

Viestintä kuntien käyttäjälähtöisissä
palveluinnovaatioissa

Noora Pellinen
Pro gradu -tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Viestintätieteiden laitos
Yhteisöviestintä
Syksy 2015

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen tiedekunta	Laitos – Department Viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Pellinen Noora Emilia	
Työn nimi – Title Viestintä kuntien käyttäjälähtöisissä palveluinnovaatioissa	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Elokuu 2015	Sivumäärä – Number of pages 94 + 3
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Viestintää käyttäjälähtöisissä innovaatioissa on tutkittu varsin vähän. Tässä pro gradu -työssä tarkasteltiin, millaisia tehtäviä viestinnällä on käyttäjien osallistamisessa innovaatioprosesseihin ja millaisin perustein viestinnän menetelmät osallistamisessa valitaan. Tutkimuksen kohteena oli kahdeksan kuntaa ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, jotka toteutettiin pääosin puhelimitse helmi-maaliskuussa 2014. Haastateltavina oli yksitoista kuntien käyttäjälähtöisissä innovaatioprosesseissa vaikuttanutta viranhaltijaa. Kerätty aineisto analysoitiin teemoittelemalla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena viestinnälle jäsenyi kuusi tehtävää käyttäjien osallistamisessa: 1) motiivointi, 2) luottamuksen rakentaminen, 3) innovaatiotehtävän selkeyttäminen, 4) yhteisymmärryksen saavuttaminen, 5) sitouttaminen ja 6) seuranta. Vastaavasti osallistamisessa käytettyjen viestintämenetelmien valinnassa painotettiin niiden tarjoamia mahdollisuuksia 1) vaivattomaan osallistumiseen, 2) ryhmäytymiseen, 3) välittömään palautteenantoon, 4) jatkuvaan vuorovaikutukseen sekä 5) viestinnän tasapuolisuuteen.</p> <p>Havaitut viestinnän tehtävät viittaavat siihen, että viestinnällä on merkitystä käyttäjien osallistamisessa innovaatioprosessiin. Konkreettisuus, avoimuus, kaksisuuntaisuus, jatkuvuus sekä toisten mielipiteitä kunnioittava viestintäilmapääpiiri ovat tärkeitä viestinnän onnistumisessa. Innovaatiotyössä käyttäjien osallistamista tukevat tulosten valossa sellaiset viestinnän menetelmät, jotka soveltuvat kohderyhmälle, ja joiden ominaisuudet edistävät yhteistyötä ja -ymmärryksen muodostumista innovaatiotyön osapuolten välillä. Tulokset antavat viitteitä myös siitä, että teknologiavälitteisten viestintämenetelmien tarjoaminen kasvokkaisuviestinnän ohella voisi edistää käyttäjien osallistumista kuntien innovaatioprosesseihin.</p> <p>Jatkossa olisi hyvä tutkia esimerkiksi teknologiavälitteisen viestinnän toimivuutta käyttäjien osallistamisessa organisaatioiden avoimiin innovaatioprosesseihin.</p>	
Asiasanat – Keywords avoin innovaatio, innovaatioviestintä, kunta, käyttäjälähtöinen kehittäminen, käyttäjien osallistaminen, viestinnän menetelmät, viestinnän tehtävät	
Säilytyspaikka – Depository Viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 INNOVAATIOT KUNTASEKTORILLA	4
2.1 Innovaation määritelmiä ja tyyppejä	4
2.2 Innovaatiot prosessina	8
2.3 Kunnat innovaatioympäristöinä.....	11
3 KÄYTTÄJÄT INNOVAATIOIDEN LÄHTEINÄ.....	15
3.1 Avoin ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta.....	15
3.2 Innovaatioiden yhteiskehittäminen	21
4 VIESTINTÄ KÄYTTÄJÄLÄHTÖISISSÄ INNOVAATIOISSA .	24
4.1 Viestintä käyttäjäyhteistyön perustana	25
4.2 Viestintä käyttäjien osallistamisessa	29
4.3 Viestintämenetelmät käyttäjien osallistamisessa	32
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmenetelmä	38
5.2 Aineiston keruu ja tutkimukseen osallistujat	42
5.3 Aineiston käsittely ja analyysi.....	45
6 TUTKIMUSTULOKSET	47
6.1 Taustaa käyttäjien osallistamisesta	47
6.2 Viestinnän tehtävät käyttäjien osallistamisessa	50
6.3 Viestinnän menetelmät käyttäjien osallistamisessa	56
7 PÄÄTÄNTÖ.....	61
7.1 Johtopäätökset ja pohdinta	62
7.2 Tutkimuksen arviointi.....	76
7.3 Jatkotutkimusaiheet.....	81
KIRJALLISUUS.....	84

1 JOHDANTO

Suomen kuntasektori on murroksessa, jonka taustalla vaikuttavat muun muassa väestön ikärakenteesta johtuvat palveluntarpeen lisääntyminen ja kuntien taloudellisen tilanteen kiristyminen. Veronmaksajat ja rahoittajat vaativat julkiselta sektorilta tehokkaampaa toimintaa ja parempaa suoriutumista vähemmillä resursseilla (Damanpour & Schneider 2008, 511). Suomessa vuonna 2013 hyväksytyn valtion vaikuttavuus- ja tuottavuusohjelman tavoitteena on kehittää julkisen sektorin tuottavuutta ja samalla muun muassa parantaa asiakaskokemuksia (Valtiovarainministeriö 2013). Valtionhallinnossa ja kunnissa etsitään keinoja kääntää julkisen sektorin kurssia kestävämpään suuntaan, mutta samalla kansalaisille on turvattava palveluiden saataavuus. Ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan uudenlaisia toimintatapoja ja innovaatioita.

Innovaatiosta onkin tullut kulmakivi julkisen hallinnon uudistukselle (Boyne, Gould-Williams, Law & Walker 2005, 419), ja siksi julkinen sektori on myös hedelmällinen alusta niiden tutkimukselle. Aiemmin innovaatiotutkimus on keskittynyt pääosin yksityisen sektorin tutkimiseen ja julkisen sektorin innovaatiot ovat jääneet paitsioon (Damanpour & Schneider 2008, 511). Myös palveluinnovaatiot ovat vasta viime vuosikymmenenä nousseet tutkimuksessa kasvavan kiinnostuksen kohteiksi (Miles 2005), kun aiempi tutkimus on keskittynyt pääosin tuoteinnovaatioiden tarkasteluun (Gassman, Enkel & Chesbrough 2010, 217).

Avoin innovointi, jossa korostetaan ulkoisten sidosryhmien, kuten käyttäjien merkitystä uusien ajatusten lähteinä, nähdään hyödylliseksi tavaksi vahvistaa julkista sektoria tulevaisuuden haasteita varten (Hennala, Parjanen & Uo-

tila 2011, 365). Avoimesta innovointitavasta on muodostunut myös yksi aikamme innovaatiotutkimuksen pääsuuntauksista (Gassman ym. 2010, 215). Menneellä vuosikymmenellä julkisella sektorilla on yksityisen tapaan alettu painottamaan asiakastyytyvää ja kilpailua. Myös käyttäjälähtöisten innovaatioiden arvostus on lisääntynyt. (Evangelista & Savona 2002, 310.) Käyttäjälähtöiset innovaatiot eivät ole uusi ilmiö, mutta vallitsevalla teknologian ja yksilöllisyyden aikakaudella ne ovat saavuttaneet yhä suuremman aseman organisaatioiden kehittämisprosesseissa (Hyvönen, Heiskanen, Repo & Saastamoinen 2007, 31). Myös Suomen hallitus on määritellyt käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan yhdeksi tärkeäksi kehityskohteeksi. Käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan tavoitteena on edistää käyttäjien tarpeisiin ja järjestelmälliseen osallistamiseen perustuvaa innovaatiotoimintaa julkisella ja yksityisellä sektorilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 5, 40.) Työ- ja elinkeinoministeriön (2010, 47) mukaan esimerkiksi julkisten palvelujen uudistamisessa hyödynnetään tänä päivänä jo monipuolisesti käyttäjälähtöisyyttä ja siihen liittyviä menetelmiä.

Viestinnällä on useissa tutkimuksissa todettu olevan merkittävä rooli organisaatioiden innovaatiotoiminnan tukemisessa. Aiemmassa tutkimuksessa viestinnän merkitystä on tarkasteltu etenkin innovaatioiden omaksumisessa ja niiden leviämässä (esim. Damanpour & Schneider 2006; Rogers 2003), organisaation sisäisen innovaatiokyvyn kehittämisessä (esim. Kivimäki ym. 2000; Linke & Zerfass 2011; Wilson 1992) sekä organisaatioiden välisen innovaatioyhteistyön tukemisessa (esim. Walker & Stohl 2012). Sen sijaan tutkimuskirjallisuudessa ei ole vielä tarkasteltu kattavasti viestinnän merkitystä avoimissa, käyttäjälähtöisissä innovaatioissa. Myös tutkimus käyttäjien osallistamisesta organisaatioiden innovaatioprosesseihin on vasta alussa (Magnusson, Matthing & Kristensson 2003, 121).

Tässä tutkimuksessa pyritään osaltaan täyttämään aiemman tutkimuksen katvealueita tarkastelemalla viestinnän merkitystä käyttäjälähtöisissä palveluinnovaatioissa. Tutkimuksessa selvitetään, millaisia tehtäviä viestinnällä nähdään olevan käyttäjien osallistamisessa innovaatioprosesseihin ja millaisin perustein käyttäjien osallistamisessa hyödynnetyt viestinnän menetelmät valitaan. Tutkimuksen kohteena ovat käyttäjälähtöiset palveluinnovaatiot kuntasektorilla ja aihetta tutkitaan prosessissa avainasemassa olleiden kunti-

en viranhaltijoiden näkökulmasta. Käyttäjillä viitataan kuntapalveluiden asiakaskuntaan. Kunnan palveluinnovaatiot määritellään tässä tutkimuksessa Walkeria (2007, 593) mukailleen uusiksi tai kehitetyiksi palveluiksi, joita kunnat tarjoavat asiakkaidensa tarpeeseen.

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda lisää ymmärrystä siitä, miten viestinnällä voidaan tukea käyttäjälähtöisiä innovaatioprosesseja ja käyttäjien osallistumista. Tuloksista toivotaan olevan hyötyä niin käyttäjälähtöisten innovaatioprosessien parissa työskenteleville viestinnän kuin muiden alojen asiantuntijoille.

2 INNOVAATIOT KUNTASEKTORILLA

Innovaatio on monimutkainen ilmiö, jota on tutkittu runsaasti eri tieteenaloilla useista näkökulmista (Damanpour & Schneider 2008, 469). Innovaatioiden laaja-alainen tutkiminen on tarpeen, sillä mikään tieteenala ei yksinään kata kaikkia innovaatioiden ulottuvuuksia (Fagerberg 2005). Tässä luvussa käsitellään organisaation innovaation määritelmiä, innovaatioprosessia ja tekijöitä, joilla on kirjallisuudessa esitetty olevan vaikutusta organisaatioiden innovaatiotoimintaan. Lisäksi luvussa kuvataan julkisten organisaatioiden, kuten kuntien, innovaatiokykyyn vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä.

2.1 Innovaation määritelmiä ja tyyppejä

Organisaatioiden innovaatiot määritellään kirjallisuudessa laajasti uuden tuotteen, palvelun tai hallinnollisen järjestelmän omaksumiseksi (Damanpour 1991, 556). Uutuus on kuitenkin suhteellinen käsite, sillä innovaatio voi olla uusi sen kehittäjälle, omaksuvalle organisaatiolle, paikallisyhteisölle tai koko maailmalle (Hautamäki 2010, 76). Uutuusarvon määrittää siis viimekädessä käyttäjän näkemys sen uutuudesta (Rogers 2003, 14).

Innovaatioiden nähdään kohentavan organisaation suorituskykyä (Damanpour 1991, 556). Sekä teoriassa että käytännössä katsotaan, että organisaation tulisi innovoida tehostaakseen toimintaansa, ja innovaatioita pidetään jopa niiden elinehtona (Damanpour & Schneider 2006, 5). Ideointi ja innovointi ovatkin organisaatioissa jatkuvasti käynnissä olevia prosesseja (Fagerberg 2005, 5).

Innovaatioiden alkulähteinä pidetään luovia ja hyödyllisiä ideoita (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996, 1154). Innovaatioprosessi voi käynnistyä johdon päätöksestä tai olla ulkoisten olosuhteiden määräämää (Damanpour & Schneider 2006, 216). Toimintaympäristön uhat ja mahdollisuudet saavat organisaatiot omaksumaan innovaatioita, joiden avulla ne pyrkivät sopeutumaan ympäristön vaatimuksiin ja parantamaan suorituskykyään (Damanpour ym. 2009, 655). Ulkoisesta toimintaympäristöstä tulevia paineita voivat olla esimerkiksi kasvava kilpailu, lisääntyvät rajoitukset, resurssien puute tai muuttuvat asiakasvaatimukset. Organisaatio voi innovoida myös hankkiakseen kilpailuetua, saavuttaakseen korkeampia tavoitteita tai kehittääkseen olemassa olevien tuotteiden tai palveluiden valikoimaa ja laatua. (Damanpour ym. 2009, 652–653.)

Aiemmassa tutkimuksessa innovaatioita on luokiteltu monella tavalla (taulukko 1). Tunnetuin ja tutkituin variaatio on jaottelu tuote- ja prosessi-innovaatioihin. (Damanpour ym. 2009, 653.) *Tuoteinnovaatioilla* tarkoitetaan sekä konkreettisia tuotteita ja aineettomia palveluita (Edquist ym. 2002, 567). *Prosessi-innovaatiot* taas ovat innovaatiota, joilla voidaan tuottaa tuote tai muuttaa palvelua (Damanpour 1991, 561). Prosessi-innovaatiot voidaan jaotella edelleen teknologisiin ja hallinnollisiin prosessi-innovaatioihin (Kimberly & Evanisko 1981, 92, 94). Damanpour ym. (2009, 654–655) viittaavat aiempiin määritelmiin (esim. Birkinshaw ym. 2008; Boer & During 2001), joiden mukaan *teknologisilla prosessi-innovaatioilla* pyritään esimerkiksi lyhentämään toimitusaikoja tai leikkaamaan tuotantokustannuksia, kun taas *hallinnolliset prosessi-innovaatiot* voivat liittyä vaikkapa organisaation motivointi- ja palkitsemisjärjestelmiin, strategioihin, organisaation rakenteisiin tai johtamisprosesseihin.

Taulukko 1. Koonti innovaatiotyypeistä

Innovaatiotyypit	Jaottelu	Määritelmä
Tuote- ja palveluinnovaatiot	Konkreettiset tuotteet	<ul style="list-style-type: none"> Koskevat konkreettisia tuotteita tai aineettomia palveluita ja voivat olla: <ul style="list-style-type: none"> täysiä, eli uusille markkinoille suunnattuja uusia tuotteita tai palveluita kasvuhakuisia, eli uusille markkinoille suunnattuja olemassa olevia tuotteita tai palveluita kehittyviä, eli uusia tuotteita tai palveluita olemassa oleville asiakkaille
	Aineettomat palvelut	
Prosessi-innovaatiot	Teknologiset innovaatiot	<ul style="list-style-type: none"> Koskevat organisaation teknologisia prosesseja, esim. toimitusaikojen leikkaamista, tuotantokustannusten alentamista jne.
	Hallinnolliset innovaatiot	<ul style="list-style-type: none"> Koskevat organisaation hallinnollisia prosesseja, esim. henkilöstön palkitsemista, johtamismalleja, strategioita jne.
Innovaatiot muutoksena	Radikaalit innovaatiot	<ul style="list-style-type: none"> Aiheuttaa käännteentekevän muutoksen aiempaan. Luo uusia, mutta hajottaa samalla vanhoja toimintatapoja. Lopputulos ennalta arvaamaton, synnyttää usein epävarmuutta.
	Vähittäiset innovaatiot	<ul style="list-style-type: none"> Aiheuttaa maltillisen muutoksen aiempaan. Lopputulos usein ennakoitavissa ja synnyttää vähäistä epävarmuutta. Kumuloituessa voi aiheuttaa suuren muutoksen.

Fagerberg (2005, 7) huomauttaa, että jaottelu tuote- ja prosessi-innovaatioihin saattaa olla häilyvä, sillä yhden organisaation tuoteinnovaatiota voidaan käyttää tehostamaan toisen tuotantoprosesseja. Myös Walker (2007) katsoo jaottelun olevan joidenkin innovaatioiden kohdalla keinotekoista. Esimerkiksi jos iäkkäille kuntalaisille kehitetään uudenlaisia palveluita, jotka pyritään toteuttamaan aiempaa kustannustehokkaammin, muuttaa tämä todennäköisesti myös palveluiden tuotantoprosesseja. Toisinaan jaottelu on kuitenkin paikallaan, sillä esimerkiksi organisaation omaksuma uusi laadunhallintajärjestelmä voi johtaa uusiin johtamistapoihin, muttei välttämättä uusiin tuotteisiin tai palveluihin. (Walker 2007, 595.)

Innovaatiotyyppien onkin tutkimuksissa todettu olevan sidoksissa toisiinsa (Walker 2007, 606). Usein yksi muutos saa aikaan myös muita samanaikaisia muutoksia. Esimerkiksi jos organisaatio maksuu tuoteinnovaation, käynnistyy usein myös prosessi-innovaatioita, joilla pyritään muuttamaan toimintatapoja tuotteen tai palvelun tuottamiseksi. (Van de Ven & Poole 1995, 529.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään kuntien palveluinnovaatioihin, jotka saattavat tosin tarkoittaa muutoksia myös toimintatavoissa, kuten Fagerberg (2005, 7) ja Walker (2007, 595) edellä esittävät. Palvelumarkkinat ovat moninaiset ja kattavat julkisen sektorin ohella myös yksityisen sektorin (Miles 2005). Palveluinnovaatioita on kolmen tyyppisiä: *täysiä innovaatioita*, jotka ovat uusille asiakasryhmille tarjottavia uusia palveluita, *kasvuhakuisia innovaatioita*, joilla tarkoitetaan olemassa olevien palveluiden tarjoamista uusille asiakkaille sekä *kehittyviä innovaatioita*, jolloin olemassa oleville asiakkaille tarjotaan uusia palveluita. Koska julkisia palveluita tuottavien organisaatioiden ensisijainen tarkoitus on kansalaisten tarpeiden täyttäminen, ovat palveluinnovaatiot Walkerin (2007) mukaan tärkeimpiä innovaatiotyyppisiä, joita julkisorganisaatioissa kehitetään. Kuitenkin myös muita innovaatiotyyppisiä tarvitaan, jotta julkisorganisaatiot pystyvät vastaamaan niille asetettuihin moninaisiin tavoitteisiin (Walker 2007, 593–594, 610).

Innovaatiot tarkoittavat aina muutoksen luomista organisaatiossa (Damanpour ym. 2009, 655), ja ne voidaan luokitella myös sen mukaan, minkä suuruisen muutoksen ne saavat aikaan omaksuvan organisaation toimintaan (Damanpour 1991, 561). Yleisesti tunnetun luokittelun mukaan innovaatio voi aiheuttaa joko käänteentekevän eli radikaalin, tai maltillisen eli vähittäisen muutoksen aiempaan (Hautamäki 2010, 76–77).

Radikaalit innovaatiot luovat uutta, mutta osana kehitystä ja vallitsevan tilanteen muuttamista hajottavat myös vanhoja toimintatapoja. Ne vaativat usein kokeilunhalua ja mahdollisuutta epäonnistua. (Hautamäki 2010, 77, 80.) Radikaalin innovaation lopputulos on ennalta arvaamaton, ja siksi se saattaa aiheuttaa ihmisissä epävarmuutta ja vaatii aikaa ymmärryksen muodostamiseen (Van de Ven & Poole 1995, 523).

Tyypillisesti innovaatiot ovat kuitenkin *vähittäisiä* parannuksia olemassa oleviin tuotteisiin, palveluihin tai prosesseihin (Hautamäki 2010, 77). Walkerin (2007, 592) mukaan esimerkiksi julkisissa organisaatioissa innovaatiot ovat yleisimmin vähittäisiä kuin radikaaleja. Tätä selittävät osin juuri radikaaleihin innovaatioihin liittyvät suuremmat riskit. Esimerkiksi Alburyn (2010, 54) mukaan julkisissa organisaatioissa riskinottoa vaikeuttavat muun muassa päätösten tarkempi julkinen tarkastelu sekä niiden mahdolliset epäsuotuisat

vaikutukset yksilöiden ja yhteisön elämänlaatuun. Pidemmällä aikavälillä pienetkin muutokset voivat kuitenkin kumuloitua ja saada aikaan suuren muutoksen. Maltilliset kehitysaskleet aiheuttavat ihmisissä usein suhteellisen vähän epävarmuutta, sillä ne ovat jatkumoa aiemmalle suunnalle, ja siksi helpommin hahmotettavissa ja ennakoitavissa. (Van de Ven & Poole 1995, 522.)

2.2 Innovaatiot prosessina

Yksi tapa tarkastella innovaatioita on nähdä ne monivaiheisena prosessina (Damanpour & Schneider 2006, 216). Innovaatioprosessi sisältää aktiviteettejä, jotka johtavat päätökseen hyväksyä innovaatio sekä aktiviteettejä, jotka mahdollistavat innovaation käyttöönoton (Damanpour 1991, 561).

Rogers (2003) jakaa innovaatioprosessin kahden päävaiheen, käynnistyksen (initiation) ja implementoinnin (implementation) alle. *Käynnistysvaiheessa* on kaksi alavaihetta: agendan asettelu (agenda setting) ja yhteensovittaminen (matching). *Agendan asettelu* -vaiheessa innovaatiolle tarpeen luova ongelma tunnistetaan, se nostetaan organisaation agendalle ja siihen pyritään löytämään ratkaisuja. *Yhteensovittamisvaiheessa* ongelma ja innovaatio pyritään sovittamaan suunnitellusti yhteen ja niiden yhteensopivuutta arvioidaan. Jos innovaatio ei ratkaise ongelmaa, se voidaan tässä vaiheessa myös hylätä. (Rogers 2003, 420, 423, 434.)

Implementointivaiheeseen taas lukeutuvat kaikki tapahtumat ja päätökset, jotka koskevat innovaation käyttöönottoa. Se koostuu kolmesta alavaiheesta, joissa innovaatio *mukautetaan uudelleen* (redefining) organisaation tarpeisiin sopivaksi, sen tavoitteet *selkeytetään* (clarifying) organisaation jäsenille ja lopulta siitä tulee osa jokapäiväisiä *rutiineja* (routinizing) (Rogers 2003, 421, 434).

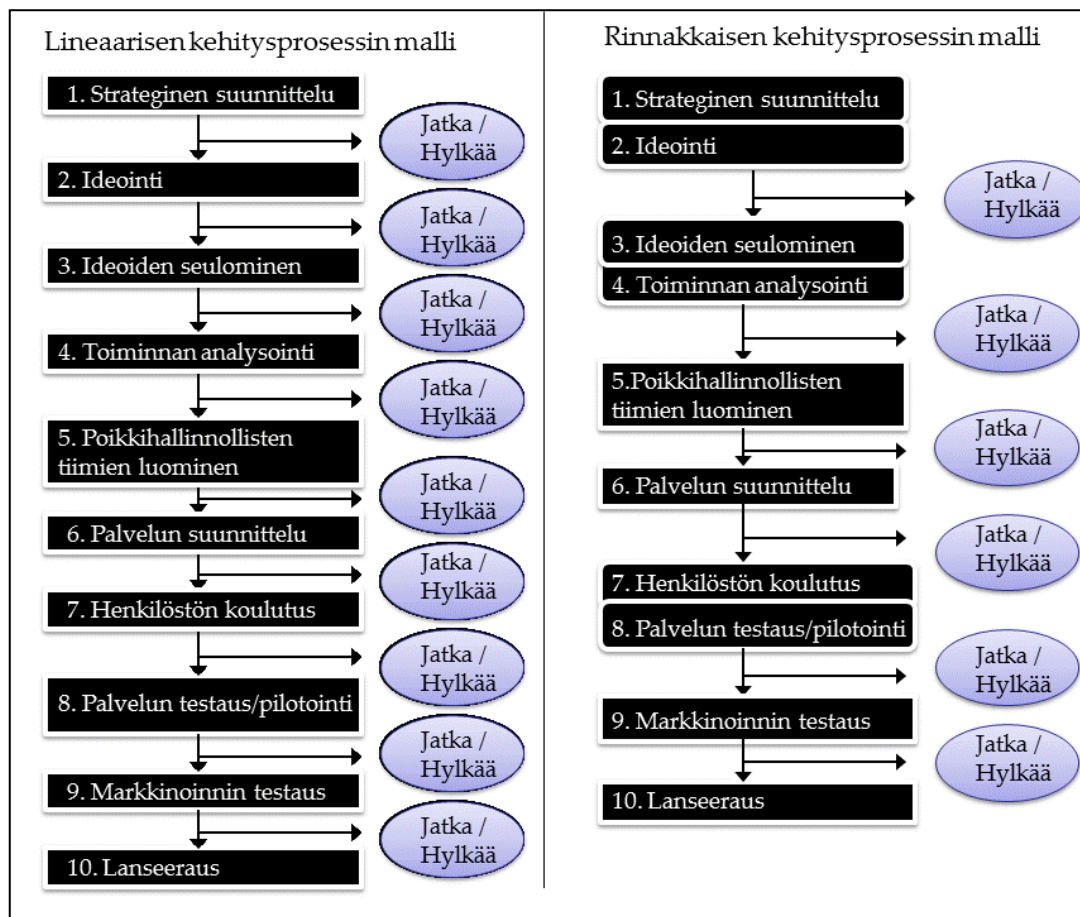
Myös Damanpour ja Schneider (2006, 216–217) ovat määritelleet innovaatioprosessin toisiaan seuraavien vaiheiden sarjaksi. He yhdistävät aiemmassa tutkimuksessa (Mayer & Goes 1988, 903; Rogers 2003, 420) yleisimmin tunnistetut innovaation vaiheet kolmeen kokonaisuuteen: innovaation käynnistämiseen, omaksumispäätökseen ja implementointiin. Kuten Rogers (2003, 420), myös Damanpour (1991, 561) näkee *käynnistysvaiheen* alkavan ongelman

ja innovaation tarpeen havaitsemisesta, jonka jälkeen ratkaisuihin kerätään tietoa, niiden soveltuvuutta organisaatioon pohditaan ja jotain ratkaisua ehdotetaan omaksuttavaksi. *Omaksumispäätösvaiheessa* ehdotettua ideaa punnitaan eri näkökulmista, johto tekee päätöksen innovaation hyväksymisestä ja allokoii siihen tarvittavat resurssit (Mayer & Goes 1988, 903). *Implementointivaiheessa* innovaatiota pyritään muokkaamaan organisaatioon sopivaksi ja organisaatiota valmistellaan sen käyttöönottoon, testaamiseen ja hyväksymiseen, kunnes innovaatiosta tulee osa organisaation rutiineja (Damanpour 1991, 561). Rogersin (2003, 420) näkemyksen mukaan innovaatioprosessin vaiheet kulkevat lineaarisessa järjestyksessä, eikä myöhempiin vaiheisiin voida siirtyä ennen kuin aiemmat vaiheet on jollain tasolla suoritettu. Usein innovaatioprosessit eivät kuitenkaan etene näin selkeästi. Muun muassa Pavitt (2005) onkin kritisoinut lineaarista prosessimallia siitä, että se antaa epärealistisen kuvan innovaation vaiheittaisesta etenemisestä.

Innovaatioprosessia voidaan tarkastella myös vuorovaikutteisena oppimisprosessina. Tällöin innovaatioprosessin ei oleteta noudattavan lineaarista polkua (Edquist 2002, 565), vaan prosessit ja niiden vaiheet nähdään enemmänkin rinnakkaisina ja toisiinsa nivoutuneina, ja perustuvan kokeilun ja erehdyksen mekanismeihin (Pavitt 2005). Lineaarinen prosessimalli onkin tuoreessa innovaatiotutkimuksessa jäänyt vähemmälle huomiolle (Pässilä, Oikarinen, Pajanen & Harmaakorpi 2010, 166–167). Käsitys innovaatioprosessista on lähentynyt prosessimallia, jossa vaiheiden rinnakkaisuuden mahdollisuus huomioidaan (Alam & Perry 2002, 517).

Innovaatioprosessi vaihtelee myös paljon organisaation toimintasektorin, innovaatiotyypin, ajanjakson ja innovaation kohteen mukaan. Toisin sanoen ne ovat hyvin satunnaisia, eikä ole yhtä oikeaa prosessimallia, jota kaikkien organisaatioiden tulisi noudattaa. (Pavitt 2005.) Rogers (2003, 157, 195) kuitenkin painottaa, että innovaatioprosessin vaiheet on hyvä tiedostaa, jotta voidaan ymmärtää innovaatioiden ilmenemistä ja ihmisten käyttäytymistä sekä yksinkertaistaa monimutkainen todellisuus.

Alam ja Perry (2002, 524) tutkivat uusien palveluinnovaatioiden kehitystä ja loivat tutkimuksensa pohjalta kaksi kymmenvaiheista mallia, joista toinen edustaa lineaarista ja toinen rinnakkaisten vaiheiden prosessia (kuvio 1). Molemmat prosessimalleista etenevät kuitenkin melko lineaarisesti, joten rinnakkaisen prosessimallin vuorovaikutteisuus jää lukijalle hieman kyseenalaiseksi. Toisaalta prosessimallit hahmottavat hyvin sitä, miten osa palvelunkehityksen vaiheista on suoritettavissa limittäin.



Kuvio 1. Palvelunkehitysprosessin kaksi mallia (Alam & Perry 2002, 525)

Kumpikin prosessimalli koostuu kymmenestä palvelunkehityksen vaiheesta, joita ovat strateginen suunnittelu, ideoiden luominen, seulominen, toimintaympäristön analysointi, tiimien muodostus, palvelun suunnittelu, henkilöstön koulutus, palvelun testaus, markkinoinnin testaus sekä markkinoille tuonti. Alamin ja Perryn (2002) tutkimuksen mukaan ideaalista kehitysprosessia johdetaan lineaarisen mallin vaiheiden mukaan, mutta joitain vaiheita on mahdollista suorittaa myös rinnakkain. Näitä ovat esimerkiksi strateginen suunnittelu ja ideoiden luominen, ideoiden seulominen ja markkina-analyysi

sekä palveluhenkilökunnan koulutus ja palveluiden testaaminen. Usein rinnakkaisten vaiheiden malliin päädytään, kun uusi palvelu halutaan kehittää nopeasti, esimerkiksi tilanteissa, joissa vallitsee kova kilpailu. (Alam & Perry 2002, 526–527.)

2.3 Kunnat innovaatioympäristöinä

Yksityisten organisaatioiden tapaan julkiset organisaatiot omaksuvat innovaatioita tehostukseen toimintaansa ja vastatakseen ulkoisesta tai sisäisestä toimintaympäristöstä tuleviin vaatimuksiin (Damanpour ym. 2009, 670). Usein esimerkiksi julkisten ja palveluorganisaatioiden muutoksen ja innovoinnin alkulähteenä pidetään tarvetta kaventaa kuilua organisaation nykyisen suoriutumistason ja potentiaalisen suoriutumistason välillä (Damanpour ym. 2009, 655; Rogers 2003, 422). Muutoksiin kannustavat lisäksi poliittiset paineet ja yhteiskunnallisten tarpeiden jatkuvat kehittyminen (Loivio & Kivisaari 2010, 20, 38). Lisäksi ulkoiset mahdollisuudet, kuten valtion lanseeraamat, toiminnan tehostamiseen kannustavat palkitsemisjärjestelmät, voivat edistää uusien innovaatioiden etsimistä ja omaksumista julkisella sektorilla (Damanpour ym. 2009, 670).

Aiemmissä tutkimuksissa organisaation innovaatioita edistäviä tekijöitä on tutkittu laajasti (Damanpour & Schneider 2006, 215). Tutkimukset ovat eri tavoin tuoneet esille muun muassa organisaation ilmapiirin ja johdon, organisaatorakenteiden, resurssien, viestinnän sekä toimintaympäristön kompleksisuuden vaikutuksia innovaatioihin (Walker 2007, 591–592). Luoma-ahon, Vosin, Lappalaisen, Lämsän, Uusitalon, Maarasen ja Kosken (2012, 17) teesien mukaan myös yksilöiden luovuuden tukeminen, luottamus, henkilöresurssien monimuotoisuus, ketterät viestintäteknologiat sekä innovointi yhdessä asiakkaiden kanssa voivat lisätä organisaation innovaatiokykyä.

Yleisesti organisaation ominaisuuksien on nähty edistävän innovaatioita ympäristö- ja yksilötekijöitä enemmän (Damanpour ja Schneider 2006, 231). Organisaatio koostuu kuitenkin yksilöistä, ja näin ollen sen innovaatiokyvyn lähtökohtana voidaan pitää yksilöiden luovuutta, jota tulee organisaatiossa tukea (Luoma-aho ym. 2012, 17). Amabile ym. (1996) havaitsivat työympäristön luovuutta tarkastelevassa tutkimuksessaan, että organisaatiokulttuuri,

jossa uusia ideoita arvioidaan reilusti ja rakentavasti, luovaa työtä arvostetaan ja visio on esitetty selkeästi, vaikuttaa merkittävästi organisaation luovuuteen. Toisaalta taas kulttuuri, jossa on sisäisiä ongelmia ja sisäistä kilpailua, ja jossa uusia ideoita arvioidaan hyvin kriittisesti, riskejä vältetään ja olemassa olevaa tilannetta yliarvostetaan, ehkäisee luovuutta. (Amabile ym. 1996, 1166, 1171, 1175.) Organisaation johdolla on kenties eniten vaikutusvaltaa innovaatioita kannustavan työilmapiirin luomisessa (Damanpour & Schneider 2006, 216) ja asenne innovaatioita kohtaan tulee ensisijaisesti organisaation johdolta (Amabile 1996, 8). Loivio ja Kivisaari (2010, 10) puhuvat innovatiivisesta johtamisesta, jolla he tarkoittavat johtamistapaa, joka kannustaa ja tukee henkilöstön valmiuksia ja mahdollisuuksia synnyttää, kokeilla ja kehittää uusia ratkaisuja. Johdon rooli on merkittävä myös ulkoisen toimintaympäristön tarpeisiin vastaamisessa, sillä se organisoii ympäristön luotaamista, päättää toimintatavoista ympäristön muutokseen vastaamisessa sekä allokoii innovaatioon tarvittavat resurssit (Damanpour & Schneider 2006, 220).

Niin ikään organisaatiorakenteella on aiemmassa tutkimuksessa (esim. Damanpour & Schneider 2006; Walker 2007) nähty olevan innovaatiokyvyn kannalta merkitystä. Kuntia luonnehditaan usein byrokraattisiksi ja niiden nähdään olevan melko jäyhiä ja hitaasti muuttuvia organisaatioita. Myös tutkimukset tukevat havaintoja, joiden mukaan julkinen sektori on yksityistä sektoria byrokraattisempi (Boyne ym. 2002, 101, 113). Innovaatiotutkimuksessa mekaanisen organisaatiorakenteen, johon yhdistetään päätöksenteon keskittyminen, korkea muodollisuuden aste sekä ohjeiden ja menettelytapojen noudattaminen, on todettu vaikeuttavan innovaatioiden omaksumista (Damanpour & Schneider 2006, 218–219; Walker 2007, 596). Orgaanisen organisaatiorakenteen, johon yhdistetään muun muassa keskittämätön johtaminen ja erikoistuminen, on taas todettu edistävän innovaatioita (Walker 2007, 595–596). Walker (2007, 606) havaitsi tutkimuksessaan, että orgaaniset organisaatiorakenteet julkisella sektorilla edistivät palveluinnovaatioita, joissa päämääränä on asiakkaiden ongelmien ja tarpeiden ratkaiseminen.

Innovaatiokykyyn vaikuttaa myös kunnan koko. Aiemmissä tutkimuksissa suurien organisaatioiden on todettu innovoivan pieniä organisaatioita todennäköisemmin, sillä niillä on usein saatavillaan monipuolisempia mahdol-

lisuuksia, enemmän ammatillisesti päteviä työntekijöitä sekä korkeampi teknologinen osaaminen (Walker 2007, 957). Suurempi koko yhdistetään suurempiin resursseihin, joiden on todettu vaikuttavan innovaatioihin positiivisesti (Rogers 2003, 412).

Resurssit tarjoavat myös paikallishallinnoille enemmän mahdollisuuksia valmistella organisaatioita ja sen jäseniä uusien palveluiden ja ohjelmien käyttöönottoon. Vaikka väestömäärän väheneminen ja verokannan heikkeneminen voivat motivoida kuntia etsimään tehokkaampaa palveluntuotantoa, niillä saattaa olla vähäisesti resursseja uusien aloitteiden ajamiseen. Kunnat, joissa väestönkasvu on nopeaa ja joiden verokanta on vakaampi, voivat myös houkutella uusia asukkaita kustannustehokkuutta tuovilla innovaatioilla ja matalalla veroasteella. Siksi suuremmilla kunnilla nähdään olevan paremmat lähtökohdat käynnistää, omaksua ja implementoida uusia innovaatioita. (Damanpour & Schneider 2006, 218.) Lisäksi suurilla kunnilla on pieniä kuntia enemmän sidosryhmiä, jolloin ulkopuolinen paine on kovempi. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että suurempien resurssien turvin ne voivat hallita innovaatioihin liittyvän epävarmuuden paremmin. (Moon & De Leon 2001, 341–343.)

Myös organisaation toimintaympäristön mahdollisuuksilla ja rajoilla on vaikutuksia innovaatioihin (Damanpour & Schneider 2006, 217). Julkisten organisaatioiden tärkeimpiä tehtäviä on yhteiskunnallisten tarpeiden tyydyttäminen (Walker 2007, 598). Julkiset organisaatiot ovat muodostuneet täyttämään niin kutsuttuja kannattamattomia markkinoita, ja niiden tarkoitus on kehittää ja tuottaa palveluita kansalaisten hyväksi (Matthews & Schulman 2005, 233). Esimerkiksi kuntien on palveluiden tuottajina täytettävä velvollisuutensa kuntalaisia kohtaan, eivätkä ne voi valita tuottavansa vain taloudellisesti kannattavia palveluja tai palveluja, joilla olisi eniten kysyntää kuntalaisten keskuudessa. (Möttönen 2010, 11.)

Walkerin (2007, 589) mukaan palveluntarpeiden moninaisuus on yhteydessä julkisen sektorin toimintaympäristön kompleksisuuteen. Kompleksisuutta voidaankin pitää julkisen sektorin toimintaympäristön ominaispiirteenä (Boyer ym. 2002, 100). Kompleksinen toimintaympäristö vie aikaa, resursseja ja kapasiteettia innovaatiolta, sillä erilaisten tarpeiden tyydyttäminen on vaati-

vaa (Walker 2007, 589). Usein kunta joutuu ratkaisemaan ja sovittelemaan myös sellaisia kysymyksiä, joissa kuntalaisten intressit eroavat toisistaan (Möttönen 2010, 11). Jos väestön tarpeet ovat erittäin kompleksisia, niitä on vaikea asettaa tärkeysjärjestykseen ja kehittää innovaatioita, jotka sopivat koko väestölle. (Walker 2007, 598).

Jotta palvelut vastaavat kuntalaisten tarpeisiin, on johdon huolehdittava siitä, että suhteita ulkoiseen toimintaympäristöön edistetään ja ylläpidetään. Tapahtumat ulkoisessa ympäristössä vaikuttavat julkisorganisaatioihin helposti, ja myös siksi niiden on pyrittävä avoimeen toimintaan. (Boyne ym. 2002, 100.) Läheiset yhteydet ulkoisiin sidosryhmiin nähdään hyödyllisiksi tiedonkulun kannalta (Hautamäki 2002, 82). Ulkoinen viestintä yhdistetään ympäristön luotaamiseen, joka mahdollistaa organisaation ja ympäristön välisen tiedonvaihdon (Damanpour 1991, 589). Sillä katsotaan olevan positiivisia vaikutuksia organisaation innovointikykyyn (Walker 2007, 606). Samansuuntaisen löydöksen tekivät myös Damanpour ja Schneider (2006, 232), jotka totesivat vuorovaikutuksen ulkoisen ympäristön kanssa olevan tärkeää palveluinnovaatioissa. Viestinnän avulla saatu tieto ulkoisesta ympäristöstä voi johtaa uusiin ideoihin (Damanpour & Schneider 2006, 220). Esimerkiksi Walkerin (2007, 592) mukaan julkisen sektorin innovaatiot saavatkin usein alkunsa organisaation ulkoisesta ympäristöstä.

3 KÄYTTÄJÄT INNOVAATIOIDEN LÄHTEINÄ

Tavanomaisesti innovointi käsitetään organisaation sisäiseksi toiminnaksi, jossa organisaatio investoi tutkimukseen ja tuotekehitykseen, luo innovaation ja tuo sen markkinoille. Tämän niin kutsutun suljetun innovointitavan etuna on pidetty sitä, että organisaatio pystyy kontrolloimaan innovaatioprosessia työstämällä sitä pelkästään organisaation sisällä. Lisäksi tutkimukseen ja tuotekehitykseen käytetyt resurssit ja mahdolliset innovaatioista saatavat voitot pystytään turvaamaan tekijänoikeuksilla ja patenteilla. (Hautamäki 2010, 93.) Parhaat ideat eivät kuitenkaan välttämättä synny organisaation sisällä ja eristäytymisen nähdään jäykistävän innovointia (Chesbrough 2003, 12). Viimeaikaisessa innovaatiotutkimuksessa katsotaan, että ulkoiset sidosryhmät ovat keskeisessä asemassa organisaation innovaatiokyvyn kannalta (Antikainen, Mäkipää & Ahonen 2010, 103; Fagerberg 2005).

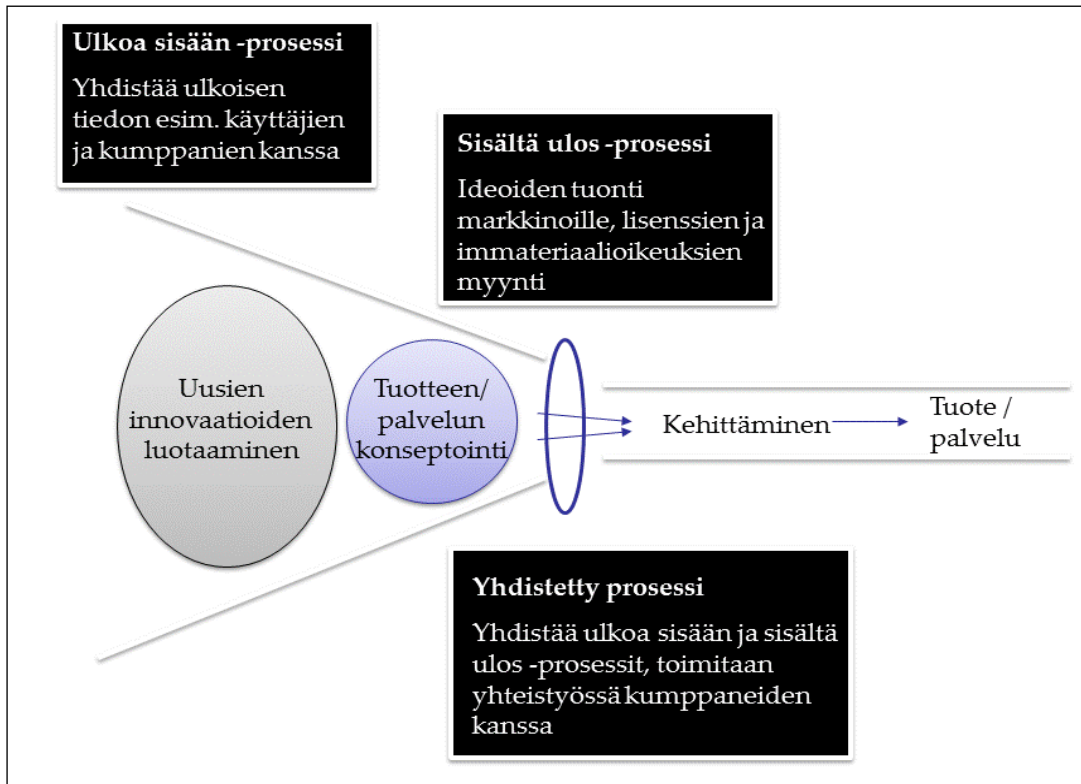
Tässä luvussa selvennetään kirjallisuuden avulla avointa innovointitapaa ja käyttäjien roolia innovaatioiden kehittäjinä. Koska palveluinnovaatiot on aiemmassa tutkimuksessa yleisesti rinnastettu tuoteinnovaatioihin (Alam 2006, 477), on tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä hyödynnetty osin myös tuoteinnovaatioiden kehittämistä koskevaa kirjallisuutta.

3.1 Avoin ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta

Avoimella innovoinnilla tarkoitetaan kollektiivista tiedon ja tuotteiden suunnittelua ja tuotantoa (Rajala, Westerlund & Möller 2012, 1369, 1372). Siinä ajatuksena on, että organisaation on hyödynnettävä sekä sen sisältä että ulkopuolelta tulevia ideoita (Hautamäki 2010, 93). Uusia ideoita voidaan

luoda esimerkiksi kansallisissa innovaatiojärjestelmissä tai alueellisissa klustereissa (Zerfass & Huck 2007, 109–110), tai innovointiin voidaan osallistaa organisaation eri sidosryhmiä, kuten asiakkaita, kumppaneita tai yliopistoja (Gassman, Enkel & Chesbrough 2010, 215). Ideoiden etsintä organisaation ulkopuolelta auttaa organisaatioita tunnistamaan uusia innovaatiomahdollisuuksia (Brunswicker & Hutschek 2010, 683).

Avoin innovointi on kehittynyt muutamien, usein high tech -alalla toimivien organisaatioiden kokeiluista laajasti kiinnostusta herättäväksi ja monessa organisaatiossa omaksutuksi innovointitavaksi (Gassman ym. 2010, 213), ja sen uskotaan tulevaisuudessa kasvavan merkittävästi (Enkel, Gassman & Chesbrough 2009, 311). Gassman ja Enkel (2004) ovat määritelleet kolme avoimen innovoinnin arkkityyppiä (kuvio 2). *Ulkoa sisään -prosessissa* (outside-in process) organisaation omaa tietovarantoa rikastetaan kumppaneiden, asiakkaiden ja muiden ulkoisten lähteiden avulla, mikä voi lisätä organisaation innovointikykyä. *Sisältä ulos -prosessissa* (inside-out process) organisaatio myy omien ideoidensa immateriaalioikeuksia muille markkinoilla toimiville. Kolmannessa arkkityypissä, jota Gassman ja Enkel (2004) kutsuvat *yhdistetyksi prosessiksi* (coupled process), edellä mainitut ulkoa sisään - ja sisältä ulos -prosessit yhdistyvät. Siinä pääosassa ovat vastavuoroisesti työskentelevät yhteistyöryhmät, jotka koostuvat toisiaan täydentävistä kumppaneista. Kaikki kolme ydinprosessia edustavat avointa innovointiprosessia, mutta niiden painotus vaihtelee organisaatiosta riippuen. (Gassman & Enkel 2004, 6.) Joskus avoimen innovoinnin prosessit myös täydentävät toisiaan (Gassman ym. 2010, 214).



Kuvio 2. Avoimen innovoinnin prosessit (mukailtu Gassman & Enkel 2004, 7)

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan avoimen innovointitavan *ulkoa sisään -prosessia*, jossa kuntapalveluiden käyttäjien ideoita, tietoa ja osaamista hyödynnetään palveluiden innovoinnissa. Barin ja Riisin (2000, 101) mukaan innovaatioihin johtavat ideat syntyvät usein juuri käytön yhteydessä. Käyttäjät pyrkivät aktiivisesti etsimään ratkaisuja omiin tarpeisiinsa, mikä hyödyttää samalla myös tuottajaorganisaatioita (Rajala ym. 2012, 1369–1370). Käyttäjien osallistaminen innovaation kehitysprosessiin nähdään myös yhdeksi kustannustehokkaaksi tiedon hankkimisen tavaksi (Antikainen ym. 2010, 101).

Käyttäjiksi määritellään kirjallisuudessa sekä organisaatiot että yksilöt, jotka hyötyvät tuotteen tai palvelun tuottamisesta (Von Hippel 2005, 3). Tämä tutkimus tarkastelee lähemmin palveluinnovointia yhdessä kunnan palveluja käyttävien kuntalaisten kanssa, ja heihin viitataan työssä käyttäjinä. Kuntalaiset eroavat kuntapalveluiden käyttäjinä osin yksityisen sektorin palveluiden käyttäjistä. Ensinnäkin, kuntalaisilla on laissa määrätty oikeus osallistua kunnan palveluja koskevaan päätöksentekoon niiden suunnittelu-, valmistelu-, päätös- ja toimeenpanovaiheessa (Jäppinen & Sallinen 2012, 10). Kunta-

lain mukaan kaikille kuntalaisille on tarjottava edellytykset osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan (Larjovuori, Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka 2012, 10). Perinteisesti kuntalaisella on kahdenlaisia mahdollisuuksia osallistua kunnan palveluiden kehittämiseen. Näitä ovat edustuksellinen demokratia, joka toteutuu kuntalaisten valitsemien luottamushenkilöiden kautta sekä suora demokratia, joka tarkoittaa välittömiä vaikutusmahdollisuuksia. (Jäppinen & Sallinen 2012, 7; Möttönen 2010, 11.) Kunnalla on myös laissa määritelty vastuu tiedottaa kuntalaisille kunnan asioista tai kuulla kuntalaisia vapaaehtoisesti suunnitteilla olevissa asioissa (Jäppinen & Sallinen 2012, 10). Kehityssuuntana on ollut se, että kuntalaisia kiinnostaa entistä vähemmän osallistua kunnan päätöksiin edustuksellisen demokratian kautta, mutta samalla he haluavat entistä enemmän vaikuttaa itseään ja lähiyhteisöään koskeviin asioihin (Möttönen, 2010, 11). Tällä vuosituhanella kunnissa onkin yleistynyt niin kutsuttu tekemällä osallistuminen, jossa kuntalaisille tarjotaan mahdollisuus osallistua palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan ja oman tekemisen kautta (Jäppinen & Sallinen 2012, 7–8).

Toiseksi kuntalaiset ovat suhteessa kuntaan monenlaisissa rooleissa. Esimerkiksi Möttönen (2010) on jaotellut kuntalaiselle kuusi roolia, joita ovat potilas, ostaja, kansalaisvelvollisuuden täyttävä, käyttäjä, kuluttaja ja kuntalainen. Hänen mukaansa roolit eroavat esimerkiksi siinä, kohdataanko kuntalainen palvelun asiakkaana yksilöllisesti vai osana käyttäjäryhmää, ja onko hänellä subjektiivisia oikeuksia hyödyntämäänsä palveluun. Esimerkiksi terveystalveluiden potilaana kuntalaisella on yksilöllisiä oikeuksia saamaansa hoitoon, mutta kollektiivisten palvelujen, kuten liikuntapaikkojen käyttäjänä hänellä ei tuota oikeutta ole, eikä palvelua tällöin räätälöidä ainoastaan hänen toiveidensa mukaan. Lisäksi kuntalaisilla on myös velvollisuuksia, ja julkisella vallalla on oikeusvaltion periaatteisiin kuuluva oikeus ja velvollisuus käyttää viranomaisvaltaa kuntalaisiin tarpeen vaatiessa. Tätä valtaa kunta käyttää esimerkiksi lastensuojelussa. (Möttönen 2010, 3, 7–8.) Näin ollen kuntalainen voi siis tulla kunnan palvelun piiriin, vaikka ei itse palvelun käyttäjäksi olisi varsinaisesti hakeutunutkaan. Toisaalta vaikka kuntalainen ei olisi palvelun käyttäjä, hänellä voi olla intressejä palvelua kohtaan myös esimerkiksi veronmaksajana, palvelun käyttäjän omaisena tai tulevana palvelun käyttäjänä (Larjovuori ym. 2012, 12). Vaikka kuntalaisen eri roolit suhteessa kuntaan on

hyvä huomioida, viitataan tässä työssä käyttäjällä kuitenkin kaikkiin kunta- palveluiden henkilöasiakkaisiin riippumatta siitä, minkä kunnan palvelun käyttäjiä he ovat. Lisäksi kuntalaista tarkastellaan käyttäjälähtöisessä innovaatiotoiminnassa nimenomaan palvelun käyttäjänä, ei poliittisena osallistujana.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2010, 30) määrittelee käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan käyttäjien tarpeiden pohjalta ohjautuvaksi innovaatiotoiminnaksi, joka ilmenee käyttäjätiedon ja käyttäjien ymmärryksen hyödyntämisenä innovaatiotoiminnan lähtökohtana, käyttäjien hyödyntämisenä innovaatioiden resurssina, käyttäjien itse tuottamina innovaatioina sekä palvelunkäyttäjien roolin korostumisena julkisia palveluja uudistettaessa.

Käyttäjien osallistaminen kehitystyöhön nähdään tärkeäksi erityisesti palveluissa, joiden tuotannossa käyttäjien ja tuottajien suhde muodostuu useimmiten tiiviimmäksi kuin tuotteiden kohdalla (Kaasinen ym. 2010, 26), sillä palveluiden tuotantoa ja kulutusta ei useinkaan voida erottaa toisistaan (Alam 2006, 474). Esimerkiksi Alamin ja Perryn (2002) tutkimus tuo esiin, että käyttäjien osallistamisella on merkitystä, kun halutaan luoda parempia, erilaistuneita ja lisäarvoa tuottavia palveluita. Vaikka palveluinnovaatioissa olisi kannattavaa huomioida käyttäjien näkemyksiä, vain harva organisaatio kuitenkaan osallistaa asiakkaitaan kehitysprosessiin (Alam & Perry 2002, 518, 523). Myös julkisella sektorilla käyttäjät ovat palvelujen kehittämisessä ja toteuttamisessa vielä pitkälti hyödyntämätön resurssi (Larjovuori ym. 2012, 8). Julkisella sektorilla käyttäjien osallistamisella on nähty olevan positiivisia vaikutuksia esimerkiksi demokratian sekä kunnan toiminnan oikeutuksen kannalta, kun kuntalaiset kokevat kuuluvansa yhteisöön ja voivansa osallistua yhteisiin asioihin (Michels 2011, 275; Möttönen 2010, 14).

Innovaatioissa on tavoitteena luoda ratkaisu, joka tyydyttää oikeiden käyttäjien tarpeita oikeassa käyttökontekstissa. Mitä perusteellisempaa ja faktapohjaisempaa tietoa näistä tekijöistä on, sitä paremmin myös kehitettävät palvelut vastaavat tarpeeseen. Käyttäjillä ja tuottajilla on erilaista tietoa, ja siksi he myös tuottavat erilaisia innovaatioita. (Von Hippel 2005, 8, 66.) Esimerkiksi tuottajilla on usein enemmän asiantuntemusta tiettyyn ongelmaan liittyvistä ratkaisuksista, kun taas käyttäjillä on tarkempaa tietoa omista tarpeistaan sa-

maan ongelmaan liittyen (Gustafsson, Kristensson & Witell 2012, 314). Käyttäjien ja tuottajien välistä vuorovaikutusta tiivistämällä erilaiset näkemykset lähenevät toisiaan (Hyvönen ym. 2007, 34). Tämä johtaa parempaan käyttäjätarpeiden ymmärrykseen ja parantaa käyttäjätiedon laatua kehitysprosesseissa (Bonner 2010, 487).

Käyttäjien rooli innovaation kehittämisessä vaihtelee prosessin vaiheiden mukaan (taulukko 2). Alamin ja Perryn (2002) tutkimuksessa käyttäjien osallistaminen palvelukehitykseen koettiin hyödylliseksi palveluiden ideointivaiheessa, suunnittelussa, testaamisessa ja pilotoinnissa (Alam & Perry 2002, 524). Ideointivaiheessa käyttäjät nähdään *tiedon lähteinä* (resource), joilta toivotaan ideoita ja ehdotuksia tuotteiden kehittämiseen ja tuottamiseen (Nambisan & Baron 2007, 43). Gustafsson ym. (2012, 322) toteavat, että käyttäjien saattaa olla vaikeaa luoda radikaalisti erilaisia ratkaisuja, sillä ideoiden pohjana ovat aiemmat kokemukset palveluiden ja tuotteiden käytöstä (Gustafsson ym. 2012, 322). Toisaalta esimerkiksi Kristenssonin, Gustafssonin ja Archerin (2004, 13–14) tutkimuksen mukaan aivan tavalliset käyttäjät luovat usein ainutlaatuisia ideoita, jotka hyödyttävät organisaatiota. Ideoinnin lisäksi käyttäjät voivat myös antaa oman panoksensa tuotteen tai palvelun suunnitteluun ja tuotantoon toimimalla *suunnittelukumppaneina* (co-creator). Kehitysprosessin loppuvaiheessa käyttäjät voivat toimia *testaajina* (product tester) ja tuoda esille tuotteen tai palvelun kehityskohteita. Lisäksi he voivat *käyttäjinä* (product user) toimia käyttötukena toisille käyttäjille. (Nambisan & Baron 2007, 43.)

Taulukko 2. Käyttäjän roolit kehitysprosessissa (mukailtu Nambisan 2002, 395)

Käyttäjän rooli	Kehitysprosessin vaihe	Projektijohdon haasteet
Käyttäjät lähteenä	Ideointi	<ul style="list-style-type: none"> Oikeanlaisten käyttäjien löytäminen ja valinta Erialaisten käyttäjäkannustimien tarve Infrastruktuurin luominen käyttäjätiedon keräämiseen
Käyttäjät yhteiskehittäjinä	Suunnittelu ja kehitys	<ul style="list-style-type: none"> Käyttäjien laaja-alainen osallistaminen suunnittelu- ja kehitystehtäviin Tiiviin yhteyden muodostaminen käyttäjien ja projektitiimin välille Epävarmuuden hallinta Käyttäjien tiedon lisääminen mm. palveluiden tuottamisesta
Käyttäjät tuotteen/palvelun käyttäjinä	Testaus Käyttötuki	<ul style="list-style-type: none"> Toiminnan aikarajoitteisuus Käyttäjäkunnan monimuotoisuuden huomioiminen Toiminnan jatkuvuus Käyttäjien keskinäistä vuorovaikutusta tukevan infrastruktuurin luominen

3.2 Innovaatioiden yhteiskehittäminen

Eri käyttäjillä on erilaista tietoa ja siksi yksi käyttäjä ei ole täydellinen korvike toiselle innovaatioita ajatellen. Kun käyttäjien tarpeet ovat moninaisia, saman tuotteen tai palvelun tarjoaminen kaikille jättää monet tyytymättömmiksi. Toisaalta jos kysyntä rajoittuu vain muutamiin yksilöihin, ei tuotteen tai palvelun tuotanto kannata. Von Hippelin (2005) mukaan ongelma voidaan ratkaista innovaatioyhteisöissä. (Von Hippel 2005, 5, 7–9.)

Von Hippel (2005) määrittelee innovaatioyhteisöt merkityssolmuiksi, jotka koostuvat toisiinsa kytköksissä olevista yksilöistä tai organisaatioista. Ne mahdollistavat tiedonkulun kasvokkaisviestinnän, teknologiavälitteisen viestinnän tai muiden keinojen avulla, ja voivat nopeuttaa ja tehostaa innovaatioiden kehitystä, testausta ja leviämistä. (Von Hippel 2005, 11, 96.) Myös Alam (2006, 474) havaitsi tutkiessaan palveluinnovaatioiden kehittämistä,

että parhaat tulokset saavutetaan, kun asiakkaat toimivat tiimeissä. Eri käyttäjät hahmottavat virheitä hieman eri tavalla, eri työkaluilla ja ongelman eri näkökulmista (Von Hippel 2005, 94). Tutkimusten näkemykset kuvaavat kuitenkin ryhmätyöskentelyn ideaalia. On myös mahdollista, että ryhmässä omia mielipiteitä ei syystä tai toisesta uskalleta tuoda julki, vaan ajaututaan ryhmäajatteluun (groupthink). *Ryhmäajattelussa* ryhmän jäsenet välttävät enemmistön mielipiteestä poikkeavien näkemysten ilmaisemista ja yhtyvät enemmistön näkemykseen (Brockman, Rawlston, Jones & Halstead 2010, 208). Kollektiivinen yhteistyö ryhmässä voi Selzerin ja Mahmoudin (2012, 9) mukaan toimia etenkin silloin, jos ryhmä on laaja ja koostuu erilaisista ihmisistä, joilla ei ole liikaa vaikutusvaltaa toisiinsa, ja ryhmäläisten näkemyksiä arvioidaan jonkin demokraattisen prosessin kautta.

Viime vuosina keskusteluissa on noussut esiin myös joukkoistamisen (crowdsourcing) termi, jonka kehittivät vuonna 2006 Jeff Howe ja Mark Robinson (Brabham 2008, 75). Brabham (2008, 76) määrittelee *joukkoistamisen* organisaation ongelman ulkoistamiseksi verkossa toimivalle laajalle yksilöistä koostuvalle verkostolle, jonka toiminta perustuu avoimeen osallistumiseen. Joukkoistamisessa verkoston jäsenet arvioivat toistensa kehittämiä ratkaisuja ja parhaita ideoita jalostetaan edelleen. Yksilöiden yhteenliittymä muodostaa niin kutsutun *joukkoilyn* (Brabham ym. 2009, 4), jolla viitataan yksilöiden viisauden kumuloitumiseen suuremmassa joukossa (Brabham 2009, 248). Kuten Von Hippel (2005, 94) toteaa, esimerkiksi virheistä tulee näkyviä, kun useampi silmäpari on mukana kehittämistyössä. Yhteistyö toisten kanssa nähdään myös viihdyttävänä, tuottoisana ja tehokkaana tapana synnyttää luovia innovaatioita (Antikainen ym. 2010, 113–114).

Verkostoissa toimivien suhteita voidaan kuvata vahvoiksi ja heikoiksi siteiksi. *Vahvoja siteitä* luonnehtivat yhteiset normit ja tiheä verkosto. Vahvat siteet ovat helpompia innovaatioiden kannalta, sillä ne sisältävät paljon luottamusta, yhteisiä tavoitteita ja samankaltaisen kielen, jolla viestii. (Hennala ym. 2011, 367.) Hennala ym. (2011, 367) viittaavat Granovetterin (1985) esittämään teesiin, jonka mukaan vahvat siteet tuovat kuitenkin vain vähän lisäarvoa, kun etsitään uutta tietoa, sillä verkoston jäsenillä on pääsy samoihin tietolähteisiin. Myös Hautamäki (2010) viittaa Granovetterin tutkimukseen (1973), ja korostaa, että vahvojen siteiden yhdistämällä yksilöillä on usein

myös samanlaisia mielipiteitä ja he muodostavat homogeenisen ryhmän. *Heikot siteet* avaavat yhteyden yksilöihin, joilla voi olla tarjolla uutta tietoa. (Hautamäki 2010, 122.) Tästä syystä heikot siteet nähdään innovaatioiden kannalta usein hedelmällisemmiksi (Granovetter 2005, 45). Heikot siteet tuovat verkoston jäsenet yhteen toisten, vähemmän tuttujen toimijoiden kanssa. Uutta informaatiota ja tietoa saadaan usein vuorovaikutuksessa uusien ja erilaisten ihmisten kanssa. (Hennala ym. 2011, 368.)

Usein organisaatio osallistaa kehittämisprosesseihin enemmän nykyisiä käyttäjiään ja etenkin tärkeimpiä käyttäjiään (Swahney, Gianmario & Prandelli 2005, 6). Barin ja Riisin (2000, 102) mukaan myös monet käyttäjä-tuottajasuhteita tarkastelevat tutkimukset ovat keskittyneet niin kutsuttujen edelläkävijäkäyttäjien merkitykseen. Von Hippel (2005, 4) määrittelee *edelläkävijäkäyttäjät* käyttäjiksi, jotka tunnistavat markkinoiden tarpeen jo ennen kun niistä tulee yleisiä. Heillä nähdään olevan arkielämän kokemusta tarpeista ja ominaisuuksista, joita tulevaisuuden tuotteiden on täytettävä ja sisällettävä (Alam 2006, 471).

Edelläkävijäkäyttäjät ovat kuitenkin harvassa, ja koordinoinnin rajoitusten takia vain muutamia edelläkävijöitä voidaan osallistaa innovaatioprosessiin (Blazevik & Lievens 2008, 139). Tällöin asiakkaat valitaan mukaan yhteistyöhön heidän ominaisuuksiensa perusteella (Gruner & Homburg 2000, 4), ja esimerkiksi Bonnerin (2010, 486) mukaan ongelmaksi voi muodostua löytää juuri oikeat edelläkävijäkäyttäjät.

Osa tutkijoista onkin kritisoinut pelkkien edelläkävijäkäyttäjien osallistamista. Bar ja Riis (2000) viittaavat esimerkiksi Lundvalliin (1988), jonka mukaan pelkkien edelläkävijäkäyttäjien osallistaminen tekee innovaatioprosessista ammattimaisen, mikä passivoi muita käyttäjiä ja estää *maallikkokäyttäjien* näkemysten kuulemisen. Täten kehitteillä olevista tuotteista tai palveluista saattaa tulla loppukäyttäjien tarpeista poikkeavia, mikä selittyy heikoilla tuottaja-käyttäjä-suhteilla etenkin maallikkokäyttäjiiin. Lisäksi Bar ja Riis (2002) viittaavat Rothwelliin (1994), joka argumentoi, että innovaatioprosessissa tulisi olla mukana laaja käyttäjäjoukko, sillä sekä edelläkävijä- että maallikkokäyttäjillä on erilaista annettavaa innovaatioprosessille. Edelläkävijät tuntevat paremmin olemassa olevia käytäntöjä ja heillä on enemmän tek-

nistä ymmärrystä, kun taas maallikkokäyttäjien ymmärrys näistä on heikompi, ja juuri siksi he voivat esittää uusia ajatuksia ”laatikon ulkopuolelta”. (Bar & Riis 2000, 102.) Eri taustoista tulevilla käyttäjillä nähdään olevan erilaista tietoa (Von Hippel 2005, 101).

Boschman (2005, 63–64) mukaan toimijoiden tiedollinen monimuotoisuus lisää uuden tiedon ja syntyvien ideoiden todennäköisyyttä. Näkemys tukee oppimisnäkökulmaa, joka on vastakkainen edelläkävijyyttä korostavalle näkökulmalle (Bonner 2010, 486). Toisaalta uuden tiedon omaksuminen edellyttää osapuolilta myös jonkin verran yhteistä tietopohjaa (Boschma 2005, 63). Vuorovaikutus on avain yhteisen tietopohjan muodostamisessa. Se vaatii, mutta samalla luo yhteistyölle jaetun vuorovaikutuksellisen ympäristön (Portimojärvi, Kärnä ja Vuoskoski 2008, 110).

4 VIESTINTÄ KÄYTTÄJÄLÄHTÖISISSÄ INNOVAATIOISSA

Avoin innovaatioprosessi vaatii uudenlaista viestintää suhteiden hoitoon (Zerfass & Huck 2007, 109). Olennaista prosessissa ovat yhteistyö ja tiedon jakaminen, jotta käyttäjien tarpeet voidaan tyydyttää ja menestystä synnyttää (Pascu & Van Lieshout 2009, 83). Zerfassin ja Huckin (2007, 110) mukaan voidaan sanoa, että innovaatiot ovat vain ja ainoastaan sosiaalisen kanssakäymisen tulosta.

Tässä teorialuvussa selvennetään, millainen merkitys viestinnän nähdään tutkimuskirjallisuudessa olevan käyttäjälähtöisissä innovaatioissa ja käyttäjien osallistamisessa innovaatioprosessiin. Lisäksi kirjallisuuden avulla tarkastellaan käyttäjien osallistamiseen käytettäviä perinteisiä ja teknologiavälitteisiä viestinnän menetelmiä ja niiden ominaisuuksia innovaatioprosesseissa.

4.1 Viestintä käyttäjyhteistyön perustana

Edquist ym. (2002) lainaavat Lundvallia (1992), jonka mukaan innovaatioiden kehitys kumpuaa vuorovaikutteisesta oppimisesta, toisin sanoen tiedon vaihdannasta innovaatioprosessin osapuolten välillä. Tieto on yksi tärkeimmistä resursseista tämän päivän taloudessa, ja se on myös yhteistyöprojektien vaihdetuin resurssi. Tieto voi olla hiljaista, jolloin se perustuu osaamiseen tai kokemukseen, tai täsmällistä, jolloin se voidaan esittää esimerkiksi tekstin muodossa. (Edquist ym. 2002, 565–566, 576.) Juuri kokemukseen perustuvan *hiljaisen tiedon* rooli on nähty innovaatioprosesseissa tärkeäksi. Sen vaihdon kustannukset kuitenkin kasvavat fyysisen etäisyyden ja asiayhteyden etäi-

syyden mukaan (Hennala ym. 2011, 367), minkä vuoksi muun muassa Von Hippel (2005, 8) toteaa hiljaisen tiedon jakamisen olevan kallista ja vaivalloista. Hennala ym. (2011) viittaavat Dosiin ym. (2006), joiden mukaan hiljainen tieto on myös hyvin kontekstisidonnaista, ja täten helpoiten siirrettävissä kasvokkaisviestinnän ja toistuvan yhteydenpidon avulla, kun taas täsmällisen tiedon siirtäminen voi olla päinvastoin välimatkasta riippumatonta (Hennala ym. 2011, 367).

Luottamus on myös tärkeässä roolissa yhteistyösuhteiden kehittämisessä (Edquist ym. 2002, 566). Luottamus on osa kahden osapuolen välistä suhdetta ja siihen liittyy vapaaehtoinen, toisen osapuolen toiminnan epävarmuuden hyväksyminen. Monet tutkimukset ovat osoittaneet viestinnän keskeisen roolin luottamuksen synnyssä ja sen säilyttämisessä. Luottamus perustuu tiedon muovaamiin uskomuksiin toisesta osapuolesta. Tiedon jakaminen auttaa synnyttämään luottamusta, kun taas tiedon puute saattaa vähentää sitä. Kaksi luottamuksen kannalta keskeistä tiedon jakamiseen liittyvää näkökulmaa ovat Thomasin ym. (2009) mukaan tiedon määrä ja laatu. Tiedon laatu viittaa tiedon täsmällisyyteen, ajankohtaisuuteen ja hyödyllisyyteen, kun taas määrä viittaa siihen, saavatko osapuolet tarpeeksi tietoa. (Thomas, Zolin & Hartman 2009, 288, 290.)

Mannarinin, Fedin ja Trippettin (2010, 164) mukaan kuntalaiset osallistuvat kunnan kehittämiseen vain jos heidän ja kunnan välillä on luottamusta. Tasavertaisessa ja luottamuksen ilmapiirissä tietoa ja tietotaitoa vaihdetaan vapaasti ja yhteistyö toimii ongelmitta. Luottamus vähentää näin ollen tiedon vaihdon hintaa. (Hautamäki 2010, 21, 93.) Hautamäen (2010, 32) mukaan hyvä innovaation ketju rakennetaan siten, että innovaatio riippuu tiedon saannista ja tiedon saanti riippuu osaltaan rakennetusta luottamuksesta ja kaikkien yhdenvertaisesta kohtelusta. Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa, jossa synnytetään yhteinen ymmärrys tilanteesta. Tämä auttaa yhdistämään osapuolten eriävät tavoitteet. (Lundkvist & Yakhlef 2004, 254.)

Käyttäjien osallistumisessa tarvitaan myös *motivaatiota* (Mannarini ym. 2010, 263). Käyttäjien osallistuminen perustuu vapaaehtoisuudelle ja motivointi ja kannustimet ovat tärkeitä, jotta käyttäjät saadaan mukaan innovaatioprosessiin (Nambisan 2002, 397–399). Esimerkiksi Alam (2006, 476) havaitsi tutki-

muksessaan, että yksi suurimmista ongelmista käyttäjien osallistamisessa oli käyttäjien heikko *sitoutuminen*. Joskus syynä heikkoon sitoutumiseen oli se, etteivät käyttäjät kokeneet saavansa prosessista todellista hyötyä (Alam 2006, 476). Käyttäjälähtöisissä innovaatioprosesseissa haasteena on luoda tilanne, jossa kaikki osapuolet käsittävät yhteistyön hyödyn pidemmällä tähtäimellä (Hennala ym. 2011, 383). Tavoitteiden on oltava selkeät, mielenkiintoiset ja innovoinnin hyödyt nähtävissä (Antikainen ym. 2010, 110, 114). Yhteisymmärrys potentiaalisesta tuloksesta on ratkaisevassa asemassa innovaatioprosessin etenemisen kannalta (Brunswicker & Hutschek 2010, 695).

Käyttäjälähtöisessä innovaatioiden kehittämisessä on huomioitava, että käyttäjät ovat erilaisia ja näin ollen myös heidän motiivinsa osallistua vaihtelevat (Kaasinen ym. 2010, 3) (taulukko 3). Motivaation lähteet riippuvat myös muun muassa siitä, millainen rooli käyttäjillä prosessissa on (Nambisan 2002, 397–399). Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet käyttäjien arvostavan mahdollisuutta vaikuttaa ja tulla kuulluiksi. Yhteiskehittäminen on käyttäjille yksi vaikuttamisen tapa. Motivaatio osallistua on suurempi, jos innovoinnin kohde koetaan tärkeäksi ja sen seurauksena käyttäjät saavat parempia tuotteita tai palveluja. Myös hauskuus sekä ongelmaratkaisun tuomat oppimisen kokemukset ja nautinto, motivoivat monia osallistumaan. Joillekin ongelmaratkaisu voi olla jopa nautinnollisempaa kuin itse tavoite. Lisäksi osalle käyttäjistä tärkeitä motivaation lähteitä ovat yhteiskehittämiseen liittyvä yhteisöllisyys, kilpailu ja maine. (Antikainen ym. 2010, 103, 110–111; Von Hippel 2005, 7.) Esimerkiksi yksi verkkoympäristöissä hyödynnetyistä uusista osallistumisen kannustimista on niin kutsuttu pelillistäminen, jossa peleistä tuttuja elementtejä tuodaan vuorovaikutukseen käyttäjien kanssa (Vassileva 2012, 182). Myös palkkiot, kuten tuotteet tai rahallinen hyöty voivat kannustaa osallistumaan (Antikainen ym. 2010, 111).

Taulukko 3. Motivaatiotekijöitä osallistua avoimeen innovointiin (mukailtu Antikainen ym. 2010, 108)

Motivaatiotekijä osallistua innovointiyhteisöön	Esimerkki	Selitys
Kiinnostavat tavoitteet, selkeä tarkoitus ja konsepti	"Ideoita ja halua tehdä asioista parempia"	Yhteistyöhön käytetään aikaa, kiinnostavia tavoitteita ja selkeää tarkoitusta ja konseptia painotetaan
Avoin ja rakentava ilmapiiri	"Positiivinen ja rakentava ilmapiiri tekee ideoinnista helpompaa"	Tarvitaan uskoa omaan osaamiseen ja avoimeen ilmapiiriin
Vaikuttaminen ja parempien tuotteiden/palveluiden luominen	"Loppukäyttäjien tapa vaikuttaa käyttämiinsä tuotteisiin/palveluihin"	Vaikuttaminen toisten mielipiteisiin ja tuotteiden/palveluiden kehittäminen yhdessä
Uusia näkökulmia ja synergiaa	"Eri ideoita yhdistämällä voidaan luoda uusia ideoita"	Synergiaa syntyy, kun osallistujat tulevat eri taustoista ja heillä on eri kiinnostuksenkohteita
Tehokkuus	"Yhdessä innovointi on hauskaa ja tehokasta"	Yhteistyö voi olla tehokkaampaa
Hauskanpito	"Osallistuu siksi että on hauskaa olla luova ja jakaa kokemuksia"	Ihmisistä on hauskaa tehdä asioita yhdessä
Kilpailujen voittaminen ja palkitseminen osallistumisesta	"Kilpailullinen elementti motivoi kehittämään ideoita"	Koska yhteistyö on vaativaa, tarvitaan palkitsemista
Yhteistyön toimiminen	"Tulisi olla vuorovaikutusta ja saada välitöntä palautetta"	Tunne siitä, että istutaan saman pöydän ääressä lisää motivaatiota
Yhteenkuuluvuuden tunne	"On löydetty ihmisiä, jotka ajattelevat samalla tavalla"	Yhteistyö samanmielisten kanssa on helpompaa

Vaikka motivaatio on tärkeä tekijä yhteiskehittämisessä ja houkuttelee käyttäjiä osallistumaan, se ei yksinään takaa käyttäjien aktiivista ja sitoutunutta osallistumista. Käyttäjien osallistamiseen tarvitaan myös vuorovaikutusta, joka yhdistää motivaation osallistumiseen ja muodostaa käyttäjistä kollektiivisen, yhteisiin tavoitteisiin sitoutuneen toimijan. (Lundkvist & Yakhlef 2004, 251, 253.)

4.2 Viestintä käyttäjien osallistamisessa

Käyttäjälähtöisessä kehittämisessä on pohjimmiltaan kyse eri tavoista viestiä ja olla vuorovaikutuksessa käyttäjien kanssa heidän omassa kontekstissaan (Gustafsson ym. 2012, 314). Käyttäjävurorovaikutus määritellään käyttäjien ja projektitiimin väliseksi kaksisuuntaisen, osallistavan ja yhteisen ongelman ratkaisuun tähtäävän vuorovaikutuksen asteeksi (Bonner 2010, 486). Kehitysprosesseissa tapahtuvaa vuorovaikutusta käyttäjien kanssa on tutkittu vasta vähän (Gruner & Homburg 2000, 1) ja yhteiskehittämisen liittyvästä viestintäprosessista kaivataankin organisaatioissa lisätietoa (Gustafsson ym. 2012, 314).

Osallistamisesta ei ole olemassa yhtä kaiken kattavaa määritelmää. Kaksi yleistä lähestymistapaa osallistamiseen ovat *yhteiskunnallisen liikkeen näkökulma* (a social movement perspective) ja *projektilläähtöinen tai institutionaalinen näkökulma* (a project-based or institutional perspective). Ensimmäisen mukaan osallistamisen tavoitteena on tasoittaa epäoikeudenmukaista tiedonjakoa, valtaa ja taloudellista hyvinvointia, kun taas jälkimmäinen katsoo osallistamisen olevan tärkeiden ryhmien tavoittamista ja mukaan ottamista kehitysprojektin suunnitteluun ja implementointiin. (Tufta & Mefalopulos 2009, 4.) Tässä tutkimuksessa käyttäjien osallistaminen palveluinnovaatioiden kehitykseen nähdään Matthingia, Sandénia ja Edvardssonina (2004, 487) mukailen prosessiksi, jossa palvelun tuottaja tekee yhteistyötä käyttäjien kanssa palvelun kehittämisessä voidakseen tyydyttää paremmin käyttäjien tarpeita ja kehittää niitä vastaavia palveluita. Kuntalaisten osallistamisella on kuitenkin havaittu olevan myös demokratiaa edistäviä vaikutuksia, joita ovat esimerkiksi kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksien ja tiedon lisääntyminen, parempi sitoutuminen yhteisöön sekä prosessin ja sen tulosten tukeminen (Michels 2011, 276).

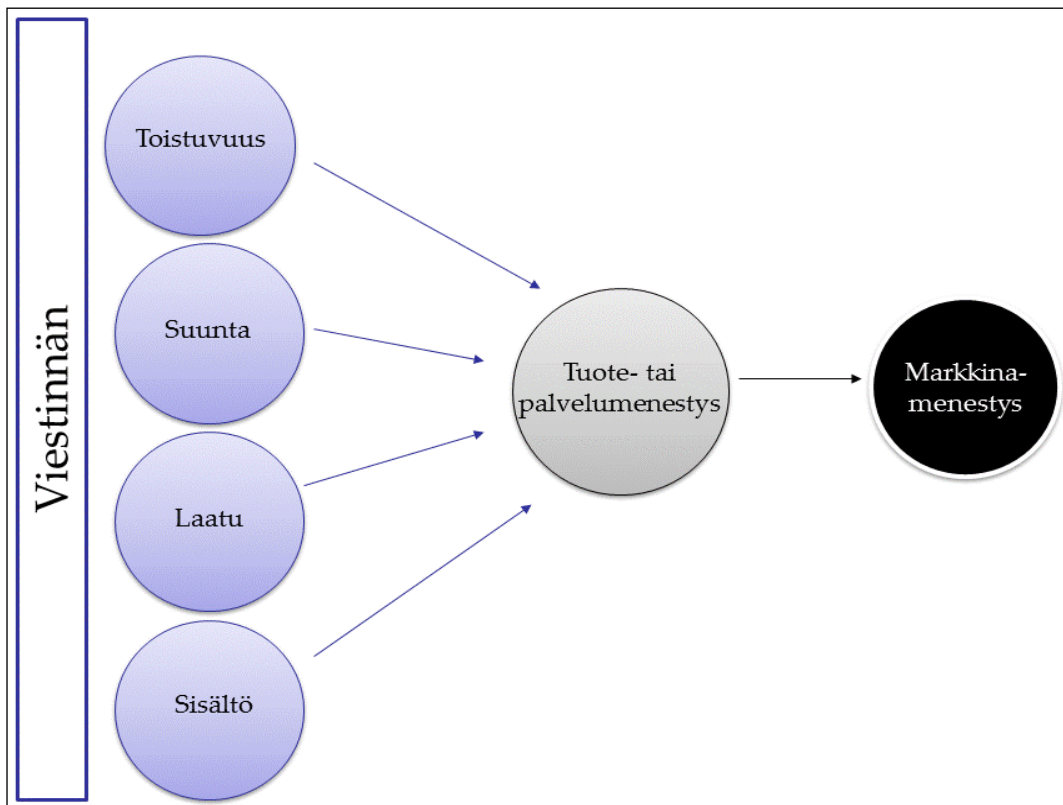
Organisaatioilla on eri tapoja ja tasoja osallistaa käyttäjiä palveluiden kehittämiseen (Alam 2002, 255). Osallistamisen tasoa määrittää käyttäjien aktiivisen ja suoran osallisuuden aste prosessissa (Bonner 2010, 486). *Passiivisessa osallistamisesta* puhutaan Alamin (2002, 255) mukaan silloin, kun käyttäjät itse ovat aloitteellisia organisaation suuntaan kehittämiseen liittyen. Tufte ja Mefalopulos (2009, 5) määrittelevät passiivisen osallistumisen tärkeimpien sidosryhmien informoinniksi prosessin kulusta ja tapahtumista. *Osallistamisesta* puhutaan, kun organisaatio esimerkiksi kerää käyttäjiltä tietoa ja palautetta, tai pyytää heiltä konsultaatiota kuulemistilaisuuksissa, haastatteluissa tai ryhmäkeskusteluissa (Alam 2002, 255). Päätösvalta säilyy kuitenkin yhä organisaation käsissä, eikä osallisten panosta ole pakko huomioida päätöksissä (Tufte & Mefalopulos 2009, 5). *Todellisessa osallistamisessa* käyttäjien kanssa tehdään yhteistyötä palvelunkehityksen eri vaiheissa ja käyttäjät ovat osa kehitystiimiä (Alam 2002, 255–256). Käyttäjistä muodostetaan ryhmiä, jotka ottavat aktiivisesti osaa keskusteluun siitä, miten ennalta määritellyt projektin tavoitteet saavutetaan (Tufte & Mefalopulos 2009, 5–6). Tufte ja Mefalopulos (2009) määrittelevät vielä neljännen osallistamisen asteen, jota he kutsuvat *valtauttavaksi osallistamiseksi* (empowerment participation). Siinä käyttäjät ovat yhdenvertaisia kumppaneita organisaation kanssa ja osapuolet päättävät yhdessä prosessin tavoitteista ja siitä, miten ne saavutetaan. (Tufte & Mefalopulos 2009, 6.)

Chang ja Jacobson (2010, 661) tutkivat osallistamista viestinnällisenä toimintana ja pitävät osallistamisen kulmakivenä avointa vuorovaikutusta. Tähän näkemykseen yhtyvät myös Tufte ja Mefalopulos (2009, 10). Vuorovaikutuksella tarkoitetaan kehittämisprojektin osapuolten välistä vastavuoroisuutta, sitoutumista ja toiminta-alttiutta. Se ei rajoitu ainoastaan käyttäjien kuulemiseen, vaan on jaettava oppimista ja viestintää osapuolten välillä. (Pralhad & Ramaswamy 2004, 6.) Jos käyttäjät nähdään passiivisinä innovaation vastaanottajina, ideoita synnyttävään ja kehittävään dialogiin panostetaan vähän (Swahney ym. 2005, 6). Esimerkiksi jos organisaatio haluaa yksittäisiä vastauksia käyttäjien tarpeista ja mieltymyksistä, viestintä jää pääosin yksisuuntaiseksi, asiakkaalta organisaatiolle välittyväksi viestinnäksi. Ääritapauksessa käyttäjät ilmoittavat suoraan mitä haluavat, ilman riittävää tietoa ongelmasta tai vaihtoehtoista ratkaisusta. Kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa tietoa vaihdetaan vuorovaikutteisesti, jolloin suunnitelmia ja on-

gelmia analysoidaan yhdessä ja niistä annetaan palautetta. Innovatiiviset ratkaisut rakentuvat yhteistyönä molempien osapuolten tiedoista. (Bonner 2010, 486.)

Osallistamiseen kuuluu olennaisesti myös se, että osapuolet kokevat voivansa vapaasti nostaa esiin heitä askarruttavia näkökohtia prosessiin liittyen. Jos prosessissa ei ole tilaa avoimelle keskustelulle ja toisten näkökulmien ymmärtämiselle, ei sitä voida kutsua osallistavaksi. (Chang & Jacobson 2010, 661.) Myös esimerkiksi Thomas ym. (2009, 304) havaitsivat osallistamista koskevassa tutkimuksessaan, että organisaatioon ja sen tavoitteisiin sitoudutaan paremmin, kun mielipiteitä voidaan ilmaista vapaasti ja turvallisesti.

Gustafssonin ym. (2012, 314) mukaan vuorovaikutteinen, oppimista, tiedon jakamista ja käyttäjätarpeiden ymmärrystä edistävä viestintäilmasto rakentuu neljästä viestinnän ulottuvuudesta, joita ovat viestinnän toistuvuus (frequency), suunta (direction), laatu (modality) sekä sisältö (content) (kuvio 3). *Toistuvuus* viittaa innovaatioprosessin osapuolten vuorovaikutukseen käyttämään aikaan ja määrään. *Suunnalla* taas tarkoitetaan sitä, miten tasapuolista viestintä osapuolten välillä on ja onko toisella osapuolella valtaa toiseen nähden. Kolmas ulottuvuus, *vuorovaikutuksen laatu*, viittaa siihen tapahtuuko viestintä kasvotusten vai muulla tavoin, esimerkiksi sähköisten kanavien kautta, ja missä määrin käyttäjillä on mahdollisuus antaa välitöntä palautetta tai käydä läpi kehitysprosessiin liittyviä kriittisiä näkökohtia. Viimeinen ulottuvuus koskee *viestinnän sisältöä*, jolla käyttäjälähtöisessä kehittämisessä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, onko fokus käyttäjien tarpeissa ja lisäarvon tuottamisessa vai halutaanko sen avulla enemmänkin vahvistaa suhdetta käyttäjiin kuin parantaa kehitysprosessin lopputulosta. (Gustafsson ym. 2012, 315–316.)



Kuvio 3. Tuotekehitystä tukevan viestintäilmaston rakennuspalikat (Gustafsson ym. 2012, 315)

Gustafssonin ym. (2012) tutkimuksen mukaan viestinnän toistuvuudella, suunnalla ja sisällöllä on merkitystä tuloksekkaan yhteiskehittämisen kannalta. Sen sijaan viestinnän laatu osoittautui tutkimuksessa merkityksettömäksi. Osaselityksenä tähän on se, että kasvokkaisviestintä ja teknologiavälitteiset viestinnän menetelmät ovat vuorovaikutusomaisuuksiltaan lähentyneet toisiaan. Tutkimus osoitti, että yhteiskehittämisen onnistuminen on todennäköisempää, kun käyttäjien kanssa ollaan enemmän vuorovaikutuksessa, heitä kohdellaan tasavertaisina kumppaneina ja viestinnässä keskitytään määriteltyihin sisältöihin. (Gustafsson ym. 2012, 321.) Osallistavan viestinnän tuloksena osallisten tietoisuus kasvaa, ongelma koetaan yhteiseksi ja toimintaan ja muutokseen sitoudutaan (Tuftte & Mefalopoulos 2009, 11).

4.3 Viestintämenetelmät käyttäjien osallistamisessa

Käyttäjälähtöisen kehittämisen laatua määrittää pitkälti tuottajien ja käyttäjien välille rakennettu viestintäinfrastruktuuri (Pralhad & Ramaswamy 2004, 6). Koska käyttäjät ovat erilaisia, he tarvitsevat myös erilaisia tekniikoita ja mahdollisuuksia osallistua (Selzer & Mahmoudi 2012, 14). Blazevikin ja Lievensin (2008) mukaan suurin osa innovaatiotutkimuksesta käsittelee käyttäjien tarpeita koskevaa tiedon hankintaa tavanomaisten viestintämenetelmien avulla. Tavanomaisiksi menetelmiksi he määrittelevät esimerkiksi kasvokkaistapaamiset, henkilökohtaiset haastattelut, fokusryhmät ja kyselyt (Blazevik & Lievens 2008, 139).

Kasvokkainen vuorovaikutus käyttäjien kanssa nähdään tarpeelliseksi, kun viestittävä tieto on rikasta (Swahney ym. 2005, 6), tai jos ympäristössä vallitsee epävarmuus (Bonner 2010, 487). Bonner (2010, 487) viittaa Daftiin ja Lengeliin (1986), joiden mukaan kasvokkaisviestinnän kanavat luokitellaan rikkaiksi siitä syystä, että ne mahdollistavat viestintätilanteessa eri aistimukset, välittömän palautteenannon ja edistävät käyttäjien ja organisaation välistä oppimista. Kasvokkaistilanteiden etuina nähdään myös se, että käyttäjien tarpeista saadaan syvällisempää tietoa ja heidän ideoitaan voidaan tulkita tarkemmin. Lisäksi vuorovaikutus kehittää tuottajien ja käyttäjien välisiä suhteita. (Magnusson ym. 2003, 121.) Daftin ja Lengelin (1986) sekä Magnussonin ym. (2003) näkemykset kasvokkaisviestinnän eduista suhteessa muihin viestintätapoihin voidaan kuitenkin nähdä jo osin puutteellisiksi, sillä ne eivät ota huomioon uusia teknologiavälitteisiä viestinnän menetelmiä. Esimerkiksi erilaiset videota hyödyntävät verkkopalvelut tarjoavat myös mahdollisuuden muun muassa eri aistimusten tulkintaan viestintätilanteissa sekä välittömään palautteenantoon. Tosin kasvokkaisviestintää voidaan yhä edelleen pitää tutuimpana rikkaan tiedon vaihtamiseen soveltuvana viestinnän menetelmänä.

Kasvokkaisviestintä rajoittaa kuitenkin niiden käyttäjien määrää, joiden kanssa organisaatio kykenee olemaan vuoropuhelussa (Swahney ym. 2005, 6). Yksi käyttäjien osallistamisen keskeinen kritiikin kohde onkin ollut se, että osallistamisen menetelmät eivät välttämättä tuota riittävää käyttäjien

edustusta kehitysprosessiin (Hyvönen ym. 2007, 32). Toisaalta organisaatio voi olla yhteydessä laajaan käyttäjäjoukkoon esimerkiksi toteuttamalla kyselyjä, mutta ne eivät mahdollista rikkasta vuorovaikutusta (Swahney ym. 2005, 6). Aina rikkaiden viestintäkanavien hyödyntäminen ei kuitenkaan ole tarpeen tai edes hyödyllistä. Bonnerin (2010, 487) mukaan Daft ja Lengel (1986) teoretisoivat jo 80-luvulla, että vähemmän rikkaat kanavat, kuten kyselyt tai puhelinhaastattelut ovat tehokkaita tilanteissa, joissa on vähän epävarmuutta, esimerkiksi kun tehdään vähäisiä tuotemuutoksia. Tällöin organisaatiolla on yleinen näkemys tuotteen käyttöympäristöstä, ja käyttäjät voivat antaa täsmällistä tietoa omista tarpeistaan. (Bonner 2010, 487, 492.) Bonnerin (2010) mukaan vähittäisissä tuotemuutoksissa rikas vuorovaikutus voi jopa vähentää käyttäjätiedon laatua. Esimerkiksi tuotteiden muutosprosessit etenevät yleensä määrättyllä kapasiteetillä ja tiukoissa aikarameissa. Rikkaan vuorovaikutuksen prosessit vaativat organisaatiolta enemmän panostusta yhtä käyttäjää kohden, minkä vuoksi käyttäjäkontaktien määrää on rajattava. Käyttäjien vähäinen määrä voi aiheuttaa sen, että organisaatio menettää tärkeää käyttäjätietoa. (Bonner 2010, 487.)

Informaatioteknologian kasvava tavoitavuus ja mahdollisuudet ovat tuoneet uudenlaisia tapoja tiedon yhteiseen luomiseen (Blazevik & Lievens 2008, 139). Teknologinen kehitys on tehnyt eri sidosryhmien, kuten käyttäjien osallistamisesta palveluiden kehitykseen entistä helpompaa (Nambisan 2002, 392). Swahneyn ym. (2005, 6) mukaan internetin verkkoyhteisöt mahdollistavat organisaation sitoutumisen laajempaan käyttäjäjoukkoon vaarantamatta suuressa määrin vuorovaikutuksen rikkautta.

Swahneyn ym. (2005) mielestä verkkoympäristöissä on perinteisiä kanavia parempi tavoitavuus, vuorovaikutteisuus, yhteydenpidon jatkuvuus, nopeus ja joustavuus, jotka yhdistyvät kolmeksi avaineduksi yhteiskehittämisessä käyttäjien kanssa. Näitä ovat viestinnän suunta, vuorovaikutuksen intensiivisyys ja rikkaus sekä yleisön laajuus (taulukko 4). Vuorovaikutus on kaksisuuntaista, mikä mahdollistaa organisaatiolle oppimisen yksittäisiltä käyttäjiltä ja käyttäjäryhmiltä. Myös vuorovaikutuksen rikkaus kasvaa, sillä verkon käyttäjäyhteisöt auttavat organisaatioita hyödyntämään kollektiivisesti syntynyttä tietoa yksittäisiltä käyttäjiltä saatavan tiedon ohella. Verkkoympäristöjen nähdään myös lisäävän käyttäjien sitoutumista. Swahneyn ym.

(2005) mukaan perinteisiä keinoja, kuten fokusryhmiä tai kyselyjä ei voida korkeiden kustannusten tai suuren työpanoksen vuoksi toteuttaa organisaatioissa jatkuvasti. Myös organisaatiolta ja käyttäjiltä vaaditut fyysiset ja kognitiiviset panostukset ovat matalampia verkkoympäristöissä, joten vuorovaikutus on mahdollista useammin ja yhtämittaisemmin. (Swahney ym. 2005, 6.) Yhden näkökulman mukaan teknologiavälitteiset osallistamisen menetelmät saattavat joustavuutensa vuoksi lisätä käyttäjien osallistumista (Selzer & Mahmoudi 2012, 14). Käyttäjät voivat itse valita milloin he osallistuvat keskusteluihin ja minkä verran. Tämän nähdään sitouttavan käyttäjiä yhteiskehittämiseen. (Swahney ym. 2005, 6.)

Taulukko 4. Perinteisten ja verkkoympäristön eroja osallistamisessa (mukailtu Swahney ym. 2005, 7)

	Perinteinen näkökulma: käyttäjien osallistaminen fyysisessä ympäristössä	Yhteiskehittämisen näkökulma: käyttäjien osallistaminen verkkoympäristöissä
Innovaationäkökulma	Organisaatiokeskeinen	Käyttäjäkeskeinen
Käyttäjien rooli	Passiivinen –käyttäjien ääni panoksena tuotteiden luomisessa ja testaamisessa	Aktiivinen – käyttäjä kumppanina innovaatioprosessissa
Viestinnän suunta	Yksisuuntainen viestintä – organisaatiolta käyttäjälle	Kaksisuuntainen – vuorovaikutus käyttäjien kanssa
Viestinnän intensiteetti	Paikan päällä – satunnaiselta pohjalta	Jatkuva – edestakainen viestinvaihto
Viestinnän rikkaus	Keskittyminen yksilön tietoon	Keskittyminen yhteisesti luotuun ja kokeilevaan tietoon
Käyttäjien monimuotoisuus	Suora vuorovaikutus nykyisten käyttäjien kanssa	Suora ja välillinen vuorovaikutus nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa

Swahneyn ym. (2005, 7) esittämää vertailua perinteisten ja verkkoviestinnän menetelmien ominaisuuksista käyttäjien osallistamisessa (taulukko 4) voidaan kritisoida mustavalkoisesta ajattelusta, jossa fyysinen ympäristö ja

verkkoympäristö nähdään toistensa vastakohtina. Todellisuudessa esimerkiksi viestintä fyysisessä ympäristössä voi yhtä hyvin olla kaksisuuntaista kuin verkkoympäristössä, ja toisin päin. Myös heidän (2005, 6) näkemyksensä siitä, että verkkoympäristöt vaativat vähemmän resursseja kuin fyysinen ympäristö, voidaan osin kyseenalaistaa. Muun muassa Selzer ja Mahmoudi (2012, 14) ovat todenneet, että uusien viestintäteknologioiden hyödyntäminen voi jopa lisätä organisaation työmäärää, sillä niiden mahdollistamat uudet tietovirrat vaativat enemmän käsittelyä ja hallintaa. Verkkoympäristöissä tapahtuvassa yhteistyössä on myös muita mahdollisia haasteita. Antikainen ym. (2010) toteavat, että innovaatioyhteistyön tukeminen saattaa olla vaativaa verkkoympäristössä, jossa osapuolet eivät ole fyysisesti läsnä. On vaikeaa luoda yhteistyötä vieraiden ihmisten kesken kasvokkaistilanteissa ja verkkoympäristö lisää vaikeusastetta. (Antikainen ym. 2010, 113.) Lisäksi yksityisyshuolet voivat rajoittaa käyttäjien organisaation kanssa jakaman tiedon syvyyttä (Swahney ym. 2005, 6). Blazevekin ja Lievensin (2008, 139) mukaan sähköinen viestintä ei voi koskaan täysin korvata kasvokkaisviestintää, koska siitä puuttuvat nonverbaaliset elementit, mutta sitä voidaan käyttää täydentävänä vuorovaikutuksen muotona. Näkemystä voidaan jälleen kritisoida siitä, ettei se huomioi nykyteknologian tarjoamia mahdollisuuksia nonverbaaliseen viestintään. On kuitenkin huomioitava, että vaikka internet on yhä useamman saatavilla (Aitomurto 2012, 16), ei kaikilla yhteiskunnan jäsenillä ole vielä pääsyä verkkoon tai tarvittavaa osaamista käyttää sitä. Ennen kuin internet ja tarvittava tietotekninen osaaminen on kaikkien ulottuvilla, on harkittava myös täydentäviä, tavanomaisia viestinnän menetelmiä (Brabham 2009, 255–256).

Käyttäjien osallistuminen organisaation innovaatioprosessiin ei riipu ainoastaan käyttäjien suhteesta organisaatioon, vaan suuressa määrin myös siitä, mikä sitoo osallistuvia käyttäjiä toisiinsa ja heidän kuulumistaan yhteisöön laajemmin (Lundkvist & Yakhlef 2004, 254). Viestinnän on toimittava paitsi käyttäjien ja organisaation välillä, myös käyttäjältä toiselle (Aitomurto 2012, 16). Jotta viestintä verkkoympäristöissä helpottuisi, on osapuolten välille luotava tunne yhteistyöstä ja tutustuttava heidät toisiinsa. Antikaisen ym. (2010) mukaan tarvitaan lisäksi työkaluja, jotka ovat helppokäyttöisiä ja mahdollistavat osallistujille itseilmaisun sekä henkilökohtaisten tietojen jakamisen. (Antikainen ym. 2010, 113–114.) Toisaalta Brabham ym. (2009, 4)

toteavat, että verkon tarjoama anonymiteetin mahdollisuus on myös yksi sen eduista. Osallistujat voivat rakentaa itselleen täysin uuden identiteetin ja persoonan, jonka kautta he tuovat esiin omia intressejään. Antikainen ym. (2010) pitävät tärkeänä lisäksi sitä, että verkkoyhteisön ylläpitäjät osallistuvat näkyvästi yhteisön työhön ja jakavat itsestään henkilökohtaisia tietoja. Tärkeää on, että käyttäjät tuntevat istuvansa saman pöydän ääressä ja työskentelevänsä ryhmässä. (Antikainen ym. 2010, 114.)

Taulukko 5. Kasvokkaisviestinnän ja teknologiavälitteisten viestintämenetelmien edut ja heikkoudet tutkimuskirjallisuudessa

	Kasvokkaisviestintä	Teknologiavälitteinen viestintä
Edut	<ul style="list-style-type: none"> • Edistää hiljaisen tiedon vaihtamista • Mahdollistaa syvällisen käyttäjätiedon saannin • Mahdollistaa eri aistimukset ja välittömän palautteenannon • Edistää oppimista osapuolten välillä • Tukee osapuolten tutustumista ja yhteistyötä 	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollistaa suuremman käyttäjäjoukon osallistamisen • Mahdollistaa joustavan, ajasta ja paikasta riippumattoman osallistumisen • Edistää nopeaa ja yhtämittaista vuorovaikutusta • Lisää käyttäjien sitoutumista • Mahdollistaa uudet, käyttäjiä motivoivat menetelmät, esim. pelillistämisen • Mahdollistaa osallistujien anonymiteetin
Heikkoudet	<ul style="list-style-type: none"> • Rajoittaa käyttäjätiedon määrää • On sidottu aikaan ja paikkaan • Vaatii organisaatiolta enemmän panostuksia • Voi johtaa ryhmäajatteluun 	<ul style="list-style-type: none"> • Osa menetelmistä ei mahdollista nonverbaalista viestintää • Voi aiheuttaa yksityisyysshuolia • Kaikilla ei ole menetelmien käyttöön tarvittavaa osaamista tai resursseja • Käyttäjien tutustuminen voi vaatia enemmän panostusta • Vaatii erityistä huomiota käyttäjäystävällisyyteen

Sekä kasvokkaisviestinnällä että teknologiavälitteisellä viestinnällä voidaan aiemman kirjallisuuden valossa nähdä olevan monia etuja, mutta myös heikkouksia käyttäjien osallistamisessa organisaatioiden innovaatioprosesseihin (taulukko 5). Viestintämenetelmien ominaisuudet ovat keskeisessä osassa, kun valitaan käyttäjälähtöisen innovaatioprosessin tavoitteille ja kohderyhmälle parhaiten soveltuvia osallistamisen menetelmiä.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Lisäksi luvussa selvennetään tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia ja valittuja tutkimus- ja analysointimenetelmiä. Lopuksi luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutusta ja aineistonkeruuta sekä aineiston käsittelyä ja analysointia konkreettisesti tasolla.

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä on viestinnän merkitys käyttäjien osallistamisessa palveluinnovaatioprosessiin. Tutkimuksessa selvitetään viestinnän tehtäviä käyttäjien osallistamisessa sekä prosessissa hyödynnettyjen viestinnän menetelmien valintaan liittyviä perusteita kunnan avainhenkilöiden näkökulmasta. Vaikka viestinnän merkitystä selvitetään sen tehtävien kautta, ei tutkimuksessa oleteta, että viestinnällä automaattisesti olisi tärkeä rooli tai merkittäviä tehtäviä käyttäjien osallistamisessa innovaatioprosesseihin. Viestinnän merkitystä pyritään tutkimuksessa jäsentämään haastateltavien kuvailujen kautta ilman ennakoasetelmia. Tutkimuksen toivotaan valottavan aiemmassa tieteellisessä tutkimuksessa käsittelemättä jääneitä alueita viestinnän merkityksestä käyttäjälähtöisissä innovaatioprosesseissa. Lisäksi sen toivotaan syventävän viestinnän ammattilaisten ja muiden asiantuntijoiden ymmärrystä viestinnästä käyttäjien osallistamisessa innovaatioprosessiin, jotta he voivat viestinnän keinoin tukea tulevia käyttäjälähtöisiä tuote- ja palveluinnovaatioprosesseja omassa organisaatiossaan entistä tietoisemmin.

Tutkimus käsittelee sellaisia kuntien palveluinnovaatioprosesseja, joissa käyttäjinä ovat kuntalaiset, mutta sen ulkopuolelle ei ole rajattu sellaisia prosesseja, joissa kuntalaisten ohella on ollut mukana myös muita kunnan yhteistyökumppaneita, kuten yrityksiä, yhdistyksiä tai oppilaitoksia. Tutkimuksen ulkopuolelle ei myöskään ole rajattu sellaisia innovaatioprosesseja, joissa palveluiden ohella on kehitetty esimerkiksi sen tuottamiseen liittyviä toimintatapoja.

Tutkimusongelma, joka tutkimuksessa halutaan selvittää, on seuraava:

Mikä on viestinnän merkitys käyttäjien osallistamisessa palveluinnovaatioprosessiin kunnan avainhenkilöiden näkökulmasta?

Tutkimusongelmaan vastauksia antavat tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisia tehtäviä viestinnällä nähdään olevan käyttäjien osallistamisessa innovaatioprosessiin?
2. Millaisia perusteita liittyy prosessissa hyödynnettyjen viestintämenetelmien valintaan?

Menetelmältään tutkimus on laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tuomaan esille tiettyä sosiaalista todellisuutta tutkittavien näkökulmasta, eli kiinnostuksen kohteena on tutkittavien ilmiölle antama yksilöllinen merkityksenanto (Kiviniemi 2010, 76). Tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta, ei niinkään tehdä yleistettäviä päätelmiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 168–169).

Tutkimus nojaa interpretivismiin tieteenfilosofiseen suuntaukseen, joka on tyypillinen laadulliselle tutkimukselle. Interpretivismiä voidaan kutsua myös tulkinnallisuuden suuntaukseksi. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2013a.) Siinä ajatuksena on, että ilmiöille annetut merkityksenannot ovat subjektiivisia (Lähdesmäki ym. 2013b). Näkemykset pohjaavat tutkittavan arvoihin ja näkökulmiin, ja kaikki tieto on tilannesidonnaista. Myös monet muut tulkinnat tutkimuksen kohteesta ovat mahdollisia. (Altheide & Johnson 2011, 581–582.) Altheiden ja Johnsonin (2011) mukaan useat tutkijat pitävät ihmisen sosiaalista elämää, tunteita ja uskomuksia merkityksellisenä

ja välttämättöminä ottaa huomioon tutkimuksessa tehdyissä tulkinnoissa ja teorioissa. Tästä syystä interpretivismille ominainen lähestymistapa nähdään tarpeellisenä tieteellisessä työssä. (Altheide & Johnson 2011, 582.) Tässä tutkimuksessa tutkittavat kuvaavat viestinnän merkitystä käyttäjien osallistamisessa kunnan palveluinnovaatioprosessiin oman viitekehityksensä ja omien tulkintojensa pohjalta. Tutkija taas tulkitsee ja tekee johtopäätöksiä kerätystä aineistosta oman ymmärryksensä ja käsitystensä pohjalta.

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska se korostaa ihmisten tulkintoja asioista ja heidän asioilleen antamia merkityksiä sekä nostaa tutkittavan ääntä kuuluviin tutkijan äänen sijaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48). Ennalta valikoidut teemat myös auttavat tutkimuksen kannalta merkityksellisten vastausten saamisessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Haastattelua menetelmävalintana tuki tässä tutkimuksessa lisäksi se, että kyseessä on vähän tutkittu aihealue, joten vastausten suuntia oli vaikea arvioida etukäteen, kuten Hirsjärvi ja Hurme (2011, 35) toteavat. Haastattelu on tässä mielessä joustava menetelmä, sillä se tarjoaa haastattelijalle mahdollisuuden toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

Vaikka teemahaastattelu nähtiin tämän tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaiseksi aineistonkeruumenetelmäksi, on haastatteluissa esimerkiksi Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan myös monia ongelmallisia puolia, jotka on syytä huomioida menetelmän valinnassa. Haastatteluissa on ensinnäkin useita sekä haastattelijasta että haastateltavasta johtuvia virhelähteitä. Haastattelun vaihtuvissa olosuhteissa korostuu haastattelijalta vaadittava taito ja kokemus. Aloitteleva haastattelijatekee usein paljon virheitä, jotka liittyvät esimerkiksi haastattelun liian suoraan aloitukseen, teemaluettelon joustamattomaan noudattamiseen, epävarmuuteen sekä liian vähäiseen taukojen pitämiseen kysymysten välillä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35, 124.)

Tässä tutkimuksessa tutkijan kokemattomuudesta johtuvia virheitä pyrittiin minimoimaan esimerkiksi lähettämällä haastateltaville teemarunko etukäteen tutustuttavaksi. Lisäksi haastateltaville painotettiin sitä, että he voivat kysyä tarkennusta esitettyihin kysymyksiin tai tarkentaa itse aiemmin antamiaan vastauksia haastattelun aikana. Haastattelu myös aloitettiin yleisillä kysymyksillä, joiden tarkoituksena oli orientoida haastateltava haastattelun varsinaisia teemoja varten.

Myös haastateltavat saattavat eri syistä antaa vastauksia, jotka eivät ole täysin totuudenmukaisia tai avoimia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35), tai he voivat osin unohtaa näkemäänsä ja kuulemaansa tai jättää jotain asioita huomiotta. Lisäksi toisten kysymysten kohdalla he voivat antaa laajempia vastauksia kuin toisten ja jättää joihinkin kysymyksiin vastaamatta. (Lindlof & Taylor 2002, 171–172.) Tämä voitiin havaita haastattelutilanteissa ja haastattelurungon (liite 2) järjestys pyrittiin siksi pitämään joustavana. Vaikka keskustelut saattoivat osin polveilla, pidettiin lähtökohtana sitä, että kaikki teemat tulevat jossain vaiheessa haastattelua käsitellyiksi.

Haastateltavan motivaatio on keskeinen tekijä haastattelun onnistumisessa. On tavallista, että haastattelijajoutuu motivoimaan haastateltavaa sekä ylläpitämään heidän motivaatiotaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43, 126.) Haastattelijalta vaaditaan hyviä keskustelutaitoja ja miellyttävän ilmapiirin luomista. Haastatteluun on luotava tunne, että tutkimusprojekti on osapuolten yhteistyön tulosta. (Lindlof & Taylor 2002, 183–184.) Yhteistyötä ja haastateltavien motivaatiota pyrittiin tässä tutkimuksessa korostamaan muun muassa kertomalla haastateltaville, että he saavat tutkimuksen tulokset vapaasti hyödynnettäväkseen sen valmistuttua. Teemahaastattelussa sattuu myös usein tilanteita, joissa haastattelussa käytetty käsite on haastateltavalle vieras. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 53, 108) painottavat, että tutkimuksessa on huomioitava se, että jopa yksinkertaisimpien ja tavallisimpien ilmausten kohdalla saattaa ilmetä epäselvyyttä. Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet, kuten käyttäjälähtöinen palveluinnovaatio, viestintä ja viestintäkanavat, avattiin haastateltaville.

Lisäksi haastattelun huonoina puolina pidetään sen aikavievyttä ja suurehkoja kustannuksia, jotka aiheutuvat muun muassa puhelin- ja matkakuluista. Haastatteluissa aikaa vievät niin haastattelujen sopiminen, niiden toteuttaminen kuin aineiston litterointi. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa, kuten teemahaastatteluissa, saadaan lisäksi paljon epärelevanttia materiaalia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35–36.) Haastattelujen aikavievyys näkyi myös tämän tutkimuksen toteutuksessa ja aineiston litteroinnissa. Paitsi haastatteluiden sopimiseen ja niiden toteuttamiseen, myös polveilevien keskusteluiden litterointiin kului runsaasti aikaa. Toisaalta haastatteluiden toteuttaminen puhelimitse säästi aikaa matkustamiselta. Kuten Lindlof ja Taylor (2002, 170–172) toteavat, että ongelmallisista puolista huolimatta laadullisesta haastattelusta on tullut yksi käytetyimmistä metodeista etenkin viestintätieteissä, sillä sen avulla voidaan saada selville syvällistä ja subjektiivista tietoa ja haastatteluja voidaan tehdä lähes missä paikassa ja lähes mistä aiheesta tahansa.

5.2 Aineiston keruu ja tutkimukseen osallistujat

Tutkimuksen kohteeksi valittiin Suomen kaksikymmentä suurinta kuntaa. Kunnat valittiin asukasluvun mukaisessa suuruusjärjestyksessä Väestötietokeskuksen (2013) ylläpitämän väestötietorekisterin pohjalta. Perusteena suurten kuntien valinnalle oli se, että kirjallisuuden mukaan suurissa kunnissa on enemmän resursseja ja täten myös parempi kyky innovoida (esim. Damanpour & Schneider 2006, 218). Yksi kriteeri valinnalle oli luonnollisesti myös se, että kunnassa oli toteutettu käyttäjälähtöistä palveluinnovointia ja näin ollen haastateltavalla oli edellytyksiä vastata sitä koskeviin kysymyksiin.

Tutkimukseen osallistui lopulta yksitoista palveluinnovaation kehitykseen osallistunutta tai siitä vastannutta kunnan viranhaltijaa kahdeksasta kunnasta eri puolelta Suomea. Kolmesta kunnasta oli mukana kaksi haastateltavaa, sillä haastateltavia kartoitettaessa näistä kolmesta kunnasta löytyi useampi halukas haastateltava, jotka olivat olleet osallisina eri käyttäjälähtöisissä palveluinnovaatioprosesseissa omassa kunnassaan. Asemansa vuoksi haastateltavilla nähtiin olevan tutkimuksen kannalta hyödyllisiä kokemuksia viestinnän merkityksestä prosessissa, ja näin ollen annettavaa tutkimukselle. Haastateltavien asema ja työtehtävä kunnassa vaihtelivat. Haastateltavista kuusi

edusti kunnan johto- tai päällikkötasoa. Loput viisi haastateltavaa vastasivat kunnassa asiantuntijatason tehtävistä ja heidän nimikkeensä vaihtelivat koordinaattoreista projektityöntekijöihin ja palvelumuotoilijoihin. Haastateltavista kaksi oli miehiä ja yhdeksän naisia.

Kuntien kehitysjohtajia tai vastaavia lähestyttiin sähköpostitse tammikuun 2014 lopulla ja heiltä tiedusteltiin halukkuutta ja suostumusta osallistua tutkimukseen (liite 1). Myönteisesti haastattelupyyntöön vastanneiden kanssa sovittiin haastattelu heille parhaiten sopivana ajankohtana. Osa haastattelukutsun saaneista välitti sen eteenpäin kollegalleen, jolla oli enemmän kokemusta käyttäjälähtöisestä palveluinnovoinnista organisaatiossa. Osalle kutsun saaneista soitettiin myös seurantapuhelu ja tiedusteltiin mahdollisuutta ja halukkuutta osallistua tutkimukseen.

Tutkittavat käyttäjälähtöiset palveluinnovaatioprosessit olivat keskenään melko erilaisia. Viisi prosesseista koski kunnan sosiaali- ja terveystalouden, esimerkiksi neuvola-, sosiaali- tai vanhustalouden, kehittämistä. Neljä prosessia käsitteli laajemmin paikallisten asukaspalveluiden kehittämistä, ja esiin nostetut teemat vaihtelivat alueen liikunta- ja vapaa-ajanpalveluista koulutus- ja sivistyspalveluihin. Kaksi prosesseista käsitteli lasten ja nuorten palveluiden, kuten leikkipaikkojen tai nuorisotalotoiminnan, kehittämistä. Käyttäjien kerrottiin olleen innovointityössä mukana enimmäkseen suunnittelevissa ja ideoivissa asiantuntijaroleissa ja heidät osallistettiin prosessiin tasavertaisina kumppaneina. Voidaankin nähdä, että tutkituissa kunnissa käyttäjien osallistaminen oli Alamin (2002, 255–256) määritelmän mukaisesti niin kutsuttua todellista osallistamista, jossa käyttäjät nähdään osana kehityksiä ja heidän kanssaan tehdään yhteistyötä palvelukehityksen eri vaiheissa. Neljässä prosesseista käyttäjät olivat suunnittelun lisäksi konkreettisesti mukana palveluiden toteutuksessa, ja yhdessä prosessissa he toimivat ideoinnin ohella myös neuvonantajina muille palvelun käyttäjille. Tämä vastaa esimerkiksi Nambisanin (2002, 395) havaintoa siitä, että käyttäjien asiantuntemusta hyödynnetään joskus myös palveluiden käyttötukena.

Haastatteluja varten hankittiin nauhuri, ja haastatteluajankohtana haastateltavilta pyydettiin suostumus keskustelun nauhoitukseen, jotta haastatteluaineistoon olisi mahdollista palata analyysivaiheessa. Haastattelut toteutettiin

aikavälillä 12.2.–13.3.2014. Yhdeksän haastattelua toteutettiin puhelimitse ja kaksi kasvotusten. Kuntien välisten pitkien välimatkojen vuoksi puhelinhaastattelu nähtiin taloudellisesti järkeväksi aineistonkeruutavaksi ja sen uskottiin tarjoavan riittävän syvällistä tietoa aiheesta. Haastattelujen kesto vaihteli 45 ja 90 minuutin välillä.

Koska laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus etsiä keskimääräisiä yhteyksiä tai tilastollisia säännönmukaisuuksia, ei niiden aineiston määrälle asettamia vaatimuksia huomioitu tässä tutkimuksessa. Usein laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävyttä määritellään saturaation käsitteellä, joka viittaa siihen, että aineisto ei enää tuota uusia näkemyksiä. (Hirsjärvi ym. 2003, 168 – 169.) Vaikka jokainen lisähaastattelu olisi voinut tuoda lisää aineutlaatuisia näkemyksiä, nähtiin kerätyn aineiston määrä tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaiseksi ja riittäväksi, sillä se tarjosi syvällistä tietoa tutkimuskohteesta. Hirsjärven ym. (2003, 166–167) mukaan aineiston koon valinnassa on kyse myös ajankäytön suunnittelusta. Tutkimukseen kutsuttujen määrä rajattiin jo lähtökohtaisesti siten, että se oli tutkimuksen taloudellisesta näkökulmasta järkevä.

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun pääteemoja oli viisi: 1) käyttäjälähtöisen kehittämisen odotukset ja käyttäjien rooli, 2) arvio vuorovaikutuksesta käyttäjien kanssa prosessin aikana, 3) viestinnän merkitys käyttäjien osallistamisessa, 4) viestinnän kanavien merkitys käyttäjien osallistamisessa sekä 5) viestinnän merkitys käyttäjälähtöisen innovaatioprosessin onnistumisessa (liite 2). Pääteemat rakennettiin teoreettisen viitekehyksen, tutkimusongelman ja -kysymysten pohjalta, jotta ne tarjoaisivat tutkimuksen kannalta keskeistä tietoa. Aluksi tutustuttiin kunnan käyttäjälähtöisen palveluinnovaatioprosessin lähtökohtiin ja haastateltavan rooliin prosessissa. Tämän jälkeen siirryttiin viestinnän merkitystä selvittäviin teemoihin. Kaikille haastateltaville ei välttämättä esitetty samoja kysymyksiä tai kysymyksiä samassa järjestyksessä, jos teemojen kannalta saatiin keskeisiä vastauksia muutoin keskustelun pohjalta. Esimerkiksi Tuomen ja Sarajärven (2009, 75) mukaan on makuasia pitääkö kaikille haastateltaville esittää kaikki kysymykset, pitääkö ne esittää tietyssä järjestyksessä tai pitääkö sanamuotojen olla kaikissa haastattelussa samat. Tässä tutkimuksessa teemojen joustavuus nähtiin tarkoituksenmukaiseksi keskusteluiden sujuvuuden kannalta.

5.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella, ja kerätty aineisto litteroitiin sanatarkasti, kuitenkin siten, että vastauksen kannalta turhaksi koetut täytesanat poistettiin. Tutkimuksessa kerätyn aineiston määrä oli litteroituna yhteensä 43 A4-sivua, 31 825 sanaa. Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan teemahaastattelun aineisto on usein runsas. Mitä syvempi dialogi haastattelijan ja haastateltavan välillä on ollut, sitä rikkaampi on myös kerätty aineisto. He painottavat kuitenkin, että kaikkea aineistoa ei ole tutkimuksen kannalta tarpeen analysoida, vaan analyysissä voidaan huomioida ainoastaan tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaiset osat. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135–136, 146.) Myös tässä tutkimuksessa aiheen ulkopuolelle poikenneet haastattelujen osat jätettiin analyysin ulkopuolelle.

Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin käymällä litteroitu aineisto huolella läpi useaan otteeseen. Hirsjärvi ja Hurme (2001) toteavat tämän olevan analysoinnin kannalta välttämätöntä. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin ja tiivistettiin. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että aineisto luokitellaan teemoihin ja poimitaan tarkastelun kohteeksi mielenkiintoisia seikkoja, jotka ovat yleisiä usealle haastateltavalle. Se pohjautuu tutkijan tulkintoihin haastateltavan sanomisista ja samaa tarkoittavat asiat luokitellaan samaan kategoriaan kuuluviksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143, 173.)

Tässä tutkimuksessa teemoittelua ohjasivat ennalta aineiston analyysille määritellyt teemat, jotka oli johdettu teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen tarkoituksen pohjalta laadituista haastatteluteemoista. Analyysimenetelmän nähtiin tuovan parhaiten vastauksia tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Hirsjärvi ja Hurme (2001) toteavat, että haastatteluteemojen käyttö alustavina luokkina aineiston analysoinnissa on usein jopa oletettavaa. He kuitenkin muistuttavat, että ennalta määriteltyjen teemojen lisäksi aineistosta nousee usein esiin muitakin asioita, jotka voivat olla jopa lähtökohtaisia teemoja kiinnostavampia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 148, 173.)

Myös tämän tutkimusaineiston analyysissä pyrittiin huomioimaan seikkoja, jotka toistuivat aineistossa, mutta eivät välttämättä istuneet ennalta määriteltyihin teemoihin. Analyysitapa vastaa siis esimerkiksi Tuomen ja Sarajärven (2009, 99) kuvausta abduktiivisesta, eli teoriaohjaavasta analyysistä, jossa teoria- ja aineistolähtöisyys yhdistyvät.

Teemoittelussa valitut teema-alueet ovat aluksi laajoja, mutta analyysin edessä niitä tarkennetaan alakategorioiden avulla (Eskola 2001, 148; Rantala 2001, 93). Aineiston analyysin pääteemoja olivat tässä tutkimuksessa seuraavat: 1) viestintä käyttäjälähtöisessä innovaatioprosessissa, 2) viestinnän tehtävät käyttäjien osallistamisessa innovaatioprosessiin sekä 3) käyttäjien osallistamisessa käytetyt viestinnän menetelmät. Aineisto käytiin läpi etsimällä siitä kutakin teemaa kuvaavia vastauksia ja luokittelemalla aineisto teemojen mukaisin värikoodein. Teemoittelu toteutettiin pystysuorasti, jolla Eskola (2001, 147–148) tarkoittaa aineiston läpikäynnin yhteydessä määriteltyjen teemojen kannalta mielenkiintoisimpien sitaattien arvioimista ja esiin nostamista. Aineisto käytiin läpi kunkin analyysin pääteeman osalta, ja siitä etsittiin pääteemoja kuvaavia näkemyksiä. Teemoittelun jälkeen aineisto luokiteltiin vielä pääteemojen alta havaittuihin alakategorioihin.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 149) mukaan aineiston koodaaminen muodostettuihin luokkiin ei vielä ole analyysin lopullinen tavoite, vaan siihen liittyy olennaisesti aineiston yhdistely, jolla pyritään löytämään luokkien välille säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 147) mukaan päättelyyn pohjautuva aineiston tiivistäminen kirkastaa käsitystä tutkittavasta ilmiöstä. Myös tässä tutkimuksessa lopulliset vastaukset tutkimuskysymyksiin syntyivät luokiteltua aineistoa prosessoimalla, sen osia vertaamalla ja yhdistämällä ja tekemällä niiden perusteella tulkintoja ja jäsentelyjä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Luvussa 6.1 esitellään taustoja käyttäjien osallistamisesta kuntien innovaatioprosesseihin. Tämän jälkeen tulokset etenevät tutkimuskysymyksittäin. Luvussa 6.2 esitellään haastateltavien näkemyksiä viestinnän tehtävistä käyttäjien osallistamisessa innovaatioprosesseihin. Luku 6.3 sisältää haastateltavien kuvauksia kunnan palveluinnovaatioiden kehittämässä käytetyistä viestintämenetelmistä sekä niiden valinnan taustalla olevista seikoista.

6.1 Taustaa käyttäjien osallistamisesta

Käyttäjälähtöiset innovaatioprosessit käynnistyivät kunnissa usein joko halusta kehittää palvelua entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin vastaaviksi tai tarpeesta ajanmukaistaa sitä. Innovaatioprosessin taustalla oli osassa tapauksista myös taloudellisten säästöjen aikaansaaminen ja yhdessä kunnassa myös palvelun kohtaaman ilkeivallan kitkeminen käyttäjien osallistamisen avulla.

”Kyllähän [--] se tavoite on parantaa nimenomaan sitä asiakaspalvelua niille käyttäjille. Nimenomaan saada siihen sitä, mikä vastais sinne asiakkaiden tarpeisiin.” (H8)

”Kyllä tässä pitkälti on myös se, että arvomaailma on [--] kehittynyt siihen suuntaan, että ikään kuin koetaan, että perinteinen demokratia...että toisaalla on olemassa viranhaltijavalmistelijoita ja toisaalla päätöksentekijöitä, ja siinä kaikki viisaus asuu, niin siitä on ruvettu pikkuhiljaa pääsemään siihen, että oikeesti varsinainen asiantuntija on palveluiden käyttäjä, koska se käyttää palveluja. Se ei välttämättä tiedä kaikkea mitä tässä välissä on, lainsäädäntöä ja kaikkea muuta, mutta ei tarvii tietääkään.” (H11)

Tulosten mukaan asiakasnäkökulman avautuminen koettiin yhdeksi käyttäjälähtöisten innovaatioprosessien tärkeimmistä anneista. Keskusteluissa haastateltavat kertoivat, että käyttäjälähtöinen innovaatioprosessi on tarjonnut kunnan viranhaltijoille uutta tietoa ja oppimiskokemuksia. Tämän seurauksena monessa kunnassa syntyi uusia oivalluksia ja kunnan fakta- ja tilastotiedot täydentyivät palvelun käyttäjien ”elämänmakuisella tiedolla”, kuten eräs haastateltavista kuvaili. Käyttäjälähtöisen palveluinnovoinnin kautta pystyttiin myös oikaisemaan palvelua koskevia vääriä uskomuksia niin kuntalaisten kuin kunnan viranhaltijoiden keskuudessa, minkä nähtiin vähentävän palvelun kehittämistä koskevaa muutostavaraa.

”Esimerkiksi työntekijä sanoi, että kun on ollut tämä pilotti menossa, hän on oppinut yhdessä syksyissä enemmän kuin viitenä vuotena ihan perus asiakastyössä.” (H3)

”Työntekijäthän usein perustelee, että ei meidän asiakkaat tällaista halua eikä suostu. Ja sitten kun asiakkaaton siellä oikeasti paikalla, niin ne saattaakin olla ihan eri mieltä, kun mitä ne työntekijät on kuvitelleet.” (H6)

Tutkimuksen käyttäjälähtöisiin innovointiprosesseihin osallistettiin kuntalaisia, jotka olivat joko aktiivisia palvelun käyttäjiä tai edustivat muutoin hyvin sen käyttäjäkuntaa. Käyttäjiä kutsuttiin mukaan lehti-ilmoituksilla, kunnan verkkosivuilla, paikallisten asukasyhdistysten kautta, uutiskirjeillä, puhelimitse sekä kasvokkain palvelun asiakaskohtaamisissa.

Kutsumisen tavat vaihtelivat sen mukaan, miten hyvin niiden uskottiin tavoittavan palvelun käyttäjiä. Esimerkiksi kun innovaatioprosessiin osallistettiin vain palvelun aktiivisia käyttäjiä tai palvelun käyttäjäkunta oli hyvin rajattu, kutsu esitettiin usein henkilökohtaisesti kunnan asiakaspalvelijan välityksellä. Moni haastateltavista koki tämän tehokkaaksi tavaksi osallistaa pal-

velun käyttäjiä mukaan prosessiin. Laajemmin kuntalaisia koskevissa palveluinnovaatioprosesseissa kutsu taas esitettiin usein ilmoituksena kunnan paikallislehdessä tai muussa mediavälitteisessä kanavassa. Tällaisissa prosesseissa haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että kutsu esitettiin useammassa kanavassa. Esimerkiksi ainoastaan kunnan verkkosivuilla esitetyn kutsun ei uskottu tavoittavan palvelun käyttäjiä riittävän laajasti.

”Yks hyvä toimiva tapa on huomattu olevan juuri se, että se oma sosiaalityöntekijä kutsuu ja lähtee siihen ryhmään mukaan. Siinä on se henkilökohtainen kontakti.” (H3)

”Ei niin, että olisi viestitty jotenkin laajasti kaikille kuntalaisille, että tulkaapas nyt osallistumaan tähän, vaan niitä haetaan sitten riippuen siitä, mikä milloinkin on se juttu, asiakkaiden piiristä. Henkilökunta kysyy asiakkailtaan, kuka olis halukas tulemaan mukaan, ei meillä sille ole mitään kriteeriä. Yleensä menee niin, että työntekijät etsivät niistä omista asiakkaistaan.” (H6)

Useassa innovaatioprosesseista käyttäjien osallistuminen oli rajattu tiettyyn osallistujamäärään. Mikäli mukaan haluvia palvelun käyttäjiä oli tätä enemmän, osallistujat valittiin joko viranhaltijan omaa päätäntävaltaa käyttämällä tai virallisen haastatteluprosessin kautta.

”Tavoitteena on se, että saadaan parikymmentä ihmistä, jotka ikään kuin kuvasi sitä aluetta, minkälaista väkeä siellä on, ikärakenteeltaan ja sosioekonomisilta rakenteiltaan pienoiskuva kaupungista. Sit se vaan valkataan täällä, me ratkaistaan se tyyliä käyttämällä diktatuurista voimaa.” (H11)

Valtaosassa tutkimukseen osallistuneista kunnista käyttäjälähtöinen palveluinnovointi oli menetelmänä varsin tuore, mutta haastateltavat pitivät sitä yleisesti ajanmukaisena ja lähidemokratiaa edistävänä tapana kehittää kunnan palveluita. Useassa tutkimukseen osallistuneessa kunnassa oli havaittavissa selkeä tahtotila käyttäjälähtöisen innovoinnin edistämiseksi ja osassa kunnista menetelmän käytön lisääminen oli kirjattuna myös kunnan toimintastrategiaan. Haastateltavat kuvailivat kuntalaisia asiantuntijoiksi, joiden tietoja ja osaamista on tärkeää hyödyntää palveluiden kehityksessä.

6.2 Viestinnän tehtävät käyttäjien osallistamisessa

Viestintä nähtiin haastateltavien keskuudessa käyttäjälähtöisen kehittämissuorituksen osapuoleksi ja tavoitteet yhteen liittäväksi tekijäksi. Tulosten perusteella viestinnälle havaitut tehtävät käyttäjien osallistamisessa innovaatioprosesseihin voidaan jakaa kuuteen kategoriaan. Näitä ovat 1) käyttäjien motivointi, 2) luottamuksen rakentaminen, 3) innovaatiotehtävän selkeyttäminen 4) yhteisymmärryksen muodostaminen sekä 5) sitouttaminen ja 6) seuranta (taulukko 6).

Taulukko 6. Koonti viestinnän tehtävistä käyttäjien osallistamisessa

Viestinnän tehtävä	Huomioitavaa viestinnässä
Motivointi	<ul style="list-style-type: none">• Kiinnostavuus kohderyhmälle• Tavoitteiden ja hyötyjen konkreettinen ja selkeä viestiminen• Osallistumismahdollisuudesta informoinnin ajoitus
Luottamuksen rakentaminen	<ul style="list-style-type: none">• Avoimuus ja läpinäkyvyys• Matalahierarkkinen ja toisten mielipiteitä kunnioittava ilmapiiri• Yhteistyön lähtökohdat, esim. kehityskohteen arkaluontoisuus
Innovaatiotehtävän selkeyttäminen	<ul style="list-style-type: none">• Innovoinnin lähtökohdat organisaation näkökulmasta esim. tarkoitus, tavoitteet ja rajoitukset• Kokonaisuuden avaaminen innovaatiotehtävän ympärillä• Käyttäjien odotusten hallinta
Yhteisymmärryksen muodostaminen	<ul style="list-style-type: none">• Viestinnän kaksisuuntaisuus• Viestinnän kielen mukauttaminen kohderyhmän mukaan
Sitouttaminen	<ul style="list-style-type: none">• Säännöllinen välituloksista viestiminen• Viestinnän jatkuvuus• Mielenkiintoiset vaihtuvat sisällöt
Seuranta	<ul style="list-style-type: none">• Tulosten viestiminen, ”omistajuuden synnyttäminen”• Palautekeskustelu käyttäjien kanssa

Motivointia tarvitaan käyttäjien innostamisessa mukaan käyttäjälähtöiseen kehittämiseen. Käyttäjien motivoinnissa haastateltavat pitivät tärkeänä viestinnän sisällön kiinnostavaa ja kohdennettua muotoilua, konkreettisuutta ja selkeyttä. Keskusteluissa nousi esiin, että osallistumismahdollisuudesta informoitaessa käyttäjille tulee kertoa selkeästi miten osallistuminen tapahtuu

käytännössä, miksi heidät halutaan mukaan innovaatioprosessiin ja etenkin miten käyttäjät hyötyvät osallistumisesta. Viestinnän konkreettisuutta painotettiin keskusteluissa.

Haastateltavat pitivät osallistumiskutsun sisältöä tärkeänä käyttäjien mielenkiinnon herättämisessä. Kutsun tuli niin sanotusti ”kolahtaa kohderyhmälle”, kuten yksi haastateltavista muotoili. Vaikuttamishalu nähtiin yleisesti tärkeimpänä motiivina käyttäjien osallistumiselle. Vaikuttamishalusta osallistuvien käyttäjien uskottiin myös antavan prosessille parhaan panoksen. Osassa innovaatioprosesseista käyttäjiä motivoitiin osallistumaan myös ulkoisilla kannustimilla, kuten kunnan tarjoamilla yhteisillä aterioilla tai pienillä lahjoilla. Mielipiteet ulkoisia motivointikeinoja kohtaan vaihtelivat ja ne nähtiin yleisesti sisäisiä motivointikeinoja, kuten vaikuttamishalua tehostamampina osallistamaan käyttäjiä. Innovoinnin kohteena olevasta palvelusta riippuen ne olivat kuitenkin haastateltavien mielestä joskus paikallaan. Esimerkiksi eräs haastateltava kertoi, että innovaatioprosessin tapaamisten yhteydessä tarjottu ateria saattoi olla joillekin osallistujille päivän ainoa, ja siksi merkittävä motiivi osallistua.

Sisältöjen lisäksi käyttäjien motivoinnissa tärkeäksi havaittiin myös kutsun ajoitus. Keskusteluissa tähdennettiin, että käyttäjät on kutsuttava mukaan palveluinnovointiin heti prosessin alussa, jotta heillä on aidosti mahdollisuuksia vaikuttaa lopputulokseen, ja näin ollen myös motivaatiota osallistua.

”Than avaintekijä on kyllä se, että mihin se heidän panoksensa oikein johtaa. Ihmisille pitää olla aika konkreettinen viesti, että kun tulette mukaan, niin mitä sitten. Että sellainen yleinen kehittäminen ja asioista puhuminen, se kyllä ei ole omiaan motivoimaan ihmisiä tulemaan mukaan.” (H9)

”Ehkä just, että se on aitoa kehittämistä, aidosta tarpeesta kumpuavaa. Ja sitten mitä itse olen tämän hankkeen puitteissa kokenut, niin ne on tällaisia aika konkreettisia, selviää tehtäväksiäntoista, mihin on haettu vastauksia. Ja sit sen pitää olla jotenkin niille kiinnostava. Mehän ei koskaan makseta näistä mitään. Kahvia ja pullaa siellä saa, mutta ei me koskaan korvata esimerkiksi niiden matkoja.” (H7)

Luottamuksen rakentaminen kunnan viranhaltijoiden ja palvelun kehitykseen osallistuvien kuntalaisten välille nähtiin tulosten mukaan lähtökohdaksi koko prosessin onnistumiselle. Heikon luottamuksen kuvailtiin heijastuvan esimerkiksi vähäisenä osallistumisena kunnan palveluinnovaatioprosessiin. Haastateltavat kuvailivat viestinnällä olevan merkitystä luottamuksen muodostumisessa. Keskusteluissa luottamuksen synnyn perustana nähtiin avoin ja läpinäkyvä vuorovaikutus, jonka turvin käyttäjät ja kunnan viranhaltijat tutustuvat toisiinsa ja vaihtavat tietoa prosessiin liittyen. Luottamuksen muodostumisen kannalta oli tärkeää, että viestintä sisältää ”kaiken”, kuten eräs haastateltava muotoili, ja korosti, että myös ongelmista on voitava viestiä osapuolten kesken avoimesti. Haastateltavat kuvailivat luottamuksellista viestintäilmastoa muiden mielipiteitä kunnioittavaksi ja turvalliseksi. Siihen liitettiin myös matala hierarkkisuus ja tasavertaisuus prosessin osapuolten välillä.

Lisäksi tuloksista kävi ilmi, että käyttäjien aiemmilla palvelukokemuksilla ja innovoinnin kohteella nähtiin olevan merkitystä luottamuksen rakentumisessa. Esimerkiksi lastensuojelutyössä luottamuksen rakentumisen koettiin vaativan enemmän panostusta ja erityistä hienotunteisuutta viestintään.

”Se, että miksiköhän kuntalaisia ei kiinnosta tulla vaikuttamaan kaupungin toimintaan kun he kerrankin pääsis, se varmaan on siellä luottamuksen puolella se epäsuhta. Ehkä he ajattelee että se on turhaa. Että ei se kuitenkaan oo, että näennäisesti tehdään tätä. Mä kuvaan sitä luottamuksena.”(H5)

”Se viestinnän merkitys, oli se sitten mikä tahansa ryhmä, jossa asiakkaat on mukana, on kyllä ihan hirveän suuri, koska sen tilanteen onnistumisen kannalta on oleellista että siinä syntyy jonkinlainen luottamus. Se edellyttää aina vuorovaikutusta, että asioita saadaan tapahtumaan, ja sitä ei synny ilman luottamusta.” (H6)

”No tietysti aika tärkeä on varmasti se ryhmädynamiikka sen ryhmän keskellä, että siellä on sellainen luottamuksellinen ilmapiiri ja voi avoimesti puhua asioista” (H7)

Käyttäjälähtöisen innovaatioprosessin lähtökohtana on näkökulmien ja tiedon vaihtaminen. Haastatteluissa keskusteltiin siitä, että prosessin alussa kunnan on tärkeää selkeyttää innovaatiotehtävää mukana oleville palvelun käyt-

täjille. Toisin sanoen, kunnan tulee tarjota käyttäjille riittävästi tietoa muun muassa palvelun kehitykseen liittyvistä taustoista, tavoitteista ja rajoista. Eräs haastateltava kuvaili innovaatiotehtävän selkeyttämistä siten, että käyttäjiltä tulee pyytää niitä asioita, mitä kunta pystyy toteuttamaan.

Haastateltavat kuvailivat, että kun palvelun kehitykseen liittyvät faktat ja taustat ovat käyttäjien tiedossa, he ymmärtävät paremmin myös organisaation lähtökohtia innovaatiotyölle, hahmottavat palvelun kokonaiskuvaa ja osaavat suhteuttaa kehitysprosessiin ja sen rajoihin omia ajatuksiaan ja odotuksiaan. Eräs haastateltavista näki tämänkaltaisen innovaatiotehtävään liittyvän ”odotusten hallinnan” yhtenä prosessin tärkeimmistä tehtävistä. Kesusteluissa korostuivat myös turhien lupauksen välttäminen ja odotusten suitseminen.

Tulosten mukaan innovaatiotehtävän selkeyttäminen auttaa käyttäjiä myös kohdistamaan asiantuntemustaan ja osaamistaan palvelun kannalta olennaisiin alueisiin, jolloin innovaatiotyössä ei ajauduta yhtä helposti innovoinnin kohteen ulkopuolelle. Erään haastateltavan kuvailujen mukaan, on katsottava, ettei prosessi ala elämään omaa elämäänsä, vaan että palvelun kehittämisen pysyy oikealla palvelualueella.

”Yks näistä kuntalaisista toi esille, että ois pitänyt tietää tästä hankkeesta enempi, kaikista niistä sisällöistä, että missä he on mukana. Että varmaan se informaatio jäi aika vähäiseksi ja tän hankkeen muiden tavoitteiden ja hankkokokonaisuuden avaaminen heille jäi vähän epäselväksi. Palvelujärjestelmän avaaminen organisaation kannalta ja sellaisen näkökulman tuominen olisi voinut olla ihan hyvä, koska ne asiat ei ole sieltä näkökulmasta heille tuttuja, vaan heillä on se kokemus niiden käytöstä.” (H7)

Haastateltavat korostivat lisäksi viestinnän roolia osapuolten välisen yhteisymmärryksen muodostamisessa ja molempia osapuolia tyydyttävän lopputuloksen aikaansaamisessa. Tulosten mukaan vuorovaikutuksen kielen ja viestinnän sisältöjen on tärkeää olla kohderyhmän mukaisia, jotta prosessissa voidaan päästä kaikkien ymmärtämään ja hyväksymään lopputulokseen.

Yhteisymmärrystä palvelun käyttäjien ja kunnan viranhaltijoiden välillä muodostetaan kaksisuuntaisen viestinnän avulla. Haastateltavat katsoivat, että käyttäjiltä kumpuavat ideat tarvitsevat usein vielä viranhaltijoiden suodatus- ja jatkojalostuskykyä, kuitenkin siten, että käyttäjien on yhä pystyttävä tunnistamaan lopputuloksesta prosessille antamansa panos.

Kun innovaatioprosessissa päästään osapuolia tyydyttävään lopputulokseen, on siitä viestittävä ymmärrettävästi myös muille mukana oleville sidosryhmille, kuten palvelun kehittämisen toteutuksista vastaaville osapuolille, jotta lopputulos säilyy toivotunlaisena. Haastatteluissa viranhaltijat kuvailivatkin olevansa eräänlaisia tulkkeja kunnan ja palvelun käyttäjien sekä palvelun käyttäjien ja prosessissa mukana olevien muiden tahojen välillä. Viestintää on muokattava aina kunkin sidosryhmän ymmärtämään muotoon.

”Uskon, että ammattilainen ja tavallinen palveluiden käyttäjä yhdessä..siinä tarvitaan se ammattilaisen vahva, fasilitoiva rooli. Ammattilaisen asiantuntijan moderointi, suodatus ja jatkojalostuskyky, että kaikista niistä toiveista, tarpeista, odotuksista ja näkemyksistä saadaan jotenkin koostettua sellaista aineistoa, mitä voidaan oikeasti hyödyntää palveluiden kehittämisessä. Eli aina se vuoropuhelu ammattilaisen ja käyttäjän kanssa on mun mielestä onnistumisen avain.” (H9)

”Sitten on taas tosi jännää, että miten paljon tekemistä siinä on, että saat sieltä sen käyttäjän asiat oikeasti siihen palveluun, eikä vaan silleen, että pyydetään niiltä jotain ja sitten tehdään sinnepäin. Se että ne oikeasti ymmärtää ja tulee ymmärretyks toisillensa, niin siinä on mun tehtävä. Tulkkina sanon tässä monesti toimivani.” (H4)

Tutkimus toi esiin, että viestintää tarvitaan myös käyttäjien *sitouttamisessa* usein pitkäkestoisiin palveluinnovaatioprosesseihin. Haastatteluissa sitouttamiseen liitettiin muun muassa käyttäjien usko prosessin lopputulokseen ja palvelun aitoon uudistamishaluun sekä käyttäjien motivaation ylläpitäminen.

Tulosten mukaan säännöllinen viestintä prosessin väliaikatuloista ja etenemisestä pitää yllä käyttäjien uskoa ja kiinnostusta prosessia kohtaan. Yksi haastateltava kuvaili käyttäjiä sitouttavan viestinnän pitävän sisällään samoja lainalaisuuksia kuin organisaation muutosviestinnän. Tällä hän viittasi

aktiiviseen ja jatkuvaa viestintäotteeseen. Myös mielenkiintoiset viestinnän sisällöt, kuten esimerkit maailmalta tai käyttäjille suunnatut äänestykset ja arvioinnit mainittiin työkaluina käyttäjien sitouttamisessa.

”Ja vaikka se asia vois olla hyvin koskettava, niin kuinka ne ihmiset sitoutuu sellaiseen pitkäjänteiseen kehittämistyöhön, että onko ne valmiita sitoutumaan vaikka vuoden ajaksi tällaiseen kehittämissprosessiin. Alkuinnostus voi hiipua, vaikka asia olisi ihan merkityksellinenkin. Se riippuu vähän siitä, että onko sitä luottoa, et noi nyt ihan oikeesti yrittää uudistaa.” (H9)

”Prosessin aikana ois tärkeä viestiä siitä, et miten se etenee. Koska sehän etenee kuitenkin silleen poukkoilevasti, et välillä mennään eteenpäin ja välillä taaksepäin. Sen prosessin aikana on aika vaikea nähdä sitä punaista lankaa, niin se pitää aina välillä juoksuttaa siellä, et haloo, kyl me mennään kokoajan sinne minne oli tarkoituskin mennä, vaikka tää näyttääkin just nyt sekavalta.” (H6)

Tulokset osoittivat, että prosessin seuranta jää valitettavan usein liian vähälle huomiolle. Prosessin seurannalla tarkoitetaan prosessin päättymisen jälkeen toteutettavia viestinnän toimia. Haastatteluissa todettiin, että esimerkiksi viestintä innovaatioprosessin tuloksista jää usein kokonaan tekemättä. Haastateltavat pitivät myös tärkeänä käyttäjien kanssa prosessin päätteeksi pidettyä palautes keskustelua, joka antaa viranhaltijoille ja käyttäjille mahdollisuuden vaihtaa ajatuksia prosessin etenemisestä ja lopputuloksesta. Tämän kuvailtiin vahvistavan käyttäjien luottamusta kunnan viranhaltijoihin ja synnyttävän käyttäjien keskuudessa omistajuutta ja suopeutta yhdessä kehitettyä palvelua kohtaan.

”Nyt me usein unohdetaan, et sit kun se on tehty, niin se on tehty, niin ei me muisteta enää viestiä siitä. Tavallaan se meidän fokus on sen prosessin viemisessä ja sit se unohtuu, et itse asiassa tää lopputuloskin olis monen mielestä kiinnostava.”(H6)

”Palataan siihen asiaan myöhemmin ja todetaan onks hommat menny sovitusti ja kutsutaan ne mukana olleet keskustelemaan siitä. Ettei jää sellainen tunne, että jaaha, taas yks kunnan tällanen juttu, jossa meitä muka kuunneltiin, mutta me ei kuitenkaan saatu läpi.” (H11)

Haastateltavat keskustelivat myös siitä, että prosessista ja sen tuloksista tulisi käyttäjien ohella viestiä myös prosessin ulkopuolisille tahoille, kuten päättäjille ja kuntalaisille laajemmin. Lopputuloksista viestimisen kuvailtiin luovan suotuisaa maaperää tuleville käyttäjälähtöisille innovaatioprosesseille, esimerkiksi lisäämällä päättäjien tietoisuutta menetelmän hyödyistä sekä innostamalla muitakin kuntalaisia mukaan vastaaviin prosesseihin.

6.3 Viestinnän menetelmät käyttäjien osallistamisessa

Vuorovaikutus käyttäjien kanssa tapahtui kaikissa tutkimuksen kohteena olleissa käyttäjälähtöisissä palveluinnovointiprosesseissa pääosin kasvotusten, ja käyttäjät osallistuivat innovaatiotyöhön kunnan järjestämässä tapaamisissa. Kohtaamispaikkana oli usein palvelun käyttöympäristö, esimerkiksi neuvola, koulu, nuorisotalo, sosiaalitoimisto tai muu keskeisellä sijainnilla oleva paikka.

Kasvokkaiskohtaamisissa innovointia toteutettiin käyttäjien kanssa pienryhmissä sekä suuremmissa asiakasraadeissa kunnan viranhaltijan tai ulkopuolisen fasilitaattorin johtaessa keskustelua. Yhdessä innovaatioprosessissa käyttäjien ja kunnan viranhaltijan välistä viestintää käytiin kasvokkaistapaamisten välissä myös sähköpostitse. Osassa innovaatioprosesseista palvelun käyttäjät olivat perustaneet kasvokkaistapaamisten rinnalle verkossa toimivia sosiaalisen median kanavia, kuten Facebook-ryhmän tai blogin. Suljetuissa Facebook-ryhmissä käyttäjät kävivät keskinäistä keskustelua, kun taas erään ryhmän perustama blogi oli avoin kaikille prosessista kiinnostuneille.

Analyysin mukaan haastateltavat pitivät viestintämenetelmän valinnassa tärkeänä viittä perusominaisuutta, joita olivat sen tarjoamat mahdollisuudet 1) vaivattomaan osallistumiseen, 2) ryhmäytymiseen, 3) välittömään palautteenantoon, 4) jatkuvaan vuorovaikutukseen sekä 5) viestinnän tasapuolisuuteen (taulukko 7).

Taulukko 7. Koonti käyttäjien osallistamista tukevista viestintämenetelmien ominaisuuksista

Viestintämenetelmän ominaisuudet	Perusteluita viestintämenetelmän valinnalle
Vaivaton osallistuminen	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistumisen helppous • Menetelmän tuttuus ja läheisyys • Osallistumisen joustavuus
Ryhmäytymisen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> • Pysäyttää innovaatiotyön äärelle • Edistää ideoiden vaihtoa ja kumulatiivista luovuutta • Edistää ryhmähengen muodostumista • Tukee käyttäjien keskinäistä tiedonvaihtoa
Välittömän palautteenannon mahdollistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tukee nonverbaalista viestintää • Mahdollistaa väärinkäsitysten välittömän korjaamisen ja viestinnän tarkentamisen • Käyttäjät tulevat kuulluiksi ja kokevat arvostusta
Vuorovaikutuksen jatkuvuuden tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tiivis vuorovaikutussuhde käyttäjiin • Vuorovaikutuksen nopeus, helppous ja säännöllisyys
Viestinnän tasapuolisuuden huomioiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kaikkien mielipiteiden tasapuolinen kuuleminen • Ryhmädynaamisten ongelmien selättäminen esim. ryhmäkokoon vaikuttamalla • Kaikille yhtäläinen viestintä

Keskusteluissa menetelmän valinnassa korostui sen mahdollistama *vaivaton osallistuminen* molemmille osapuolille. Esimerkiksi kasvokkaisviestinnän valintaa perusteltiin sen tuttuudella. Tulosten mukaan haastateltavat kokivat kasvokkaisviestinnän vaivattomaksi viestintätavaksi, sillä he olivat itse tottuneet kohtaamaan asiakkaita työssään kasvokkain ja uskoivat sen olevan helppo ja läheinen osallistumisen tapa myös suurimmalle osalle palvelun käyttäjistä. Yksi haastateltavista kuvaili, että palvelun kehittämisen tulisi tapahtua myös käyttäjille luonnollisessa toimintaympäristössä. Kasvokkaisviestinnän nähtiin yleisesti madaltavan kuntalaisten kynnystä osallistua palveluiden kehittämiseen.

Tutkimuksesta ilmeni, että esimerkiksi virka-aikaan ja tiettyyn paikkaan sidottujen kasvokkaistapaamisten nähtiin rajaavat osan palvelua käyttävistä kuntalaisista automaattisesti innovaatiotyön ulkopuolelle. Haastateltavat arvioivat, että esimerkiksi tapaamisissa käytetty kieli, tapaamispaikan etäisyys, käyttäjille aiheutuvat kulut ja tapaamisen ajankohta saattoivat vaikuttaa palvelun käyttäjien osallistumismahdollisuuksiin.

Tulosten mukaan teknologiavälitteisen viestinnän tarjoamat mahdollisuudet käyttäjien ajasta ja paikasta riippumattomaan osallistamiseen tunnistettiin, mutta sen yhteydessä korostettiin erityisesti helppokäyttöisyyttä. Verkkoviestinnän menetelmien ei arvioitu sopivan vielä pääasiallisiksi viestintämenetelmiksi käyttäjälähtöisessä kehittämisessä, sillä osaamista ja resursseja nähtiin puuttuvan sekä kunnilta että osalta kuntalaisia. Haastateltavat kuitenkin arvioivat, että useamman viestintätavan tarjoaminen toisi palvelun käyttäjille tervetullutta joustoa osallistumiseen ja saattaisi lisätä käyttäjien osallistumishalukkuutta.

”Kyllähän niiden kanavien pitäis tietysti olla helppokäyttöisiä, koska sit jos ne on vähänkään hankalia, niin sit se jää, sekä siltä asiakkaalta että työntekijältä, kun se kynnyks nousee siihen käyttämiseen. Ja sit jotenkin mitä tutumpaa se on, niin sitä helpompi tietysti sellaiseen on lähteä.” (H6)

”Kyllä varmaan kuitenkin tällaiset verkko-osallistumisen tavat alkaa olla tällaisena yleisenä laajana, ikään kuin normi, ihan kenen tahansa osallistumisen välineenä. Että pystyy omalla ajallaan täyttämään jonkun kyselyn tai osallistumaan johonkin paneeliin. Mutta sosiaalityön asiakkaiden kohdalla se ei ole se tapa, miten aina tavoitetaan. Täytyy olla luovempia tapoja kehittää, että kaikilla kuitenkin se internetin käyttö ei ole itsestään selvää.” (H3)

Menetelmältä vaadittiin myös käyttäjien *ryhmytymistä* ja yhteistyötä tukevia ominaisuuksia. Eräs haastateltava perusteli kasvokkaisviestinnän valintaa sillä, että se pysäyttää käyttäjät asian äärelle ja synnyttää kumulatiivista ideoita ja luovuutta. Monet haastateltavista näkivät sen edistävän käyttäjien ryhmänä toimimista ja yhteistyötä. Kasvokkaistapaamisten koettiin myös synnyttävän osallistujien välille luottamusta ja luovan ryhmähenkeä innovaatiotyöhön.

Toisaalta kaksi haastateltavista kertoi käyttäjien perustaneen kasvokkaistapaamisten ohelle myös omia teknologiavälitteisiä viestinnän kanavia, kuten suljettuja Facebook-ryhmiä. Myös yhteisöllisten verkkopalveluiden uskottiin ylläpitävän kehittämisprosessissa mukana olevien käyttäjien välistä ryhmähenkeä ja edistävän keskinäistä tiedonvaihtoa.

"Kyllä mä näen että ne yhteiset tapaamiset. Jos niitä ei ois niin tästä puuttuis kyllä aika paljon. Että jos vaan olis sähköpostilla tapahtuvaa tai puhelimella tapahtuvaa, niin kyllä se on vaatinut sitä että me kokoonnutaan. Ehkä just se, että on se porukka ja me kuulutaan yhteen ja meillä on joku tietty yhteinen tehtävä ja me ollaan tässä kehitystyössä mukana." (H7)

"Pääosin tosiaan [viestintä tapahtui] kasvokkaistapaamisilla, mutta jollain ryhmällä on tällaista epävirallista some-viestintää, että he on perustanut oman sisäisen ryhmän Facebookiin. Mutta se on pitkäaikainen ryhmä ja he on silleen jo tutustunut ja ystäväystynyt, että haluavat silleen myös pitää..tai ovat halunneet tällaisen ryhmän perustaa." (H3)

Tuloksista kävi ilmi, että viestintämenetelmän valinnassa painoi myös *mahdollisuus välittömään palautteenantoon*. Monet haastateltavista perustelivat kasvokkaisviestinnän valintaa sillä, että se antaa mahdollisuuden sanallisten viestien lisäksi myös nonverbaalisten viestien vaihtoon ja tulkintaan, minkä koettiin edistävän yhteisymmärryksen syntymistä osapuolten välillä. Moni arvioi, että esimerkiksi kirjallinen viestintä jättää liikaa tulkinnan varaa, ja saattaa siksi aiheuttaa kasvokkaisviestintää enemmän väärinymmärryksiä. Haastateltavat kuvailivat tärkeäksi sitä, että kasvokkaisviestinnässä väärinymmärrykset oli mahdollista havaita ja korjata välittömästi.

Lisäksi yksi peruste kasvokkaisviestinnän valinnalle oli myös se, että kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa käyttäjät saavat välittömän vahvistuksen tulleen kuulluiksi. Tämän kuvailtiin viestivän arvostusta palvelun käyttäjiä ja heidän mielipiteitään kohtaan.

"Ensinnäkin [kasvokkaisviestinnässä] näet niiden ilmeestä, että nyt meni vähän yli. Toisaalta taas sitten kyllä ne kysyy, että tarkoititko näin ja sitten voi näyttää esimerkkejä." (H4)

"Siinä on jotenkin sellainen arvostava suhtautuminen asiakkaisiin ja heidän ajatuksiin ja mielipiteisiin. Jos sulla on aikaa kuunnella, niin saat hiroittävän paljon tietoa asiakkaalta. Se on ollu mun mielestä aika tärkeä juttu viestinnässä." (H7)

Tuloksista ilmeni, että menetelmävalinnassa painaa myös sen mahdollistama *jatkuva vuorovaikutus* käyttäjien kanssa. Haastateltavat kertoivat, että innovaatiotyö ja käyttäjien kasvokkaiset tapaamiset pyrittiin pitämään prosesseissa mahdollisimman tiiviinä. Tiiviin työskentelyn kuvailtiin ylläpitävän käyttäjien luottamusta prosessin lopputulokseen sekä osapuolten välille muodostunutta yhteistyösuhdetta.

Joissain prosesseista vuorovaikutusta käytiin kasvokkaistapaamisten välillä myös teknologiavälitteisesti, esimerkiksi sähköpostilla tai epävirallisemmin palvelun käyttäjien kesken Facebook-ryhmän välityksellä. Sosiaalisen median eduksi kuvailtiin muun muassa sitä, että sille luonteenomaista on jatkuvasti vaihtuvat sisällöt, viestinnän säännöllisyys sekä vuorovaikutuksen nopeus ja helppous.

”Sitten yksi [--] dokumentaatioryhmä [--] perusti itse blogin wordpressiin, jolla he haastatteli minua ja muita [--] ja tehtiin siellä blogivideoita ja haastatteluja, ja muutenkin seurattiin sen projektin etenemistä. He tekivät pieniä reportaaseja sinne. [--]. Olen käyttänyt sitä esimerkkinä siitä, että mitä kaikkea tällainen ihan perusparannusprojekti voi pitää sisällään [--]. Sinne saatiin sitten yleisöäkin. Se oli myös hauska tapa käydä tykkäämässä niistä jutuista.”
(H4)

”Mun mielestä vaaditaan just sellaista jatkuvuutta, että sellainen, et nyt käynnistetään joku ja sitä aktiivisesti ylläpidetään. Koko ajan pitää viedä uutta aineistoa ja reagoida tosi nopeasti. Ja kun sinne jotain keskustelua tulee, niin siihen pitää reagoida ja syöttää sinne uutta aineistoa koko ajan, pitää se niin kun virkeänä.” (H9)

Käyttäjien osallistamisessa korostettiin myös viestinnän *tasapuolisuutta*. Haastateltavat näkivät tärkeäksi kiinnittää kasvokkaisviestinnässä erityistä huomiota ryhmädynamiikkaan ja -ohjaukseen. Kasvokkaisviestinnän heikkoudeksi kuvailtiin sitä, että hiljaisten käyttäjien ääni jää helposti dominoivampien kanssakehittäjien varjoon. Keskusteluissa tähdennettiin myös, että kasvokkaistilanteissa ryhmäkokoon on syytä kiinnittää huomiota. Haastateltavien kokemusten mukaan osa käyttäjistä osallistui innovaatiotyöhön aktiivisemmin pienryhmissä kuin suuremmissa asiakasraadeissa, joissa omia mielipiteitä ei välttämättä uskallettu tuoda julki. Käyttäjälähtöisestä kehittämisprosessista ryhmäkeskustelun vetäjän tehtäväksi nähtiin varmistaa, että kaikki käyttäjät tulevat innovaatiotyössä kuulluiksi ja jokainen saa mahdollisuuden omien mielipiteidensä esittämiseen.

”Toinen juttu on se, että sit kun ne asiakkaat on mukana, niin siinä on tällaisia ryhmäohjauksellisia juttuja, et pitää osata lukea tilannetta ja mukauttaa sitä [viestintää] sen mukaan. Jos siellä on hiljaisia asiakkaita, niin sit pitää panostaa enempi siihen, et heidän äänensä tulee kuuluviin. Kun kaikki ei tykkää isommassa ryhmässä.., näkee että heitä kuitenkin jännittää ja he eivät pysty puhumaan siellä mitään. Sitä joutuu, niin kun missä tahansa ryhmässä, lukemaan tilannetta koko ajan.” (H6)

Eräs haastateltava myös koki, että yhteisöllisten verkkopalveluiden, kuten Facebookin etu vuorovaikutuksessa on se, etteivät siellä käytävät keskustelut pirstaloidu, mikä saattaa käydä vaikkapa sähköpostiviestinnässä, vaan keskustelut ja viestit ovat kaikkien osapuolten nähtävillä. Myös tämä nähtiin viestinnän tasapuolisuuden kannalta tärkeäksi.

7 PÄÄTÄNTÖ

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustulosten yhteyttä aiemmin esiteltyyn kirjallisuuteen. Luvussa 7.1 käydään läpi tuloksista teorian pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä ja pohdintoja. Luvussa 7.2 arvioidaan teoreettista viitekehystä, tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Luvussa 7.3 taas esitellään tutkimuksen herättämiä jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä tutkimuksessa selvitettiin viestinnän tehtäviä käyttäjien osallistamisessa kunnan palveluinnovaatioprosessiin sekä sitä, millaisin perustein osallistamisessa hyödynnetyt viestinnän menetelmät valitaan. Seuraavaksi tutkimuksen tuloksia verrataan aiheeseen liittyvään aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Viestinnän tehtävät käyttäjien osallistamisessa

Tutkimuksessa viestinnälle jäsenyi kuusi tehtävää käyttäjien osallistamisessa kuntien palveluinnovaatioprosesseihin. Näitä olivat: 1) käyttäjien motivointi, 2) luottamuksen rakentaminen, 3) innovaatiotehtävän selkeyttäminen, 4) yhteisymmärryksen muodostaminen sekä 5) sitouttaminen ja 6) seuranta.

Tulosten mukaan käyttäjiä motivoi osallistumaan viestintä, joka tuo konkreettisesti ja selkeästi esiin prosessin tavoitteita sekä käyttäjille osallistumisesta koituvia hyötyjä. Tulokset ovat linjassa aiempien tieteellisten tutkimusten kanssa. Useissa aiemmissä tutkimuksissa painotetaan, että käyttäjien motivoinnissa prosessin tavoitteiden on oltava selkeät (Antikainen ym. 2010,

110) ja käyttäjien on pystyttävä havaitsemaan innovoinnin hyödyt (Alam 2006, 476; Antikainen ym. 2010, 110; Hennala ym. 2011, 383). Esimerkiksi Alamin (2006, 476) mukaan usein käyttäjien heikon sitoutumisen taustalla on juuri se, etteivät he koe saavansa prosessista todellista hyötyä. Kuten Nambisan (2002, 397 – 399) toteaa, käyttäjien osallistuminen innovaatioprosessiin perustuu vapaaehtoisuudelle. Siksi voidaan pitää luonnollisena, että käyttäjät haluavat tietää, mihin heidän panoksensa prosessissa johtaa. Vaikuttamishalu on myös Antikaisen ym. (2010, 108) mukaan yksi yleinen motivaatiotekijä käyttäjien osallistumiselle. Tuloksista ilmeni, että haastateltavat kokivat osallistumismahdollisuudesta informoinnin ajoituksen olevan yhteydessä käyttäjien osallistumismotivaatioon. Tutkimuksen mukaan käyttäjille on viestittävä osallistumismahdollisuudesta mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta heidän vaikuttamismahdollisuutensa prosessin lopputulokseen ovat aidot.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että käyttäjien osallistumista innovaatioprosessiin voidaan tukea viestimällä selkeästi ja konkreettisesti prosessin tavoitteista ja käyttäjille koituvista hyödyistä. Kohderyhmän kiinnostuksen herättämiseksi on suositeltavaa luodata käyttäjiä innovaatiotyöhön motivoivia tekijöitä ja huomioida ne viestinnässä. Lisäksi viestinnän ajoituksella on tulosten valossa merkitystä käyttäjien osallistumisessa, ja mahdollisuudesta osallistua tulisi viestiä varhaisessa vaiheessa prosessia. Osallistumiskutsun ajoitus voi jo itsessään viestiä käyttäjien vaikuttamismahdollisuuksista ja roolista prosessissa. Kuten esimerkiksi Tuftle ja Mefalopoulos (2009, 5–6) ovat todenneet, käyttäjien osallistaminen on todellista silloin, kun käyttäjät ovat prosessissa mukana sen alusta loppuun yhdenvertaisina kehittäjinä. Jos käyttäjien mielipiteitä ja ideoita kuullaan vasta innovaatioprosessin ollessa jo täydessä käynnissä, saattaa se viestiä käyttäjille heikoista vaikuttamismahdollisuuksista ja pintapuolisesta roolista prosessissa. Näennäiset vaikuttamismahdollisuudet eivät motivoi käyttäjiä antamaan aikaansa ja asiantuntemustaan prosessille.

Tutkimuksessa viestintä liitettiin myös käyttäjien ja kunnan välisen luottamuksen rakentamiseen. Luottamus nähtiin yhdeksi käyttäjälähtöisen prosessin avaintekijäksi, ja viestinnän kuvailtiin olevan merkittävä tekijä sen rakentumisessa. Luottamuksen on todettu myös aiemmassa kirjallisuudessa (mm.

Edquist ym. 2002, 566; Hautamäki 2010, 21, 93) liittyvän yhteistyön ja tiedonvaihdon onnistumiseen käyttäjälähtöisessä kehittämisessä ja viestinnän on todettu olevan keskeisessä asemassa luottamuksen muodostamisessa (Thomas ym. 2009, 288, 290).

Tulosten mukaan luottamuksen perustana on avoin ja läpinäkyvä viestintä. Sen turvin osapuolet tutustuvat ja vaihtavat tietoa prosessiin liittyvistä motiiveista ja tavoitteista. Avoimeen viestintään liitettiin myös se, että eteen tulevista ongelmista viestitään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Lisäksi innovaatiotyön viestintäilmapiirillä koettiin olevan merkitystä luottamuksen synnyssä, ja jokaisen mielipidettä kunnioittavan viestintäilmapiirin nähtiin tukevan luottamuksen rakentumista.

Tulokset ovat myös näiltä osin linjassa aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa. Esimerkiksi Chang ja Jacobson (2010, 661) tutkivat osallistamista viestinnällisenä toimintana ja näkivät avoimen vuorovaikutuksen yhtenä osallistamisen kulmakivenä. Lundkvistin ja Yakhlefin (2004, 254) mukaan luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa, jossa synnytetään yhteinen ymmärrys tilanteesta, mikä auttaa yhdistämään osapuolten eriävät tavoitteet. Lisäksi Thomas ym. (2009, 288) ovat todenneet tiedon jakamisen lisäävän luottamusta ja tiedon puutteen vähentävän sitä, mikä myös puoltaa avoimen viestinnän merkitystä luottamuksen rakentamisessa. Hautamäki (2010, 32) taas korostaa luottamuksen rakentamisessa kaikkien tasavertaista kohtelua, mikä sekini nousi esiin tämän tutkimuksen tuloksissa. Mannarini ym. (2010, 164) ovat lisäksi todenneet kuntalaisten osallistuvan kunnan kehittämiseen vain, jos osapuolten välillä on luottamusta. Myös tässä tutkimuksessa eräs haastateltavista kuvaili kuntalaisten heikkoa osallistumisaktiivisuutta palveluiden kehittämiseen juuri luottamuksen puutteena.

Tutkimuksesta myös ilmeni, että luottamuksen rakentuminen osapuolten välille vaatii erityistä panostusta ja hienotunteisuutta viestintään, mikäli innovoinnin kohde koetaan arkaluontoiseksi, kuten vaikkapa lastensuojelun palvelu. Aiemmassa tutkimuksessa (mm. Thomas, Zolin & Hartman 2009, 288, 290) on todettu, että luottamus perustuu tiedon muovaamiin uskomuksiin toisesta osapuolesta, mikä selittää osin myös tätä löydöstä. Onkin luonnollista, että jos käyttäjien mielikuvat tai kokemukset innovoinnin kohteena

olevasta palvelusta ovat jostain syystä negatiiviset, myös lähtökohdat yhteistyöhöille palvelusta vastaavien virkamiesten kanssa ovat haasteellisemmat.

Tuloksista voidaan tehdä päätelmä, että luottamuksen rakentumista ja sen kautta käyttäjien osallistumista tukee avoin ja riittävä viestintä, jossa myös vaikeista asioista viestitään läpinäkyvästi. Lisäksi osallistamista voidaan edistää rakentamalla innovaatiotyöhön luottamuksellinen, jokaisen mielipidettä kunnioittava viestintäilmapiiri, jossa myös enemmistön näkemyksistä poikkeavia mielipiteitä on turvallista ilmaista. Arkaluontoisissa innovaatiokohteissa viestinnän riittävyteen, avoimuuteen ja ilmaisuun on kiinnitettävä erityistä huomiota. Lisäksi käyttäjien asenteita ja uskomuksia innovoinnin kohteena olevasta palvelusta olisi hyvä kartoittaa, jotta esimerkiksi väärinkäsityksiin tai liian vähäiseen tietoon perustuvia negatiivisia ennakoasenteita voidaan muuttaa, ja näin rakentaa uutta pohjaa luottamukselle.

Tuloksista ilmeni, että käyttäjien osallistamista voidaan tukea myös innovaatiotehtävää selkeyttämällä. Tällä tarkoitetaan innovaatiotehtävän taustojen, faktojen ja rajojen avaamista prosessiin osallistuville käyttäjille. Prosessin lähtökohdista viestiminen auttaa tulosten valossa käyttäjiä ymmärtämään paremmin organisaation tarvetta innovaatiotyölle, mitä pidettiin keskusteluissa tärkeänä muun muassa prosessin tuloksellisuuden sekä käyttäjien odotusten hallinnan kannalta. Innovaatiotehtävän selkeyttämisen koettiin auttavan käyttäjiä keskittymään prosessissa oleellisiin asioihin, ja ehkäisevän innovaatiotyön ajautumasta sivuraiteille. Eräs haastateltavista piti käyttäjien odotusten hallintaa yhtenä tärkeimmistä osa-alueista käyttäjälähtöisessä innovaatiotyössä. Kun innovaatioprosessin lähtökohdat ja innovaatiotehtävä ovat mahdollisuuksineen ja rajoineen käyttäjille selvät, osaavat he paremmin suhteuttaa niihin myös omia ajatuksiaan ja prosessiin kohdistuvia odotuksiin.

Vaikka aiempi kirjallisuus ei ole käsitellyt organisaation innovaatiotehtävän selkeyttämistä käyttäjille yhtä konkreettisesti, sivutaan siinä aihetta yleisellä tasolla samansuuntaisin tuloksin. Esimerkiksi Swahney ym. (2005, 6) ja Bonner (2010, 486) esittivät, että mikäli organisaatio haluaa vain vastauksia käyttäjien tarpeista, vuorovaikutus jää helposti yksisuuntaiseksi. Tällöin käyttäjät saattavat vain ilmoittaa omista mieltymyksistään ilman tarpeellista tietoa

organisaation ongelmasta tai vaihtoehtoisista ratkaisuista (Bonner 2010, 486). Myös esimerkiksi Prahalad ja Ramaswamy (2004, 6) korostivat kaksisuuntaisen viestinnän ja jaetun oppimisen merkitystä käyttäjälähtöisissä prosesseissa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kunnan on huolehdittava käyttäjien kuulemisen ohella, että myös sen omat lähtökohdat prosessille viestintään selkeästi mukana oleville käyttäjille. Tämä on edellytys aidolle vuorovaikutukselle, mikä edistää molempia osapuolia tyydyttävän lopputuloksen aikaansaamista.

Tutkimuksessa viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli nähtiin ratkaisevaksi myös osapuolten välisen yhteisymmärryksen muodostamisessa. Aiemmassa tieteellisessä tutkimuksessa esimerkiksi Brunswicker ja Hutschek (2010, 695) ovat todenneet osapuolten välisen yhteisymmärryksen olevan edellytys käyttäjälähtöisen prosessin etenemiselle. Tulosten valossa yhteisymmärryksen muodostumista edistää kaksisuuntainen viestintä, jota käydään yhteisellä ja ymmärrettävällä kielellä. Yhteisymmärryksen muodostaminen nähtiin tärkeäksi sen kannalta, että prosessin tuloksena syntyy molempia osapuolia aidosti tyydyttävä tulos.

Tulokset ovat linjassa aiemman tieteellisten tutkimuksen kanssa. Siinä (mm. Bonner 2010, 486; Prahalad & Ramaswamy 2004, 6) on yhtäläisesti korostettu kaksisuuntaisen viestinnän merkitystä osapuolten välisen yhteisymmärryksen muodostamisessa. Lisäksi aiemmassa tutkimuksessa on painotettu myös eriävien tietojen ja kielen merkitystä käyttäjälähtöisissä innovaatioissa. Von Hippel (2005, 8) muistuttaa, että käyttäjillä on ajankohtaisinta ja tarkinta tietoa omista tarpeistaan, kun taas tuottajilla on parempi kuva toteutettavissa olevista ratkaisuista. Näin ollen molempien tietoja tarvitaan, ja esimerkiksi Hennala ym. (2011, 367) toteavat tiedollisten ja kielellisten erojen olevan käyttäjälähtöisissä prosesseissa juuri uuden tiedon ja ideoiden lähtökohta. Tiedollisten ja kielellisten erojen yhteensulautumiseen tarvitaan kuitenkin vuorovaikutusta. Esimerkiksi Hennala ym. (2011, 369) painottavat jaetun kielen merkitystä ratkaisevan tärkeäksi yhteisymmärryksen muodostamisessa ja yhteinen kieli on heidän mukaansa avain toisen osapuolen tietoihin.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kaksisuuntainen viestintä on avaintekijä yhteisymmärryksen muodostamisessa. Yhteisymmärryksen kannalta on keskeistä, että vuorovaikutus tapahtuu molempien osapuolten ymmärtämällä kielellä. Prosessissa on tärkeää mukauttaa vuorovaikutuksen kieltä kaikkien osapuolten ymmärtämään muotoon ja välttää esimerkiksi virkakielen tai organisaation sisäisen kielen käyttöä. Lisäksi on tärkeää huolehtia siitä, että yhteisymmärryksessä muodostettu lopputulos välittyy muillekin prosessin osapuolille, kuten toteutuksesta vastaaville tahoille, samansisältöisenä ja ymmärrettävästi.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että viestintä liitettiin vahvasti myös käyttäjien sitouttamiseen. Tulosten mukaan viestimällä säännöllisesti prosessin etenemisestä ja väliaikatuloksista voidaan pitää yllä käyttäjien luottoa prosessiin sekä motivaatiota ja tukea käyttäjien sitoutumista. Tulosten valossa myös mielenkiintoiset viestinnän sisällöt, kuten esimerkit maailmalta sekä erilaiset arviointitehtävät ovat omiaan pitämään yllä käyttäjien mielenkiintoa prosessia kohtaan.

Aiemmassa tieteellisessä tutkimuksessa esimerkiksi Alam (2006, 476) on todennut, että käyttäjien heikko sitoutuminen on yksi käyttäjälähtöisten innovaatioprosessien suurimmista ongelmista ja yhdeksi syyksi on nähty muun muassa se, etteivät käyttäjät näe prosessin hyötyjä. Tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että aktiivinen ja säännöllinen viestintä prosessin etenemisestä auttaa pitämään yllä käyttäjien uskoa prosessiin ja sen lopputulokseen, mikä voi osaltaan edistää käyttäjien sitoutumista. Myös mielenkiintoiset ja vaihtuvat viestinnän sisällöt, kuten erilaiset arviointitehtävät, saattavat auttaa pitämään yllä käyttäjien mielenkiintoa prosessia kohtaan. Käyttäjien kohde-ryhmästä ja käytetystä viestinnän menetelmästä riippuen myös osallistumisen kannustimena käytetty pelillistäminen (Vassileva 2012, 182), voisi tarjota mielenkiintoa ylläpitäviä virikkeitä ja edistää sitoutumista prosessiin. Esimerkiksi kansainvälinen ICT-alan tutkimus- ja konsultointiyritys Gartner (2011) on arvioinut pelillistämisen yleistyvän vauhdilla organisaatioiden innovaatioprosesseissa.

Myös prosessin jälkeisillä viestinnän seurantatoimilla koettiin olevan merkitystä käyttäjien osallistamisessa. Tulosten mukaan prosessin lopulliset tulokset jäävät usein kokonaan viestimättä sekä mukana olleille käyttäjille että muille sidosryhmille, kuten päättäjille tai suurelle yleisölle. Lopullisten tulosten viestimistä pidettiin kuitenkin tärkeänä vaiheena käyttäjien osallistamisessa. Hyödyllisenä seurantatoimenpiteenä pidettiin myös käyttäjien kanssa prosessin päätteeksi käytävää palautekeskustelua, jossa osapuolet saavat mahdollisuuden käydä läpi ajatuksia prosessista ja sen lopputuloksesta. Tulosten mukaan näiden seurantatoimien nähtiin synnyttävän muun muassa kuntalaisten palvelua kohtaan kokemaa ”omistajuutta”. Eräs haastateltava kuvasi omistajuutta siten, että prosessin jälkeen käyttäjien ymmärrys palvelua sekä kuntaa kohtaan on suurempi, ja yhdessä kehitettyyn palveluun suhtaudutaan lähtökohtaisesti positiivisemmin. Myös Michels (2011, 276) on tutkimuksessaan todennut, että kuntalaisten osallistamisella on demokratiaa edistäviä vaikutuksia. Näitä ovat vaikuttamismahdollisuuksien ja tiedon lisääntymisen ohella myös kuntalaisten parempi sitoutuminen yhteisöön ja prosessin tulosten tukeminen. Samoilla linjoilla on myös Tuftle ja Mefalopoulos (2009,11), joiden mukaan osallistavan viestinnän seurauksena prosessin osallisten tietoisuus kasvaa, ongelma koetaan yhteiseksi ja toimintaan ja muutokseen sitoudutaan.

Tulosten valossa olisi suositeltavaa, että viestinnän seurantatoimenpiteinä käyttäjiä informoidaan prosessin lopputuloksesta ja heidän kanssaan käydään palautekeskustelu prosessin onnistumisesta. Prosessin tulokset osoittavat käyttäjille konkreettisesti, mihin heidän osallistumisensa johti, mikä havaittiin tämän tutkimuksen tuloksissa tärkeäksi. Palautekeskustelu taas voidaan nähdä osana kunnan avointa viestinnän linjaa. Hyvin toteutetut viestinnän seurantatoimet voivat vahvistaa käyttäjien osallisuuden ja omistajuuden tunnetta palvelua kohtaan, ja auttaa ylläpitämään käyttäjien ja kunnan välille prosessin aikana muodostunutta luottamusta sekä yhteistyösuhdetta. Palautekeskustelu on kunnalle myös oivan tilaisuus saada arvokasta tietoa käyttäjälähtöisen innovaatioprosessin kehityskohteista, viestintää unohtamatta.

Loppupäätelmänä voidaan todeta, että käyttäjien osallistumista on mahdollista tukea konkreettisella, avoimella, kaksisuuntaisella ja toisten mielipiteitä kunnioittavalla sekä koko prosessin läpi jatkuvalla viestinnällä. Koska viestintä on käyttäjälähtöisissä innovaatioprosesseissa keskeisessä asemassa, on oletettavaa, että huonosti suunnitellulla ja toteutetulla viestinnällä voidaan myös heikentää käyttäjälähtöisen innovaatioprosessin onnistumismahdollisuuksia sekä käyttäjien luottamusta kuntaa ja sen palveluita kohtaan. Esimerkiksi epäselvä, niukka, yksisuuntainen, epärealistisia odotuksia luova, reaktiivinen tai innovaatiotyön osapuolten välistä hierarkiaa korostava viestintä voi heikentää osapuolten välistä yhteistyötä ja sen kautta koko prosessin lopputuloksen laatua. Jotta viestinnällä voitaisiin tukea kunnan käyttäjälähtöistä innovaatioprosessia optimaalisesti, on viestinnän oltava suunniteltua, käyttäjälähtöistä ja innovoinnin kohteeseen sopivaa.

Viestintämenetelmät käyttäjien osallistamisessa

Viestinnän menetelmiä käyttäjien osallistamisessa innovaatioprosesseihin on tutkittu kirjallisuudessa myös aiemmin ja tutkimuksissa on punnittu erityisesti eri menetelmien etuja ja heikkouksia (esim. Bonner 2010; Selzer & Mahmoudi, 2012; Swahney ym. 2005) innovaatioprosessin kannalta. Tässä tutkimuksessa tutkittiin käyttäjien osallistamiseen käytettyjen viestintämenetelmien valinnan perusteita kunnan avainhenkilöiden näkökulmasta.

Tulokset osoittivat, että viestintämenetelmän valinnassa painotettiin erityisesti viittä ominaisuutta, joita olivat menetelmän tarjoamat mahdollisuudet 1) vaivattomaan osallistumiseen, 2) ryhmäytymiseen, 3) välittömään palautteenantoon, 4) jatkuvaan vuorovaikutukseen sekä 5) viestinnän tasapuolisuuteen.

Tuloksissa vaivattomaan osallistumiseen yhdistyi erityisesti viestintämenetelmän tuttuus sekä kunnan viranhaltijoille että käyttäjille. Tulosten mukaan kuntien käyttäjälähtöisissä palveluinnovaatioissa kasvokkaisviestintä nähtiin luonnolliseksi, ja siksi käyttäjien osallistamiseen parhaiten soveltuvaksi viestintämenetelmäksi. Myös esimerkiksi Blazevik ja Lievens (2008, 139) ovat määritelleet kasvokkaisviestinnän yhdeksi niin kutsutun tavanomaisen viestinnän muodoksi.

Kasvokkaisviestinnässä ongelmallista oli tulosten valossa se, että menetelmä sitoo käyttäjät tiettyssä paikassa ja tiettyyn aikaan tapahtuvaan innovaatio-työhön, mikä karsii osan palvelua käyttävistä kuntalaisista sen ulkopuolelle. Haastateltavat tunnistivat teknologiavälitteisten viestinnän menetelmien mahdollisuudet ajasta ja paikasta riippumattomaan osallistumiseen, mutta niiden yhteydessä korostettiin erityisesti helppokäyttöisyyttä. Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös aiemmassa tieteellisessä tutkimuksessa. Esimerkiksi Antikainen ym. (2010, 113–114) korostavat, että verkkotyökalujen käytön on oltava helppoa, jotta ne tukisivat käyttäjien osallistumista. Tulosten mukaan niin kunnan viranhaltijat kuin kuntalaiset tarvitsevat vielä lisää osaamista ja resursseja, jotta teknologiavälitteisiä viestintämenetelmiä voitaisiin hyödyntää pääasiallisesti käyttäjien osallistamisessa kuntien innovaatioprosesseihin. Samansuuntaisesti toteaa tutkimuksessaan myös esimerkiksi Brabham (2009, 255–256). Tilastokeskuksen (2014) mukaan suomalaisista 16–89-vuotiaista jo 86 prosenttia käytti internetiä vuonna 2014, joten teknologiavälitteisten viestinnän menetelmien voidaan olettaa olevan valtaosalle kansalaisista jo melko tuttuja. Toisaalta 65–74-vuotiaiden joukossa 68 prosenttia ja 75–89-vuotiaista vain 28 prosenttia käytti internetiä vuonna 2014 (Tilastokeskus 2014). Näiden tietojen valossa voidaan todeta, että etenkin vanhempien ikäluokkien kohdalla teknologiavälitteisten viestinnän menetelmien hyödyntäminen ei edelleenkään ole itsestäänselvyys. Jos innovointityössä mukana olevat kuntalaiset edustavat näitä ikäluokkia, eivät teknologiavälitteiset viestinnän menetelmät sovellu parhaiten heidän osallistamiseksi.

Vaikka tulosten mukaan kuntien ei nähdä olevan eturintamassa viestintäteknologioiden käytössä, haastateltavat kuitenkin uskoivat, että teknologiavälitteisten viestinnän menetelmien hyödyntämistä tullaan lisäämään tulevaisuudessa myös kuntapalveluiden käyttäjälähtöisessä kehittämisessä. Aiemmat tieteelliset tutkimukset ovat muun muassa todenneet, että teknologinen kehitys on tehnyt käyttäjien osallistamisesta helpompaa (Nambisan 2002, 392), ja sähköiset osallistumisen menetelmät voivat joustavuutensa vuoksi jopa lisätä käyttäjien osallistumishalukkuutta, kun käyttäjät voivat itse valita, milloin he ottavat osaa keskusteluihin (Selzer & Mahmoudi 2012, 14; Swahney ym. 2005, 6.) Voidaan myös nähdä, että erilaiset teknologiavälitteiset viestinnän menetelmät ovat esimerkiksi nuorille aikuisille tänä päivänä jo

hyvin luonnollisia ja käytössä päivittäisessä viestinnässä. Kuten Selzer ja Mahmoudi (2012, 14) toteavat, käyttäjät ovat erilaisia ja tarvitsevat siksi erilaisia menetelmiä osallistumiseen. Tämä tutkimus vahvistaa Selzerin ja Mahmoudin (2012) näkemystä, sillä tulosten mukaan useamman osallistumismenetelmän tarjoaminen voisi olla hyvä asia käyttäjien osallistumisaktiivisuuden kannalta. Paitsi, että eri menetelmien tarjoaminen tuo joustoa käyttäjien osallistumiseen ja voi sitä kautta lisätä osallistumisaktiivisuutta, se mahdollistaa myös kunnan vuoropuhelun useamman kuntalaisen kanssa, ja näin ollen laajemman käyttäjätiedon pohjan innovaatiotyölle. Esimerkiksi Swahney ym. (2005, 6) ja Bonner (2010, 487) ovat todenneet, että kasvokkaisviestintä vaatii enemmän panostuksia organisaatiolta, minkä vuoksi mukana olevien käyttäjien määrää on rajattava. Pelkkää kasvokkaisviestintää hyödyntämällä kunta ei siis välttämättä saa kaikkea palvelun kehittämisen kannalta hyödyllistä käyttäjätietoa. Toisaalta Selzerin ja Mahmoudin (2012, 14) mukaan teknologiavälitteiset viestinnän menetelmät mahdollistavat suuremmat tietovirrat, ja näin ollen saattavat vaatia organisaatiolta lisää panostusta ja resursseja tiedon hallintaan ja käsittelyyn.

Tulokset osoittivat, että menetelmävalinnassa painotettiin myös menetelmän kykyä tukea käyttäjien ryhmäytymistä ja yhteistyötä. Esimerkiksi juuri kasvokkaisviestinnän koettiin pysäyttävän käyttäjät innovaatiotyön äärelle ja edistävän osapuolten ryhmänä toimimista, kumulatiivista luovuutta ja ryhmähenkeä. Aiemmassa kirjallisuudessa esimerkiksi Von Hippel (2005, 10) on nähnyt tärkeäksi löytää keinoja ja yhdistää ja tukea yhteistyötä käyttäjälähtöisessä kehittämisessä. Myös Antikainen ym. (2010, 113) ovat todenneet, että ilman osapuolten fyysistä läsnäoloa yhteys osallistujien välillä voi jäädä heikoksi, ja yhteistyön tukeminen esimerkiksi verkkoympäristöissä voi siksi olla haastavaa. Toisaalta tulosten voidaan nähdä olevan vastakkaisia esimerkiksi Swahneyn ym. (2005,7) näkemysten kanssa, joiden mukaan kasvokkaisviestinnässä käyttäjien tiedot eivät kumuloidu, vaan keskittyvät yksilön tietoon.

Kuitenkin aiemmassa tieteellisessä tutkimuksessa on myös todettu, että nykyajan yhteisölliset verkkopalvelut, kuten sosiaalinen media, mahdollistaa käyttäjiin tutustumisen ilman kasvokkaisviestintää (Gustafsson ym. 2012, 321). Myös tämä tutkimus antaa viitteitä siitä, että uudet teknologiavälitteiset viestinnän menetelmät voivat kasvokkaisviestinnän ohella edistää käyttäjien

tutustumista ja ryhmäytymistä käyttäjälähtöisessä kehittämisessä. Tulokset osoittivat, että esimerkiksi joidenkin kuntien innovaatioprosesseissa käyttäjät olivat perustaneet kasvokkaistapaamisten rinnalle vuorovaikutteisia sosiaalisen median kanavia. Niissä käyttäjien kuvailtiin muun muassa tutustuvan toisiinsa ja vaihtavan prosessia koskevia ajatuksia kasvokkaistapaamisten välillä. Tulosten perusteella voidaankin pohtia, voitaisiinko käyttäjien osallistumista tukea kunnissa sillä, että kasvokkaistapaamisten rinnalla tarjottaisiin myös helppokäyttöisiä teknologiavälitteisiä viestinnän menetelmiä, joissa käyttäjillä olisi mahdollisuus ylläpitää keskinäistä vuorovaikutusta ja ryhmähenkeä kasvokkaistapaamisten ulkopuolella. Käyttäjien keskinäisen vuorovaikutuksen ja ryhmäytymisen on tutkimuksissa (mm. Aitomurto 2012, 16; Lundkvist & Yakhlef 2004, 254) todettu olevan hyödyllistä esimerkiksi prosessiin sitoutumisen kannalta.

Antikainen ym. (2010, 114) ovat todenneet, että osapuolten on voitava tuntea istuvansa saman pöydän ääressä ja työskentelevänsä ryhmänä käytetystä menetelmästä riippumatta. Jotta tähän päästäisiin, näyttää tämän tutkimuksen ja aiemman kirjallisuuden valossa siltä, että sekä kasvokkaisuviestinnällä että vuorovaikutteisilla, teknologiavälitteisillä viestinnän menetelmillä olisi kuntien käyttäjälähtöisessä innovaatiotyössä paikkansa. Kasvokkaistapaamiset edistävät tutustumista sekä luottamuksen ja yhteistyön synnyttämistä osapuolten välille etenkin epävarmoissa tilanteissa, kuten esimerkiksi Bonner (2010, 487) on tutkimuksessaan todennut. Käyttäjien ryhmäytymisessä ja sitouttamisessa taas esimerkiksi sosiaalisen median tai muiden teknologiavälitteisen viestinnän menetelmien mahdollistamat vuorovaikutteiset ja nopeat viestintätavat saattaisivat olla hyödyllisiä.

Tuloksissa viestintämenetelmän valinnassa painottui myös mahdollisuus välittömään vastavuoroisuuteen ja palautteenantoon kunnan viranhaltijoiden ja palvelun käyttäjien välillä. Kasvokkaisviestinnän valintaa perusteltiin sillä, että se mahdollistaa myös nonverbaalisen viestinnän tulkinnan vuorovaikutustilanteissa. Haastateltavat kuvailivat, että esimerkiksi kasvokkaistilanteissa väärinkäsitykset on tästä syystä helpompi havaita ja omaa viestintää voidaan tarkentaa tarpeen vaatiessa välittömästi. Kasvokkaisviestinnän eduksi mainittiin lisäksi se, että käyttäjät saavat kasvokkaistilanteissa välittömän vahvistuksen tulleeensa kuulluiksi. Siksi viestintätapa nähtiin käyttäjien mielipiteitä arvostavaksi.

Käyttäjälähtöinen tieto on käyttäjien kokemukseen ja osaamiseen perustuvaa, näin ollen aiemman tutkimustiedon (mm. Edquist ym. 2002, 565–567) valossa se voidaan nähdä niin kutsutuksi hiljaiseksi tiedoksi. Käyttäjien kokemuksista syvällistä tietoa antavan hiljaisen tiedon rooli innovaatioprosessissa on Hennalan ym. (2011) mukaan ratkaiseva, ja sen on todettu olevan helpoiten siirrettävissä kasvokkaisviestinnän ja toistuvan yhteydenpidon avulla (Hennala ym. 2011, 367). Aiemmat tieteelliset tutkimukset ovat perustelleet tätä näkemystä muun muassa juuri sillä, että kasvokkaisviestintä mahdollistaa viestintätilanteissa eri aistien käytön ja välittömän palautteenannon, ja näin ollen edistää käyttäjien ja organisaation välistä oppimista (esim. Bonner 2010, 487; Daft & Lengel 1986). Kasvokkaisviestinnän eduksi on nähty myös se, että sen turvin käyttäjien ideoita voidaan tulkita syvällisemmin ja tarkemmin (Magnusson ym. 2003, 121).

Tutkimuksen tulokset siis tukevat aiemmassa kirjallisuudessa esitettyä näkemystä siitä, että välittömän vuorovaikutuksen ja palautteenannon mahdollisuus ovat merkityksellisiä käyttäjälähtöisessä kehittämisessä. Kasvokkaisviestinnän etuna pidetään tulosten mukaan erityisesti nonverbaalisten viestien välittymistä sekä välittömän vastavuoroisuuden ja palautteenannon mahdollisuutta. Blazevik ja Lievens (2008, 139) ovat todenneet, että sähköinen viestintä ei voi koskaan täysin korvata kasvokkaisviestintää, koska siitä puuttuvat nonverbaaliset elementit, mutta se voi olla täydentävä viestinnän muoto. Vaikka tässä tutkimuksessa kasvokkaisviestintä nähtiin myös tarkoituksenmukaisimmaksi viestintämuodoksi muun muassa juuri sen mahdollistaman nonverbaalisen viestinnän vuoksi, tulevaisuudessa esimerkiksi erilai-

set videokuvaa hyödyntävät vuorovaikutteiset viestintämenetelmät saattavat tarjota kasvokkaisviestinnälle kilpailukykyisen vaihtoehdon rikkaan, hiljaisen tiedon vaihtamiseen. Esimerkiksi Gustafssonin (2012, 314) tutkimuksen mukaan sillä, toteutetaanko viestintää käyttäjälähtöisissä kehittämisprosesseissa kasvotusten vai verkkovälitteisesti, ei ole vaikutusta yhteiskehittämisen lopputulokseen.

Lisäksi tulosten mukaan osallistamisessa käytettävän viestintämenetelmän tulisi mahdollistaa jatkuva vuorovaikutus käyttäjien kanssa. Kasvokkaisviestinnässä vuorovaikutusta pidettiin jatkuvana tiiviiden tapaamisten avulla. Osassa prosesseista viestintää käytiin tapaamisten välillä myös esimerkiksi sähköpostitse tai käyttäjien kesken Facebookin välityksellä. Teknologiavälitteisten viestinnän menetelmien eduksi nähtiin se, että vaihtuvat sisällöt ja viestinnän säännöllisyys sekä vuorovaikutuksen nopeus ja helppous ovat niille luonteenomaisia, ja siksi ne voivat sitouttaa käyttäjiä esimerkiksi kasvokkaisviestintää tehokkaammin.

Tulokset ovat yhteneväisiä aiemman kirjallisuuden kanssa. Esimerkiksi Swahney ym. (2005, 6) nimeävät verkkoympäristöjen eduksi vuorovaikutteisuuden ja tavoittavuuden ohella muun muassa yhteydenpidon jatkuvuuden, nopeuden ja joustavuuden. Myös Gustafsson ym. (2012, 314) ovat todenneet tutkimuksessaan, että yksi tiedon jakamista edistävän viestintäilmaston kulmakivistä käyttäjälähtöisessä kehittämisessä on viestinnän toistuvuus. Toistuvuudella hän viittaa vuorovaikutuksen määrään ja siihen käytettyyn aikaan (Gustafsson ym. 2005, 315–316). Swahneyn ym. (2005, 6) mukaan esimerkiksi kasvokkaisviestintää ei voida siihen liittyvien korkeiden kustannusten vuoksi toteuttaa jatkuvasti. Lisäksi organisaatiolta ja käyttäjiltä vaaditut fyysiset ja kognitiiviset panostukset ovat matalampia verkkoympäristöissä, mistä johtuen vuorovaikutus käyttäjien kanssa on mahdollista useammin ja yhtämittaisemmin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että teknologiavälitteisten viestinnän menetelmien avulla käyttäjäyhteydenpito prosesseissa voidaan pitää tiiviinä, vaikka kasvokkaistapaamisia olisi suhteellisen harvoin. Esimerkiksi Swahneyn ym. (2005, 6) ovat todenneet jatkuvan viestinnän edistävän myös käyttäjien sitoutumista. Tämän voidaan nähdä olevan linjassa aiemmin tässä tutkimuksessa esiteltyjen tulosten kanssa.

Tutkimuksen mukaan viestintämenetelmän valinnassa painotettiin myös menetelmän mahdollistamaa viestinnän tasapuolisuutta. Erityisesti kasvokkaisviestinnässä ryhmädynamiikan haasteet puhututtivat, ja hiljaisten kuvailtiin usein jäävän paitsioon vuorovaikutustilanteissa. Kaikki käyttäjät eivät välttämättä uskalla tuoda julki omia ajatuksiaan muiden kuullen. Aiemmassa tieteellisessä tutkimuksessa Gustafsson ym. (2012, 314 - 316) ovat todenneet, että viestinnän suunta, eli se, miten tasapuolista viestintä osapuolten välillä on, on tärkeä tekijä tiedonjakamista edistävän viestintäilmaston rakentumisessa. Kaikkien mielipiteiden kunnioittava viestintäilmapiiri nähtiin jo aiemmin tärkeäksi esimerkiksi luottamuksen rakentumisen kannalta. Uudet viestintäteknologiat voivat tulevaisuudessa tarjota ratkaisuja kasvokkaisviestinnässä havaittuihin ryhmädynamiikan ongelmiin. Esimerkiksi Brabham ym. (2009, 4) ovat todenneet, että verkon tarjoama anonymiteetti mahdollistaa sen, että osallistujat voivat rakentaa itselleen uuden identiteetin ja tuoda sen kautta esiin omia intressejään. Näin ollen myös kasvokkaistilanteissa hiljaiseksi jäävät käyttäjät saattaisivat uskaltaa tuoda verkossa omia mielipiteitään esiin vapaammin. Viestinnän tasapuolisuuden nimissä on kuitenkin huomioitava, ettei viestintä pirstaloidu, vaan tavoittaa kehitystyön osapuolet yhtäläisesti.

Tulosten valossa voidaan esittää, että innovaatiotyössä käyttäjien osallistamista on mahdollista edistää sellaisilla viestinnän menetelmillä, jotka soveltuvat tavoittavuutensa ja vaivattomuutensa vuoksi vuorovaikutukseen käyttäjien kanssa ja edistävät yhteistyötä ja -ymmärryksen muodostumista osapuolten välillä. Menetelmävalinnassa on tärkeää huomioida etenkin käyttäjien kohderyhmä: millaisia viestinnän menetelmiä palvelun käyttäjät ovat tottuneet hyödyntämään, ja miten heille mahdollistetaan vaivaton vuorovaikutus kunnan viranhaltijoiden ja toistensa kanssa.

Lisäksi on pohdittava, miten viestinnän menetelmät tukevat yhteistyötä ja vuorovaikutuksen jatkuvuutta osapuolten ja käyttäjien välillä prosessin aikana. Käyttäjille epäsovikat viestinnän menetelmät voivat vähentää käyttäjien, ja näin ollen myös kunnan heiltä saaman tiedon määrää innovaatioprosesseissa. Onkin tärkeää pohtia useamman viestintämenetelmän tarjoamista, sillä esimerkiksi kasvokkaisviestinnän ohella ajasta ja paikasta riippumattomat, teknologiavälitteiset viestinnän menetelmät voisivat tuoda käyttäjien

osallistumiseen joustoa. Täten ne voisivat kasvokkaisviestinnän rinnalla hyödynnettynä myös edistää käyttäjälähtöisten palveluinnovaatioprosessien demokraattisuutta kunnissa.

7.2 Tutkimuksen arviointi

Tämä pro gradu -tutkielma valottaa viestinnän merkitystä käyttäjien osallistamisessa kuntien palveluinnovaatioihin. Paitsi että se vahvistaa aiempien tieteellisten tutkimusten tuloksia viestinnän roolista avoimissa, käyttäjälähtöisissä innovaatioissa, se tuo myös merkittävää lisätietoa siitä, miten viestinnällä ja viestintämenetelmien valinnoilla voidaan konkreettisesti tukea käyttäjälähtöisiä innovaatioprosesseja. Näin ollen tutkimus täydentää omalta osaltaan aiemman innovaatio- ja yhteisöviestinnän tutkimuksen katveeseen jääneitä alueita ja kuvaa viestinnän tarpeita innovaatioprosesseissa.

Tutkimuksen tulokset voivat hyödyttää viestinnän ammattilaisia ja muita asiantuntijoita, jotka ovat osallisina käyttäjälähtöisten palveluinnovaatioiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Koska käyttäjälähtöisten innovaatioiden on odotettu tulevaisuudessa lisääntyvän, voidaan tutkimuksen anti nähdä ajankohtaiseksi ja hyödylliseksi myös tältä osin.

Tutkimuksen eri vaiheissa on pyritty noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) laatimia hyvän tieteellisen käytännön eettisiä periaatteita. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012, 6) painottaa hyvän tieteellisen käytännön eettisissä ohjeissa muun muassa rehellisyyttä ja tarkkuutta tutkimuksen teossa. Tutkimuksessa lähtökohtana on ollut rehellisyys ja se on toteutettu mahdollisimman huolellisesti ja systemaattisesti aina tutkimusaiheen valinnasta tutkimuksen arviointiin tutkijan omien kykyjen rajoissa. Esimerkiksi Tuomi ja Sarajärvi (2009, 140) painottavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa juuri tutkimuksen sisäistä koherenssia, johon myös tämän tutkimuksen kaikissa vaiheissa on pyritty. Seuraavaksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta vaihe vaiheelta.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 129) mukaan aiheen eettiseen pohdintaan kuuluu selvittää muun muassa kenen ehdoilla ja miksi tutkimukseen ryhdytään. Tämä tutkimusaihe on valittu sekä tutkijan omasta mielenkiinnosta avoimia innovaatioita kohtaan että julkisen sektorin innovaatioiden yhteiskunnallisen merkityksen vuoksi. Viestinnän näkökulmasta aihetta on aiemmassa kirjallisuudessa tutkittu verrattain vähän (mm. Gustafsson ym. 2012, 314), joten siitä nähtiin kaivattavan lisätietoa. Tutkimuksella ei ole ollut ulkopuolista toimeksiantajaa.

Koska viestintää käyttäjälähtöisissä innovaatioissa on tutkittu aiemmassa tieteellisessä tutkimuksessa varsin vähän (Gruner & Homburg 2001, 1), asetti se haasteita tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kokoamiseen. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys ei näin ollen perustu yhteen suureen teoriaan, vaan se on koottu joukosta aiempia tutkimustuloksia. Eskola (2001, 137) huomauttaa, että näin toimimalla teoria on helposti joukko sekalaista materiaalia. Tässä tutkimuksessa teoria on jäsennetty joukosta aiempia tutkimustuloksia, mutta se on pyritty pitämään johdonmukaisena. Teoreettisen viitekehyksen lähteet on myös valittu sen perusteella, miten relevanteiksi ne on tutkittavan aiheen kannalta nähty. Tämä on esimerkiksi Tuomen ja Sarajärven (2009, 159) mukaan tärkeää.

Lisäksi Tuomi ja Sarajärvi (2009, 159) huomauttavat, että teoriassa käytettyjen kirjallisuuslähteiden tulisi olla alle kymmenen vuotta vanhoja, elleivät ne ole aiheen klassikkoteoksia, joihin myös tuoreemmat tutkijat ovat viitanneet. Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnetty tieteellinen kirjallisuus sisältää myös yli kymmenen vuotta vanhoja teoksia, mutta ne ovat pääosin aiheen kannalta tärkeitä alkuperäislähteitä, joita on hyödynnetty myös muissa aiheesta viime vuosina tehdyssä tieteellisessä tutkimuksessa. Tästä syystä niiden sisällyttäminen teoriaan nähtiin tutkimuksen kannalta perustelluksi. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 159) painottavat lisäksi kansainvälisten tieteellisten artikkeleiden merkitystä teoriassa. Tässä tutkimuksessa on pyritty hyödyntämään mahdollisimman laajasti kansainvälistä tieteellistä kirjallisuutta. Myös tutkimuksen lähdemerkinnät on merkitty mahdollisimman tarkasti, mitä painotetaan esimerkiksi hyvän tieteellisen käytännön ohjeissa (Tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2012, 6).

Hyvän tutkimuksen eettisissä ohjeissa painotetaan myös eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Tutkimusmenetelmäksi valittiin tässä tutkimuksessa teemahaastattelu, sillä sen nähtiin soveltuvan parhaiten haastateltavien näkemysten tutkimiseen. Esimerkiksi Hirsjärvi ja Hurme (2001, 47–48) pitävät teemahaastattelun etuna sitä, että se tuo haastateltavien äänen ja heidän haavaintonsa kuuluviin, mitä tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia.

Haastateltavaksi pyydettiin sähköpostitse käyttäjälähtöisissä palveluinnovaatioissa avainasemassa olleita kunnan viranhaltijoita Suomen kahdestakymmenestä suurimmasta kunnasta. Kunnan koko valittiin kriteeriksi kuntien valinnassa, sillä aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa kunnan koolla on nähty olevan yhteys innovaatioiden toteutukseen (mm. Walker 2007, 957).

Tutkimukseen osallistui lopulta yksitoista haastateltavaa kaikkiaan kahdeksasta kunnasta. Haastateltavien osallistumiseen vaikutti esimerkiksi se, oliko kunnassa toteutettu käyttäjälähtöisiä palveluinnovaatioita. Haastateltavista useimmat olivat tutkimusaiheen kannalta kunnassaan keskeisessä asemassa. Poikkeuksena oli kaksi haastateltavaa, jotka olivat olleet osallisina kuntansa käyttäjälähtöisissä kehitysprosesseissa, mutta eivät olleet prosessin tiimoilta suorassa vuorovaikutuksessa käyttäjien kanssa. Näin ollen heidän näkemyksensä viestinnän merkityksestä käyttäjien osallistamisessa innovaatioprosessiin jäivät osittain kuulopuheiden ja uskomusten varaan, millä saattaa olla tulosten luotettavuutta heikentävä vaikutus.

Haastattelukutsussa (liite 1) haastateltavia informoitiin tutkimuksen tavoitteista ja toteutustavoista, sekä tutkimustulosten anonymististä käsittelystä, minkä esimerkiksi Hirsjärvi ym. (2003, 27) näkevät haastateltavien kannalta tärkeäksi. Myönteinen vastaus sähköpostitse lähetettyyn haastattelupyyntöön tulkittiin suostumukseksi osallistua tutkimukseen ja tällöin haastateltavien kanssa sovittiin sopiva ajankohta haastattelulle.

Haastateltaville lähetettiin myös tutkimusteemat ennakkoon sähköpostitse (liite 2), jotta he pystyivät tutustumaan niihin ja esittämään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Näin toimimalla pyrittiin sujuvoittamaan puhelinhaastattelutilannetta sekä poistamaan siitä ylimääräisiä jännitteitä. Haastattelui-

hin varattiin reilusti aikaa, jotta ne pystyttiin toteuttamaan mahdollisimman kiireettömässä ilmapiirissä. Ennen haastattelun aloitusta haastateltavia muistutettiin vielä tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusaineiston anonymistä käsittelystä, sekä haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja sen keskeyttämismahdollisuudesta. Esimerkiksi Hirsjärvi ym. (2003, 26) sekä Christians (2011, 65) näkevät vapaaehtoisesta osallistumisesta informoinnin tutkimuksen eettisyyden kannalta tärkeäksi.

Pääosa haastattelusta toteutettiin puhelimitse, ja kahta haastateltavaa haastateltiin kasvotusten. Haastattelut pyrittiin pitämään valittujen teemojen ympärillä mahdollisimman keskustelemina. Koska haastattelut toteutettiin suurimmaksi osaksi puhelinhaastatteluina, vuorovaikutus haastateltavien kanssa jäi pääasiassa sanallisten viestien ja parakielen elementtien tulkinnan varaan. Vaikka haastattelut sujuivat hyvin ja niistä saatiin tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa, on mahdollista, että kasvokkaishaastatteluissa tutkimusaiheesta olisi voitu saada vieläkin syvällisempiä näkemyksiä. Puhelinhaastatteluissa näköyhteyden puute saattoi aiheuttaa sen, että haastateltavan hiljaisuus tulkittiin virheellisesti vastauksen päättymiseksi, vaikka haastateltavat saattoivat todellisuudessa vielä pohtia vastaustaan kysymykseen. Näin ollen kasvokkaistilanteissa haastateltavilla olisi mahdollisesti ollut kysymysten pohdintaan enemmän aikaa. Toisaalta haastattelussa tehtiin selväksi, että haastateltavat voivat milloin tahansa palata aiempiin teemoihin ja kysymyksiin. Tutkijan kokemuksen puutteella saattoi myös olla vaikutusta haastatteluiden kulkuun ja kysymysten asetteluun.

Haastatteluista kerätty aineisto nähtiin tutkittavan aiheen kannalta riittäväksi. Aineisto litteroitiin sanatarkasti, kuitenkin siten, että siitä poistettiin tulkinnan kannalta turhaksi nähtyjä täytesanoja. Haastateltavien anonymiteetti huomioitiin mahdollisimman hyvin aineiston käsittelyssä. Tästä syystä tutkimuksessa ei esimerkiksi mainita, mitkä Suomen kahdeksan kuntaa ovat tutkimuksen kohteena. Lisäksi tutkimuksen osallistujista kerrottaessa ja heitä lainatessa on jätetty tarkoituksella pois kaikki sellaiset seikat, jotka saattaisivat mahdollistaa ulkopuolisille lukijoille haastateltavien yksilöimisen. Tällä tavoin toimimalla pyritään välttämään se, ettei haastateltaville koidu tutkimuksesta harmia. Esimerkiksi Christians (2011, 66) painottaa, että etiikan koodien mukaan ihmisten henkilöllisyyttä on suojattava, ja tutkimuksen teki-

jöiden on vältettävä tutkittaville koituvaa harmia kaikin tavoin. Toisaalta tässä tutkimuksessa vastaukset on kuitenkin säilytetty muuten mahdollisimman autenttisina, jotta tutkittavat pystyisivät yhä tunnistamaan omat vastauksensa.

Hirsjärven ym. (2003, 27) mukaan tutkimuksessa on syytä kiinnittää huomiota kerätyn aineiston hallintaan. Myös esimerkiksi hyvän tutkimuksen eettisissä periaatteissa (Tieteen eettinen toimikunta 2012, 6) korostetaan aineiston asianmukaista tallentamista. Lisäksi tutkimusaineistojen tiedonhallinnan käsitkirjassa (2012) huomautetaan, että tarpeettomat aineistotiedostot tulisi käytön jälkeen poistaa. Tässä tutkimuksessa litteroinnin yhteydessä poistettiin haastateltavien nimet ja ne korvattiin numerokoodilla. Litteroinnin päätteeksi alkuperäiset äänitallenteet hävitettiin. Myös muu tutkimusaineisto hävitettiin tutkimuksen valmistuttua, eikä saatuja tietoja luovutettu ulkopuolisille tai muuhun tarkoitukseen, mitä esimerkiksi Tuomi ja Sarajärvi (2009, 131) pitävät tärkeänä.

Analyysivaiheessa aineisto käytiin useaan otteeseen läpi ja teemoiteltiin sekä tiivistettiin ennalta määriteltyjen haastatteluteemojen alle. Tämän jälkeen siitä pyrittiin löytämään vastauksia määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Alustavia tutkimuskysymyksiä jouduttiin tässä vaiheessa jonkin verran muokkaamaan, jotta kysymysten tulokset eivät olisi keskenään päällekkäisiä, vaan aineisto toisi syvempää tietoa. Tiivistettyä ja tutkimuskysymysten alle luokiteltua aineistoa vielä vertailtiin ja siitä pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, joiden perusteella aineisto jaettiin edelleen alaluokkiin. Lopulliset tulokset muotoutuivat luokkien pohjalta aineistosta tehdyistä päätelmistä. Aineiston tulkinnassa on noudatettu abduktiivista päättelyä, jossa tulkintojen taustalla on teoreettisia lähtökohtia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135). Tutkimus ei siis ole täysin puolueeton tai aineistolähtöinen, vaan luettu kirjallisuus on ohjannut jonkin verran tulkintojen tekoa. Vaikka tulkinta on teoriaohjaavaa, tuloksissa on huomioitu myös sellaisia aineistosta esiin nousseita seikkoja, joita ei aiemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa ole aihetta koskien tullut esiin.

Vaikka analyysi pyrittiin tekemään systemaattisesti, on mahdollista, että tutkijan kokemattomuus laadullisen analyysin tekijänä on vaikuttanut aineiston käsittelyyn ja siitä tehtyihin päätelmiin. Lisäksi tutkimusaineiston litteroinnin ja analysoinnin välillä oli tauko tutkijan perheenisäyksen vuoksi, millä saattoi olla vaikutusta aineistosta tehtyihin tulkintoihin. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 134) huomauttavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuspohdinnoissa nousevat usein esiin kysymykset totuudesta ja tiedon objektiivisuudesta. Tämä tutkimus pohjaa interpretivismiin tieteenfilosofiaan, jossa ajatuksena on, että ilmiölle annetut merkityksenannot ovat aina subjektiivisia (Lähdesmäki ym. 2013b). Altheide ja Johnson (2011, 581 – 582) toteavat, että myös monet muut tulkinnat tutkimuksen kohteesta ovat tällöin mahdollisia. Tulosten tulkinnallisuus ja subjektiivisuus on siis hyvä huomioida luotettavuutta arvioitaessa. Vaikka tutkimus toteutettaisiin samoilla metodeilla ja tutkimuksessa olisivat samat haastateltavat, toinen tutkija päätyisi epäilemättä ainakin osittain eri tuloksiin.

Tutkijan subjektiiviset tulkinnat ja näkemykset vaikuttavat vahvasti myös tutkimuksen johtopäätöksissä. Kuten aiemmin on tuotu esiin, esimerkiksi Eskola (2001, 137) toteaa, että useista tutkimuslähteistä koostuvaa teoriaa saattaa olla hankalaa hyödyntää työn pohdintaosassa. Lukuisiin aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen pohjaava teoriaosa ei täten välttämättä tarjoa tukevinta tietopohjaa tutkimuksen tulosten peilaamiseen, mikä voidaan arvioida yhdeksi tutkimuksen heikkoudeksi.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimus antaa monia vartenotettavia jatkotutkimusaiheita viestinnän roolista käyttäjälähtöisissä innovaatioissa. Kuten jo aiemmin on todettu, viestintää käyttäjälähtöisissä kehittämisprosesseissa ja prosessiin liittyvää vuorovaikutusta käyttäjien kanssa on tutkittu verrattain vähän, ja siksi siitä kaivataan vielä runsaasti lisätietoa.

Tämä tutkimus rajattiin selvittämään viestinnän merkitystä käyttäjien osallistamisessa kuntien palveluinnovaatioihin ja haastateltaviksi valittiin suurten kuntien palveluinnovaatiossa avainhenkilöinä toimineita virkamiehiä. Jotta viestinnän tehtävistä ja viestintämenetelmien toimivuudesta käyttäjien osal-

listamisessa saataisiin tarkempi kuva, olisi aihetta tarpeellista tutkia myös palvelun käyttäjien kokemusten kautta. Tutkimustulosten testaamiseksi aihetta voitaisiin tutkia myös esimerkiksi kvantitatiivisilla menetelmillä, jolloin aiheesta saataisiin yleistettävää tietoa.

Lisäksi käyttäjälähtöisiä innovaatioita voitaisiin tutkia suurten kuntien ohella myös pienissä kunnissa, joissa aiemman kirjallisuuden valossa on vähäisten resurssein vuoksi suuria kuntia enemmän tarvetta innovaatioille, vaikkakin innovoinnin resurssit ovat usein heikommat (esim. Damanpour & Schneider 2006, 218). Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla myös se, miten käyttäjälähtöisten innovaatioiden toteuttaminen vaikuttaa kuntalaisten mielikuvaan kehitettävää palvelua ja kuntaa kohtaan.

Koska yksityisellä sektorilla teknologiavälitteisiä viestinnän menetelmiä hyödynnetään yleisesti julkista sektoria laajemmin, olisi hyödyllistä selvittää, millaisia tuloksia samankaltainen tutkimus toisi yksityisellä puolella toteutettuna. Tähän tutkimukseen osallistuneissa kunnissa vuorovaikutus käyttäjien kanssa tapahtui pääosin kasvokkain, ja esimerkiksi osapuolten ryhmytyminen koettiin nonverbaalisten viestien tulkinnan mahdollistavassa kasvokkaisviestinnässä helpoksi. Tämä antaa aihetta selvittää, miten nykypäivän teknologiavälitteiset viestinnän menetelmät, kuten video, toimivat organisaation avoimessa innovoinnissa ja tarvitaanko vuorovaikutukselle esimerkiksi yhteistä aikaa ja paikkaa, joka pysäyttää osapuolet kehitystyön äärelle.

Lisäksi viestinnän tehtäviä innovaatioprosessissa voitaisiin tarkastella vain yhden organisaation osalta, jolloin saataisiin mahdollisesti syvempää tietoa viestinnän merkityksestä innovaatioprosessissa vaihe vaiheelta. Viestintä on aiemman kirjallisuuden mukaan keskeisessä osassa myös innovaatioiden alullepanossa, mikä antaa aihetta tutkia viestinnän merkitystä innovaatioprosessia edeltävissä vaiheissa (front end) lähemmin. Myös organisaation sisäisessä innovaatiotyössä viestinnällä on todettu olevan suuri merkitys ja sisäisen tiedonkulun yhteyttä innovaatioiden syntymiseen olisi siksi mielenkiintoista selvittää lisää.

Avoim innovointi käyttäjien kanssa ei rajoitu kansallisiin rajoihin, minkä vuoksi viestintää tulisi tutkia tarkemmin myös kansainvälisissä innovaatioyhteisöissä. Koska aiemmassa tutkimuksessa yhteisen kielen ja tietojen on nähty helpottavan innovaatioprosessia, mutta mahdollisesti myös rajoittavan uusia luovia ideoita, voisi mielenkiintoinen aihe tutkimukselle olla lisäksi se, miten vuorovaikutus toimii esimerkiksi eri alojen asiantuntijoiden tai eri maista tulevien kehittäjien muodostamissa innovaatioyhteisöissä. Tämän ohella voitaisiin selvittää vuorovaikutuksen toimivuutta ja viestinnän merkitystä myös sellaisissa avoimissa innovaatioissa, joissa osapuolina on toimijoita useammasta organisaation sidosryhmästä.

KIRJALLISUUS

Aitomurto, T. 2012. Crowdsourcing for democracy: New era in policy-making. Parliament of Finland. Publication of the Committee for the Future 1, 1–48.

Alam, I. 2002. An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30 (3), 250–261.

Alam, I. 2006. Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management* 35, 468–480.

Alam, I. & Perry, C. 2002. A customer-oriented innovation process. *Journal of Business Marketing* 16 (6), 515–534.

Albury, D. 2010. Fostering innovation in public services. *Public Money and Management* 25 (1), 51–56.

Altheide, D. L. & Johnson, J. M. 2011. Reflections on interpretive adequacy in qualitative research. 2011. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *The SAGE handbook of qualitative research*. Kalifornia: Sage Publications, 581–594.

Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39 (5), 1154–1184.

Antikainen, M., Mäkipää, M. & Ahonen, M. 2010. Motivating and supporting collaboration in open innovation. *European Journal of Innovation Management* 13 (1), 100–119.

Bar, F. & Riis, A. 2000. Tapping user-driven innovation: A new rationale for universal service. *The Information Society* 16, 99–108.

- Blazevik, V. & Livens, A. 2007. Managing innovation through customer co-produced knowledge in electronic services: An exploratory study. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38, 138–151.
- Bonner, J. 2010. Customer interactivity and new product performance: Moderating effects of product newness and product embeddedness. *Industrial Marketing Management* 39, 485–492.
- Boschma, R. 2005. Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies* 39 (1), 61–74.
- Boyne, G. A., Gould-Williams, J. S., Law, J. & Walker, R. M. 2005. Explaining the adoption of innovation: An empirical analysis of public management reform. *Environment and Planning C: Government and Policy* 23, 419–435.
- Brabham, D. C. 2008. Crowdsourcing as a model for problem solving. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* 14 (1), 75–90.
- Brabham, D. C. 2009. Crowdsourcing the public participation process for planning projects. *Planning Theory* 8 (3), 242–262.
- Brabham, D. C., Sanchez, T. W. & Bartholomew, K. 2009. Crowdsourcing public participation in transit planning: Preliminary results from the next stop design case. University of Utah, 1–18.
- Brockman, B. K., Rawlston M. E., Jones, M. A. & Halstead, D. 2010. An exploratory model of interpersonal cohesiveness in new product development teams. *Journal of Product Innovation Management* 27, 201–219.
- Brunswicker, S. & Hutschek, U. 2010. Crossing horizons: Leveraging cross-industry innovation search in the front-end of the innovation process. *International Journal of Innovation Management* 14 (4), 683–702.

Chang, L. & Jacobson, T. 2010. Measuring participation as communicative action: A case study of citizen involvement in and assessment of a city's smoking cessation policy-making process. *Journal of Communication* 60, 660–679.

Cheney, G., Block, B. & Gordon, B. S. 1986. Perceptions of innovativeness and communication about innovations: A study of three types of service organizations. *Communication Quarterly* 34 (3), 213–230.

Chesborough, H. 2003. A better way to innovate. *Harvard Business Review* 12–13.

Christians, C. G. Ethics and politics in qualitative research. 2011. Teoksessa N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (toim.) *The SAGE handbook of qualitative research*. Kalifornia: Sage Publications, 61–72.

Daft, R. L. & Lengel, R. H. 1986. Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science* 32 (5), 554–571.

Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* 34 (3), 555–590.

Damanpour, F. & Schneider, M. 2006. Phases of adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management* 17, 215–236.

Damanpour, F. & Schneider, M. 2008. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19, 495–522.

Damanpour, F., Walker, R. M. & Avellaneda, C. N. 2009. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies* 46 (4), 650–675.

Dosi, G., Lerena, P. & Sylos Labini, M. 2006. The relationships between science, technologies and their industrial exploitation: An illustration through the myths and realities of the so-called European Paradox. *Research Policy*, 35 (10), 1450–1464.

Edquist, C., Eriksson, M.-L. & Sjögren, H. 2002. Characteristics of collaboration in product innovation in the regional system of innovation of East Gothia. *European Planning Studies* 10 (5), 563–581.

Enkel, E., Gassman, O. & Chesbrough, H. 2009. Open R&D and open innovation: Exploring the phenomenon. *R&D Management* 39 (4), 311–316.

Eskola, J. 2001. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus, 133–157.

Evangelista, R. & Savona, M. The impact of innovation on employment in services: Evidence from Italy. *International Review of Applied Economics* 16 (3), 309–318.

Fagerberg, J. 2005. Innovation: A guide to the literature. Teoksessa J. Fagerberg, D. Mowery & R. M. Nelson (toim.) *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University Press, 2–27. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199286805.001.0001/oxfordhb-9780199286805-e-1>>. Viitattu 30.9.2013.

Gassman, O. & Enkel, E. 2004. Towards a theory of open innovation: Three core process archetypes. Institute of Technology Management. Switzerland: University of St. Gallen. 1–18.

Gassman, O., Enkel, E. & Chesbrough, H. 2010. The future of open innovation. *R&D Management* 40 (3), 213–221.

Gartner. 2011. Gartner Says By 2015, More Than 50 Percent of Organizations That Manage Innovation Processes Will Gamify Those Processes. Saatavilla [www-muodossa: < http://www.gartner.com/newsroom/id/1629214>](http://www.gartner.com/newsroom/id/1629214) Viitattu 29.5.2015.

Goes, J. B. & Park, S. H. 1997. Interorganizational links and innovation: The case of hospital services. *Academic Management Journal* 40 (3), 673–696.

Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78, 1360–1380.

Granovetter, M. 2005. The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives* 19 (1), 33–50.

Gruner, K. E. & Homburg, C. 2000. Does customer interaction enhance new product success? *Journal of Business Research* 49, 1–14.

Gustafsson, A., Kristensson, P. & Witell, L. 2012. Customer co-creation in service innovation: A matter of communication? *Journal of Service Management* 23 (3), 311–327.

Hautamäki, A. 2010. Sustainable innovation. Helsinki: Sitra.

Hennala, L., Parjanen, S. & Uotila, T. 2011. Challenges of multi-actor involvement in the public sector front-end innovation processes: Constructing an open innovation model for developing well-being services. *European Journal of Innovation Management* 14 (3), 364–387.

von Hippel, E. 2005. Democratizing innovation. London: The MIT Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: University Press.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6. painos. Helsinki: Tammi.

Hyvönen K., Heiskanen E., Repo P. & Saastamoinen M. 2007. Kuluttajat tuotekehittäjinä: Haasteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa M. Lammi, R. Järvinen & J. Leskinen (toim.) Kuluttajat kehittäjinä. Miten asiakkaat vaikuttavat palvelumarkkinoilla? Kuluttajatutkimuskeskuksen vuosikirja. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus, 3–222.

Jäppinen, T. & Sallinen, S. 2012. Kuntalainen palvelujen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kaasinen, E., Ainasoja, M., Vulli, E., Paavola, H., Hautala, R., Lehtonen, P. & Reunanen, E. 2010. User involvement in service innovations. Helsinki: VTT.

Kimberly, J. R. & Evanisko, M. J. 1981. Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journals* 24 (4), 689–713.

Kivimäki, M., Länsisalmi, H., Elovainio, M., Heikkilä, A., Lindström, K., Harisalo, R., Sipilä, K. & Puolimatka, L. 2000. Communication as determinant of organizational innovation. *R & D Management* 30 (1), 33–42.

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II.* (toim.). 70–85. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kristensson, P., Gustafsson, A. & Archer, T. 2004. Harnessing the creative potential among users. *Journal of Product Innovation Management* 21 (1), 4–14.

Larjovuori, R.-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M.-L. 2012. Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi. Tampere: Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Lindlof, T. R. & Taylor B. C. 2002. *Qualitative communication research methods.* 2. painos. Kalifornia: Sage.

Linke, A. & Zerfass, A. 2011. Internal communication and innovation culture: Developing a change framework. *Journal of Communication Management* 15 (4), 332–348.

Loivio, R. & Kivisaari, S. 2010. Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatio-toiminta. Katsaus kansainväliseen kirjallisuuteen. Helsinki: VTT.

Lundkvist, A. & Yakhlef, A. 2004. Customer involvement in new service development: A conversational approach. *Managing Service Quality* 14 (2), 249–257.

Lundvall, B. 1992. National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning. London: Pinter.

Luoma-aho, V., Vos, M., Lappalainen, R., Lämsä, A., Maaranen, P., Uusitalo, O. & Koski, A. 2012. Added value of intangibles for organizational innovation. *Human Technology: An interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments* 8 (1), 7–23.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. 2013a. Interpretivismi. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Saatavilla [www-muodossa.com](http://www.muodossa.com): <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tiete-enfilosofiset-suuntaukset/interpretivismi>>. 20.02.2014.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. 2013b. Ilmiön kuvaaminen ympäristössään. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Saatavilla [www-muodossa.com](http://www.muodossa.com): <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/ongelmanasettelu/ilmion-kuvaaminen-ymparistossaan>>. Viitattu 20.02.2014.

Magnusson P. R., Matthing J. & Kristensson P. 2003. Managing users' involvement in service innovation. *Journal of Service Research* 6, 111–124.

Mannarini, T., Fedi, A. & Trippetti, S. 2010. Public involvement: How to encourage citizen participation. *Journal of Community & Applied Social Psychology* 20, 262–274.

Matthews, J. & Schulman, A. D. 2005. Competitive advantage in public-sector organizations: Explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox. *Journal of Business Research* 58, 232–240.

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.

Mayer, A. D. & Goes, J. B. 1988. Organizational assimilation of innovations: A multilevel contextual analysis. *Academy of Management Journal* 31 (4), 897–923.

Michels, A. 2011. Innovations in democratic governance: How does citizens participation contribute to a better democracy? *International Review of Administrative Sciences* 77 (2), 275–293.

Miles, I. 2005. Innovation in services. Teoksessa J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (toim.) *The Oxford handbook of innovation*, New York: Oxford University Press, 433–454. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa.com) <<http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199286805.01.0001/oxfordhb-9780199286805-e-16>>. Viitattu 30.9.2013.

Moon, M. J. & deLeon, P. 2001. Municipal reinvention: Managerial values and diffusion among municipalities. *Journal of Public Administration Research and Theory* 11 (3), 327–351.

Möttönen, S. 2010. *Kuntalaisen muuttuvat roolit*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Nambisan, S. 2002. Designing virtual customer environments for new product development: Towards a theory. *Academy of Management Review* 27 (3), 392–413.

Nambisan, S. & Baron, R. A. 2007. Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management. *Journal of Interactive Marketing* 21 (2), 42–62.

Pascu, C. & Van Lieshout, M. 2009. User-led, citizen innovation at the interface of services. *Emerald Group Publishing Limited* 11 (6), 82–96.

Pavitt, K. 2005. Innovation processes. Teoksessa: J. Fagerberg, D. C. Mowery & R. R. Nelson, (toim.) *The Oxford handbook of innovation*, New York: Oxford University Press, 86 – 114. Saatavilla [www-muodossa.com](http://www.muodossa.com): <<http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199286805.001.0001/oxfordhb-9780199286805-e-4>>. Viitattu 30.9.2013.

Prahalad K. C. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership* 32 (3), 4–9.

Portimojärvi, T., Kärnä, M. & Vuoskoski, P. 2008. Kohti yhteisöllistä tiedonhankintaa – ongelmaperustainen oppiminen tiedonhankinnan ympäristönä Teoksessa: E. Sormunen & E. Poikela, (toim.) *Informaatiolukutaito ja oppiminen*, Tampere: Tampereen yliopistopaino Juvenes Print, 103–133.

Pässilä, A., Oikarinen, T., Pajanen, S. & Harmaakorpi, V. 2012. Interpretative dimension of user-driven service innovation. *Baltic Journal of Management* 8 (2), 166–182.

Rajala, R., Westerlund, M. & Möller, K. 2012. Strategic flexibility in open innovation – designing business models for open source software. *European Journal of Marketing* 46 (10), 1368–1388.

Rantala, I. 2001. Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus, 86–99.

Rogers, E. M. 2003. *Diffusion of innovations*. 5. painos. New York: The Free Press.

Selzer, E. & Mahmoudi, D. 2012. Citizen participation, open innovation, and crowdsourcing: Challenges and opportunities for planning. *Journal of Planning Literature* 28 (1), 3–18.

Swahney, M., Gianmaro, V. & Prandelli, E. 2005. Collaborating to create: The internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing* 19 (4), 4–17.

Thomas, G. F., Zolin, R. & Hartman, J. L. 2009. The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication* 46 (3), 287–310.

Tilastokeskus 2014. Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. Internetin käytön yleiset muutokset. Saatavilla www-muodossa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi_2014_2014-11-06_kat_001_fi.html>. Viitattu: 31.5.2015.

Tufte, T. & Mefalopulos, P. 2009. Participatory communication: A practical guide. Herndon, Virginia: World Bank Publications.

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

Tutkimusaineiston tiedonhallinnan käsikirja 2015. Aineistohallinnan suunnittelu. Saatavilla [www-muodossa: http://www.fsd.uta.fi/tiedonhallinta/osa2.html](http://www.fsd.uta.fi/tiedonhallinta/osa2.html)>. Viitattu 22.4.2015.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Helsinki: Edita.

Valtiovarainministeriö. 2013. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma (VATU) A: Ohjelmaston tavoitteet vuoteen 2015 ja 2020. Saatavilla www-muodossa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20131009VATUOh/VATU_A_ohjelmaston_tavoitteet_2013hyvaeksytty.pdf>. Viitattu 16.01.2014.

Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. 1995. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review* 20 (3), 510–540.

Vassileva, J. 2012. Motivating participation in social computing applications: A user modelling perspective. *Springer Science + Business Media B.V.* 22. 177–201.

Väestörekisterikeskus. 2013. Väestötietojärjestelmä, rekisteritilanne 31.12.2013. Kuntien asukasluvut aakkosjärjestyksessä. Saatavilla *www-muodossa*: <<http://vrk.fi/default.aspx?docid=7767&site=3&id=0>>. Viitattu 21.1.2014.

Walker, K. L. & Stohl, C. 2012. Communicating in a collaborating group: A longitudinal network analysis. *Communication Monographs* 79 (4), 448–474.

Walker, R. M. 2007. An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: Towards a configuration framework. *Oxford University Press* 18, 591–615.

Wilson, D. O. 1992. Diagonal communication links within organizations. *The Journal of Business Communication* 29 (2), 129–143.

Zerfass, A. & Huck, S. 2007. Innovation, communication and leadership: New developments in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication* 1 (2), 107–122.

LIITE 1: Haastattelukutsu

Hei

Opiskelen Jyväskylän yliopistossa yhteisöviestintää ja teen pro gradu -tutkielmaa viestinnän tehtävistä käyttäjälähtöisessä palvelunkehityksessä kuntasektorilla. Tavoitteenani on selvittää, miten kuntalaisia osallistetaan palveluiden kehittämiseen kuntasektorilla ja millä tavoin kuntalaisten ja kunnan välisellä viestinnällä voidaan tukea kehitysprosessia. Tutkielman ohjaajana toimii projektitutkija, FM Anne Laajalahti Jyväskylän yliopistosta.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna, ja tarkoituksena on haastatella niitä kuntien vastuhenkilöitä, jotka ovat olleet aktiivisesti mukana käyttäjälähtöisessä palvelunkehityksessä omassa kunnassaan.

Olisiko teitä tai jotain kollegoistanne mahdollista haastatella aiheesta?

Haastattelu toteutetaan puhelinhaastatteluna (vaihtoehtoisesti Skype-palvelulla, mikäli mahdollista) ja se veisi aikaa noin tunnin. Vastaukset käsitellään anonymisti siten, ettei vastauksia voida yhdistää tiettyyn kuntaan. Tutkimuksen tulokset saatte vapaasti kuntanne käyttöön tutkielman valmistuttua. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa helmikuun 2014 aikana. Mikäli haastattelu onnistuu, voimme sopia tarkemmin teille tai kollegallenne sopivasta ajankohdasta.

Palataan asiaan pian! Jos kaipaatte lisätietoa tutkimuksesta tai haastattelusta, vastaan mielelläni.

Ystävällisin terveisin

Noora Pellinen

puh. xxx xxx xxxx

LIITE 2: Teemahaastattelun runko

Selvennys haastateltaville: Tässä tutkimuksessa palveluinnovaatioilla viitataan kunnan olemassa olevien palveluiden vähittäisiin parannuksiin sekä kuntalaisille tarjottaviin uudensuunniteltuihin palveluihin. Innovaation ei tarvitse olla ensimmäinen laatuaan maailmassa tai Suomessa, vaan jollain tapaa uudenlainen teidän kuntalaisillemme. Tässä tutkimuksessa sen tulisi kuitenkin olla käyttäjälähtöisesti kehitetty siten että kuntalaiset ovat jollain tavoin olleet osallisena sen kehitysprosessissa.

Yleistä keskustelua kehitetystä palveluinnovaatiosta (jos monta, pyydetään valitsemaan yksi), miten tarve sille havaittiin, vastaajan omasta roolista kehitysprosessissa, muista mukana olleista tahoista jne.

1 Käyttäjälähtöiselle kehittämiseksi asetetut odotukset ja käyttäjien rooli prosessissa

Millaisia asioita käyttäjien mukaanotolla tavoiteltiin prosessissa? Miten käyttäjät valikoituivat mukaan prosessiin? Millainen rooli käyttäjillä oli palveluinnovaation kehityksessä (ideoiden lähde, suunnittelukumppani, testaaja, käyttötuki?)

Selvennys haastateltaville: Viestinnällä tarkoitetaan kaikkea tiedonvaihtoa, vuorovaikutusta ja informointia, joka tapahtui innovaatioprosessissa mukana olleiden käyttäjien kanssa.

2 Arvioita viestinnästä ja vuorovaikutuksesta käyttäjien kanssa prosessin aikana

Miten kuvailisit vuorovaikutusta teidän ja käyttäjien välillä prosessissa? (esim. miten vuorovaikutus toimi, miten tiivistä se oli) Entä ilmapiiriä välillä prosessin aikana? (esim. millainen oli osapuolten välinen luottamus?) Miten arvioisit osapuolten vaikuttamismahdollisuuksia?

3 Käsityksiä viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä käyttäjien osallistamisessa

Arvioi, mitkä asiat vaikuttivat käyttäjien osallistamiseen. Miten käyttäjiä py-

rittiin saamaan mukaan prosessiin? Millainen viestintä tukee mielestäsi käyttäjien osallistumista, millainen viestintä ehkäisee osallistumista?

Selvennys haastateltaville: Viestinnän keinoilla ja kanavilla tarkoitetaan esimerkiksi kasvokkaistapaamisia, (palavereja, ryhmätöitä tai epämuodollisia keskustelutilanteita), tiedotteita, sidosryhmälehtiä sekä erilaisia sähköisiä kanavia, kuten yhteistyötä varten luotuja sähköisiä kehittämisympäristöjä, intranetia, verkkosivuja, sähköpostia tai sosiaalisen median kanavia, kuten Facebook, Twitter jne.

4 Käsitteitä viestinnän kanavien merkityksestä käyttäjien osallistamisessa

Millä kanavilla käyttäjiin pidettiin yhteyttä? Mitkä kanavien ominaisuudet tukivat mielestäsi käyttäjien osallistumista? Entä mitkä ehkäisivät sitä? Millaisia ominaisuuksia osallistamiseen käytettäviltä kanavilta mielestäsi vaaditaan (esim. henkilökohtaisuus, tavoitavuus, vuorovaikutteisuus, joustavuus, anonymiteetti jne.)?

5 Arvioita viestinnän merkityksestä käyttäjälähtöisen innovaatioprosessin onnistumisessa

Miten kuvailisit onnistunutta käyttäjälähtöistä palvelunkehitysprosessia? Miten viestinnän rooli näkyy prosessissa? Miten viestinnän onnistuminen vaikuttaa omaan työhösi? Millaisista asioista on mielestäsi tärkeää viestiä mukana olevien käyttäjien kanssa? Arvioi missä kohdin viestinnässä ja vuorovaikutuksessa onnistuttiin / Mitkä olivat viestinnän suurimmat haasteet oman prosessinne aikana?