

Resilienssipajat

Tulevaisuusajattelua,
palvelumuotoilua ja simulaatiota
yhdistävä työpajamalli pk-yrityksille
toiminnan kehittämiseksi

Sisälllys

Johdanto	4	Työpohjat	11
RESILIENSSIPAJAT	4	TYÖPOHJAT RESILIENSSIPAJOIHIN	11
Mitä tulevaisuusajattelu, palvelumuotoilu ja simulaatio ovat resilienssipajoissa ja kuinka niitä hyödynnetään yrityksen kehittämisessä?	5	Palvelupolku	12
		Asiakaspersoona	13
		Haamuasiointi	14
		Trendianalyysi	15
Ohjeet	6	Tulevaisuuspyörä	16
RESILIENSSIPAJAMALLI	6	Skenaariomatriisi	17
Tulevaisuustyöpaja	7	Simulaatiotyöpajan suunnittelupohja	18
Palvelumuotoilupaja	8	Simulaatiotyöpajan purkukeskustelun työpohja Timanttimalli	19
Simulaatiopaja	9		
		Kokemuksia	20
Esimerkki	10	Resilienssipajoista tehtyjä huomioita	20
Mallipolku yrityksen asiakaspalvelun kehittämisestä	10		
		TYÖPAJAN OPINNOLLISTAMISEN PROSESSI	21
		LÄHTEITÄ	22
		MALLIN KEHITTÄJÄT	23

Resilienssipajat

RESILIENSSIPAJOJEN TAUSTALLA ON *Bounce Forward – Resilienssiä työelämään* -hankkeen toiminta. Tämä malli on yksi Euroopan sosiaalirahaston niiden hankkeiden tuloksia, joita rahoitettiin osana Unionin koronapandemian johdosta toteuttamia toimia.

Koronapandemian seurauksena huomattiin, että nopea muutos työyhteisön toimintatavoissa ja muuttuvassa toimintaympäristössä on ollut monelle organisaatiolle ja asiantuntijatyötä tekeväälle kuormittavaa. Muutokset nostivat esiin tarpeita pk-yritysten osaamisen ja toimintatapojen yhteisölliseen kehittämiseen.

Yhteiskehittäminen on ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä, jota voidaan edistää ja tukea eri tavoin. Se mahdollistaa havainnoinnin, laajemman tietomäärän käsittelyn, oppimisen ja oivaltamisen samanaikaisesti useammalta suunnalta. Yhteiskehittämisen lähtökohtana ovat osallistujien tietotaito, kokemukset, tulkinnat ja havainnot aiheesta.

MONISSA ASIANTUNTIJAORGANISAATIOISSA osallistamisen ja yhteiskehittämisen tavat ovat toivottuja, mutta konkreettiset keinot puuttuvat.

Resilienssipajat ovat kolmen työpajan sarja, joissa keskeistä on osallistava ja kokemuksellinen oppiminen sekä työskentely tosielämän esimerkkeihin pohjautuen ja simulaatiota hyödyntäen. Tavoitteena on yrityksen ennakointikyvyn kehittyminen ja toivotun tulevaisuuden vieminen arjen toiminnan tasolle.

Mikä on resilienssi?

Resilienssi ts. muutoskyky tarkoittaa yksilöiden ja yhteisöjen tilannesidonnaista kyvykkyyttä, jota voidaan kehittää. Muutoskyvyn vaalimisen tavoitteena on mahdollistaa paitsi toiminnan palautuminen muutoksen jälkeen myös sen kehittyminen eteenpäin. Resilienssillä mielletään henkistä kapasiteettia, voimavaraa, kykyä joustavuuteen, kestävyYTEEN ja mukautumiseen.

Mikä resilienssipaja on?

Resilienssipajat on työpajamalli pk-yritysten resilienssin kehittämiseen.

Malli tarjoaa yrityksille menetelmäkokoisuuden, joka mahdollistaa itsenäisen kehitystyön eri näkökulmia hyödyntäen.

Kenelle resilienssipaja on suunnattu?

Työpajat on tarkoitettu kaikille pk-yrityksille, jotka ovat kiinnostuneita kehittämään

- toimintamalleja ja -tapoja
- palveluja tai tuotteita
- keinoja vastata nykyhetken ja tulevaisuuden haasteisiin
- muutoskyvykkyyttä; omaksumaan erilaisia työskentelytapoja, kykyä muuttua ja mukautua muutoksiin
- ymmärrystä omasta liiketoiminnastaan ja sen mahdollisuuksista

Miten resilienssipajoja toteutetaan?

Työpajat koostuvat kolmesta osakokonaisuudesta: tulevaisuusajattelu, palvelumuotoilu ja simulaatio

- Kokonaisuus muodostaa monipuolisen mallin yrityksen toiminnan tarkasteluun nyt ja tulevaisuudessa.
- Osakokonaisuudet palvelevat myös yksittäisinä toimintoina kohdennetusti.

Kehityskohteiden tulee olla konkreettisia ja tiedostettuja, jotta niitä voidaan lähteä tarkastelemaan ja kehittämään mallin avulla.

Mitä hyötyä resilienssipajoista on yritykselle?

Pajatyöskentelyn avulla yritykset voivat

- laajentaa ajattelua ja oppia ymmärtämään omaa yritystoimintaa paremmin
- kehittää toimintamalleja ja -tapoja sekä luoda esimerkiksi uusia palveluja
- tutkia ja kehittää omaa resilienssiä

Mitä tulevaisuusajattelu, palvelumuotoilu ja simulaatio ovat resilienssipajoissa ja kuinka niitä hyödynnetään yrityksen kehittämisessä?

Tulevaisuusajattelun ideana on oppia ymmärtämään vaihtoehtoisia tulevaisuuksia tietoisesti ja opettaa meille taitoja, joilla pystymme aktiivisesti käsittelemään ja muovaamaan tulevaisuuksia.

Kun organisaation toimintaympäristö muuttuu ennakoitavasta epävarmaksi, suoraviivainen toimintatapa ei riitä, vaan organisaatiolla on oltava suunnitelmia useiden kehityssuuntien varalle. Näiden kehittämiseksi tarvitaan kyvykkyyttä sekä tunnistaa ympärillä tapahtuvia muutoksia että kuvitella niiden mahdollisia seurauksia.

Tällainen kyvykkyyks on mahdollista saavuttaa tuomalla tulevaisuusajattelu, eli tulevaisuuden ennakointi ja tulevaisuuteen varautuminen, osaksi organisaation arkea. Tulevaisuuden ennakointi on keskeinen osa organisaation resilienssiä eli sopeutumis- ja muutосkykyä.

Palvelumuotoilu tarkoittaa palveluiden suunnittelua ja kehittämistä muotoilun menetelmin. Sen periaatteet pohjautuvat muotoiluajatteluun, jonka voidaan ajatella olevan taustafilosofia; tapa ajatella suunnittelusta ja kehittämisestä. Monialaisena lähestymistapana palvelumuotoilu yhdistää eri tieteenalojen menetelmiä ja välineitä kunkin kehittämistehtävän mukaan.

Palvelumuotoilulla kehitetään uusia tai parannetaan jo olemassa olevia palveluja vastaamaan asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin. Asiakaskeskeisyys on palvelumuotoilun ja tulevaisuuskestävän organisaation toiminnan yksi tärkeimmistä kulmakivistä.

Asiakkaat otetaan suunnitteluun mukaan erilaisten yhteiskehittämismenetelmien avulla. Palvelumuotoilu toimiikin ihmiskeskeisten ratkaisujen luomisen välineenä pyrkien kehittämistavoissaan huomiomaan myös kestävän kehityksen ja tulevaisuuden haasteita.

Simulaatiolla kuvataan tai jäljitellään jotain tosielämän tapahtumaa tai toimintoa. Se on pedagoginen (opetuksellinen) menetelmä, jota voidaan hyödyntää myös työelämän tilanteisiin. Simulaatio toimii esimerkiksi palvelumuotoilun tai työyhteisötaitojen kehittämisen välineenä.

Simulaatioharjoitus koostuu esivalmistelusta, orientaatiosta, harjoituksesta, oppimiskeskustelusta ja jälkitöistä. Simulaatiossa osallistujat ovat toimijan ja seuraajan rooleissa.

Parhaimpaan tulokseen pääsee, kun simulaatiosta tulee osallistujille turvallinen kokonaisuus, jossa uskaltaa tuoda ajatuksiaan ja oivalluksiaan avoimesti esiin.

Resilienssipajamalli

Aloittakaa pohtimalla millaiset asiat haittaavat muutuskäytännön arjessa ja määrittäkää tämän perusteella kehitystarve tai -tarpeet, joita lähdette pajamallin avulla kehittämään. Voitte hyödyntää mallia esim. yrityksen strategian, palvelujen, toimintamallien tai tuotteiden kehittämiseen. Työpajoissa tehtävänä on yrityksen arjen tilanteesta lähtevä yhteiskehittäminen. Palvelumuotoilu ja simulaatio toimivat pajojen työskentelymenetelminä tulevaisuuden tarkastelun lisäksi.

Osallistakaa resilienssipajojen toteutukseen useita yrityksenne työntekijöitä ja sidosryhmiä. Valitkaa yrityksestänne yksi henkilö fasilitaattoriksi, joka ohjaa resilienssipajatoimintaa. Käyttäkää aikaa n. 3-4 tuntia per työpaja. Yleiset ohjeet kunkin pajan esimerkinomaisiin menetelmiin löydätte tästä luvusta. Pajojen tueksi tehdyt menetelmäkohtaiset työpohjat löydätte seuraavasta luvusta.

RESILIENSSIPAJAT ON JAETTU KOLMEEN VAIHEESEEN:

- 1 Tulevaisuuspajassa** hahmotatte erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia organisaation tarpeiden pohjalta. Tavoitteena on lisätä tulevaisuusymmärrystä ja kiteyttää organisaation toiminnassa huomioitavat mahdolliset tulevaisuuden näkymät, jotta niihin voidaan valmistautua, ja kehittää tulevaisuuden toimintaa kohti näitä tavoitteita. Tässä vaiheessa on tarpeen pohtia niitä käytännön tarpeita ja vaatimuksia, joita tulevaisuus organisaatiollenne asettaa. Näiden tunnistettujen tarpeiden pohjalta siirrytte seuraavaan osioon.
- 2 Palvelumuotoilupajassa** kehitätte organisaation toimintaa kohti tulevaisuuden tarpeiden mukaista toimintamallia palvelumuotoilun menetelmien avulla. Voitte valita palvelupolun, asiakaspersonan ja/tai haamuasiointin palvelumuotoilupajan menetelmiksi organisaationne tarpeen pohjalta. Pajassa syntyneitä tuloksia testataan seuraavassa vaiheessa simulaation menetelmin.
- 3 Simulaatiopajassa** testaatte palvelumuotoilutyöpajassa kehitettyjä ideoita ja prosesseja käytännössä. Ottakaa käyttöön hyväksi koetut toimintatavat ja ideat osaksi organisaationne arkea resilienssipajasarjan jälkeen.



OHJEET

1

TULEVAISUUS- TYÖPAJA

”Kehittämiskohde on valittu, mutta se saattaa olla vielä hieman määrittelemätön. Nyt on aika selvittää mitä asioita tulevaisuus voi tuoda tullessaan ja voidaanko siihen varautua.”

Mitä seuraavaksi tapahtuu?

- Valitkaa yksi tai useampi menetelmä tunnistetun kehittämistarpeen mukaan
- Järjestäkää työpaja menetelmän mukaisesti
- Dokumentoikaa menetelmän avulla hankitut havainnot ja syntyneet ideat
- Pohtikaa yhdessä, mitä tuloksia haluaisitte testata seuraavassa vaiheessa palvelumuotoilun menetelmin

Trendianalyysi

Ilmiöiden kehityskulkuja voi analysoida monella tavalla. Monimutkaisten mallien sijaan voit ottaa jonkun trendin esim. ”vihreä kuluttaminen” ja lähteä pohtimaan ryhmässä, mitä jos ilmiö voimistuu tai heikkenee asiakaidemme joukossa. Millaisia vaikutuksia tällä olisi vaikakapa yrityksemme tuleviin rahoitustarpeisiin, nykyisten tuotteiden/palveluiden kysyntään ja menekkiin, kilpailutilanteen kehittymiseen ja kilpailijoiden toimiiin markkinoilla, tuotekehitykseen liittyviin kehittämistarpeisiin, markkinointistrategiaan, henkilökunnan osaamis- ja kehittämistarpeisiin, investointeihin ja riskeihin jne. Valmiita trendilistoja löytyy netistä ja trendejä voi myös itse kokeilla havainnoida ja kerätä.

Tulevaisuuspyörä

Kyseessä on helppokäyttöinen työpajamenetelmä, jolla saa verrattain nopeasti ja kiinnostavasti purettua valitusta ilmiöstä, trendistä tai haasteesta sen keskeiset tulevaisuusnäkökulmat. Tulevaisuuspyörässä tarkasteltava ilmiö (esim. 24/7 yhteiskunta) laitetaan esimerkiksi fläppitaululle keskelle. Ilmiötä työestetään miellekartan (mind mapin) tapaan. Valitun teeman ympärille rakennetaan ensimmäinen kehä, jonne kirjataan ilmiön välittömiä vaikutuksia joko yleisesti tai omassa liiketoiminnassa. Toiselle kehälle ilmiön vaikutusta pohditaan lähitulevaisuuteen. Kolmannelle kehälle tuotetaan ko. seuraamusten mahdollisia tulevaisuuden vaikutuksia eli mihin yksittäiset vaikutukset voisivat ehkä johtaa. Kolmannelle kehälle tuotetaan myös mahdollisia toisella kehällä olevien asioiden yhteisvaikutuksia.

Skenaariot

Skenaariot ovat uskottavia kuvauksia jostakin tulevaisuuden tilasta ja siihen johtavista tapahtumien kulusta. Skenaariotyöskentelyssä rakennetaan aikajana siitä, mitä tulevaisuudessa voi tapahtua, miten tapahtumat voivat toteutua, ja miksi tapahtumat etenisivät tiettyllä tavalla. Tämä auttaa ymmärtämään päätösten ja tapahtumien taustalla olevia syy-seuraussuhteita sekä omaa rooliaamme tulevaisuuden luomisessa.

OHJEET

2

PALVELU- MUOTOILUPAJA

”Tulevaisuuspajan avulla haasteista on parempi ymmärrys ja tunnistetut tarpeet ovat selvillä. Voitte aloittaa niiden yhteiskehittämisen palvelumuotoilun avulla.”

Mitä seuraavaksi tapahtuu?

- Tulevaisuustyöpajan aikana olette tunnistaneet keskeiset kehittämisen tarpeet
- Tutustukaa alla oleviin palvelumuotoilun menetelmiin ja valitkaa menetelmät tunnistetun kehittämistarpeen mukaan
- Järjestäkää työpaja menetelmän mukaisesti
- Dokumentoikaa menetelmän avulla hankitut havainnot työpohjien avulla ja kerää syntyneet ideat talteen
- Pohtikaa yhdessä mitä ideoita kehittämiskohteeseen syntyi ja mitä testaisitte simulaation menetelmin

Palvelupolku

■ **Mihin menetelmä soveltuu?** Palvelupolku sopii asiakkaan käyttäytymisen, toimintatapojen ja asiakaskokemuksen ohjaamiseen ja kehittämiseen. Menetelmä auttaa määrittämään asiat, joita asiakas kokee ja tarvitsee palvelun tai tuotteen käytön aikana. Se helpottaa myös löytämään mahdolliset puutteet asiakastiedossa. Palvelupolku jakaa kehittämiskohteen kolmeen päävaiheeseen; ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Palvelupolkuun listataan, millaisia osapalveluita palveluun liittyy ja millaisista kosketuspisteistä ne koostuvat. Kosketuspisteitä voivat olla ihmiset, toimintaympäristöt ja esineet.

Menetelmän käyttöönotto

- 1 Menetelmässä hyödynnetään esitätettyä palvelupolku-työpohjaa, jonka avulla palvelu tai toimintamalli pilkotaan täydennettäviin vaiheisiin.
- 2 Valitkaa organisaatiossanne havaittu kehittämisskohtekohte ja kirjatkaa se ylös karttaan.
- 3 Kirjatkaa kartan vaakariville vaiheet, jotka kuvaavat lineaarisesti asiakkaan tärkeimpiä toiminnan vaiheita. Voitte tarpeen mukaan lisätä tai poistaa vaiheita.

Täydentäkää jokaiselle vaiheelle pääviesti, tapa ja teknologia sekä vaiheen päätavoite.

Palveluprosessi jaetaan eripituisiin osiin, palvelutuokioihin, joissa asiakaskokemus syntyy. Palvelutuokiot sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä, joita ovat esimerkiksi ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Asiakaskokemus syntyy nimenomaan palvelutuokioissa. Palveluntarjoaja voi pyrkiä ohjaamaan asiakkaan toimintaa suunnittelemalla etukäteen asiakkaan palvelupolun ja hänen kohtaamansa kontaktipisteet. Työkalua voidaan hyödyntää läpi koko palvelukehityksen. Palvelukokemus on aina subjektiivinen, mutta silti sitä on mahdollista suunnitella ja kehittää ennalta, kun tiedetään missä kukin asiakas saatetaan kohdata sekä mitä näissä tilanteissa saattaa tapahtua.

Asiakaspersoona

■ **Mihin menetelmä soveltuu?** Asiakaspersoona tarkoittaa suunnittelun avuksi luotavaa kuvitteellista henkilöä, joka edustaa yhtä kokonaista asiakassegmenttiä. Sen avulla on helpompi asettaa asiakkaan asemaan ja hakea yhteistä käsitystä asiakkaista henkilöstöstä koostuvalle työryhmälle.

Menetelmän käyttöönotto

Menetelmässä hyödynnetään asiakaspersoona-työpohjaa, jonka avulla huomio siirretään käyttäjän todellisiin tarpeisiin.

- 1 Pohtikaa yhdessä millainen kuvitteellinen asiakas voisi olla ja kuvatkaa se työpohjaan. Asiakaspersoona luotaessa voidaan pohtia erilaisia suunnitteluun ja käyttäjään liittyviä ominaispiirteitä, tavoitteita, motivaattoreita, asenteita ja käyttäytymistä. Voitte myös haastatella todellista asiakasta työpohjaa käyttäen.
- 2 Kuvatkaa työpohjaan kehityskohteena oleva palvelu tai tuotteen käyttö.
- 3 Pohtikaa, millaisia ovat asiakkaan odotukset, toiveet, tarpeet ja tavoitteet ennen palvelua, sen aikana ja palvelun jälkeen.
- 4 Millainen mielikuva asiakkaalla on tuotteesta tai palvelusta kussakin vaiheessa?

Haamuasiointi

■ **Mihin menetelmä soveltuu?** Menetelmällä havainnoidaan palvelua tekeytymällä oikeiksi asiakkaiksi. Haamuasiointilla tavoitellaan mahdollisimman aitoa asiakaskokemusta ja tarkoituksena on löytää palveluun liittyvä ongelma-kohta asiakkaan vinkkelistä. Menetelmä kerää tietoa aidosta palvelun käyttötilanteesta.

Menetelmän käyttöönotto

Menetelmässä hyödynnetään esitätettyä haamuasiointin työpohjaa, jonka avulla kerätään tietoa palvelun tai toimintamallin aidosta käyttötilanteesta.

- 1 Valitkaa haamuasiointin kohde ja järjestäkää asiointille sopiva hetki.
- 2 Tutustukaa työpohjan vaiheisiin. Lisätäkää vaiheita ja muokatkaa näkökulmia tarpeen mukaan.
- 3 Havainnoikaa palvelua ja toimintaa työpohjan mukaisista näkökulmista. Kirjatkaa havainnot ylös jatkokyöstöä varten.

3 SIMULAATIOPAJA

”Tulevaisuus- ja palvelumuotoilupajoista avautuneet teemat tuodaan eläväksi simulaatiotyöpajaan. Simulaatiopajassa havainnoidaan, oivalletaan ja opitaan näistä teemoista. Parhaimmillaan luodaan uusia toimivampia malleja toimia.”

Mitä simulaatiopajassa tapahtuu?

- **Esivalmistelussa** teette päätöksen, mitä teemaa tai teemoja haluatte tarkastella tai kehittää simulaation keinoin
- **Orientaatiossa** käynte läpi simulaatiomenetelmän periaatteet ja luotte yhteiset pelisäännöt toiminnalle
- **Simulaatiocasessa** toteutate simuloitun tilanteen valitsemastanne teemasta/teemoista
- **Purkukeskustelussa/oppimiskeskustelussa** kuvaillette, analysoitte ja sovellette harjoituksessa tapahtunutta

Esivalmistelu

Simulaatio-osuudessa yksi henkilö (henkilöstön jäsen tai esim. ulkopuolinen konsultti) toimii työpajan fasilitaattorina eli vetäjänä, joka perehdyttää osallistujat työskentelyyn ja tukee simulaatiopajan onnistumista. Esivalmisteluna määritellään simulaatiopajan teema ja tavoitteet. Teema voi olla esimerkiksi asiakaspalvelu ja tavoitteena asiakasymmärrys. Fasilitaattori luo näiden pohjalta käsikirjoituksen, jossa kuvataan selkeästi

- tavoitteet
- toimintaympäristö
- casen eteneminen ja kesto
- osallistujien määrä ja roolit
 - toimija (osallistuu itse simulaatioharjoitukseen)
 - seuraaja (seuraa simulaatioharjoitusta annettujen seuranta-tehtävien kautta)
 - fasilitaattori (orientoi, ohjaa ja purkaa simulaatioharjoituksen)

Roolien määrittelyssä voidaan hyödyntää asiakaspersoonatyöpohjaa. Myyjän rooli voidaan myös rakentaa pohjaa hyödyntäen.

Orientaatio

Orientaatiovaiheessa fasilitaattori luo turvallisen ympäristön toimia ja tuoda esiin omat ajatukset kenenkään tuomitsematta.

Fasilitaattorina kerrot, mitä simulaatiomenetelmä tarkoittaa: yhteisöllinen tapa tarkastella, oppia ja kehittää. Simulaatiossa jäljitellään todellisia tai kuvitteellisia tilanteita. Osa toteuttaa simulaation toisten seuratussa. Lopuksi puretaan juuri koettu simulaatio.

Kerro osallistujille seuraavat simulaation pelisäännöt:

- Ylläpidä luottamuksellista ilmapiiriä.
- Ole valmis osallistumaan aktiivisesti.
- Kunnioita itseäsi ja muita.
- Ole avoin vertaisarviointille.
- Ole avoin uusille kokemuksille.

Kerro simulaatioharjoituksen tavoitteet ja eteneminen selkeästi. Selitä lähtötilanne eli mitä simulaatiossa tulee tapahtua ja mihin harjoitus päättyy.

Jaa roolit ja anna ohjeistukset.

Simulaatiocase

Simulaatiocase voidaan toteuttaa todellisessa toimintaympäristössä (yrityksen tiloissa) tai lavastetussa ympäristössä.

- Fasilitaattori kertoo selkeästi, milloin simulaatio alkaa ja loppuu.
- Toimijat osallistuvat simulaatioon annettun roolin mukaan.
- Seuraajat seuraavat simulaatiota annettujen ohjeistusten pohjalta.

Esimerkinä: Simulaatiossa asiakaspalvelija hoitaa palvelutilanteen profiloitun asiakkaan kanssa. Simulaation seuraajat seuraavat tilanteen etenemistä prosessin toimivuuden ja asiakasnäkökulman kautta.

Purkukeskustelu

Purkukeskustelu on erityisen merkittävä vaihe simulaatioharjoituksessa, sillä sen aikana reflektoidaan havaittua ja kerätään havainnot yhteen.

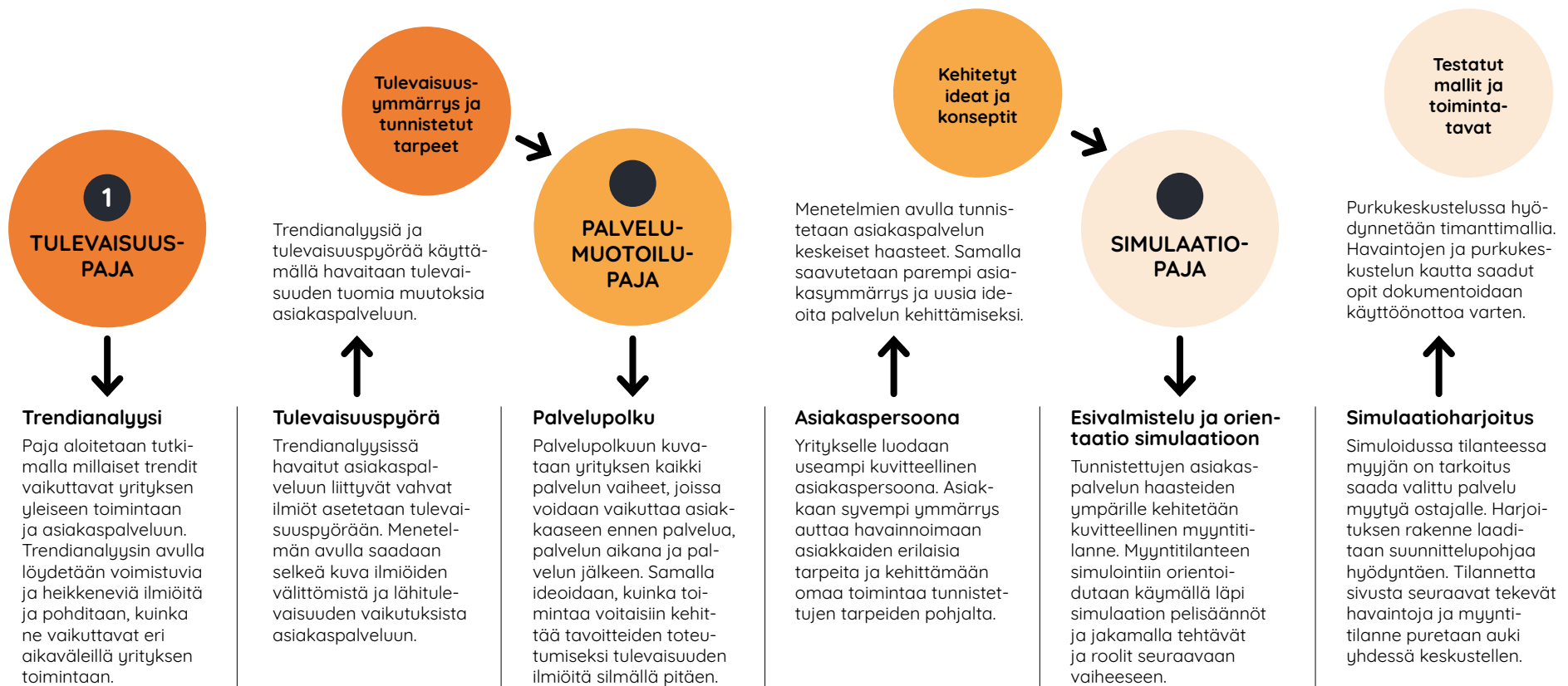
Purkukeskustelumalleja on useita. Selkeyden vuoksi on hyvä valita omaan toimintaan sopivin. Työpohjissa on esitelty timanttimali. Osallistujien aktiivinen osallistuminen keskusteluun on tärkeää.

Havainnollista keskustelun nostot esimerkiksi fläppitaululle.

ESIMERKKI

Mallipolku yrityksen asiakaspalvelun kehittämiseksi

Työpajakokonaisuuden mallipolku toimii esimerkkinä, joka on todettu toimivaksi toimintatavaksi *Bounce Forward - Resilienssiä työelämään* -hankkeen resilienssipajoissa. Aihekokonaisuudet (tulevaisuus, palvelumuotoilu & simulaatio) voidaan toteuttaa myös halutussa järjestyksessä tai pelkästään omina kokonaisuuksinaan. Mallipolussa on hyödynnetty vain osaa resilienssipajan menetelmistä. Mallipolku hyödyntämällä pystytään kehittämään ja testaamaan yrityksen tärkeitä kehityskohteita. Syklin voi toistaa kertaalleen tai useamman kerran saman tai uuden kehityskohteen tarkastelulla. Jokainen paja sisältää kolme erilaista menetelmää, joiden avulla kehitetään käsiteltävää aihetta.



Työpohjat resilienssipajoihin

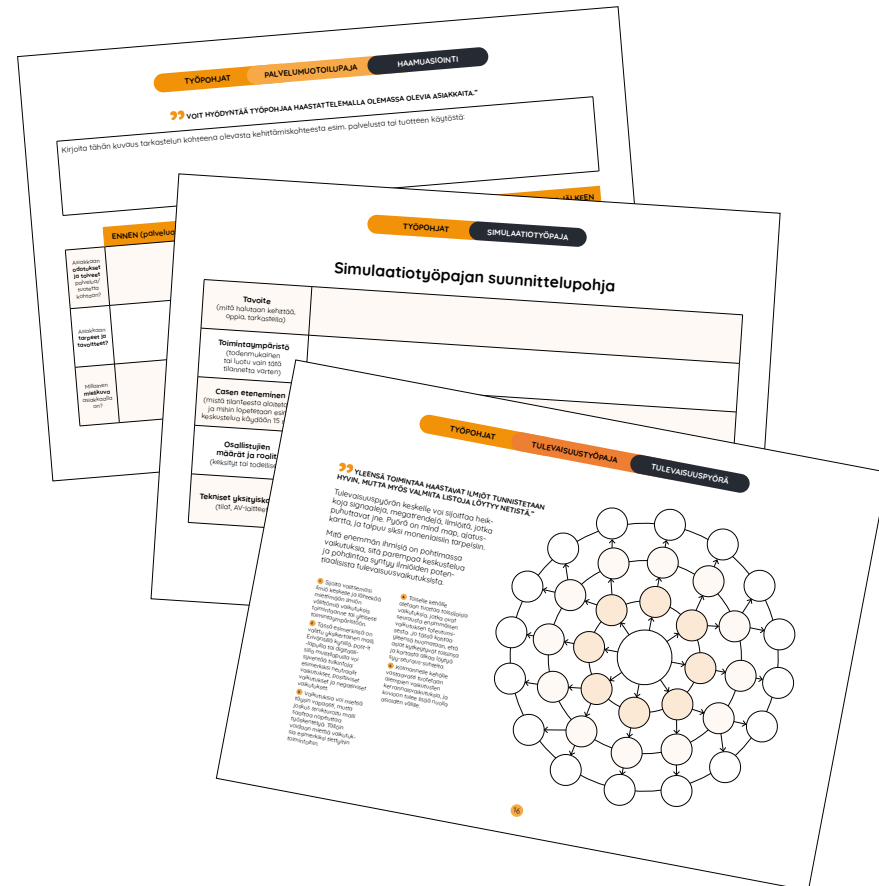
Resilienssipajojen tueksi on luotu yksikertaisia työpohjia, joita voi hyödyntää organisaation kehitystyössä. Työpohjat soveltuvat parhaiten yhteiseen työskentelyyn, mutta niitä voi hyödyntää myös herätteenä yksilötyössä.

Yhteiskehittämisen kannalta on tärkeää, että erilaiset näkökannat ja painotukset saadaan näkyväksi ja tarkasteltavaksi. Työpohjat antavat tälle toiminnalle hyvän alustan.

Työpohjia voi hyödyntää yksittäisten osa-alueiden kehittämiseen tai isompien kokonaisuuksien tarkasteluun.

Bounce Forward -hankkeen resilienssipajoissa hyödynnettiin muun muassa trendianalyysia, matriisimuotoista palvelupolkua, asiakaspersonaa ja simulaatiota.

Pohjia voidaan käyttää niin sähköisesti kuin tulostettuna printtiversioidenakin. Tulostettuna pohjia voidaan jakaa useammalle henkilölle ja näin ottaa huomioon jokaisen työntekijän omat ajatukset ja näkökulmat. Tämän jälkeen on hyvä koostaa tärkeimmät nostot yhteiselle pohjalle.



Kirjoita tähän kuvaus tarkastelun kohteena olevasta kehittämiskohteesta esim. toimintatavasta, palvelusta tai tuotteen käytöstä:

” TÄYDENNÄ VAIHEET YRITYKSENNE NÄKÖKULMASTA.”

” VOIT HALUTESSASI MUOKATA ASIAKKAAN KOKEMIA PALVELUPOLUN VAIHEITA KEHITTÄMISKOHTEEN MUKAAN.”

	ENNEN (palvelua, käyttöä tai toimintaa)		(Palvelun, käytön tai toiminnan) AIKANA		(Palvelun, käytön tai toiminnan) JÄLKEEN	
	Kun asiakas... ei vielä tunne tarvetta	...tutustuu	...ottaa käyttöön	...käyttää	...tarvitsee huoltoa/tukea	...suhde muuttuu asiakkuudeksi
Kirjoita pääviesti , jonka haluatte välittyvän vaiheen aikana						
Kirjoita tapa tai teknologia , millä tavoin viestitte vaiheen aikana						
Kirjoita pää-tavoitteet , jotka haluatte toteutuvan vaiheen aikana						

”VOIT HYÖDYNTÄÄ
TYÖPOHJAA
HAASTATTELEMALLA
OLEMASSA OLEVIA
ASIAKKAITA.”

- Nimi:
- Aikaisempi työhistoria:
- Harrastukset jne.
- Ikä:
- Koulutus:

Kirjoita tähän kuvaus tarkastelun kohteena olevasta kehittämiskohteesta esim. palvelusta tai tuotteen käytöstä:

	ENNEN (palvelua, käyttöä tai toimintaa)	(Palvelun, käytön tai toiminnan) AIKANA	(Palvelun, käytön tai toiminnan) JÄLKEEN
Asiakkaan odotukset ja toiveet palvelua/ tuotetta kohtaan?			
Asiakkaan tarpeet ja tavoitteet?			
Millainen mielikuva asiakkaalla on?			

” VOIT HYÖDYNTÄÄ TYÖPOHJAA HAASTATTELEMALLA OLEMASSA OLEVIA ASIAKKAITA.”

Kirjoita tähän kuvaus tarkastelun kohteena olevasta kehittämiskohteesta esim. palvelusta tai tuotteen käytöstä:

	ENNEN (palvelua, käyttöä tai toimintaa)	(Palvelun, käytön tai toiminnan) AIKANA	(Palvelun, käytön tai toiminnan) JÄLKEEN
Asiakkaan odotukset ja toiveet palvelua/ tuotetta kohtaan?			
Asiakkaan tarpeet ja tavoitteet?			
Millainen mielikuva asiakkaalla on?			

”VALITSE TARKASTELUUN ITSELLESI MERKITTÄVÄ TRENDI.”

Valittuasi trendin, voit miettiä millaisia vaikutuksia sillä on omassa toiminnassasi. Tässä esimerkissä on otettu tarkasteluun laajasti yrityksen eri osa-alueita, mutta jos esim. tarkastelisit markkinointia, voisit laittaa vasempaan reunaan vaikutusten arviointia varten markkinointikanavat, sisältösuunnittelun, budjetin jne. Myös aikaikkunoita voi vaihdella.

Oranssit nuolet = millaisia vaikutuksia, jos trendi heikkenee merkittävästi ja mustat nuolet = jos trendi vahvistuu voimakkaasti.

Trendi	Vaikutus 1v kuluttua	Vaikutus 3v kuluttua	Vaikutus 1v kuluttua	Vaikutus 3v kuluttua
Tuotekehitys	↘	↘	↗	↗
Osaamistarpeet				
Markkinointi				
Kilpailijat				
Investointitarpeet				
Riskinhallinta				

”YLEENSÄ TOIMINTAA HAASTAVAT ILMIÖT TUNNISTETAAN HYVIN, MUTTA MYÖS VALMIITA LISTOJA LÖYTYY NETISTÄ.”

Tulevaisuuspyörän keskelle voi sijoittaa heikkoja signaaleja, megatrendejä, ilmiöitä, jotka puhuttavat jne. Pyörä on mind map, ajatuskartta, ja taipuu siksi monenlaisiin tarpeisiin.

Mitä enemmän ihmisiä on pohtimassa vaikutuksia, sitä parempaa keskustelua ja pohdintaa syntyy ilmiöiden potentiaalisista tulevaisuusvaikutuksista.

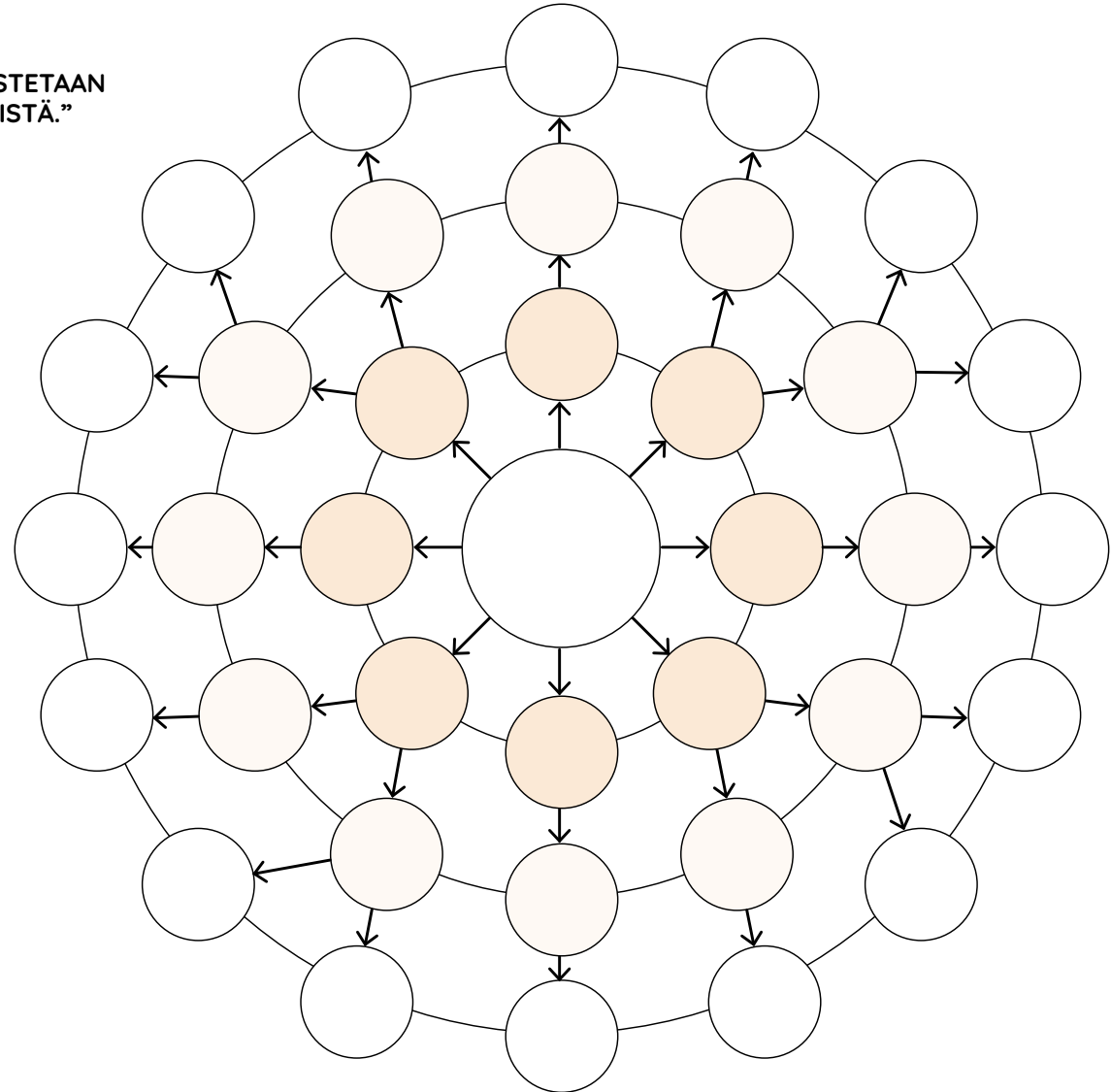
1. Sijoita valitsemasi ilmiö keskelle ja lähtekää miettimään ilmiön välittömiä vaikutuksia toimintaanne tai yleisesti toimintaympäristöön.

2. Tässä esimerkissä on valittu yksikertainen malli. Erivärisillä kynillä, post-it-lapuilla tai digitaalisilla muistilapuilla voi syventää tulkintoja: esimerkiksi neutraalit vaikutukset, positiiviset vaikutukset ja negatiiviset vaikutukset.

3. Vaikutuksia voi miettiä täysin vapaasti, mutta joskus strukturoitu malli saattaa nopeuttaa työskentelyä. Tällöin voidaan miettiä vaikutuksia esimerkiksi tiettyihin toimintoihin.

4. Toiselle kehälle aletaan tuottaa toissijaisia vaikutuksia, jotka ovat seurausta ensimmäisen vaikutuksen toteutumisesta. Jo tässä kohtaa yleensä huomataan, että asiat kytkeytyvät toisiinsa ja kartasta alkaa löytyä syy-seuraus-suhteita.

5. Kolmannelle kehälle vastaavasti tuotetaan aiempien vaikutusten kerrannaisvaikutuksia, ja kuvioon tulee lisää nuolia asioiden välille.



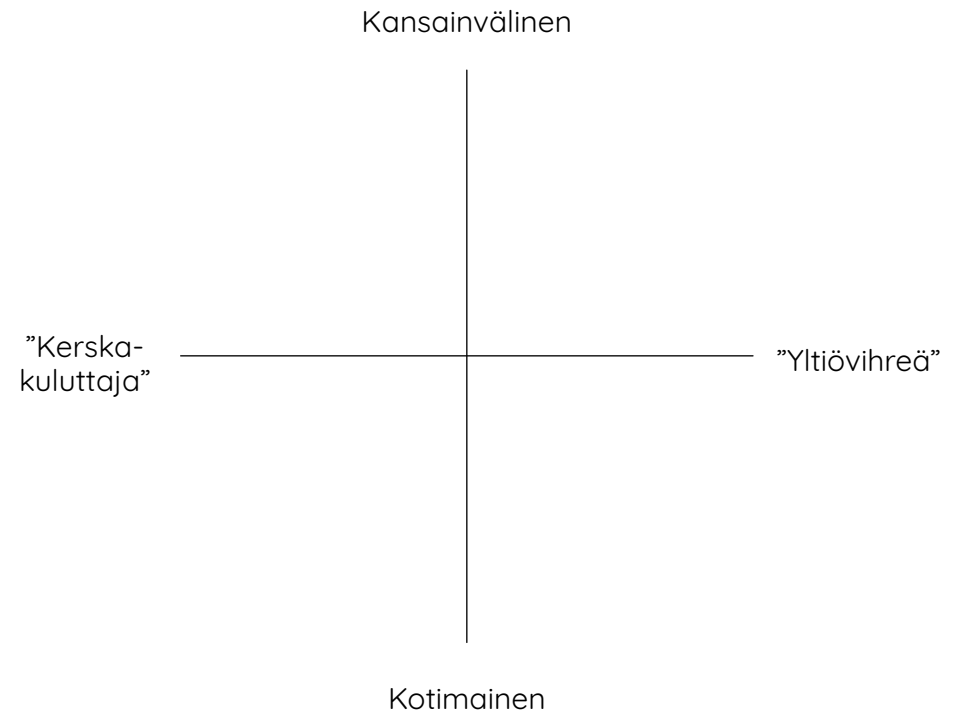
”SUURIN VAIKUTTAVUUS JA SUURIN EPÄVARMUUS -AKSELIT.”

Tämä työkalu on yksinkertaisuudessaan nerokas ja kun oppii luomaan akselistojen ääripäitä, matriisit taipuvat moniin tarpeisiin. Niillä voi luoda tulevaisuuskuvia, testata olemassa olevaa strategiaa, valita erilaisia toimintatapoja eri sektoreissa jne. Jos esimerkiksi pohdit kuluttajakäyttäytymistä, epävarmuutta voi aiheuttaa asiakkaiden tausta, jakelukanavat, brändiuskollisuus ja ostokriteerit yms. Näistä valitaan joku indikaattori kuvaamaan ilmiötä ja ilmiöstä pohditaan tarkoituksella ääripäitä, esimerkiksi missä asiakkaamme tulevaisuudessa löytyvät ja millaista roolia vihreät arvot näyttelevät ostopäätöksessä.

Harjoitus tekee mestarin ja verkosta löytyy runsaasti valmiita akselistoja.

Luotua akseliston, voit pohtia esimerkiksi:

- Missä lokerossa toimintanne on nyt, pystyisittekö toimimaan muissa?
- Millaisia liiketoimintamalleja eri lokeroissa tarvitaan?
- Miten huomioimme tulevaisuuden potentiaaliset lokerot jo nyt tuotekehityksessä?
- Millaista osaamista tarvitaan?
- Jne.



Simulaatiotyöpajan suunnittelupohja

Tavoite (mitä halutaan kehittää, oppia, tarkastella)	
Toimintaympäristö (todenmukainen tai luotu vain tätä tilannetta varten)	
Casen eteneminen (mistä tilanteesta aloitetaan ja mihin lopetetaan esim. keskustelua käydään 15 min)	
Osallistujien määrät ja roolit (keksityt tai todelliset)	
Tekniset yksityiskohdat (tilat, AV-laitteet)	

Mukaillen Niemi S., Kivinen E., Takaluoma M., Kräkin M. & Pukarinen E., 2019. Vaikuttavaa oppimista ja kehittämistä simulaatiolla: Simulaatio-oppimistilanteen järjestäminen simulaatiokeskus SimuLtissa. <https://www.theseus.fi/handle/10024/260735>

Simulaatiotyöpajan purkukeskustelun työpohja Timanttimalli

Ensimmäiset fiilikset -kierros	<ul style="list-style-type: none"> ■ Miltä tuntui osallistua simulaatioon? ■ Miltä tuntui seurata simulaatiota? ■ Kerro vain päällimmäinen tunne tai ajatus, muutama sana
Kuvailuvaihe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitä simulaatiossa tapahtui? ■ Miten tilanne eteni? ■ Mitä sitten tapahtui? ■ Keskustelu voi edetä myös lomittain analysointivaiheen kanssa, älä sido keskustelua liikaa formaaliin muotoon
Analysointivaihe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitä simulaatiossa tapahtui? ■ Miten tilanne eteni ja miksi näin? ■ Jos tarkoitus on tarkastella jotain ilmiötä, keskustelu voi edetä myös kysymykseen ”Mitä tunteita tai ajatuksia juuri nähty simulaatio herättää?”
Soveltamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitä tapahtuneesta voisi viedä yrityksen toimintaan? ■ Mitä opittiin? ■ Mitä ajatuksia viet täältä mukasi?
Palaute	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pyydä palautetta työpajasta ja sen toimivuudesta tavoitteen saavuttamiseen ■ Kysy fiiliksiä

Mukaillen Niemi S., Kivinen E., Takaluoma M., Kräkin M. & Pukarinen E., 2019. Vaikuttavaa oppimista ja kehittämistä simulaatiolla: Simulaatio-oppimistilanteen järjestäminen simulaatiokeskus SimuLtissa. <https://www.theseus.fi/handle/10024/260735>

Resilienssipajoista tehtyjä huomioita

Resilienssipajojen mallinnusvaiheessa mukana oli 17 erilaista organisaatiota kolmen maakunnan alueelta erilaisilta toimialoilta. Työpajoihin osallistui vaihtelevissa määrin organisaatioiden toimitusjohtajia, toiminnanjohtajia, johdon erilaisia edustajia, organisaation henkilökuntaa ja asiakkaita.

Työpajoihin pyrittiin kutsumaan erilaisia työtehtäviä tekeviä, erilaisista rooleista tulevia ja mahdollisesti myös organisaation muita sidosryhmiä kuten asiakkaita tai organisaation käyttämien palveluiden toimittajia. Yhteiskehittämisessä kukin käyttäjä osallistui kehittämistyöhön tasavertaisena tiimin jäsenenä.

Kehittämisen kohde ei ollut kertaakaan työpajasarjaa aloittaessa selkeä, vaan sen löytäminen ja täsmentäminen vaati paneutumista. Alkutapaamisessa nousi esille runsaasti erilaisia kehittämistarpeita, varsinkin kun mukana oli osallistujia erilaisissa rooleissa. Kehittämiskohteen löytäminen edellyttikin perusteellista paneutumista, jotta yhteisesti työstettävä asia oli kaikille selkeä. Tehtävän määrittely vei yllättävän paljon aikaa ja tarvitsi uusia tapaamiskertoja täsmentyäkseen. Tavoitteen saamiseksi kristallinkirkkaaksi kaikille kehittämistyön kannalta olennaisille henkilöille kannattaa varata siis reilusti aikaa ja resursseja.

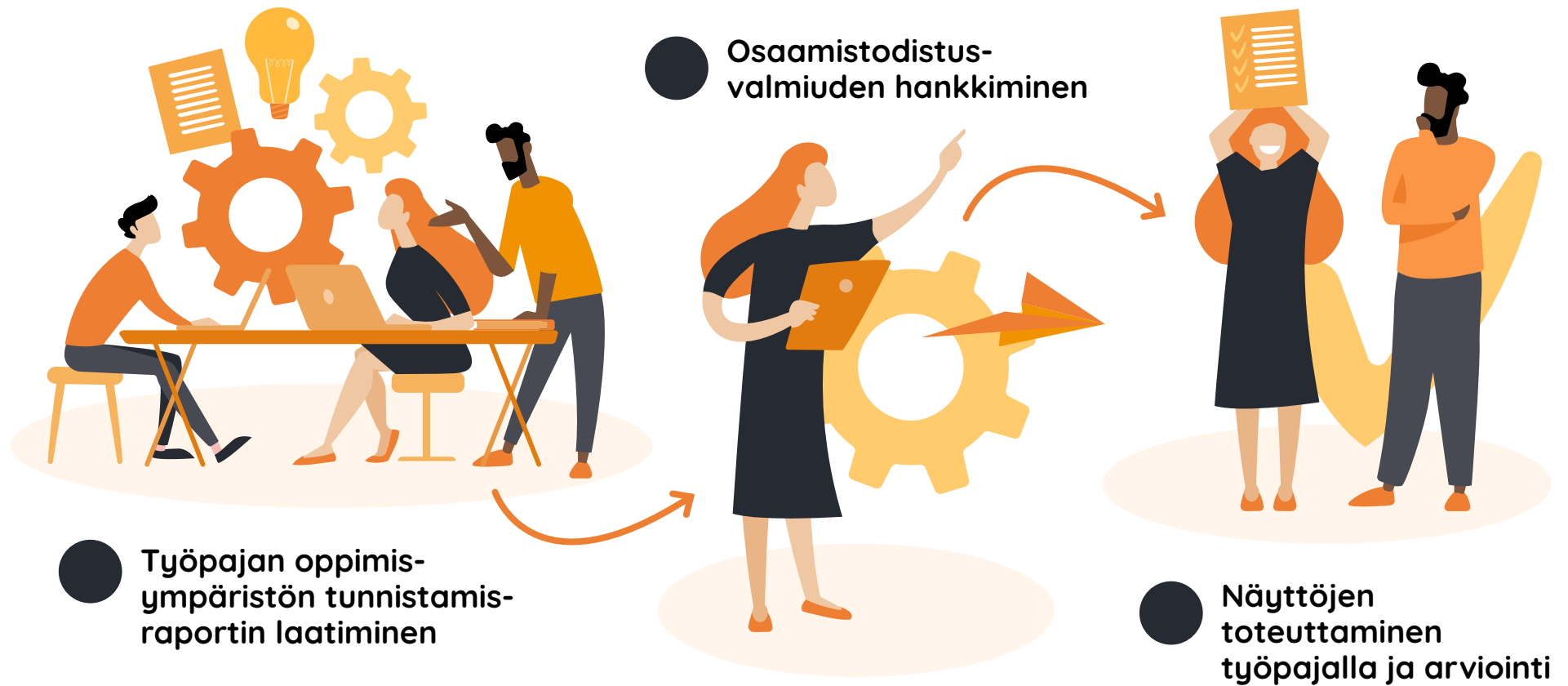
Organisaatiolle tarjottiin yhtä tulevaisuustyöpajakertaa, yhtä palvelumuotoilun menetelmin toteutettavaa työpajaa ja yhtä

simulaatiotyöpajaa. Osa kehittämistyöstä toteutettiin suunnitellusti, kun taas jonkin yrityksen kehittämistyö vaati esimerkiksi kaksi palvelumuotoilun työpajakertaa yhden sijaan. Yhteiskehittämismenetelmät valikoituvat olemassa olevien tyypillisimpien tulevaisuusajattelun, palvelumuotoilun ja simulaation menetelmien joukosta. Ne ovat usein helposti omaksuttavissa ja moniin tarpeisiin sovellettavissa.

Yhteiskehittäminen ei ole kevyttä nimestään huolimatta eikä kenenkään tulisi jäädä sivuun työskentelystä. Aivotyöskentelyn sanotaan olevan fyysisesti raskasta puuhaa. Työskentelyä kannattaa tauottaa, ja työpajaan voi olla tarpeen varata jotain pientä tarjoilua välipalaksi.

Työpajoihin pyrittiin kutsumaan erilaisia työtehtäviä tekeviä, erilaisista rooleista tulevia ja mahdollisesti myös organisaation muita sidosryhmiä kuten asiakkaita tai organisaation käyttämien palveluiden toimittajia.

Työpajan oppinnollistamisen prosessi



LÄHTEITÄ

Forsberg, S. Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. (Sähköinen kirja)
Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/JAHBFXDTEB> Viitattu 20.6.2023

Palvelumuotoilu Palo Oy,. 2021. Esimerkki havainnoinnista. Haamuasiointi sukeltaa asiakaskokemukseen. Saatavissa: Palvelumuotoilun menetelmä - havainnointi | Palvelumuotoilu Palo. Katsottu 12.5.2023

Palvelumuotoilu Palo Oy. 2019. Palon palvelumuotoilukortit

Stickdorn, M. , Lawrence A., Hormess, M & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World: a Practitioner's Handbook. Printed in Canada. ISBN: 9781491927182

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking. Basics - Tools - Cases. Amsterdam: Second Printing

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

MALLIN KEHITTÄJÄT



Centria-ammattikorkeakoulu

Riina Varila
projektipäällikkö
(riina.varila@centria.fi)

Marika Hautala

Katja Jankens

Tuomas Paananen



LAB-ammattikorkeakoulu

Annukka Heinonen
projektipäällikkö
(annukka.heinonen@lab.fi)

Sami Heikkinen

Kaisu Isomäki

Meri Jalonen



Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskus

Hanna-Kaisa Aalto
projektipäällikkö
(hanna-kaisa.aalto@utu.fi)

Martyn Richards



Liikuntakeskus Pajulahti

Teemu Aimia
projektipäällikkö
(teemu.aimia@pajulahti.com)

Resilienssipajamalli on hyödynnettävissä CC BY -lisenssin mukaisesti.

Bounce Forward - Resilienssiä työelämään -hankkeessa (ESR) keskitytään asiantuntijatyovaltaisten pk-yritysten ja henkilöstön muutos- ja uudistumiskyvyn kehittämiseen. COVID-19 -pandemian aikana asiantuntija-aloilla on melko onnistuneesti siirrytty etätööhön, mutta pitkällä aikajänteellä eristäytyminen ja tilanteen epävarmuus vaikuttavat työhyvinvointiin sekä yritysten innovatiivisuuteen ja yhteisölliseen oppimiseen. Koronasta toipumisessa eduksi olisi, ettei työpaikoilla palauduttaisi suoraan vanhaan, vaan kehittyisi innovaatioille tollisempia ja samalla ympäristölle myönteisempiä toimintamalleja.

Hanke rahoitetaan osana unionin Covid-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia.

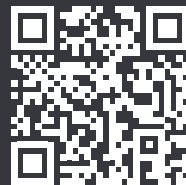
Viittausohje

Centria-ammattikorkeakoulu, LAB-ammattikorkeakoulu, Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskus & Liikuntakeskus Pajulahti. 2023. Resilienssipajat – Tulevaisuusajattelua, palvelumuotoilua ja simulaatiota yhdistävä työpajamalli pk-yrityksille toiminnan kehittämiseksi. Viitattu DD.MM.YYYY. Saatavilla resilienssiatyoelamaan.fi/resilienssipajat

BUNCE
FORWARD
Resilienssiä työelämään

Kestävä tulevaisuuden työelämä tehdään yhdessä!

www.resilienssiatyolamaan.fi



 LAB University of Applied Sciences

 **CENTRIA**
University of Applied Sciences
ammattikorkeakoulu

 **TURUN YLIOPISTO**

 **TULEVAISUUDEN TUTKIMUSKESKUS**

 **Pajulahti**

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020


Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Hanke rahoitetaan osana unionin Covid-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia.