinen, yritys ja T&K, täytyy tietää mihin mennään! Olisi rakennettava avoin luottamuksen ilmapiiri, keskustellaan tavoitteista. On lähdettävä liikkeelle oman työn kautta, ja lisätään näkemystä mukaan. Näkemyksellinen tieto ja keskustelu edellyttävät osaamista. Ei ole kysymys mielipiteistä vaan argumentoiduista käsityksistä. Työntekijöillä on paljon sanomista oman työn organisointiin ja henkilö voisi kasvaa työn organisoinnin kautta.” (Avainhenkilöhaastattelu, 19:32)

Yritys A:n organisaation johtavat periaatteet Taatilan (2004) määritelmän mukaan yritys A:n visioon on kirjattu tahtotila olla palveluyritys, mikä havaintojen mukaan ei puhelinrinkihankkeen kontekstissa toteutunut. Järjestöjä ei hoidettu liiketoimintamielessä. Yritys A:n johtoryhmällä ei ollut yhteistä näkemystä uudesta palveluntuotannosta tai siitä, mitä muuttuminen palveluyritykseksi edellyttäisi. Nämä kaikki havainnot viittaavat, että yritys A:ssa on tavoiteltu yhteistä näkemystä, jota ei kuitenkaan ollut saavutettu edes johtoryhmätasolla, jolloin se ei voi jalkautua muillekaan organisaatiotasolle. Tämän luvun alussa todettiin, että organisaation johtavat periaatteet osoittavat organisaation suunnan. Empiriasta nousseet havainnot viittaavat, että yritys A:n johtavat periaatteet eivät käytännössä tue uuden palvelun tuotantoa.

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurista ei ole olemassa yhtä yhteisesti hyväksyttyä määritelmää. Viimeiset 30 vuotta aiheesta on tehty erittäin paljon tutkimuksia, joista osalla ei ole mitään tekemistä tieteen edistymisen kannalta Alvessonin ja Bergin (1992) mukaan. Alvesson ja Berg selittävät, että pääongelma on siinä, että ei juuri ole kokonaisvaltaisia, syvälle organisaatiokulttuuriin pureutuvia empiirisiä tutkimuksia. Myöskään pitkittäistutkimuksia ei ole tehty. Heidän mukaansa suppeasti sanoen, organisaatiokulttuuri voidaan määritellä alasyntemiksi, joka sisältää arvoja, normeja, perustavia ajatuksia ja tavan toimia, joka on enemmän tai vähemmän syvään juurtunut kollektiivissa. Laajemmin sanottuna koko yritys on kulttuuri.

Kun organisaatiota tarkastellaan kulttuurin näkökulmasta, huomio on organisaation elämässä, jonka tutkimista on laiminlyöty. Millaisia tarinoita ihmiset kertovat, miten uusille työntekijöille kerrotaan yrityksen tavoista, millä tavoin toimistot on järjestetty, millainen on työilmapiiri, millaisia vitsejä kerrotaan tai millaiset ovat työntekijöiden välit, jne. Kulttuurin tutkija osallistuu organisaation elämään, hän havainnoi virallista politiikkaa, mitä ihmiset ansaitsevat, erilaisia yksityiskohtia, jotka kertovat asioista. Hän selvittää merkityskuvioita, harmoniaa, konflikteja, epämääräisyyksiä, paradokseja, vastakkaisasettelua jne. (Martin, 2002). Schein (2004) määrittelee ryhmän kulttuuriksi jaettujen perusoletusten kaavan, jonka ryhmä oppi ratkaisemalla ulkoiset sopeutumisongelmansa ja sisäiset integraatio-ongelmansa. Tämä perusoletusten kaava on toiminut riittävän hyvin, jotta sen voi ajatella olevan validi ja sitä voidaan opettaa uusille ryhmän jäsenille oikeana tapana havainnoida, ajatella ja tuntea suhteessa edellä mainittuihin ongelmiin. Alvessonin ja Sveningssonin (2008) mukaan kulttuuri ei viittaa sosiaalisiin rakenteisiin ja käyttäytymiseen, vaan mentaaliseen ilmiöön. Miten ihmiset ajattelevat tietyn ryhmän sisällä ja arvostavat todellisuutta samalla tavalla sekä miten tämä ajattelu ja arvostaminen eroavat muiden ryhmien ajattelusta ja arvostamisesta. Heidän mukaansa kulttuuri viittaa siihen, mikä on taustalla ja ohjaa käytöstä eikä itse käytökseen.

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yksilön yläpuolella olevaa psykososiaalista kokonaisuutta, jota luonnehtivat organisaatiossa käytettävä kieli, monet sen rituaalit, lausutut ja piilevät normit sekä arvot, pelisäännöt ja ilma-
piiri (Saariluoma, 2003). Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat päätekijät ovat yrityksen historia, omistajuus, koko, teknologia, tavoitteet, ympäristö ja ihmiset (Handy, 1999). Yrityskulttuuri on osittain oman teollisuudenalansa vaatimusten muokkaamaa (Gordon, 1991). Yhteistä näkemystä löytyy siinä, että ajatellaan organisaatiokulttuurilla olevan merkitystä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (esimerkiksi Schein, 1985). Kulttuuri on sekä prosessi että tuote (Keyton, 2005). Kaikki organisaation jäsenet osallistuvat organisaation prosesseihin ja kulttuurin luomiseen jäsentämällä työympäristöä, työaktiiviteetteja ja kanssatyöntekijöitä. Jokaisessa kehkeytyvässä tilanteessa ihmisen on jäsennettävä tilannetta, on strukturoitava tuntematon tunnettuun (Weick, 1995). Jäsentäminen on jatkuva. Nyky-ympäristöt ovat tulvillaan informaatiota, ja ne ovat monimutkaisia ja turbulenteja, ne synnyttävät epävarmuutta organisaation työntekijöissä. Tämä vaatii jäsentämistä. Yrityksessä johtajat vaikuttavat eniten organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin, koska he kontrolloivat useita organisatorisia tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatiokulttuuriin (Seeck, 2008). Deanin ja Kennedyn (1999) mukaan organisaatiokulttuuri on kriisissä, koska toiminta on painottunut omistajan arvon tuottamiseen ja lyhytjänteisyyteen, uudelleen organisointiin ja työntekijöiden irtisanomisiin, ulkoistamiseen, yritysostoihin, tietotekniikkaan ja globalisaatioon. Kaikella tällä toiminnalla on ollut suuri vaikutus organisaatiokulttuuriin.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin aiemmin yksilöihin liittyvien tekijöiden yhteydessä vuorovaikutusta organisaation kompetenssina. Havainnot osoittavat yritys A:ssa olevan ääneen lausumaton sääntö, että vaikka ei ymmärrä jota-

kin termiä tai haluaa siihen lisäselvennystä, sitä ei pidä kysyä ääneen, varsinkin muiden edessä. Tutkimusjohtajan näkemys:

”Vaikuttaa, että kaikki ihmiset siellä toimii osaamattomuutensa rajoilla, he eivät tiedä itsekään. He loivat harhaisen käsityksen, mistä on kyse ja he luulevat tietävänsä tai sitten he eivät osaa selittää toiselle. Kukaan ei kehtaa kysyä, joutuu naurunalaiseksi, koska toinen ei osaa sitä selittää. Kysyin kerran, mitä palvelulla tarkoitetaan ja minulle naurettiin, että sehän löytyy kirjoista.” (Avainhenkilöhaastattelu, 24:33)

”Kun puhutaan tietoyhteiskunnasta, kommunikatiivisten palveluiden tarpeiden ymmärrys olisi tärkeää, se puuttuu. Monitieteellisyys olisi yksi ratkaisu. Ongelma on, että ei nähdä laajemmin. Kun ei puhuta samaa kieltä, hyljeksitään. Asiantuntijaorganisaatiossa näkökulma on kapea. Tehdään toinen naurunalaiseksi, hän ei osaa meidän asiantuntijakieltä. Asiantuntija on varma vain hänen fakkisanastollaan. Millä tavalla kohtaamme toisen ihmisen, on kulttuurinen tekijä.” (Avainhenkilöhaastattelu, 16:30)

T&K:n johtotehtävissä toiminut johtaja on samoilla linjoilla edellisen haastattelutavan kanssa. Tällainen kulttuuri kertoo mm. luottamuksen puutteesta eikä edesauta uuden palvelun kehittämistä, yrityksessä ei ole mahdollista keskustella esimerkiksi, mitä tarkoittaa palvelun käsite yrityksessä A. Peruskäsitteistä tulisi olla yhteinen ymmärrys. Aiemmin tässä tutkimuksessa todettiin, että yritys A:ssa ei ollut yhteistä ymmärrystä palvelukäsitteestä.

Aarnion (1999) mukaan useimmat vakavammat keskustelut huolimatta sosiaalisesta tilanteesta ovat luonteeltaan defensiivisiä. Ihmiset pelkäävät etteivät tule hyväksytyiksi tai että he menettävät kasvonsa. Tämä estää dialogia – merkitysten vapaata virtaa. Ihmiset tulevat keskusteluihin erilaisten olettamusten ja tulkintojen kanssa ja ovat puolustusasemissa näiden asioiden suhteen. Aarnion (1999) näkemyksen mukaan se, mitä kutsutaan dialogiksi, on harvoin dialogia. Hän jatkaa, että Habermas tavoittelee kommunikaation teoriassaan yhteisöjä, joissa ihmiset jäsentyneen keskustelun avulla ymmärtäisivät toisiaan ja voisivat päästä käsiteltävistä asioista yhteisymmärrykseen.

Yritys A:n historia on pitkä, merkittävä ja monimuotoinen, se nivoutuu osaksi suomalaisen yhteiskunnan kehitystä. Yritys on henkilöstömäärän ja liikevaihdon perusteella suuryritys, ja sillä on ollut suurin markkina-osuus Suomessa. Se lanseerasi useita uusia viestintäteknikka-alan innovaatioita ensimmäisenä maailman markkinoille. Yritys A toimii viestintäteknikka-alalla, ja tekniikka vaikuttaa hallitsevasti yrityksen organisaatiokulttuuriin, jossa luonnontieteet ja matemaattinen tieto ovat hallitsevia. Tekninen tiedon intressi oli vallitseva lähestymistapa asioihin (Habermas, 2002). Tämä ei ole edistänyt vuorovaikutusta yhteiskuntatieteilijöiden ja humanistien kanssa. Yhteiskuntatieteilijöiden ja humanistien edustama praktinen tiedonintressi (Habermas, 2002), jonka tehtävänä on inhimillisten merkitysten ymmärtäminen ja tulkinta, jää teknisen tiedon intressin hallitessa puuttumaan. Ihmistieteiden ja tekniikan ammattilaisten keskustelua hallitsevat usein ennakkoluuloiset ja hedelmättömät ajatusmallit, joista olisi mahdollisimman nopeasti päästävä eroon (Saariluoma, 2004). Uudistuviin ja täysin uusiin palveluihin kytkeytyy kulttuurisia ja asenteellisia näkökohtia sekä mahdollisesti eettisiä näkökohtia ja arvotulkintoja (Haglund & Wirzenius, 2005). Esimeriksi Grönroosin (2003) mukaan palvelu-

kulttuuri on olemassa silloin, kun organisaation tärkeimpinä normeina ovat palveluhenkisyys ja kiinnostus asiakkaita kohtaan.

Yritys A:n rakenne on hierarkkinen ja osoittautui, että uusia ajatuksia oli vaikea saada alhaalta ylöspäin. Tiukka hierarkia ei myöskään edistä vuorovaikutusta horisontaalisesti eri teknologiasiilojen tai henkilöiden välillä. Havaintojen mukaan yrityksen kulttuuri osoittautui hyvin perinteiseksi T&K-ryhmän johdossa toimineen johtajan mukaan:

”Korostetaan economics of scale eli monistetaan lisää samankaltaisuutta, rakennetaan yhdenlaisia verkkoja. Back to the basics eli takaisin ydinbusinessiin, ei mitään palveluja ei hypeä. Rönsyt pois. Alalla ei haeta erilaisuutta, ihmisiä palkitaan perustoiminnasta. Perusplatform (alusta) on, että tilaaja A soittaa tilaaja B:lle, tuotanto- ja laskentajärjestelmät perustuvat tälle logiikalle. Operaattorin kielenkäytössä ei ole muita ilmauksia, kaikki muu on sivujuonta. Seurataan mitä muut maailmalla tekevät ja tehdään samaa, ei erilaista. Kilpailuetua haetaan symmetrialla.... Puhelinrinkihanke edustaa valtavaa paradigman muutosta, puhelinrinki tulee eri tulokulmalla teolliseen tuotantoon ja kaikki nitisee liitoksistaan. Se on tuskainen tie.” (Avainhenkilohaastattelu, 28:00)

Tutkimuksen empiriasta nousevat havainnot Taatilan (2004) määrittelemästä organisaatiokulttuurista: yrityksessä ei ole avointa, luottamuksellista keskusteluympäristöä vaan defensiivinen asenne. Havainnot viittaavat pikemmin pelon kulttuuriin: pelätään joutumista naurunalaiseksi. Tästä seuraa, että yrityksessä A ei myöskään uskalleta kyseenalaistaa asioita. Hierarkkinen rakenne ja havainnoista nouseva yhteisten käsitteiden puute eivät kannusta vuorovaikutukseen. Havainnot viittaavat enemmän perinteisen tekniikkaliiketoiminnan painottamiseen kuin toiminnan suuntaamiseen palveluinnovaatioiden kehittämiseen. Yritys A:n organisaatiokulttuuria voi luonnehtia tekniseksi. Organisaatiokulttuuri on merkittävä organisaation kompetenssi, ja tämän tutkimuksen havainnot viittaavat siihen, että yritys A:n organisaatiokulttuuri ei tue uuden palvelun kehittämistä. Uuden palvelun kehittäminen edellyttäisi nykyisten toimintamallien kyseenalaistamista, avointa vuorovaikutusta, vapaata tiedon virtaa, luottamusta ja erilaisten ajattelumallien hyväksymistä.

Yrityksen arvot

Arvot organisaatiossa viittaavat usein johonkin määrittelemättömään, jopa tiedostamattomaan arvojoukkoon, jonka pohjalta organisaatio toimii. Todelliset arvot eivät välttämättä ole samat kuin määritellyt arvot, mikä tuli jo ilmi organisaation johtavat periaatteet osiossa. Arvoilla on pääosa yrityksen organisaatiokulttuurissa. Esimerkiksi Leonard-Bartonin (1992) määrittelemät ydinkompetenssit rakentuvat arvoille ja normeille. Leonard-Barton näkee ydinkompetenssit myös ydinjäykkyyksinä ja ne voivat estää esimerkiksi uuden palvelun suunnittelun. Handyn (1999) mukaan työntekijöiden arvoihin ja uskomuksiin vaikuttavat yrityksen historia, omistajuus, koko, teknologia, tavoitteet ja ympäristö. Yhteiset arvot nähdään yrityksen toimintakulttuurin ytimenä. Ajatuksena on luoda voimakas toimintakulttuuri, johon työntekijät sitoutuvat. Nähdään, että työntekijät identifioituisivat yritykseen ja näkisivät yrityksen omien intressiensä tukijana (Schienstock, 1999). Todellisuudessa yrityksen sisällä kaikki eivät aina jaa yhteisiä arvoja, vaikka olisivat niihin puheen tasolla sitoutuneetkin (Kirja-

vainen & Laakso-Manninen, 2000). Hofsteden (1991) mukaan organisaation todellinen arvostusjärjestelmä on huomattavasti monimutkaisempi kuin yrityksen ilmoittamat julkiset arvot.

Arvot, filosofisessa merkityksessä, tulivat organisaatioissa vahvaksi teemaksi 1990-luvulla muutaman edelläkävijäyrityksen näyttäessä muille mallia (Aaltonen ym., 2003). Arvojen hyödyistä kuulee kyynisiä äänenpainoja, jos arvoihin ei suhtauduta vakavasti. Sanojen ja tekojen ristiriita saattaa murtaa ihmisten luottamusta organisaatioihin, yhteiskuntaan, johtajiin ja tulevaisuuteen. (Aaltonen ym., 2003; Fleming, 2005) Arvoilla on tärkeä osuus organisaation osaamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Todelliset arvot ovat organisaation kompetenssitekijä (Tautila, 2004).

Yritys A on ilmoittanut arvoikseen: *"Tuotantolisäärvöä, osoitan arvostusta, tartun toimeen"* (Tutkimuspäiväkirja: 109). Arvo on subjektiivinen käsitys tavoiteltavasta tai halutusta tilasta eikä sitä ole helppo määritellä saati sitten ymmärtää. Tänä päivänä useat yritykset käyttävät käsitettä "arvo" tarkoittaen sillä lähinnä tuotteen, palvelun, tuotannon jne. rahassa mitattavaa määrää tai hyötyä. Yrityksissä puhutaan arvoketjuista tarkoittaen toimenpiteitä. Yrityksissä arvo on konkreettinen, rahassa mitattava tulo, "näkyvä viivan alla". Puhutaan myös asiakkaalle lisäarvoa tuottavasta lisäarvopalvelusta, jolla tarkoitetaan lisähyötyä asiakkaalle. Filosofian etiikan arvo-termiä ei välttämättä heti ymmärretä (Korkman, 2006b).

... "pilotti pitää tehdä sellaisen järjestön kanssa, jolla on enemmän hypeä"¹⁵ ... (Tutkimuspäiväkirja: 127)

Yrityksen markkinoinnissa toimineen johtajan puhe paljastaa, että yrityksen markkinointi ei näe kaikkia organisaatioita tasa-arvoisesti yhtä arvokkaina asiakkaana. Havaintojen mukaan markkinointi kaipaisi "lennokkaampaa" järjestöä palvelunkehitykseen. Yrityksen markkinointi ei myöskään osannut nähdä puhelinrinkipalvelun piileviä markkinoita. Seuraavassa puheessa aliarvioidaan koko hanketta:

... "puhelinrinkihankkeeseen suhtaudutaan vähätellen, sitä pidetään puuhasteluna..." (Tutkimuspäiväkirja: 79)

Havaintojen mukaan projektipäällikkö selvitti puhelinrinkihankintaa T&K-ryhmän uudelle väliaikaisjohtajalle, joka oli jo kuullut hankkeesta muiden mielipiteitä ja suhtautumista yrityksessä (Tutkimuspäiväkirja: 78). Tässä myös näkyvät muiden johtajien arvot; heille palveluntuotanto kansalaisjärjestölle ei näyttäytyä arvokkaana. Lisäksi puheesta ilmenee osaamattomuus argumentoida. Yrityksessä edellytetään tietoista päätöksentekoa ja harkintaa. Harkinta tarkoittaa perustelua eli argumentaatiota, joka on periaatteessa samanlaista tieteelli-

¹⁵ "Hype" hypettäminen liitetään arkikielessä yliampuvaan mainontaan, katteettomaan kehumiseen ja mainostemppeihin. Hypettämällä tarkoitetaan tiedotusvälineissä ylettömästi esiintuvaa ilmiötä ja sen aiheuttamaa julkisuuskohua. Sanaa on käytetty esimerkiksi IT-kuulan yhteydessä 2000-luvun vaihteessa. (<http://fi.wikipedia.org/wiki/Hype>)

sessä tutkimuksessa kuin päätöksenteossakin. Esimerkiksi asiantuntijan työssä reilu argumentti tarkoittaa sitä, että hän punnitsee perusteluja sekä väitteen puolesta että sitä vastaa (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti, 2006). Havainnon puhe viittaa lähinnä arkipuheeseen (Berger & Luckmann, 1994), jonka riittämättömyyden yrityksen johtamiseen ja muihin toimintoihin Risku (2010) nostaa esille Nokia-kontekstissa. Argumentointi on tärkeä osa innovointia. Päätökset perustuvat argumenteille. Voimme edistää tai estää hyviä ideoita organisaatiodiskurssissa. (Kannisto & Saariluoma, 2009)

...” Ei eläkeläisten ongelmien ratkaiseminen vielä tässä vaiheessa kiinnosta.” (Tutkimuspäiväkirja: 169)

Projektipäällikkö keskusteli lounaspöydässä tuotekehityksessä työskentelevän IT-koulutuksen omaavan kehityspäällikön kanssa puhelinringistä. Tutkimuspäiväkirjamerkintä on tässä uudelleen toisesta näkökulmasta. Viestintäpalvelujen tuotekehitystä on ohjannut nuorten miesten arvomaailma. Tämä on pitänyt yllä kehitystä, jossa viestintäkulttuurin murroksesta ja ihmisen olemassaolon perustarpeista kumpuavat viestintätarpeet ovat jääneet vähemmälle huomiolle. (Tuomaala & Viherä, 2002; Tutkimuspäiväkirja)

Yritys A näkee ensimmäisenä arvona lisäarvon, joka ei ole arvo filosofisessa mielessä vaan kuvaa rahan tuottamista. Arvosta lisäarvomielessä keskusteltiin tämän tutkimuksen luvussa neljä. Toinen julkilausuttu arvo on ”osoitan arvostusta.” Kun toimimme, tavoittelemme asioita, joita arvostamme eli pidämme arvokkaina. Arvostaminen on subjektiivinen toiminto, joka kohdistuu arvoon (Kotkavirta & Nyysönen, 1996). Eli asia voidaan selittää käänteisesti niin, kuten edellä oleva tutkimuspäiväkirjan merkintä osoittaa, että eläkeläistä ei nähdä arvokkaana, koska hänen ongelmiansa ratkaiseminen ei kiinnosta. Järjestö A:ta ei nähdä arvokkaana eikä myöskään koko kehityshanketta nähdä arvokkaana. Esimerkiksi Vakimo haluaa uutta ymmärrystä vanhuuden ikäkauden ymmärtämiseen: ”Jos vanhuuden ikäkausi nähdään uutta luovana, tässä ja nyt eletävänä elämänä, voisi ikääntyneiden kerrontaakin tulkita sitoutuneena tiettyyn ikäkauteen ja ikäkausikulttuuriin. Vanhojen ihmisten voi nähdä tuottavan nykyisyyden kulttuuria: omia toimintatapoja ja ilmaisuja, jotka linkittyvät tähän päivään, uusiin ihmissuhteisiin ja muuttuviin sosiaalisiin tilanteisiin; tilanteisiin, joihin meillä nuoremmilla ei kenties aina ole edes pääsyä.” (Vakimo 2001, 13) Esimerkiksi puhelinrinki on hyvä esimerkki uudesta toimintatavasta. Yrityksen T&K-ryhmässä johtajana työskennellyt henkilö nostaa jatkuvan dialogin tärkeään asemaan. Tässä näkyy, miten dialogi lähtee arvoista:

”Nöyryyttä pitäisi olla ja pitäisi mennä asiakkaiden keskuuteen. Miten organisoidutaan niin, että saadaan tarve esille, se voi olla myös inhouse-toiminto. Pystyä kuuntelemaan muita organisaatioita, tehdä tuotekehityksen verkostoa olemassa olevien verkostojen yhteisöistä. Voimaannuttaa yhteisöjä ja itse oppia niistä. Yhteisöjen palveluita ei voi rakentaa ellei ole jatkuvassa dialogissa asiakkaan kanssa.” (Avainhenkilöhaastattelu, 22:40)

”Soitin kontrollerille ja kysyin, onko hän jo tehnyt jotakin kannattavuuslaskelmille, jotka hänelle talvella annoin. Hän vastasi kieltävästi perustellen tekemättömyyttään

sillä, että kyseisen tuotealueen x-päällikkö oli sanonut, että puhelinrinkihankkeesta ei tule mitään.” (Tutkimuspäiväkirja: 180)

Empiriaan perustuvien havaintojen mukaan projektipäällikkö kuvaa yhtä tilannetta yrittäessään saada tuotekehitystä eteenpäin johtoryhmän päätettäväksi. T&K-ryhmässä toiminut avainhaastateltava kuvasi yrityksen laskentajärjestelmän ja palkintajärjestelmän tukevan työntekijöiden opportunistista käytöstä, missä yhteistyö uusien palvelujen kehittämiseksi ei automaattisesti kuulu asiaan.

”Ohjausmalli perustuu laskutukseen, esimerkiksi yritystunnuksen tulevaan laskutukseen. Tämän tyyppiset ratkaisut (puhelinrinki) eivät istu tulokorttiohjaukseen, jäävät tyhjän päälle. Laskentajärjestelmä ei tuo esille puhelinringistä saatavan tulon vipuvaikutusta, se katoaa järjestelmään tai näkyy yksittäin kuluttajan kohdalla piikinä. Välijohdo optimoi omaa tulostaan, kuten x-päällikkö. Hän on huono tuotealueen päällikkö, jos hän tekee muuta kuin mitä hänen odotetaan tekevän. Vaikka naapurisiiloon tulisi tuloa, sitä ei tehdä... Hän oli saanut käskyt viivytystaiteluun, ei ollut kasvutavoitetta, oli käsketty säilyttää ja optimoida nykyasiakkaat. Liiketoimintavastuut ovat mobiili ja laajakaista, puhelinrinki menee useamman siilon alle eikä näin ole kenenkään hyöty. Vanha valmistavan teollisuuden suoritepohjainen arvoketjumalli ohjausjärjestelmänä ei kannusta uuteen palvelukehitykseen.” (Avainhaastateltava, 14:30)

Niiniluoto (2001) näkee nykyisen poliittis-taloudellisen murroksen prosessina, jossa lisääntyvä kilpailu niukentuvista luonnonvaroista johtaa arvojen kovenemiseen. Toisesta näkökulmasta katsoen Niiniluoto (2001) puhuu arvojen löystymisestä. On kaksi ääripäätä, jossa toisessa päässä on hyvin tiukka sitoutuminen itseisarvoihin ja toisessa yhteiskunnan agenteilla ei ole mitään pysyviä arvopäämääriä. Jokainen puolustaa hetkellisesti vaihtuvia intressejään, valmiina kaupan käyntiin ja kompromisseihin. Tällainen tilanne antaa tilaa konformismille ja opportunistille. Kolmantena muotona Niiniluoto (2001) kuvaa arvojen puuttumisen, moraalisen nihilismin, jota luonnehtii eettisten arvojen häviäminen.

Vähämäen (2008) mukaan muuttuneessa työelämässä, kuten yhteistyötaitojen muuttuessa työtaidoiksi ja taloudellisen arvon lähteiksi, ainoa tapa puolustaa itseään on luoda omaa tilaa ja omaa subjektiivisuutta, se on eräänlainen ”pako itseen”. On paettava yhteisölliseksi muodostuneesta työstä, mikä on keino vastustaa omien perusinhimillisten kykyjen kääntämistä työkyvyksi ja alistamista vain taloudellisen arvon luomiselle. Paradoksaalisesti yhteisön ja yhteisöllisyyden avulla toimiva työelämä synnyttää työntekijätyyppejä, jotka tekevät kaikkensa pelastaaksensa itsensä. Tyyppejä, jotka eivät anna toisille mitään eivätkä jaa mitään. He imevät yhteistyöstä kaiken itselleen. Nämä henkilöt eivät sijoita sosiaalisuuteen tai yhteistyöhän vaan riistävät sitä. Tällaisia henkilöitä tunnetaan kaksi ääripäätä opportunisti ja kyynikko. (Vähämäki, 2008; Niiniluoto, 2001)

Yritys A on hierarkkinen ja autoritäärinen toimintaympäristö. Välimäen mukaan opportunisti tekee mitä tahansa, kunhan käsketään, hän on auktoriteetin päiväuni ja samalla sen romahdus. Häneltä on turha odottaa aloitteellisuutta, itsenäisyyttä ja kykyä riskien jakamiseen, kuten tuotealueen x-päällikön toiminta osoittaa. Opportunisti ei anna kenellekään mitään eikä tuo mihinkään mitään

uutta. Opportunistinen käytös selittää myös osaltaan tietojen panttausta yritys A:ssa. Havaintojen mukaan tämä ilmeni esimerkiksi puhelinrinkihankkeen yhteydessä: hankkeessa piti selvittää useampia tekniikkavaihtoehtoja. Tässä kului lähes kaksi vuotta. Eri tekniikkavaihtoehtojen huomioiminen teki johtoryhmän päätöksentekoon tarvittavan esityksen laatimisesta monimutkaisen ja se vaatii erikoisosaajia, jotka hallitsivat tekniikan sanaston sekä yleisesti yrityksessä A käytetyt laskentaperusteet:

” Esitys johtoryhmälle alkoi olla jo aika pitkällä, siitä puuttui vielä viimeiset lukemat ja viimeisen tekniikkavaihtoehdon lukuja, joita pyysin yritys A:n henkilöiltä. Sain vastauksen, joka oli minulle pelkkiä hieroglyfejä...lisäksi osaamiseni ei riittänyt liian tekniseksi käyvän esityksen tekemiseen... keskinäinen kommunikointi työryhmässä oli erittäin väkinäistä, tuntui, että joka sana piti nyhtää irti ja olisi pitänyt osata kysyä asioita, joihin ei mielikuvitukseni riittänyt, koska siltä alueelta osaamista tai aikaisempaa kokemusta ei ollut. Tilanne oli äärimmäisen frustroituva ja samalla absurdi, sillä olimme laskeneet, että puhelinrinkihanke olisi tuottoisa yritykselle...” (Tutkimuspäiväkirja: 161)

Yrityksessä dominoivat tieteenalat olivat insinööritieteet. Ei-dominoivassa asemassa olevan tieteen edustajan (projektipäällikkö) puhetta ei oteta huomioon, mikäli hän ei esiinny dominoivan tieteenalan kielellä (Leonard-Barton, 1992). Kuvatussa tilanteessa johtoryhmälle esitystä tekevän ryhmän arvoilla, osaamisella, hyvällä yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella sekä motivaatiolla on suuri merkitys. Tässä vaiheessa hanketta oli nähtävissä, että usko puhelinrinkiin ei ollut vahva. Jos työtoverit käyttäytyvät opportunistisesti, yhteinen palvelun kehittäminen on mahdotonta. Puhumalla paras® -hankkeen projektipäällikkö vei kehityshanketta eteenpäin, koska puhelinringille ei järjestynyt tuotekehitystä tuntevaa vastuuhenkilöä liiketoiminnasta.

”Jos ei sanoma mene läpi, se ei miellytä tai sitten sitä ei ole saatu ymmärrettävään muotoon. Jos arvot taustalla ristiriidassa, vaikeata on.” (Avainhenkilöhaastattelu, 40:30)

Havaintojen mukaan tutkimus- ja kehitystehtävissä toiminut henkilö ajatteli että kuulija ei reagoi, mikäli hän ei näe siitä koituvan itselleen hyötyä tai, että asia on liian haastava sen vaatimien suurten muutosten takia. Sama haastateltava jatkaa näkemyksiään. Näkemys erillisestä yksiköstä on hyvin kyyninen. Kyynikko on jo nähnyt kaiken ja tietää, miten tulee käymään ennen kuin projekti on edes alkanut. (Vähämäki, 2008)

Jos ajatellaan, että erotetaan erillinen yksikkö linjasta tekemään uutta palvelukehitystä, pitää olla huikea moraalinen ja vastuu, jotta yksikkö hyödyttäisi koko yritystä. Tulee helposti ahneus, jos he oivaltavat, että se voisi olla iso business, he eivät kasvata tietoisesti toimintaa, he eivät halua, että muut hyötyvät. Ideakanavan edellytyksenä olisi, että ollaan oikeasti sitoutuneita yritykseen. On epävirallisia organisaatioita, tahallista sabotaasia ja omanvoitonpyyntiä. Tämä on kilpailuorganisaatio, henkilökunta kilpailee keskenään.” (Avainhenkilöhaastattelu, 21:00)

Flemingin ja Spierin (2003) mukaan johtamiskirjallisuudessa kyynisyys nähdään psykologisena puutteena, joka pitäisi korjata. Radikaalissa humanistisessa näkemyksessä nähdään kyynisyys puolustusmekanismi. Ihmisellä ajatellaan

olevan erilaisia tapoja, miten suojata itseä kyynisyydellä. Se saattaa olla keino säilyttää arvokkuutensa ja integriteettinsä silloin, kun muut vaihtoehdot ovat vähissä. Kun kulttuurista tulee liian klaustrofobinen tai uskomaton, kyynisyyttä voidaan käyttää puolustamaan käsitystä itsestä tyrannimaista johtoa vastaan ja näin säilyttää psyykkinen turva. Tai kyynisyys voi olla pragmaattinen tapa selvitä ilman identiteetin hävittämistä (Fleming, 2005).

Modernit yhteiskunnat ovat monimutkaisia arvojärjestelmiltään sekä moniäänisiä. Yhteiskunnan työnjako on eriytynyt, lukemattomat samanaikaiset pelit ovat käynnissä ja pelien säännöt vaihtelevat eivätkä niiden tavoitteet ole yhteismitallisia. Yhteiskunnan toiminta edellyttää, että erilaisten todellisuuksien ja arvomaailmojen ympärille syntyneet yhteisöt voivat toimia yhdessä. Esimerkiksi jalkapalloilijan on pystyttävä hankkimaan kenkiä suutarilta. Sen takia hänen arvomaailmansa on muututtava osaksi suutarin arvoja ja päinvastoin. (Tuomi, 2005, 141–143) Mutta mitä tapahtuu, kun yhteisöjen arvot eivät kohtaa, jäävätkö toiset ilman palveluita kuten Puhumalla paras® -hankkeessa näyttää käyvän. Järjestö A:n ja teleoperaattorin, yritys A:n arvot eivät kohtaa, koska yritys A:n todelliseksi arvoksi osoittautuu kilpailukyky ja järjestö A:n arvo on tasapainoinen arki.

Empirian perusteella havaitaan arvoihin liittyviä tekijöitä: yritys A:n julistetut arvot eivät toteudu puhelinrinkihankkeen kontekstissa, operatiivisessa johdossa puhelinrinkihanketta vähätellään, argumentaatiota ei osata, joidenkin T&K-tehtävissä toimivien henkilöiden ja markkinoinnin arvot ovat kovat, arvomaailmat eivät kohtaa, käytännössä toiset henkilöt hankaloittavat yhteistä kehittämistä ja yhteistä dialogia asiakkaan kanssa ei käyty. Havainnot viittaavat, että yrityksen hierarkkinen rakenne ja tuloskorttiosuus, jatkuvien organisaatiouudistusten ohella, näyttävät ylläpitävän opportunistista käytöstä ja kyynisiä asenteita. Tämä havainto nousi esille myös motivaatiokompetenssien yhteydessä. Lisäksi havainnot viittaavat joidenkin tuotekehittäjien ja markkinoijien kapeaan ihmiskuvaan, kaikkia ihmisiä ei nähdä yhtä arvokkaina ja oman elämänsä toimijoina. Mainitut tekijät viittaavat siihen, että uuden palvelun kehittäminen on yrityksessä vaikeaa, koska kehittäminen edellyttää monialaista dialogia. Tätä dialogia ei havaintojen mukaan kehittämiskontekstissa käyty. Tämä havainto nousi esille myös vuorovaikutuskompetenssin yhteydessä. Tässä keskusteluyhteydessä minkäänlaisesta palveluasenteesta ei nouse havaintoja, mutta motivaatiokompetenssin yhteydessä oli havaintoja teknisten tukihenkilöiden hyvästä palveluasenteesta. Kehittäjien arvojen tulisi olla lähellä toisiaan, mutta empirian tarkastelusta tehdyt havainnot viittaavat arvojen olevan kaukana toisistaan. Tämä viittaa uusien palveluiden kehittämisen vaikeuteen.

Johtamiskäytännöt

Johtamiskäytännöt yrityksessä viittaavat määriteltyihin ja ääneen ilmaisemattomiin tapoihin, joilla yritykset työntekijät vaikuttavat toisten henkilöiden toimintaan (Greenberg & Baron, 2000; Handy, 1999). Johtamiskäytännöt ovat perusta organisaation kompetensseille. Olkoon sitten kysymys johtamistiedosta, yksityisistä ihmisistä, ydinosaamisesta, oppimisesta, henkilöstöresursseista tai intellektuaalisesta pääomasta, termi ”johtaminen” on niiden yhteinen määrittäjä.

Johtamiskäytännöt määrittelevät ja artikuloivat ne tavoitteet, jotka yrityksen halutaan saavuttavan. Täten määritellään vaatimukset koko yrityksen osaamiselle. Johto on vastuussa toimenpiteistä tavoitteiden saavuttamiseksi ja tavoitteiden uudelleen muokkaamisesta jatkuvassa ympäristömuutoksessa. (Taatila, 2004) Ruohotien (2006) mukaan johtajuus on sosiaalinen prosessi, jota säätelemällä johtaja vaikuttaa toisaalta organisaation tuotoksiin ja toisaalta organisaation jäsenten kognitioon ja tunne-elämään. Johtamiskäytännöillä on suuri merkitys koko organisaation menestykselle (Ahonen, 2001). Yhteistoiminta muiden ihmisten kanssa on aina johtamisen ydintehtävä (Saariluoma, 2003). Johtajat voivat visioida pitkäaikaista sitoutumista innovaatioon sen sijasta, että vaativat lyhytaikaista tulosta. Johtajat voivat ohjata yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön panosta kohti innovatiivisia prosesseja ja tuloksia. (Seeck, 2008) Tästä syystä johtamiskäytännöt ovat organisaation kompetenssitekijä (Taatila, 2004). Taatila käyttää sanaa "management", joka viittaa välineelliseen johtamiseen ja sisältää suunnittelua, alaisten valvontaa ja palkitsemista (Seeck, 2008).

Yritys A:n rakenne on hierarkkinen ja toimintatasoja on useita. Liiketoiminta-alueet pohjautuvat siilomaisesti eri teknologioille kuten laajakaista- ja mobiililiiketoiminta. Siilojen lisäksi yrityksessä on myös asiakasryhmittäin määriteltyjä alueita, kuten yritys- ja kuluttajasegmentit. Yritys A:n johtoryhmässä toimineen johtajan näkemys tässä toistamiseen, mutta nyt tarkastellaan toista ulottuvuutta.

"..lähtee johtoryhmästä, pitäisi osata keskustella samoilla termeillä ja nyt siellä ei osata. Kokouksia pitäisi olla usein ja keskustelun taso hyvä. Liiketoiminnan kehittämistä pitkällä tähtäimellä pitäisi keskustella jatkuvasti ja säännöllisesti. Myös kiinteän- ja mobiiliverkon toiminnasta keskusteltava, on normaalia, että ne kilpailevat jonkin verran keskenään, mutta tietoa ei saa kukaan pantata. Tämä on vain ja ainoastaan toimitusjohtajan vastuulla." (Avainhenkilöhaastattelu, 25:00)

Johtoryhmältä puuttui yhteinen kieli ja aikaa. Hallinnollisten asioiden lisäksi pitäisi aina varata aikaa pitkätähntäimen asioiden keskusteluun. Johtoryhmän jäsenet ja muut yrityksen henkilöt tulevat esittelemään kokouksiin lukuisia ideoita, muulle tekemiselle ei jää aikaa. Saariluoman (2003) mukaan monet ajatteluvirheet syntyvät kiireen kaltaisten epäsuorien vaikutusten kautta. Tausalla on työtehtävien virheellinen mitoitus. Lisäksi Saariluoma (2003) toteaa, että riippuu johtoryhmän keskustelukulttuurista, miten monipuolinen tarkastelu saadaan toimimaan. Yrityksen hierarkiassa korkealla oleva telekonsernissa toimiva johtaja totesi Puhumalla paras® -hankkeen pilottivaiheessa jo aiemmin esitetyn havainnon:

"Tämä on juuri sitä, mitä tarvitaan, hyödynnetään vanhaa tekniikkaa...haetaan kasvua sieltä missä olemme hyviä - puhelun välityksessä." (Tutkimuspäiväkirja: 151)

Havaintojen mukaan yksittäiset johtajat ymmärsivät kehittämishankkeen liiketoiminnallisen merkityksen, mutta heidän ajattelunsa ei ollut yrityksen ylimmän johdon valtavirran näkemyksien mukaista. Sosiaalista tarvetta tässä puheessa ei ilmene. Yhteistyökyky on tärkeä resurssi myös johtajille sekä eri sukupolvien välille (Nahapiet, 2008). Doz ja Kososen (2008) mukaan strateginen

herkkyys on hyödytöntä, mikäli johtajat eivät pysty olemaan samaa mieltä uusista linjauksista eivätkä ole kollektiivisesti sitoutuneita. T&K-ryhmän johdossa toiminut henkilö kuvasi johtoryhmän reaktioita, kun hän selvitti johtoryhmälle puhelinrinkihanketta:

”...ai kun te teette hienoja asioita. Kukaan ei voinut kieltää asian tärkeyttä. Seuraavaksi toinen henkilö tuli kertomaan jotakin verkkoihin liittyvistä toimenpiteistä. Siihen todettiin, mutta te teette vielä hienompia asioita, te teette oikeita asioita, ydinbusinessistä...” (Avainhenkilöhaastattelu, 29:41)

Tämä osaltaan selittää, että tietoa T&K-ryhmän selvityksistä, kuten puhelinrinkihankkeesta, oli vaikea saada ylemmille tahoille; puhelinrinki sosiaalisena innovaationa oli ehkä niin uudentyypinen ajatus, että sitä ei oltu valmiita ymmärtämään. Tässä saattaa olla kyse organisaatioiden negatiivisesta dynamiikasta eli torjutaan epämiellyttävä informaatio. Johtajien on vaikea hyväksyä, että maailma muuttuu, tieto on epämiellyttävä. (Saariluoma, 2003) Tutkimusjohtajana toiminut henkilö totesi:

”T&K -ryhmän ja yrityksen välillä oli betonimuuri, muurissa oli joskus pieniä aukkoja...” (Avainhenkilöhaastattelu, 00:02)

”Firman nykyinen rakenne estää uusien ideoiden eteenpäin viemisen. Puhelinrinki on siinä mielessä tärkeä, että se lähtee asiakkaan tarpeesta.” (Tutkimuspäiväkirja: 129)

Keskustelua käyväällä T&K-ryhmän johtajalla on selkeä näkemys yrityksen rakenteen aiheuttamasta ongelmasta saada uusia ajatuksia eteenpäin. Huono tiedonkulku organisaatiossa lisää ajatteluvirheiden riskiä (Saariluoma, 2003, 136). Lisäksi havaintojen mukaan oli erittäin vaikeaa saada neuvotteluaikoja sovituksi johtajien kanssa, sillä suuri osa heidän ajastaan kului organisaatiouudistuksissa, ja käytännön asioiden hoitamiseen ei ollut aikaa. Sen vuoksi heidän kanssaan piti yrittää vaihtaa muutama sana siellä, missä heitä sattui näkemään, kuten esimerkiksi lounasaikaan yrityksen ravintolassa. (Tutkimuspäiväkirja: 67) Myös tämä käytännön seikka osoittaa, että alhaalta ylöspäin vietävien asioiden ja ideoiden eteenpäin saaminen oli työlästä. Lisäksi tässä on ajatteluvirheiden vaara, johtuen työn organisoinnista, johon jo viitattiin edellä. Tämä viittaa, että yrityksen johtaminen ei tue puhelinrinkihankkeen kaltaisen kehittämisen uusien asioiden ylöspäin viemistä. Lisäksi havainnointien osoittamat ajatteluvirheiden riskit voivat aiheuttaa virheitä päätöksenteossa. Yrityksen johtoryhmässä työskennelleen johtajan puhe kertoo yrityksen jäykästä hierarkiasta ja alhaalta lähtevän idean kohtalosta:

”vastuualueet menee isossa ketjussa monen johtajan kautta, johonkin se tulppa iskee...” (Avainhenkilöhaastattelu, 30:10)

”Uusien tuotekehitysprojektien käynnistäminen on ollut haasteellista kustannusleikkauksien vuoksi ja fokus on ollut kannattavuudessa ja kehitykseen saadut resurssit ovat todella niukat.” (Tutkimuspäiväkirja: 90)

Havaintojen mukaan kustannuksia jatkuvasti karsittiin, ja yrityksessä ei nähty tärkeänä kohdentaa resursseja uuden palvelun kehittämiseen. Havainto viittaa siihen, että uutta palvelun kehittämistä ei nähty tärkeänä. Aiempi havainto kertoo yrityksen halusta pitäytyä perinteisessä liiketoiminnassaan. Puhelinrinki-hanke olisi edellyttänyt muun muassa uudenlaisia kompetensseja. Yrityksen johtoryhmässä työskennellyt johtaja totesi:

”On kolme tapaa muuttaa firman toimintaa: akquisition eli yritysoston kautta, sitä ei ole osattu tehdä, partnership eli partneroitumalla toisten yritysten kanssa tai oman sakin kompetensseja muuttamalla.” (Avainhenkilöhaastattelu, 06:10)

Yritystä johdettiin kuluja karsimalla ja toimintaa tehostamalla sen sijaan, että olisi uudistettu rakenteita palvelemaan asiakastarpeesta lähtevää tuotantoa ja ”muutettu kompetensseja”. Havaintojen mukaan Puhumalla paras® -hankkeen näkökulmasta johtaminen näkyi henkilöstön irtisanomisena, tutkimus- ja kehittämistoiminnan karsimisena ja organisaation jatkuvana uudelleen organisoimisena sekä kiinnostuksen sammumisena uudenlaiseen tuotekehitykseen. Ne johtajat, jotka ymmärsivät puhelinringin idean ja merkityksen, eivät olleet sellaisessa asemassa, että he olisivat voineet viedä puhelinrinkisovelluksen kehittämistä eteenpäin, sillä heidän vastuualueensa muuttui jatkuvasti. On nähtävissä, että he olisivat kyenneet habermasilaiseen vuoropuheluun järjestön ja yhteiskunnan muiden toimijoiden kanssa, mutta tämä olisi edellyttänyt, että yrityksen strategiat ja ylin johto sitä tukisivat. IT-koulutuksen omaava, kokenut T&K:ssa toimiva johtaja analysoi:

”Yrityksen työntekijöiden toimenkuvat on pilkottu erittäin pieniksi kokonaisuudesta irrallisiksi osiksi, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen on hyvin vaikeaa ja uuden kehittämisen vaatima joustaminen oli mahdotonta.” (Tutkimuspäiväkirja: 95)

Esimerkiksi tuotteen elinkaarta olisi seurattava ja tarvittaessa oltava valmiina tarvittaviin toimenpiteisiin, kuten tuoteparannuksiin tai korvaaviin tuotteisiin. Toimenkuvat yritys A:n organisaatiossa on pilkottu pieniksi kokonaisuuksiksi ja niiden sisällöt on laadittu niin, että ne eivät kannusta asiakkaiden tapaamiseen. Tuotekehityksessä työskentelevä kehityspäällikkö (T) totesi:

”En missään nimessä halua tavata asiakasta, asiakkaiden tapaaminen ei kuulu minun tehtäviini.” (Tutkimuspäiväkirja: 43)

Näin asiakasymmärrys on jokseenkin mahdoton saavuttaa, ja esimerkiksi hiljaista tietoa on vaikea siirtää toisten välityksellä (esimerkiksi Carlile, 2002). Järjestön viestintävalmiuksien analyysissä havaittiin, että tuotekehityksessä keskusteltava aihe – asiakkaan sosiaalinen tarve – oli outo yrityksen henkilöille. Eli tässä tapauksessa tapaaminen olisi ollut mahdollisesti ymmärrystä lisäävä. Ihmisen toimintaa ohjaavat hänen mentaaliset representaationsa. Representaation sisältö antaa suunnan ja sisällön ihmisen teoille. (Saariluoma, 2003, 75) Toisaalta on todettu, että organisaation kasvu eristää tuotekehittäjät asiakkaista samalla kun yrityksen eri toiminnat eriytyvät toisistaan (Beyer & Holzblatt, 1998). Yritys A on suuri kansainvälinen konserni.

”Järjestöjä ei ole hoidettu liiketoimintamielessä. Sosiaaliselle yhdessäololle on tarve, siis pitäisi alkaa hoitaa järjestöjä. Nyt priorisoidaan muihin asioihin kuin kolmanteen sektoriin...” (Tutkimuspäiväkirja: 127)

Markkinointijohtajana toiminut henkilö kuvaa yrityksen suhtautumista kolmanteen sektoriin. ”Puhelinrinkiprojektia on hirveän vaikea yksittäisenä businessasena osoittaa kannattavaksi. Yritysten päätöksenteko on pohjautunut kuitenkin isojen kaupallisten potentiaalien luomiseen. Tämä on se haaste, jossa tänä päivänä ollaan eli on paljon pieniä juttuja. Yrityksen prosessit, ajattelutapa, päätöksenteko ja tuotanto eivät oikein sovellu tämän kaltaisten palvelujen tekemiseen” (Lappalainen, 2007, 47). Jo aikaisempi tutkimus osoitti, että yritys ei oikeastaan ollut kiinnostunut erilaisesta, kansalaisjärjestöstä tulevasta kysynnästä. Yrityksen prosessit oli suunniteltu yritysasiakkaita ja kuluttajia varten eivätkä prosessit joustaneet, saatiikka että olisi luotu kokonaan uudenlainen prosessi uudenlaista palvelunkehitystä varten. Yrityksen johtoryhmässä työkennellyt johtaja:

”Laskutusjärjestelmä ei pystynyt taipumaan, incumbenti¹⁶ operaattorin laskutusjärjestelmä on vanha, se ei ole geneerinen. Geneerisiin laskutusjärjestelmiin on sisäänrakennettuja asioita. Uudet operaattorit tiedostavat tämän alusta asti. Esimerkiksi jos tehdään hinnoittelumalli, joka on tärkeä markkinoinnissa, niin siihen ei saa mennä viikkoja, jos toiset voivat tehdä sen yön yli...” (Avainhenkilö, 08:40)

Esimerkiksi Edvardsson ym. (2000) tapaustutkimuksessa ”DOF (department of the future – tulevaisuusosasto) uusi tapa kehittää telepalveluja Teliassa” osoittaa, että innovatiivista ideoista ei ollut pulaa, mutta ideoiden kehittäminen kaupallisiksi tuotteiksi oli alikehittynyttä. Perinteinen tuotekehitys oli hyvä kehittämään parannuksia olemassa oleville teknisille alustoille. Se oli suunniteltu toistettavaksi ja sopi jatkuvaan tai kertaluontoiseen tuoteparannukseen. Mutta se oli uusien palveluiden tuottamiseen suuri este, sillä se oli liian jäykkä ja hidas. Perinteisesti ajateltiin, että piti tietää, mitä tuotekehitykseltä tilaa, mikä tarkoittaa, että tilaajalla piti olla jo erittely valmiina. DOF-menetelmässä otettiin asiakkaat mukaan kehittämiseen, lyhennettiin kehitysaikaa eikä etukäteen tiedetty yksityiskohtaisesti, mitä halutaan. Edvardsson ym. (2000) analysoivat edellä kuvattua Telian uutta tuotekehitystä ja toteavat, että ”vanhat, kypsät ja menestyneet yritykset eivät voi paeta historiaansa yön yli. Vanha menestys voi olla taakka, kun uudet tuulet puhaltavat.” Paradoksi on, että molempia kehittämistapoja tarvitaan, tarvitaan sekä innovatiivista ajattelua, että ”turvallista” infrastruktuurin kehittämistä varmistamaan sekä lyhyen että pitkän tähtäyksen liiketoiminta yrityksessä.

”Teollisen yhteiskunnan aikainen talousmalli/laskentatoimi ei ole kehittynyt verkostomaiseen toimintaan...laskentajärjestelmä laskee vain tunnistettavan yksikön geneeroiden toiminnan...laskentajärjestelmä ei tuo esille vipuvaikutusta, joka puhelinrinki on...ei nähdä tuhansia minuutteja katteellista perusliiketoimintaa. Ohjausmalli perustuu laskutukseen... ne ratkaisut, jotka eivät istu tuloskorttiohjaukseen jäävät tyhjän päälle. Laskentajärjestelmä ei tunnista tuloa, jolloin johtaja, jota palkitaan tulok-

¹⁶ Liikekielessä puhelinoperaattoreista, joilla on tietty palveluvelvoite hoitaa kotimaansa määrätyn alueen palveluita, käytetään termiä incumbenti.

sen teosta, ei ole kiinnostunut kehittämään palvelua, koska häntä ei siitä palkita... näin toimii palkitsemismalli... yrityksen potentiaalinen kokonaistuotanto ei kiinnosta... kukin taso optimoi oman tuottonsa... lähtökohtana on omistajan arvo, toimitusjohtajaa mitataan omistajan arvon kasvattamisesta. Lisäksi kussakin teknologiaan pohjautuvassa siilossa on omat tulostavoitteensa... puhelinringin tulo olisi tullut kummallekin siilolle eikä näin näkynyt kovin suurena, joten senkään takia se ei ollut houkuttelevaa." (Avainhenkilöhaastattelu, 09:20)

Näin tuote- ja kehitystoiminnassa toiminut avainhaastateltava pohdiskeli edellä. Liiketoiminta-analyyseissä voidaan käyttää mittareita, jotka eivät kannusta uusien palveluiden kehittämiseen. Esimerkiksi puhelinoperaattorit käyttävät ARPU-mittaria (Average Revenue per User, keskimääräinen käyttäjätuotto) Tämä ohjaa kehitystä kohti harvoja liikemieskäyttäjiä eikä koko yhteiskunnan käyttöä. Tavoitteena on maksimoida ARPU ja generoida lisälaskutusta. Ei pitäisi olla eroa siinä, kerääkö liikevaihdon seteleinä vai kolikkoina, kunhan se on kannattavaa. (Haglund & Wirzenius, 2005, 62) Ongelmana on myös, että jos palvelujen käytön laskutus on yksin operaattoreiden hallussa, tulonjaon mallinnus ja toteutus eivät aidosti toteudu sen arvon perusteella, joka käyttäjälle palvelun käytöstä koituu (Haglund & Wirzenius, 2005, 61). Esimerkiksi yrityksissä käytössä ollut ryhmäpuheluratkaisu voi olla hyödyllinen, koska yrityksessä säästetään aikaa ja lento- ja muita matkakustannuksia, mutta kansalaisjärjestön puhelinrinkiin käytettäväksi tämä palvelu on kallis, mikä nähtiin jo hankkeen alussa. Kansalaisjärjestöt toimivat ja tekevät hankintojansa yleensä jäseniensä jäsenmaksujen keräämisestä kertyneillä varoilla.

Haluttomuus uusien investointien tekemiseen saattaa johtua halusta käyttää aikaisemmat laite-, ohjelmisto- tai verkkoinvestoinnit tehokkaasti hyödyksi ja rahastaa ne loppuun tai käyttää vielä vapaana oleva kapasiteetti. Taustalla on erityisesti nykyisten teknologia- ja ratkaisupolvien nopea kierto, jolloin investoinnit eivät aina tule helposti maksaneeksi itseään. (Haglund & Wirzenius, 2005, 63) Asiantuntijoiden (standardointi) kahvipöytäkeskusteluissa nousi esille myös toisenlaisia näkemyksiä:

..."meillä on aikoinaan yli-investoitu verkkoihin, joten niissä on vapaata kapasiteettia, siis puhelinringin viemä tila verkoissa ei pitäisi maksaa juuri mitään ja eikä näy missään. Puhelinringistä tuleva ylimääräinen liikenne olisi vain ylimääräisen kapasiteetin käyttöä eikä aiheuta ylimääräisiä kustannuksia. Verkkoa on kuitenkin aina pidettävä yllä." (Tutkimuspäiväkirja: 95)

Yrityksen lineaarisessa tuotantoprosessissa eri toiminnot ovat järjestetty lähinnä erillisiksi, peräkkäin tapahtuviksi toiminnoiksi ei ole nähty, että palveluiden tuottamiseen kuuluu luonnostaan suhteita. Kun asiakassuhteiden tuote- ja palveluosiin lisätään uusia aineksia, suhteet laajanevat. (Grönroos, 2003) Grönroosin mukaan asiakassuhteet ovat kuuluneet perinteisesti markkinointi- ja myyntiosastoiksi organisoitujen toimintojen vastuulle. Yrityksen muut osastot ovat olleet tässä työssä mukana vain rajoitetusti. Kun suhteen vaikutusalue laajenee, asiakaskontakteihin tulee mukaan uusia toimintoja, kuten puhelinpalvelujärjestelmät, tutkimus- ja tuotekehitysosastojen työntekijät sekä koneiden ja laitteiden huollosta ja ylläpidosta huolehtivat asiantuntijat. Asiakassuhteiden solminen ja vaalimisen vastuu, jota kutsutaan yleisesti markkinoinniksi, ei kuu-

lu enää vain markkinointiosastolle tai markkinointijohtajalle. Tämä uusi yhteisvastuu on tiedostettava koko yrityksessä, ja sen tulee näkyä organisaatorakenteessa. Tekninen ratkaisu, fyysinen tuote tai palvelu ei ole enää menestyksen avain. Yritykset kilpailevat palveluilla, joka pitää ymmärtää laajasti sekä laskutettavina että ilmaisina palveluaineiksina. Tekninen ydinratkaisu on asiakkaille lähestulkoon selviö. (Grönroos, 2003, 38) Yrityksen markkinointijohtaja:

”Myynti ja markkinointi tulevat kuvioon vasta silloin, kun asia on virallistettu, sillä nykyisin markkinointi lähinnä tukee myyntiä ja viestintää.” (Tutkimuspäiväkirja: 127)

Yritys A:n markkinointi ei ollut kosketuksissa järjestöasiakkaan eikä yritys A:n tuotekehityshenkilöiden kanssa puhelinrinkihankkeen aikana. Olemassa olevien näkemysten mukaan kannattava liiketoiminta edellyttää tiivistä vuorovaikutusta markkinointi-, valmistus-, henkilöstöhallinto- ja hallintoresurssien kesken. Kaikissa näissä prosesseissa käytetään suunnilleen samoja resursseja, joten resurssit pitäisi käyttää taiten. (Grönroos, 2003) Beyer ja Holtzblatt (1998) osoittavat, että esimerkiksi kaupallisen ohjelmiston suunnittelijat ovat riippuvaisia markkinointiosaston ohjeista, mitä suunnitella. Suunnittelijoiden mukaan markkinointi ei kuitenkaan koskaan kerro heille sitä, mitä heidän pitää tietää. Markkinointi puolestaan pitää suunnittelijoita haluttomina käyttämään antamiin tietoja. Osastot katsovat eri asioita ja kysyvät eri kysymyksiä samasta asiakkaasta. Ongelmana on kohtaamattomuus, liiketoimintayksiköt toimivat omalla siilonaan ja markkinointi on myös toiminut eristettynä muista yrityksen toiminnoista, vaikka markkinointi kuuluu kaikkien toimien oheen (Strandvik, 2008). Tämä ongelma ilmenee selkeästi Puhelinrinkihankkeen yhteydessä, yritys A:ssa.

Lisäksi monissa tilanteissa tarvitaan markkinointiresursseja, kuten massaviestintää, myyntineuvotteluja ja muita perinteisiä markkinointitoimintoja. Suurin osa asiakashallinnasta eli markkinoinnista, hoidetaan vastedes valmistuksessa, operaatioissa, logistiikassa, laskutuksessa, reklamaatioiden käsittelyssä ja muissa toiminnoissa, joilla on ollut perinteisesti vähän yhteyksiä markkinointiin. (Grönroos, 2003, 40) Markkinointi on yksi liiketoiminnan osa-alue ja se tuli tärkeäksi 1980-luvulla, kun teknisen päätöksenteon katsottiin lähtevän asiakkaasta. Karkeasti voi sanoa, että yrityksen tuotannolla ja markkinoinnilla on työnjako: tuotanto tuottaa ja markkinointi myy. Asiakkaita alettiin segmentoida eri markkinoinnin määrittelemillä kriteereillä, ei kuitenkaan asiakkaan tarpeeseen perustuen. (Grönroos, 2003) Esimerkiksi Viherä ja Viukari (2004) ehdottivat, että palvelun kehittämisen lähtökohdaksi otettaisiin asiakkaan toiminta: yhteydenpito, omatuotanto tai itseilmaisuus, tiedon haku, etäasiointi, automaattiset informaatio- ja prosessijärjestelmät, joukkotiedotus ja mediakulttuuri. Yrityksen markkinointi tutkii markkinoiden trendejä, mutta jättää tekemättä usein ihmisen tarpeesta lähtevän tarkastelun, kuten esimerkiksi järjestön puhelinrinkitarpeen selvittämisen. Zaltmanin (2003) mukaan tarvitaan monitieteinen lähestymistapa. Hänen mukaansa yli 80 prosenttia kaikista markkinatutkimuksista palvelee vain vahvistamaan vanhoja johtopäätöksiä. Ilman syvällistä ymmärrystä kuluttajista, heidän piilossa olevista ajatuksistaan ja tunteistaan sekä nii-

den takana olevista voimista, markkinoijat eivät kykene tehokkaasti kanavoimaan kuluttajatietoa tuotesuunnitteluun.

Havaintojen mukaan 2000-luvun alussa yritys A:han perustettiin T&K-yksikkö, joka tehtävänä oli tehdä yhteistyötä sellaisten tahojen (yliopistot, korkeakoulut, järjestöt, valtionhallinto ja elinkeinoelämä) kanssa, jotka suunnittelevat ja toteuttavat tietoyhteiskuntaan liittyviä sovelluksia. Yksikkö keräsi ja yhdisti alan osaamista sekä tarjosi asiantuntemusta. Yhteistyö synnyttää uutta viestintäkulttuuria ja sen vaatimia palveluja jokaisen suomalaisen arjen hallintaan. T&K-ryhmä yritti myös yhdistää yritys A:n sisällä teknistä ja praktista tiedon intressiä järjestämällä erilaisia tilaisuuksia. Organisaatiouudistusten myötä ryhmän tehtävät muuttuivat, ja aikaisempien tehtävien lisäksi ryhmä mm. etsi vaihtoehtoja lineaariseen tuotekehitykseen yritys A:ssa. Yksikkö siirtyi eri liiketoiminta-alueelta toiselle ja välillä konsernitoiminnoksi; vuonna 2008 mikään yrityksen liiketoiminta-alue ei halunnut kattaa ryhmän toiminnan edellyttämiä kustannuksia ja ryhmän toiminta lopetettiin. Yrityksen johtoryhmässä toiminut johtaja totesi, että:

”Ryhmä on toiminut pitkällä aikajänteellä. Se oli monisäikeinen yhteiskunnallisten instanssien kanssa verkottuja. Sellaista funktiota ei itse asiassa monessa yrityksessä ole.” (Avainhenkilöhaastattelu, 15:20)

Puhumalla paras® -hanke oli koko ajan T&K-ryhmässä projektipäällikön vastuulla. Hanketta ei saatu koskaan siirrettyä varsinaisten tuotevastuullisten henkilöiden hoidettavaksi, ja näin osaksi yritys A:n liiketoimintaa. Nykytilannetta yrityksessä kuvaa tutkimus- ja kehitystoiminnassa toiminut henkilö seuraavasti:

”R&D:n alasajo, ei olla enää mukana kehityshankkeissa. Olemassa oleva R&D on hyvin pieni ja sekin lähinnä soveltaa vendorien tekniikkaa kuten neljännen sukupolven tekniikkaa. Palvelukehitys R&D on todella pientä.” (Avainhenkilöhaastattelu, 27:50)

”Ajoitus on saattanut olla väärä puhelinringille. Oli alasajon aikakausi, fuusiossa ajatus katkeaa vähintään viideksi vuodeksi. Silloin aletaan organisoimaan, ei oteta uusia ajatuksia vastaan. Konsolidoidaan (yhdistetään verkkoja) ja rationalisoidaan, ja konsolidoidaan ja rationalisoidaan, ihmiset voivat jäädä myös organisoimnin panttivanviksi.” (Avainhenkilöhaastattelu, 25:00)

Näin pohti T&K-ryhmän johdossa toiminut henkilö. Tutkimuksen empiriasta nousevat havainnot liittyvät eri johtamisen alueisiin. Ensimmäinen havainto koskee johtoryhmän työskentelyä, jossa ei näytä olevan yksimielisyyttä ja jossa ei keskustella riittävästi pitkántähtäimen liiketoiminnasta tai henkilöstön menettelytavoista esimerkiksi tiedon avoimuuden suhteen, ei myöskään nähdä sosiaaliseen tarpeeseen pohjautuvaa liiketoimintaa. Tämä viittaa siihen, että pitäydytään perinteisessä liiketoiminnassa. Aiemmin viitattiin yrityksen defensiiviseen asenteeseen, jota nämä havainnot vahvistavat. Yritys A:n jäykkä hierarkia ja pitkät vastuuketjut tukkivat tietoa. Uusien hankeideoiden toteuttamisesta näyttää vaikeuttavan myös kulujen karsiminen. Havainnot osoittavat, että yrityksen työntekijöiden toimenkuvat olivat liian suppeita kokonaisuuden hahmottamiseen ja tuotekehittelijöiden toimenkuvat eivät kannustaneet asiakaisiin tutustumiseen, johtajilla oli liian kiire eikä järjestöjä nähty liiketoimin-

tamielessä. Nämä havainnot viittaavat siihen, että yrityksen johtaminen mahdollistaa ajatusvirheiden tekemisen. Ajatusvirheiden taustalla ovat virheelliset tiedot, jotka voivat olla peräisin ihmisen mielestä tai ulkoisesta ympäristöstä saatavasta tiedosta (Saariluoma, 2003, 100).

Havaintojen mukaan yrityksen laskentatoimi ei kykene tuomaan esille uudenlaista liiketoimintaa, ja tämä on kiinteästi yhteydessä henkilöstön kannustamiseen. Yrityksen verkoissa olisi runsaasti kapasiteettia uuden palvelun tuottamiseen. Yrityksen eri toiminnot on järjestetty lineaarisesti, ja markkinointi ja myynti liittyvät tuotekehitykseen vasta silloin, kun uusi tuoteidea on virallisesti hyväksytty tuotekehittelyyn. Eli markkinointi ja tuotekehitys eivät kumpikaan ole suorassa kosketuksessa asiakkaan kanssa tuotekehityksen alkaessa. Havainto osoittaa myös, että yrityksessä oli T&K-ryhmä, joka kokeili ja kehitti palveluaihioita yhdessä asiakkaiden kanssa sekä yritti uudistaa yrityksen lineaarista tuotekehitysprosessia. Havainnot yritys A:ssa viittaavat siihen, että yrityksen johtamiskäytännöt eivät tue millään muotoa uuden palvelun kehittämistä, pikemminkin johtamiskäytännöt näyttävät betonoivan perinteisen liiketoiminnan. Poikkeuksena oli T&K-ryhmä ja sen aloittama puhelinrinkihanke, jotka molemmat lopetettiin. Uuden palvelun kehittäminen edellyttäisi vankkaa tutkimus- ja kehitystoimintaa ja erilaisia kehittämishankkeita erilaisten käyttäjien kanssa sekä laaja vuorovaikusta yhteiskunnan eri toimijoiden kanssa.

Organisaation rakenne ja sosiaalinen pääoma

Sosiaalisella pääomalla on todettu olevan merkitystä myös yritystoiminnassa (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Sosiaalinen pääoma lisää toiminnan tehoa, sillä erityisesti heikot siteet lisäävät tiedon levitystä ja ehkäisevät päällekkäistä työtä. Esimerkiksi jos tuotekehitystä tehdään kahdessa tiukasti organisoidussa, toistensa kanssa kilpailevassa siilomuodostelmassa, tieto ei siirry, sitä varjellaan toiselta ja näin tehdään myös päällekkäistä työtä. Tutkimukset osoittavat, että sosiaalinen pääoma myös kannustaa yhteistyökäytöstä ja se helpottaa uusien yhtymien ja innovatiivisten organisaatioiden synnyttämistä ja arvon luomista. (Nahapiet & Ghoshal, 1998) Nahapiet ja Ghoshal (1998) myös korostavat arvon luomisen tärkeyttä arvon omistamisen sijaan.

Nahapietin ja Ghoshalin (1998) mukaan sosiaalisella pääomalla on kolme ulottuvuutta: rakenteellinen, rationaalinen ja kognitiivinen ulottuvuus. Nämä ulottuvuudet ovat keskinäisesti riippuvia ja niitä on hyvin vaikea erottaa toisistaan käytännössä. Sosiaalisen pääoman tärkeitä rakenteellisia ulottuvuuksia ovat verkostot, niiden olemassaolo eri toimijoiden välillä. Verkostorakenteita voi kuvailla sanoilla tiheys, yhteys ja hierarkia. Hyvä organisaatorakenne sallii yhteen tarkoitukseen tehtyjen rakenteiden taipua myös toiseen tarkoitukseen. Esimerkiksi tämän tutkimuksen empirian mukaan puhelinrinkihankkeeseen liittyvä tuotekehitys yritys A:ssa lähti käyntiin hyvien sosiaalisten verkostojen ansiosta.

Verkoston rationaalista ulottuvuutta tarkasteltaessa kuvataan, millaisia suhteita verkoston henkilöiden välillä on, esimerkiksi arvostusta, ystävyyttä, sosiaalisuutta, hyväksyntää, kiintymystä jne. Eli kyseessä on ihmisen käyttökseen liittyvät tekijät. Avaintekijöitä ovat luottamus, luotettavuus, normit, pakot-

teet, velvollisuudet, odotukset, identiteetti ja yhtäpitävyys. (Nahapiet & Ghoshal, 1998) Suhteiden laadulla oli merkitystä tutkimuksen havaintojen mukaan tuotekehitysprosessin alkuun saattamisessa yritys A:ssa; henkilöt tunnettiin kokeneina ja osaavina.

Kognitiivinen ulottuvuus viittaa resursseihin, jotka tuottavat jaetut mielikuvat, tulkinnat, ja merkitysjärjestelmät osapuolien välillä. Käytännössä ne tarkoittavat yhteisiä tarinoita tai kertomuksia, yhteistä kieltä ja kulttuuria organisaatiossa. Nämä resurssit ovat erityisen tärkeitä, kun kuvataan intellektuaalista pääomaa. (Nahapiet & Ghoshal, 1998) Intellektuaalinen pääoma kasaantuu esimerkiksi T&K-toiminnan ansiosta tietyille teknologia-alueelle. Organisaatiossa oleva hiljainen, kokemusperäinen tieto pystytään tarinoiden avulla hyödyntämään ja tuomaan esiin organisaation yhteiseksi tiedoksi. Bucklerin ja Zienin (1996) mukaan tarinankerronta tarjoaa tehokkaan keinon välittää organisaation visio.

Organisaation tieto viittaa organisaation toimissa kertyneeseen hiljaiseen tietoon ja jaettuun tietoon, se ei tarkoita yksityisiin ihmisiin sisältyvää tietoa. Ståhlen ja Grönroosin (1999) mukaan tiedosta on tullut yksi johtamisen avaintekijä. Organisaation pitää myös kyetä ylläpitämään tietoa organisaatio- ja henkilöstövaihdoksista huolimatta. Esimerkiksi Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat esittäneet, että luovissa yrityksissä tieto ei synny erillisissä paikoissa, vaan jokainen työntekijä on tietotyöläinen. Ståhle ja Wilenius (2006) puhuvat yrityksen luovasta tietopääomasta, joka tarkoittaa, että yrityksellä on sekä tietoa että osaamista. Luova tietopääoma synnyttää kilpailuetua, joka perustuu tietoon, organisoitumiseen ja energiaan. Voidaan väittää, että tieto on organisaation tärkeimpiä kompetenssiin vaikuttavia tekijöitä (Taatila, 2004).

Jos organisaation rakenne on tarkoitettu taloudellisen arvon omimista varten, luottamuksen syntyminen on mahdotonta. Silloin ei myöskään kognitiivinen ulottuvuus ole mahdollinen. Tämä estää arvon luomisen. Tai jos organisaation rakenne on luotu niin, että luottamus ei synny itsestään, on kognitiivinen ulottuvuuskin lähes mahdoton. Esimerkiksi tuotekehitys vaikeutui yritys A:ssa verkostojen nopean ja jatkuvan muuttumisen takia. Lisäksi havainnoissa ilmenneet hierarkia ja kannustejärjestelmät eivät lisänneet sosiaalista pääomaa. Yhteistyökyky nähdään tulevaisuudessa yrityksen avaintekijänä (Nahapiet, 2008).

7.2.3 Organisaation ympäristötekijät

Analysoitaessa yrityksen tai yleensä liiketoiminnan suhdetta yhteiskuntaan yhteiskunnallinen ympäristö on avainkäsite. Laajasti ottaen yhteiskunnallista ympäristöä voi kutsua makroympäristöksi, ja se käsittää kaiken yrityksen ulkopuolella olevan. Makroympäristö voidaan jakaa esimerkiksi sosiaaliseen, taloudelliseen, poliittiseen sekä teknologiseen ympäristöön. Sosiaalista ympäristöä kuvaavat demografiset tekijät, elämäntavat ja sosiaaliset arvot. Esimerkiksi työikäisen väestön ja eläkkeellä olevan väestön suhteen muutos tulee aiheuttamaan suuria muutoksia tässä segmentissä. (Buchholz & Carroll, 2009) Seck (2008) toteaa, että Durkheimin mukaan yhteiskunnan kehittyessä kohti organisaatioyhteiskuntaa ihmisten arvot ja normit alkavat perustua esimerkiksi ammattikuntaan, sen sijaan että ne olivat kaikkien yhteisiä. Siksi perinteiset yh-

teiskuntajärjestyksen mallit hajoavat, mikä vaarantaa yhteiskunnan integraation. Tarvitaan uusia tapoja sosiaalisen koheesion vahvistamiseksi.

Taloudellisessa ympäristössä kiinnostuksen kohteena voi olla bruttokansantuote, inflaatio, korkotaso, vaihtotase jne. Viime vuosikymmenellä äärimäinen kilpailu ja globaali talous ovat dominoineet taloudellisen ympäristön segmenttiä. (Buchholz & Carroll, 2009) Moision (2009) mukaan globalisaation nimissä tehdään erilaisia asioita. Sitä käytetään joidenkin yhteiskunnallisten käytäntöjen oikeuttamiseen ja toisten toimenpiteiden valikoimiseen toisten ohi. Tämä pohjautuu tietynä aikana vallitsevalle peruskuvion. Se pitää aina sisälleen joukon keskeisiä käsitteitä, tekee asiat yhteiskunnallisesti mielekkäiksi ja tätä kautta mahdollistaa esimerkiksi vaatimusten esittämisen (Moisio, 2009). Suomessa vallitsevaan diskursiiviseen peruskuvioon kuuluu syvään iskostunut käsitys kansallisen kilpailukyvyn perusluonteesta valtioiden välisessä taloudellisessa nollasummamelissä. Painotetaan innovatiivisuutta, tietynlaista osaamista, muutoskykyä, joustavuutta, suuria yksikkökokoja ja kansainvälistymistä. (Moisio, 2009)

Poliittinen ympäristö fokusoituu lainsäädäntöprosesseihin, vaaleihin sekä muihin yritysten ja valtionhallinnon välisiin seikkoihin. Esimerkiksi jonkin liiketoiminnan säätely tai vaikkapa telealan vapauttaminen säätelystä ovat kiinnostuksen kohteena tässä segmentissä. (Buchholz & Carroll, 2009) Tekninen ympäristö edustaa kokonaisuudessaan tekniikkapohjaista edistystä yhteiskunnassa. Tähän segmenttiin kuuluvat uudet tuotteet, prosessit ja materiaalit sekä tietotaito ja tieteen edistys. Myös tekniikan muutosprosessit kuuluvat tähän segmenttiin. Viime vuosina erityisesti tietokonepohjaiset tekniikat ja biotekniikka ovat aiheuttaneet tämän ympäristösegmentin turbulenssin. (Buchholz & Carroll, 2009) Viestintätekniisten prosessien muutoksia käsiteltiin tutkimuksen kolmannessa luvussa. Kaikki organisaatiot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa (Andersson ym., 2002). Ståhlen ja Wileniuksen (2006) mukaan yrityksen luovan tietopääoman lähteet ovat toimintaympäristössä, organisaatiossa ja yksilöissä. Organisaation tavoite saavuttaa päämääränsä riippuu sen ympäristöstä. Ympäristötekijöitä ovat kilpailutilanne markkinoilla, asiakkaiden kiinnostus organisaation tuotteisiin, tarjolla olevat rahoitusmahdollisuudet, lainsäädäntö, koulutusjärjestelmä, tekninen infrastruktuuri jne. Organisaatio voi yrittää vaikuttaa ympäristötekijöihin, kuten lainsäädäntöön ja koulutusjärjestelmään, se voi luoda itselleen hyvän imagon asiakkaiden silmissä, mutta organisaatio ei voi hallita ympäristöään kuten se voi hallita omaa rakennettaan. (Tautila, 2004) Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin teknologiapolitiikkaa luvun kolme alaosassa 3.2.3. Uusi tietotekniikka ja sen hyvä tekninen osaaminen eivät yksin riitä takaamaan palvelun menestymistä ja todellista palveluarvoa. On ymmärrettävä palvelutoiminnan taloudellisten, sosiaalisten, juridisten ja ihmisten käyttäytymiseen liittyvien seikkojen merkitys. (Haglund & Wirzenius, 2005) Esimerkiksi aikoinaan tekstiviestipalvelun liiketaloudellista ja sosiaalista merkitystä ei aluksi ymmärretty lainkaan. Uuden palvelun rakentaminen on tekniikan lisäksi monen muun osaamisen tiedostettu kohtaamiskenttä ja yhteistyön tulos, tähän toimintaan tarvitaan oikeanlaista osaamista.

Yritysten toimintaympäristö on muuttumassa dramaattisella tavalla (Ståhle & Wilenius, 2006). Markkinoiden tuntemus on liiketoiminnassa perusehto. Puhelinrinkihanke on osoittanut, että yritys A ei ole ottanut huomioon markkinoidensa demograafista kehitystä, väestön ikääntymistä. Myös järjestötoiminnan tuntemus eli asiakkaan tuntemus osoittautui puutteelliseksi, tai vaihtoehtoisesti yritys ei ole kiinnostunut järjestön asiakkuudesta. Yleistä yritysilmapiiriä kuvaa hyvin, että tarjotaan palvelua ilman palvelua. Ihmiset joutuvat jonottamaan yritysten ja palveluntuottajien puhelinlinjoilla tuntikausia ja lisäksi olemattomista palveluista kertyy asiakkaalle laskua. Asiakkaan kannalta tämä on suuri ongelma, mutta talouden näkökulmasta liiketoiminnallisesti kannattavaa ja tyypillinen tapa ”palvella” ajassamme. Tapa toimia palvelun tarjoajana, tavarantuotantomallin mukaan asiakas palvelun kohteena, objektina eikä subjektina, on vahvasti arkipäivää. (Kautto-Koivula & Huhtaniemi, 2006, 54)

Yrityksen ympäristön voi myös jakaa luonnolliseen ympäristöön ja ihmisympäristöön (Taatila, 2004). Luonnollisella ympäristöllä tarkoitetaan ympäröivän ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia tai esteitä. Esimerkiksi puhelinoperaattoritoiminnassa harva asutus suomalaisen maaseudun tietyillä alueilla on haitallinen tekijä, sillä pitkät etäisyydet ja harva asutus nostavat tarvittavaa infrastruktuurin rakennuskustannuksia. Ihmisympäristöllä tarkoitetaan liiketoiminta- tai sosiokulttuurisia tekijöitä. Liiketoimintaympäristö taas tarkoittaa rahoitus- ja markkinatilannetta, jotka molemmat vaikuttavat yrityksen mahdollisuuksiin saavuttaa tavoitteensa (Pralhad & Hamel, 1990). Sosiokulttuurinen ympäristö käsittää lainsäädännön, työvoiman saatavuuden ja hinnan, sen laadun sekä kulttuuriset työtavat (Handy, 1999). Muita tärkeitä tekijöitä ovat tekninen infrastruktuuri ja julkisten palvelujen laatu sekä saatavuus Seeck (2008). arvioi tulevaisuudessa yritysten ympäristön resurssien rajallisuuden todennäköisesti vaikuttavan myös johtamiseen: liikkeenjohdon täytyy ottaa huomioon paitsi toimintaympäristö myös elinympäristö.

Tärkeitä psykososiaalisia tekijöitä ihmisympäristössä on koulutustaso. Tuotteet tulevat yhä monimutkaisemmiksi, ja niiden tuottaminen edellyttää korkeasti koulutettuja työntekijöitä. Tämäkään ei yksin riitä, vaan tarvitaan vielä positiivista kulttuuriympäristöä ja ilmapiiriä. (Taatila, 2004) Tarmo Lemola (2000) toteaa, että siihen nähden, miten iso ja tärkeä asia teknologia on, on suorastaan hämmästyttävää, että suomenkielistä kirjallisuutta on niin vähän saatavilla. Ruohotien ja Hongan (2002) mukaan työelämässä tarvittavien avainkompetenssien luetteloista puuttuvat usein eettiset arvot. Viime vuosina työn etiikkaan on kuitenkin kiinnitetty yhä enemmän huomiota. Jos insinöörietiikka ja -ammatti on autonominen, sen eliitin ja jäsenten on otettava vakavasti ajatus käyttäjän arvomaailman ymmärtämisestä. Tähän on mahdollisuus psykologian, sosiaalipsykologian, yhteiskuntatieteen ja filosofian opintojen avulla. Vaatimuksena on näiden aineiden integroiminen osaksi insinöörikoulutusta niin, että ammatti soveltuvien osin pystyy tukeutumaan itse tuotettuun ja hankittuun arvotietoon (Airaksinen, 2007).

Yritys A osaisi tuottaa puhelinrinkihankkeen vaatiman ryhmäpuhelu toiminnon, mutta henkilöstön yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot eivät ole edistä-

neet hankkeen tavoitteita. Tässä voi pohtia, ovatko ympäristön koulutusjärjestelmän antamat yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot riittävät. Riitta Kuusinen (2001) on todennut väitöskirjassaan, että koulussa saatu sosiaalisen tiedon käsittelyn malli ei sovellu tietämyksen ryhmäprosessointiin. Tällainen tiedon käsittelyn malli ei tue uuden palvelun vaatimaa yhteistä dialogia. Kaiken kaikkiaan yllä käsitellyt ihmisympäristöön liittyvät tekijät viittaavat puutteisiin sekä perus- että jatkokoulutuksessa. Nämä puutteet, mikäli niitä ei korjata, ovat osaltaan esteenä uudentyyppiselle, yhteistyössä tehtävälle palvelun kehittämiselle.

Liiketoimintajärjestelmän kehitys Suomessa

Liiketoimintajärjestelmän yleinen kehitys on ollut nopeaa viime vuosikymmeninä. Tainion mukaan perinteinen liiketoimintajärjestelmä Suomessa muistutti saksalais-japanilaista järjestelmää. Se oli valtiojohtoinen, pankkiryhmiä omistava ja eturyhmien yhteistoimintaan perustuva. Suomalainen liiketoimintajärjestelmä on muuttunut viime vuosikymmenen aikana nopeasti ja perusteellisesti, ja se on saanut yhä enemmän amerikkalaisen kilpailun piitteitä. (Tainio, 2006, 65, Kettunen 1997, 99) Lilja ja Tainio (2006) puhuvat institutionaalisen johtamisen merkityksestä Suomen johtamisen historiassa. Lähinnä valtiovalta vastasi kansainvälisten markkinavoimien yhteensovittamisesta kansallisten intressien kanssa toisen maailmansodan jälkeen. Valtiovalta säänteli yritysten kannattavuuden ehtoja kirjanpitosäädösten ja verolainsäädösten kautta sekä määritteli osallistumismahdollisuuksia Neuvostoliiton kanssa käytävään kauppaan. Valtiovalta toimi vientiyritysten pelastajana devalvoimalla markkan, kun yritykset tarvitsivat hintakilpailukykyä. Tämä lienee syynä siihen, että Suomessa korostui institutionaalinen johtaminen strategisen johtamisen sijaan ja operatiivinen johtaminen liiketoimintajohtamisen sijaan. Vasta Euroopan yhteisön jäsenmaana Suomi alkoi siirtyä kilpailutalouteen. (Lilja & Tainio, 2006) Yritykset kilpailevat keskenään sekä kuluttajien että sijoittajien suosiosta. Suomalaisia yrityksiä johdetaan sekä tuotantolaitoksina että yhä enemmän puhtaasti sijoituskohteina. (Tainio, 2006, 65; Kettunen 1997, 99) On tullut tavaksi puhua kärsimättömästä rahasta (Stähle & Grönroos, 1999). Esimerkiksi yritys A on Suomen valtiolle nykyään finanssisijoitus, kun se aiemmin oli perusinfrastruktuuria (Avainhenkilöhaastattelu, 39:30).

Yritysten omistus on kansainvälistynyt ja ulkomainen omistus on vaikuttanut yritysten rakenteeseen ja kulttuuriin. Yritys A on monikansallinen yritys, jonka pääkonttori on ulkomailla. Suuryritysten Saksasta omaksuttu kaksiportainen, ylimpien hallintorakenteiden malli, muuttui 1990-luvulla amerikkalaiseen suuntaan. Tässä mallissa hallituksella on vahva rooli ja hallintoneuvostoa ei tarvita. Hallitusten valintaan alettiin kiinnittää erityistä huomiota, ja niille asetettiin uudet tehtävät, mikä kasvatti niiden painoarvoa hallintoneuvostoihin ja ylimpään johtoon nähden. Koska ulkomaiset omistajat sijaitsivat maantieteellisesti etäällä, heidän oli vaikea valvoa paikallista yritysjohtoa. Tätä tehtävää helpottamaan rakennettiin osakkeisiin sidotut yritysjohton kannustin- ja palkkajärjestelmät. Tämä satoi yrityksen johdon tulot osakkeen arvon muutoksiin. Näin markkina-arvon kasvattamisesta tehtiin myös suomalaisten johtajien työn keskeinen tavoite. (Tainio, 2006; Kettunen, 1997) Tainion (2006) mukaan suoma-

laisten avainyritysten kilpailukykyä ja liikkeenjohdon kyvykkyyttä sekä voimaa mitataan yhä enemmän sijoittajien käyttämällä mittareilla. Parhaita arvosanoja eivät välttämättä saa ne johtajat, jotka ovat tuottaneet kilpailijoitaan enemmän arvoa asiakkailleen. Heidän rinnalleen tai jopa heidän ohitseen ovat nousseet johtajat, joiden yritykset ovat tuottaneet muita yrityksiä enemmän arvoa omistajilleen. Puhelinrinkipalvelun kehittämisen lähtökohtana oli kysymys, mitä lisäarvoa se tuottaa kansalaisjärjestölle, sen vapaaehtoistoimijoille ja jäsenille. Lisäksi hankkeessa laskettiin liiketoiminnan olevan myös kannattavaa. Tämä ei ole linjassa omistajien arvoa kasvattavan toiminnan kanssa.

Yritysten arvomaailmat nähdään melko pysyvinä, mutta johtamiskulttuurit ja -ideologiat saattavat muuttua nopeasti muoti-ilmioiden mukaan. Suomalaisissa yrityksissä oli pitkään ollut vallalla tuotantokulttuuri, joka muuttui retoriikaltaan 1980-luvun alussa asiakassuuntautuneeksi. 1990-luvun asiakassuuntautuneisuuden rinnalle nousi nopeasti ja voimakkaasti sijoittajakulttuuri. Toimitusjohtajien retoriikasta tuli sen mukainen kuten esimerkiksi Sonerasta osoittaa: Osakkeenomistajiemme sijoitusten arvon säilyttäminen ja lisääminen on keskeisiä haasteitamme, jotka heijastuu Soneran toimintaan läpi koko organisaation (Tainio, 2006, 71–80).

Julkisen hallinnon lainsäädännölliset toimenpiteet ja suomalaisten avainyritysten omat strategiset toimenpiteet ovat merkittävästi muuttaneet suomalaista liikkeenjohdon järjestelmää. Muuttamalla itseään tuotantolaitoksista sijoituskohteiksi suomalaiset yritykset ovat samalla muuttaneet suomalaista liiketoimintajärjestelmää kohti kilpailutaloutta. Tämän myötä sijoittajataloudesta on tullut pysyvä osa Suomen taloutta. Voiton maksimoimiseen tähtäävällä yritystoiminnalla on moninkertaistettu yritysten tehokkuus, mutta se on vaarallinen tie. Elisa vaarantaa kykynsä kehittää langattoman viestinnän palveluja, kun se joutuu heittämään tähän kehitystyöhön tarvittavia pääomia tuottoa janoaville, yrityksestä toiseen siirtyville sijoittajille. (Blåfield, 2008) Kuka näin ollen kehittää esimerkiksi kansalaisjärjestöjen tarvitsemia palveluita? Ei kukaan.

Ulkomaalaisomistuksen kasvun myötä syntyi myös kvartaalitalous. Kvartaalitalous oli alkuaan amerikkalainen käytäntö, mutta levisi Suomeen ja muihin länsimaihin pörssiyritysten uusien johtamiskäytäntöjen myötä. Pörssiyritykset määrättiin raportoimaan tuloksistaan neljännesvuosittain. Kvartaalitaloudelle on ominaista sijoitetun pääoman jatkuvasti kasvavat tuottovaatimukset. Kvartaalitalous heijastuu myös kaikkiin teollisuudenaloihin, kaikenlaisiin yrityksiin ja organisaatioihin sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. (Kautto-Koivula & Huhtaniemi, 2006) Numeeriset, lyhytjännitteiset tavoitteet korostuvat tämän päivän yritysmaailmassa muiden pidempijänteisten, sisällöllisten ja laadullisten tarkoitusperien kustannuksella. Kauaksi kohtuullisesta voitontavoittelusta karanneet pääoman tuottotavoitteet pakottavat tekemään tulosta hinnalla millä hyvänsä. (Kautto-Koivula & Huhtaniemi, 2006) Tuotekehityksessä kvartaalitalous vaikuttaa siihen, että tänä päivänä ei ehditä kehittää uusia tuotteita, koska siihen kuluu liikaa aikaa. Tehdään pääasiassa vain parannuksia olemassa oleviin tuotteisiin, jotta tuottoa saataisiin nopeammin. Ideat lähtevät tuotehallinnasta eli ns. tehdään inkrementaalista eli aikaisempaan osaamiseen

perustuvaa pienimuotoista kehittämistä. Asiakkaan kanssa yhdessä kehittäminen nähdään hitaana ja kvartaaliajattelua soveltaen se vie liikaa aikaa. Ylipääntään ei haluta sitoutua pitkiin kehittämisiin. Näyttää siltä, että kvartaalitaloudessa pitää saada toiminta voitolliseksi nopeasti eikä ole malttia kehittää palvelusta suurten massojen suurkäyttövälinettä. Maltin puute voi estää jopa suurmenestyksen. (Haglund & Wirzenius, 2005)

Yrityksen sidosryhmät ja yrityksen yhteiskuntavastuu

Yrityksen sidosryhmät ovat yksi ulottuvuus yrityksen ihmisympäristöä (Taatila, 2004). Ne ovat tärkeä osa organisaation ympäristöä. Sidoryhmään kuuluvat esimerkiksi organisaation omistajat, yhteistyökumppanit, asiakkaat, henkilökunta ja muut, joilla on jokin intressi organisaation suhteen. Yleensä sidoryhmillä on joitakin vaateita koskien organisaation kompetensseja. Esimerkiksi asiakkaat määrittävät vaatimuksia organisaatiolle käytöksellään. Mikäli asiakas haluaa erilaisia tuotteita tai palveluita, yritys voi yrittää kehittää kompetenssejaan vastaavasti. Tämän tutkimuksen empiria osoittaa, että näin ei puhelinrinhankkeen kontekstissa kuitenkaan käynyt. Eri sidoryhmillä voi olla hyvinkin erilaisia vaateita organisaation kompetenssien suhteen. Esimerkiksi työntekijät voivat haluta, että organisaatio olisi hyvä ja turvallinen työpaikka. Omistajat saattavat vaatia maksimaalista voittoa. Yhteistyökumppanit saattavat haluta organisaation olevan hyvä tutkimus ja tuotekehityskumppani. Yleensä organisaation kompetenssivaatimukset tulevat sekä organisaation sisältä että organisaation ympäristöstä. (Taatila, 2004)

Sidosryhmäjohtaminen on nähty kahtena viime vuosikymmenenä tärkeänä. Se on lähestymistapa strategiseen johtamiseen, joka korostaa sidoryhmien ratkaisevaa roolia. (Yläranta, 2006) Freeman (1984) on määritellyt sidoryhmäteorian seuraavasti: sidoryhmä organisaatiossa on ryhmä tai yksilö, joka voi vaikuttaa tai vaikuttuu organisaation saavutusten tavoitteista. Ylärannan (2006) mukaan sidoryhmät edustavat, kääntävät ja tuottavat yhteisöllisiä odotuksia yrityksille. Täten termi "sidoryhmä" voidaan laajentaa termiin "yhteiskunta". Tästä muodostuu käsite "yrityksen yhteiskuntavastuu" (Corporate social responsibility - CRM). Carroll ja Näsi ovat määritelleet seuraavasti yrityksen yhteiskuntavastuun: yrityksen yhteiskuntavastuu = taloudellinen vastuu + laillinen vastuu + eettinen vastuu + filantrooppinen vastuu. (Carroll & Näsi 1998; Buchholtz & Carroll, 2009)

Taloudellisella vastuulla tarkoitetaan seuraavaa: yritys on taloudellinen instituutio, jonka tavoitteena on tuottaa tavaroita ja palveluita, joita yhteiskunta haluaa, sekä myydä tuotteet kohtuulliseen hintaan – sellaiseen hintaan, jonka yhteiskunta katsoo olevan toimitettujen tuotteiden todellisen arvon. Tämän lisäksi yrityksen tulee toimia niin, että tuotto mahdollistaa toiminnan jatkuvuuden sekä kasvun ja palkkion investoijille. Yrityksellä on myös laillisia vastuita, jotka heijastavat yhteiskunnan näkemystä etiikasta lakiin kirjattuna. Lait eivät kata kaikkea yhteiskunnan liiketoiminnalta odottamaa käytöstä. Esimerkiksi tekniikka muuttuu niin nopeasti, että lainsäädäntö laahaa joissain tapauksissa jäljessä. (Buchholtz & Carroll, 2009) T&K-ryhmän johdossa toimineen henkilön näkemys yhteiskuntavastuusta:

”...yhteiskuntavastuu on sitä, että on yksi vice President, joka kirjoittaa papereita... käytännössä yrityksessä ajatellaan, että parasta yhteiskuntavastuuta on kun tehdään kovaa tulosta perinteisellä ajattelulla.” (Avainhenkilöhaastattelu, 31:40)

”Tosi hankala kysymys. Teleoperaattorin toiminta perustuu luottamukseen asiakkaan kanssa. Välitetään henkilökohtaisia tietoja, ei saa vuotaa ulos. On lainsäädäntö. Yhteiskuntavastuussa voi nähdä monta osaa, yksi on säädetty lailla, toinen on yrityksen oma, brändin mukanaan tuoma. Jos sen hoitaa hyvin, brändi kehittyy aikajännteellä, liikearvo kasvaa firmassa. Yhteiskuntavastuu ei voi elää kvartaalitaloudessa.” (Avainhenkilöhaastattelu, 16:54) Johtoryhmän jäsenenä toimineen johtajan pohdintaa.

”Yhteiskuntavastuu toteutuu perusverkoissa, puhelun mentävä aina läpi. Se on laatuvaatimus, joka on lainsäädännössäkin.” (Avainhenkilöhaastattelu, 34:56)

Edellä tutkimusjohtajana toimineen henkilön näkemys. Seuraavassa yrityksen tuotekehityksessä yli 20 vuotta toiminut kehityspäällikkö totesi:

...”hintaa pitää ottaa niin paljon kun saa, sillä ihmisen täytyy pitää perhe hengissä.” (Tutkimuspäiväkirja: 119)

Tutkimuspäiväkirjan mukaan puhelinrinkiprojektin henkilöt toivat esille useassa yrityksen kokouksessa, että järjestön vapaaehtoistoimijat tekevät ilmaista työtä. Voidaanko vapaaehtoistoimintaa harjoittavan järjestön puhelinringistä periä sama maksu kuin liikemiehille tarkoitetusta neuvottelupuhelusta? (Tutkimuspäiväkirja: 75)

Eettinen vastuu on tärkeä, koska lait ovat oleellisia, mutta ne eivät riitä. Eettinen vastuu tarvitaan kattamaan sellaisia toimia tai käytäntöjä, joita odotetaan tai jotka ovat kiellettyjä yhteiskunnassa vaikka niitä ei ole kirjoitettu lakiin. Eettiseen vastuuseen kuuluu iso joukko normeja, standardeja, arvoja, odotuksia, jotka heijastavat sitä, minkä kuluttajat, työntekijät, osakkeenomistajat ja yhteiskunta ajattelevat olevan oikein ja yhdenmukaisia tai suojelevan sidosryhmien moraalisia oikeuksia. (Buchholtz & Carroll, 2009) Tutkimusjohtaja näki puhelinrinkihankkeen eettisenä toimintana:

”Tärkeää puhelinringissä on, että se on selkeästi palvelu tai tuoteperhe, jolla on ihmisen elämää edistäviä ominaisuuksia. Olemassa oleva tekniikka ei ole kallis ja kustannukset kattavat itse itsensä. Puhelinrinki ilahduttaa ihmisiä eikä se tee sitä toisten kustannuksella.” (Avainhenkilöhaastattelu, 12:45)

”Mielestäni eettisyys näkyy aina ilmapiirissä erilaisissa neuvottelutilanteissa. Osapuolet selkeästi kunnioittavat toistensa osaamista ja oikeuksia. Eettisyys on osa arkista yritystoimintaa yhteistyökuvioissa. Ei ryöstöviljellä, ei oteta enemmän kuin on kohtuullista, kannetaan itse vastuuta omalta osalta, annetaan se panos, mikä yhteistyökuvioon pitää antaa. Ilman tällaista kumppanuuden kuviota ei ole kestävää toimintaa pitkällä tähtäimellä. Kumppanuuden kulttuurissa myös kuunnellaan aktiivisesti, haetaan varmuutta, että kumppani on ymmärtänyt toinen toistaan. Puhutaan avoimesti riskeistä ja vaikeuksista sekä kunnioitetaan toista osapuolta.” (Ulkopuolinen yritysasiantuntija)

Storbacka ja Lehtinen (2001) puhuvat ”win-win-tilanteesta”, tilanteesta, missä molemmat yhteistyösapuolet voittavat. Tämä lienee mahdollista etenkin yhteiskuntavastuullisessa ajattelussa. Esimerkiksi yrityksen visio tai missio sisältää sekä liiketoiminta ulottuvuuden että sosiaalisen ulottuvuuden. Molemmat

hyötyvät, esimerkiksi järjestö hyötyy tehokkaammasta toimintamallista vapaaehtoistoiminnassaan ja yritys saa tuloa myymästään ryhmäpuheluratkaisusta.

Neljäntenä yrityksen yhteiskuntavastuutekijänä nähdään hyväntekeväisyys. Se on luonteeltaan ja määrältään vapaaehtoista. Ero eettisen ja filantrooppisen vastuun välillä on se, että jälkimmäistä ei tyypillisesti odoteta moraalisisa ja eettisessä mielessä. Eri yhteisöt saattavat odottaa rahaa tai muita lahjoituksia yrityksistä, mutta yrityksiä ei pidetä epäeettisenä, vaikka he eivät toimittaisi haluttuja avustuksia. (Buchholtz & Carroll, 2009)

...”Miksi pörssiyrityksen pitäisi tehdä hyväntekeväisyyttä?” (Tutkimuspäiväkirja: 175)

Tuotekehityksessä toimineen kehityspäällikkö (T) kommentti mahdollisesti heijastelee ymmärtämättömyyttä kansalaisjärjestöjen toiminnasta. Puhe kertoo vuorovaikutuksen toimimattomuudesta. Kyseinen henkilö oli ollut mukana puhelinrinkihankkeessa sen alusta lähtien, joten hänen voisi olettaa ymmärtävän asiakasta vuosien kehittämisprosessin jälkeen. Puhelinrinkihanketta ei missään vaiheessa mielletty yritys A:ssa hyväntekeväisyydeksi. Järjestö A haluaa maksaa palvelusta, mutta kyse on siitä, miten paljon he haluavat maksaa. Hankkeesta tehtiin normaalit kannattavuuslaskelmat, jotka osoittivat tuotannon yrityksessä A olevan kannattavaa alkuvaiheen jälkeen. Laskelmat toteutettiin hinnoilla, jotka oli arvioitu kohtuullisiksi. (Tutkimuspäiväkirja: 84) Toinen kysymys on, miten paljon tuottoa yrityksen pitäisi saada. Onko se tuotekehittäjän mukaan hyväntekeväisyyttä, jos asiakas haluaa kohtuuhintaisen palvelun? Aiemmin tässä tutkimuksessa keskusteltiin palvelun hyödyistä tai arvosta asiakkaan tai käyttäjän toimintaan. Tämä vaatii avointa keskustelua yrityksen sisällä, mitä hyötyä asiakas tai käyttäjä saa ja mitä yritys saa. Liiketoiminnan tulee hyödyttää kumpaakin osapuolta eli win-win-tilanne (Storbacka & Lehtinen, 2001).

Näsin (2002) mukaan tämän päivän olosuhteet ovat sellaiset, että yrityksen sosiaaliteorioille on sosiaalinen tarve ja yrityksen yhteiskuntavastuu on sellainen teoria. Yritys A kertoo www-sivuillaan yhteiskuntavastuustaan:

”Yritys pyrkii olemaan ”hyvä yrityskansalainen” toimimalla eettisesti ja vastuuntuntoisesti sekä edistämällä kestävästä kehitystä markkinoilla, työpaikalla, ympäristössä ja koko yhteiskunnassa. Televiestintäala voi jouduttaa kestävästä kehitystä monin tavoin. Monet yritys A:n palveluista, kuten teleneuvottelu (ryhmäpuhelu) ja verkossa toimiva vastaajapalvelu, korvaavat matkustamista ja tuotteita.” (Tutkimuspäiväkirja: 109)

Järjestö A:lla on eettinen vastuu jäsenistään (Eettiset ohjeet, 1993) ja resurssiensa niukkuuden vuoksi järjestö on todennut ryhmäpuhelun oivalliseksi keinoksi vastata kasvaneeseen palvelutarpeeseen. Lisäksi ryhmäpuhelun käyttöönnotolla järjestö välttyisi turhalta matkustelulta. Seuraava havainto on esitetty tässä analyysissä aiemmin toisessa yhteydessä.

”Riittää vaikka saisimme sentin per puhelu, jos niitä on paljon, ja sitä paitsi tämä on yhteiskuntavastuutuote.” (Tutkimuspäiväkirja: 113)

”Puhelinrinki sopii erinomaisesti yhteiskuntavastuuasioihin.” (Tutkimuspäiväkirja: 144)

Yrityksen eräs johtaja tunnisti puhelinringin yhteiskuntavastuutuotteeksi, ja myös konsernitason johtaja piti puhelinrinkiä erinomaisena yhteiskuntavastuutuotteena. Lisäksi avainhaastateltavat pitivät yhteiskuntavastuuta tärkeänä toimintaperiaatteena.

”Yhteiskuntavastuu ei toteudu arjessa, sillä sitä ei ole mallinnettu operatiiviselle tasolle. Yhteiskuntavastuu-käsite pitäisi tehdä operationaaliseksi eli ottaa osaksi toimintatapoja. Tällä hetkellä ei ole olemassa systemaattisia tapoja sisällyttää yhteiskuntavastuuta omaan toimintaan. Pitäisi sopia, miten yhdessä ja jokainen erikseen soveltaa yhteiskuntavastuuta päätöksenteossa ja työssä. Yksittäinen työntekijä ei voi tämän päivän homologisessa työilmapiirissä tehdä poikkeuksia.” (Ulkopuolinen yrittäjä)

Tämä havainto viittaa siihen, että yhteiskuntavastuun käytännön toteuttaminen on yrityksissä puolitiessä. Kanterin (2009) tutkimuksen mukaan viimeisen 20 vuoden aikana on alkanut näkyä esimerkkejä edelläkävijäyrityksistä, jotka sekä toimivat kannattavasti että perustavat toimintansa inhimillisille arvoille. Tässä tutkimuksessa havainnot osoittavat, että yrityksen yhteiskuntavastuu ei kuitenkaan toteutunut käytännössä puhelinrinkihankkeen kehittämisen osalta. Tämä viittaa, että yhteiskuntavastuu toteutuu osin vain puheiden tasolla. Yhteiskuntavastuu ei voi toteutua käytännössä, jos sen toteuttamisen taustalla olevat arvot puuttuvat. Myös muu tutkimus tukee havaintoa, että yhteiskuntavastuu ei jalkaudu yrityksissä johtotasolta alemmille tasoille (Maksimainen ym., 2009).

7.3 Tekniikan logiikka ja liiketoiminnan logiikka

Johnin (2003) mukaan dot-com¹⁷-ilmiö toi liiketoimintamalli-käsitteen yleiseen kielenkäyttöön. Liiketoimintamalli kuvaa, millä tavoin yritys hankkii tuotonsa ja mitä kustannuksia siitä yritykselle koituu. Liiketoimintamalli on selkeä tapa ymmärtää yrityksen liiketaloudellisia toimintoja. Jotta yritys ymmärtää, mistä voitto syntyy, yrityksen on ensin pohdittava kysymystä, mitä liiketoimintaa se tekee. Esimerkiksi Grönroos (2008a) vertaa liiketoimintalogiikkaa tavarantuotannossa (a) ja palvelutuotannossa (b)

- a) tuotanto ja kulutus ovat erillään (suljettu systeemi), asiakkaat eivät osallistu tuotantoprosessiin, sisäisen tehokkuuden muutos ei vaikuta koettuun laatuun ja ainoastaan myynti ja markkinoinnin erityisresurssit vaikuttavat asiakasrajapinnassa
- b) tuotanto ja kulutus tai käyttö tapahtuvat osittain samanaikaisesti, asiakkaat osallistuvat palvelutuotantoprosessiin käyttöprosessin aikana, sisäisen te-

¹⁷ Dot-com-ilmiö tai -kupla oli keinotteluun liittyvä kupla vuosina 1995–2000 (huipentuma 10.3.2000 NASDAQ-teknologiapörssissä). Tuona aikana teollisuusmaiden pörseissä nähtiin internet-sektoriin ja sen lähialojen kasvuun liittyvä pörssiosakkeiden arvon nopea nousu. Lähde: http://en.wikipedia.org/wiki/Dot-com_bubble.

hokkuuden muutos vaikuttaa koettuun laatuun (tuottavuutta ei voida käyttää argumenttina) ja suuri määrä muita ihmisiä ja muita resursseja vaikuttaa asiakkaiden kokemuksiin.

Jotta yritys voi kattavasti vastata tähän yllä olevaan kysymykseen, sen pitää ensin määritellä arvo, jota se tuottaa asiakkaalle. Kysymystä arvosta asiakkaalle pohdittiin tämä tutkimuksen luvussa neljä. Toisin sanoen yrityksen pitää tietää, mitä se asiakkaalle toimittaa, identifioida asiakkaansa sekä ymmärtää asiakkaitaan ja tuotteen tai palvelun hyöty asiakkaalle. Edellä esitetyistä tutkimuksen havainnoista ilmenee, että on yrityksen ylimmän johdon tehtävä huolehtia siitä, että yrityksellä on yhteinen näkemys siitä, mitä tehdään. Tämän tutkimuksen empiria osoittaa, että uuden palveluliiketoiminnan edellyttämää yhteistä näkemystä ei ollut tai sitten näkemys oli kielteinen, mitä ei vain kerrottu suoraan. Esimerkiksi havainnot osoittavat, että uuden liiketoiminnan pohtimiseen ei johdoryhmässä ollut aikaa. Ajan käyttö on valintakysymys, joka taas pohjaa arvoille. Yritys A:n liiketoimintaympäristö muuttui nopeasti: 1990-luvulla purettiin säännöstelyä, yritys alkoi kilpailla vapailla globaaleilla markkinoilla, tekniikka kehittyi ja 2000-luvulla pitäisi osata kehittää uusia palveluita.

”Liiketoiminta voisi tehdä ihmisen elämän onnellisemmaksi ja samalla tuottaa yritykselle tuloa.” (Avainhenkilöhaastattelu, 53:01)

”Jos on kyse tekniikan sovellutuksista, se voi mennä kokonaan liiketoimintalogiikkaan. Ostetaan sovelluskehitys ja tiedetään, että se on mahdollinen. Useimmiten yritykset vain soveltavat tekniikkaa, tutkimuskeskukset ja korkeakoulut kehittävät sitä. Jos on vain kysymys tekniikan kehittämisestä, ei voi tietää mitä sieltä tulee. Kun tekniikkaa kehitetään laajalle joukolle, sen pitää olla testattua, silloin logiikka on erilainen, toinen liiketoimintalogiikka. Nyt on lähdetty liiketoiminnasta liikkeelle. Ei saa lähteä liikkeelle liiketoiminnasta, vaan sosiaalisesta tarpeesta. Yhteydenpito toiseen ihmiseen on perustarve ja liiketoiminnan pohja. Puhelinrinkitoiminnan taustalla oleva sosiaalinen tarve on rationaalinen. Tänä päivänä irrationaaliset tarpeet kuten hauskanpito ja viihtyminen ovat liiketoiminnan lähtökohtana. Vanhan teletoiminnan aikana, ennen liikelaitosta, tuotanto - peruspalvelu - oli kokonaan rationaalista, ei tehty mitään huvin vuoksi. Yhteydenpito toiseen ihmiseen on rationaalista. Rationaalisuus on kokonaan yrittäjänäkökulmasta. Nykyisin raha ei ole palvelut rationaalisuutta, se on palvellut ahneutta. Palvelun tuotanto lähtee tällä hetkellä irrationaalisesta - viihtyminen, huvi - kuluttajan tarpeesta.” (Avainhenkilöhaastattelu, 39:48)

Tutkimusjohtajana toiminut henkilö näkee ongelmana, että lähdetään liikkeelle liiketoiminnasta, joka ei perustu selkeästi ihmisen perustarpeelle. Yritys A:n liiketoiminta pohjautuu pääasiallisesti tekniikalle, se on tekniikkalähtöistä ja sen kaikki tuotantoprosessit perustuvat lineaariseen, tekniikkalähtöiseen tuotantoon. Tämä ei mahdollista asiakkaan tarpeesta lähtevää tuote- tai palvelukehitystä. On selvää, että viestintätekniikka-alan yrityksen on kehitettävä tekniikkaa yleensä ja verkkojen pitää toimia, mutta tämän kehittämisen rinnalla tulisi tehdä myös käyttäjän perustarpeita tukevaa palveluiden kehittämistä yhteistoiminnassa käyttäjän kanssa. Tutkimusjohtaja jatkaa seuraavasti:

”Televerkot on maailman suurin kone, jota ylläpidetään, on oltava insinööriaivot takana. Sitten tulee palvelusektori, joka voi käyttää konetta hyväkseen.” (Avainhenkilöhaastattelu, 11:23)

T&K-ryhmän johdossa toiminut henkilö esitti liiketoimintamallin lähtökohdaksi:

”Lähdetään liikkeelle siitä, mitä henkilö on valmis maksamaan ja sitten voidaan määritellä business-malli. Kun tiedetään, mitä ollaan valmiita maksamaan, niin siltä pohjalta kootaan eri tuotteista ja teknologiasta.” (Avainhenkilöhaastattelu, 10:00)

Puhelinrinkihankkeessa selvitettiin, kuinka paljon järjestö olisi valmis maksamaan yhdestä puhelinringistä, siis hankkeessa lähdettiin jälkimmäisellä tavalla liikkeelle. Havaintojen mukaan tuotekehityksessä mukana ollut tulevaisuuden tutkija ja projektipäällikkö pitivät yhteyttä järjestöön ja ilmoittivat järjestön hintahaarukan aina kaikille tuotekehittelijöille eri ratkaisuja pohdittaessa. Puhelinrinkihankkeen tapauksessa liiketoiminta perustuisi asiakkaan yhteydenpitotarpeelle. Puhelinrinkihankkeen tuotekehityksen aikana projektipäällikön johdolla tehtiin puhelinrinkitoiminnan kannattavuuslaskelmia, joilla osoitettiin uuden palvelun olevan kannattavaa liiketoimintaa yritykselle A. Tämä havainto osoittaa, että puhelinrinkitoiminnassa on kyse kannattavasta liiketoiminnasta.

”Jos organisoisin palvelun kehitystä, niin verkottuisin kansainvälisesti. R&D (T&K) koulutettaisiin verkottumaan kansainvälisesti, jotta he toisivat uusia ideoita, pilotteja, tuotantosoftaa jne. ulkomailta. Ulkomailta löytyy ideoita, kun tietää mitä haluaa.” (Avainhenkilöhaastattelu, 11:21)

Yrityksen johtoryhmässä toiminut johtaja pohti, miten hän järjestäisi palvelun kehitystä. Tämä havainto viittaa siihen, että puhuja ei nähnyt asiakkailla olevan tarpeita, joista palvelun suunnittelu voisi lähteä liikkeelle. Puhuja näki uusien ideoiden tuomisen muualta tärkeänä, mikä viittaa siihen, että lähdetään liikkeelle tekniikasta. Liiketoimintamalli kuvaa myös, mitä yritys tekee itse ja mitä se ostaa muilta tuottajilta tai alihankkijoilta, mitä tämän kappaleen ensimmäiset havainnot kuvaavat. Tekniikkaa hankittaessa yrityksellä on oltava näkemys siitä, miten tekniikka tukee asiakkaan tarvetta. Toisin sanoen asiakas ja hänen tarpeensa on tunnettava. Tutkimuksen empirian mukaan tuotekehityksessä keskusteltiin eri alihankkijoiden kanssa. Esimerkiksi ensimmäinen alihankkija hylättiin liian suurien alkuinvestointien takia, sillä puhelinringin hinta asiakkaalle olisi ollut liian korkea. (Tutkimuspäiväkirja: 135) Johtoryhmän jäsenenä toiminut johtaja:

”Teknologia ja liiketoiminta pitäisi yhdistää ehdottomasti tiukemmin yhteen, koulutuksesta lähtien, jotta semanttinen ymmärtäminen kulkee käsi kädessä. Ehkä liiketoiminta on kuitenkin vaikeampi asia kuin teknologia, se on tehtävä soveltuvin osin aina itse. Teknologiaa voi ostaa. Jos liiketoimintamalli ei toimi, se on paha... tosin teknologiaakin voi pettää, silloin kaikki pettää... liiketoiminta elää kvartaalitaloutta, se ei ole hyväksi...” (Avainhenkilöhaastattelu, 22:54)

Havainto eri tieteenalojen vuorovaikutuksen puutteesta ilmenee vakavana ongelmana johtoryhmän tasolla. Ilmiötä tarkasteltiin tässä tutkimuksessa aiemmin vuorovaikutuksen yhteydessä. Havainnot viittaavat liiketoimintaa hallitsevaan kvartaali-ajatteluun, joka korostaa nopeita voittoja eikä mahdollista pitkäjänteistä palvelukehitystä. Aiemmissa havainnoissa nousi esille, että resursseja uuteen palvelukehitykseen ei ole saatavilla, johtoryhmällä ei ole yhteistä visiota

uudesta palveluliiketoiminnasta ja arvot ovat kvartaalitalouden arvot; yrityksen markkina-arvon kasvattaminen. Havainnot myös viittaavat uudenlaisen liiketoimintaosaamiseen puuttumiseen yritys A:ssa.

”Tämän hetken trendi on, että ihmisten toimintatapojen kehitys on jäänyt jälkeen tekniikan mahdollisuuksista. Tekniikka kehittyy nopeammin kuin toimintatavat, jotka laahaavat jäljessä. Esimerkiksi kommunikaattorilla voi muodostaa ryhmäpuhelun, mutta käyttäjien toimintatavat eivät ole kehittyneet, niin että kukaan ei ole tehnyt parempaa sovellusta ryhmäpuhelusta. Tekniikan mahdollisuuksista jää iso osa hyödynnettäväksi.” (Avainhenkilöhaastattelu, 48:20)

Puhuja on toiminut tutkimus- ja kehitystehtävissä yrityksessä. Havainnot kuvaavat, miten tekniikka on alkanut kehittyä irrallaan käyttäjien tarpeista, tekniikan kehittäjät ja tekniikan käyttäjät eivät ole pitäneet yhteyttä. Tämä havainto viittaa siihen, että yrityksen toiminnan fokus on ollut tekniikassa ja siihen on panostettu. Tämä on lisännyt tekniikan ja käyttäjien välistä kuilua. (Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin aikaisemmin tekniikkapainotteisuutta.) Edellisen puhujan selitys voidaan nähdä yhtenä seurauksena siitä, mitä tapahtuu, jos tekniikan kehittäjät eivät osaa nähdä myös tekniikan käyttöönottoa yhteiskunnassa. Mitä kaikkea uuden tekniikan käyttöönotto asiakkaalta vaatii: uusia toimintatapoja ja tekniikan käytön osaamista, mikä on pitkä prosessi. Edellä mainitut havainnot viittaavat siihen, että yrityksen keskittyminen tekniikkaan estää sen näkemästä uusien organisaation kompetenssien tarvetta tai johtamisen yhteydessä pohdittiin myös defensiivistä suhtautumista uuteen tietoon. Siitä seuraa, että uuden palvelun kehittämiseen vaadittaviin uusiin kompetensseihin ei ole panostettu. Yritys A:n tutkimus- ja kehitystehtävissä toiminut henkilö jatkaa:

”Se vaatisi ohjausjärjestelmän muutosta. Ohjausjärjestelmän pitäisi palkita siitä. Nyt vain ylin johto saisi enemmän ja keskijohto ei. Nykyisessä systeemissä tavoitteet pilkotaan ja se johtaa osaoptimointiin. Nyt yritys ei maksimoi omaa voittoa.” (Avainhenkilöhaastattelu, 53:31)

”Tää on iso, iso ongelma. Tekniikka ja liiketoiminta ovat molemmat välineitä, molempia tarvitaan. Tarvitaan uutta ajattelua, jossa molemmat välineet lokahtavat paikalleen. Jos ei tapahdu teknologista uudistumista, siitä seuraa taantuma. Pitäisi miettiä ihmisen ja yhteiskunnan näkökulma sekä ympäristön harmonia. Transmoderni ajattelu lähtee holoptisesta ja kokonaisvaltaisesta näkemyksestä. Pitää tukea ihmisen kasvua, integroidaan tekniikkaa ihmistä varten, voimaannutetaan ihmistä. Identiteetin tulisi olla selkeä ja välineet taustalla. Nyt on vain suorittamisen yhteiskunta. Pitää miettiä, mihin teknologiaa tarvitaan. Vain kestävyyttä luova teknologia ja liiketoiminta nousee. Mitä voidaan tehdä, että ongelma ratkaistaan. Miten julkisuuteen, mitä diskurssia tarvitaan.” (Avainhenkilöhaastattelu, 00:30/2)

Edellä tutkimuksen ja kehittämisen johtotehtävissä toimineen henkilön pohdintaa. Havainnot viittaavat kokonaisvaltaisen tarkastelunäkökulman tärkeyteen ja tämän tutkimuksen kontekstissa, sen puuttumiseen. Havainnoissa nousee esille tekniikan tuottaminen ihmisten tarpeisiin, heidän avukseen. Edelleen havainnot viittaavat monitasoiseen dialogiin sekä osaamiseen yrityksen sisällä ja asiakkaan kanssa. Tämä havainto tukee edellisissä kappaleissa tarkasteltuja organisaation yksilötason ja rakenteellisia kompetenssitarpeita, esimerkiksi osaamattomuus argumentoida sosiaaliselta pohjalta ja havainto johtoryhmän yhteisestä

näkemyksestä yrityksen tavoitteista ja strategiasta. Puhelinrinkihankkeen kontekstista tarkasteltaessa johdossa ei ollut, havaintojen mukaan, yhteistä näkemystä puhelinrinkityyppisen palvelun tuotannosta, eikä löytynyt viitteitä sosiaaliseen tarpeeseen pohjaavan liiketoimintamallin kehittämistä. Ansaintalogiikka tulee siltä, joka hyötyy palvelusta eniten, esimerkiksi kuka tai ketkä tehostavat eniten toimintaansa palvelun avulla. He ovat näin ollen valmiita ostamaan palvelun. Onko palvelun suuri kysyntä yritykselle riittävä motivaatio tuottaa palvelu?

Tekesin Serve-ohjelmavastaava pohtii seuraavasti: mielestäni suuri haasteemme on päästä irti teknologiakeskeisestä ajattelusta ja oivaltaa, miten teknologioita nykyistä paremmin hyödyntämällä voidaan rakentaa asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa palveluliiketoimintaa. Ei riitä, että esimerkiksi ohjelmistotuotetta aletaan kutsua yrityksen palvelutuotteeksi. On oikeasti ymmärrettävä, millaisella bisneslogiikalla, osaamisella ja resursseilla siitä syntyy palveluliiketoimintaa. On opittava ajattelemaan uudella tavalla – se on yksi elinkeinoelämämme suurimmista tulevaisuuden haasteista. (Suutari, 2009)

Edvardssonin ym. (2000) mukaan suurimman osan yrityksiä on suhteellisen helppo tuottaa ideoita, mutta vain harvat ideat implementoidaan palveluiksi ja vielä harvemmat menestyvät markkinoilla. Osittain ongelmaa selittää se, että yritys on enemmän tekniikkalähtöinen kuin asiakaslähtöinen. Hyvä ja asiakasystävällinen palvelu nousee dialogista sekä kompetenttien ja vaativien asiakkaiden panoksesta. Hyvä dialogi ei toteudu itsestään, mutta sosiaalinen pääoma, sen verkostot ja luottamus voivat luoda pohjan dialogin aloittamiselle. Esimerkiksi puhelinrinkihankkeen tuotekehityksen aloittaminen oli mahdollista sosiaalisen pääoman luoman pohjan ansiosta yritys A:ssa, mutta organisaatiouudistukset murensivat sosiaalista pääomaa ja yrityksen arvot ja teknologiafokus eivät tukeneet tuotekehitystä, vaikka itse ratkaisun tuottaminen olisi onnistunut. Asiakkaan eli järjestö A:n kanssa dialogia kävi vain kaksi puhelinrinkihankkeessa jo sen alkuvaiheista lähtien työskennellyttä T&K-henkilöä, mikä ei ole riittävä edellytys yhteiselle oppimiselle ja hyvälle tuotekehitykselle. Kyky käydä dialogia ei yksin riitä, tarvitaan myös kykyä tehdä yhteistyötä. Jotta tämä olisi mahdollista, eri toimijoiden arvojen on oltava riittävän lähellä toisiaan. Järjestö A:n ja yritys A:n arvot ovat kaukana toisistaan.

Tekniikka kehittyy nopeasti, ja kaikki asiakkaat eivät tunne nykyisiä tuotteita ja palveluita niin, että osaavat tuoda tarpeensa esille. Silloin tarvitaan myös kokeiluhankkeita, joista saatuja tuloksia voi levittää yhteiskuntaan, jossa joku tarvitsija ottaa ”kopin”. (Avainhenkilöhaastattelu, 27:15) Esimerkiksi tällä tavalla järjestö A sai tiedon yritys A:n T&K-ryhmän puhelinrinkikokeilun tuloksista. (luku 5) Tämä tarkoittaa, että tarvitaan tutkimus- ja kehittämistoimintaa ja myös paikka, missä tämän luonteista kokeilua voidaan tehdä. Kivisaari ja Lovio (2000) ehdottavat, että yhteiskunnalliset toimijat voisivat luoda sosiaalisen tilan, jossa asiakkaat toisivat esiin tarpeitaan ja teknologian tuottajat uuden teknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Tämän tutkimuksen luvussa kuusi pohdittiin järjestöjen tarvetta yhteiselle foorumille, jossa ne voisivat työstää tarvettaan. Tulevaisuudessa asiakkaat ovat aktiivinen osa laajennettua verkostoa, jossa he

toimivat yhteiskehittäjinä, yhteistoimijoina ja kilpailijoina (Prahalad & Ramaswamy, 2000). Lisäksi yrityksessä tulee olla yhteinen näkemys tärkeimmistä käsitteistä, kuten esimerkiksi palvelu.

Tulisi kehittää ymmärrystä asiakkaan elämänmuodoista. (vrt. Leikas, 2009) Ihmisten tarpeet ja käytös muuttuvat hitaammin kuin tekniikka ja täten mahdollistavat vankemman pohjan palvelujen kehittämiseksi kuin teknologiavetoiset innovaatiot (Edvardsson ym., 2000). Kun palvelukonseptista päätetään, varsinainen suunnittelu alkaa sillä, että yritys järjestämään sille resurssit ja rakenteen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen palvelun tuottaminen ymmärretään yrityksen ylimmässä johdossa ja se on kirjattu myös visioon tai strategioihin. On myös tärkeää, että koko yritys jakaa samat arvot ja toteuttaa niitä käytännön toiminnassaan, mutta jos arvoja ei ole, niitä ei voi jalkauttaa esimerkiksi liiketoimintalogiikaksi. Viimekädessä kyse on ihmiskäsityksestä, kehitetäänkö teknologiaa vai lähdetäänkö liikkeelle ihmisestä ja hänen tarpeestaan. Koska yritys ei toimi irrallaan yhteiskunnasta, ympäröivän yhteiskunnan arvot ja toimenpiteet vaikuttavat yrityksen toimintaan ja päinvastoin.

Palvelukäsitettä on tutkittu paljon erityisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana, mutta käsitteelle ei ole vielä löytynyt yhteisesti hyväksyttyä määritelmää. Tämän tutkimuksen empirian havaintojen mukaan palvelukäsite vain otettiin käyttöön ilman, että käsitettä olisi yritys A:ssa ole selkeästi perusteltu, jotta kaikki saattaisivat jakaa saman käsityksen. Tämä viittaa siihen, että palvelun kehittäminen on hankalaa, jos peruskäsitteestä ei ole olemassa yhteistä ymmärrystä. Esimerkiksi pohjoismaisessa koulussa palvelulogiikka tarkoittaa, että yritys helpottaa prosesseja, jotka tukevat asiakkaan arvon luomista. Osallistamalla vastavuoroisiin prosesseihin asiakas ja yritys ovat palvelun ja arvon yhteistuottajia. Kun tarkastellaan palvelulogiikkaa palveluaktiviteettina, voidaan se määritellä prosessiksi, jossa joukko resursseja vaikuttaa keskenään ja asiakkaan kanssa. Tavoitteena on tukea asiakkaan prosesseja arvoa tuottavalla tavalla. Tältä pohjalta palvelumarkkinoinnin pitäisi arvolupauksilla kutsua asiakas käyttämään palveluprosesseja. Lisäksi pitäisi aktivoida sellaista tietoa ja johtajuutta, joka on tarpeen ketjumaisten vuorovaikutusprosessien kehittämiseksi ja implementoinniksi sekä tuloksiksi, jotka tekevät tällaisen arvon luomisen mahdolliseksi. Yleensä nähdään, että asiakas osallistuu tasavertaisena yhteiseen dialogiin yrityksen kanssa. Tässä tutkimuksessa edellisessä luvussa kuusi, viestintävalmiuksien analyysistä nousi havainto, että asiakkaan viestintävalmiudet eivät riitä tasavertaiseen dialogiin yrityksen kanssa. Tutkimuskirjallisuudessa ei ole ollut viitteitä ongelmasta, joka on tv-tekniikan nopean kehityksen takia hyvin yleinen: asiakkaalla ei ole välttämättä taitoja käydä tasavertaisista dialogia teknologian tuottajan kanssa. Yksi syy tämän tutkimuksen puutteeseen lienee se, että markkinointi on nähty yksisuuntaisena prosessina tuottajalta asiakkaalle. Dialogi on tärkeää jo asiakkaan tarpeen selvittämiseksi ja luottamuksen luomiseksi asiakkaan ja tuottajan välille. Tämä ei kuitenkaan ilmeisesti vielä toimi yleisesti käytännössä, sillä tutkimuksissa on osoitettu, että yritys kuuntelee asiakastaan lähinnä reklamaatiotilanteissa.

8 UUDEN PALVELUN KEHITTÄMINEN

Miten kehittää palveluita, joista käyttäjä kokee saavansa lisäarvoa tai hyötyä? Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten teleyritykset vastaavat kansalaisjärjestön viestintätarpeeseen suomalaisessa tietoyhteiskunnassa. Tutkimuksen ongelma jakautuu kolmeen alaongelmaan: mitkä ovat kansalaisjärjestön viestintätarpeet kehitettäessä uutta toimintamallia järjestön vapaaehtoistoimintaan, miten teleyritykset vastaavat kansalaisjärjestön viestintätarpeeseen ja mitä yhteiskunta voi tehdä asialle.

Järjestön viestintätarpeita tarkasteltiin viestintävalmiuksien kautta. Viestintävalmiuksia tarkasteltiin järjestö A:n jäsenten, vapaaehtoistoimijoiden sekä järjestöorganisaation osalta. Kaikkien kolmen osapuolen viestintätarve nousi selkeästi esille: jäsenet tarvitsevat palvelua yhteydenpitoon toisiin ihmisiin ja vertaisiinsa, vapaaehtoistoimijat tarvitsevat palvelua tukemaan vapaaehtoistoimintaansa ja järjestöorganisaatio tarvitsee palvelua rationalisoimaan jäsentensä vuosittain kasvavaa palvelun ja tuen tarvetta. Tutkimuksessa tarkasteltu puhelinrinkipalvelun kehittäminen järjestön vapaaehtoistoimijoiden uutta toimintatapaa - puhelinrinkitoimintaa - varten, osoittautui käytännössä toimivaksi palveluratkaisuksi kaikille kolmelle järjestötasolle. Tutkimuksen toista ongelmaa, teleyrityksen viestintäpalvelun kehittämistä järjestölle, tarkastellaan puhelinrinkihankkeen kautta luvussa seitsemän yritysanalyysi empirian valossa. Tutkimuksessa ilmeni, että yritys A ei ole kiinnostunut kehittämään puhelinrinkitoiminnan vaatimaa ryhmäpuhelua järjestön tarpeeseen, vaikka osoittautui, että yritys A:ssa olisi osaamista kyseisen palvelun tuottamiseen.

Lähestymistapa kolmanteen alaongelmaan, mitä yhteiskunnan voi asialle tehdä, on teoreettinen: teknologiapolitiikkaa tarkastellaan lähinnä käsitteenä ja toimintajärjestelmänä. Nykyinen teknologiapolitiikka (tutkimus- ja innovaatio-toiminta alkaen 1.1.2010) näyttäytyy sellaisena, että siinä ei olisi tilaa tai kanavaa kansalaisten ja käyttäjien tarpeille ja näkökulmille. Tästä syystä myös markkinoiden toimimattomuus jää yhteiskunnan tasolta näkemättä, ns. markkinoiden ulkopuolella oleva kysyntä, kuten esimerkiksi kolmannen sektorin kysyntä, jää näkemättä. Tutkimuksessa myös pohditaan kysymystä, voiko tekniikan kehitykseen vaikuttaa. Voivatko käyttäjä ja kuluttaja ohjata tekniikan

kehitystä, kuuluko kansalaisen ääni. Tässä yhteydessä todettiin, että suomalaiset tietoyhteiskuntaohjelmat ja -politiikat ovat pääsääntöisesti teknologiadeterministisiä tai sosiaalideterministisiä. Teknologiadeterministisessä lähtökohdassa käyttäjän motivaatio on pakko ja keskusteluille ei ole sijaa. Sosiaalideterministisessä näkemyksessä teknologiaan voisi vaikuttaa, mutta silloin vaikuttamiseen pitää olla mahdollisuus ja osaaminen; siis yhteensopivat viestintävalmiudet. Tässä luvussa tarkastellaan aluksi sosiaalisen innovaation käsitettä ja innovaatioprosessin sosiaalista ulottuvuutta. Sen jälkeen tarkastellaan teorioita ja paradigmoja, joiden avulla esitetään uuden palvelun kehittämisen malli.

8.1 Sosiaalisen innovaation käsite

Tekniikka on ollut aina pääosassa innovaatiosta puhuttaessa, vaikka sosiaalinen ulottuvuus on aina ollut olemassa. Sosiaalinen ulottuvuus on tullut puheisiin vasta viime aikoina. Tekniikka ja tekninen innovaatio ovat välineitä sosiaaliselle innovaatiolle. Tarvitsemme uudenlaisen dialogin teknisen ja sosiaalisen välille (Taipale & Hämäläinen, 2007). Ilman sosiaalisia innovaatioita yhteiskunta ei kykene täysimääräisesti hyötymään tekniikkaan kuten tietotekniikkaan liittyvistä kasvavista tuotoista ja talouskasvusta (Hautamäki & Lemola, 2004). Sosiaalista innovaatiota on määritelty lukuisilla tavoilla, eikä siitä ole vielä yhteisesti hyväksyttyä, laajasti käytettyjä määrittelykriteereitä, vaan sosiaalinen innovaatio hakee käsitteenä muotoaan (Hyytinen, 2005). Sosiaali- ja terveydenhuollon sosiaalinen innovaatio on yksilön, ryhmän, yhteisön ja/tai verkoston luovan toiminnan tuloksena syntynyt uusi idea, joka johtaa lisäarvoa tuottavaan tulokseen yksilön tai yhteisön hyvinvoinnissa, terveydessä tai palvelujärjestelmässä (Taipale & Hämäläinen, 2007). Keskeistä määritelmässä on vaikuttavuus. Toinen määritelmä samoilta kirjoittajilta: sosiaalinen innovaatio syntyy, kun haasteeseen tai ongelmaan löydetään uusi ratkaisu tarkastelemalla ilmiötä tai elämää uudesta näkökulmasta ja kehittämällä näin syntyneeseen tarpeeseen uusia laitteita, toimintatapoja, politiikoita tai verkostoja tai näiden yhdistelmiä. (Taipale & Hämäläinen, 2007) Tarvelähtöisyys on lähtökohtana tälle määritelmälle.

Hämäläisen ja Heiskalan mukaan sosiaaliset innovaatiot ovat regulatiivisiin (lait, asetukset, viranomaissääntely ja sektorien itsesääntely), poliittisiin (julkinen sektori, varainkäyttö ja hallinto) ja organisatorisiin (organisaatioiden rakenteet, toimintamallit ja suhteet) rakenteisiin liittyviä uudistuksia, jotka parantavat yhteiskunnan suorituskykyä (Hämäläinen & Heiskala, 2004). Sosiaalisten innovaatioiden nähdään liittyvän ensisijaisesti yhteiskunnan uudistumiskykyyn.

Saari (2008) esittää laajan ja suppean määritelmän. Laaja määritelmä tarkoittaa sosiaalisilla innovaatioilla yhteiskunnan uudistumiskykyä lisääviä mentaalisten mallien ja instituutioiden muutoksia. Mentaalisilla malleilla tai maailmankuvalla tarkoitetaan kompleksisia ilmiöitä koskevien ajattelutapojen muutoksia. Institutionaaliset muutokset kytkeytyvät sosiaalisiin normeihin tai lainomaisiin sääntöihin, jotka suuntaavat ihmisten käyttäytymistä ja vähentävät tulevaisuuden ennustamattomuutta. Suppeassa määritelmässä sosiaalisilla in-

novaatioilla tarkoitetaan sosiaali- ja terveystalouden institutionaalisen rakenteen uudistamista osana poliittista valmistelua, päätöksentekoa ja toimeenpanoa. (Saari, 2008)

Husso ja Seppälä (2008) määrittelevät sosiaalisen innovaation: 1) toimintatapoihin, oppimiseen, vuorovaikutukseen ja muuhun toiminnan kehittämiseen sekä tekniikan käytettävyyteen ja hyväksyttävyyteen liitettäviin uudistuksiin ja 2) teknisten innovaatioiden luomista ja leviämistä edistäviä uusia toimintamalleja ja -ympäristöjä, innovaatioprosessien konteksteja.

Sosiaalinen innovaatio syntyy arkipäivän tarpeesta. Jokin arkipäivän tilanne herättää tarpeen kehittää toimintatapa ja -mallia aiempaa paremmaksi, tehokkaammaksi jne. (Hyytinen, 2005). Tässä tutkimuksessa käytetään Hyytisen sosiaalisen innovaation määritelmää eli puhelinkinpalvelu nähdään sosiaalisena innovaationa, kuten myös Puhumalla paras® -hankkeessa kehitetty puhelinrinkiohjaajien koulutus. Myös Taipaleen ja Hämäläisen toinen määritelmä tukee Hyytisen määritelmää. Puhelinrinkihankkeen kehittämisen tarve lähti järjestön arjen rationalisointitarpeesta. Lisäksi järjestön jäsenistön keskuudessa, sekä myös ei-jäsenten, on havaittu laajasti esiintyvä yksinäisyyden ongelma, johon palvelun kehittämisellä pyritään myös vastaamaan. Yritys A:n T&K-ryhmässä oli kokeiltu ryhmäpuhelia ikääntyneemmille henkilöille hyvin tuloksin ja tuloksista kerrottu järjestöfoorumilla. Järjestö A:n otettua yhteyttä yritys A:n T&K-ryhmän hiljainen tieto yhdistyi uudella tavalla yrityksen ulkopuolella olevaan tietoon eli järjestön tarpeeseen

Yleensä sosiaalisen innovaation kehittyminen edellyttää paitsi totutuista toimintatavoista ja -malleista luopumista myös olemassa olevien rakenteiden purkamista sekä valta- ja vastuusuhteiden purkamista (Ruuskanen, 2004). Avainsana on horisontaalinen yhteistyö, jossa jaetaan yhteinen visio ja sitoudutaan sen toteuttamiseen (Hyytinen, 2005). Puhelinrinkihankkeessa tehtiin horisontaalista yhteistyötä järjestöjen ja yrityksen kesken, mutta yhteistä visiota ei kyetty muodostamaan, koska yritys A:n tuotekehityksen johdossa ja T&K-ryhmän ulkopuolella ei koskaan ymmärretty puhelinrinkipalvelun merkitystä järjestölle. Yhteinen visio oli olemassa vain järjestön ja yrityksen T&K-ryhmän kesken. Siitä huolimatta puhelinrinkihankkeen aikana järjestöille kehitettiin uusi tapa toimia vapaaehtoistoiminnassa. Osa sosiaalisista innovaatioista on pienimuotoisia ja epävirallisia. Osasta muodostuu pysyvämpiä instituutioita tai kokonaan uudet julkiset toiminnot saavat niistä alkunsa. Kivisaari ja Saranummi (2008) ovat esittäneet mallin, jossa pienimuotoista innovaatioaihiota kehitetään. Aluksi aihio saattaa vaatia suojattua tilaa ja tukitoimenpiteitä, koska innovaation suorituskyvystä ja vaikuttavuudesta ei ole riittävä näyttöä. Voidaan esimerkiksi rakentaa erilaisia verkkoja, joihin voi liittyä kokeilusta kiinnostuneita tuottajia ja käyttäjiä sekä yhteiskunnallisia toimijoita. Puhelinrinkipalveluhankkeessa tehtiin käyttäjäarviot ja niihin perustuvat kustannuslaskelmat, mutta hankkeen partneriyritykselle ne eivät olleet riittävä näyttö. Järjestöille hankkeen tähänastiset kokemukset ovat puolestaan olleet riittävä näyttö jatkokehittämiselle, kuten myös hankkeen rahoittajalle.

Kirsi Hyytinen (2005, 22) on vertaillut tutkimuksessaan teknistä ja sosiaalista innovaatiota:

Tekninen innovaatio

on
tuoteinnovaatio tai tuotantoprosessi
radikaali tai inkrementaali
syntyy
erilaisten resurssien yhdistyessä
verkottumisen tuloksena
olemassa olevan tiedon yhdistyessä uudella tavalla
vaikuttaa yhteiskunnan käytäntöihin
prosesseissa innovaation tuottamiseksi ja leviämiseksi
edellyttäen käytön ja käytettävyyden huomioimista

Sosiaalinen innovaatio

on
yhteisöissä ja toimijaverkoissa tapahtuvia toimintatapojen muutoksia
uusi ratkaisu yhteiskuntaa ja yksilöä koskevaan toiminnalliseen pulmaan, tarkasteltaessa
vanhaa asiaa uudella tavalla
radikaali tai inkrementaali
uutuusarvoltaan merkityksekkäs tietylle ryhmälle
syntyy
arkipäivästä ja sen tarpeista
horisontaalisen yhteistyön tuloksena
vaikuttaa yhteiskunnan käytäntöihin
ja on jatkuvaa järjestelmän ja yhteiskuntaa ja yksilöä koskevaa muutosprosessia

Sosiaalinen innovaatio on huomattavasti laajempi käsite kuin tekninen innovaatio. Lisäksi sosiaalinen innovaatio syntyy käyttäjän tarpeista ja horisontaalisen yhteistyön tuloksena, kuten tämän tutkimuksen fokuksena oleva puhelinrinki-toimintatapa. Sosiaalinen innovaatio vaikuttaa laajasti yhteiskuntaan ja yksilöön. Se on jatkuva järjestelmää koskeva muutosprosessi. Sosiaaliset innovaatiot, jotka syntyvät esimerkiksi tavallisten ihmisten viestintätarpeista, ovat omiaan kehittämään myös tekniikkaa (Tuomaala & Viherä, 2002). He jatkavat, että jos tätä ei ymmärretä, menetetään myös mahdollisuus tekniikan jatkokehittämiseen ja uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin.

8.2 Innovaatioprosessin sosiaalinen ulottuvuus

Innovaatioilla on vahva sosiaalinen luonne. Innovaatioiden syntymisen edellyttämä oppiminen tapahtuu sosiaalisissa verkostoissa ja vuorovaikutusprosesseissa. Uuden tiedon syntymisen edellytyksenä on verkostojen toimivuus: verkoissa oleva tieto yhdistyy ja kumuloituu uudeksi kokonaisuudeksi. Toimivuuden keskeisenä edellytyksenä on luottamus, joka mahdollistaa avoimen tiedonkulun. Toimijoiden tiedonvälityksen edellyttämä luottamus tarkoittaa, että esimerkiksi yrityksissä henkilöstön ja johdon välillä on oltava luottamusta. (Ruuskanen, 2004; Stähle ym., 2004) Dialogi eri toimijoiden välillä on perusedellytys innovaatiolle. Työntekijältä toiselle hiljainen tieto siirtyy parhaiten, kun osapuolet tapaavat kasvotusten. (Koski, 2007) Innovaatioympäristöön vaikuttavat kulttuuriset tekijät kuten sosiaalinen pääoma, ihmisten liikkuvuus ja suhtautumi-

nen esimerkiksi riskinottoon ja epäonnistumiseen. Tällaista dynamismia ei voi luoda koulutusta lisäämällä, informaatiolla tai yritysrahoituksella vaan kaikki riippuu arvoista ja asenteista (Hautamäki, 2008). Esimerkiksi uuden tiedon vastaanottaminen voi olla ongelmallista, koska tieto liittyy kiinteästi ihmisen käsitykseen omasta identiteetistään, ja ihmiset usein vastustavat uutta. Vanha työtavan hylkääminen voi tuntua riskiltä (von Krogh ym., 2000).

Sosiaalinen ja institutionaalinen ympäristö vaikuttavat vahvasti siihen, kuinka sujuvasti uudistukset otetaan vastaan ja kuinka ne leviävät taloudessa ja yhteiskunnassa (Ruuskanen, 2004). Yleensä innovaation leviäminen on pitkä prosessi innovaation laajuudesta riippuen. Esimerkiksi Suomen neuvolajärjestelmä on sosiaalinen innovaatio, ja sen leviäminen kesti 40 vuotta. (Taipale & Hämäläinen, 2007) Sitä vastoin tekstiviestin käyttö yleistyi Suomessa muutamassa vuodessa, eli innovaatio voi levitä myös nopeasti. Suomalaisen yhteiskunnan laaja-alainen rakennemuutos kasvattaa sosiaalisten tekijöiden, kuten sosiaalisten innovaatioiden merkitystä. Mutta myös teknisiä innovaatioita tarvitaan, vieläpä entistä enemmän. Jotta ne saadaan tuotetuksi ja otetuksi käyttöön, pitää näkökulmien avartua. Tarvitaan syvällistä tietoa asiakkaista sekä myös heidän muuttuvien tarpeittensa ymmärtämistä. Sosiaaliset tekijät korostuvat julkisiin ja yksityisiin palveluihin liittyvien innovaatioiden kehittämisessä. Näissä asioissa Suomessa ollaan vasta harjoitteluvaiheessa. (Lemola & Honkanen, 2004) Malinrannan ja Ylä-Anttilan (2007) mukaan edellä mainittujen innovaatioiden lisäksi tarvitaan myös liikkeenjohdollisia, organisatorisia ja markkinointi-innovaatioita. Taloudellisesti ja sosiaalisesti merkittävät innovaatiot ovat yhdistelmä näistä kaikista.

8.3 Sosio-tekniinen innovaatiomalli

Miten voimme määritellä lähestymistavan tekniselle innovaatiolle, joka huomioi sekä suunnittelijan että käyttäjän näkökulmat? Esimerkiksi voimme käyttää toiminnan sosiologiaa ja vuorovaikutteista sosiologiaa uuden sosioteknisen innovaatiomallin perustana, kuten Flichy (2007). Etnometodologia ja vuorovaikutteiset lähestymistavat tuottavat teoreettisia elementtejä uudelle lähestymistavalle tekniikkaan ja käyttäjiin. Etnometodologian perusajatuksia ovat kysymykset, jotka liittyvät ihmisten toimintaprosesseihin antaa merkitys omille ja toisten toimille. Uuden lähestymistavan määrittely edellyttää tekniikan ja sen käyttäjien tutkimista: on tutkittava syvällisesti osallistuvia toimijoita, heidän vuorovaikutustaan ja toimintakehyksiään. (Flichy, 2007)

Vuorovaikutteisen sosiologian kiinnostus kohdistuu prosessien ja kollektiivisen toiminnan tutkimiseen. Koordinoidut toimintaprosessit eivät ole sattumanvaraisia, vaan ne ovat suhteessa tiettyihin kontekstuaalisiin elementteihin. Viiteryhmät jakavat näkökulmia tai tulevaisuudenkuvia, jotka mahdollistavat kollektiivisen toiminnan ilmenemisen sosiaalisten maailmojen puitteissa. Sosiaalisen maailman käsite ei tarkoita samaa kuin organisaatio. Sosiaalisten maailmojen rajat ovat epämääräisiä, ja maailmat ovat osittain päällekkäisiä organi-

saation kanssa. Eri sosiaaliset maailmat törmäävät esimerkiksi eri ammattikäytännöissä erilaisissa tilanteissa eli areenoilla. (Flichy, 2007) Tässä tutkimuksessa otetaan käyttöön areena-käsite. Esimerkiksi puhelinrinkihankkeessa eri sosiaaliset maailmat kohtasivat areenalla.

Vuorovaikutuslähtökohdasta nähtynä areenan käsite on olennainen. Areenat ovat yhteenoton ja yhteistyön paikkoja sosiaalisten maailmojen välillä. Esimerkiksi miten toimijat saadaan yhteistyöhön, jos uusilla objekteilla on eri merkitykset eri maailmoissa? Miten eri merkitykset sovitetaan yhteen? Tätä varten on kehitetty käsite rajaobjektit. Nämä objektit sijaitsevat usean sosiaalisen maailman risteyskohdassa, joka vastaa samanaikaisesti kaikkien näiden maailmojen tarpeisiin. Rajaobjekti on samankaltainen kuin objektimaailman käsite. Nämä objektit ovat yhtäältä riittävän muovautuvia sopeutumaan paikallisiin tarpeisiin ja useiden niitä käyttävien ihmisten rajoitteisiin, toisaalta ne ovat riittävän lujia pitämään yllä yhteistä identiteettiä. (Flichy, 2007) Pantzarin (1996, 131) mukaan innovaatioiden leviämisessä on olennaista, että ne kyetään "kääntämään" eri käyttöyhteyksiin sopiviksi. Innovaation leviämisessä on kyse paitsi materian myös merkityksen leviämisestä. Puhelinrinkihankkeessa oli ongelmana, että merkitys ei siirtynyt tai sitä ei jaettu yrityksessä T&K-ryhmän ulkopuolella. Järjestöissä merkitys jaettiin ja myös niiden sidosryhmissä. Yrityksen tuotekehittelijät sekä useat muut tekniset henkilöt ymmärsivät ryhmäpuhelun vain yrityskontekstissa. He eivät ymmärtäneet ryhmäpuhelun merkitystä puhelinringin kontekstissa, eli tässä mielessä vain tekniikka siirtyi, mutta ei merkitys. Yrityksessä ei ymmärretty koko innovaatiota, se ymmärrettiin ainoastaan yrityksen T&K-ryhmässä. Vain T&K-ryhmä kuului kansalaisjärjestöjen kanssa yhteiseen areenaan, jona tässä voi nähdä Puhumalla paras® -kehittämishankkeen. T&K-ryhmä yritti tuloksetta laajentaa areenaa yrityksen sisällä.

Objektimaailman käsite viittaa "ajatuksen alueeseen", toimintaan ja artefaktiin, jonka piirissä ne, jotka osallistuvat laitteen suunnitteluun, liikkuvat ja asuvat silloin, kun he työstävät jotain tiettyä aspektia. Teknisen objektin määrittelmä edesauttaa neuvotteluja eri objektimaailmojen välillä, ja toimijoiden on usein yritettävä löytää kompromissi. Rajaobjekti käsite on hienovaraisempi kuin objektimaailma. Sitä voidaan kutsua myös yhteiseksi maailmaksi. Se on eri positioiden systeemi, joka on suunniteltu väittelyihin ihmisten välillä auttaamaan todellisuuden monimutkaisuudessa. (Flichy, 2007)

Flichy (2007) käyttää Goffmanin (1974) teoriaa sosiaalisesta viitekehyyksestä. Ihmisillä on taipumus hahmottaa tapahtumat viitekehysten termein. Sen tyyppinen viitekehys, jota käytämme, tuottaa tavan kuvailla tapahtumaa, johon sitä sovelletaan (Goffman, 1974). Kaikki tekninen toiminta tapahtuu jossain viitekehyyksessä, ja viitekehys on yhteinen kaikille toimijoille, olematta silti ainutlaatuinen (vrt. Flichy, 2007). Samanaikaisesti voi olla useita viitekehyyksiä, jopa vastakkaisia. Tekniikan toimijat ovat aina suhteessa viitekehyykseen. Kun tulee tarve olla vuorovaikutuksessa toisen sosiaalisen maailman kanssa, luodaan areena yhteisen viitekehyyksen luomiseksi. Tämä rajakehys on tyypillinen eri toimijoille, jotka tekevät yhteistyötä tekniikan luomiseksi, kuten esimerkiksi

keksijät, insinöörit, teknिकot ja käyttäjät. Kehys voi muuttua ajan kuluessa, mutta sen pitäisi olla riittävän pysyvä jonkin aikaa, jotta eri toimijoiden välinen koherenssi säilyy. Kehyksen pitää olla myös riittävän joustava, jotta kunkin erityisprojektit voidaan huomioida. Tekniikan toimijat luovat erityisen toimintaraamin, joka mahdollistaa havainnoinnin ja ilmiön ymmärtämisen sekä oman toiminnan organisoinnin. (Flichy, 2007) Esimerkiksi tässä tutkimuksessa Puhumalla paras® -hanke on yhteinen arena ja puhelinrinkitoimintaan sopiva ryhmäpuhelupalvelu on yhteinen viitekehys.

Sosio-tekninen viitekehys auttaa meitä havainnoimaan ja ymmärtämään teknisiä ilmiöitä ja organisoimaan toimemme ja yhteistyömme muiden kanssa. Se käsittää tietoa ja taitoa sekä teknisten artefaktien mobilisoinnin teknisen toiminnan aikana. Viitekehysten avulla vuorovaikutus, jonka yksilö kehittää teknisten artefaktien ja muiden ihmisten välille, voidaan strukturoida. Objekti ei ole koskaan sosiaalisen ulkopuolella vaan sen ytimessä. Objekti on sosiaalisen yhteyden välittäjä. Siksi esimerkiksi laitteen suunnittelussa törmäämme viitekehysten käsitteeseen. Tämä viitekehys mahdollistaa meitä välttämään käytön sosiologian umpikujat, jotka kieltäytyvät avaamasta "mustaa laatikkoa" tai toimijaverkkoteorian, joka näkee käytön vain pelkkänä sosioteknisten verkkojen kenttänä. (Flichy 2007)

Carlile (2002) on soveltanut rajakehys-käsitettä uuden tuotteen kehittämiseen etnografisella menetelmällä toteutetussa tutkimuksessa. Hän toteaa, että uuden tuotteen kehittämisessä tieto voi olla sekä innovaation lähde tai sen este. Carlile (2002) ehdottaa pragmaattista menetelmää tiedon rajoihin syntaksisen ja semanttisen lähestymistavan lisäksi. Syntaksinen lähestymistapa tarkoittaa, että puhutaan esimerkiksi samaa kieltä. Esimerkiksi tämän tutkimuksen havainnot osoittavat, että kehittäjät ja käyttäjät eivät puhuneet samaa kieltä. Semanttinen menetelmä tarkoittaa, että vaikka puhutaan samaa kieltä, tulkinta voi olla erilainen. Puhelinringin tapauksessa tulkinta ryhmäpuhelusta oli erilainen käyttäjien ja suunnittelijoiden kesken.

Carlile (2002) toteaa, että rajaobjektin haaste ei ole vain se, että kommunikaatio on vaikeaa, vaan myös yksilölle negatiivisten seurausten ratkaiseminen. Yksilöiden täytyy voida olla halukkaita muuttamaan tietojään ja kykeneviä vaikuttamaan tai muuttamaan toiminnassaan käyttämäänsä tietoa. Carlilen (2002) mukaan tieto ei ole pelkästään hiljaista tietoa mutta tietoa ja tietämystä ei voida erottaa yksilön harjoittamasta käytännöstä. Tästä näyttää seuraavan, että kun puhelinrinkihankkeessa projektipäällikkö ja tulevaisuudentutkija toimivat tiedon välittäjinä järjestön ja tuotekehityksen välillä, se ei riitä, koska tuotekehityksen ja muut yrityksen henkilöt eivät ymmärtäneet puhelinringin perusideaa. Voi myös pohtia, että olisivatko erilaiset menetelmät, kuten tulevaisuusverstaas tai yhteinen seminaari auttaneet perusidean omaksumisessa.

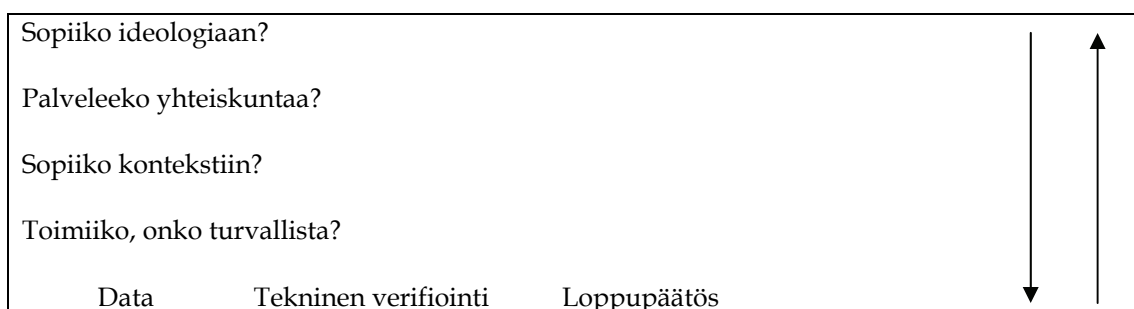
Carlile (2002) perustelee pragmaattista menetelmää seuraavasti: tieto on luonteeltaan paikallista ja tieto on sulautunut osaksi käytäntöä eli sitä voidaan kuvata; tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa. Käytäntöön liittyy hiljaista tietoa. Kolmanneksi tieto on investoitu käytäntöön eli investoitu menetelmiin, toimintatapoihin ja menestykseen, joka osoittaa kehitetyn tiedon arvon. Näillä

kolmella tiedon ominaisuudella on merkittävä positiivinen hyöty käytännön kontekstissa. Jotta tieto olisi hyödyllinen ja tehokas ongelmia ratkottaessa, yksilön on kyettävä paikallistamaan tieto ongelman ympärillä, irrottamaan ja muuttamaan käytäntöön sulautunut tieto. Lisäksi yksilöihin on investoitava, heidän tietoihinsa, kun he yrittävät kohdata haastavat vaatimukset käytännöissään. Haastatteluihin perustuvat menetelmät eivät ole riittävän suoria menetelmiä tiedon hankkimiseen. Ihmisten havainnointi käytännössä ja fokusointi heidän käyttämiinsä esineisiin ja heidän tavoitteisiinsa tuottaa konkreettisen kuvauksen, jota havainnoida ja vertailla, miten tieto luodaan ja miten se rakentuu. Toiseksi fokus eri objekteilla ja tavoitteilla mahdollistaa kiinnostavan vertailun sekä tuottaa esimerkkejä objekteista ja tavoitteista, jotka ovat riippuvaisia toisistaan kehitettäessä menestyvää uutta tuotetta. Näin oli mahdollista hankkia tietoa siitä, miksi tieto on "panos" käytännössä ja miten tämä saa aikaan seurauksia erojen ja riippuvuuksien välillä vaikeasti ratkaistavien käytäntöjen välillä. (vrt. Carlile, 2002) Uuden palvelun kehittämisessä pelkkä käyttäjien tapaaminen ei riitä, vaan heidän toimintaansa on myös havainnoitava paikan päällä. Esimerkiksi kaksi yritys A:n henkilöä tapasi yhden kerran puhelinrinkiohjaajia heidän koulutuksensa aikana, ja nämä lyhyet tapaamiset auttoivat yrityksen yksittäisiä henkilöitä ymmärtämään puhelinrinkitoiminnan idean.

8.4 Neljän tason diskurssimalli

Fischerin (2004) mukaan emme tarvitse lisää tiedettä, vaan meidän tulee ymmärtää paremmin tieteen ja ideologian välinen vuorovaikutus – tosiasiat ja arvot – ja miten järjestelmällisesti yhdistää nämä ymmärrettäväksi analyysiksi. Mitä on käytännöllisen perustelun epämuodollinen logiikka vastakohtana käsitykseen tieteen logiikasta? Käytännön keskustelu on perustelua, joka suuntaa arjen maailman sosiaalisiin toimintoihin. Fischerin (2004) perustelu mallille on se, että voimme ymmärtää käytännön maailman kokonaisperustelun tai -arvioinnin käyttämällä neljää keskenään sidoksissa olevaa arviointitasoa, lähtien tekniikasta ideologiaan (tai päinvastoin). Jokainen näistä neljästä tasosta koostuu omasta diskurssistaan. Tässä tutkimuksessa lähdetään liikkeelle ideologiasta.

Jos toteutamme kokonaisarvion aloittamalla tekniikasta ja lopettamalla ideologiaan, aloitamme kysymyksellä: täyttääkö kyseinen ohjelma, sääntö, arvio, menettelytapa, projekti tai palvelu tietyn normin tai standardin? Tavallisella kielellä ilmaistuna kysymys voisi kuulua: toimiiko se, mikä tarkoittaa tässä tutkimuksessa, toimivatko ryhmäpuhelu ja puhelinsalaisuus. Fischerin mukaan ongelmana on, että analyysi yleensä pysähtyy tähän. Käytännön arviointi kuitenkin etenee arvioidun ohjelman, normien, standardien, palvelun jne. oikeutukseen. Tässä tutkimuksessa keskustellaan ryhmäpuhelukäytännön oikeutuksesta. Tämä tarkoittaa, että normien, standardien, palvelun jne. oikeutus tai validiteetti on myös testattava, mikä tehdään seuraavissa kolmessa keskustelussa, kuva 23. (Fischer, 2004)



KUVA 23 Mitä palvelun kehittäjän on ymmärrettävä? (mukaeltu, Fischer, 2004)

Ensimmäistä keskustelua voidaan kutsua tilanteen perusteluksi, validoinniksi. Tämä koskee kontekstia, jossa normia, standardia, palvelua jne. sovelletaan tai käytetään. Tämän tason arvioinnissa kysytään, onko päätöksessä jotakin, mikä vaatii poikkeuksen teknisen verifikoinnin tasolla tehtyyn sääntöön tai arvioon. (kuva 23) Tässä tutkimuksessa, tällä tasolla ryhmäpuhelupalvelun käyttötilanetta arvioidaan kansalaisjärjestön tietoyhteiskunnan viestintävalmiuksien avulla.

Tilanteeseen liittyvän arvioinnin jälkeen arviointi siirtyy seuraavaksi (kuva 23) yhteiskunnalliseen toteen näyttämiseen. Tässä arvioidaan kyseessä olevan menettelytavan, palvelun jne. hyötyä yhteiskunnalle. Tällä tasolla on kysyttävä, onko menettelytavalla, palvelulla, jne. instrumentaalista tai jotain lisää antavaa arvoa yhteiskunnan taloudelle. Lähtökohta tai viitekehys muuttuu yhteiskunnallisessa toteennäyttämässä. Tässä tutkimuksessa ryhmäpuhelupalvelun yhteiskunnallista merkitystä pohditaan muun muassa sosiaalisen pääoman kautta. Neljännellä tasolla keskustellaan sosiaalisesta tai ideologisesta valinnasta. Tässä tutkimuksessa neljännen tason ideologista valintaa pohditaan esimerkiksi vapaaehtoistyöhön osallistumisen kautta, millainen on vapaaehtoistyötä tekevän henkilön elämänmuoto ja miten suunnitteilla oleva tuote tai palvelu tukee tätä elämänmuotoa.

On olennaista, että kaikki nämä neljä arviointia muodostavat yhdessä kokonaisarvioinnin. Tekninen riskianalyysi tarjoaa vain dataa, joka vastaa ensimmäisen tason arviointiin. Silloin ei nähdä, että data on vain yksi komponentti kokonaisarvioinnissa. Kriittinen arvio esitetään neljän käytännön keskusteluvaiheen kautta. Esimerkiksi empiirisen vakuuttamisen formaalinen logiikka lähtee datasta yhteenvedoon, jota normatiiviset tai empiiriset oletukset tukevat (kuva 23). Kokonaisvaltaisen kriittisen arvioinnin tehtävä on saattaa kaikki oletukset näkyviksi, eksplisiittisiksi, progressiivisen kritiikin kautta, joka lähtee validoinnista ja jatkuu ideologiseen valintaan (tai ideologisesta valinnasta validointiin). (Fischer, 2004)

8.5 Uuden palvelun kehittäminen

Tutkimuksen tässä osassa esitetään malli uuden, käyttäjää hyödyttävän tai hänelle lisäarvoa tuottavan palvelun kehittämiseksi. Tämän mallin rakentamisen apuna käytetään tämän tutkimuksen edellisissä kappaleissa selitetyjä paradigmoja, teorioita ja käsitteitä. Mallin rakentamisen perusrunkona käytetään Fischerin (2004) esittämää neljän tason diskurssimallia. Tässä tutkimuksessa esitettävässä palvelun kehittämismallissa aloitetaan palvelun kehittäminen käyttäjän ideologiasta. Kunkin neljän tason käsittelyn yhteydessä selitetään kulloinkin käytetty paradigma, lähestymistapa tai teoria.

Sosiologiset toimintateoriat edellyttävät interaktioon osallistuvilta ainakin yhtä yhteistä tietoa, sillä heidän tilannetta koskevien tulkintojensa on käytävä riittävästi yhteen. Tähän liittyy myös kielellistä kommunikaatiota, ainakin informaation vaihtoa. Neljän tason diskurssimalli nähdään kokonaisuudessaan tapahtuvan yhteisessä sosio-teknisessä viitekehyksessä. (vrt. Flichy, 2007) Tässä tutkimuksessa on tutkittu viestintäpalvelun kehittämistä, ja uuden palvelun kehittämisen kontekstissa viestintä nähdään sekä teknisenä että kulttuurisena ilmiönä kuvion 1, sivu 21, mukaan.

Uuden palvelun kehittäminen lähtee liikkeelle kysymyksestä, *minkälainen palvelu sopii käyttäjän elämänmuotoon?* Ensimmäisen tason keskustelu pohjautuu elämänlähtöisen suunnitteluun eli kokonaisvaltaiseen suunnitteluparadigmaan, joka perustuu elämän käsitteelliselle tarkastelulle. Elämänlähtöisessä suunnittelussa suunnitteluideat johdetaan elämän tarkastelusta. Elämän tarkastelun peruslähtökohtana on elämänmuodon käsite. (vrt. Leikas, 2009) Tekniikan roolin ymmärtäminen elämässä edellyttää elämän ymmärtämistä. Koska elämä on liian laaja ilmiö suunnittelun pohjaksi, on etsittävä erottelevia käsitteitä. Palvelun suunnittelijan näkökulmasta on olennaista ymmärtää, miten palvelun käyttäjät näkevät arkensa, mikä rajoittaa ja mikä kannustaa heitä päivittäisissä sääntöjä seuraavissa toimissaan.

Jos ajatellaan, että tekniikan pitää tukea käyttäjän elämänmuotoa, vaatii tämä vastuullista suunnitteluajattelua. Elämänmuoto tarjoaa käyttökelpoisen lähestymistavan erilaisten elämäntilanteiden tutkimiseksi. Elämänmuodolla tarkoitetaan mitä tahansa säännönmukaista toimintaa, jota ihmiset toteuttavat elämässään. Elämänmuodon hyvä ymmärrys auttaa suunnittelijaa ymmärtämään, miten ihmisiä voidaan tukea saavuttamaan tavoitteita, joita heillä on tiettyssä elämänmuodossaan. (Leikas, 2009) Leikkaan (2009) mukaan on järkevää erottaa elämään pohjautuva suunnittelu käsitteellisen suunnitteluprosessin sisällä. Elämänpohjainen suunnittelu on luonnostaan konseptuaalista suunnittelua. Sen tavoitteena ei ole täysin määritellä teknistä ratkaisua johonkin ongelmaan, vaan tekniikan käsitteellinen kuvaus myöhempää tekniikan suunnittelua varten. Tekniikan suunnittelua ei taas voi tehdä tekemättä oletuksia elämästä, käyttäjistä ja asiakkaista. Suunnittelun tulisi pohjautua ideoille, jotka löytyvät ihmisten elämänmuotojen tutkimisesta.

Suunnittelijat joutuvat aluksi määrittelemään elämään pohjautuvassa suunnittelussa ongelman, jota he ovat ratkaisemassa. Heidän on arvioitava tuotoksen lisäarvoa tai hyötyä (worth) (Cockton, 2006); parantaako se ihmisen elämää, onko se eettisesti arvokas, onko se ratkaistavissa, onko se kustannustehokas, onko sillä rationaalinen liiketoimintalogiikka ja onko sillä rationaalinen sosiaalinen logiikka. Käytännössä silloin kun pohjataan suunnittelu tietyn elämämuodon tosiasioille, on välttämätöntä määritellä sääntöä seuraavat toimet, joita varten uutta palvelua tarvitaan. Suunnittelijan pitää ymmärtää, minkälaisista piirteistä toiminta koostuu tosiasioden ja arvojen valossa, jotta on mahdollista ymmärtää kokonaisvaltaisesti ihmisten tavoitteita. Eli lähtökohtana on ihmisten tarpeiden käsittäminen. Määritellään tiettyyn elämänmuotoon liittyvät, sääntöjä seuraavien toimintojen järjestelmät ja niiden taustalla vaikuttavat faktat ja arvot. Näistä tuotetaan suunnittelua ohjaavat tekijät. (vrt. Leikas, 2009)

Elämänmuodot ovat integroituja toimintojen systeemejä, tai tarkalleen sääntöjä seuraavien toimintojen järjestelmiä, joita ihmiset toteuttavat arkipäivässään ja joita voidaan tukea tekniikalla. Esimerkiksi kesämökille ajetaan usein autolla. Tässä auto on tekniikka, joka tukee kesämökille siirtymistä. Tekniikka tukee kesämökkielämälle tyypille toimintoa. Tekniikan tukema toiminta on toimintaa, joka toteutetaan tekniikan avulla. Nämä toiminnot ovat tärkeitä, sillä niiden pohjalta syntyvät suunnitteluideat elämänmuodosta. Ideat määritellään suunnitteluun liittyvien tekijöiden avulla eli merkittävien sääntöjä seuraavien toimintojen ja elämänmuodon tekijät tietyssä kontekstissa. Tämän jälkeen pitää pohtia, miten joitakin näistä toiminnoista voidaan tukea tekniikalla. Näitä tavoitetoimintoja kutsutaan tekniikan tukemiksi toiminnoiksi. Tekniikan tukemien toimintojen pitäisi sisältää elementtejä, jotka ovat relevantteja suunnitteluideoiden tuottamiseksi. Nämä elementit ovat 1) toiminto ja sen tavoitteet, 2) toimija, 3) konteksti ja 4) mahdollinen tekniikka. Tämä kategorisointi on luonteenomainen kaikelle ihmisen toiminnalle. (Leikas, 2009)

Tekniikan tukeman toiminnan kuvauksessa tarvittava tieto voidaan saada analysoimalla elämän muodon tekijöitä. Esimerkiksi puhelinrinkihankkeen toimijatasot, alkaen vapaaehtoistoimijoista, voidaan kuvata seuraavasti.

I Elämänmuoto:
vapaaehtoistyö

Sääntöjä seuraavat toiminnot:
yhteydenpito järjestö A:n jäseniin
ryhmäpuhelut jäsenryhmille
ryhmien ohjaaminen

Jotta voidaan hyötyä tekniikan tukemasta toiminnasta, se pitää kuvata niin, että se tukee suunnitteluideoiden luomista. Tekniikan tukema toiminta ja päämäärät:
mahdollisuus luoda ryhmä etukäteen puhelimen muistiin
mahdollisimman helppo yhteydenotto ryhmän jäsenille
tuki ja yhteydenpito jäseniin
puhelinringin ohjaaminen
vapaaehtoistyön käytännön toteuttaminen

Toimija:
Suunnitteluun liittyvät faktat:

*eri-ikäisiä varttuneita henkilöitä
kaikki eivät ole taitavia tekniikan suhteen
toisilla alentunut näkökyky ja kuulo
toisilla alentunut silmän ja käden koordinaatio*

Suunnitteluun liittyvät arvot:
*tarve jäsenten auttamiseen
tarve jäseniä virkistävään toimintaan
tarve tarjota tukea yksin asuville
tarve tukea vertaisiaan*

Konteksti:
*fyysinen: lähinnä omassa kodissa, sisätiloissa
sosiaalinen: vapaaehtoisorganisaatio*

Tekniikka:
*helppo ryhmäpuhelupalvelu
selkeä näyttö ja helppokäyttöiset näppäimet
hyvä kuuluvuus (riittävä peitto)
puhelu ei saa katketa kesken ryhmäpuhelun (käyttövarmuus)
puhelinsalaisuus*

II Elämänmuoto:
järjestön jäsen

Sääntöjä seuraavat toiminnot:
*yhteydenpito järjestö A:n jäseniin
osallistuminen puhelinrinkeihin
ryhmäpuhelun päivämäärät, kellonajat ja kesto sekä mahdolliset teemat yhteisesti sovittu*

Tekniikan tukema toiminta ja päämäärät:
*mahdollisimman helppo osallistuminen – vain puhelimeen vastaaminen
saada tukea ja pitää yhteyttä muihin ihmisiin*

Toimija:
Suunnitteluun liittyvät faktat:
*eri-ikäisiä varttuneita henkilöitä
kaikki eivät ole taitavia tekniikan suhteen
toisilla alentunut näkökyky ja kuulo
toisilla alentunut silmän ja käden koordinaatio*

Suunnitteluun liittyvät arvot:
*tarve olla yhteydessä muihin ihmisiin
tarve virkistävään toimintaan
tarve saada tukea yksin asuvalle
tarve saada vertaistukea*

Konteksti:
*fyysinen: omassa kodissa, sisätiloissa
sosiaalinen: esimerkiksi vapaaehtoisorganisaatio*

Tekniikka:
*puhelin, jossa on helppo käyttöjärjestelmä
hyvä kuuluvuus (riittävä peitto)
puhelu ei saa katketa kesken ryhmäpuhelun (käyttövarmuus)
puhelinsalaisuus*

III Järjestö/elämänmuoto:
kansalaisjärjestötoiminta

Sääntöjä seuraavat toiminnot:
yhteydenpito järjestön jäseniin

*perusjärjestötyö yleensä (piirit, yhdistykset, vanhusneuvostot koulutus, kulttuuri, tiedotus)
 sosiaalinen palvelutoiminta jäsenille
 suunnittelu- ja kehittämistyö
 lomakeskustoiminta
 edunvalvontatoiminta*

Tekniikan tukema toiminta ja päämäärät:
*helppokäyttöinen, kaikille yhteensopiva ja edullinen tekniikka
 helpottaa järjestön toiminnan organisointia
 mahdollistaa kasvavaan palvelukysyntään vastaamisen,
 esimerkiksi vapaaehtoistyön käytännön toteuttaminen*

Toimija:
Suunnitteluun liittyvät faktat:
*kaikenikäisiä henkilöitä
 yhä moninaisemmiksi käyvät jäsenten elämänmuodot
 kaikki eivät ole taitavia tekniikan suhteen
 toisilla alentunut näkökyky ja kuulo
 toisilla alentunut silmän ja käden koordinaatio*

Suunnitteluun liittyvät arvot:
*tarve jäsenten palvelemiseen
 tarve jäsenten etujen ajamiseen
 tarve perusjärjestötoiminnan hoitamiseen
 tarve toiminnan kehittämiseen*

Konteksti:
*fyysinen: moniportainen organisaatio ja toiminta koko maan alueella
 sosiaalinen: vapaaehtoisorganisaatio*

Tekniikka:
*kohtuuhintainen ryhmäpuhelupalvelu, jossa on helppo käyttöjärjestelmä
 selkeä näyttö ja helppokäyttöiset näppäimet
 riittävä peitto
 käyttövarmuus
 puhelinsalaisuus*

Konstruktiiivisessa suunnitteluvaiheessa hyväksytyt tekniikan tukemat toiminnot muutetaan suunnitteluvaatimuksiksi. Lopullinen konsepti on täydellinen kuvaus tekniikan tukemien toimintojen systeemeistä, joissa toiminnot ovat keskenään integroituneita. Se antaa tavoitteen varsinaiseen tekniikan suunnitteluun. Se pitää sisällään informaatiota, jota tekniikan suunnittelija tarvitsee voidakseen rakentaa varsinaisen tuotteen niin, että se sopii ihmisen arjen toimintoihin. (Leikas, 2009)

Elämään ohjautuvassa suunnittelussa käyttäjien pitää luonnollisesti osallistua suunnitteluprosessin eri vaiheisiin. Käyttäjän rooli suunnittelussa on keskustella suunnittelijan kanssa tärkeistä seikoista sekä syventää suunnittelijan ymmärrystä elämänmuodosta. Käyttäjien näkemykset pitää sisällyttää suunnitelluideoihin ja konseptin kehittämiseen. Käyttäjien tulee tuoda esiin näkemyksensä palvelun hankkimisesta, käytöstä ja jopa sen hävittämisestä. Kaikki tämä edellyttää käyttäjien mukaanottoa jo hyvin aikaisessa suunnitteluvaiheessa. (vrt. Leikas, 2009) Tietoa on kerättävä muiltakin kehittämishankkeeseen osallistuvilta, kuten puhelinrinkihankkeessa kaikilta kouluttajilta, projektihenkilöiltä, asiantuntijaryhmän jäseniltä ja hankkeen asiantuntijoilta. Esimerkiksi kouluttajat suunnittelivat koulutuksen, jossa ryhmäpuhelu on osa koulutuspalvelukokonaisuutta.

Näin ollen on tärkeätä, että suunnittelijat kuulevat myös kouluttajia. Puhelinrinkihankkeessa kehitettiin aivan uutta toimintatapaa, jossa eri osatoimintojen ja palvelujen kehittäjät olivat myös tärkeässä roolissa. Koska puhelinrinkipalvelu koostui useista palveluista ja tuotteista, suunnittelijoita oli useita, ei pelkästään teknisen ratkaisun suunnittelijoita. Eri alojen suunnittelijoiden tulee olla yhteydessä keskenään. Tietoa voi kerätä tietystä elämänmuodosta ryhmäkeskusteluissa, haastatteluissa, työpajoissa, tai etnografisen tutkimuksen avulla. Henkilökohdattaiset tapaamiset ovat tärkeitä, kuten aiemmin todettiin: tieto käytännöstä ei muutoin siirry. Sitä mukaan kun suunnitteluideat konkretisoituvat ja visualisoidut, käyttäjät voivat esittää mielipiteensä konsepti-ideasta ja näin auttaa selkeyttämään ideoita. Tämä keskustelu voidaan toteuttaa esimerkiksi osallistavan suunnittelun tekniikoilla. (vrt. Leikas, 2009) Puhelinrinkihankkeen käynnistyessä Leikkaan elämänlähtöistä suunnitteluparadigmaa ei tunnettu. Käyttäjät olivat mukana puhelinrinkihankkeen alusta lähtien ja käyttäjätietoa kerättiin etnografisella menetelmällä, haastatteluilla ja ryhmäkeskusteluilla sekä keskusteltiin jatkuvasti kouluttajien, ja kaikkien muiden projektin tahojen kanssa.

Toinen kysymys, joka palvelun kehittäjän on ymmärrettävä: *palveleeko kehitettävä palvelu yhteiskuntaa?* Tuottaako palvelu jotakin lisäarvoa yhteiskunnalle, jossa sitä käytetään. Tutkimussuuntaus teknologian sosiaalisesta muokkaamisesta (TSM) tarjoaa keskustelukehityksen tälle tasolle. Tässä tutkimussuuntauksessa nähdään teknisen ja sosiaalisen ulottuvuuden kietoutuvan yhteen. Teknisen ja sosiaalisen ulottuvuuden yhteiseen kokonaisuuteen kuuluvat myös taloudelliset, poliittiset ja eettiset asiat. Nämä ovat keskinäisesti sulautuneet yhteen redusoimattomalla tavalla ja vaikuttavat sosioteknisen muutoksen suuntaan. TSM tutkii niitä tapoja, joilla sosiaaliset, institutionaaliset, taloudelliset ja kulttuuriset tekijät muokkaavat 1) innovaatioiden suuntaa ja määrää, 2) teknologioiden muotoja kuten teknisten artefaktien sisältöä ja käytäntöjä ja 3) teknologioiden vaikutuksia yhteiskunnan eri ryhmiin. Tämä TSM:n näkökulma mahdollistaa vaikuttamisen myös tekniikan suunnitteluun. TSM:ään kuuluvat myös erilaiset menetelmät kuten käyttäjien osallistaminen tekniikan suunnitteluun. Esimerkiksi puhelinrinkihankkeessa käyttäjät osallistuivat viestintäpalvelun kehittämiseen alusta lähtien.

Sosiaalisella pääomalla on merkitystä sekä järjestö- että yrityskontekstissa, esimerkiksi uusien viestintäpalveluiden kehittämisessä. Sosiaalisella pääomalla viitataan yleensä sosiaalisten suhteiden tiettyihin ulottuvuuksiin kuten sosiaaliin verkostoihin, normeihin ja luottamukseen. Nämä seikat edistävät yhteisön jäsenten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja toimintojen yhteensovittamista. Sosiaalisen pääoman katsotaan olevan yhteydessä parempaan julkiseen hallintoon, demokratiaan ja yhteiskunnan hyvinvointiin, parempaan terveyteen sekä taloudelliseen kasvuun ja tehokkuuteen. Sosiaalista pääomaa voidaan käyttää tämän tason keskustelussa ikään kuin mittarina, jonka avulla voidaan pohtia palvelun yhteiskunnallista merkittävyyttä. Aiemmin todettiin, että puhelin ei sinällään kasvata sosiaalista pääomaa, mutta se voi tukea ja ylläpitää sitä. Tämä tutkimus osoitti, että puhelinrinkipalvelu on hyödyllinen sekä puhelinrinkejä ohjaaville että puhelinrinkiin osallistuville henkilöille. Puhelinrinkipalvelu tu-

kee ja vahvistaa heidän sosiaalista pääomaansa. Lisäksi sosiaalisen pääoman on osoitettu olevan yhteydessä ihmisten terveyteen, mikä tukee näkemystä puhelinrinkipalvelun positiivisesta vaikutuksesta ihmisten terveyteen.

Mikä on puhelinrinkipalvelun merkitys kansalaisjärjestön toiminnassa? Kehittämishanketta motivoi erityisesti järjestön jo useita vuosia kasvanut ja muuttunut palvelukysyntä. Kansalaisjärjestöt ovat merkittäviä yhteiskunnallisia toimijoita. Mitä tapahtuu, jos kansalaisjärjestö ei saa tarvitsemaansa viestintäpalvelua? Järjestön palvelun tuotanto kärsii, ja järjestön toimintaa on vaikea kehittää. Järjestöjen toiminnan kehittämisellä on vaikutusta yhteiskunnallisella tasolla, koska kansalaisjärjestöt itsessään nähdään sosiaalisen pääoman ylläpitäjinä, ja tämän lisäksi ne ovat tärkeitä palvelujen tuottajia erityisesti kunnissa. Mitä merkitsee yhteiskunnan kannalta sosiaalisen pääoman mahdollinen väheneminen kansalaisjärjestöjen osalta? Järjestö ei voi kehittää toimintaansa. Mitä merkitsee, jos jätetään ottamatta huomioon sosiaalisen pääoman positiiviset vaikutukset kansalaisjärjestön jäsenien tasolla? Puhelinrinki-kehittämissankkeen aikana, erityisesti hankkeen alussa, saattoi havaita sosiaalisen pääoman positiivisen merkityksen viestintäpalvelun kehittämiselle myös yrityksessä. Hankkeen edetessä pääoman rapautuminen, yrityksen lukuisten organisaatiouudistusten myötä ilmeni hanketta hankaloittavana tekijänä.

Palvelun kehittäjien tulee pohtia kehitettävää palvelua yhteiskunnan näkökulmasta. Yritys A:ssa on kirjattu yrityksen yhteiskuntavastuu yhdeksi toimintaperiaatteeksi. Yhteiskuntavastuun toimintaperiaate luo yrityksessä puitteet keskustella kehitettävän viestintäpalvelun hyödystä yhteiskunnalle. Kuitenkin osoittautui, että yrityksen yhteiskuntavastuu ei toimi käytännössä, se ei ole jalkautunut käytännön kehittämishankkeisiin. Yrityksen yhteiskuntavastuun toimintaperiaate edellyttää myös, että yrityksessä on pohdittu toimintatavat, joita sovelletaan yhteiskuntavastuullisiksi havaittujen tuotteiden ja palveluiden edelleen kehittämiseksi. Yrityksen yhteiskuntavastuun pohdintaan liittyy olennaisesti myös kehitettävän tuotteen tai palvelun liiketoimintamalli. Tällä tasolla on yhteys myös yhteiskunnan teknologiapolitiikkaan. Teknologiapolitiikassa tulee valmistautua myös alhaalta ylöspäin nousevien, yhteiskunnallisesti merkittävien palvelujen kehittämishankkeisiin. Yrityksellä tulee olla mahdollisuus saada kehittämistukea sosiaalisen innovaation kehittämiseen. Lisäksi tulee tarjota arena, jossa eri toimijat voisivat kehittää sosiaalista innovaatiota yhdessä. Kivisaari ja Lovio (2000) ovat pohtineet, miten saada yhteiskunnalliset toimijat mukaan yhteistyöhön jo idean kehittämisvaiheessa ja mikä heidän roolinsa voisi olla. Voisiko se olla, esimerkiksi aiemmin mainittu sosiaalisen tilan eli areenan tarjoaminen? Tässä tutkimuksessa todettiin aiemmin, että uusien viestintäverkkojen kehitys tapahtuu käyttäjältä piilossa. Yhteiskunnallisilta toimijoilta voidaan kuitenkin edellyttää, että he ovat tietoisia uusien viestintäverkkojen kehityksestä, joka johtaa jatkuvasti, väistämättä uusien palveluiden kehittämiseen. Aiemmin todettiin myös, että sosiaalisen innovaation kehittäminen on monien yhteiskunnan toimijoiden yhteistyötä. Etenkin niissä tapauksissa, joissa todetaan palvelun olevan yhteiskuntaa hyödyttävä, tulisi yhteiskunnan rakenteiden tukea tällaista kehittämistä.

Kolmannella tasolla palvelun kehittäjän on pohdittava, *miten palvelu sopii käyttäjän kontekstiin?* Tällä tasolla arvioidaan palvelun sopivuutta Puhumalla paras® -konseptin kontekstissa. Tässä tutkimuksessa palvelun sopivuutta käyttäjälle arvioitiin viestintävalmiuksien teorian avulla. Viestintävalmiudet tietoyhteiskunnassa määräytyvät kolmen komponentin avulla: liittyminen, osaaminen ja motivaatio. Ne muodostavat yhdessä viestintävalmiudet. (Viherä, 1999) Käsite antaa mahdollisuuden tarkastella viestintävalmiuksia sekä tekniikan, osaamisen että tiedonsaannin ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Näin kansalainen nähdään aktiivisena viestijänä ja vuorovaikutteisena osapuolena viestinnässä, viestinnän tuottajana.

Ensimmäisen tason keskustelussa käytettiin apuna elämänlähtöistä suunnitteluparadigmaa, jossa tarvittava tieto saatiin analysoimalla elämän muodon tekijöitä. Elämänlähtöinen suunnitteluparadigma ja viestintävalmiusteoria soveltuvat molemmat tuottamaan palvelun suunnittelussa tarvittavaa tietoa käyttäjän motivaatiosta ja liittymästä. Tämän tason keskusteluun viestintävalmiusteoria sopii elämänlähtöistä suunnitteluparadigmaa paremmin nostaessaan esille myös osaamiskomponentin, joka on tällä tasolla ja erityisesti viestintäpalvelun kehittämiskontekstissa tärkeä. Kontekstia tulee aluksi tarkastella laajemmin tietoyhteiskunnan tasolla: tietoyhteiskunnassa toimiminen edellyttää, että kaikilla toimijoilla tai ihmisillä on yhteensopivat viestintävalmiudet. Toinen konteksti on kansalaisjärjestö: yhteisössä kaikilla on oltava yhteensopivat viestintävalmiudet. Yhteisöllinen toiminta on tämän konteksti-tason avainpiirre. Viestintävalmiuksien teorian avulla voidaan analysoida ihmisten ja toimijoiden viestintävalmiuksia heidän yhteisössään ja tietoyhteiskunnassa.

Tässä tutkimuksessa suunnitteilla olevan palvelun sopivuutta käyttäjäkontekstiin tarkasteltiin kaikkien käyttäjäryhmien kohdalla: puhelinrinkiin osallistujien (rinkiläinen), vapaaehtoistoimijoiden ja kansalaisjärjestön. Puhelinrinkihankkeessa lähdettiin liikkeelle ajatuksesta, että rinkeihin osallistuvat käyttävät heillä jo käytössä olevia puhelinliittymiä: käytössä oleva käyttöliittymä on tuttu ja sitä osataan käyttää. Osaamiskomponentti vapaaehtoistoimijoiden tapauksessa: vapaaehtoistoimijat osallistuivat Puhumalla paras® -hankkeen järjestämään koulutukseen, jossa he opettelivat kulloinkin käytössä olevan tekniikan ja puhelinringin ohjaamisen. Osaamiskomponenttiin kuuluu myös se, että osaa hankkia omaan tarpeeseen sopivan välineen tarjolla olevista viestintäpalveluvaihtoehdoista. Kansalaisjärjestö tunnisti omaan toimintaansa sopivan vaihtoehdon siitä kuullessaan.

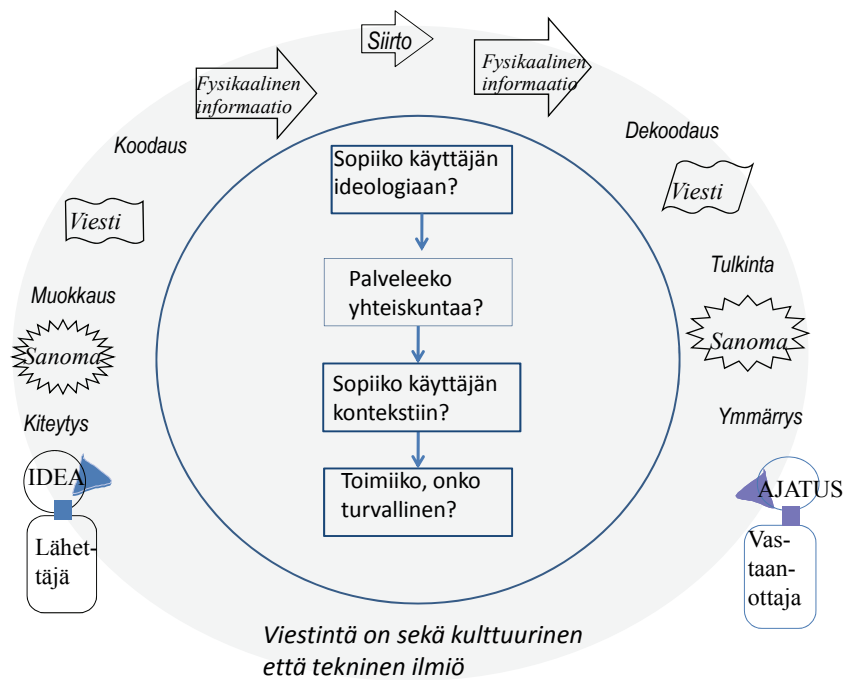
Liittymäkomponentti: esimerkiksi viestintävalmiuksien analyysin yhteydessä toteutetusta puhelinhaastattelusta ilmeni, että noin 59 prosentilla rinkiläisistä on lankapuhelin ja 91 prosentilla on kännykkä. Haaste kehitettävälle ryhmäpuhelutoiminnolle on, että se on yhteensopiva kaikkien rinkiläisten liittymien kanssa. Järjestö hankkii vapaaehtoisten puhelinringeissä käyttämät liittymät. Kohtuullinen hinta, helppo käyttöliittymä sekä yhteensopivuus ringiin osallistuvien henkilöiden kanssa ovat avaintekijöitä. Kolmantena viestintävalmiuksien komponenttina on motivaatio. Tässä kontekstissa motivaatio puhelinrinkiin osallistuvilta tarkoittaa halua osallistua ryhmäpuheluun. Vapaaehtoistoimijoi-

den motivaatiotekijänä oli muun muassa halu auttaa toista ihmistä. Järjestöorganisaation motivaatiotekijöitä on tarve vastata jäseniensä kasvaneeseen ja muuttuneeseen palvelukysyntään. Osaamiskomponentin yhteydessä nousi esille, että järjestöltä vaaditaan yhteensopivat viestintävalmiudet muiden tietoyhteiskunnan toimijoiden kanssa. Tietoyhteiskuntakontekstissa tämä on erittäin suuri haaste tänä päivänä. Myös yhteiskunnan hallintoviranomaisilla on oma kielensä, joka ei ole yhteensopiva palvelun tuottajien ja käyttäjien kanssa. Tällä tasolla ilmenevää osaamisvajetta voidaan auttaa palvelulla: tarvitaan henkilöitä, jotka ymmärtävät sekä käyttäjän tarpeen että tarjolla olevan tekniikan ja palvelujen mahdollisuuden täyttää tämä tarve.

Neljäs eli viimeinen taso mallissa on konkreettinen tekniikan taso, jossa kehittäjä kysyy: *toimiiko palvelu, onko se turvallinen*. Tällä tasolla, puhelinrinkihankkeen kontekstissa voidaan kysyä: toimiiko ryhmäpuhelun muodostus, onko puhuminen moitteetonta ringin aikana; onko puhelun kuuluvuus hyvä ja toimiiko puhelinsalaisuus? Ryhmäpuhelu-tekniikan toimivuus voidaan testata käyttäjien kanssa. Puhelinrinkihankkeen aikana kaikilta puhelinrinkeihin osallistuneilta, niin ohjaajilta kuin rinkiläisiltä, koottiin järjestelmällisesti palautetta myös teknisestä ulottuvuudesta. Tieto hyödynnettiin ryhmäpuhelun kehittämisessä.

Uuden palvelun kehittämisen malli on kuvattu kuvassa 24. Kuvan ytimessä on neljän tason keskustelu abstraktista konkreettiseen. Neljän tason keskustelut käydään sosio-teknisessä viitekehyksessä, jota sisempi ympyrä kuvaa. Eri viiteryhvät jakavat näkökulmia tai tulevaisuudenkuvia, jotka mahdollistavat kollektiivisen toiminnan ilmenemisen sosiaalisten maailmojen puitteissa. Rajaobjektin käsite toimii yhteisenä viitekehysenä eri sosiaalisten maailmojen tarpeisiin. Rajaobjektin piirissä eri merkityksiä voidaan sovittaa yhteen. Rajaobjekti käsitettä voidaan kutsua myös yhteiseksi maailmaksi, jossa voidaan synnyttää yhteisiä kompromisseja. Kun tulee tarve olla yhteydessä toisen sosiaalisen maailman kanssa, luodaan areena yhteisen viitekehksen luomiseksi. Esimerkiksi ryhmäpuhelupalvelun kehittäminen edellytti yhteisen areenan luomista kansalaisjärjestöille ja yrityksille. Puhumalla paras® -hanke on areena kehittämiseksi ja yhteinen viitekehys on ryhmäpuhelu.

Kuvan 24 palvelun kehittämismalli pohjautuu horisontaaliseen yhteistyöhön ja dialogiin. Mallissa lähdetään liikkeelle elämänlähtöisestä suunnittelusta, joka tutkii ihmisten elämänmuotoja. Innovaation nähdään syntyvän arkipäivän tarpeesta. Mallin toisen tason keskustelut liittyvät palveluinnovaation yhteiskunnalliseen merkitykseen, koska sosiaalinen ja institutionaalinen ympäristö vaikuttavat innovaation vastaanottoon tai kehittämiseen. Sosiaalinen ja institutionaalinen ympäristö vaikuttavat vahvasti siihen, kuinka sujuvasti uudistukset otetaan vastaan, ja kuinka ne leviävät taloudessa ja yhteiskunnassa. Innovaatioympäristöön vaikuttavat kulttuuriset tekijät kuten sosiaalinen pääoma, ihmisten liikkuvuus ja suhtautuminen esimerkiksi riskinottoon ja epäonnistumiseen. Tällainen dynamismi riippuu pitkälti arvoista ja asenteista



KUVA 24 Uuden palvelun kehittämismalli

Kolmannen tason keskusteluissa pohditaan käyttäjän tai käyttäjien kontekstia ja neljänneksi arvioidaan palvelun teknistä toimivuutta. Ihmisten elämänmuodon tutkimisesta lähtevässä kokonaisvaltaisessa dialogissa nostetaan kaikki tekijät näkyviksi: käyttäjien elämänmuoto, palvelun yhteiskunnallinen merkitys, käyttäjien käyttökonteksti ja tekniset näkökulmat. Tälle neljän tason keskustelulle on löydettävä yhteinen arena ja yhteinen viitekehys.

9 MILLAISESTA DISKURSSISTA PALVELU SYNTYY?

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu uuden palvelun kehittämistä Puhumalla paras® -kehittämishankeen yhteydessä. Tarve uuteen palveluun syntyi kansalaisjärjestön toiminnassa, jossa muuttuneen yhteiskunnallisen ympäristön seurauksena palveluiden kysyntä on kasvanut voimakkaasti. Käytännössä käyttäjän toimintaa hyödyttävä palvelu syntyy diskurssissa käyttäjän ja ostajan ja viestintätekniiikan tuottajan kanssa. Tässä tutkimuksessa palvelun ostaja on kansalaisjärjestö ja palvelun tuottaja teleyritys. Miten yhteinen palvelukehitys oudon organisaation kanssa on mahdollista?

Tutkimuksen tässä luvussa analysoidaan järjestön ja yrityksen yhteistä palvelun kehittämistä kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetyn menetelmän, diskurssianalyysin¹⁸ keinoin. Diskurssitutkimuksen perusajatus on, että kielenkäyttö on aina paitsi kielellistä myös sosiaalista toimintaa. Kielellä ei ole yhtä ainuttakaan pysyvää merkitystä, vaan merkitykset voivat muuttua. Merkitykset syntyvät neuvottelemalla kussakin käyttötilanteessa uudelleen. Diskurssitutkimuksen näkökulmasta kieli on resurssi, jota voi käyttää eri tavoin eri tilanteissa. (Pietikäinen & Mäntynen, 2009) Atkinson ja Delamont (2005) näkevät diskurssianalyysin analyttisenä strategiana, joka kuvastaa ja kunnioittaa sosiaalisen organisaation sisäänrakennettua monimutkaisuutta, sosiaalisen toiminnan muotoja ja sosiaalisen representaation konventioita. Tässä analyysissä sovelletaan lähinnä sosiaalipsykologiassa kehitettyä diskurssianalyysiä. (Potter & Wetherell, 1987; Potter 2004) Puhe kohdistuu erilaisiin toimintoihin ja kieli vaihtelee ajassa. Henkilöiden kertomukset varioivat toimintojen mukaan. Tämä tarkoittaa, että toiminto vaihtelee puheen tarkoituksen mukaan. Ihmiset käyttävät

¹⁸ Diskurssin tutkimuksen keskeinen ajatus on, että kielenkäyttö on aina paitsi kielellistä myös sosiaalista toimintaa. Dell Hymes (s. 1927) korosti jo varhain kielenkäytön kontekstia ja puhetilanteen merkitystä, sekä kielen funktionaalisuutta. M.A. Halliday (s. 1925) kehitti systeemifunktionaalisen kieliteorian. Dialogisen kielikäsitteiden huomattavin teoreetikko oli Mihael Bahtin (1895–1975). Norman Fairclough on kriittisen diskurssitutkimuksen uranuurtaja. Teun A. van Dijk hahmottaa yhteyksiä kielenkäytön rakenteiden, kognition ja laajemman yhteiskunnallisen kontekstin välille. Vaikutusvaltainen diskurssitutkimuksen teoreetikko on ollut Michel Foucault (1926–1984). Hän toi voimallisesti esiin, miten kielen variaatio on järjestynyttä ja vaikuttaa sosiaaliseen todellisuuteen. (Pietikäinen & Mäntynen, 2009)

kieltään rakentaakseen version sosiaalisesta maailmasta. Diskurssianalyysin pääperiaate on, että toiminto käsittää versioiden rakenteen ja näkyy kielen variaationa. Rakenne on osuva termi kolmesta syystä: ensinnäkin se osoittaa, että kertomukset tapahtumista koostuvat olemassa olevista kielellisistä resursseista. Toiseksi rakenne viittaa aktiiviseen valintaan, jossa jotkin resurssit on sisällytetty mukaan, jotkin jätetty pois. Lisäksi rakennekäsite korostaa huomionarvoista, kertomusten luonteen merkitystä. (Potter & Wetherell, 1987)

9.1 Diskurssin käynnistyminen

Teleyrityksen T&K-ryhmässä oli kokeiltu yrityksissä käytettävän neuvottelupuhelun soveltuvuutta ikääntyneille, usein liikuntarajoitteisille henkilöille virkistystoiminnaksi. Kokeiluhankkeen tuloksista kerrottiin mm. tilaisuudessa, jossa kuulijana oli järjestötoiminnassa toimiva henkilö:

”Oli mieleenpainuvaa kuunnella yrityksen (A) tulevaisuudentutkijaa kertomassa ikääntyneistä ja tekniikasta, miten näitä asioita voi hyödyntää. Yhtäkkiä saada viiltävä ymmärrys ja valo, hei tässähän on ratkaisu! Tiedostamaton ja tiedostettu, tarpeet yhdistyi, alitajuisesti tuli ymmärryksen... Ei mikään olisi saanut minua ottamaan yhteyttä yritykseen (A) ilman tulevaisuudentutkijan kuulemista. En ikinä, tai olisi mennyt vuosia. Ajattelen humanistin näkökulman kautta, millä tavalla, millä välineillä voimme luoda inhimillistä, hyvää elämää... Sydän vapisi, kun kirjoitin yritykseen tulevaisuudentutkijalle. Ajattelin, että hän oli levollinen, holistinen ihminen, mutta kuitenkin eri maailmasta. Olin lukenut hänen artikkeleitaan, tiesin hänet. Se oli kuin kosinta, mitä minä saan. Hän antoi aikaansa... Ei pidä unohtaa, miten jokin alkaa, niin pienestä, hauraasta ja olemattomasta asiasta. Se vaan tulee. Jos ihmiset huomaisivat tässä mahdollisuutensa vaikuttaa, ei tarvitse olla hienoa ja suurta. Vaan se pieni sattuma.” (Avainhenkilöhaastattelu, 00:15)

Kuvatussa tilanteessa tapahtui dialogille ominaista oivallusta, tarpeiden ja mahdollisen ratkaisuvaihtoehdon kohdatessa. Varsinaisen vuoropuhelun alkaminen edellytti yrityksen T&K-ryhmän puolelta oman alansa syvällistä osaamista, näkemystä mahdollisista tarpeista, kokemuksia käytännön kokeilusta, tutkimustuloksia ja kasvot, jotka yhdistyivät järjestön toimijan lukemiin tulevaisuudentutkijan kirjoittamiin artikkeleihin. Tämä herätti järjestötoimijassa luottavaisuutta. Haastateltava toteaa, että muutoin hän tuskin olisi ottanut yritykseen yhteyttä. Yhteydenotosta alkoi puolentoista vuoden mittainen yhteisen kehittämishankkeen suunnittelu. Tässä kohdassa on nähtävissä, että diskurssi alkaa toiminnasta: osapuolet jakoivat samankaltaiset näkemykset ja lisäksi luottavaisuus yrityksen edustajaa kohtaan oli merkittävä tekijä.

Järjestön tarpeena oli saada helppokäyttöinen, edullinen ja kaikille käyttäjille yhteensopiva palvelu - ryhmäpuhelu - yhteisölliseen viestintään. Puhumalla paras® -hankkeessa ymmärrettiin heti alkajaisiksi, että pelkkä viestintätekniikka ei yksin ratkaise kasvanutta palvelukysyntää, vaan tarvitaan myös viestintätekniikan käyttöönoton koulutusta sekä uusi toimintamalli järjestön vapaaehtois- ja vertaistoimintaan. Pelkän tekniikan kehittäminen ei tänä päivänä riitä, vaan tarvitaan yhä enemmän palveluiden kehittämistä. Esimerkiksi

asiakas- tai käyttäjäorganisaatio hyötyy tekniikasta, kun organisaatio kehittää uusia toimintamalleja. Uuden tekniikan ja uusien toimintamallien tai tapojen käyttöönotto vaatii myös koulutuksen. Tästä syystä tekniikkaa tulee kehittää rinnakkain, rakentavassa ja rikastavassa dialogissa, asiakas- tai käyttäjäorganisaation uuden toimintamallin ja sitä tukevien palveluiden kehittämisen kanssa. Edellä mainitun lisäksi edellytetään, että tekniikkaa tuottavalla yrityksellä on sellainen liiketoimintastrategia, jossa liiketoiminta rakentuu asiakkaan tarpeelle.

9.2 Palveluprosessin merkitys ja esteet

Palvelukäsitettä on tutkittu paljon erityisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana, mutta sille ei ole vielä löytynyt yhteisesti hyväksyttyä määritelmää. Yrityksessä kaikki henkilöt eivät jaa samaa palvelukäsitettä. Tämä viittaa siihen, että palvelun kehittämiseen ei ole yrityksessä paneuduttu, koska peruskäsitteestä tai siitä, mitä palvelun kehittäminen tarkoittaa yrityksessä käytännön toiminnan tasolla, ei ole olemassa yhteistä ymmärrystä. Myöskään yritys ja järjestö eivät jakaneet samaa näkemystä palvelu-käsitteestä. Avainhaastateltava ehdottaa koko käsitteestä luopumista:

”Voitaisiin luopua koko palvelukäsitteestä ja käyttää toiminnan kehittämistä, toimintatapaa, toimintamallia, tapaa toimia toisin, se tulee toisen tavan tilalle. Sillä palvelu tulee aina vanhaan rakenteeseen, palvelu ei tule sijaan, se tulee päälle. Koska rakenteet uusiutuvat kiihtyvällä tahdilla, palvelu ei ehkä tuo ajateltua hyötyä. Jos palvelua kutsuttaisiin esimerkiksi uudeksi toimintatavaksi – tavaksi toimia toisin, kuten puhelinrinkitoimintamalli, tai käytännöksi, niin se tukisi uusien rakenteiden kehittämistä, koska se tulee toisen rakenteen tilalle.” (Avainhenkilöhaastattelu, 01:00)

Puhelinrinkipalvelussa on kyse järjestön vapaaehtoistoimijoiden uudesta toimintamallista. Puhelinrinki on uusi tapa palvella, uusi vaihtoehto järjestön vapaaehtoistoiminnassa. Eli palvelun kehittäminen tulee nähdä laajasti kokonaisuutena toimintakokonaisuutena tai toimintaprosessina. Malaskan (2005) mukaan hyvinvointituotannossa eli talouselämän tuottamien suoritteiden hyväksikäytössä ihmisten omissa talouksissa olisi palveluiden osuuden kasvettava manufaktuurin kustannuksella, jolloin myös tuotantopuolella loppukäyttäjien palvelujen tuottaminen olisi dominoiva kasvuala. Se ei onnistu ajattelemalla palveluja eri asioina kuin tavaroita. Olisi muodostettava käsite, jossa palvelulla ymmärretään formaattia, joka muodostuu manufaktuurin tuottamista tavaroista, ns. palveluteollisuuden tuottamista ostettavista palveluista ja ihmisten hyvinvointituotannollisesta toiminnasta yhdessä. Tavaraan ei siis sisälly palvelua muuten kuin siinä mielessä, että sen tuotanto palveluvaltaistuu ja se voidaan yhä paremmin nähdä tilastoista (Malaska, 2005).

Esimerkiksi pohjoismaisessa koulussa palvelulogiikka tarkoittaa, että yritys helpottaa prosesseja, jotka tukevat asiakkaan arvon luomista. Osallistamalla vastavuoroisiin prosesseihin asiakas ja yritys ovat palvelun ja arvon yhteistuottajia. Kun tarkastellaan palvelulogiikkaa palveluaktiiviteettina, voidaan se mää-

ritellä prosessiksi, jossa joukko resursseja vaikuttaa keskenään ja asiakkaan kanssa, tavoitteena tukea asiakkaan prosesseja arvoa tuottavalla tavalla. Tällöin resurssien laadulla on merkitystä.

Käytännössä *palvelun kehittäminen on luonteeltaan diskursiivista toimintaa*. Tästä seuraa, että kehittämiseen osallistuvat osapuolet jakavat diskurssin fokuksena olevan toiminnan merkityksen. Tämä puolestaan edellyttää, että kehittäjäosapuolet ymmärtävät toisiaan eli heidän kielelliset resurssinsa ovat riittävän monipuoliset ja heidän arvonsa mahdollistavat yhteiseen diskurssiin osallistumisen. Lisäksi käyttäjän tai asiakkaan tulee olla mukana prosessin alusta lähtien kehittämässä uutta toimintatapaa ja siihen liittyviä palveluita. Tämän tutkimuksen osalta voi päätellä, että tämä oli kehittämisprosessin kannalta ratkaisevaa, sillä järjestö onnistui, yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen ja idean ryhmäpuhelun puutteesta huolimatta, kehittämään uuden toimintamallin vertais- ja vapaaehtoistoimintaansa.

Tässä tutkimuksessa kansalaisjärjestön viestintätarpeiden tarkastelussa käytetty tietoyhteiskunnan viestintävalmiuksien teoria (Viherä, 1999) auttaa havaitsemaan kansalaisjärjestön viestintätarpeet. Viestintävalmiudet voidaan myös nähdä kompetensseina tietoyhteiskuntadiskurssiin. Havaintoja analysoitiin kolmen komponentin avulla kolmella eri järjestötasolla: järjestön jäsenien, järjestön vapaaehtois- ja vertaistoimijoiden sekä järjestöorganisaation motivaatio-, liittymä- ja osaamiskomponentti. Viestintävalmiuksien analyysin mukaan järjestöasiakkaan viestintävalmiudet eivät riitä tasavertaiseen diskurssiin yrityksen kanssa. Tutkimuskirjallisuudessa ei ollut viitteitä tästä ongelmasta, jonka voi nähdä olevan tv-tekniikan nopean kehityksen takia yleinen. Asiakkaalla ei aina ole taitoja käydä tasavertaista dialogia tekniikan tuottajan kanssa. Yksi syy kysymyksessä olevan tutkimuksen puuttumiseen lienee se, että markkinointi on nähty yksisuuntaisena prosessina tuottajalta asiakkaalle. Dialogi on välttämätöntä asiakkaan tarpeen selvittämiseksi ja luottamuksen luomiseksi asiakkaan ja tuottajan välille. Tämä ei kuitenkaan ilmeisesti vielä toimi yleisesti käytännössä, sillä tutkimuksissa on osoitettu, että yritys kuuntelee asiakastaan lähinnä reklamaatiotilanteissa. Ilmeni, että järjestöillä on uudenlaisen toimintamallin kehittämiseen tarvittavaa osaamista ja motivaatiota sen käytännön toteutukseen. Järjestö kehitti uutta toimintamallia samanaikaisesti viestintätekniikan kehittämisen rinnalla. Lisäksi Puhumalla paras® -kehittämishanke on itsessään uutta osaamista luova, ja se voidaan nähdä eri tasojen viestintävalmiuksia vahvistavana käytännön toimintana jo hankkeen aikana.

Tässä tutkimuksessa lähdettiin ajatuksesta, että on yrityksen tehtävä tuottaa järjestön tarvitsema viestintäpalvelu, koska yritys olisi luonnollinen toimija tällä alueella. Ongelmaa tarkasteltiin puhelinrinkihankkeen empirian kautta: miten yritys on yrittänyt ratkaista järjestön viestintätarvetta. Yrityksen toimintaa on analysoitu empiirisen aineiston pohjalta organisaation kompetenssien teorian avulla. (Taatila, 2004) Yrityksen yksittäisiin työntekijöihin liittyvät tekijät viittaavat työntekijöiden sellaisiin ominaisuuksiin, jotka vaikuttavat organisaation kykyyn saavuttaa tavoitteensa. Tässä tutkimuksessa analysoitiin luovuutta, älykkyyttä, tietoja ja taitoja, motivaatiota ja viestintävalmiuksia. Toisena

ryhmänä analysoitiin yrityksen organisaatorakenteeseen liittyviä tekijöitä: organisaation johtavia periaatteita, organisaatiokulttuuria, arvoja ja johtamiskäytäntöjä. Kolmantena kompetenssitekijäryhmänä analysoitiin yrityksen ympäristötekijöitä ja niihin liittyen yrityksen yhteiskuntavastuuta.

Edellä määriteltiin, että palvelun kehittäminen on luonteeltaan diskursiivista toimintaa. Tältä pohjalta tarkasteluna yrityksen organisaation kompetenssit eivät ole kohdallaan. Yleinen ongelma ICT-alalla on, että palveluja kehitettäessä ei ole osattu ajatella sosiaalisia tarpeita. Kehittäminen nähdään liian kapeasti, kuten tämän tutkimuksen havainnoista kävi ilmi. Suunnittelijan tulee hahmottaa koko sosiaalinen innovaatio eli uusi toimintamalli tai -tapa, kun tekninen ratkaisu on otettu käyttöön. Diskurssi on ollut tekniikkakeskeinen, ja sosiaalisia syitä ei ole ymmärretty. Esimerkiksi organisaatiokompetenssien havainnoista nousee teknisen kielen ylivalta, ja sosiaalisia tarpeita käsittelevää kieltä ei esiinny. Yrityksen henkilöiden kielellinen resurssi on tekninen. Tästä syystä ei osata argumentoida sosiaaliselta pohjalta. Ylipäätään ei osata argumentoida. Keskustelu jää arkijärjen tasolle. Yritysorganisaation ihmisympäristötekijöiden analyysistä nousseet seikat viittaavat koulutusjärjestelmän antamiin puutteellisiin yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin sekä insinöörikoulutuksen puutteisiin. Puutetta voitaisiin korjata monipuolistamalla koulutusta, jotta ammatti soveltuvin osin pystyy tukeutumaan itse tuotettuun ja hankittuun arvotietoon. Myöskään eri asiantuntijuutta edustavat henkilöt yrityksen sisällä eivät osaa diskurssia. Diskurssi yrityksen henkilöiden kesken – puhelinrinkihankkeen henkilöt ja muut – oli vaikeaa edellä mainittujen seikkojen takia. Näiden tekijöiden lisäksi yrityksen rakenne ei tue horisontaalista ja monitieteistä yhteistyötä. Osassa 9.1 kuvattiin järjestön ja yrityksen yhteinen diskurssi, joka ei kuitenkaan jatkunut yhteisenä tuotekehitysvaiheessa vaan jakautui kahdeksi eri diskurssiksi, jotka eivät kohdanneet. Puhelinrinkihankkeen tuotekehityksessä ei jaettu yhteistä merkitystä. Osassa 9.1 diskurssin käynnistyminen, avainhaastateltava nosti esille vastakkaisasetelman humanismi–tekniikka, mikä ei ehkä edistä yhteistä diskurssia.

Palvelun yhdessä kehittämisen tiellä on runsaasti esteitä. Edellä lueteltujen tekijöiden lisäksi yhteisen diskurssin esteenä ovat järjestön ja yrityksen erilaiset arvot. Siinä missä järjestö pyrkii tukemaan jäseniensä hyvää elämää, yritys toimii kvartaalitalouden arvomaailmassa tulospalkkiojärjestelmineen, mikä ei tue pitkäjänteisyyttä vaativaa uuden palvelun kehittämistä eikä yhteiskuntavastuullista toimintaa. Lisäksi ihmiskäsitys yrityksessä osoittautui kapeaksi. Yrityksessä on yhteiskuntavastuutoiminto, jonka puitteissa puhelinrinkihanke olisi voitu toteuttaa. Yrityksen yhteiskuntavastuu toiminto ei havaintojen mukaan kuitenkaan jalkaudu käytäntöön. Yrityksen liiketoimintamalli ei mahdollista käyttäjän tarpeelle, kuten esimerkiksi järjestön yhteydenpidon tarpeelle, pohjautuvaa liiketoimintaa. Tästä syystä diskursiiviseen toimintaan pohjautuvan palvelun kehittämisen vaatimien organisaation kompetenssien kehittämistä ei nähdä yrityksessä tarpeellisenä.

Tutkimuksen avaininformanttien profilointi on esitetty taulukoissa 3 ja 4 menetelmäluvussa 2. Seuraavassa ryhmitellään kaikki avaininformantit yhdes-

sä (lukuun ottamatta kahta yrityksen ulkopuolista avaininformanttia) arvojen pohjalta kolmeen ryhmään: holistiset näkijät, pitkänlinjan sitoutuneet ja kvartaalitalouden ehdoilla toimivat.

Tekniikan kehittämisestä voidaan löytää kaksi ryhmää:

A. Henkilö kehittää tekniikkaa tekniikan vuoksi. Tällainen henkilö etsii ja kehittää vain uutta tekniikkaa.

B. Henkilö näkee tekniikan mahdollisuudet ja hän on halukas kehittämään tekniikkaa, joka tulee tiettyyn tarpeeseen.

Ryhmät:	A	B
holistiset näkijät		B
pitkänlinjan työhön sitoutuneet	A	B
kvartaalitalouden ehdoilla toimijat	A	

Holistinen näkijä yhdistyneenä B-tyyppiin sopii hyvin asiakkaan tarpeeseen pohjaavan tekniikan kehittäjäksi. Tällaisessa henkilössä yhdistyy sosiologinen ja tekninen mielikuvitus. Tällainen henkilö pystyy ymmärtämään asiakkaan tarvetta ja tuntee tekniikan mahdollisuudet, esimerkiksi sosiaalisen innovaation kehittäminen luontuu. Pitkän linjan sitoutunut yhdistettynä B-tyyppiin on hyvä yhteistyökumppani holistiselle näkijälle. A-tyyppi kehittää tekniikkaa periaatteessa itseään varten. A yhdistyneenä kvartaalitalouden ehdoilla toimijaan tarkoittaa, että ihmisille markkinoidaan ja myydään, mitä A on kehittänyt. Kvartaalitaloudessa holististen näkijöiden ja B yhdistettynä holistiseen näkijään taidot lienevät alikäytössä. Asiakkaan halutessa ottaa yhteyttä yritykseen viestintätarpeen ratkaisemisessa, on ongelma kehen ottaa yhteyttä. Tämä on kuvattu osassa 9.1.

Asiakkaan elämänmuoto tulee ymmärtää. Ihmisten tarpeet ja käytös muuttuvat hitaammin kuin tekniikka, ja täten mahdollistavat vankemman pohjan palvelujen kehittämiselle kuin teknologiavetoiset innovaatiot (Edvardsson ym., 2000). Kun palvelukonseptista päätetään, varsinainen suunnittelu alkaa siitä, että yritys järjestää sille resurssit ja rakenteen, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksen palvelun tuottaminen ymmärretään yrityksen ylimmässä johdossa ja se on kirjattu myös visioon tai strategioihin. Tällöin yrityksessä tulee olla perinpohjainen ymmärrys siitä, mitä palvelun suunnittelu ja tuotanto luonteeltaan ovat. Tässä tutkimuksessa esitetään, että palvelun kehittäminen on luonteeltaan diskursiivista toimintaa. Toimiva diskurssi on tärkeä jo palvelun suunnitteluvaiheessa, sillä palvelun suunnittelijoilla on oltava selkeä käsitys käyttäjän elämänmuodosta. Käsitys elämänmuodosta voidaan hankkia vain vuorovaikutuksessa ja dialogissa käyttäjän kanssa.

On tärkeää, että koko yritys jakaa samat arvot ja toteuttaa niitä käytännön toiminnassaan. Jos yhteiskuntavastuuta edellyttäviä arvoja ei ole, niitä ei voi jalkauttaa esimerkiksi liiketoimintalogiikaksi tai yhteiskuntavastuutoiminnaksi. Esimerkiksi professori Bo Edvardsson (2010) korosti, että koko organisaation on ymmärrettävä normit ja arvot sekä että johtajien on tulkittava niitä. Hän myös totesi, että johdon vastuulla on luoda asiakaskeinen palvelukulttuuri. Näin

johto vastaa palveludiskurssin vaatimien resurssien kehittämisestä ja palvelukulttuurin jalkautumisesta yritykseen, mikäli yrityksen visiona tai missiona on olla asiakkaitaan varten niin taloudellisessa kuin sosiaalisessakin dimensiossa. Tällöin arvokasta on kaikki se, mikä asiakkaiden ja heidän asiakkaidensa mahdollistuvan toiminnan kautta luo uutta arvoa (lisää arvonmuodostusta yhteiskunnassa). Tällöin on mahdollista, että esimerkiksi kansalaisjärjestö ja yritys jakavat yhteisen merkityksen, ryhmäpuhelun diskursiivisen kehittämisen. Merkitys näyttäytyy järjestölle hyötynä sen eri toimintatasoilla ja yritykselle arvona eli kannattavana liiketoimintana. Näin päästään molempia osapuolia hyödyttävään tilanteeseen.

Tässä tapaustutkimuksessa on selitetty paikallinen innovaatioprosessi. Myös mikroinnovaatiomekanismin kannalta tarkasteltuna tapauksesta nousee useita innovaatioprosessia haittaavia tekijöitä, kuten puutteellinen argumentointi, monitieteellisyys, vähyys, teknisen kielen dominanssi, yhteensopimattomat arvot ja yhteisten käsitteiden puute. Näihin haasteisiin tulee puuttua sekä yrityksen että yhteiskunnan tasolla.

Tekniikka kehittyy nopeasti ja kaikki asiakkaat eivät tunne nykyisiä tuotteita ja palveluita osatakseen tuoda tarpeensa esille. Tämän vuoksi tarvitaan myös kokeiluhankkeita, joista saatuja tuloksia voi levittää yhteiskuntaan, jossa joku tarvitsija ottaa ”kopin”. Tämä tarkoittaa, että viestintäpalveluita tuottavassa yrityksessä tarvitaan tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tämän lisäksi tarvitaan myös areena, jossa tämän luonteista kokeilua voidaan tehdä. Yhteiskunnallisten toimijoiden tulisi luoda areena, jossa asiakkaat toisivat esiin tarpeitaan ja tekniikan tuottajat uuden tekniikan tarjoamia mahdollisuuksia. (vrt. Kivisaari & Lovio, 2000)

9.3 Diskurssi käyttäjän ja teknologiapolitiikan välillä

Tämän tutkimuksen viestintäteknologia-alan historian tarkastelu osoittaa, että ICT-tuottajat toimivat, ja ovat aina toimineet hyvin itsenäisesti ja tekniikkakeskeisesti. Edelleen voidaan nähdä Suomessa toimijoiden kesken vallinneen työnjaon: valtio on tilannut poliittiseen päätöksentekoon pohjaten tietoyhteiskunnan perusinfrastruktuurin operaattorilta, joka on sen rakentanut. Tilaajan ja rakentajien välillä ei näyttänyt olevan muuta vuorovaikutusta. Tekniikan kehittäminen ei yritys A:ssa ole ongelma, vaan ongelma näyttää olevan järjestöasiakkaan tarpeeseen vastaavien palveluiden kehittäminen. Teleyritys näkee asiakkainaan yritykset ja kuluttajat, mutta ei kolmatta sektoria. Tutkimuksessa myös todettiin, että asiakkaan tarvetta on vaikea ymmärtää, koska tekniikan kieli ei riitä selittämään inhimillistä toimintaa (vrt. Saariluoma & Leikas, 2009). Näin ollen pelkästään tekniikan johtamalla kielellä ei voida johtaa tietoyhteiskuntakehitystä eikä ihmisten tarpeista lähtevien palveluiden kehittämistä.

Tarkastelun pohjalta valtio näyttäytyy tärkeänä toimijana ennen muuta edellytysten luojana tekniikan teollisuudelle, kuin sanellen toimintaohjeita. Valtio myös vaikuttaa kilpailua sääntelemällä. Viestintämarkkinalain tavoitteena

on edistää palvelujen tarjontaa ja käyttöä viestintäverkoissa sekä varmistaa, että viestintäverkkoja ja viestintäpalveluita on kohtuullisin ehdoin kaikkien teleyritysten ja käyttäjien saatavilla koko maassa. Kolmannen sektorin toimijan on vaikea saada omaa toimintaansa tukevaa viestintäpalvelua. Tilanteen korjaamiseksi viestintämarkkinalain edellyttämistä palveluista tulee olla yhteinen näkemys. Tällaisen näkemyksen saaminen edellyttää diskurssia käyttäjien, tuottajien ja yhteiskunnan instituutioiden välillä. Tänä päivänä teleyritys ei ole halukas kehittämään palvelua kolmannelle sektorille. Tutkimusjohtajana toiminut avainhaastateltava pohti mahdollisuutta lisätä teleyrityksen toimilupaehtoihin seuraava velvoite:

"Teleyrityksen pitää kehittää oman alueensa palveluita 5–10 prosenttia vastaavalla panoksella voitosta, ennen osingonjakoa. Esimerkiksi palvelut voivat olla yhteiskuntavastuupalveluita. Palvelu ja mittarit on määriteltävä tarkasti." (Avainhaastateltava, 53:10)

Kaikki ihmiset eivät ole uusien palveluiden käyttäjinä samassa asemassa. On merkittäviä erityisryhmiä kuten ikääntyvä väestö, liikunta-, näkö-, ja kuulovammaiset, maahanmuuttajat sekä kielivähemmistöt, joiden tarpeisiin sekä palvelunkäyttömahdollisuuksiin olisi kiinnitettävä nykyistä enemmän huomiota.

Valtiovalta tai julkinen sektori käyttää teknologiapolitiikkaa instrumenttinaan vaikuttaakseen tekniikan kehittämiseen. Teknologiapolitiikassa teknologian muutos ja kehitys tunnustetaan toiminnan kohteeksi. Markkinoiden toimimattomuus on esitetty perusteena ja oikeutuksena valtion puuttumiselle markkinamekanismin toimintaan tiede- ja teknologiapolitiikan muodossa. Teleoperaattori näyttää painottavan tuotekehitystä yritys ja kuluttaja-asiakkaille, mutta ei kolmannelle sektorille. Tämä viittaa markkinoiden toimimattomuuteen, mutta sitä ei nähdä teknologiapolitiikan näkökulmasta.

Innovaatiopolitiikka, jota on viimeaikoina alettu käyttää, nähdään laajempaan kuin tiede- ja teknologiapolitiikka. Innovaatiopolitiikkaa ovat sellaiset päätökset, joilla vaikutetaan innovaatioiden syntyyn, ja innovaatiotoiminnan edistämiseen tai rajoittamiseen. Tässä tutkimuksessa todettiin edellä, että kansallinen innovaatiojärjestelmä sekä tieto ja osaaminen nousivat 1990-luvun tiede- ja teknologiapolitiikan peruselementeiksi. Tällöin huomiota kiinnitettiin erityisesti kaikkiin tiedon ja osaamisen kehittämiseen ja hyödyntämiseen vaikuttaviin tekijöihin yhtenä kokonaisuutena. Nähtiin tutkimus- ja kehittämisjärjestelmän edustavan innovaatiojärjestelmän ydintä. Myös koulutuksella on tärkeä rooli, kuten myös yhteiskunnallisella ilmapiirillä sekä kansallisella ja kansainvälisellä yhteistyöllä. Edelleen todettiin, että Suomen tiede- ja teknologiapolitiikan peruselementit ovat osoittautuneet hyvin elinvoimaisiksi. Samoin tiede- ja teknologiapoliittinen ideologia on ollut pysyvää. Tehtävänä oli huolehtia yritysten reaalisesta kilpailukyvyistä eli tuotantokoneiston ja tuotteiston jatkuvasta uusiutumisesta sekä tuotantorakenteen monipuolistumisesta. Poliitiikka suuntautui alusta lähtien voimakkaasti teknisen ja teollisen uudistumisen ja tätä kautta taloudellisen kasvun edistämiseen ja tukemiseen. Puhe yritysten kilpailukyvyistä on muuttunut 2000-luvulla kansakunnan kilpailukyvyksi. Tiede- ja teknologiapolitiikka on ollut asiantuntijavaltaista sekä jäänyt poliittisten puolue-

eiden ja eduskunnan toiminnassa marginaaliseen asemaan. Kansalaisyhteiskunnan nähdään jääneen vielä kauemmaksi. Tämä viittaa siihen, että myös valtion taholta nähdään tärkeinä vain yritykset.

Tarvitsemme sekä sosiaalisia että teknologisia innovaatioita, jotka ovat saman kokonaisuuden erottamattomia osia. Innovaatiot ovat pohjimmiltaan muutoksia sosiaalisissa ja yhteiskunnallisissa käytännöissä. Mikäli sosiaalisten käytäntöjen muuttamiseen liittyvät perusmekanismit, eli kehittäjien ja käyttöönottajien motiivit ja kyvyt, eivät toimi yhteiskuntaelämän kaikilla osaluilla, myös mahdollisuudet huippujen ja niiden tulosten hyödyntämiseen heikkenevät olennaisesti. Innovaatiopolitiikan avulla valtio puuttuu yritysten toimintaan. Valtion toimet voivat olla innovaatiota kannustavia, tukevia, täydentäviä tai rajoittavia. Vuoden 2009 alusta tiede- ja teknologianneuvosto uudistui tutkimus- ja innovaationeuvostoksi.

Teknologiapoliittisessa tarkastelussa todettiin, että viime vuosina on alettu painottaa horisontaalista innovaatiopolitiikkaa. Tällöin innovaatio perustuu monien, luonteeltaan erilaisten toimijoiden tiiviiseen ja monimuotoiseen yhteistyöhön. Horisontaalisessa innovaatiopolitiikassa on tärkeää, että innovaatio-toiminta ja sitä edistävät politiikkatoimet läpäisevät kaikki yhteiskuntapolitiikan sektorit. Samalla vastuu kehittämistoiminnasta on hajautuneempaa. Julkiset toimet eivät pelkästään tutkimus ja kehitystoimintaan liittyvissä kysymyksissä ole tiede- ja teknologianeuvoston vastuulla. Siirtyminen horisontaaliseen innovaatiopolitiikkaan on laajentanut käytössä olevaa politiikkakokonaisuuden käsite- ja keinovalikoimaa. Esimerkiksi innovaatiotoiminnan sosiaalista ulottuvuutta ja sosiaalisten innovaatioiden roolia (teknisten) innovaatioiden luomisessa on alettu korostaa. Tällöin puhutaan oppimisesta, kyvystä toimia yhteistyöverkossa sekä tiedon ja osaamisen jakamisesta, hankkimisesta ja yhdistelemisestä eri lähteistä. Palvelun kehittämisessä yhteistyössä, sekä yksilötasolla että tieteiden välisessä vuorovaikutuksessa, on osaamisvajeita. Esimerkiksi sosiaalitieteillä on avaintietoa käyttäjistä, mutta yhteisen dialogin puuttumisen takia tieto jää käyttämättä.

Vuonna 2006 tiede- ja teknologianeuvoston linjaraportissa laajennettiin horisontaalisen innovaation suuntaa. Strategisena tavoitteena on turvata tasapainoinen yhteiskunnallinen kehitys tavalla, jossa talouskehitys yhdistetään aikaisempaa tiiviimmin yhteiskunnan ja ympäristön muuhun kehittämiseen sekä kansalaisten hyvinvoinnin lisäämiseen. Muun muassa nähdään, että demokraattinen, tasa-arvoa ja kansalaisten osallistumismahdollisuuksia vahvistava ympäristö tukee innovatiivisuutta ja kilpailukykyä. Sosiaalisten innovaatioiden nähdään lähinnä kytkeytyvän julkiseen sektoriin ja sektoritutkimukseen. Nähdään myös, että elinkeinoelämän uudistuminen edellyttää sekä teknisten että sosiaalisten innovaatioiden luomista ja hyödyntämistä yrityksissä. Sosiaalisten innovaatioiden luominen edellyttää muun muassa sopivien rahoitusjärjestelmien olemassaoloa. Esimerkiksi tarjolla olevat rahoitusohjelmat eivät sovellu käyttäjän tarpeesta lähtevän viestintäpalvelun kehittämiseen. Tämä viittaa siihen, että käyttäjän tarpeeseen kehitettävän tuotteen tai palvelun kehittämiseen liittyvää problematiikkaa ei ole nähty. Diskurssi edellyttää yhteensopivia

viestintävalmiuksia eri osapuolien kesken. Markkinoilta ei järjestön tarvitsemaa tuotetta saa, mutta tämä tieto ei saavuta julkista hallintoa, koska järjestön, yrityksen ja julkisen vallan välistä puuttuu yhteensopivat viestintävalmiudet.

Teknologiapolitiikan tarkastelussa pohdittiin, miten teknologiapolitiikan arvot tukevat teknologiapolitiikkaa? Arvojen nykytilasta on esitetty voimakasta kritiikkiä. Yhteistä hyvää koskevat ratkaisut voidaan harvoin johtaa suoraan yksittäisten kansalaisten käsitysten ja valintojen perusteella. Vallalla oleva käsitys vapaista markkinoista, joiden pitäisi muotoutua kysynnän ja tarpeen mukaiseksi, on osoittautunut paikkansa pitämättömäksi. Markkinat eivät tarjoa sellaisia valintavaihtoehtoja, joiden kautta tärkeinä pidetyt arvot tulisivat artikuloituksi. Käytännössä yhteisen hyvän määrittämisessä julkisilla päätöksenteon instituutioilla on keskeinen rooli. Tämä puolestaan edellyttää laajaa dialogia, tietoa ja avoimuutta yhteiskunnan eri toimijoiden kesken. Yksilöiden välinen tietämys tulee mahdolliseksi ainoastaan toiminnan ja keskustelun kautta.

Minkälaisen arvojärjestyksen alle vallitseva innovaatiojärjestelmämalli teknologiapolitiikan asettaa? Ilmentääkö se joitakin talouden ulkopuolisia arvoja, kuten hahmotelma tulevaisuuden innovaatiopolitiikasta, joka perustuu sosiaaliselle tarpeelle? Innovaation etiikka edellyttää, että ymmärrämme, miten sosiaalisesti eriytyneet ja paikantuneet arvojärjestelmät ovat vuorovaikutuksessa ja miten erilaisten arvojärjestelmien rajoja voi ylittää. Yksimielisyyttä ja markkinalogiikan ensisijaisuutta painottava suomalainen tulkinta johtaa päinvastaiseen näkemykseen teknologiapolitiikasta kuin asetettaessa moniarvoisuus teknologiapoliittisen toiminnan ja päätöksenteon lähtökohdaksi. Ongelmana on, että ei nähdä tai haluta nähdä moniarvoisuutta teknologiapoliittisen toiminnan ja päätöksenteon pohjana. Kommunikatiiviselle toiminnalle ei ole paikkaa suomalaisessa teknologiapolitiikassa, päättäminen yhteisestä hyvästä on irtautunut sitä koskevista yksilöllisistä käsityksistä. Kuitenkin kestävä luovuuden etiikka voi olla vain vuorovaikutuksen ja dialogin etiikka (vrt. Tuomi, 2007).

Edellä todettiin, että raporteissa ja strategioissa kansalaisista puhutaan hyvinkin yleisellä tasolla esimerkiksi työvoimana, meinä kaikkina, ihmisinä, toimijoina ja väestönä. Tällöin ei oteta huomioon ihmisten elämäntilanteita tai tarjota mahdollisuuksia yhteiskunnalliselle, omaehtoiselle toimijuudelle. Kun kansalaiset nähdään yhtenä joukkona, heitä lähestytään helposti passiivisina hallinnan ja toimenpiteiden kohteina, joiden kokemuksia ja käsityksiä voidaan korkeintaan ylhäältäpäin katsoen tutkia. Tämä johtaa siihen, että ihmisten osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet heikentyvät. Heiltä ei odoteta aktiivista osallistumista politiikan tai tekniikan ohjailuun. Tämän lisäksi on todettu, että tekniikoihin ja innovaatioihin liittyvässä päätöksenteossa kansalaisjärjestöillä ja kuluttajilla on vähiten valtaa, vaikka erilaisten näkökulmien esille nostamista pidetään tärkeänä. Ongelmana on myös rationaalinen päätöksenteko: tietoa, asiantuntijuutta, analyysiä ja loogista päättelyä korostava päätöksentekokulttuuri ei osaa tai ei halua käyttää kansalaisilta nousevaa tietoa. Innovaatiopoliittisissa yhteiskunnallista toimintaa ohjaavissa raporteissa, strategioissa ja ohjelmapapereissa tuotetaan tietynlaisia rooleja ihmisille. Rooleihin liittyviä odotuksia ja velvollisuuksia, joihin odotetaan vastattavan. Asetettaessa roolit

ihmisille ei oteta huomioon ihmisten välisiä eroja, kuten että samanikäisyys ei tarkoita samanlaisuutta, vaan kaikki ihmiset sijoitetaan määrättyjen roolien alle. Roolit eivät myöskään ole suhteessa ihmisten konkreettisiin elämäntilanteisiin, toiveisiin ja tavoitteisiin. Tällöin eri tasoilta, politiikasta ja arjesta nousevat tavoitteet ja tulokset eivät kohtaa. Näin tavoitteet, toimet ja tulokset eivät useinkaan ole hyväksyttäviä kenenkään näkökulmasta tai ne eivät ole kenenkään odotusten mukaisia. Leikkaan (2009) elämänmuotolähtöinen teknologiasuunnittelu huomioi ihmiset monesta ulottuvuudesta. Ihmisen elämänmuodosta lähtevän suunnittelun näkökulma on hyödyllinen sovellettavaksi myös innovaatiopoliittisissa suunnitelmissa.

Kansalaisilla on valtaa lähinnä kuluttajina. Jos kansalaisia pidetään vain kuluttajina, laajemmat yhteiskunnalliset näkökulmat jäävät helposti piiloon kuluttajien tarpeiden alle, sillä markkinasuuntautuneen kuluttajan rooli on eri kuin täysivaltaisen kansalaisen. On myös huomattava, että markkinat eivät säätele kaikkia teknisen kehittämisen ehtoja; väestön ikääntymistä ei voi tarkastella vain markkinoiden luomiseen liittyvänä kysymyksenä. Sama koskee Suomessa alueellista tasa-arvoa, josta on esimerkkejä tietoyhteiskunnan infrastruktuurin rakentamisesta haja-asutusalueelle. Teknologia- ja viestintäpolitiikassa markkinavetoisuus korostuu, mutta laajempien kansallisten strategioiden tasolla puhe kansalaisista ohittaa kuluttajat. Puhelinrinkitoiminta on järjestöjen vapaaehtois- ja vertaistoimijoita sekä rinkeihin osallistuvia henkilöitä voimaannuttavaa toimintaa. Sitä ei tapahdu ilman kohtuuhintaista viestintäteknikkaa. Julkinen valta ei kuitenkaan näe, että markkinat eivät toimi, toisin sanoen järjestö ei saa tarvitsemaansa tekniikkaa. Järjestöllä ei ole tältä osin osaamista nostaa esille puuttuvia viestintäteknikkatarpeitaan eikä areenaa viestiä tarpeestaan yhteiskunnan suuntaan. Teknisen palvelun aikaansaaminen vaatii yhteensopivia viestintävalmiuksia kaikilta yhteiskunnan toimijoilta, ennen kaikkea vuorovaikutuksen osaamista ja motivaatiota vuorovaikutukseen.

Onko yhteiskunnallisilla valinnoilla ja sosiaalisella ohjauksella mahdollista vaikuttaa teknisiin innovaatioihin ja kehitykseen sekä niiden yhteiskunnallisiin seurauksiin? Julkisten tahojen toiminta, tarkasteltuna tietoyhteiskuntastrategioiden ja -ohjelmien kautta, näyttäytyy Roivasen (2009) analyysin perusteella deterministiseltä. Tämä viittaa teknisiin diskurssiresursseihin. Yksisuuntaisen hallinnon, informoinnin ja tekniikkatyönnön sijaan tarvitaan ihmisten tarpeita ja elinolosuhteita ymmärtävä alhaalta ylöskehittämis- ja tukihankkeita. Toisaalta tekniikkavetoisuus on tunnistettu tietoyhteiskunnan kehittämisen ongelmaksi. Tästä huolimatta sosiaalisten näkökulmien integroimista kehittämiseen on vaikeaa toteuttaa.

Teknologian sosiaalinen muokkauksen (TSM) lähtökohta tarjoaa syvempää ymmärrystä, ja sen avulla on mahdollista laajentaa teknologiapolitiikan agenda. Keskeistä TSM:lle on ennen kaikkea käsitys vaihtoehtoista sekä yksittäisten artefaktien ja systeemien suunnittelussa sekä innovaatio-ohjelmien suunnissa ja kestoissa. Uusien informaatio- ja kommunikaatiotekniikoiden tarve sekä niiden käyttö yhteiskuntarakenteeseen on ilmeinen. Väki vanhenee, talous kansainvälistyy ja monikulttuurisuus etenee. On monilta osin epävarmaa,

miten uudet tekniikat reagoivat näihin yhteiskunnallisiin muutoksiin. Tukevatko ne ja niiden käyttö yhteiskunnallisia muutoksia? Yhteiskunnan näkökulmasta keskustelu kontekstiherkkyydestä tulisi ulottua kattamaan sosiaalinen ja kulttuurinen toimintaympäristö. Teknisiin välineisiin saattaa liittyä ajatus, että insinöörit vastaavat vain niiden toimivuudesta, kun taas väärinkäyttö on täysin käyttäjien ja kuluttajien vastuulla. Teknologiaa koskee yhteisvastuun periaate. (Vrt. Niiniluoto, 2000b) Tämä yhteisvastuun periaate soveltuu mm. yrityksen yhteiskuntavastuutoimintaan. Kaikkiaan teknologian sosiaalinen muokattavuus voidaan nähdä sekä yrityksen yhteiskuntavastuun että teknologia- ja innovaatiopolitiikan menetelmänä.

Teoreettisena käsitteenä TSM:llä voidaan perustella erilaisten yhteisöjen tekniikoiden soveltamiseen liittyvää voimavaraistamista ja sosiaalisen tilanteen parantamista. Puhelinrinkihanke on tästä hyvä esimerkki, sillä hankkeessa löydettiin järjestöyhteisöä voimaannuttava toimintamalli. Hankkeessa ymmärrettiin alusta lähtien, että viestintätekniikan hankkiminen uuden toimintamallin tueksi on välttämätöntä. Tekniikan piti olla yhteensopiva puhelinrinkeihin osallistuvien henkilöiden käyttämien puhelinten kanssa. Sellaista tekniikkaa, joka pakottaisi puhelinrinkeihin osallistujat hankkimaan uusia puhelimia, ei haluttu. Hankkeessa kuunneltiin herkillä korvalla sekä puhelinrinkiohjaajia että rinkeihin osallistuvia henkilöitä. Teknologian sosiaalisen muokkaamisen lähestymistapa on lähellä sosiaalisen innovaation ideaa. Teknologian sosiaaliseen muokkaukseen liittyy läheisesti tekniikan ennakointi ja arviointi, joiden tarkoituksena on sekä tukea poliittista päätöksentekoa että yhä useammin virittää julkista keskustelua tekniikan käytöstä. TSM:een kuuluu myös käyttäjien osallistaminen. Tekniikan kriittinen käyttöönotto vaatii erittäin paljon reflektointia, kun kohdataan poliittiset ja eettiset vaatimukset. Lisäksi tämän kriittisen käytännön täytyy toimia artikuloijana teknisille vaihtoehdoille, jotka voivat täyttää käyttäjien tarpeet.

Tavoitteena tulee olla yhteinen diskurssi kaikilla tasoilla. Yhteiskunta pyrkii ohjailemaan tai säätelemään esimerkiksi tietoyhteiskuntastrategialla ja teknologia- tai innovaatiopolitiikoilla tekniikan kehittämistä ja käyttöönottoa. Suomalaiset tietoyhteiskuntastrategiat ja -ohjelmat ovat osoittautuneet deterministisiksi. Teknologiapolitiikan tarkastelun yhteydessä ilmeni, että kansalaisten käsitysten, arvostusten ja tarpeiden ja teknologiapolitiikan instituutioiden välinen väylä on suljettu. Järjestöjen tarve ei kantaudu yhteiskunnan instituutioihin eikä yhteiskunta näe, että markkinat eivät toimi kolmannen sektorin kohdalla: järjestö ei saa tarvitsemaansa palvelua. Jotta yhteiskunnan ohjailu tai sääntely toimii ihmisten ja kaikkien yhteiskunnan toimijoiden hyväksi, tarvitaan systeemiosaamista. Systeemiosaaminen edellyttää ihmisten kuuntelemista ja osallistamista sekä kokonaisuuden ymmärtämistä. Ei ole yhdentekevää, mitä tekniikoita valitaan, sillä tekniikalla saattaa olla peruuttamattomia vaikutuksia ihmisten ympäristöön. Ohjausta ja sääntelyä harjoittavien tahojen on siis tunnettava tekniikka ja sen vaikutukset. Tältä osin tekniikan kehittäjien, sitä soveltavien yritysten sekä käyttäjien tulee käydä dialogia. Ajattelu ei saa olla pelkästään teknistä.

9.4 Sosiaalisen innovaation kehittäminen

Tekniikka on ollut pääroolissa innovaatiosta puhuttaessa, vaikka sosiaalinen ulottuvuus on ollut aina olemassa. Sosiaalista innovaatiota on määritelty lukuisilla tavoilla, eikä siitä ole vielä yhteisesti hyväksyttyjä, laajasti käytettyjä määrittelykriteereitä, vaan sosiaalinen innovaatio hakee käsitteenä muotoaan. Jokin arkipäivän tilanne herättää tarpeen kehittää toimintatapaa tai -mallia aiempaa paremmaksi ja tehokkaammaksi. (vrt. Hyytinen, 2005) Puhelinkinpalvelun voi nähdä sosiaalisena innovaationa, kuten myös Puhumalla paras® -hankkeessa kehitetty puhelinrinkiohjaajien koulutus. Yleensä sosiaalisen innovaation kehittyminen edellyttää paitsi totutuista toimintatavoista ja -malleista luopumista myös olemassa olevien rakenteiden purkamista sekä valta- ja vastuusuhteiden purkamista. Avainsana on horisontaalinen yhteistyö, jossa jaetaan yhteinen visio ja sitoudutaan sen toteuttamiseen.

Puhelinrinki-kehittämishankkeessa onnistuttiin löytämään välttämätön ratkaisu ryhmäpuhelun toteuttamiseksi, vaikka ryhmälle soittavaa, kohtuuhintaista, tekniikkayhteensopivaa ratkaisua ei yrityksessä kehitetty. Kehittämishanketta jatkettiin suunnitelmien mukaan ja järjestö onnistui kehittämään uuden toimintamallin – puhelinringin – vapaaehtoistoiminnan työkaluksi. Järjestöasiakkaalla oli selkeästi artikuloitu kehittämistarvetarve. Tällaisen tarpeen esiintyessä yrityksen T&K-ryhmä ymmärsi tarvetta, koska se oli testannut käyttäjien tarpeelle perustuvia kehittämiskäytännöjä ja yrityksessä löytyi sellaisia organisaation kompetensseja kuten luovuutta, älykkyyttä ja motivaatiota. Kehittämisen aikana järjestö ja T&K toimivat aktiivisesti tahoillaan. Lisäksi järjestön ja T&K-ryhmän arvomaailmat olivat riittävän lähellä ja ne jakoivat yhteisen merkityksen, mikä mahdollisti yhteistyöhanke aloittamisen. Järjestön ja T&K-ryhmän kesken oli myös riittävästi luottamusta. Järjestöllä oli sosiaalista pääomaa suhteessa toiseen järjestöön ja koulutus- ja muihin asiantuntijoihin, sekä vastaavasti T&K-ryhmän jäsenillä oli riittävästi sosiaalista pääomaa yrityksen sisällä hankkeen alkuun saattamiseksi. Raha-automaattiyhdistyksen rahoitus mahdollisti järjestön toiminnan kehittämisen, mutta ryhmäpuhelutoiminnan edellyttämän viestintäpalvelun kehittämiseen ei ollut soveltuvaa rahoitusta tarjolla.

Vaihe I

Käytännössä uuden palvelun kehittämismalli (kuva 24, sivu 248), pohjautuu horisontaaliseen yhteistyöhön ja dialogiin. Mallissa lähdetään liikkeelle elämänlähtöisestä suunnittelusta, joka lähtee ihmisten elämänmuotojen tutkimisesta. (vrt. Leikas, 2009) Elämänlähtöinen suunnittelu soveltuu käytettäväksi suunnittelussa, koska järjestö tunnisti oman tarpeensa. Elämänlähtöinen suunnittelu tarjoaa ratkaisun tämän tutkimuksen ensimmäiseen alaongelmaan: *mitkä ovat kansalaisjärjestön viestintätarpeet*. Mikäli käyttäjäorganisaation tarve ei ole selkiytynyt, voidaan tämän tason keskusteluissa käyttää aluksi esimerkiksi tulevaisuusverstasta toivotun toimintamallin selkeyttämisessä. Tässä vaiheessa käyttäjien ja suunnittelijoiden tulee löytää yhteiset merkitykset, jotta yhteinen suun-

nittelu on mahdollista. Tämä edellyttää kehittämishankkeen eri partnereiden yhteisiä viestintävalmiuksia, kuten myös yhteiskunnan instituutioilta sekä viestintäpalvelua kehittävältä yritykseltä palvelun kehittämiseen vaadittavia organisaation kompetensseja. Kehittämisen edellyttämää yhteistä dialogia auttaisi tehtävään koulutettu kehittämisdialogin ohjaaja, joka ohjaa keskustelua koko kehittämisen ajan sekä yrityksen sisällä että organisaatioiden kesken.

Areena

Edellä kuvattu onnistuminen osoittaa, että yhdessä kehittämisen areenaksi soveltuu vastaavanlainen yrityksen T&K-toiminto. Yritys A oli aikoinaan kaukonäköinen perustaessaan kyseisen yksikön, joka pystyi kehittämään sosiaalisia innovaatioita. Yrityksen tulee perustaa vastaavanlainen T&K-toiminto uudelleen, koska teleyrityksessä on tämän tutkimuksen perusteella osaamista viestintäpalvelun kehittämiseen. Yhteiskunnallisilla toimijoilla sitä ei ole. Näin hyödynnettäisiin olemassa olevia resursseja ja kaikki hyötyisivät. Tällainen käytäntö voidaan levittää myös muihin eurooppalaisiin teleoperaattoriyrityksiin. Lisäksi yrityksen rakenteita tulee kehittää tukemaan palvelun kehittämistä. Esitetty 5–10 prosentin kehittämisraha yrityksen voitosta ennen osingonjakoa soveltuu perustettavan T&K-toiminnon yhteiskuntavastuullisten palveluiden kehittämiseksi. Tämän T&K-toiminnon ei tule kehittää yritysten ja kuluttajien palveluita. Yrityksen muut yksiköt, joilla osoittautui olevan runsaasti ideoita, voisivat tilata kehittämisen T&K-toiminnolta. T&K-toiminto seuloisi kannattaviksi osoitetut yhteiskuntavastuulliset hankkeet, hankkisi niille tekijät ja johtaisi hankkeiden kehittämistä sekä toimisi rajapintana eri sidosryhmiin. Yrityksen tulee vahvistaa asiakkaan tarpeeseen vastaavan palvelun tuottamisen tarvittavia organisaation kompetensseja, erityisesti viestintävalmiuksia, mikä kasvat-taisi ajan mittaan sosiaalista pääomaa. Tämä resurssoitu T&K-areena tarjoaa ratkaisun tämän tutkimuksen toiseen alaongelmaan: *miten teleyritys vastaa kansalaisjärjestön tarpeeseen.*

Vaihe II

Mallin toisen tason keskustelut liittyvät palveluinnovaation yhteiskunnalliseen merkitykseen. Puhelinrinkitoimintamallilla on yhteiskunnallista merkittävyyttä, sillä se näyttää vahvistavan puhelinrinkeihin osallistuvien henkilöiden sosiaalista pääomaa. Innovaatioympäristöön vaikuttavat kulttuuriset tekijät kuten sosiaalinen pääoma, ihmisten liikkuvuus ja suhtautuminen esimerkiksi riskinottoon ja epäonnistumiseen. Tällainen dynamismi riippuu pitkälti arvoista ja asenteista. Yhtenä ratkaisuna on, että markkinoilla olisi tarjolla viestintäratkaisun hankkimista tukevaa palvelua: esimerkiksi järjestön ja ratkaisun tuottajan välille tarvitaan osaava "välittäjä", joka ymmärtää molempia osapuolia. Tällainen välittäjä ymmärtää ostajan tai käyttäjän tarpeen ja tarjolla olevan tekniikan mahdollisuudet.

Areena

Teknologiapolitiikassa ei ole huomioitu kansalaisten ääntä, ja esimerkiksi kolmannen sektorin käyttöön tuleville sosiaalisille innovaatioille ei ole tarjolla riit-

täviä rahoitusinstrumentteja. Kansalaisten huomioiminen teknologiapolitiikasta päätettäessä on välttämätöntä tieto- ja viestintätekniikan ollessa läsnä lähes kaikkialla. Yhtenä ratkaisuna on, että viestintäpalveluja tuottavien teleyritysten lupaehtoihin lisätään vaatimus oman alan tuotekehityksestä suuntaamalla siihen noin 5–10 prosenttia yrityksen voitosta ennen osingonjakoa. Tämä edellyttää myös soveltuvien mittarien luomista. Tämä käytäntö sopii koko Euroopan Unionin alueella yleistettäväksi. Näin toiminta olisi proaktiivista, tulevaisuutta ennakoivaa ja tulevaisuudesta huolehtimista (Niiniluoto, 2000a). Eri tasojen keskustelut vaativat myös yhteiskunnan tasolla yhteisen areenan, kuten esimerkiksi sosio-tekniinen organisaatio, jossa sosiaalista innovaatiota tai uutta palvelua kehitetään. Innovaation kehittämisen ohella tulisi tehdä myös jatkuvaa tutkimusta. *Nämä ehdotukset vastaavat tämän tutkimuksen kolmanteen tutkimusongelmaan.*

Vaihe III

Uuden palvelun kehittämismallin kolmannen tason keskusteluissa pohditaan käyttäjän tai käyttäjien käyttök kontekstia. Tällä tasolla tarkastellaan konkreettisesti esimerkiksi viestintäpalvelun käyttöä, eli tässä edellytetään, että palvelun tuottajalla on riittävät kompetenssit ymmärtää käyttäjää. Käytännön toimenpiteinä ehdotetaan, että esimerkiksi teleoperaattoreiden myymälöissä on tarjolla erilaista koulutusta uusien viestintäpalveluiden käyttöön ottamiseksi. Edellä mainittiin, että operaattorit ovat tarjonneet kiinteitä hintoja käytettäväksi perheen sisällä. Tämän tyyppistä perheyhteisöille käytettyä palveluiden hinnoittelua voidaan myös soveltaa kolmannen sektorin yhteisöihin.

Vaihe IV

Neljännän tason keskustelussa arvioidaan palvelun teknistä toimivuutta. Esimerkiksi puhelinrinkihankkeessa käyttäjiltä saatiin jatkuvaa palautetta tekniikan toimivuudesta. Tämä tarkoittaa, että palvelun kehittäjän tulisi olla käyttäjien kanssa jatkuvassa vuoropuhelussa myös teknisen kehittämisen osalta.

Ihmisten elämänmuodon tutkimisesta lähtevässä kokonaisvaltaisessa dialogissa nostetaan kaikki tekijät näkyviksi, käyttäjien elämänmuoto, palvelun yhteiskunnallinen merkitys, käyttäjien käyttök konteksti ja tekniset näkökulmat. Kaikkia näitä tasoja tulee yhdistää yhteinen viitekehys ja keskusteluille tulee olla omat areenansa.

Aiemmin tässä tutkimuksessa todettiin, että uusi palvelu vaatii toimiakseen uudet rakenteet. Puhelinrinkihankkeessa saatiin tuloksia, koska viestintäratkaisun kehittämisen yhteydessä kehitettiin samanaikaisesti uusia rakenteita ja toimintaa tukevia palveluita. Järjestön sosiaalinen pääoma mahdollisti riittävän kehittäjäjoukon osallistumaan uuden toimintamallin opetteluun ja kokeiluun heti hankkeen alusta lähtien. Toimintamallia ja sitä tukevia palveluita kehitettiin jatkuvasti saadun palautteen mukaan. Tämä viittaa siihen, että sosiaalisen pääoman merkitys sosiaalisen innovaation kehittämisessä on merkittävä. Sosiaalinen pääoma voidaan ottaa huomioon myös tuotteita ja palveluita suunniteltaessa (vrt. Lugano, 2010) Myös yhteiskunnan tasolla olisi kehitettävä sosi-

aalisten innovaatioiden kehittämistä tukevia rakenteita, koska markkinat eivät toimi niin, että kaikkien tarve tulisi huomioiduksi. Esitutkimukset osoittavat palvelulla olevan yhteiskunnallista merkittävyyttä: se on hyödyllinen järjestöjen vapaaehtoistyössä eli se vahvistaa järjestötoimintaa, jossa viestinnän merkitys on suuri. Lisäksi palvelu tukee palvelun loppukäyttäjiä, jotka ovat usein yksin asuvia vanhempia henkilöitä, omaishoitajia tai vertaisia. Palvelu tukee loppukäyttäjiä heidän arjessaan ja vahvistaa heidän sosiaalisia suhteitaan.

SUMMARY (YHTEENVETO)

Technology is very much present in people's daily lives where their forms of life are very diverse. Technological services should support the ideal forms of life. Technology must not exist for itself, but rather for improving various sectors of human life (Saariluoma, 2008). Therefore, instead of developing technology only for its sake human and institutional roles will be of the utmost importance in technological development (Heinonen, 2008). Today the innovation process in Finland is technology oriented.

Despite the claims made by information society policies, it is difficult to develop services that truly meet user needs. This research aims to analyze service development and to demonstrate a discursive service development process starting with user need, in addition to discussing the value of the service for society. The main problem is to make the third-sector demand meet the supply. The problem is divided into three sub-problems: What are the communications needs of the Non-Governmental Organization (NGO)? How do telecommunications companies respond to NGO's communication needs within the Finnish information society? What can be done at the society level?

The research problem has been examined through background literature and a phone circle development project. Currently the NGO is facing a larger and more diversified service demand than it is able to handle. In order to rationalize some NGO functions, a new method using communication technology has been developed: a group call service named 'phone circle.'- This new method requires an easy to use, affordable and compatible communications service to all users. Telephone operators do not offer affordable group call service to NGOs. -; they do not believe there is a demand for it. On the other hand, the aim of the information society strategies is to offer all citizens, among other things possibilities to utilize their full potential and to value different competences and offer all citizens' the opportunity for self expression and participation in the development of society (Hallituksen politiikkaohjelmat (Government's policies), 2006).

This case-study research has a holistic approach to service development and is examined from a societal view-point. The research aims to understand phenomena and can be described as descriptive research. There are features of Grounded Theory in the research analysis and application of information sources. The information sources include, for example, ethnographic observations and expert interviews. Because the phenomena is larger than the case it can be claimed that the results can be generalized to the phenomena, a development of a service for the community need.

Finnish information society development has been promoted by several strategies and policies. The role of society with respect to technology is studied through the lens of communication technology development. Who made the decision, which technology should be used, who is the customer and so on. At the same time the infrastructure of the Finnish information society is briefly considered. The communication network is regarded as a feature of the infor-

mation society. This research shows that the focus has been on developing technology, not on service. What is the role of technology politics in decision-making? Technology politics is studied mainly as a concept and as a system. The underlying values of the politics as well as current emphasis on innovation are two topics also discussed in the present study. This research discusses the voice of citizens' in technology politics; are they heard when decisions about the policy are made? Can technology development be influenced at all? This research shows that there is no channel in the Finnish technology politics for citizens' voices. Finally the dialogue between different actors is discussed; i.e., how to shift from technological thinking to emancipatory thinking (Habermas, 2002).

The study investigates how human values are viewed through ICT-services design of and how the concept of value is understood in the area of service marketing. Practice theory (Korkman, 2006b) and life-based design theory (Leikas, 2009) are discussed as spring-boards for a service design. This research shows that an NGO's goal is to support *good life* for its members. The company operates in a quartile economy with its incentive pay policy. This type of salary policy supports neither sustained product development nor company social responsibility. The products in the research focus are considered to be a core business process of the telecompany. The research on product and service concepts shows that the concept of service is vague and its definition is not agreed upon by the NGO and the company. This research also shows that the new service for the new method consists of several services which the NGO and the company should produce cooperatively.

The communication needs of the NGO are analyzed by the theory of citizens' communications capabilities (Viherä, 1999). Communications capabilities comprise three components: motivation to communicate; access (phone, internet etc.); and skill to use and acquire accesses. This knowledge is required of the ICT-service developer. The research was carried out in three groups: members of the NGO participating in phone-circles, volunteers facilitating phone-circles and the NGO organization. According to the research, the communications capabilities of the first two groups were good. However, analysis of communications capabilities also considers the skills necessary for participating in service development discourse. Communication is very important within an NGO, and while NGOs can influence the availability of services in this area, the research indicated that their skill level in participating in service development discourse was less satisfactory. According to the research, the NGO did not have sufficient skills to convey the lack of communication service to the other participants in the society. In order to recognize this problem and achieve mutual understanding the other participants also need to have compatible communication and other skills.

Service development is technology-oriented, and therefore the worth (Cocton, 2006) of the user or his/hers expectations or needs is not properly emphasized. Meetings with the customer are disregarded and minor in proportion to the entire product development process. In this research the observations are analyzed using Taatila's (2004) categories in his theory for organizational com-

petences. Organizational competences refer to the capability of an organization to reach its goals. The new service development in the telecompany is analyzed through attributes related to individual employers, the structure of the organization and the organizational environment. In questioning whether it is possible to produce new services based on new business logic while using the existing organizational competences, the new business logic refers to a business attentive to customer needs. The viewpoint of the stakeholder here is focused on someone who uses a product or service i.e. the customer.

The attributes of the individual employees influence the ability of organization to reach its goals. Here, the attributes of creativity, intelligence, knowledge and skills, motivation and communication capabilities were analyzed. It was revealed that producing a service is not a problem but communication capabilities were lacking. There was no common language between the NGO and the company; or within the management team. Likewise; in practical product development situations there was no mutual understanding, – people in product development did not understand the needs of the NGO and there was no dialogue between disciplines within the company. The dialogue did not work at any level. The dominant language of the company is a technological language, which does not let one take into consideration social needs, or it blocks the thinking. It is a common problem in the ICT field that, when services are developed there has not been a capacity to consider social needs. The observations reveal that developing new services in cooperation and dialogue with the customer is difficult with present organizational competences.

The structure yields organization and structural factors manage and coordinate actions in the organization. Of the structural attributes, leading principles, organization culture, company values and management principles were analyzed. The observations show that the structural competences of the company do not support service development based on user needs. The research shows that the business model of the company does not allow service development based on communication needs of the NGO. For these reasons the company has not seen it important to develop their competences. Additionally, the company's social responsibility philosophy was analyzed and it appears to not work in practice.

Technology has always been at the forefront in discussions of innovation even though the social dimension has always existed. There are several definitions for social innovation and as of yet there are no commonly accepted and used criteria. Social innovation is created when an everyday need necessitates it. An everyday need inspires a demand to develop a better or more effective method and model (Hyytinen, 2005).

By nature, service development is a discursive action. This means that the parties developing a service share the meaning of the focused action. This requires that the developing parties understand one another, e.g., their linguistic resources are sufficient and their values allow them to participate in a common discourse. Also the user/customer should be present at the very beginning of the development process in order to develop the new method and related ser-

vices. The service development model in this research proceeds through four stages of discourse (cf. Fischer, 2004).

Service development for a new service starts with a question: *what kind of a service suits user's form of life?* The life-based design can be used at first-level discourse. – In the life-based design, the ideas are derived from people's lives (Leikas, 2009). Human actions are often regular and connected to each other in specific systems, such as, volunteer work. Any system of regular patterns of actions may be called a form of life. Based on the facts of a particular form of life it is necessary to define first the rule-following actions for which the new product or service is needed. The developer should understand what kind of features would constitute the actions in light of facts and values in order to comprehensively comprehend the goals of people. Technology-supported actions should consist of elements relevant to generating design ideas. These elements are 1) the action and its goal, 2) the agents, 3) the context, and 4) possible technology (Leikas, 2009).

The second question that the developer needs to understand is: *how does the newly developed service contribute to society?* What "worth" (Cocton, 2006) does the service offer the society in which it is used? The social shaping of technology (SST) approach offers a frame for this discourse. Economic, political and aesthetic issues, elements of the technological and social dimension, also belong in this discussion. They influence the direction of socio-technological change. The SST approach makes it possible to influence on technology by allowing the users of the technology to participate in its development. For example, in the phone-circle development project, the user participated in the development of the communication service from its beginning.

Social capital is important in both NGO and company contexts in developing new communication services. A measurement of social capital may be used to reflect the service's value to society. This research shows that the phone circle is important to both the participants and to the volunteers facilitating the group phone calls. The phone circle enhances and supports their social capital. What is the value of the phone circle to the NGO? NGOs are important actors in a society. It is difficult to develop the work of the NGO without good communication services. The development of the work of the NGO is important at the society level, because NGOs are seen as maintainers of social capital. For example, in the beginning of the phone-circle project, social capital promoted development of the communication service, but when the project proceeded, social capital diminished due to the company's restructuring, which made the development procedure more difficult.

The social responsibility of the company is a means for discourse about the value of the communication service to society. The research showed that the company's social responsibility philosophy is not applied in practice. At this level there is also a connection to technology politics. At present the voice of the citizens' is not heard in technology politics and for example there is no adequate funding instrument available for developing social innovations within the third sector. One potential is that the telecompanies' licenses be amended by

a clause requiring a telecompany to use 5-10 percent of its own revenue for the service development in its own area before payment of dividends. This requires proper measurements. This practice can be applied within the European Union. In this manner, the actions are proactive, reflecting the future and managing it (Niiniluoto, 2000b). All this discourse needs a common arena at the society level as, e.g., a socio-technological organization in which a social innovation can be developed. At the company level, R&D is a natural arena for such development.

The third question the developer should ask is: *does the service work in the user context?* At this level the suitability of the service is estimated, e.g., in the context of the phone-circle project. In this research the suitability of the service was analyzed with the theory of communications capabilities. The communications capabilities are composed of three components: access, motivation and skills (Viherä, 1999). This concept allows for the study of communications capabilities from the viewpoints of technology, skills, receiving information and communicating. In this manner the citizen is seen as an active communicator and interactive party, a producer of communication.

The fourth question the developer should ask is: *does the service work, is it safe?* At fourth level, in the phone circle context one can ask if making group phone call works, if communicating is flawless in-session, if audibility is good and if the phones are confidential? The research shows that during the development project all the participants of the phone circles were asked for feedback systematically.

YHTEENVETO

Tekniikka on vahvasti läsnä ihmisen arjessa, jonka elämänmuodot ovat hyvin moninaisia. Teknisten palveluiden tulisi tukea haluttuja elämänmuotoja. Tekniikan ei tule olla olemassa itseään varten, vaan ihmiselämän eri alueiden parantamiseen ja tukemiseen (Saariluoma, 2008). Tästä syystä inhimillinen ja yhteiskunnallinen ote tekniikan kehittämiseen ja käyttöön nousee tärkeimpään rooliin tekniikoiden itseisarvoisen kehittämisen sijaan (Heinonen, 2008). Nykyisellään innovaatioprosessi nähdään Suomessa liian teknokraattisesti. Käyttäjän tarpeeseen vastaavan palvelun kehittäminen on osoittautunut vaikeaksi. Valtioneuvoston useissa tietoyhteiskuntaohjelmissa lupaamat kansalaisen arkea helpottavat tieto- ja viestintätekniset palvelut ovat jääneet toteuttamatta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on analysoida palvelunkehittämisprosessia ja osoittaa, millaisen keskustelun kautta edetään käyttäjän tarpeesta lähtevässä palvelun kehittämissuhteissa. Tutkimuksen ydinongelma on, miten kansalaisyhteiskunnasta kumpuava kysyntä ja yrityksen tarjonta saadaan kohtaamaan. Ongelma jakautuu kolmeen alaongelmaan: mitkä ovat kansalaisjärjestön viestintätarpeet, miten teleyritykset vastaavat kansalaisjärjestön viestintätarpeeseen suomalaisessa tietoyhteiskunnassa ja mitä asialle voidaan tehdä yhteiskunnan taholta.

Tutkimuksessa on tarkasteltu ongelmaa sekä kirjallisuuden että puhelinrinki-hankkeen avulla. Kansalaisjärjestöissä on todettu nykyisten resurssien riittämättömyys suhteessa kasvaneeseen ja monipuolistuneeseen palvelukysyntään. Toiminnan rationalisoinniksi on kehitysprojektin avulla luotu toimiva viestintätekniikkaa hyödyntävä ryhmäpuhelu, uutena tapana toimia. Tämä uusi tapa - puhelinrinkipalvelu - edellyttää helppokäyttöistä, edullista ja kaikille käyttäjille yhteensopivaa viestintäpalvelua. Teleoperaattorit eivät tarjoa kohtuuhintaista ryhmäpuhelukäyttöä kansalaisjärjestöille. Ne eivät usko järjestön kysyntään. Toisaalta tietoyhteiskuntastrategiassa tavoitteena on mm. luoda kaikille yhteiskunnan jäsenille mahdollisuuksia hyödyntää omaa potentiaaliaan mahdollisimman täysimääräisesti ja arvostaa erilaista osaamista; tarjota kansalaisille mahdollisuus vaikuttaa yhteiskunnan kehitykseen sekä ilmaista itseään (Hallituksen politiikkaohjelmat, 2006).

Tässä tapaustutkimuksessa lähestytään holistisesti palvelun kehittämistä ja lähtökohta on yhteiskunnallinen näkökulma. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä, ja tutkimusta voi kuvailla selittäväksi tutkimukseksi. Tutkimustraditioltaan se on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen analyysissä ja tietolähteiden käytössä on piirteitä grounded theorystä (mm. ankkuroitu teoria suomeksi). Tietolähteinä käytetään etnografisia havaintoja ja muita tietolähteitä, kuten asiantuntijahaastatteluja. Tässä tutkimuksessa ilmiö, tarpeista lähtevän yhteisöpalvelun kehittäminen, on laajempi kuin tutkittava tapaus, puhelinrinkihanke. Tältä pohjalta tarkasteltaessa voidaan väittää, että tapauksen tutkimustulokset ovat yleistettävissä ilmiöön.

Suomessa on tietoyhteiskuntakehitystä edistetty useilla tieyhteiskuntastrategioilla ja politiikkaohjelmilla. Tutkimuksessa tarkastellaan yhteiskunnan roolia suhteessa tekniikkaan. Aluksi tarkastellaan tekniikkaa koskevaa päätöksentekoa historiallisessa perspektiivissä, viestintätekniikan kehittymisen kautta. Kuka on päättänyt, mitä tekniikkaa kehitetään ja kuka oli asiakas, ja milloin on alettu puhua asiakaslähtöisyydestä. Samalla sivutaan lyhyesti Suomen tietoyhteiskunnan infrastruktuurin kehittämistä. Tietoyhteiskuntaa luonnehtivana piirteenä on pidetty tietoverkkoa. Tarkastelu osoittaa, että fokus on ollut tekniikan kehittämisessä, ei palveluiden. Tämän jälkeen tarkastellaan teknologiapolitiikkaa tekniikan ohjaajana. Teknologiapolitiikkaa tarkastellaan lähinnä käsitteenä ja toimintajärjestelmänä. Myös teknologiapolitiikan takana olevia arvoja sekä politiikan nykypainotuksia käsitellään. Lisäksi tutkitaan, miten käyttäjän ja kansalaisen ääni kuuluu tekniikan muutoksen suuntaamisessa sekä voiko tekniikan kehitykseen ylipäätään vaikuttaa. Tarkastelu osoitti mm., että teknologiapolitiikassa ei ole kanavaa kansalaisten äänelle. Yhteiskunnan eri toimijoiden keskinäistä dialogia pohditaan tekniikan kehityksen suuntaajana; miten päästään teknisestä emansipatoriseen ajatteluun (Habermas, 2002).

Tutkimuksessa selvitetään, miten arvot nähdään ICT-palvelujen suunnittelussa, ja miten arvo-käsite ymmärretään palvelunmarkkinoinnin alueella. Esimerkiksi havaintojen mukaan, siinä missä järjestö pyrkii tukemaan jäseniensä hyvää elämää, yritys toimii kvartaalitalouden arvomaailmassa tulospalkkiojärjestelmineen, mikä ei tue pitkäjänteisyyttä vaativaa uuden palvelun kehittämistä eikä yhteiskuntavastuullista toimintaa. Käytännön teoriaa (Korkman, 2006b) ja elämänmuototeoriaa (Leikas, 2009) tutkitaan lähtökohtana palvelun suunnittelulle. Tarkastelun kohteena olevan puhelinrinkitoiminnan edellyttämien tuotteiden ajatellaan kuuluvan osaksi yrityksen palveluliiketoimintaa, jolloin palvelu tuotetaan ydinliiketoimintana tai -prosessina. Tuote- ja palvelukäsitteiden tarkastelu paljastaa, että palvelu-käsite on epäselvä ja että teleyritys ja järjestö eivät jaa samaa käsitystä. Tutkimus osoittaa, että kansalaisjärjestön tarvitsema ryhmäpuhelupalvelu koostuu lukuisista tuotteista, joiden tuottamiseen sekä yrityksen että järjestön tulisi yhdessä osallistua.

Kansalaisjärjestön viestintätarvetta analysoidaan tietoyhteiskunnan viestintävalmiuksien teorian avulla. (Viherä, 1999) Mitkä ovat käyttäjän tai asiakkaan viestintävalmiudet eli motivaatio viestiä, viestinnän edellyttämät liittymät ja osaaminen käyttää ja hankkia näitä liittymiä. Nämä ovat oleellisia tietoja viestintätekniikan kehittäjälle. Viestintävalmiudet osoittautuivat järjestön jäsenien ja vapaaehtoistoimijoiden keskuudessa hyviksi. Viestintävalmiuksien analyysi auttaa ymmärtämään, miten järjestö osaa käydä palvelun kehittämisen diskursssia. Tämä osaaminen osoittautui puutteelliseksi. Voidaan nähdä, että järjestöt voivat vaikuttaa myös omalle toiminnalleen tarpeellisten ja hyödyllisten viestintäratkaisujen saatavuuteen. Viestintä on yksi järjestöjen tärkeimpiä toimintamuotoja. Tässä tilanteessa järjestöillä ei ole riittävä osaamista viestiäkseen ongelmasta eli teknisen ratkaisun saatavuuden puutteesta muille yhteiskunnan tahoille. Ongelmaan puuttuminen edellyttää myös muilta yhteiskunnan tahoilta yhteensopivaa osaamista, vuorovaikusta, jotta saavutettaisiin yhteisymmärrys.

Palveluita kehitetään edelleen paljolti tekniikan ehdoilla, eikä sen vuoksi ole selvitetty palvelun käyttäjien eniten arvostamia seikkoja ja odotuksia, saati tarpeita. Tapaamiset asiakkaan kanssa ovat irrallisia ja pienimuotoisia suhteessa koko tuotekehitysprosessiin. Tässä tutkimuksessa käytetään havaintojen jäsenyksen Taatilan (2004) perusteanalyysiin pohjautuvaa teoriaa organisaation kompetenssista eli sen sisäisestä kyvykkyydestä saavuttaa tavoitteita. Tutkimuksessa analysoidaan yritys A:n yksittäisiin henkilöihin ja organisaation rakenteeseen perustuvien tekijöiden sekä yrityksen ympäristötekijöiden kautta yrityksen uuden palvelun kehittämistä. Mahdollistavatko yritys A:n organisaation kompetenssit puhelinrinkitoiminnan edellyttämän palvelun tuottamisen ja sen edellyttämän uuden liiketoiminnan? Tässä tutkimuksessa uudella liiketoiminnalla tarkoitetaan asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen perustuvaa liiketoimintaa. Sidosryhmänäkökulma tässä tutkimuksessa on tuotteen ja palvelun käyttäjän eli asiakkaan näkökulma.

Yksittäisiin työntekijöihin liittyvät tekijät eli attribuutit viittaavat työntekijöiden sellaisiin ominaisuuksiin, jotka vaikuttavat organisaation kykyyn saavuttaa tavoitteensa. Tässä tutkimuksessa analysoitiin luovuutta, älykkyyttä, tietoja ja taitoja, motivaatiota sekä viestintävalmiuksia.

Viestintäratkaisun tuottaminen ei havaintojen pohjalta osoittautunut ongelmaksi. Ongelmaksi osoittautui viestintävalmiuksien puute: järjestöasiakaan kanssa ei ollut yhteistä kieltä, johtoryhmässä ei ollut yhteistä kieltä, käytännön tuotekehitystilanteissa ymmärrys osoittautui puutteelliseksi, tuotekehittelijät eivät ymmärtäneet asiakastarvetta, yrityksessä ei käyty monitieteistä keskustelua. Keskustelu jäi puutteelliseksi kaikilla tasoilla. Yritys A:n hallitseva piirre vuorovaikutuksessa on tekniikan kieli, joka estää näkemästä asiakkaan tarpeen silmin tai vangitsee ajattelun. Yleinen ongelma ICT-alalla on, että palveluja kehitettäessä ei ole osattu ajatella sosiaalisia tarpeita. Kehittäminen nähdään liian kapeasti. Tutkimuksen viestintävalmiuksiin liittyvät havainnot viittaavat siihen, että uusi, yhteistyöhön ja dialogiin perustuva palvelun kehittäminen on yritys A:n nykykompetensseilla vaikeaa.

Rakenne puolestaan luo organisaation. Rakenteellisten tekijöiden avulla koordinoidaan ja ohjataan niitä toimia, joita yksilö voi tai pitäisi organisaatiossa tehdä. Rakenteellisista tekijöistä analysoitiin organisaation johtavat periaatteet, organisaatiokulttuuri, yrityksen arvot ja johtamiskäytännöt. Osoittautui, että nämä tekijät eivät tue käyttäjän tarpeesta lähtevää palvelukehitystä. Yrityksen liiketoimintamalli ei mahdollista käyttäjän tarpeelle, kuten esimerkiksi järjestön yhteydenpidon tarpeelle, pohjautuvaa liiketoimintaa. Tästä syystä diskursiiviseen toimintaan pohjautuvan palvelun kehittämisen edellyttämien organisaation kompetenssien kehittämistä ei nähdä yrityksessä tarpeellisenä.

Tekniikka on ollut aina pääroolissa innovaatiosta puhuttaessa, vaikka sosiaalinen ulottuvuus on aina ollut olemassa. Sosiaalista innovaatiota on määriteltävä lukuisilla tavoilla, eikä siitä ole vielä yhteisesti hyväksyttyä ja yleisesti käytettyjä määrittelykriteereitä, vaan sosiaalinen innovaatio hakee käsitteenä muotoaan. Sosiaalinen innovaatio syntyy arkipäivän tarpeesta. Jokin arkipäivän ti-

lanne herättää tarpeen kehittää toimintatapaa ja mallia aiempaa paremmaksi, tehokkaammaksi jne. (Hyytinen, 2005).

Käytännössä *palvelun kehittäminen on luonteeltaan diskursiivista toimintaa*. Tästä seuraa, että kehittämiseen osallistuvat osapuolet jakavat diskurssin kohteena olevan toiminnan merkityksen. Tämä puolestaan edellyttää, että kehittäjäosapuolet ymmärtävät toisiaan eli heidän kielelliset resurssinsa ovat riittävän monipuoliset ja heidän arvonsa mahdollistavat yhteiseen diskurssiin osallistumisen. Lisäksi käyttäjän tai asiakkaan tulee olla mukana prosessin alusta lähtien kehittämässä uutta toimintatapaa ja siihen liittyviä palveluita. Tässä tutkimuksessa palvelun kehittämisen mallissa edetään neljän vaiheen diskurssin kautta. (vrt. Fischer, 2004)

Uuden palvelun kehittäminen alkaa kysymyksestä, *minkälainen palvelu sopii käyttäjän elämänmuotoon?* Ensimmäisen tason diskurssiin käytettäväksi soveltuu elämänlähtöisen suunnittelun eli kokonaisvaltainen suunnitteluparadigma. Elämänlähtöisessä suunnittelussa suunnitteluideat johdetaan elämän tarkastelusta (Leikas, 2009). Elämänmuodot ovat tarkalleen sääntöjä seuraavien toimintojen järjestelmiä, joita ihmiset toteuttavat arkipäivässään ja joita voidaan tukea tekniikalla. Tekniikan tukemien toimintojen pitäisi sisältää elementtejä, jotka ovat relevantteja suunnitteluideoiden tuottamiseksi. Nämä elementit ovat 1) toiminto ja sen tavoitteet, 2) toimija, 3) konteksti ja 4) mahdollinen tekniikka. (Leikas, 2009)

Toinen kysymys, joka palvelun kehittäjän on ymmärrettävä: *palveleeko kehitettävä palvelu yhteiskuntaa?* Tuottaako palvelu lisäarvoa yhteiskunnalle, jossa sitä käytetään. Tutkimussuuntaus teknologian sosiaalisesta muokkaamisesta (TSM) tarjoaa keskustelukehityksen tälle tasolle. Teknisen ja sosiaalisen ulottuvuuden yhteiseen kokonaisuuteen kuuluvat myös taloudelliset, poliittiset ja eettiset asiat, jotka kaikki vaikuttavat sosioteknisen muutoksen suuntaan. TSM:n näkökulma tekee mahdolliseksi vaikuttamisen myös tekniikan suunnitteluun osallistamalla käyttäjät tekniikan suunnitteluun. Esimerkiksi puhelinrinkihankkeessa käyttäjät osallistuivat viestintäpalvelun kehittämiseen alusta lähtien.

Sosiaalisella pääomalla on merkitystä sekä järjestö- että yrityskontekstissa, esimerkiksi uusien viestintäpalveluiden kehittämisessä. Sosiaalista pääomaa voidaan käyttää tämän tason keskustelussa ikään kuin mittarina, jonka avulla voidaan pohtia palvelun yhteiskunnallista merkittävyyttä. Tämä tutkimus osoitti, että puhelinrinkipalvelu on hyödyllinen sekä puhelinrinkejä ohjaaville että puhelinrinkiin osallistuville henkilöille. Puhelinrinkipalvelu tukee ja vahvistaa heidän sosiaalista pääomaansa. Mikä on puhelinrinkipalvelun merkitys kansalaisjärjestön toiminnassa? Kansalaisjärjestöt ovat merkittäviä yhteiskunnallisia toimijoita. Ilman toimivia viestintäpalveluita järjestön toimintaa on vaikea kehittää. Järjestöjen toiminnan kehittämisen avulla on vaikutusta yhteiskunnallisella tasolla, sillä kansalaisjärjestöt itsessään nähdään sosiaalisen pääoman ylläpitäjinä. Esimerkiksi puhelinrinkihankkeen alussa saattoi havaita sosiaalisen pääoman positiivisen merkityksen viestintäpalvelun kehittämiselle myös yrityksessä. Hankkeen edetessä pääoman rapautuminen yrityksen lukuisten organisaatiouudistusten myötä ilmeni hanketta hankaloittavana tekijänä.

Yhteiskuntavastuun toimintaperiaate yrityksessä on lähtökohtana keskustelulle kehitettävän viestintäpalvelun hyödystä yhteiskunnalle. Tutkimus osoitti, että yrityksen yhteiskuntavastuutoiminto ei jalkaudu käytäntöön. Tällä tasolla on yhteys myös yhteiskunnan teknologiapolitiikkaan. Nykyisellään teknologiapolitiikassa ei ole huomioitu kansalaisten ääntä ja esimerkiksi kolmannen sektorin käyttöön tuleville sosiaalisille innovaatioille ei ole tarjolla riittäviä rahoitusinstrumentteja. Yhtenä ratkaisuna on se, että viestintäpalveluja tuottavien teleyritysten lupaehtoihin lisätään vaatimus oman alan tuotekehitykseen noin 5–10 prosenttia yrityksen voitosta ennen osingonjakoa. Tämä edellyttää myös soveltuvien mittarien luomista. Tämä käytäntö sopii koko Euroopan unionin alueella yleistettäväksi. Näin toiminta olisi proaktiivista, tulevaisuutta ennakkoivaa ja tulevaisuudesta huolehtimista (Niiniluoto, 2000b). Eri tasojen keskustelut vaativat myös yhteiskunnan tasolla yhteisen areenan, kuten esimerkiksi sosio-tekniinen organisaatio, jossa sosiaalista innovaatiota kehitetään. Innovaation kehittämisen ohella tulisi tehdä myös jatkuvaa tutkimusta. Yritystasolla luonteva kehitysareena on T & K-toiminto.

Kolmannella tasolla palvelun kehittäjän on pohdittava, *miten palvelu sopii käyttäjän kontekstiin?* Tällä tasolla arvioidaan palvelun sopivuutta Puhumalla paras® -konseptin kontekstissa. Tässä tutkimuksessa palvelun sopivuutta käyttäjälle arvioitiin viestintävalmiuksien teorian avulla. Viestintävalmiudet tietoyhteiskunnassa määräytyvät kolmen komponentin avulla: liittymä, osaaminen ja motivaatio. Ne muodostavat yhdessä viestintävalmiudet (Viherä, 1999). Käsite antaa mahdollisuuden tarkastella viestintävalmiuksia sekä tekniikan, osaamisen että tiedonsaannin ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Näin kansalainen nähdään aktiivisena viestijänä ja vuorovaikutteisena osapuolena viestinnässä, viestinnän tuottajana.

Neljänneksi kehittäjä kysyy *toimiiko palvelu, onko se turoallinen.* Tällä tasolla, puherrinkihankkeen kontekstissa voidaan kysyä: toimiiko ryhmäpuhelun muodostus, onko puhuminen moitteetonta puhelinringin aikana; onko puhelun kuuluvuus hyvä ja toimiiko puhelinsalaisuus? Esimerkiksi puhelinrinkihankkeen aikana kaikilta puhelinrinkeihin osallistuneilta koottiin järjestelmällisesti palautetta myös teknisestä ulottuvuudesta.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Aarnio, H. 1999. Dialogia etsimässä. Opettajaopiskelijoiden dialogin kehittyminen tieto- ja viestintäteknistä ympäristöä varten. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Addis, M. & Holbrook, M. B. 2001. On the conceptual link between mass customization and experiential consumption: an explosion of subjectivity. *Journal of Consumer Behaviour* 1 (1), 50-66.
- Agar, M. H., 1980. *Professional Stranger. An Informal Introduction to Ethnography*. New York: Academic Press.
- Ahlman, E. 1953. Ihmisen probleemi. Johdatus filosofisen antropologian kysymyksiin. Porvoo: WSOY.
- Aho, E. 2006. Creating an Innovative Europe. (Viitattu 25.03.2010)
http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi/ajankohtaista/tilaisuuksien_materiaali/fi_FI/tilaisuuksien_materiaali/_files/76142693199839455/default/EskoAho%20231006.pdf.
- Ahonen, A. 2001. Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt. Liikkeenjohdollisen tiedot kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A- 1:2001. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Airaksinen, T. 2007. Tekniikan käyttäjän ja tekniikan arvot. (Viitattu 3.5.2009). *Kever* 1/2007.
<http://www.kever-osaaja.fi/index.php/kever/article/view/1001/850>.
- Airaksinen, T. 2008. Tekniikan innovaatiot hyvinvoinnin palveluksessa. Teoksessa T. Airaksinen (toim.) *Tekniikka, luovuus, onnellisuus*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, 19-72
- Al-Beraidi, A. & Rickards, T. 2003. Creative team climate in an international accounting office: An exploratory study in Saudi Arabia. *Manageria Auditing Journal* 18, 7-12.
- Alam, I. & Perry, C. 2002. A Customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing* 16 (6), 515-534.
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino. 6. painos (3. uud. painos).
- Alasuutari, P. 2006. Suunnittelutaloudesta kilpailutalouteen; miten muutos oli ideologisesti mahdollinen? Teoksessa R. Heiskala & E. Luhtakallio (toim.) *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Helsinki: Gaudeamus, 43-64.
- Albrechtslund, A. 2007. Ethics and technology design. *Ethics and Information Technology* 9, 63-72.
- Alderfer, C. P. 1972. *Existence, Relatedness, and Growth. Human Needs in Organizational Setting*. New York: Free Press.
- Allardt, E. & Littunen, Y. 1966. *Sosiologian perusteet*. Porvoo: WSOY.

- Allen, T. J. & Cohen, S. I. 1969. Information Flow in Research and Development Laboratories. *Administrative Science Quarterly* 14 (1), 12-19.
- Alvesson, M & Berg, P. O. 1992. *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Berlin: de Gruyter.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2008. *Changing Organizational Culture. Cultural change work in progress*. New York: Routledge.
- Anderson, R. J. 1994. Representations and Requirements: The Value of Ethnography in system Design. *Human-Computer Interaction* 9, 151-182.
- Andersson, U., Forsgren M. & Holm, U. 2002. The Strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal* 23 (11), 979-996.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1996. *Organisational learning II. Theory, Method and Practice*. MA: Addison-Wesley.
- Arnould, E. J. & Thomson, C. J. 2005. Consumer Culture theory (CCT): Twenty Years of Research. *Journal of Consumer Research*, 868-882.
- Arnould, E. J. & Wallendorf, M. 1994. Market-oriented ethnography: Interpretation building and marketing strategy. *Journal of Marketing Research* 31(4), 484-504.
- Asaro, P. M. 2000. Transforming society by transforming technology: the science and politics of participatory design. *Accounting, Management and Information Technologies* 10, 257-290.
- Atkinson, P. & Delamont, S. 2005. Analytic perspectives. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *The Sage Handbook of Qualitative Research*. (3rd ed.) Thousand Oaks CA: Sage, 821-840.
- Auttamisen iloa. 2008. *Palvelevan vapaaehtoistoiminnan opas*. Eläkeliitto ry.
- Ballantyne, D. & Varey, R. J. 2006. Introducing a dialogical orientation to the service-dominant logic of marketing. Teoksessa R.F. Lusch & S.L.Vargo (toim.) *The Service-dominant logic of marketing. Dialog, Debate, and Directions*. New York: M.E. Sharpe: 224-235.
- Barbato, C.A. & Perse, E.M. 1992. Interpersonal Communication Motives and the Life Position of Elders. *Communication Research* 19, 516-531.
- Barnard, C. I. 1976. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.
- Baszanger, I. ja Dodier, N. 2004. Ethnography: relating the part to the whole. Teoksessa D. Silverman (toim.) *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*. (2nd ed.) London: Sage, 9-34.
- Bauman, Z. 1997. *Sosiologinen ajattelu*. Suomentanut J. Vainonen. Tampere: Vastapaino.
- Bauman, Z. 2001. *Community Seeking Safety in an Insecure World*. Cambridge: Polity.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1994. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Suomentaja ja toimittaja V. Raiskila. Helsinki: Gaudeamus.
- Bernard, H. R. 2006. *Research methods in anthropology*. (4th ed). *Qualitative and Quantitative Approaches*. Lanham, Md: Altamira.
- Beyer, H. & Holtzblatt, K. 1998. *Contextual Design. Defining Customer-Centered*. San Francisco: Morgan Kaufmann.

- Bijker, W.J. 1989. The Social Construction of Bakelite: toward a Theory of Invention. Teoksessa W.E. Bijker, T.P. Hughes, & T. Pinch. (toim.) *The Social Construction of Technological Systems*. Cambridge, Mass.: MIT Press., 159–187.
- Bijker, W. J. 1999. *Of Bicycles, Bakelites, and Bulbs, towards a Theory of Sociotechnical Change*. (3rd printing), Cambridge, Mass.: MIT.
- Blåfield, A. 2008. Globaali luokkakokous. *Helsingin Sanomat*, 20.2. 2008.
- Bohm, D. & Peat, D. F. 1992. *Tiede, järjestyt ja luovuus*. Helsinki: Gaudeamus. Suomentajat: T. Seppälä, J. Jääskeläinen ja P. Pylkkänen.
- Bohm, D. 1996. *On Dialogue*. London: Routledge.
- Bourdieu, P. 1983. *Sosiologian kysymyksiä*. Suomentaja J. P. Roos. Tampere: Vastapaino.
- Bourdieu, P. 1986. The Forms of Capital. Teoksessa J. G. Richardson (toim.) *Handbook of Theory of Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, 241–258.
- Bourdieu, P. & Wacquant. L. J. D. 1995. *Refleksiiviseen sosiologiaan. Tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta*. Joensuu: Joensuu University Press. Suomenkielisen laitoksen toimittaneet: M. Sabour & M.A. Salo.
- Boyatzis, R. E. 1982. *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. USA: John Wiley & Sons.
- Brax, S. A. 2007. *Palvelut ja tuottavuus. Teknologia katsaus 204/2007*. Helsinki: Tekes.
- Brown, R., Pain, K., Berwald, C., Hirschi, P., Delehanty, R. & Miller, H. 1999. Distance Education and Caregivers Support Groups: Comparison of Traditional and Telephone Groups. *Journal of Head Trauma Rehabilitation* 14 (3), 257–268.
- Bryman, A. 2008. *Social Research Methods*. (3rd ed.) Oxford: Oxford University Press.
- Buchholtz, A. K. & Carroll, A. B. 2009. *Business & Society*. (7th ed.) Melbourne: South-Western.
- Buckler, S. A. & Zien, K. A. 1996. From Experience. The Spirituality of Innovation: Learning from Stories. *Journal Product Innovation Management* 13, 391–405.
- Cairns, P. & Thimbleby, H. 2003. The diversity and ethics of HCI. (Viitattu 5.5.2010) <http://www.ucl.ac.uk/harold/ethics/tochiethics.pdf>.
- Callon, M. 1989. Society in Making: The Study of Technology as a Tool for Sociological Analysis. Teoksessa W.E. Bijker, T.P. Hughes, & T. Pinch (toim.) *The Social Construction of Technological Systems*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 83–110.
- Caracostas, P. & Muldur, U. 1998. *Society, The endless frontier. A European vision of research and innovation policies for the 21st century*. Luxemburg: Office for the Official Publications of the European Communities.
- Carey, J. 1989. *Communication as Culture. Essays on Media and Society*. New York: Routledge.

- Carlile, P.R. 2002. A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science* 13 (4), 442-455.
- Carroll, J. M. 2003. Introduction: Toward a Multidisciplinary Science of Human computer Interaction. Teoksessa J.M. Carroll (toim.) *HCI Models, Theories, and Frameworks. Toward a multidisciplinary science*. San Francisco: Morgan Kaufmann, 1-9.
- Carroll, A. B. & Näsi, J. 1998. Understanding Stakeholder Thinking. Themes from a Finnish Conference. Teoksessa M. B. E. Clarkson (toim.) *Corporation and its Stakeholders: Classic and Contemporary Reading*. Toronto: University of Toronto Press, 71-80.
- Carú, A. & Cova, B. 2003. Revisiting consumption experience. A more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory* 3 (2), 267- 286.
- Chambers, E. 2000. Applied ethnography. Teoksessa N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 851-869.
- Clausen. C. & Yoshinaka. Y. 2004. Social shaping of technology in TA and HTA. *Poiesis Prax* 2, 221- 246.
- Clifford, J. 1986. Introduction: Partial Truths. Teoksessa J. Clifford & G. E. Marcus (toim.) *Writing culture. The Poetics and Politics of Ethnography*. Berkley and Los Angeles: University of California Press, 1-26.
- Cockton, G. 2004. Value-Centred HCI. *Nordic CHI, Tampere*, ACM Press, 149-160
- Cockton, G. 2005. A Development Framework for Value-Centered Design. *CHI, Portland, Oregon* ACM Press, 1292-1295.
- Cockton, G. 2006. Designing worth is worth designing. *Proceedings of the 4th Nordic conference of Human-computer interaction: Changing roles*. Oslo, 165- 74.
- Cockton. G. 2008. Designing Worth - Connecting Preferred Means to Desired Ends. *Interactions* 14 (4), 54-57.
- Cohen, W.M. & Levinthal. D.A. 1990. Absorptive Capacity: A New perspective on learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* 35 (1), 128-152.
- Coleman, J. S, 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology* 94, 95-120.
- Collins, J. 2001. *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap... and Others Can't*. London: Random House Business Books.
- Cook, P. 1998. The creativity advantage - is your organization the leader of the pack? *Industrial and commercial Training* 30 (5), 179-184.
- Covington, M. V. 2000. Goal Theory, Motivation and School Achievement: An Integrative Review. *Annual Review of Psychology* 51, 171-200.
- Cronberg, T. 1996. European TA-Discourses - European TA? *Technological Forecasting and Social Change* 51, 55-64.
- Csikszentmihalyi, M. 1996. *Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins.

- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. 1999. *The New Corporate cultures*. New York: Harper Collins.
- Delamont, S. 2004. Ethnography and participant observation. In C. Seale, G. Gobo, J.F. Gubrium & D. Silverman. *Qualitative Research Practice*. London: Sage, 217-229.
- Delanty, G. 2004. *Community*. London: Routledge.
- De Marez Lieven S. B. & Verleye Gino B. M. 2004. ICT-innovations today: making traditional diffusion patterns obsolete and preliminary insight of increased importance. *Telematics and Informatics* 21, 235-260.
- Denzin, N. 1970. *The Research Act in Sociology*. London: Butterworths.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 2000. Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 1-28.
- Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G. & Soete, L. 1988. *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers.
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2008, *Fast Strategy. How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Harlow, England: Pearson/Longman.
- Duman, & Mattila, A. 2005. The role of affective factors on perceived cruise vacation value. *Tourism Management* 26, 311-323.
- Ebersberger, B. 2004. Mikä estää yrityksiä innovoimasta? Teoksessa T. Lemola & P. Honkanen. *Innovaatiopoliikka - kenen hyväksi, keiden ehdoilla?* Helsinki: Gaudeamus, 119-137.
- Edgell, S. & Hetherington, K. 1996. Introduction: Consumption Matters. Teoksessa S. Edgell, K.Hetherington & A.Warde *Consumption Matters. The production and experience of consumption*. Oxford: Blackwell, 1-8.
- Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta, 1998. *Tulevaisuusvaliokunnan mietintö (Viitattu 20.11.2010).1/1998 vp.*
<http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/tuvm0198.pdf> .
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M. D. & Sandén, B. 2000. *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Lund: Studentlitteratur.
- Edvardsson, B. 2010. Cultural change in the context of re-structuring manufacturing firms towards service orientation. *Service Innovation Circus*. Serve-ohjelman vuosiseminaari 3.6.2010, Finlandia-talo, Helsinki.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. 2005. Service portals in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management* 16 (1), 107-121.
- Eela, R. 1998. *Teknologian arviointi - menetelmä ja käsitykset teknologiasta*. Helsingin yliopisto. Yleisen valtio-opin pro gradu-työ.
- Eela, R. 2001. *Suomen teknologiapoliittikka valtion tiede- ja teknologianeuvoton katsausten valossa*, VTT, työpapereita 56/01. Espoo: VTT.
- Eettiset ohjeet. 1993. *Eettiset ohjeet*. Eläkeliitto ry.
- Ellul, J. 1976. *The Technological Society*. New York: Alfred A. Knopf .
- Engström, J. & Ilmarinen, V. 2002. *Innovaatiot tietämyksen kantajina: osaamisen johtaminen Satama Interaktivessa*. Teoksessa J. Virkkunen

- (toim.) Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 20. Helsinki: Työministeriö, 137-166.
- Ericsson, K.A. & Lehman A.C. 1996. Expert and Exceptional Performance: Evidence of Maximal Adaptation to Task constraints. *Annual Review Psychology* 47, 273-305.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fellman, M. W. 1999. Breaking Tradition. Untraditional market research techniques from the social sciences are gaining ground. *Marketing Research* 11 (3), 20.
- Finlex <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030393> (Viitattu 30.1.2008).
- Fischer, F. 2004. TA-KONZEPTE UND -METHODEN. Citizens and Experts in Risk Assessment: Technical Knowledge in Practical Deliberation. *Technikfolgenabschätzung – Theorie und Praxis* 2 (13), 90-98.
- Fleming, P. 2005. Metaphors of Resistance. *Management Communication Quarterly* 19, 45-66.
- Fleming, P. & Spicer, A. 2003. Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance, *Organization* 10, 157-179.
- Flichy, P. 1995 *Dynamics of Modern communication. The shaping and Impact of New Communication Technologies*. London: Sage.
- Flichy, P. 2007. *Understanding Technological Innovation. Socio-Technical Approach*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Flint, D. J. & Mentzer, J. T. 2006. Striving for integrated value chain management given a service-dominant logic for marketing. Teoksessa R. F. Lusch & S. L. Vargo (toim.) *The Service-Dominant Logic of Marketing. Dialogue, Debate, and Directions*. New York: M. E. Sharpe, 139-149.
- Forsythe, D.E. 1999. "It's Just a Matter of Common Sense". *Ethnography as Invisible Work. Computer Supported Cooperative Work* 8, 127-145.
- Freeman, C. 1979. The determinants of innovation. Market demand, technology, and the response to social problems. *FUTURES*, 206-215.
- Freeman, R. E. 1984. The Politics of Stakeholder Theory: Some Future directions. *Business Ethics Quarterly* 4 (4), 409-421.
- Friedman, B & Kahn, P. H. Jr. 2003. Human values, ethics and design. Teoksessa J. A. Jacko. & A. Sears (toim.) *The human-computer interaction handbook. Fundamentals, evolving technologies and emerging applications*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1177-1201.
- Geertz, C. 1973. *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Geertz, C. 1983. *Local Knowledge. Further Essays in Interpretive Anthropology*. New York: Basic Books.
- Giddens, A. 1983. *Central Problems in the Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. London: The McMillan Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. 1967. *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing.

- Goffman, E. 1974. *Frame Analysis. An essay on the Organizations of Experience.* Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Goldstein Susan Meyer, Johnston Robert, Duffy JoAnn, Rao Jay, 2002. The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management* 20, 121-134.
- Gordon, G. G. 1991. Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review* 16 (2), 396-415.
- Granovetter, M. S. 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.
- Green, L. 2002. *Communication, Technology and Society.* Singapore: South Wind Productions.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. 2000. *Behavior in Organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work.* Upper Saddle River, N J, USA: Prentice-Hall.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät.* Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2003. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi.* (2. p). Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2007a. Adopting a Service Logic for Marketing. Teoksessa C. Grönroos *Search of a New Logic for Marketing. Foundations of Contemporary Theory.* Chippenham, Wiltshire, UK: Antony Rowe, 173-192.
- Grönroos, C. 2007b. Towards a Contemporary Marketing Theory. Teoksessa C. Grönroos *Search of a New Logic for Marketing. Foundations of Contemporary Theory.* Chippenham, Wiltshire, UK: Antony Rowe, 193-218.
- Grönroos, C. 2008a. Johdanto palvelulogiikkaan. *Palveluliiketoimintakoulutus. TS/HANKEN & IFL, 11.3.2008.*
- Grönroos, C. 2008b. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review* 20 (4), 298-315.
- Gummesson, E. 2008. Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy Marketing Science* 26, 15-17.
- Gustafsson, A., Ekdahl, F. & Edvardsson, B. 1999. Customer focused service development in practice. A case study at Scandinavian Airlines System (SAS), *International Journal of Service Industry Management* 10 (49), 344-358.
- Gustafsson, A. & Johnson. M. D. 2003. *Competing in a Service Economy. How to Create a Competitive Advantage through Service Development and Innovation.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Gutman, J. 1982. A Means-End Chain Model Based on consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing* 45, 60-72.
- Haanpää, E & Viherä, M-L. 2003. Puhelinrinki sosiaalisen pääoman katalysaattorina - Heinolan puhelinrinkingokeilu, *Soneran tietoyhteiskuntayksikkö, TeliaSonera 2003:1.* Tampere: TeliaSonera.
- Habermas, J. 1984. *The Theory of Communicative Action. Volume 1.* London: Heinemann.

- Habermas, J. 1987. Järki ja kommunikaatio. Jürgen Habermas tekstejä 1981 – 1985. Toimittanut Jussi Kotkavirta. Helsinki: Gaudeamus.
- Habermas, J. 2002. Knowledge & Human Interests. London: Heinemann.
- Haglund, H. & Wirzenius, A. 2005. Viestintäpalveluiden yleistymisen esteet. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 17/2005.
- Hakala, K. & Hynninen, P. 2007. Etnografisesta tietämisestä. Teoksessa T. Tolonen. Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus. Tampere: Vastapaino, 209–226.
- Hakulinen, A. 2008. Puhumalla paras® -hanke. Väliraportti, joulukuu 2008. Terveysten edistämisen keskus.
- Hallituksen politiikkaohjelma, 2006. Uudistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi. Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007–2015. Tietoyhteiskuntaohjelma, Valtioneuvoston kanslia.
- Hamel, G. 2001. Vallankumouksen kärjessä. Helsinki: WSOY.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 2006. Kilpajuoksu tulevastä. Hämeenlinna: Talentum.
- Hamel, J., Dufour, S. & Fortin, D. 1993. Case study methods. Qualitative Research Methods. Volume 32. New Bury Park: Sage.
- Hammersley, M. & Atkinson, P. 2004. Ethnography. Principles in Practice. (2nd ed.) King's Lynn, Norfolk: Biddle.
- Handy, C. 1999. Understanding Organizations. London: Penguin books.
- Hansen, A. & Clausen, C. 2003 Social shaping perspectives in Danish technology assessment. Technology in Society 25, 431–451.
- Harju, A. 2007. Aarre loistamaan. Teoksessa A. Harju (toim.) Kansalais-toimintaan kätketty aarre. Espoo: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi, 10–25.
- Harper R. H. R., 2000, The Organisation in Ethnography, Computer Supported Comparative Work 9, 239–264.
- Hastrup, K. 1995. A passage to anthropology. Between experience and theory. London: Routledge.
- Hautamäki, A. 2005. Poliitiikan paluu. Teoksessa A. Hautamäki, T. Lehtinen, J. Sihvola, I. Tuomi, H. Vaaranen & S. Veijola. Yhteisöllisyyden paluu. Helsinki: Gaudeamus, 35–59.
- Hautamäki, A. 2008. Kestävä innovointi. Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Sitran raportteja, 76. Helsinki: Sitra.
- Hautamäki, A. & Lemola, T. (toim.) 2004. Suomi uuteen nousuun. Inno-vaatiot ja osaaminen huipputasolle. Sitran raportteja 39. Helsinki: Sitra.
- Hayes Robert H. & Wheelwright Steven C. 1984. Restoring our Competitive Edge. Competing through Manufacturing. New York: Wiley & Sons.
- Hays, J. M. & Hill, A. V. 2001. A Preliminary investigation of the relationship between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality. Journal of Operations Management 19, 335–349.
- Heidegger, M. 1977. The Question Concerning Technology. Teoksessa M. Heidegger. The Question Concerning Technology and Other Essays. New York: Harper & Row.

- Heikkilä, T., Kilponen, J. & Santavirta, T. (toim.) 2000. Suomen tiede- teknologia-politiikan haasteet ja muuttuva toimintaympäristö. KNOGG-työpajaseminaarin yhteenveto. VATT-muistioita, 53.
- Heinonen, K. 2004. Reconceptualizing customer perceived value: the value of time and place. *Managing Service Quality* 14 (2/3), 204 - 215.
- Heinonen, S. 2008. Teknologia 2.0 - Ihminen tekniikan kehittäjänä ja käyttäjänä. Teoksessa T. Airaksinen (toim.) *Tekniikka, luovuus, onnellisuus*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, 121-130.
- Heiskala, R. 2006a. Kansainvälisen toimintaympäristön muutos ja Suomen yhteiskunnallinen murros. Teoksessa R. Heiskala & E. Luhtakallio (toim.) *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Helsinki: Gaudeamus, 14- 42.
- Heiskala, R. 2006b. Sosiaaliset innovaatiot ja hegemonisten mallien muutos: kuinka tulkita Suomen 1990-luvun murrosta? Teoksessa R. Heiskala & E. Luhtakallio (toim.) *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Helsinki: Gaudeamus, 202-217.
- Heiskala, R. 2007. Social innovations: Structural and power perspectives. Teoksessa T.J. Hämäläinen (toim.) & R. Heiskala *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance*. Cheltenham: Elgar, 52-79.
- Heiskanen, E. & Hyvönen, K. 2006. Kuluttajat kehittämässä puheentunnistusta. Teoksessa P. Repo, I. Koskinen & H. Grönman (toim.) *Innovaatioiden kotiutuminen*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus, 101-115.
- Heiskanen, E. & Timonen, P. 2003. Kohti kestävää tietoyhteiskuntaa? Päivittäistavaroiden verkkokaupan osallistuvan ja rakentavan teknologian arvioinnin kokeilu. *Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja* 8/2003. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Helander, V. 1999. Suomalainen kolmas sektori. Teoksessa V. Helander & H. Laaksonen *Rakenteellinen erittely ja kansainvälinen vertailu*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Helander, V. 2002. Kolmas sektori. Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Helsinki: Gaudeamus.
- Helander, V. 2004. Paikallisyhdistykset kunta-areenalla. *Kunta-Suomi 2004 - tutkimuksia* nro 45. Helsinki: Åbo Akademi, Suomen kuntaliitto.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. 1986. The Practice of Strategic Human Resource Management. *Personnel Review* 15 (5), 3-8.
- Hietanen, E. 1997. Sinua tarvitaan. Vapaaehtoistyön loppuraportti. Jyväskylä: Gummerus.
- Hill, P. 1999. Tangibles, intangibles and services: a new taxonomy for the classical output. *Canadian Journal of Economics* 32 (2), 426-446.
- Hillary, C. 2010. Participatory systems: moving beyond 20th century institutions. (Viitattu 27.05.2010).
<http://www.thefreelibrary.com/Participatory+systems%3a+moving+beyond+20th+century+institutions.-a0219900487>.
- Himanen, P. 2007. Suomalainen unelma. Helsinki: Teknologiainfo.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hofstede, G. 1991. Culture's Consequences. International Differences in Work - Related Values. (7th printing). USA: Sage Publications.
- Holbrook, M. B. 1999. Introduction to consumer value. Teoksessa M.B. Holbrook (toim.) Consumer Value. Framework for analysis and research. London: Routledge, 1-28.
- Holliday, A. 2008. Doing and Writing Qualitative Research. (2nd ed.) London: Sage.
- Honkanen, P. & Lemola, T. 2004, Johdanto. Teoksessa T. Lemola & P. Honkanen (toim.) Innovaatiopolitiikka - Kenen hyväksi, keiden ehdoilla? Helsinki: Gaudeamus, 9-17.
- Huber, F., Hermann, A. & Morgan, R. E. 2001. Gaining competitive advantage through customer value oriented management. Journal of consumer marketing 18 (1), 41-53.
- Hughes, J., King, V., Rodden, T. & Andersen, H. 1995. The role of ethnography in Interactive Systems Design. (Viitattu 18.05.2010)
<http://delivery.acm.org/10.1145/210000/205358/p56-hughes.pdf?key1=205358&key2=3907150921&coll=DL&dl=ACM&CFID=112250925&CFTOKEN=57161630>
- Hughes, T. P. 1989. The Evolution of Large Technological Systems. In W. J. Bijker, T. P. Hughes & T. Pinch The social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology. Cambridge, Mass.: The MIT Press, 51-82.
- Hughes, T. P. 1994. Technological Momentum. In M. R. Smith & L. Marx Does Technology Drive History? The Dilemma of Technological Determinism. Cambridge, Mass.: The MIT Press, 101-113.
- Husso, K. & Seppälä, E-O. 2008. Kansallinen innovaatiojärjestelmä ja sosiaaliset innovaatiot. Teoksessa J. Saari (toim.) Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 36-74.
- Hyysalo, S. 2006. Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät. Helsinki: Edita.
- Hyysalo, S., Lehenkari, J. & Miettinen, R. 2004. Informaatiokumous, tuottaja - käyttäjäsuhteet ja sosiaaliset innovaatiot. Teoksessa T. Lemola & P. Honkanen (toim.) Innovaatiopolitiikka - Kenen hyväksi, keiden ehdoilla? Helsinki: Gummerus, 215-225.
- Hyyppä, M. T. 2002. Kuorossa elämä pitenee. Sosiaalinen pääoma ja terveys. Teoksessa P. Ruuskanen (toim.) Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Jyväskylä: PS-kustannus, 28-59.
- Hyyppä, M. T. 2004. Kertyykö sosiaalisesta pääomasta kansanterveyttä? Yhteiskuntapolitiikka 69 (4), 380-386.
- Hyytinen, K. 2005. Sosiaalisten ja teknologisten innovaatioiden yhdistyminen ESR-hankkeissa. Tapaustutkimus. VTT, working papers, 30. Espoo: VTT.

- Hämäläinen, R. P. & Saarinen, E. 2006. *Systeemiäly 2006*. Teoksessa R. P. Hämäläinen & E. Saarinen (toim.) *Johdanto*. Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research Reports. B26, 3–6.
- Hämäläinen, T. J. & Heiskala, R. 2004. *Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky*. Helsinki: Edita.
- Hämäläinen, T. 2008. *Yhteiskunnallinen murros vaatii tulevan yhteiskuntamallin visiointia*. Teoksessa J. Saari (toim.) *Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 302–329.
- Häyrinen-Alestalo, M. & Pelkonen, A. 2004. *Teknologiapolitiikan näkymättömät kansalaiset*. Teoksessa T. Lemola & P. Honkanen (toim.) *Innovaatio-poliikka – Kenen hyväksi, keiden ehdoilla?* Helsinki: Gaudeamus, 177–193.
- Höykinpuro, R. 2009. *Service Firms' Action upon Negative Incidents in High Touch Services. A Narrative Study*. *Ekonomi och Samhälle. Skrifter utgivna vid Svenska handelshögskolan*. Nr 202.
- Iisakka, L. & Alanen, A. 2006. *Sosiaalinen pääoma Suomessa: kotimaista ja kansainvälistä taustaa*. Teoksessa L. Iisakka (toim.) *Sosiaalinen pääoma Suomessa – Tilastokatsaus. Elinolot 2006*. Tilastokeskus. Helsinki: Edita, 5–14.
- Ikonen, K. M. 2006. *Kasvokkain ja kohdakkain. Voimavaravalmennusta vapaaehtoistyöntekijöille oman jaksamisen turvaamiseksi ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi*. Raportti no 3. Helsinki: Eläkeliitto.
- Ilmonen, K. 1998. *Uudet ja vanhat yhteiskunnalliset liikkeet*. Teoksessa Ilmonen, K. & Siisiäinen, M. (toim.) *Uudet ja vanhat liikkeet*. Tampere: Vastapaino, 15–42.
- Ilmonen, K. 2004. *Sosiaalinen pääoma: uusi ihme käsite vai käyttökelpoinen hypoteesi?* Teoksessa K. Rahkonen (toim.) *Sosiologia nykyaikakeskusteluita*. Helsinki: Gaudeamus, 99–142.
- Ilmonen, K. 2006. *Suomalainen kansalaisyhteiskunta ja yhteiskunnallinen muutos 1990-luvun lopulla*. Teoksessa R. Heiskala & E. Luhtakallio (toim.) *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Helsinki: Gaudeamus, 105–130.
- Ilmonen, K. 2007. *Suomalaisyhdistykset ja luottamus vuosituhannen vaihteessa*. *Sosiologia* 1/2007, 1–18.
- Ilmonen, K. 2002. *Sillat sielujen ja ihmismietteen. Suomalaisen puhelimen kulttuurihistoriaa keskusneideistä tekstiviesteihin*. Helsinki: Edita.
- Isomäki, H-K. 1999. *Ontot tarinat: tietojärjestelmäammattilaisten ihmiskäsityksiä*. Teoksessa P. Eriksson & M. Vehviläinen (toim.) *Tietoyhteiskunta seisakkeella*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 99–112.
- John, J. 2003. *Fundamentals of Customer-Focused Management. Competing through Service*. Westport, CT: Praeger.
- Johne, A. & Storey, C. 1998. *New service development: a review of the literature and annotated bibliography*. *European Journal of Marketing* 32 (3/4), 184–251.

- Johnson-Laird, P. N. 1988. Freedom and Constraint in Creativity. Teoksessa R. J. Sternberg (toim.) *The Nature of Creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 202–219.
- Jokisuu, E., Kankaanranta, M., Neittaanmäki, L., Neittaanmäki, P. & Tuukkanen, T. 2007. Ikääntyneet teknologisten laitteiden ja palveluiden käyttäjinä. Esiselvitysraportti. Seniorit ja teknologia: Turvaa ja virikettä -projekti. Agora-Center/Jyväskylän yliopisto.
- Juntunen, E. 2007. "Anytime" marja-hedelmätilojen kasvukauden aikainen ryhmäneuvonta. Kokemuksia Kaakkois-Suomen alueelta 2006–2007. Pro Agria, Etelä-Karjala ry.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, 13–29.
- Järvinen, R. 2001. Monikanavamallit palvelutoimialoilla. Teoksessa C. Grönroos & R. Järvinen *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Helsinki: Kauppakaari, 28–41.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H-L. (toim) 2004. *Arvonmyynnillä kasvuun*. Helsinki: WSOY.
- Kajanoja, J. 2002. Sosiaalisten normien taloudellinen merkitys. Esimerkkeinä syrjäytyminen ja päivähoito. Teoksessa P. Ruuskanen (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveystieteille*. Jyväskylä: PS-kustannus, 181–199.
- Kallio, I. 2008. Näkymättömän käden kuntoutusohjelma. Hyvinvointikatsaus 1/2008, 53–56.
- Kallio, K. & Jäkälä, M. 2000. Viestintäteknologia työyhteisössä – teknologia yhteisöllisyyden muokkaajana. Teoksessa M. Valo (toim) *Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 36–51.
- Kalliomäki-Levanto, T. 2009. Keskeytykset ja katkokset työn etenemisessä: edeltävät tekijät, epäjatkuvuusolosuhteet ja niistä selviytyminen tietotyössä. Informaatio- ja luonnontieteiden tiedekunta. Teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja.
- Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Heinlahti, K. 2006. *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kankainen, T. 2007. Yhdistykset, instituutit ja luottamus. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research*, 326. (Viitattu 5.5.2010). Jyväskylän yliopisto.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18730/9789513930967.pdf?sequence=1> .
- Kannisto, E. & Saariluoma, P. 2009. Patterns of Thoughts and Argumentation in Planning Process of Design companies, a Case study. Proceedings of the First International Conference on Integration of Design, Engineering and Management for innovation IDEMI09, Porto, Portugal.

- Kannisto, P. 2008. Suolatut säkeet. Suomen ja suomalaisten diskursiivien muotoutuminen 1600-luvulta Topeliukseen. (Viitattu 30.05.10). (2 eletroninen p.)
<http://kirjatohtori.blogspot.com/2007/06/suolatut-sakeet.html>.
- Kanter, R.M. 2009. Supercorp: how vanguard companies create innovation, profit, growth and social good. New York: Crown Business.
- Kantola, A. 2006. Suomea trimmaamassa: Suomalaisen kilpailuvaltion sanastot. Teoksessa R. Heiskala & E. Luhtakallio (toim.) Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? Helsinki: Gaudeamus, 156-178.
- Katsikides, S. A. 1997. Sociology and the Functions of Technological Autonomy. *Innovation: The European Journal of Social Sciences* 10 (2), 195 - 201.
- Kautto-Koivula, K. & Huhtaniemi, M. 2006. Rengistä isännäksi. Vapaaksi kvartaalitalouden talutusnuorasta. Helsinki: Edita.
- Keskinen, S. 2007. Työnohjaus. (Viitattu 10.6.2007)
<http://www.suomentyonohjaajat.fi/Osviitta/keskinen.html>.
- Kettunen, P. 1997. Iso pyörä kääntyy. Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä. Jyväskylä: Atena.
- Keyton, J. 2005. *Communication & Organisational Culture. A key to understanding work experiences.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Khalifa, A. S. 2004. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management decision.* 42 (5), 645 - 666.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.
- Kirk, J. & Miller, M. L. 1986. Reliability and validity in qualitative research. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kivisaari, S. & Lovio, R. 2000. Tuottajan, käyttäjän ja yhteiskunnan vuorovaikutus teknologian muutoksen suuntaajana. Teoksessa T. Lemola (toim.) Näkökulmia teknologiaan. Helsinki: Gaudeamus, 218 - 241.
- Kivisaari, S. & Saranummi, N. 2008. Vuorovaikutteisuus ja systeemiset innovaatiot terveydenhuollossa. Teoksessa J. Saari (toim.) Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 280 - 300.
- Kline, R. & Pinch, T. 2003. The social construction of technology. Teoksessa D. MacKenzie & J.Wajcman (toim.). *The Social Shaping of Technology.* (2nd ed.), Great Britain: Biddles, 113-115.
- Kojola, J. 2002. Kolmannen sektorin viestintävalmiudet. Teoksessa M. Mäkinen, K. Salminen & M-L. Viherä (toim.) Tietoyhteiskuntaa ymmärtämässä. Helsinki: Sonera Oyj, 150-175.
- Korkman, O. 2006a. Aikuisten imitointi ja muita kuluttamisen käytäntöjä ruotsinlaivalla. Teoksessa P. Repo, I. Koskinen & H. Grönman (toim.) *Innovaatioiden kotiutuminen. Kuluttajatutkimuksen vuosikirja 2006.* Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus, 27-39.

- Korkman, O. 2006b. Customer value formation in practice. A practice-theoretical approach. *Ekonomi ock samhälle. Skrifter utgivna vid Svenska handelshögskolan*. Nr 155. PDF. Helsinki.
- Koski, H. 2007. Innovaatiotoiminta ja tuottavuus. Teoksessa M. Malinranta & P. Ylä-Anttila (toim.) *Kilpailu, innovaatio ja tuottavuus*. Helsinki: Taloustieto, 173–185.
- Koskiahho, B. 2001. Sosiaalipolitiikka ja vapaaehtoistyö. Teoksessa A. Eskola & L. Kurki (toim.) *Vapaaehtoistyö auttamisena ja oppimisena*. Tampere: Vastapaino, 15–40.
- Kotkavirta, J. & Nyysönen, S. 1996. *Ajatus Etiikka*. Porvoo: WSOY.
- Krokkfors, M. 2005. Ikäihmisten mahdollisuudet selvittää tietoyhteiskunnassa. Human Factors-seminaari: Vastaavatko tekniikka ja osaaminen arjen tarpeisiin? 1.12.2005, TeliaSonera, Helsinki.
- Kuusinen, R. 2001. Ongelmana yhteistyökyvyttömyys? Teoreettisen ymmärryksen etsintää web-avusteiselle tiedontuottamisyhteistyölle. (Viitattu 10.1.2008) Helsingin yliopiston kasvatuspsykologian tutkimusyksikkö. Tutkimuksia 2/2001. <http://ethesis.helsinki.fi>.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaus-tutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.
- Lapintie, P. 2009. Stuk varoittaa lasten kännyköiden käytön riskeistä. *Helsingin Sanomat*, 9.1.2009.
- Lappalainen, L. 2007. Tietotekniikan katalysoiman sosiaalisen innovaation syntyprosessi. Miten yritys vastaa asiakaslähtöiseen tarpeeseen? Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitoksen pro gradu-tutkielma.
- Lappalainen, S. 2007. Mikä ihmeen etnografia? Teoksessa S. Lappalainen, P. Hynninen, T. Kankkunen, E. Lahema & T. Tolonen (toim.) *Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus*. Tampere: Vastapaino, 9–14.
- Latour, B. 1993. *We Have Never Been Modern*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Law, J. 1989. Technology and Heterogeneous Engineering: The Case of Portuguese Expansion. In W. J. Bijker, T. P. Hughes & Pinch T. *The Social Construction of Technological Systems*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 111–134.
- Law, J. & Whittaker, J. 1986. On the malleability of people and computers: why the PC is not a projectile. (Viitattu 18.05.2010). http://portal.acm.org.ezproxy.jyu.fi/results.cfm?h=1&cfid=115689237&cf_token=83718538
- Lehti, M. 2009. Suomen on muututtava palvelutaloudeksi. *Vieraskynä*. Helsingin Sanomat 17.12.2009.
- Lehtimäki, K. & Rajanti, T. 2007. Local voice in a Global World – User-Centered Design in Support of Everyday Practices. Teoksessa C. Stephanidis (toim.) *Universal Access in HCI, Part I, HCII 2007, LNCS 4554*, 19–206.

- Leikas J. 2009. Life-based Design. "Form of Life" as a Foundation for ICT Design for Older Adults. *Jyväskylä Studies in computing* 105. University of Jyväskylä.
- Leikas J. & Saariluoma P. 2008. "Worth" and mental contents in designing for ageing citizens' form of life. *Gerontechnology* 7, 305-318.
- Leiponen, A. & Ylä-Anttila, P. 2000. Teknologia ja talouskasvu. Uusien kasvuteorioiden näkökulma. Teoksessa T. Lemola (toim.) *Näkökulmia teknologiaan*. Helsinki: Gaudeamus, 128-148.
- Lemola, T. 2000. Evolutionaarinen taloustiede. Teoksessa T. Lemola (toim.) *Näkökulmia teknologiaan*. Helsinki: Gaudeamus, 149-176.
- Lemola, T. 2001. Tiedettä, teknologiaa ja innovaatioita kansakunnan parhaaksi. Katsaus Suomen tiede- ja teknologiapolitiikan lähihistoriaan, VTT, työpapereita 57/01. Espoo: VTT.
- Lemola, T. 2004. Tiede- ja teknologiapolitiikan muutospaineet. Teoksessa T. Lemola & P. Honkanen (toim.) *Innovaatiopoliikka - Kenen hyväksi, keiden ehdoilla?* Helsinki: Gaudeamus, 290-303.
- Leonard-Barton, D. 1992. Core Capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* 13, 111-125.
- Leskinen, J. 2000. Michael Callon ja sosiologian materialisointi. Teoksessa T. Lemola (toim.) *Näkökulmia teknologiaan*. Helsinki: Gaudeamus, 176-192.
- Levamo, T-M. (toim) 2005. Järjestöjen palvelutuotanto keskisellä Uudellamaalla. Selvitysraportti. Humanistinen ammattikorkeakoulun Nurmijärven koulutusyksikkö. Moniste.
- Levitt, T. 1986. *The marketing imagination*. New York: Free Press, a div. of Macmillan.
- Liikanen, H. 2002. Posti- ja telelaitos ja tietoyhteiskunta. Tietoverkkohanke 1980- ja 1990-luvuilla. Teoksessa M. Mäkinen, K. Salminen & M-L. Viherä (toim). *Tietoyhteiskuntaa ymmärtämässä*. Helsinki: Sonera Oyj, 294-298.
- Liikenne- ja viestintäministeriö, 2008. Arjen tietoyhteiskunnan toimintaohjelma 2008 - 2011. (Viitattu 5.3.2010).
http://www.arjentietoyhteiskunta.fi/files/48/Arjen_tietoyhteiskunta.pdf.
- Liikenne ja viestintäministeriö, 2009a. Datasiirron ja tekstiviestin hintasäännöstely myötätulessa EU:ssa. (Viitattu 20.7.2009)
<http://www.lvm.fi/web/fi/tiedote/view/845177>.
- Liikenne- ja viestintäministeriö, 2009b. Viestintäpolitiikka. (Viitattu 10.10.2009).
<http://www.lvm.fi/web/fi/viestintaverkot>.
- Lilja, K. & Tainio, R. 2006. Johtaminen suomalaisissa yrityksissä: suunnittelutaloudesta kilpailutalouteen. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, 103-113.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 2000a. Paradigmatic controversies. Contradictions, and Emerging confluences. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. (2nd ed.) USA: Sage, 163-188.

- Lincoln, Y. S. & Cuba, E. G. 2000b. The only generalization is: there is no generalization. Teoksessa Gomm, R. Hammersley, M. & Foster P. (toim.) *Case study method: key issues, key texts*. London: Sage, 27-44.
- Lintilä, L., Savolainen, R. & Vuorensyrjä, M. 2001. Suomalaisen tietoyhteiskunnan tila. Teoksessa M. Vuorensyrjä & R. Savolainen (toim.) *Tieto ja tietoyhteiskunta*. Helsinki: Gaudeamus, 42-77.
- Linturi, H. 2008. Viisitoista vuotta takana - sivistys on rajanylityksiä ja järjestyksenpitoa. *Futura* 1/2008, 42-1.
- Lovelock, C. 2001. *Services Marketing. People, Technology, Strategy*. (4th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lovelock, C. & Gummesson, E. 2004. Whither Services Marketing? In search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research* 7 (1), 20-41.
- Lugano, G. 2010. *Digital Community Design. Exploring the role of Mobile Social Software in the Process of Digital Convergence*. Jyväskylä Studies in Computing, 114. Jyväskylän yliopisto.
- Lukkonen, T. 2004. *Minun Sonerani. Muistelmia viestien valtavylylältä*. Helsinki: Kirja kerrallaan.
- Lundvall, B. A. 1988. Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. Teoksessa G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg & L. Soete (toim.) *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers, 349-369.
- Lynn, G. S. & Akgün, A. E. 2001. Project visioning: Its components and impact on new product success. *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 374-387.
- Lönnqvist, K. & Nykänen, P. 1999. Teknologiapolitiikan alkuvaiheet Suomessa 1940-1970 luvuilla. VTT, Teknologian tutkimuksen ryhmätyöpapereita, 40/99.
- MacKenzie, D. & Wajcman J. 2003. Introductory essay: the social shaping of technology. Teoksessa D. MacKenzie & J. Wajcman (toim.) *The Social Shaping of Technology* (2nd ed.) Buckingham: Pen University Press, 3-27.
- Maksimainen J., Saariluoma P. & Jokivuori P. 2009. Corporate Social Responsibility and Values in Innovation Management. *World Academy of Science, Engineering and Technology* 53, 557-561.
- Malaska, P. 1983. Tulevaisuuspoliittinen hahmotelma. *PTT-katsaus* 4/1983.
- Malaska, P. 2005. Global Marchal-plan. HKN-Seminaarissa Etiikka - hunajaa vai etikkaa. Tampere, MindTreck.
- Malinranta, M. & Ylä-Anttila, P. 2007. Tavoitteet ja teoriatausta. Teoksessa M. Malinranta & P. Ylä-Anttila *Kilpailu, innovaatio ja tuottavuus*. Helsinki: Taloustieto, 9-26.
- Mannermaa, M. 2008 *Jokuveli. Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa*. Helsinki: WS OYpro.
- Marcuse, H. 1969. *Yksiulotteinen ihminen. Teollisen yhteiskunnan tarkastelua*. Suomentaja M. Lahtela. Helsinki: Weiling + Göös.

- Martin, J. 2002. Organizational culture. Mapping the Terrain. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maslow, A. H. 1970. Motivation and personality. New York: Harper & Row.
- Mattelmäki, T. & Battarbee, K. 2002. Empathy Probes. Published in the proceedings of PDC2022, Malmö 23–25.6.2002.
- Matthies, A-L. 2008. Suomi tulee kansalaisvaikuttamisen jälkijunassa. *Sosiaaliturva* 4/08, 12-13.
- Matthing, J., Sandén. B. & Edvardsson, B. 2004. New service development: learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management* 15 (5), 479–498.
- McClelland, D.C. 1961. The achieving society. Princenton, NJ: D.van Nostrand Company.
- McKnight, D. 1994. The Value Theory of the Austrian School. *The Appraisal Journal*, 465–469.
- McLuhan, M. 1964. Understanding Media. The extensions of man. New York: Signet Book.
- Meyronin, B. 2004. ICT: the creation of value and differentiation in services. *Managing Service Quality* 14 (2/3), 216–225.
- Miettinen, R., Lehenkari, J., Hasu M. & Hyvönen, J. 1999. Osaaminen ja uuden luominen innovaatioverkoissa, *Tutkimus kuudesta suomalaisesta innovaatiosta*, Sitra 226. Helsinki: Taloustieto.
- Mikkola, R. 2007. Puhumalla paras. *Joulutervehdys 2007*. Eläkeliiton Kymenlaakson piiri, 14–15.
- Millen, D. R. 2000. Rapid Ethnography: Time Deepening Strategies for HCI Field Research. (Viitattu 18.05.2010).
http://davidmlane.com/teaching/methods_04/rapidethnography.pdf
- Mintzberg, H. 1983. Structure in fives. *Designing Effective Organization*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1987. The strategy concept 1: five Ps for strategy. *California Management Strategy Review* 30 (1), 11–24.
- Mintzberg, H. 1988. Five Ps for Strategy. Teoksessa H. Mintzberg & Quinn James Brian (toim.) *Readings in the Strategy Process*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 10–17.
- Moisio, S. 2009. Metropolikonsensus ja territoriaalinen ekonomismi Suomessa. *Tiedepolitiikka* 4/2009, 7–24.
- Mowery, D. C. & Rosenberg, N. 1989. Technology and the Pursuit of Economic Growth. New York: Press Syndicate of the University of Cambridge.
- MTV3-kanava, 2009. Puhelinrinki lievittää yksinäisen omaishoitajan arkea. (Viitattu 23.9.2009). Artikkelin <http://w.w.w.studio55.fi/artikkeli/905032/>.
- Muffatto, M. 1998. Corporate and individual competences: how do they match in the innovation process? *International Journal of Technology Management* 15 (8), 836–853.
- Mulari-Ikonen, A. 2008. Etsin vakisuhdetta, ehkä kahtakin. *Aamulehti*. 13.04.2008.

- Mäkelä P. & Ruokonen F. 2005. Luottamus sosiaalisen pääoman teorioiden ydinkäsitteenä. Teoksessa P. Jokivuori (toim.) Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: Minerva, 21-44.
- Nahapiet, J. 2008, Bringing People to Work Together as Part of Strategic Management Activities in a Globally Operating Company. Liito-ohjelman vuosiseminaari 26.8.2008, Tekes: Globaali johtaminen - It's All About People.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social Capital and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review* 23 (2), 242-266.
- Nieminen, M. 2009. Ollila: Suomen talous kasvaa palveluilla ja osaamisella. *Helsingin Sanomat*, 6.5.2009.
- Niiniluoto, I. 1986 Tekniikan kehitys ja teknologiset imperatiivit. Teoksessa J. Manninen, I. Niiniluoto & Nykyri (toim.) *Tekniikka, tiede ja yhteiskunta*. Suomen Akatemia julkaisuja 7/1986. Helsinki, 4-25.
- Niiniluoto, I. 1996. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. Helsinki: Edita.
- Niiniluoto, I. 2000a. Huolenpito tulevaisuudesta. *Futura* 4/2000, 89-90.
- Niiniluoto, I. 2000b. Tekniikan filosofia. Teoksessa T. Lemola (toim.) *Näkökulmia teknologiaan*. Helsinki: Gummerus, 16-25.
- Niiniluoto I. 2001. Järki, arvot ja välineet: kulttuurifilosofisia esseitä. (2.p.) Helsinki: Otava.
- Nikula, T. 2008. Puhelin yhdistää, Puhumalla paras - Puhelinrinki vapaaehtois- ja vertaistoiminnan tukena, Väliraportti (printtiluonnos), Eläkeliitto, kehittämis- ja palveluyksikkö.
- Nikula, T. 2010. Alustavia seurantakyselyn tuloksia. Puhumalla paras® -asiantuntijaryhmän kokous 1/2010. Esityskalvot. Eläkeliitto.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Normann, R. 2004. *Reframing Business. When the Map Changes the Landscape*. King's Lynn, Norfolk, UK: Biddles.
- Normann, R. & Ramirez, R. 1993. From Value Chain to Value constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review* 71 (4), 65-88.
- Nurmela, J., Melkas, T., Sirkiä, T., Ylitalo, M. & Mustonen, L. 2004. Suomalaisten viestintävalmiudet 2000-luvun vuorovaikutusyhteiskunnassa. *Katsauksia* 2004/4. Tilastokeskus.
- Nurmela, J. 2006. Lisääkö viestintävälineiden käyttö sosiaalista pääomaa? Teoksessa L. Iisakka (toim.) *Sosiaalinen pääoma Suomessa - Tilastokatsaus*. Elinolot 2006. Helsinki: Tilastokeskus, 61-70.
- Nurmela, J., Sirkiä, T. & Muttilainen, V. 2007. Suomalaiset Tietoyhteiskunnassa 2006. *Katsauksia* 2007/1 Tiede teknologia ja tietoyhteiskunta. Helsinki: Tilastokeskus.
- Näsi, J. 2002. What Is Stakeholder Thinking? A Snapshot of a Social Theory of a Firm. Teoksessa Näsi, J. & Näsi, S. (toim.) *Management Tensions and Configurations*. *Papers on Strategic Management Issues in the Stakeholder*

- Society. Reports from the school of business and economics. University of Jyväskylä N:o 30/2002, 15-29.
- Oliva, R. & Kallenberg, R. 2003. Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management* 14 (2), 160-172.
- Oliver, R. L. 1999. Value as excellence in the consumption experience. In M. B. Holbrook (Ed.) *Consumer Value. Framework for Analysis and Research*. London: Routledge, 43-62.
- Paavilainen, P.M. 2006. Vanhukset teknologian käyttäjinä ja tietoyhteiskunnan jäsenenä. Top Ten Futures VII-seminaari 27.10.2006. Hyvinvointivaltion tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet.
- Paay, J., Kjeldskov, J., Howard, S. & Dave, B. 2009. Out on the Town: A Socio-Physical Approach to the Design of a context-Aware Urban Guide. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction* 16 (2) 1/7-34/7.
- Pakkasvirta, J. 2009. Yhteiskuntavastuun politisointi voi ehkäistä konflikteja. Vieraskynä, Helsingin Sanomat 30.05.09.
- Palmu, T. 2007. Kenttä, kirjoittaminen analyysi - yhteenkietoutumia. Teoksessa T. Tolonen (toim.) *Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus*. Tampere: Vastapaino, 137-150.
- Pantzar, M. 1996. Kuinka teknologia kesytetään. Helsinki: Tammi.
- Pantzar, M. 2000. Tuotegenetiikkaa ja tavaraekologiaa. Kohti tavaramailman orgaanista kuvaa. Teoksessa T. Lemola (toim.) *Näkökulmia teknologiaan*. Helsinki: Gaudeamus, 109-127.
- Parasuraman, A. & Grewal, D. 2000. The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1), 168-174.
- Parikka, M. 2008. Tieto ja yhteiskunta - rakennusaineeksi yleissivistävän tietoyhteiskuntakäsitteen määrittämiseen. Teoksessa V. Eloranta (toim.) *Silmät auki! Tietoyhteiskunnan uhat ja mahdollisuudet*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2008. Helsinki: Eduskunta, tulevaisuusvaliokunta, 7-19.
- Patentti- ja rekisterihallitus, 2010. Yhdistysrekisteri. (Viitattu 6.3.2010). <http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>.
- Patomäki, H. 2007. Uusliberalismi Suomessa. Lyhyt historia ja tulevaisuuden vaihtoehdot. Helsinki: Werner Söderström.
- Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus toiminnan laadun varmistaja. Helsinki: WSOY.
- Payne, A. F. & Holt, S. 2001. Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management* 12, 159-182.
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy Marketing Science* 36, 83-96.
- Peltola, T. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 111-129.

- Peräkylä, A. 2004. Reliability and validity in research based naturally occurring social interaction. Teoksessa D. Silverman (toim.) *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*. (2nd ed.) London: Sage, 283 – 304.
- Pietikäinen S. & Mäntynen A. 2009. Kurssi kohti diskurssia. Tampere: Vastapaino.
- Pinch, T. J. & Bijker W. E. 1989. The Social Construction of Facts and Artifacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit each Other. Teoksessa W. J. Bijker, T. P. Hughes & T. Pinch (toim.) *The Social Construction of Technological Systems*. Cambridge, Mass.: The MIT Press, 17–50.
- Porter, M. E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Potter, J. 2004. Discourse analysis as a way of analyzing naturally occurring talk. Teoksessa D. Silverman (toim.) *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*. London: Sage, 200–221.
- Potter, J. & Wetherell, M. 1987. *Discourse and social psychology. Beyond attitudes and behavior*. London: Sage.
- Prahalad C. K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79–91.
- Prahalad, C. K. 1998, Managing Discontinuities: the Emerging Challenges. *Research Technology Management* 41 (3), 18–22.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2000. Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*. January – February, 79–87.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-Creation of experiences: The next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing* 18 (3).
- Pulkkinen, L. 2003. Sosiaalinen alkupääoma ja lapsen sosiaalinen kehitys. *Futura* 3/03, 33–45.
- Puro, J-P. 2007. Minä viestii. Tutkielma viestivän ihmisen teoriasta ja tulkinasta. Turku: Eetos.
- Pursiainen, H. 2008. Laajakaista kaikkien ulottuville 17.9.08. Liikenne- ja viestintäministeriö (Viitattu 15.10.2008) http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=121398&name=DLFE-4019.pdf&title=Selvitysmies%20Harri%20Pursiaisen%20esitys%2017.9.2008
- Pursiainen, H. 2008. Laajakaista kaikkien ulottuville. Kansallinen toimintasuunnitelma tietoyhteiskunnan infrastruktuurin parantamiseksi. Selvitysmiehen ehdotus 15.9.08. (Viitattu 15.10.2008) Liikenne- ja viestintäministeriö. http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=121398&name=DLFE-4008.pdf&t...
- Puohiniemi, M. 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Espoo: Limor.
- Putnam, R. D. 2000. *Boling Alone, The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon & Schyster.
- Ragin, C. C. 1994. *constructing social Research. The Unity and Deversity of Method*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.

- Rask, M. 2001. Arvot teknologiapolitiikan taustalle, VTT, työpapereita, 55/01. Espoo: VTT.
- Rauhala, M. 2007. Ethics and Assistive Technology Design for Vulnerable Users: A Case Study. Stakes Research Report 165. Helsinki: Stakes.
- Rautvuori, M. 2008. Peruspuhelin- ja tiedonsiirtopalvelut kuuluvat jokaiselle. Artikkel, Signaali 1/2008, 18-19.
- Reckwitz, A. 2002. Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory* 5 (2), 243-262.
- Repo, P. 2010. Oikeusasiamies takaisi lailla vanhuksille tarpeeksi hoitajia. *Helsingin Sanomat*. 19.2.2010.
- Reponen, M. 2008. Tuen välittyminen Eläkeliiton puhelinrinkitoiminnassa. Viestintätieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto, Puheviestinnän pro gradu-tutkielma.
- Richardson, L. 2000. Evaluating Ethnography. *Qualitative Inquiry* 6 (2), 253-255.
- Risku, J. 2010. Uusi Nokia – Käsikirjoitus. Inari: Differ Books.
- Ritten, T & Gemünden, H. G., 2004, The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of business Research* 57, 548 -556.
- Rogers, E. M. 1983. *Diffusion of Innovation*. New York: The Free Press.
- Roivas, S. 2009. Tietoyhteiskunnan lupaus. Tieto- ja kommunikaatioteknologioiden sosiaalisesta soveltamisesta. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampere University Press. Akateeminen väitöskirja.
- Rokeach, M. 1979. *Understanding human values. Individual and societal*. New York: The Free Press.
- Roos, G., Pike, S. & Fernström, L. 2005. *Managing Intellectual Capital in Practice*. Oxford: Elsevier.
- Roos, G. & Roos, J. 1997. Measuring your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning* 30 (3), 413-426.
- Roos, J-P. 2003. Esitelmä Imatran semiotiikan talvikoulussa: Paluu yhteisöön.
- Ruoho R. & Laikio E. 2007. Toiminnan ja toimijoiden monimuotoisuus yhdistystoiminnan työnohjauksen haasteina. (Viitattu 10.6.2007) <http://www.suomentyonohjaajat.fi/Osviitta/ruoho.html>.
- Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa P. Juuti (toim) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, 114 - 128.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Hyvän elämän edistäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta*. Jyväskylä: PS-kustannus, 97 -118.
- Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma - käsitteet, suuntauokset ja mekanismit. *VATT-Tutkimuksia*, 81. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki.
- Ruuskanen, P., 2004 *Innovaatioiden sosiaalisuus ja sosiaalinen pääoma*. Teoksessa T. Lemola & P. Honkanen (toim.) *Innovaatiopolitiikka - kenen hyväksi, keiden ehdolla?* Helsinki: Gummerus, 32-48.

- Saari, J. 2008. Sosiaalisten innovaatioiden aika. Teoksessa J. Saari (toim.) Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 7–43.
- Saarikoski, H. 2008. Antropologisen kenttätutkimuksen uutta luova rituaali. *Tieteessä tapahtuu* 2/2008, 52–54.
- Saariluoma, P. 2003. Ajattelu työelämässä. Erehdyksistä mahdollisuuksiin. Helsinki: WSOY.
- Saariluoma, P. 2004. Käyttäjäpsykologia. Ihmisen ja koneen vuorovaikutuksen uusi ajattelutapa. Helsinki: WSOY.
- Saariluoma, P. 2008 From technology to the human user. *Human Technology* 4 (2), 92–95.
- Saariluoma, P., Kannisto, E. & Kujala, T. 2008. Micro-Innovation Mechanism: Problem of Innovation Cycle. The 10th IBIMA Conference on Innovation and Knowledge Management in Business Globalization and for inclusion in the conference proceedings, 750–752.
- Saariluoma, P. & Kannisto, E. 2008. Designing micro-innovation mechanism: How basic science can be implemented in product development. *Entrepreneurship as an Engine for Regional development, RENT XXII* 173. European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM).
- Saariluoma, P. & Leikas, J. 2009. Human-Technology Interaction Design and Forms of Life. Submitted to *Technology in Society*.
- Salmela-Aro, K & Nurmi, J-E. (toim.) 2002. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Salminen, J. 2005. Puhumalla paras - puhelinrinki vapaaehtois- ja vertaistoiminnan tukena. Rahoitushakemus Raha-automaattiyhdistykselle.
- Sankari, A. 2004. Ikääntyviä tietoyhteiskunnassa. Kulttuuriset ajattelutavat ja sosiaalinen tila. Jyväskylä: Minerva, Jyväskylän yliopisto.
- Schatzki, T. R. 2002. *The Site of the Social: a philosophical account of the constitution of the social life and change*. University Park, Pennsylvania : Pennsylvania State University Press.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. (3rd ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Schienstock, G. 1999. Transformation and Learning: A New Perspective on National Innovation Systems. Teoksessa G. Schienstock & O.Kuusi (toim.) Transformation towards a Learning Economy. The Challenge for the Finnish Innovation System. *Sitra* 213. Helsinki: Sitra, 9–48.
- Schienstock, G. & Hämäläinen, T. 2001. Transformation of the Finnish innovation system. A network approach. *Sitra report series*, 7. Helsinki: Sitra.
- Schumpeter, J. A. 1962. *The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. New York: Oxford University Press.
- Seale, C. 2000. *The Quality of Qualitative Research*. London: Sage.

- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Senge, P.M. 1994. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Shannon, C. E. 1993. Information Theory. Teoksessa N. J. A. Sloane & A. D. Wagner Claude Elwood Shannon (toim.) *Collected Papers*. USA Wagner Claude Elwood Shannon *Collected Papers*. New York: IEEE Press, 212–220.
- Shannon, C. E. & Weaver, W. 1949. *The Mathematical Theory of Communication*. 1962 repr. Urbana IL: The University of Illinois Press.
- Sherry, J. F.jr. 1990. A Sociocultural Analysis of a Midwestern American Flee market. *Journal of Consumer Research* 17, 13–30.
- Shove, E. & Pantzar, M. 2005. Consumers, Producers and Practices: Understanding the invention and reinvention of Nordic walking. *Journal of Consumer Culture* 5, 43–64.
- Siisiäinen M. 2002a. Yhdistyslaitos vuosituhannen vaihteessa. Teoksessa P. Ruuskanen (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille*. Jyväskylä: PS-kustannus, 94–111.
- Siisiäinen, M. 2002b. Yhdistysten nykytila ja kehityksen suunnat. Teoksessa V. Riikonen & M. Siisiäinen (toim.) *Yhdistystoiminnan uusijako*. Helsinki: Edita, 10–34.
- Siisiäinen, M. 2003. Vuoden 1997 yhdistykset. Teoksessa S. Hänninen, A. Kangas & M. Siisiäinen (toim.) *Mitä yhdistykset välittävät. Tutkimuskohteena kolmas sektori*. Jyväskylä: Atena, 11 – 37.
- Silverman, D. 2000. *Doing qualitative research. A practical handbook*. London: Sage.
- Silverman, D. 2006. *Interpreting qualitative data*. (3rd. ed.) London: Sage.
- Simonsen, J. & Kensing, F. 1998. Overlooked collaborative and educational prospects. Make room for Ethnography in Design! *Journal of computer Documentation* 22 (1), 20–30.
- Sitra, 1998. Elämänlaatu, osaaminen ja kilpailukyky. Tietoyhteiskunnan kehittämisen perustelut. (Viitattu 20.11.2010)
<http://www.sitra.fi/julkaisut/tietoyhteiskunta/sitra206liite.pdf?download=>
- Sivunen, A. 2000. Ikääntyvät ja tieto- ja viestintäteknikka. Teoksessa M. Mäkinen, K. Salminen & M-L. Viherä (toim.) *Tietoyhteiskuntaa ymmärtämässä*. Helsinki: Sonera Oyj, 84–95.
- Skurnik, S. 2005. Suomalaisen talousmallin muutos. Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinapaiseen globaalitalouteen. Helsinki: Tammi.
- Slevin, J. 2000. *The Internet and Society*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Smith, A. 1933. *Kansojen varallisuus*. Porvoo ja Helsinki: WSOY. Suomentaja T.T. Kaila.
- Smith, C. N. 1999. Ethics and the Typology of Consumer Value. In M. B. Holbrook (toim.) *Consumer Value. Framework for analysis and research*. London: Routledge, 147–158.
- Smith, M. R. 1995. Technological Determinism in American Culture. Teoksessa M. R. Smith & L. Marx (toim.) *Does Technology Drive History? The*

- Dilemma of Technological Determinism. Cambridge, Mass: The MIT Press, 1-35.
- Smith, T. L. & Toseland, R. W. 2006. The Effectiveness of a Telephone Support Program for Caregivers of Frail Older Adults. *The Gerontologist* 46 (5), 620-629.
- Spinuzzi, C. 2000. Investigating the Technology-Work Relationship: A Critical Comparison of Three Qualitative Field Methods. *Technology & Teamwork*. (Viitattu 18.5.2010)
<http://www.ccs.neu.edu/course/isu692/readings/Three%20Research%20Methods.pdf>
- Sternberg, R. J. 1988. A Three-faced model of creativity. Teoksessa R.J. Sternberg (toim.) *The Nature of creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 125-147.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. 1999. The Concept of Creativity: prospects and Paradigms. Teoksessa R. J. Sternberg (toim.) *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 3-15.
- Sternberg, R. J. & O'Hara, L. A. 1999. Creativity and Intelligence. Teoksessa R. J. Sternberg (toim.) *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press 251-272.
- Steward, M. J., Hart, G., Mann, K., Jackson, S., Langille, L. & Reidy, M. 2001. Telephone support group intervention for persons with hemophilia and HIV/Aids and family caregivers. *International Journal of Nursing Studies* 38, 209-225.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Suomentanut Maarit Tillman. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 2001. *Customer Relationship Management. Creating competitive advantage through win-win relationship strategies*. Singapore: McGraw-Hill.
- Strandvik, T. 2008. *Palvelulogiikka. Palveluliiketoimintakoulutus*. TS/HANKEN & IFL, 11.3.2008.
- Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.
- Ståhle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Tulevaisuusvaliokunta Teknologia-arviointeja 19, Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. Helsinki: Edita Prima.
- Ståle, P. & Wilenius, M. 2006. *Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu*. Helsinki: Edita.
- Suchman, L. 1987. *Plans and situated action. The problem of human machine communication*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Suchman, L. 2003. Working relations of technology production and use. Teoksessa D. MacKenzie (toim.) & J. Wajcman *The Social Shaping of Technology*. (2nd ed.) Buckingham: Pen University Press, 258-265.

- Suchman, L., Blomberg, J., Orr, J. E. & Trigg, R. 1999. Reconstructing Technologies as Social Practice. *The American Behavioral Scientist* 43 (3), 392–408.
- Suomalaista tietoyhteiskuntaa rakentamassa. Hallituksen tietoyhteiskuntaohjelma, 2003–2007. Loppuraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13/2007.
- Suutari, M. 2009. Palvelubusiness on muutakin kuin tukanleikkuuta ja paitojen pesemistä. *Vieraskynä*, Helsingin Sanomat, 1.6.2009.
- Taatila, V. 2004. The Concept of Organizational competence – A Foundational Analysis. *Jyväskylä Studies in Computing* 36. Jyväskylä.
- Tainio, R. 2006. Suomalaisen liiketoimintajärjestelmän rakenteellinen ja kulttuurinen muutos. Teoksessa R. Heiskala & E. Luhtakallio (toim.) *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Helsinki: Gaudeamus, 65–81.
- Taipale, V. & Hämäläinen, H. 2007. *Kertomuksia sosiaalisista innovaatioista*, Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.
- Tapscott, D. & Williams, A. D. 2006. *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*. New York: Portfolio.
- Tarkiainen, A. 2004. Innovaatioretoriikka ja hyvinvointiklusteripolitiikka, Teoksessa T. Lemola & P. Honkanen (toim.) *Innovaatiopoliikka – Kenen hyväksi, keiden ehdoilla?* Helsinki: Gaudeamus, 270–280.
- Tauriainen, P. 2009. Teknologiatuettu työssä oppiminen. Matkapuhelimen ja verkko-oppimisympäristön käyttö työssä oppimisessa ammatillisessa peruskoulutuksessa. (Viitattu 20.04.2010). *Kasvatustieteiden tiedekunta, kasvatustieteiden ja opettajakoulutuksen yksikkö*, Oulun yliopisto. Oulu 2009 E 105.
<http://herkules.oulu.fi/isbn9789514292149/isbn9789514292149.pdf>.
- Tedlock, B. 2000. *Ethnography and Ethnographic Representation*. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage, 455–486.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 7 (Aug 1997), 509–533.
- Tekes, 2009. Tiede- ja innovaationeuvosto, kaaviokuva. (Viitattu 10.1.2009). [Tekes.www-sivut](http://www.tekes.fi).
- Tervola, M. 2009. Lankapuhelin lähti, mitä tilalle? *Helsingin Sanomat* 30.9.2009.
- Terävä, T. 2006. Puhumalla paras® -kaaviot. Puhelinrinki vapaaehtois- ja vertaistoiminnan tukena. Puhumalla paras® - kehittämishanke. Eläkeliitto.
- Terävä, T. 2007. Viestintä teknistyy – vanhemmilta käyttäjiltä haasteita tuotekehittäjille. *HETKY*, 1/2007, 13–15.
- Tesch, R. 2002. *Qualitative Research. Analysis types & software tools*. Basingstoke: Falmer Press.
- Their, S. 1994. *Pedagoginen johtaminen*. Maarianhamina: Mermerus.

- Tiede- ja teknologianeuvosto, 2008. Tiede- ja teknologianeuvosto linjasi lähivuosien koulutus-, tiede-, teknologia-, ja innovaatiopolitiikkaa. Tiedote 9.12.2008.
- Tietotaitotalkoot, 2009. Tietotaitotalkoot – hanke. Vipuvoimaa EU:lta 2007 – 2013. (Viitattu 3.3.2010) www.tietotaitotalkoot.fi.
- Tilastokeskus, 2008. Tieto- ja viestintäteknikka arjessa. Haastattelututkimusten tuloksia suomalaisten tieto- ja viestintäteknikan käytöstä 2007. Katsauksia 2008/1, Tilastokeskus. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tilastokeskus, 2009a. Internetin käytön yleistymisen pysähtyi. (Viitattu 3.3.2010) http://www.stat.fi/til/sutivi/2009/sutivi_2009_2009-09-08_tie_001.html.
- Tilastokeskus, 2009b. Televiestintätalasto. (Viitattu 3.3.2010) <http://tilastokeskus.fi/til/tvie/index.html>.
- Tilastokeskus, 2009c. Internetin käytön muutokset. Tieto- ja viestintäteknikan käyttö 2008 – tutkimuksen tuloksia. Katsauksia, 1/2009. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tilastokeskus, 2009d. Väestötalastot 2009. (Viitattu 3.3.2010). http://www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09-30_tie_001_fi.html.
- Tnsgallup, 2004. Huomisen kynnyksellä 2004: Kysely 55–74-vuotiaiden tulevaisuudennäkymistä. TNS Gallup Oy.
- Tsai, W. & Ghosland, S. 1998. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal* 41, 464–476.
- Tuomaala, R. & Viherä, M-L. 2002. Teknologiapoliitikasta asiakaslähtöisyyteen – Miten naiset on otettu huomioon televiestipalvelujen kehityksessä. Teoksessa M. Mäkinen, K. Salminen & Viherä M-L. (toim.) Tietoyhteiskuntaa ymmärtämässä. Helsinki: Sonera Oyj, 278–292.
- Tuomaala, R. 2002. Teknologiapoliitikasta asiakaslähtöisyyteen – Miten naiset on otettu huomioon televiestipalvelujen kehityksessä, Helsingin yliopisto. Valtiotieteellisen tiedekunnan pro gradu-työ.
- Tuomi, I. 1999. Inside Innovation Clusters: Collective Knowledge Creation in Networks and Communities. Teoksessa G. Schienstock & O. Kuusi (toim.), Transformation towards a Learning Economy. The Challenge for the Finnish Innovation System. Sitra 213, Helsinki: Sitra, 143–157.
- Tuomi, I. 2002. Networks of Innovation. Change and Meaning in the Age of the Internet. New York: Oxford University Press.
- Tuomi, I. 2005. Yhteisöllisyyden paluu tietoyhteiskuntaan. Teoksessa A. Hautamäki, T. Lehtonen, J. Sihvola, I. Tuomi, H. Vaaranen & S. Veijola (toim.) Yhteisöllisyyden paluu. Helsinki: Gaudeamus, 132–162.
- Tuomi, I. 2007. Luovuuden etiikka. Teoksessa T. Mylly, J. Lavapuro & M. Karo (toim.) Tekemisen vapaus. Luovuuden ehdot ja tekijänoikeus. Helsinki: Gaudeamus, 31–45.
- Turunen, K. E. 1988. Ihmisen kasvatus. Jyväskylä: Atena.
- Töttö, P. 2004. Syvällistä ja pinnallista. Tampere: Vastapaino.
- UNFPA, 2010. Population aging: A Larger and Older Population. (Viitattu 28.6.2010). <http://www.unfpa.org/pds/ageing.html>.

- Uotinen, J. 2006. Kansalaiset kilpailukykyisessä innovaation kärkimaassa. Teoksessa J. Ali-Yrkkö, P. Honkanen S. Hyysalo & J. Uotinen (toim.) Globalisaatio, innovaatio ja kansalaisuus – ProACTiivisia näkökulmia innovaatiopolitiikkaan. Kauppa- ja teollisuusministeriö ja TEKES.
- Uusi-Rauva, E. & Pirjetä, M. 2002. Ammatin etiikka. Teoksessa P. Juuti (toim.) Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. Jyväskylä: PS-kustannus, 71–96.
- Vaitti, L. 2005. Vertaansa vailla-projekti. Kehitysvammaisten tukiliitto ry, (Viitattu 10.10.2008) http://www.kvtl.fi/sivu/vertaansa_vailla_tutkimus.
- Vakimo, S. 2001. Paljon kokeva, vähän näkyvä. Tutkimus vanhaa naista koskevista kulttuurisista käsityksistä ja vanhan naisen elämän käytännöistä. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- van den Hoven, J. & Manders-Huits, N. 2008. The Person at Risk, The Person at Risk. (Viitattu 10.5.2010). http://www.ccsr.cse.dmu.ac.uk/conferences/ethicomp/ethicomp2008/abstracts/ethicomp2008_hoven_huits.php
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004a. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68, 1-17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004b. The Four Service Marketing Myths. Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of service research* 6 (4), 324–335.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008a. From Goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management* 37, 254 – 259.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008b. Why “service”? *Journal of the Academy Marketing Science* 36, 25–38.
- Venkula, J. 2005. Tekemisen taito. Helsinki: Kirjastudio.
- Viestintämarkkinat 2003. 23.5.2003/393. (Viitattu 25.9.2008). <http://www.ficora.fi/index/saadokset/lait/vml.html>
- Viestintävirasto, 2008. Puhelinpalvelut. (Viitattu 25.9.2008). <http://www.ficora.fi/palvelut/palvelutaiheittain/puhelinjalaajakaista/puhelinpalvelut.html>.
- Viherä, M-L. 1999. Ihminen tietoyhteiskunnassa – kansalaisen viestintävalmiudet kansalaisyhteiskunnan mahdollistajana. Sarja A-1:1999. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Viherä, M-L. 2000. Digitaalisen arjen viestintä. Miksi, millä ja miten. Helsinki: Edita.
- Viherä, M-L. 2003. Viestintäpalvelut sosiaalisen pääoman katalysaattorina esimerkkien valossa. *Futura* 3/03, 60–72.
- Viherä, M-L. 2009. Sosiaalisen median haasteita – mitä uutta, mitä vanhaa? *Futura* 2/2009, 52–68.
- Viherä, M-L. & Luokola, T. 1993. Tavoitammeko toisemme? Helsinki: Painatuskeskus, Opetushallitus.
- Viherä, M-L. & Viukari, L., 2003 A Mobile Panel to Activate Social Capital: Case Study of the Town of Varkaus. Teoksessa P. Cunningham et al. (toim.)

- Building the Knowledge Economy: Issues, Applications, Case Studies. Amsterdam: IOS Press, 770-777.
- Viherä, M-L. & Viukari, L., 2004. Map of Customer Needs eEurope 2005 - Commentary and outline from the Viewpoint of an Everyday User. Teoksessa P. Cunningham and M. Cunningham (toim.) eAdoption and the Knowledge Economy: Issues, Applications, Case Studies. Amsterdam: IOS Press, 58-64.
- Viitamo, E. 2009. Service Management and Economy - Merging analysis on Service Productivity. Tutkimusraportti 212, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Viukari, L. & Viherä, M-L., 2007. European Information Society and the Ageing Population - Group Calls Helping Non-Governmental Organizations. Teoksessa P. Cunningham and M. Cunningham. (toim.). Expanding The Knowledge Economy: Issues, Applications, Case Studies. Amsterdam: IOS Press, 765-772.
- von Hippel, E. 1988. The Source of Innovation. (Viitattu 1.10.2008) Download courtesy of OUP at <http://web.mit.edu/evhippel/www> .
- von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. 2000. Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. New York: Oxford University Press.
- von Wright, G.H. 1972. Varieties of Goodness. London: Routledge & Kegan Paul.
- von Wright, G.H. 1988. Humanismi elämänasenteena. Helsinki: Otava.
- von Wright, G.H. 2002. Elämäni niin kuin sen muistan. Helsinki: Otava.
- Vuorinen, M. Särkelä, R., Perälähti, A., Peltosalmi, J., Peisa, L., Londén, P. & Eronen, A. 2005. Vertaansa vailla. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveystyöjärjestöistä. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Vähämäki, J. 2008. Yhteistyöstä työyhteisöksi. Tiedepolitiikka 4/2008, 17-26.
- Välikangas, L. 2009. Mistä apua, kun strategia pittää? Avista HSE 2/2009, 10-11.
- Weick, K. E. 1995. Sensemaking in Organisations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Westermarck, E. 1933. Moraalin synty ja kehitys I. Siveelliset yleiskäsitteet. Suomentaja E. Olsoni. Porvoo: Werner Söderström.
- Wikipedia, 2010. Sosiaalinen media. (Viitattu 12.5.2010). http://fi.wikipedia.org/wiki/Sosiaalinen_media.
- Williams, R. & Edge, D. 1996. The social shaping of technology. Research Policy 25, 865-899.
- Willoughby, K. W. 2004. Technological Semantics and Technological Practice: Lessons from an Enigmatic Episode in Twentieth-Century Technology Studies. Knowledge, Technology & Policy 17 (3-4), 11-43.
- Wilson, A., Zeithaml, V. A, Bitner, M. J. & Gremler, D. D. 2009. Services Marketing. Integrating Customer Focus across the Firm. (5th ed.) New York: McGraw-Hill/Irvin.

- Winner, L. 1993. Upon Opening the Black Box and Finding It Empty: Social Constructivism and the Philosophy of Technology. *Science, Technology, & Human Values* 18 (3), 362-378.
- Winter, L. & Giltin, L.N. 2007. Evaluation of a Telephone-Based Support Group Intervention for Female Caregivers of Community-Dwelling Individuals With Dementia. *American Journal of Alzheimer's Disease and Other Dementias* 21, 391-397.
- Wittgenstein, L. 1968. *Philosophical Investigations*. Oxford: Blackwell.
- Woodall, T. 2003. Conceptualizing "value for the customer": an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review* 12, 1-41.
- Woodruff, R. B. 1997. Customer Value: The Next Source of competitive Advantage. *Journal of Academy of Marketing Science* 25 (2), 139-153.
- Woodruff, R. B. & Flint, D. J. 2006. Marketing's service-dominant logic and customer value. Teoksessa R. Lusch & S. Vargo (toim.) *The Service-dominant logic of marketing: dialog, Debate, and Directions*. Armonk, N. Y.: M.E. Sharpe, 183-195.
- Yeung, A. B. 2003. Sosiaalinen pääoma vapaaehtoistoiminnassa. *Futura* 3/03, 5-23.
- Yeung A. B. 2004. Suomalainen vapaaehtoistoiminta kansainvälisessä kentässä. (Viitattu 15.6.2007). Kansalaisfoorumi.
http://kansalaisfoorumi.fi/sivu.php?artikkeli_id=277
- Yeung, A. B. 2005. Tutkimustyökaluja vapaaehtoisuuden mysteeriiin. Teoksessa M. Nylund & A.B. Yeung (toim.) *Vapaaehtoistoiminta: anti, arvot ja osallisuus*. Tampere: Vastapaino, 83-103.
- Yin, R. K. 2003. *Case Study Research. Design and Methods*. (3rd edit.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ylä-Anttila, P. 2008. Kansalaisjärjestöt vaikuttajina Suomessa. (Viitattu 7.2.2008).
<http://www.kansanvalta.fi>.
- Ylä-Anttila, M. 2006. Between two worlds - stakeholder management in a knowledge intensive governmental organisation. (Viitattu 10.5.2009). Turun kauppa- ja koulun julkaisuja. Sarja A-7:2006.
http://www.tse.fi/FI/media/ajankohtaista/Pages/vaitostiedote_ylaranta.aspx.
- Zaltman, G. 2003. *How customers think. Essential insights into the mind of the market*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. 2003. *Services Marketing. Integrating Customer Focus across the Firm*. New York: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A. 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* 52 (3), 2-22.

LIITE 1 Kyselylomake puhelinrinkeihin osallistujille

Puhelinhaastattelukysymykset puhelinrinkeihin osallistuneille.

1. Minkälainen puhelin teillä on?
lankapuhelin
kännykkä
molemmat

2. Onko puhelimessanne kaiutin?

3. Onko teidän mahdollista saada laajakaistaa?