



DESIGN+SUSTAINABILITY

101

JOHDANTO

**Design + Sustainability 101:
Kestävää arvoa muotoilulla**

Muotoilu tarjoaa ihmislähtöisen lähestymistavan muutokseen ja kehittämiseen monitahoisissa ja epävarmoissa olosuhteissa. Se on organisaatioissa usein tervetullut muutos kohti tasapainoisempaa toimintamallia, joka täydentää innovoinnin liiketoiminta- ja teknologiavetoisia lähestymistapoja. Viime vuosikymmenen aikana muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu ovat laajentaneet muotoilua, ja toisaalta Pohjoismaissa laadukkaalla ja osallistavalla muotoilulla on jo pitkä historia.

Vaikka organisaatiot ja valtiot kääntyvät uutta arvoa tavoitellessaan yhä useammin muotoilun puoleen, sen hyödyntäminen on vielä monin tavoin lapsenkengissä. Tässä raportissa kartoitetaan miten muotoilua käytännössä hyödynnetään organisaatioissa, ja miten muotoilua nykyisellään valjastetaan kestävään kehittämiseen. Tarkastelemme 101:ssä organisaatiossa työskentelevien muotoilijoiden haastatteluihin pohjautuen millaista arvoa muotoilu tuottaa organisaatioille, missä mittakaavassa sitä hyödynnetään, ja miten panokset näkyvät ympäristöllisen, taloudellisen ja sosiaalisen kestävyysedistämässä.

Uskomme, että muotoilulla on paljon annettavaa kehitettäessä kokonaisvaltaisia ratkaisuja organisaatioiden ja yhteiskunnan monimutkaisiin ongelmiin. Muotoilun avulla voidaan luoda vastuullista, vaikuttavaa ja kestävä arvoa, joka toimii sekä teoriassa että käytännön tasolla. Tavoitteenamme on herättää keskustelua seuraavista askeleista, joita organisaatiot ja muotoilijat itse voivat ottaa kestävä tulevaisuuden edistämiseksi. Kutsumme kaikki liittymään mukaan keskusteluun!

Aalto Design Factoryn tutkimusryhmä

Tämän raportin ja sen pohjana olevan tutkimuksen on laatinut Aalto-yliopiston Design Factoryn monitieteinen tutkimusryhmä. Design Factory on 35 kokeilualustan maailmanlaajuinen verkosto, joka edistää koulutuksessa, tutkimuksessa ja elinkeinoelämässä hyödynnettäviä uusia yhteisöllisen suunnittelun ja innovoinnin käytäntöjä. Tiimimme tekee ajankohtaista muotoiluun, tuotekehitykseen sekä organisaatiomuutoksiin liittyvää tutkimusta. Tutkimustuloksiamme on julkaistu johtavissa kansainvälisissä lehdissä, ja Design Factoryn kansainvälinen verkosto tavoittaa vuosittain tuhansia opiskelijoita ympäri maailmaa. Aalto-yliopisto on huipputason tutkimusyliopisto, jonka muotoiluopetus edustaa maailman kärkeä. Pyrimme luomaan kestäväää tulevaisuutta tuomalla yhteen teknologian, tieteen, liiketoiminnan, taiteet ja muotoilun. Design+Sustainability -tutkimusprojektin ovat mahdollistaneet Aalto-yliopisto ja UPM.

Tutkimusryhmän jäsenet

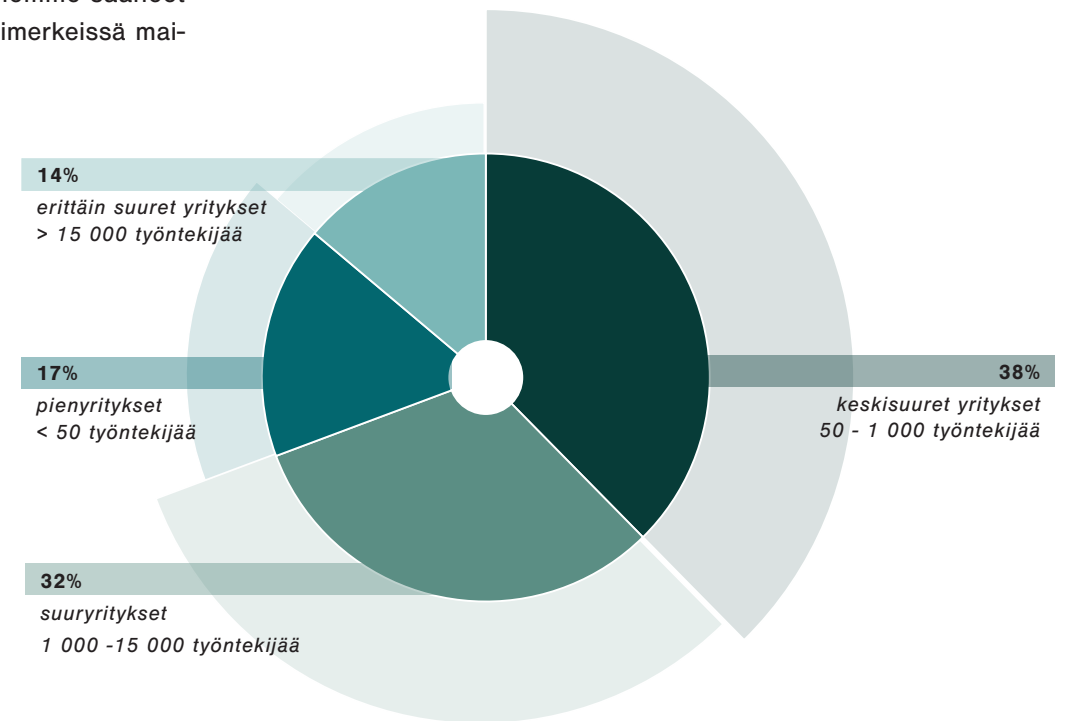
Tua Björklund
Tiina Tuulos
Anna Kuukka
Antti Surma-aho
Floris van der Marel
Hanna Huhtonen
Maria Talvinko
Senni Kirjavainen
Teo Keipi

Tietoa tutkimuksesta

Raportti perustuu 101:ssä Suomessa toimivassa organisaatiossa työskentelevien 104 muotoilumattilaisen ja -johtajan 103 haastatteluun. Aalto-yliopiston Design Factoryn tutkimusryhmä suoritti luottamukselliset haastattelut huhti–kesäkuussa 2021. Tavoitteenamme oli haastatella kattavaa joukkoa organisaatioita, joilla on vähintään yksi talon sisäinen muotoilija tai muotoilun ammattilainen. Mahdollisuuksien mukaan pyrimme haastattelemaan kunkin organisaation johtavaa muotoilijaa varmistaaksemme, että saamme kattavan yleiskuvan muotoilusta kyseisessä organisaatiossa. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin sanatarkasti analyysia varten, ja olemme saaneet luvan käyttää tämän raportin valikoiduissa esimerkeissä mainittuja nimiä.

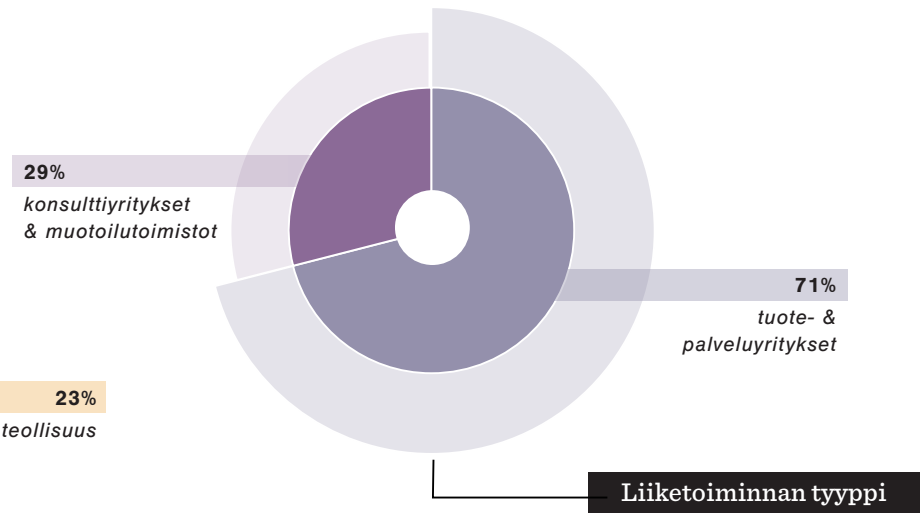
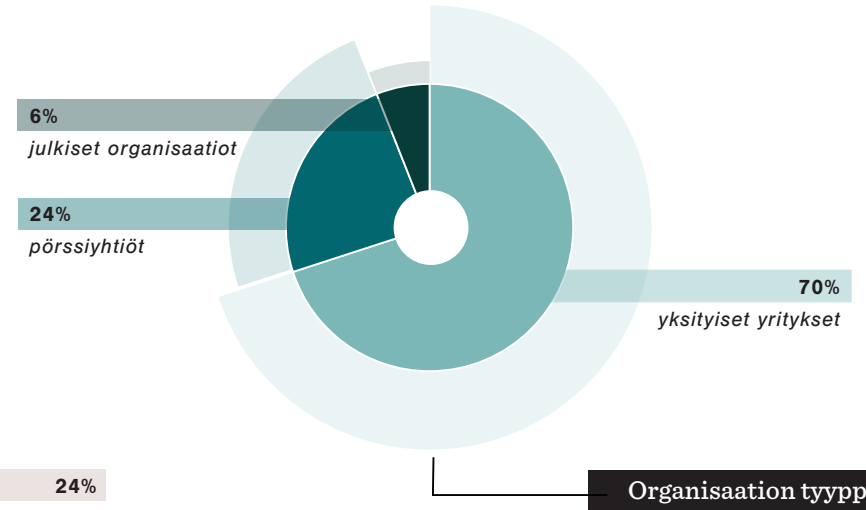
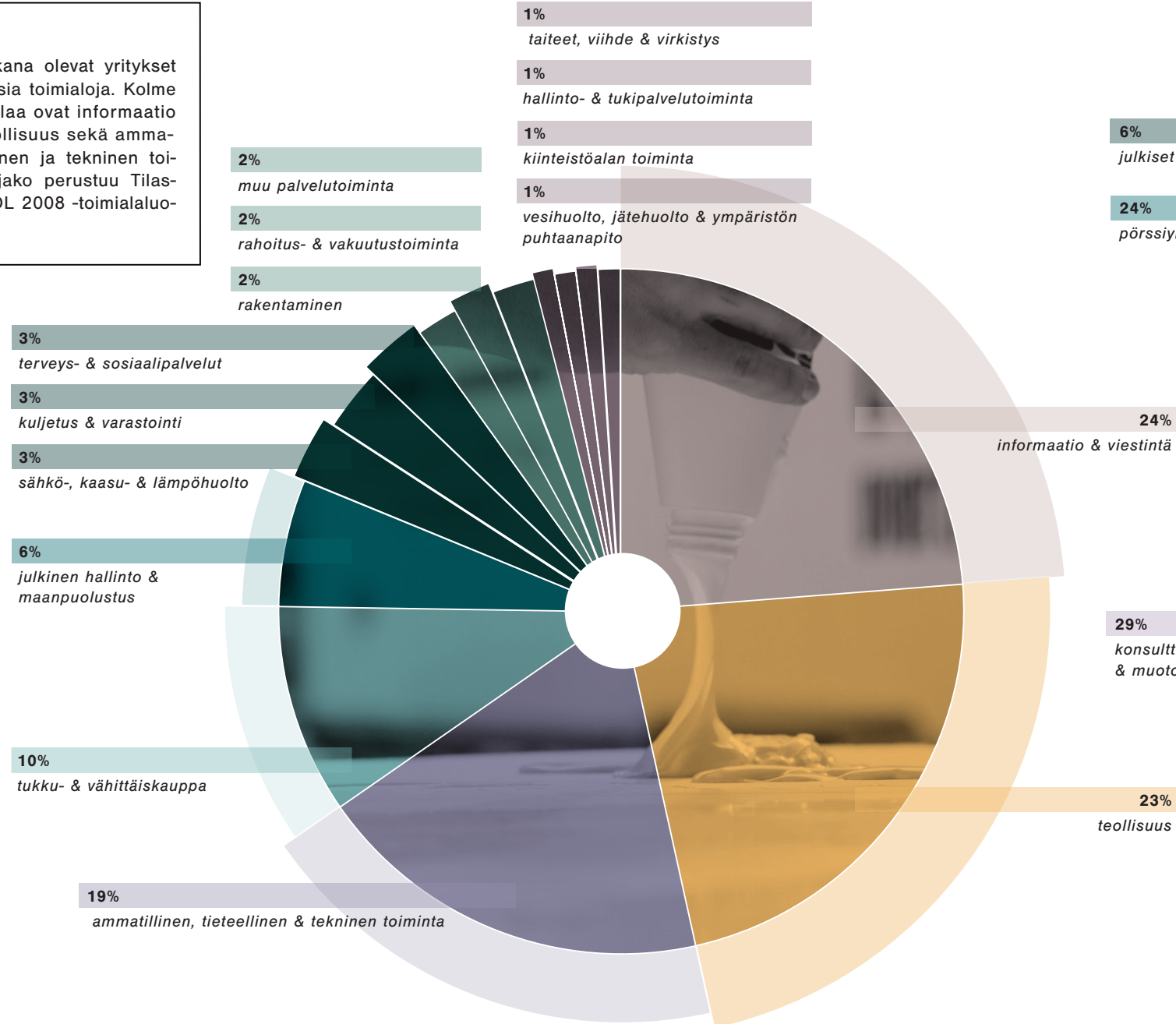
Organisaation koko

Organisaation koko määritettiin työntekijöiden lukumäärän perusteella. Mukana oli sekä vain muutaman työntekijän pienyrityksiä, että suuria monikansallisia yhtiöitä, joissa oli yli 100 000 työntekijää.



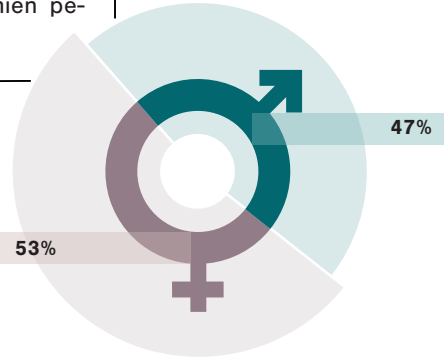
Toimialat

Raportissa mukana olevat yritykset edustavat erilaisia toimialoja. Kolme yleisintä toimialaa ovat informaatio ja viestintä, teollisuus sekä ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta. Toimialajako perustuu Tilastokeskuksen TOL 2008 -toimialaluokitukseen.



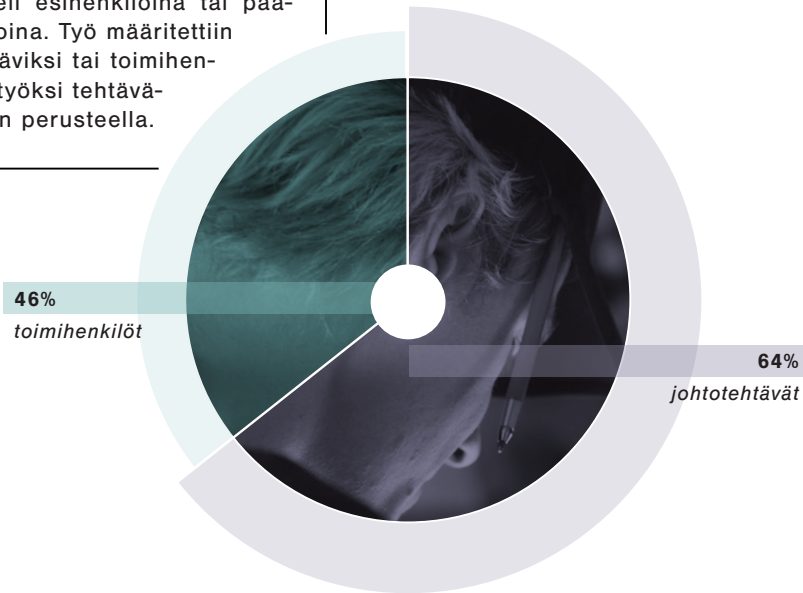
Sukupuolijakauma

Haastateltavat valittiin sen perusteella, millaisissa tehtävissä he toimivat valituissa organisaatioissa. Sukupuoli oletettiin haastateltavien nimien perusteella.



Haastateltavan tehtävä

Kohdensimme haastattelut organisaatioissa johtaviin muotoilijoihin, joten suurin osa haastateltavista työskenteli esihenkilöinä tai päämuotoilijoina. Työ määritettiin johtotehtäväksi tai toimihenkilöiden työksi tehtävännimikkeen perusteella.



Organisaatioissa edustettuina

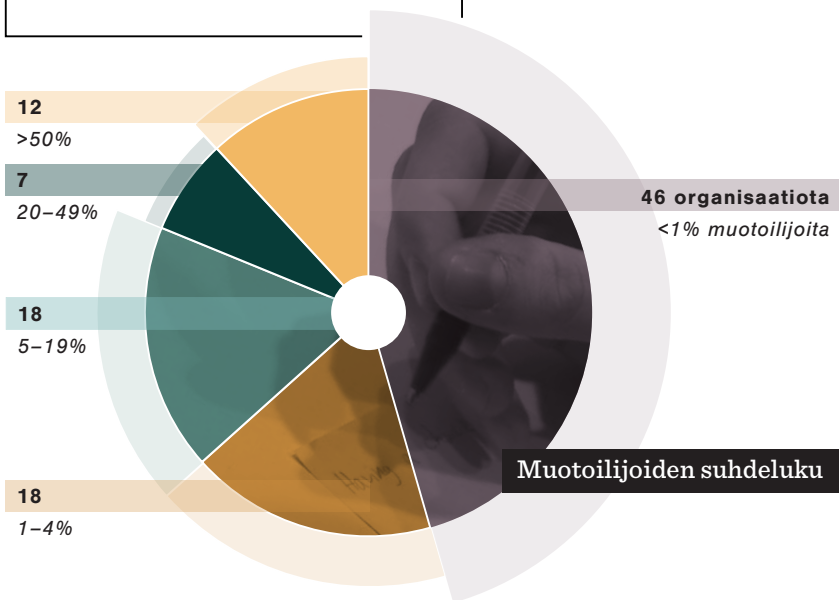
olevat muotoilun alat

Kuvassa olevat sanat edustavat organisaatioissa esiintyneitä muotoilun aloja. Sanan koko kuvaa, kuinka usein haastateltavat mainitsivat sen.

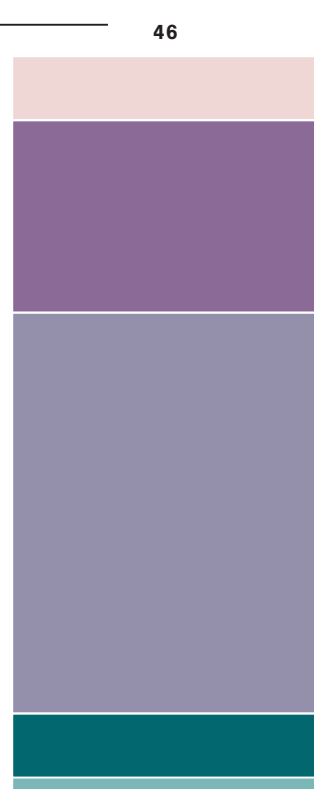


Muotoilijoiden suhdeluku organisaatiossa

Muotoilijoiden määrä suhteessa kaikkiin organisaation työntekijöihin arvioitiin haastateltavien kertomien, muotoilutiimien kokoa koskevien tietojen perusteella. Muotoilijan määritysmää ei eritelty haastateltaville. Lähes puolessa organisaatioista muotoilijoita oli alle prosentti, eli he olivat pieni vähemmistö.

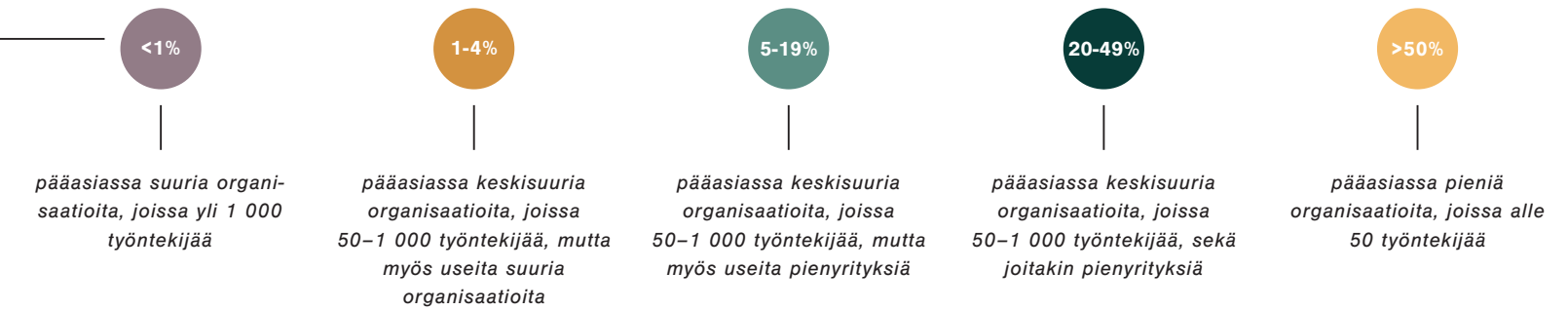


Organisaatioiden määrä



Organisaatioiden koko

- Julkinen yritys
- Erittäin suuri yritys
- Suuryritys
- Keski-suuri yritys
- Pienyritys



MUOTOILUN ARVO ORGANISAAATIOISSA

Muotoilun anti:

4 keskeistä tehtävää organisaatioissa

Muotoilu tapana tutkia & kokeilla

Muotoilu strategisena suuntana & asemointina

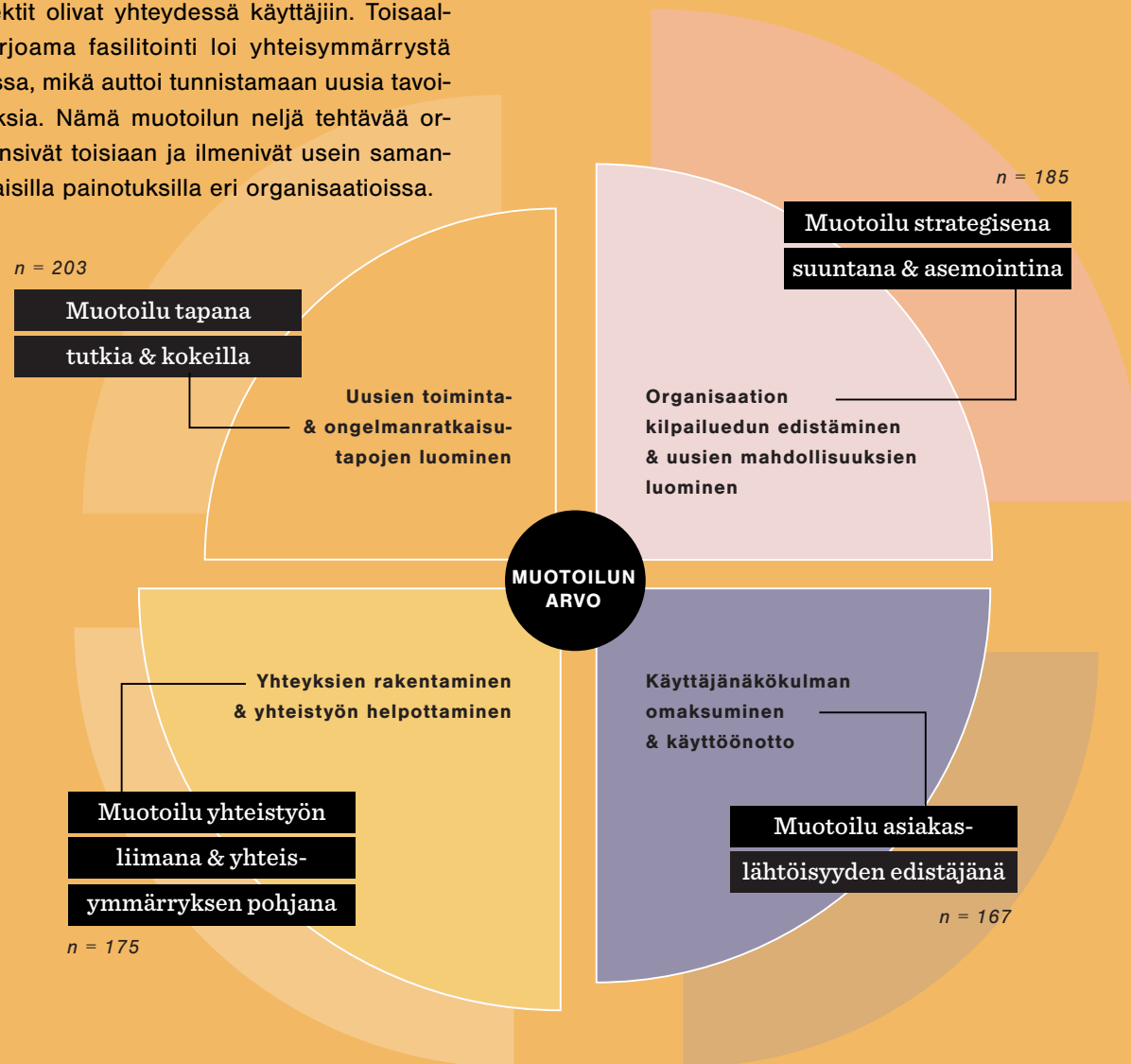
**Muotoilu yhteistyön liimana
& yhteisymmärryksen perustana**

Muotoilu asiakaslähtöisyyden edistäjänä

Muotoilun anti:

4 KESKEISTÄ TEHTÄVÄÄ ORGANISAA- TIOISSA

Muotoilulla katsottiin olevan lukuisia myönteisiä vaikutuksia ja tehtäviä organisaatioissa, mutta useimmat niistä voitiin ryhmitellä neljään päätyyppiin. Usein nämä päätyypit kulkivat käsi kädessä; esimerkiksi kokeilemisessa käytetyt muotoilumenetelmät lisäsivät organisaation asiakasymmärrystä, kun yhä useammat projektit olivat yhteydessä käyttäjiin. Toisaalta muotoilijoiden tarjoama fasilitointi loi yhteisymmärrystä strategiakeskusteluissa, mikä auttoi tunnistamaan uusia tavoiteltavia mahdollisuuksia. Nämä muotoilun neljä tehtävää organisaatioissa täydensivät toisiaan ja ilmenivät usein samanaikaisesti, mutta erilaisilla painotuksilla eri organisaatioissa.



Muotoilu tapana tutkia & kokeilla

Uusia työkaluja & lähestymistapoja
tutkimukseen, kehittämiseen
& testaukseen

Organisaation oppimisen tukeminen
kyseenalaistamalla, uudelleen-
arvioimalla & refleктоimalla

Kokeilevan tutkimisen laajentaminen
kyseenalaistamalla

Tulevaisuuden suuntaavan ajattelun
& uteliaisuuden edistäminen

Prototyypointi- & kokeilukulttuurin
luominen

Haastattelujen perusteella muotoilun yleisimmin tuoma arvo organisaatioihin oli muotoilun tarjoama tehokas tapa tutkia ja kokeilla uusia ketteriä tapoja kehittää organisaatioiden tarjoomaa ja toimintaa. Muotoilu mahdollisti nopeammat iterointi- ja oppimissyklit sekä nopeat kokeilut. Se tarjosi selkeyttä, oivalluksia ja mahdollisia suuntaviivoja epävarmoissa tilanteissa.

Muotoiluun kuuluva havainnointi ja näyttöön perustuva iteraatiivinen lähestymistapa rohkaisevat oletusten ja ideoiden validointiin sekä jatkuvaan tiedonkeruuseen. Niinpä muotoilu tarjosi paitsi suoria hyötyjä parantuneen tarjoaman muodossa, myös perustan organisaatiotason oppimiselle. Muotoilijat käyttivät usein organisaatioilleen uusia työkaluja kehittämishankkeissaan ja laajensivat organisaatioissa käytettävää työkaluvalikoimaa. Esimerkiksi Oivanilla asiakkaan pyyntöjä haastettiin ja tarpeet validoitiin ennen ratkaisujen luomista, Terveystalolla visualisoitiin ja prototypoitiin tulevaisuuden palvelukokonaisuutta, ja Valtorilla pyrittiin huomioimaan suunnittelussa erilaisia tieto- ja viestintäteknikan loppukäyttäjiä aina toimistotyöntekijöistä ulkona työskenteleviin maanmittaajiin asti käyttökennarioita hyödyntäen. Digi- ja väestötietoviraston muotoilijat puolestaan järjestivät työpajoja uuden alustan kehittämiseksi ja kannustivat virkailijoita soveltamaan kehitystyössä ihmislähtöisiä ajattelutapoja ja menetelmiä. Muotoilu oli organisaatioissa usein tärkeä innovoinnin lähestymistapa, joka täydensi ja laajensi tekniikan ja liiketoiminnan lähestymistapoja.

Design on myöskin prosessimielessä erittäin tärkeä osa meidän innovaatiokykyä, se on aina tullut vähän niin kuin normaaleja prosesseja sekoittavana ja disruptiivana tapana.

– Jukka Kortesoja, Head of design, Accountor

Muotoilun avulla voitiin haastaa vallitseva tila organisaatioissa ja esittää tiukkoja kysymyksiä, mikä kannusti organisaatioita uusiin tutkimus- ja kokeilusuuntiin. Käytännössä tämä saattoi mahdollistaa käynnissä olevien kehityshankkeiden joustavat suunnanmuutokset sekä organisaation käytäntöjen laajemman pohdinnan, mikä puolestaan avasi ovia organisaatiotason oppimiselle. Esimerkiksi Exove Designin muotoilijat tunnustivat huoltoasemien maksuprosesseja tutkiessaan laajan kirjon erilaisia maksuun vaikuttavia tilannetekijöitä, tuoden uutta ajattelutapaa maksuprosesseihin. Esimerkiksi laiteurakoitsijat tankkasivat sekä kuljetusrekan että sen kuljettamat laitteet, joihin tarvittiin usein useaa erilaista polttoainetta ja täten monta erillistä maksutapahtumaa. Oivallusten perusteella kehityshaaste laajennettiin kattamaan huoltoaseman maksujen sekä fyysinen että digitaalinen puoli uusien digitaalisten ratkaisujen avulla. Solitan muotoilijat puolestaan haastoivat mahdollisia kehityssuuntia ja perusoletuksia kannustamalla sisäistä keskustelua siitä, mitä kestävä liiketoiminta todella on, ja Finnairilla muotoilijat ottivat kestävä muotoilutyön juurisyiden kannalta tärkeitä askelia arvioimalla oliko käyttäjätutkimuksissa keskitytty olennaisiin asioihin. Kestävä kehityksen tavoittelussa käytäntöjen ja ongelmien perustavanlaatuisen raamitusten kyseenalaistaminen näyttelikin usein merkittävää roolia.

Design tuo hämmästyttävää taitoa, joka tarkoittaa tämmöistä asioitten, organisaatioitten, ja ihmisten empatisoitua siinä, että mikä siellä voi olla se asia, jota oikeasti ollaan ratkaisemassa. Lisäksi design antaa jotenkin sellaisen vapauden olla välittämättä mistään organisaatorajoista tai muusta, vaan olet vaan kiinnostunut kaikesta, joka liittyy siihen selvitettävään haasteeseen.

– Juha Jauhiainen, Design director, Exove Design

Muotoilu strategisena suuntana & asemointina

Oikeiden ongelmien tunnistaminen & ratkaiseminen

Systeemisen kokonaiskuvan muodostaminen tehokasta priorisointia varten

Yrityksen liiketoimintamallin perustan luominen tai mahdollistaminen

Uusien liiketoimintamahdollisuuksien avaaminen

Tunnistettavuuden parantaminen erottautumisen, yhtenäisyyden & brändin kehittämisen avulla

Strategian luominen & tukeminen visioimalla tulevaisuutta vakuuttavin tavoin

“

Liiketoiminnallisesti designin tuottama hyöty on se, että tehdään oikeita asioita ja niitä oikeita asioita tehdään vielä oikein. Me olemme pystyneet osoittamaan, että silloin kun designia hyödynnetään laajamittaisesti, niin meidän prosessit ja kehittäminen on tehokkaampaa ja laadukkaampaa, jolloin syntyy myös kustannushyötyä.

– Tuomas Manninen, Head of Design, OP Financial Group

Muotoilua pidettiin keskeisenä lähestymistapana strategisten mahdollisuuksien ja ratkaistavien kysymysten tunnistamisessa, ja sen katsottiin auttavan koko yrityksen asemoinnissa. Tähän liitettiin usein muotoilijoiden kyky havaita merkityksellisiä ongelmia ja varmistaa, että organisaation tarjooma luo todellista arvoa. Muotoilun avulla otettiin tarvittava askel taaksepäin kokonaisvaltaisen näkemyksen saavuttamiseksi, jotta rajallisia resursseja pystyttiin kohdistamaan sinne, missä niillä on eniten merkitystä.

“

Muotoilun suurin arvo on strategisella puolella, missä sukelletaan ensin etsimään niitä ongelmia, joita kannattaa lähteä ratkaisemaan ja sitten lähdetään purkamaan sitä vyyhtiä.

– Maria Uhari-Pakkalin, Director and Head of Design, SOK

“

Olen liian usein nähnyt projekteja, jotka tulevat jotenkin norsunluutornista mietittynä, ilmoitetaan vaan että nyt tämä tarttis miettiä tästä ja ratkaista. Ja siinä kohtaa huomataan, että itse asiassa sillä ei ole koskaan ollutkaan mitään asiakasarvoa, ja pahimmillaan se olisi ihan vaan pakkopulan syöttämistä. Designin suurin arvo on siinä, että ollaan tarpeeksi aikaisessa vaiheessa saamassa kiinni siitä, mitä kannattaa ratkaista ja mitä ei kannata ratkaista. Jolloin ne

kuitenkin hyvin rajalliset kehitysproposit mitä suomalaisissa yrityksissäkin on, pistetään oikeisiin asioihin.

– Ulla Jones, Head of Design, CGI

Tällaisten keskeisten kysymysten löytäminen perustui usein asiakasymmärrykseen ja -tietoon sekä muotoilijoiden empaattiseen lähestymistapaan ymmärtää kulloiseenkin aiheeseen liittyviä ihmisiä (yhdistyen entistä asiakaslähtöisempien organisaatioiden kehittämiseen, ks. Muotoilu asiakaslähtöisyyden edistäjänä). Muotoilun menetelmät ja arvot auttoivat kuitenkin myös muodostamaan kokonaisvaltaisen ymmärryksen, mihin pohjautuen voitiin tunnistaa uusia mahdollisuuksia ja keskustella prioriteeteista. Esimerkiksi arvovirtakuvauksella on ollut tärkeä rooli yhteyksien ja mahdollisuuksien ymmärtämisessä Metso Outotecilla, kun taas ekosysteemiin kuuluvien arvovirtojen ja sidosryhmien visuaalinen kartoitus on tukenut Aavan strategiatyötä, ja motivaatioihin perustuva asiakassegmentointi on auttanut priorisoimaan tuoteportfolion kehittämistä OP-ryhmässä. Muotoilijat hyödynsivät tällaisissa prosesseissa vahvasti yhteistötä muiden kanssa (ks. Muotoilu yhteistyön liimana ja yhteisymmärryksen perustana).

“

Design antaa helikopterinäkymän, jonka avulla asiat näkee kokonaisvaltaisesti. Näin designerit ymmärtävät käyttäjäpolkua ja näkevät sen käyttäjän näkökulmasta. Toisaalta heillä on teknistä tietotaitoa. Designereiden työhön kuuluu kaikki aina asiakkaan ja bisneksen ymmärtämisestä tekniseen toteutukseen saakka.

– Tingting Lin, Team lead of digital experience at Ponsse

On kuitenkin huomiotava, että muotoilua pidettiin myös pitkän aikavälin investointina, sillä riittävän kokonaisvaltaisen ymmär-

ryksen rakentaminen ja sen pohjalta tehtävien strategisten muutosten toteuttaminen aiheuttaa lyhyellä aikavälillä kustannuksia, joiden kannattavuudesta ei ole juurikaan varmuutta. Siili Solutionsin palvelumuotoilija Kimmo Holm toteaaakin, että muotoilun täyden potentiaalin hyödyntäminen edellyttää organisaatioiden johtotason tukea, sillä muuten aloitteet saattavat jäädä vain projektitasolla tapahtuvaksi muka-holistiseksi ”puuhasteluksi”, jolloin muotoilun todellinen vaikutus ja oppiminen jäävät vähäisiksi.

Muotoilutoimistojen, kuten Fjordin, Hellonin, Ideanin ja Pentagon Designin tapauksissa muotoilu oli koko liiketoimintamallin perusta ja edusti toimistojen tapaa luoda arvoa asiakkailleen. Muotoilulla oli kuitenkin merkittävä rooli myös muun tyyppisten organisaatioiden liiketoimintamalleissa. Useat haastattelut kertoivat esimerkiksi muotoilun hyödyntämisestä uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa.

“

Meille design on kasvun ajuri tai käytännössä keino vastata asiakkaiden muuttuvan maailman tarpeisiin. Eli me löydetään siitä uusia liiketoiminta-alueita.

– Elina Halinen, Design and Development Director (Digital solutions), Fredman Group

Yksi yleinen keino luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia muotoilun avulla on erinomaisten asiakaskokemusten mahdollistaminen. Esimerkiksi Ouralla hyvä muotoilu on ollut yritykselle keskeinen periaate, sillä terveyden seuraamisen ja mittaamisen arvon toteutuminen nojaa älysovelukseen, jota ihmiset haluavat käyttää ympäri vuorokauden. Vastaavasti Kuja Studion liiketoimintamalli perustuu mittojen mukaan valmistettuihin huonekaluihin, ja muotoilu on muokannut sekä asiakkaille annettavaa arvolupausta että kannattavan liiketoiminnan edellyttämää tuotantoprosessin tehokkuutta.

Uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen ja tavoittelemisen lisäksi muotoilun koettiin olevan organisaatioille erottautumistekijä, tehden niiden tarjoomasta tunnistettavaa ja rakentaen arvokasta brändiä. Monessa fyysisiä tuotteita valmistavassa yrityksessä, kuten Genelecissä, Artekissa ja Lundiassa, huippuluokan muotoilu oli keskeinen osa identiteettiä. Muotoilu auttoi myös tunnistettavan ja systemaattisen brändin rakentamisessa johdonmukaisen tarjooman rakentamisen kautta. Esimerkiksi Fazer on vakiinnuttanut jaetun ”muotoilun DNA:n” lähes 60:lle eri tuotemerkilleen, ja Dusty hyödyntää muotoilua luodakseen miesten vaatemuotoilun omaperäisen ja muista erottuvan uniikin ilmeen. Yhteisten muotoiluperiaatteiden avulla yhdenmukaistettiin tarjoomaa ja toimintaa ulkomuotoa ja tuntumaa laajemminkin. Esimerkiksi Postin muotoilijat noudattavat kaikessa työssään priorisoituja muotoiluperiaatteita, kuten henkisen ja materiaalsen hukan vähentämistä.

Toinen tapa, jolla muotoilu tuki erottautumista markkinoilla, oli sen tuoma lisäarvo erittäin kilpailluilla teknisillä aloilla ja peruspalveluissa. Esimerkiksi Suomen tietoliikennealalla, jossa laatu ja tarjooma peruspalvelujen tarjoajien välillä on melko samankaltaista, muotoilu on auttanut erottautuvan ja käytännön teoissa näkyvän brändin rakentamisessa. Woltilla puolestaan muotoilu keskittyy ”maagisen ja hauskan” tuotetuntuman luomiseen erottuakseen kansainvälisessä vertailussa. Vastaavasti Kemppe Oy:ssä hitsauskoneiden käytettävyys ja käyttökokemus saavat yrityksen erottumaan kilpailijoistaan. KONE:ella työskentelevä Visa Rauta täydensi erottautumisen merkitystä:

“

Kuten monella muullakin teollisuudenalalla, myös meillä kilpailuasetelma on haastava. Tekniset erot ovat suurem-

massa mittakaavassa usein pieniä, ja yritysten tarjoomat hyvin samankaltaisia keskenään. Design ja erilaiset laitteisiin yhdistetyt, lisäarvoa tuottavat palvelut ovat ehdottomasti hyviä tapoja erottautua. Meidän kokemuksemme on, että joskus kokonaisuuden kannalta pienehköllä, mutta näkyvällä asialla saattaa olla merkittävä vaikutus asiakkaan päätöksentekoprosessiin – tämä voi olla esimerkiksi kulkuportti tai laite, joka sijaitsee näkyvällä paikalla rakennuksen aulassa. Asiakas voi tällöin kokea, että Koneella on tarjota jotain poikkeuksellista, mikä palvelee heitä.

– Visa Rauta, Design Director, KONE

Huomionarvoista on, että tällaiset erottautumis- ja brändi-imagokysymykset koskivat sekä julkisia että yksityisiä organisaatioita. Esimerkiksi Helsingin kaupunki pitää muotoilua merkittävänä bränditekiijänä.

“

Muotoilu on meitä kansainvälisesti profiloiva bränditekijä. Muotoilu kiinnostaa ja resonoi enenevässä määrin kansainvälisellä kentällä, jossa teemme yhteistyötä erilaisissa verkostoissa. Käyttäjälähtöinen ajattelu on nousussa kaupunkikontekstissa ja olemme siinä selvästi edelläkävijöitä. Haluamme myös pysyä sellaisena kaupunkien kansainvälisessä kilpailussa. Asiakaskokemus, henkilöstökokemus ja kaupungin brändi ovat meille kolme keskeistä muotoilun tuomaa arvoa.

– Päivi Hietanen, Kaupunkimuotoilupäällikkö, Helsingin kaupunki

Muotoilun katsottiin myös olevan avainasemassa joidenkin organisaatioiden strategiaprosesseissa. Sen lisäksi, että muotoilu laajensi osallistumista ja tuki yhteisymmärrystä (kuten kohdassa Muotoilu yhteistyön liimana ja yhteisymmärryk-

KÄYTÄNNÖSSÄ:

Arvokartoitus & strategisten mahdollisuuksien prototyypointi Aavalla

Kun strategiajohtaja Katarina Segerståhl aloitti Aavalla muutama vuosi sitten, hänen tehtävänään oli selkeyttää liiketoimintaportfoliota ja strategiaa sekä etsiä uusia mahdollisuuksia. Yrityksellä oli kunnianhimoisia kasvutavoitteita, joiden saavuttaminen edellytti nykyisten toimintojen asteittaisesta kehittämisestä suurempia mahdollisuuksia. Ensimmäisenä yrityksen sisäisenä muotoilijana Segerståhl lähti luomaan strategisten päätösten pohjaksi malleja ja visualisointeja alan markkinoista ja ekosysteemeistä. Nämä sisälsivät muun muassa kartoituksen markkinoiden toimijoista ja sidosryhmistä, tiedon liikkumisesta eri osapuolten välillä ja osapuolten välisestä vuorovaikutuksesta, sekä ekosysteemin systeemidynamiikan kuvaamisen arvonluonnin, sen moninkertaistumisen ja vähenemisen osalta. Lisähaastetta arvoketjujen ja ekosysteemien kartoitukseen ja johtamiseen tuo se, että ne eivät ole staattisia. Monimutkaisia suhteita ja dynamiikkaa on ymmärrettävä hyvin, jotta voidaan luoda uutta arvoa. Segerståhl pohtii mallien merkitystä strategisessa päätöksenteossa:

“
Yrityksen strategian suhteen minun roolini on ollut käyttää designia keskusteltavina olleiden eri vaihtoehtojen ja näkemysten visualisoimiseen, mallintamiseen ja jalostamiseen, ja siten myös tukea dialogia johtoryhmässä. Eli että meillä on ollut konkreettisia malleja, esineitä, prototyyppejä tai skenaarioita keskusteltavina sen sijaan, että olisi jouduttu luottamaan vain mielessä oleviin mielipiteisiin tai Excel-riveihin.

Mallinnukset ovat poikineet uusia oivalluksia, eikä muotoilun tehtävä ole päättynyt niiden tunnistamiseen. Uuden liiketoiminnan prototyypinnistä, eli nopeista kokeiluista ja niiden skaalaamisesta MVP- tuotteiksi (kevyin kannattava versio tuotteesta, Minimum Viable Product), on tullut keskeinen osa Segerståhlin työtä. Tällaisella prototyypinnillä on ollut keskeinen merkitys siinä, että halutut strategiat on saatu tiivistettyä toteutuskelpoisiksi liiketoimintamahdollisuuksiksi. Yksi esimerkki näin luodusta uudesta arvosta on Aavan hiljattain lanseeraama hyvinvoinnin ennakointiin keskittyvä Aisti Health -palvelu.

Kohti uutta suuntaa Pentagon Designin & Orthexin yhteistyötuotteilla

Pentagon Design ja Orthex ovat tehneet yhteistyötä jo kahden vuosikymmenen ajan. Pentagon Designin omistaja ja muotoilujohtaja Sauli Suomela toteaa, että yhteinen historia on auttanut ylittämään rajoja muotoilun hyödyntämisessä uuden kilpailuedun saavuttamiseksi. Pentagon Design suunnitteli muovisia kotitaloustuotteita valmistavalle Orthexille SmartStore Collect -kierrätysjärjestelmän, jota Suomela pitää tärkeänä kiintopisteenä yrityksen identiteetin kehittämisessä ja siitä viestimisessä. Vaikka idea vaikutti heti kiinnostavalta, Orthexilla kesti hahmottaa kierrätysjärjestelmälle kehittymässä olevat markkinat. Muiden onnistuneiden yhteistyöhankkeiden jälkeen idealle näytettiin vihreää valoa, ja SmartStore Collectin myötä syntyi uusi tuoteryhmä. Suomessa ja Ruotsissa valmistettavat tuotteet on tehty täysin kierrätysmateriaaleista ja investointi muotoiluun on osoittautunut kannattavaksi, sillä myynti on ollut hyvää.

Uusi tuote on ollut muuttamassa yritykseen liittyvää keskustelua esimerkiksi tuotteen voitettua Red Dot -muotoilupalkinnon vuonna 2020. Suomela korostaa uusien tuotteiden ja konkreettisten esimerkkien merkitystä myös asiakasyritysten sisäisissä strategisissa muutoksissa:

“
Designin keinoin ruvetaan rakentamaan ja konkretisoimaan strategioita, tekemään niitä näkyväksi sillä lailla, että se on helppo talon sisällä kommunikoida, että me olemme tätä, me haluamme olla tuota - me emme vielä ole sitä, mutta tämä on se tavoite.

SmartStore Collect -järjestelmä onkin auttanut muuttamaan Orthexin sisäistä keskustelua, tuottaen investointeja uusien materiaalien kehittämiseen ja lisäten kierrätysmateriaalien käyttöä koko tuotevalikoimassa. Muotoiluvetoisten uutuustuotteiden osuus on kolminkertaistunut Orthexin liikevaihdossa vuoden 2010 jälkeen, ja yrityksessä keskitytään järjestelmällisesti etenemissuunnitelman, muotoielen ja tuoteportfolion muotoiluun.

KÄYTÄNNÖSSÄ:

Yhteisymmärryksen luomista kuuntelemalla & visualisoimalla Firalla

Päämuotoilija Jenni Mattila ei juurikaan tuntenut rakennusalaan tullessaan Firalle, ja hän ryhtyi tutustumaan ympäristöönsä. Hän hyödynsi yleisiä muotoilutyökaluja, käyttäjäpersoonia ja visualisointeja kartoittaakseen tärkeimmät sidosryhmät, joiden kanssa Fira oli tekemisissä. Perehtymisen motivaationa oli osittain se, että hän koki projektien aloituskokoukset ja konseptointitapaamiset epäselviksi:

“*On tuskaista kun 10 ihmistä selittää omaa erilaista näkemystään aiheesta, yksi tätä, toinen toista ja kolmas vielä jotakin muuta. Silloin olen pyrkinyt visualisoimaan ja kasaamaan yhtenäistä näkemystä jaettavaksi.*”

Hän kuunteli ihmisten näkemyksiä ja pyrki tiivistämään ne visuaalisesti, mikä hänen mukaansa auttoi ”puhumaan samoista asioista ja etenemään kohti yhteistä visiota”. Tämä osoittaa, miten visuaalisesti työskentelevä muotoilija, joka on motivoitunut oppimaan uudesta alasta, voi tukea yhteisymmärryksen rakentamista alan asiantuntijoiden kesken.

Nämä alkuajan onnistumiset kokouksissa ovat kannustaneet Mattilaa proaktiivisempaan käyttäjäpersoonien ja visualisointien ”puskemiseen” muihin projekteihin sekä tavoittelemaan yhteisiä visioita uusien ihmisryhmien kesken.

Käyttäjäpolut kirkastamassa yksilöiden panosta Ponsella

Muotoilijoiden on yhdistettävä eri maailmoja, jotta eri toiminnot voivat tehdä mielekästä yhteistyötä keskenään. Vaikka muotoilijoilla on taipumus puskea työskentelytapojen muutosta, tärkeämpää on todella osallistaa useita sidosryhmiä ja edistää muutosta yhdessä. Tämä on ollut Ponssen tiimijohtaja Tingting Linin pyrkimyksenä. Yhteistyötä rakentaessaan hän onkin aktiivisesti pyytänyt palautetta uusista toimintatavoista löytääkseen sellaisia prosesseja, joista on todella hyötyä, sen sijaan että toisi lisädokumentaatiota organisaatioon tai ajaisi kokouksia ylevistä mutta epärealistisista aiheista. Käytännössä tämä on tarkoittanut muotoilijalle tuttujen yhteistyötukien käyttöä, mutta myös ihmislähtöisen ja tässä tapauksessa työntekijälähtöisen näkemyksen soveltamista prosessissa. Yksi yhteisymmärryksen rakentamista tukevista työkaluista on ollut käyttäjäpolkujen asettaminen kehittämissä hankkeiden keskiöön. Käyttäjäpolkujen avulla py-

ritään sijoittamaan ja sisällyttämään kaikkien työpanos laajempaan viitekehykseen hyödyntämällä niin liiketoimintaan, teknologiaan kuin muotoiluun liittyvää asiantuntemusta ja keskittymällä suunnittelutyössä polkuihin erillisten ominaisuuksien sijaan.

“*Meidän täytyy designereina ja liiketoiminta-analyyttikkoina ymmärtää muuta organisaatiota. Miten ihmiset työskentelevät, mitkä ovat heidän kipupisteensä tai tavoitteensa? Meille huonoin mahdollinen tapa toimia olisi seurata omaa prosessiamme eristyksissä muista, keksiä jokin konsepti, heittää se toimeenpantavaksi ja todeta välinpitämättömästi: ”Käyttäkääpä tätä.” Meidän pitäisi sen sijaan ottaa vastuuta eli osallistaa muita ja fasilitoida prosessia alusta loppuun, aina suunnittelusta toimeenpanoon asti.*”

- Tingting Lin, Team Lead in Digital Experience, Ponsse

OP-ryhmän organisaatiotukenteet tukemaan yhteisymmärrystä

OP huomasi jonkin aikaa sitten, että vaikka heidän tiiminsä tekivät omilla aloillaan huipputyötä, se ei aina näkynyt kokonaiskuvassa asiakkaille. Muotoilijohtaja Tuomas Manninen vertasi tilannetta siihen, että tiimit ovat palapelin palasia, jossa yksittäiset palaset ovat viimeistelyjä ja hienoja, mutta asiakkaan näkökulmasta palaset eivät välttämättä

kuulu samaan palapeliin. Esimerkiksi varallisuudenhoidossa tiimit kehittivät ratkaisuja ja ominaisuuksia toisistaan erillään, mikä johti osittain kilpaileviin ja päällekkäisiin ratkaisuihin, kuten samankaltaisten sijoitusrahastojen tarjoaminen asiakkaille useiden eri viestintäkanavien kautta. Ongelman ratkaisemiseksi konseptisuunnittelija ja ylempi johto päättivät rakentaa tiimit uudelleen asiakkaiden motivaatioiden pohjalta sen sijaan, että tiimit olisi koottu OP:n tuotteiden ja palvelujen tai erilaisten sosioekonomisten asiakassegmenttien, kuten millenniaalien tai kaupungeissa asuvien työssäkävijöiden, perusteella. Nyt varallisuudenhoidon tapauksessa keskitytäänkin erityyppisten asiakkaiden kokonaisvaltaiseen palvelemiseen yksittäisten sijoitusrahastojen hallinnoinnin sijasta. Voidaan esimerkiksi kehittää kokonaisvaltaista tukea asiakkaille, jotka haluavat tukea päätöksentekoonsa tai niitä, joilla on tapana tehdä omia laskelmia ja tutkimusta. Uudesta järjestelystä saadut kokemukset ovat lisänneet koko organisaation kiinnostusta keskittää yksiköitä ja tiimejä asiakkaiden motivaatioiden ympärille. Firan ja Ponssen esimerkeitä poiketen OP:n tapaus osoittaa, että muotoilijat voivat tukea yhteistyötä ja yhteisymmärrystä myös ylhäältä alas, kunhan muutokset auttavat oikeita ihmisiä puhumaan keskenään.

Muotoilu asiakaslähtöisyyden

edistäjänä

Asiakasnäkökulmien omaksuminen
& esille tuominen

Asiakaslähtöisyyden edistäminen
yli organisaation osastorajojen

Organisaation osallistaminen
kehittämiseen & käyttäjätutkimukseen

Asiakaslähtöisyyden hyötyjen näyttö

Asiakaslähtöisten menetelmien
opettaminen muille organisaatiossa

Uusien rakenteiden & formaattien
luominen työntekijöiden
& ulkopuolisten sidosryhmien
yhdistämiseksi

Alan johtajaksi ei nousta ilman ylivoimaista käyttäjäkokemusta. Ja se saavutetaan palvelumuotoilun avulla.

– Marjo Kurri, Manager, Service Design & Customer Experience, Virta

Lähes kaikki haastatellut muotoilijat korostivat inhimillisen ja asiakaslähtöisen näkökulman soveltamista ongelmanratkaisussa. Sitä pidettiin keinona luoda parempia asiakaskokemuksia sekä parantaa saavutettavuutta ja käytettävyyttä.

Muotoilijat käyttivät asiakaslähtöisyyttä ongelmanratkaisun lähtökohtana. He pyrkivät katsomaan tuotetta tai palvelua käyttäjien näkökulmasta organisaation näkökulman sijaan. Esimerkiksi Fjordin muotoilujohtaja Stephanie Del Rey ja Sitowisen muotoilupäällikkö ja palvelumuotoilija Matias Halmeenmäki kuvasivat asiakaskeskeisyyttä:

Meidän tehtävä on sanoa, että 'hetkinen, nyt pitää miettiä miksi tätä tehdään, kenen tarpeisiin tämä vastaa ja mihin kysymyksiin tarvitaan vastauksia.' Eli syvennyttään ymmärtämään loppukäyttäjien, asiakkaiden ja muidenkin ihmisten tarpeita ja kontekstia. Meillä ei siis mietitä asioita teknologia edellä. Meillä ihminen on aina ykkönen.

– Stephanie Del Rey, Design Director, Fjord

Julkisten tilojen käyttökokemukseen vaikuttaa toki melko suoraviivaisetkin suunnitteluratkaisut, kuten vaikkapa valaistus. Siltikään esimerkiksi julkisen liikenteen asemien suunnittelu ei ole vain sitä, että laitetaan minimi-infra, kuten penkit, roskikset, maksullinen WC ja aikataulunäytöt. Pikemminkin pitäisi ajatella, että jos minä itse olisin

matkustaja, niin mikä olisi silloin kivaa. Tai jos olisin nainen keskellä yötä yksin asemalla, niin miltä minusta silloin tuntuisi. Siinä on kyse empaattisesta suunnittelusta.

– Matias Halmeenmäki, Design Manager & Service Designer, Sitowise

Lisäksi muotoilijat loivat työkaluja ja lähestymistapoja, joiden avulla ihmisten näkökulmia pyrittiin siirtämään organisaatiosta ja teknologiasta asiakkaisiin koko organisaatiossa. Esimerkiksi TietoEVRYn muotoilijat loivat projekteille esityspohjia, joissa keskitytään ensin asiakasarvoon ja tarinaan, ja esitellään vasta sen jälkeen teknologia keinona luoda arvoa, eikä pelkkänä itsetarkoituksena.

Asiakaslähtöisyyden edistäminen edellytti myös organisaation eri osien yhdistämistä. Esimerkiksi muutamat julkiset organisaatiot mainitsivat pyrkimyksistään virtaviivaistaa käyttäjien kosketuspisteitä eri virastoissa, kun perinteisesti kukin virasto oli työskennellyt erillään muista. Jotta organisaatiot pystyivät edistämään haluttavuutta, käytettävyyttä, helppokäyttöisyyttä ja houkuttelevuutta käyttäjän näkökulmasta, muotoilijoiden oli ylitettävä organisaatioidensa osastorajoja, jolloin he päätyivät asiakaslähtöisyyden puolestapuhujiksi. Tätä asennetta korostivat myös yksityiset yritykset, kuten esimerkiksi Nokia:

Yksi muotoilun tuomista arvoista on asiakas- ja käyttäjänäkökulman tuominen kaikkeen päätöksentekoon, erityisesti liittyen tuotekehitykseen. Eli toimia liimana tai väylänä käyttäjien ja asiakkaiden ja tuotekehityksen välillä. Myynti ja markkinointi on väylä toiseen suuntaan, sisältä ulos, ja design on väylä ulkoa sisälle, tuoden näkemystä siitä, että mitä tulisi tehdä ja miten tulisi tehdä.

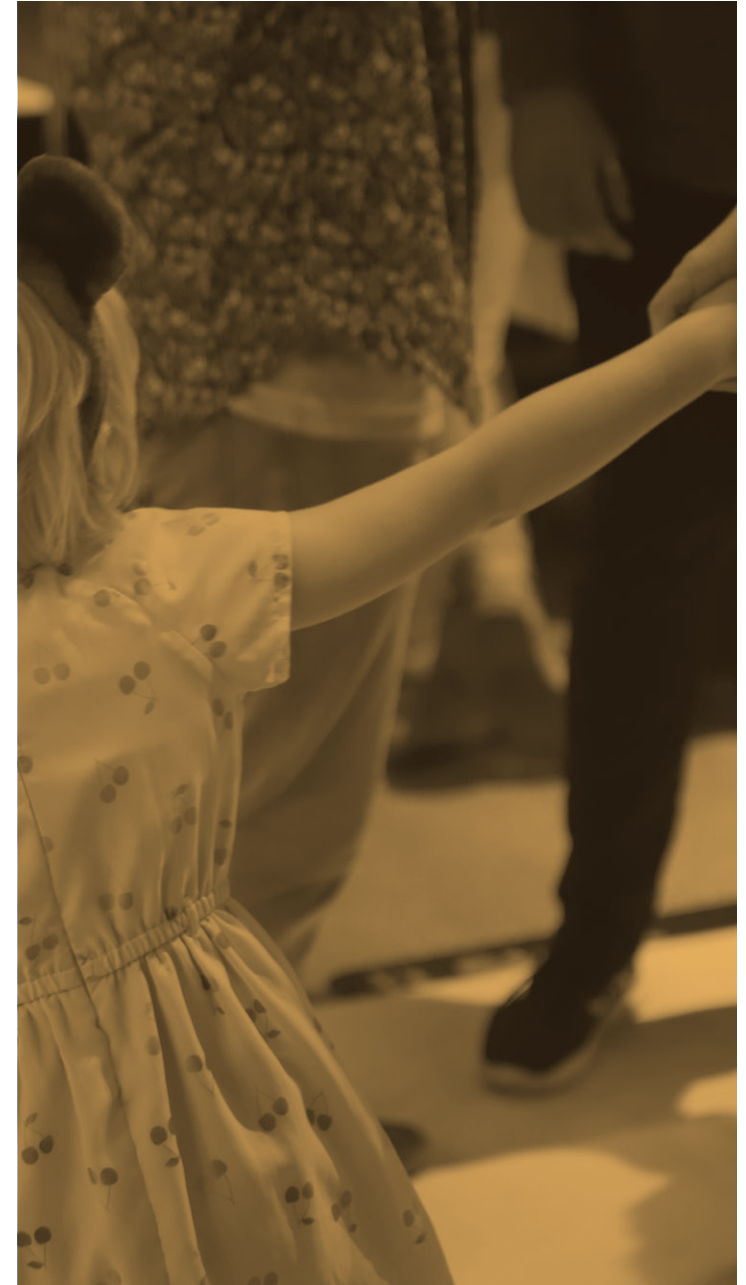
– Olli Mannerkoski, Product Design, Nokia

Jotta organisaatiot saataisiin vakuutettua siitä, että asiakas- ja käyttäjälähtöistä näkökulmaa kannatti soveltaa, muotoilijoiden oli toimittava proaktiivisesti, ymmärrettävä vallitseva tilanne ja osoitettava nopeasti uuden lähestymistavan hyödyt. Esimerkkinä proaktiivisuudesta, Elisan muotoilujohtaja kannusti muotoilijoita itsenäisen työskentelyn sijaan muodostamaan tiimejä muiden kuin muotoilijoiden kanssa. Tämä oli auttanut purkamaan muotoilun eriytymistä ja ”murtautumaan” organisaatioon sisältä käsin. Vallitsevan tilanteen ymmärtäminen puolestaan auttaa muotoilijoita ehdottamaan merkityksellisiä muutoksia ymmärrettävällä tavalla. Esimerkiksi ABB Motionin muotoilijat tekivät työntekijöille kyselyn ja havaitsivat, että asiakkaista käytävissä keskusteluissa pysyttiin yleensä ”tämän laivan” tasolla sen sijaan, että olisi ajateltu eri ihmisryhmiä, kuten kapteeneja, huoltoa ja hankintaa. Tämän huomion myötä muotoilijat pystyivät systemaattisesti tuomaan esiin erillisten yksilöiden erillisiä tarpeita, mikä alkoi syventää käyttäjistä sisäisesti käytäviä keskusteluja. Jotta etuja voidaan osoittaa nopeasti, monet muotoilijat kertoivat käyttävänsä kokeiluja ja testejä (mikä on myös yksi muotoilun keskeisistä arvoista, ks. Muotoilu tapana tutkia ja kokeilla). Elisan tapauksessa tämä tarkoitti esimerkiksi kenttätestausta, jossa tutkittiin, millaisilla kestävään kehitykseen liittyvillä arvolupauksilla ja argumenteilla on merkitystä loppuasiakkaille ja mitkä sopivat teleoperaattorille.

Organisaatioissa, joissa käyttäjälähtöisyys oli huomioitu kokonaisuvaltaisemmin, muotoilijat olivat kehittäneet systemaattisia prosesseja käyttäjien osallistamiseen kehittämistointaan, yksinkertaistamalla käyttäjätestauksen logistiikkaa ja kouluttamalla työntekijöitä soveltamaan käyttäjätutkimuksen menetelmiä. Esimerkiksi Kemppi Oy työllistää hitsaajia, jotka pystyvät testaamaan prototyyppisiä, virtaviivaistaen testaamisen logistiikkaa. Esimerkkinä käyttäjälähtöisyyskoulutuksesta HSL:n muotoilijat ovat yhdessä Hellonin kanssa

perehdyttäneet noin 20 työntekijää muotoilun perusteisiin, ja heidän kanssaan vaihdetaan kuukausittain tietoa projektien kulusta ja pohditaan työn sujumista. HSL:n asiakaskokemus-asiantuntijan mukaan nämä henkilöt ”toimivat nyt muotoilun ja asiakaslähtöisyyden lähettiläinä”.

Vahvana tukena muotoilijoiden tekemässä edistämistyössä on heidän ydinosaamisensa eli tekniikat asiakkaiden näkemysten ja tarpeiden ymmärtämiseen. Tällaisia tekniikoita ovat muun muassa haastattelut, havainnot, kokeilut, testit ja yhteiskehittämistyöpajat, joita muotoilijat toteuttavat. Esimerkiksi Wärtsilä on vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa ja haastattelee heitä tunnistaakseen arvolupauksia nopeissa innovaatiohankkeissaan. Opetushallituksen muotoilutiimi puolestaan vieraillee kouluissa ja kunnissa ymmärtääkseen millaisia kysymyksiä ja tarpeita opettajilla on, ja Havu Cosmeticsin tiimi käy tuotteitaan myyvissä myymälöissä haastattelemassa asiakkaita ja nähdäkseen miltä heidän tuotteensa näyttävät hyllyillä muiden tuotteiden joukossa. Yhteiskehittämisen puolella esimerkiksi Fortum on järjestänyt työpajoja asiakaspolkujen kartoittamiseksi yhdessä sisäisten ohjelmistokehittäjien, arkkitehtien ja liike-elämän edustajien kanssa, ja on niiden avulla ylittänyt monia sisäisten toimintojen raja-aitoja. Finnair puolestaan on järjestänyt asiakastyöpajoja uudenlaisen lounge-kokemuksen pohtimiseen, tuoden lisää ulkoista näkemystä sisäisen osaamisen rinnalle.



KÄYTÄNNÖSSÄ:

Muotoilijavetoista muutosta työntekijälähtöisyyteen Kelassa

Vuonna 2018 Kelaan palkattiin muotoilijapari, jonka lähtökohta oli epätavallinen: tehtävänä oli toteuttaa viiden kuukauden osallistava strategian kehittämisprojekti. Kaksi muotoilijaa saivat projektiin ylemmän johdon siunauksen sekä vapaat kädet työn toteuttamiseen. Muotoilijakaksikko päätyi toteuttamaan työpajoja Kelan toimipisteissä ympäri Suomea, osoittaen näin kiinnostusta paikallisia työskentelytapoja kohtaan. Oivalluksia Kelan työntekijöiden arjesta sekä aiempia strategioita koskevaa kritiikkiä analysoitiin järjestelmällisesti keskeisten teemojen ympäriltä, ja välitettiin ylemmälle johdolle strategian kehittämiskokouksissa. Muotoilijat loivat molempisuuntaista avoimuutta kertomalla työstään paitsi johdolle, myös työntekijöille esimerkiksi sisäisten blogien välityksellä. Osallistava prosessi herätti luottamusta työntekijöissä, joista oli hienoa tulla aidosti kuulluksi. Tuloksena oli strategia, jota ihmiset hyödyntävät aktiivisesti työssään ja keskusteluissaan. Projektin onnistuminen lisäsi myös luottamusta muotoilun ihmislähtöiseen lähestymistapaan, ja loi lisää mahdollisuuksia työntekijälähtöisen muotoilun hyödyntämiselle johdon tukena, muun muassa strategisessa ennustamisessa ja tekoälyn etiikkaan liittyvissä projekteissa.

Käyttäjälähtöisyyden edistäminen ruohonjuuritason Sisäministeriössä

Sisäministeriössä sovelletaan hyvin erilaista muotoilun edistämisen lähestymistapaa kuin Kelassa. Ministeriössä muotoilijat harvoin vastaavat hankkeista, vaan he sen sijaan tukevat muiden työtä ja edistävät muotoilua vahvasti alhaalta ylöspäin. Ministeriön palvelumuotoilija Mariana Salgado kertoo, että rutiinistyönä on vaikeaa edistämiseen:

“

Välillä olen mennyt todella mielenkiintoisiin projekteihin, ja sitten minulta on kysytty, että 'voisitko tehdä esitteen?' Ja voin aluksi tehdä esitteen, että he ymmärtävät, että visualisointi on yksi työkaluistani. Mutta samalla kun teen sen esitteen, pystyn kyselemään niistä tärkeistä asioista. Mikä on työpajan tavoite? Miksi se toteutetaan näin? Mikä on se kokonaisuus?

Tämä korostaa alhaalta ylöspäin rakentuvaa lähestymistapaa, jossa muotoilijat pyrkivät osoittamaan muille, kuinka hyödyllistä on huomioida asiakkaiden näkökulmat sen sijaan, että muotoilijoilla olisi suurempi toimivalta toteuttaa omia projektejaan.

Muina ruohonjuuritason edistämiskeinoina Salgado mainitsee kutsuvansa muissa organisaatioissa toimivia muotoilijoita kertomaan kuinka he toteuttavat käyttäjälähtöisyyttä, sekä palkkaavansa opiskelijoita tekemään opinnäytetöitä organisaatioissa. Molemmat menetelmät ovat edullisia tapoja esitellä muille käyttäjälähtöisen lähestymistavan hyötyjä. Ruohonjuuritason edistämistyö rakentaa ihmisten välistä luottamusta, joka Salgadon mukaan syntyy onnistuneista yhteistyökokemuksista. Sen myötä ihmiset osaavat kääntyä toistensa puoleen ja pyytää apua. Hän tiivistää luottamuksen merkityksen seuraavasti: "Se ei riitä, että muut ymmärtävät, että tapasi tehdä asioita on hyödyllinen, vaan heidän pitää myös luottaa sinuun ihmisenä."

Käyttäjän korostaminen erottautumisen sijasta Kempin Oy:n muotoilussa

Kemppi on ottanut käyttöön käyttäjälähtöisen lähestymistavan tuotekehityksessään. Siinä missä organisaatiolähtöistä näkökulmaa sovellettaessa saatetaan keskittyä tekniseen erottautumiseen kilpailijoista, Kempin muotoilijat keskittyvät helpottamaan käyttäjien elämää. Esimerkiksi eräässä tapauksessa muotoilun keskiössä oli käyttäjien tarve päästä käsiksi hankaliin kohtiin ja käyttää silti useita hitsausasetuksia. Esimerkiksi laivojen savukaasu-urien hitsaaminen vaatii kiipeämistä pienen aukon läpi valtavaan sylinteriin ja tikkaiden käyttämistä sen sisällä liikkumiseen. Työssä tarvitaan erilaisia hitsejä, jotka edellyttävät eri asetuksia hitsauslaitteissa. Asetusten muuttamiseksi käyttäjän piti kiivetä takaisin pohjakerroksessa olevan laitteen

luo. Tunnistaen tämän käyttäjätarpeen, Kempin muotoilijat kehittivät maailman ensimmäisen langattoman, kädessä pidettävän Control Pad -käyttöliittymän, jolla voi hallita kaikkia hitsausasetuksia. Kun käyttäjien ei enää tarvitse palata laitteen luo muuttamaan asetuksia, heidän työnsä on helpompaa ja tuottavuus paranee.

Toisessa projektissa muotoilijat tarkastelivat hitsausparametrien asettamista käyttäjien näkökulmasta. Perinteisesti hitsaajat säätävät parametreja, joita ei voi nähdä, kuten sähkövirtaa, jännitettä, langansyöttönopeutta, pulssitaajuuksia, jne. Parhaiden asetusten löytäminen kuhunkin hitsaustyöhön etenee yrityksen ja erehdyksen kautta. Käyttäjien kognitiivisiin malleihin pohjautuen Kempin muotoilijat kehittivät vaihtoehtoisen syöttömenetelmän. Weld Assist -työkalun avulla käyttäjä valitsee metallilevyjen materiaalin, niiden paksuuden, liitostyyppin ja hitsausasennon. Perinteisesti käyttäjät aloittavat tekemällä arvauksia, mutta nyt käyttäjävuorovaikutus alkaa siitä, mitä käyttäjät tietävät. Weld Assist -toiminnosta on tullut keskeinen myyntiargumentti uusille käyttäjille.

Kempin käyttäjäkokemuspäällikkö tiivistää käyttäjälähtöisyyden arvon: "On tärkeää, että muotoilun avulla teemme käyttäjän arjesta helpompaa: teemme työstä yksinkertaisempaa ja nautittavampaa. Ja koska nämä ovat business-to-business -tuotteita, niin niillä työskentelyn täytyy olla myös tuottavampaa." Kehitystyön ansiosta Kempin laitteet ovat onnistuneet erottumaan selkeästi muista markkinoilla olevista tuotteista, mutta reitti tavoitteen saavuttamiseen löytyi omaksumalla käyttäjien ja asiakkaiden näkökulmat ensisijaiseksi ohjaavaksi tekijäksi.

Kommentti:

MATKALLA KOHTI PLURI- VERSUMIN MUOTOILUA



Design + Sustainability 101 pureutuu kestävän kehityksen haasteeseen sekä innovoinnin ja ekosysteemien kasvavaan monimutkaisuuteen. Tässä erinomaisessa tutkimustyössä on käsitelty kattavasti Suomessa toimivia muotoiluintensiivisiä ja muotoilujattelua soveltavia organisaatioita. Tulokset auttavat ymmärtämään muotoilun arvoa, toimintoja ja mahdollisuuksia: havaintoja, strategiaa, yhteisiä näkemyksiä ja ihmislähtöistä yhteistyötä. Nämä eivät kuvasta vain muotoilun tehtäviä organisaatioissa, vaan myös muotoilijoiden osaamista:

[1] luovuuden käyttö: työkalut ja menetelmät, jotka tukevat yksilöllistä ja organisaatiotason luovuutta, mahdollisuudet löytää uusia ratkaisuja toistuvan testauksen ja arvioinnin avulla

[2] strateginen ajattelu tai strategiointi: johtamistaidot, ymmärryksen luominen graafisen suunnittelun avulla, priorisointi ja päätöksenteko prototypoinnin avulla

[3] empatia: asiakaspolkujen ja palvelutarjonnan havainnollistaminen tai toteuttaminen, tunteiden herättäminen ja ymmärtäminen inhimillisissä kokemuksissa

[4] yhteistyö: kyky hallita ja helpottaa yhteisöllisen suunnittelun prosessia ja poikkitieteellistä vuoropuhelua

Tämä on saavutettu tuomalla muotoilua esiin onnistuneiden tapausesimerkkien ja kertomusten avulla sekä ottamalla käyttöön resursseja, jotka auttavat muotoilun käytön lisäämisessä. Muotoilujattelu on ollut hyvin pitkälti prosessien ja tarjoaman muotoilua.

Muotoilun tehtävä on laajenemassa paitsi yhteiskunnan ja liike-elämän uusille aloille, myös taiteen, tieteen ja ympäristön välisiin rajapintoihin. Muotoilu on osoittanut pystyvänsä käsittelemään suurta tietomäärää, löytämään kiinnostavia oivalluksia ja tunnistamaan avainhenkilöitä. Voisiko muotoilun merkitys olla entistä suurempi sumeiden ja viheliäisten ongelmien ratkaisemisessa? Muotoilussa on lisäksi jo pitkään käsitelty ekologista kestävyyttä, oikeudenmukaisuutta ja toimeentuloa. Muotoilijoiden tehtävät tuottajina, välittäjinä, kasvattajina, tutkivina kokeilijoina, ongelmanratkaisijoina sekä inhimillisyyden ja nöyryyden edistäjinä tarjoavat vahvan kaikupohjan kestävälle muutokselle. Toisaalta voisi kysyä, voisiko tätä muutosta viedä vieläkin pidemmälle. Voisiko muotoilu käsitellä pluriversaaleja kysymyksiä ja pluriversumille muotoilua tarjoamalla uusia ideoita demokratialle, arvojärjestelmille sekä globaalin etelän ja pohjoisen välisille valtasuhteille? Voisiko muotoilu edistää paitsi ihmis- myös ympäristölähtöistä muotoilua, jossa muotoilun keskiössä ovat elävät organismit eikä ihmisyyden erillään luonnosta? On selkeästi tilaa ja tarvetta pohtia uusia muotoilutulevaisuuksia ja millaisia rooleja muotoilulla voisi jatkossa olla.

Satu Miettinen

Palvelumuotoilun professori
Taiteiden tiedekunnan dekaani
Lapin yliopisto

Johdanto:

Muotoilun hyödyntäminen organisaatioissa

Muotoilukypsyyttä ja muotoilun hyödyntämisen laajuutta organisaatioissa voidaan kuvata useiden eri mallien avulla, kuten esimerkiksi Danish Design Centren Design Ladderin portaikko, Design Value Scorecard ja InVisionin jaottelu muotoilijoista tuottajina, yhdistäjinä, arkkitehteina, tutkijoina ja visionääreinä⁶. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että sovellettavasta mallista riippumatta useimmat yritykset ovat muotoilun hyödyntämisessä edelleen hyvin alkutekijöissä⁷.

Pyysimme haastattelemiamme muotoilijoilta arvioimaan muotoilun hyödyntämisen astetta organisaatioissaan. Vaikka käyttöaste ja -laajuus luonnollisesti vaihtelee eri projekteissa, tiimeissä ja yksiköissä, tulokset viittaavat siihen, että useimmat muotoilijoita työllistävät suomalaiset organisaatiot sijoittuvat tukevasti muotoilun prosessitasolle.

Lähdeviitteet

⁶ The Danish Design Centre (2001), The Design Ladder, <http://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>; Westcott et al., (2013), The DMI Design Value Scorecard: A new measurement and management model, Design Management Institute Review, 24(4), 10-16.; Buley et al. (2019), The new design frontier, Invision.

⁷ BEDA (2017), BEDA Cluster: Measuring Design Value as a key factor of successful innovation. The Bureau of European Design Associations; Buley et al. (2019), The new design frontier, Invision.

Muotoilukypsyys

Muotoilijoiden arvio omien organisaatioidensa muotoilukypsyydestä.



n = 101 organisaatiota

RAJALLINEN ROOLI



13 organisaatiota

muotoilun hyödyntämisen alemmilla tasoilla, hyvin kapea muotoilun soveltamisala

Muotoilu satunnaisena tai myöhään tulevana viimeistelynä



16 organisaatiota

siirtymässä hyödyntämisen alemmilta tasoilta muotoiluun integroituna prosessina

Muotoilun rooli laajenemassa tuotekehityksessä

VAKIINTUNUT LISÄ



29 organisaatiota

muotoilu integroituna prosessina

Muotoilu vakiintuneena keinona luoda uutta tarjoomaa



20 organisaatiota

siirtymässä prosessista strategisempaan lähestymistapaan

Muotoilua integroidaan organisaation prosesseihin, vaikutus strategiaan päätöksiin kasvaa

STRATEGINEN PANOS



23 organisaatiota

strategisella tasolla

Muotoilu vaikuttaa strategiaan ja jopa luositä – strategiset toimet olivat kuitenkin usein rajallisia taskuja organisaatioissa eivätkä yltäneet vielä kattamaan koko horisontaalista ja vertikaalista toimintaa

MUOTOILUN RAJALLINEN HYÖDYN- TÄMINEN

Muotoilua hyödynnettiin vähäisesti 13:ssa 101:stä organisaatiosta, niin että sitä sovellettiin vain pienessä osassa projekteja tai vasta viimeistelynä. Lisäksi 16 organisaatiota oli muotoilijoiden mielestä siirtymässä kohti kattavampaa hyödyntämistä, mutta muotoilu ei ollut mukana vielä aivan prosesseihin integroituna tekijänä. Tällaisia yrityksiä oli kaikissa haastatelluissa organisaatiotyypeissä.

“

Designin rooli on edelleen enemmän semmonen pääasiallisia projekteja tukeva. Ei niinkään integroitunut organisaation toimintaan niin keskeisesti.

– muotoilija digitaalisesta konsultoinnista

Useimmissa tapauksissa organisaation muotoilun alhainen hyödyntäminen ilmeni muotoilun kapea-alaisuutena. Muotoilua hyödynnettiin kehittämisprosessien myöhäisessä vaiheessa, jos silloinkaan, ja muotoilun mukanaoloa luonnehdittiin satunnaiseksi. Myöhäisen hyödyntämisen takia muotoilu rajoittui tyypillisesti pieniin muutoksiin ja hienosäätöön.

“

Me ollaan vielä siellä semmosella aika pistemäisellä ja satunnaisella tekemisellä.

– palvelumuotoilija julkisessa organisaatiossa

“

Joskus joitakin yksittäisiä tuoteprojekteja onnistuu pääsemään aika pitkälle ennen kuin meidän tiimistä kukaan on mukana. Tai voi olla, että siellä on vaikka teolliset muotoilijat mukana, mutta minä en ole käyttööliittymän puolelta mukana. Siinä on sitten joku näyttö ja jotkut pyöritettävät nupit ja mä näen sen, niin sanon että 'hei onko tuota kukaan käyttööliittymäsuunnittelun puolelta kattonu'. 'Ai niin, ei

me ajateltu, että tässä mitään käyttööliittymää oikeastaan olisikaan'.

– käyttökokemusjohtaja keskikokoisessa yrityksessä

Monet organisaatioissa eivät ymmärtäneet juurikaan muotoilua, ja muotoilulle tyypilliset työskentelytavat olivat usein ristiriidassa organisaation kulttuurin ja prosessien kanssa. Tilanteen muuttaminen koettiin hitaaksi ja aikaa vieväksi, ja muotoilijoiden panostus tämän kehittämiseksi vaihteli prioriteettien kilpaillessa keskenään, koska muotoilijoita oli vain kourallinen ja aikaa käytettävissä rajallinen määrä.

“

Tokihan täällä voisi yrittää sisäisesti markkinoida asiaa ja tehdä sitä enemmän tunnetuksi ja tiedetyksi ja näyttää jotain numerotietoja siitä, miten design-vetoiset firmat yleensä menestyy paremmin, ja kaikkea tätä perusargumentaatiota. Sellasella voisi rakentaa muotoilun hyödyntämistä, mutta jos ei sillä ole suoraan kysyntää, niin sitten se on aika raskas työ tuoda sitä.

– muotoilujohtaja suuressa yrityksessä

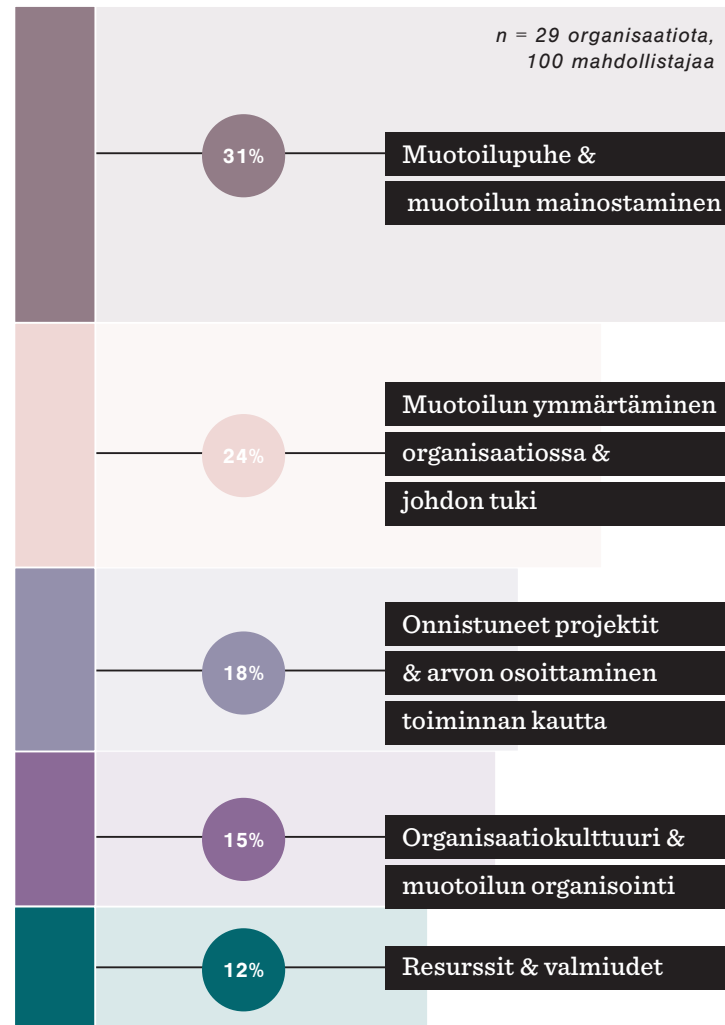
“

Muutoshan on ihan järkyttävän hidasta. Oikeestaan ei se auta muuta kuin ottaa tässä kohtaa ehkä se lusikka kauniiseen käteen, lapio kauniiseen käteen ja lähteä lapiomaan. Että tietyllä tavalla tarttua kaikkiin niihin keisseihin joissa joku tulee et 'hei voisitsä tulla miettimään tätä'. Siis totta helvetissä voin tulla miettimään tätä teidän kanssa, pitää olla tosi nöyrä ja tulla niihin mukaan miettimään, että 'hei, no teidän keississä tätä tarkoittaisi asiakaslähtöisyyden tuominen tähän mukaan'.

– muotoilujohtaja tietotekniikkayrityksessä



Muotoilun rajallisen hyödyntämisen jalanjälki: Mahdollistajat



Organisaatioissa, joissa muotoilua hyödynnettiin kapeasti, suurin arvonluonnin mahdollistaja oli muotoilun lähestymistapojen ja arvon aktiivinen edistäminen tekemällä muotoilu näkyväksi ja kuulluksi sekä puhumalla muotoilusta eri sidosryhmille sopivalla tavalla. Yhteistyö oli keskeinen keino lisätä muotoilua koskevaa ymmärrystä organisaatiossa.

Minun pitää tuoda muotoilu mukaan keskusteluun, mutta sen pitää olla liiketoiminnallisesti järkevää. Olen jo tunnistanut muutamat henkilöt, jotka tiedän voivani saada puolelleni. On ensiarvoista saada heidät tukijoiksi ja työskennellä yhdessä suunnitelman luomiseksi.

– yrityksen muotoiluvastaava

Enenevässä määrin design on myös sisäistä viestintää ja kerrontaa. Se nostetaankin esille monessa asiassa, ihan vaikka meidän kickoff-päivissä tai mitä tahansa, missä koko Suomi ja vientijengi on kasassa. Kyllä lähes poikkeuksetta siellä on toimitusjohtajan puheenvuoron jälkeen minun tai jonkun vieraillevan designerin puheenvuoro, koska halutaan luoda sitä tulevaisuuden näkymää ja uskoa tähän koko alaan ja siihen, mitä me tehdään, mikä siinä meidän ytimessä on.

– kaupan alan muotoilujohtaja

Muotoilun menetelmien käyttö näkyvissä projekteissa ja sisäisessä kehittämistyössä loi vertailukohtia ja esimerkkejä hyödyntämiselle, pohjustaen tietä laajemmalle käytölle. Matalan muotoilukypsyyden organisaatioissa se vaati usein pienestä aloittamista ja arvon osoittamista kovan työn avulla.

Näytöt puhuvat puolestaan niin sanotusti. Eli pitäisi ensin ikään kuin saada tehtyä jotain, joka näyttää tai todistaa sitä arvoa ja sitten sitä kautta saada näkyvyyttä organisaation sisällä. Ja sitten kun saa näkyvyyttä ja painoarvoa organisaation sisällä, niin sitten voi saada resursseja, tämä on ikään kuin se marssijärjestys. Elikkä täytyy löytää joku pilotti tai keihäänkärki, jonka kanssa tekee näytön ja sitä ei tapahdu muuten kuin joko designereista tai yksittäisistä henkilöistä lähtevän tämmösen aloitteellisuuden kautta. Että joku tuotepäällikkö, portfolio-päällikkö, tai strategiajohtaja haluaa näyttää tai sitten joku designeri tai design-tiimi saa mahdollisuuden onnistua.

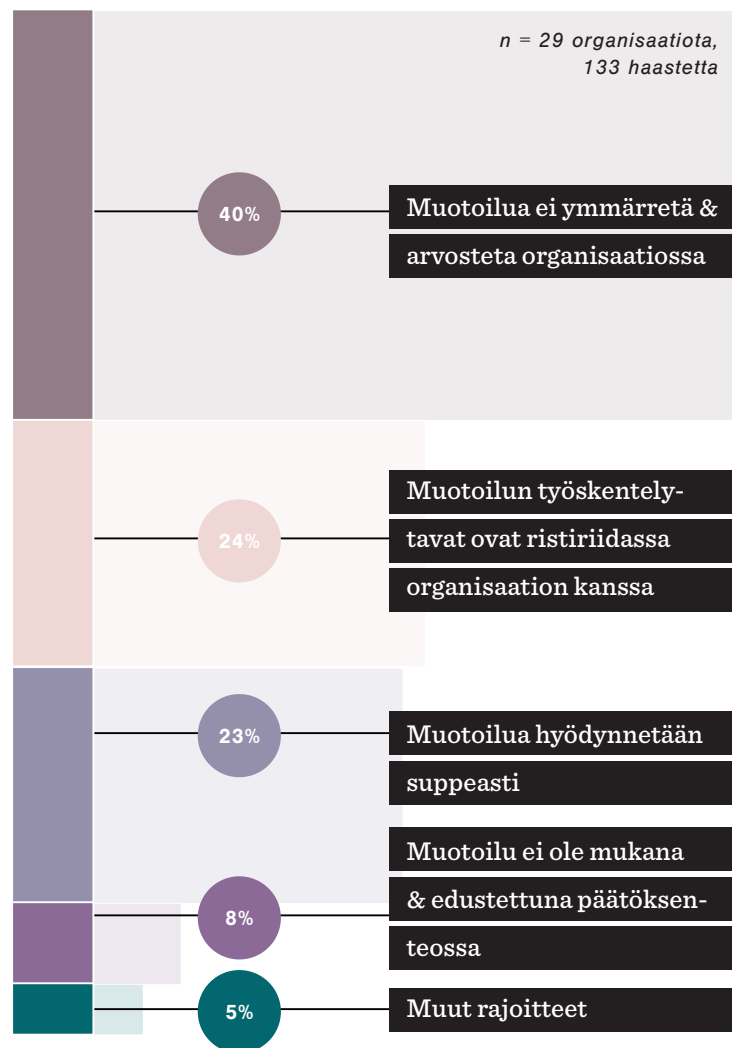
– muotoilujohtaja monikansallisessa yrityksessä

Toisinaan taas muotoilun puuttumisen aiheuttamia ongelmia käytettiin varoittavina esimerkkeinä ja keinona tuoda esiin muotoilun arvoa. Kysyntää ja muotoilupuhetta saatettiin kehittää myös ulkopuolisen paineen avulla, jos asiakkaat tai sisäiset yhteistyökumppanit vaativat lisää asiakaslähtöisyyttä tai panostusta käyttäjäkokemukseen. Myös asiakaskokemuksen ja muotoilun yleinen suosio ja kehittyminen trendiksi edisti muotoilua ja sen merkityksen perustelemista organisaatioissa.

Se on tullut ulkopuolelta tavallaan se pyyntö muotoilulle. Että teidän pitää osoittaa, että asiakaskokemus on tärkeää ja miten te hoidatte sitä. On tarvinnut näyttää se prosessi, että näyttäkääs nyt miten se hoidetaan.

– suuren organisaation palvelumuotoilija

Muotoilun rajallisen hyödyntämisen jalanjälki: Haasteet



Matalan muotoilukypsyyden organisaatioissa muotoiluun liittyi väärinkäsityksiä, joiden myötä muotoilun soveltamisala oli liian kapea, muotoilua hyödynnettiin liian myöhään ja resurssit olivat riittämättömät. Ymmärryksen puutetta pidettiin ongelmana sekä organisaatioiden oman muotoilutoiminnan kannalta että asiakkaille muotoilupalveluja tarjoavissa toimistoissa, mikä rajoitti organisaatioiden kykyä hyödyntää muotoilua:

“

Kyllä designereita pidetään edelleen kaulahuivityyppinä. Se on se kommentti, mikä sieltä tulee. Että annetaan tuolle designerille, että se tekee jotain nättiä. Tee jotain magiikkaa täällä. Ei tämä ole mitään magiikkaa, vaan systemaattista perhanan työntekoa.

- muotoilija suuressa yrityksessä

“

On valtava kuilu siinä, että miten designerit näkevät designin, ja sitten miten asiakkaat näkevät designin. Se miten se kulminoituu käytännössä on, että asiakkaat useinkaan eivät ymmärrä mitä he ostavat, joten he ovat enemmän sen varassa millaisia lupauksia designereilta tulee, millaisia referenssejä heillä on ja niin edelleen, mikä johtaa siihen, että se kirjo osaamisessa vaihtelee paljon.

- muotoilija konsulttiyrityksessä

Väärinkäsitykset ja arvostuksen puute johtuivat usein siitä, että muotoilun työskentelytavat olivat ristiriidassa muun organisaation vakiintuneen kulttuurin ja käytäntöjen kanssa.

“

On semmonen asiantuntijuusmyytti, jota esimerkiksi konsulttitalossa pitää pitää yllä, että mihin tahansa tapaamiseen se ihminen sieltä konsulttitalosta tuleeekaan, niin sen

pitää tietää paremmin kuin muut. Ja kun designhan ei ole sillä tavalla perinteistä asiantuntijatyötä, jossa sulla on tietty koulutus ja sitten menet eri paikkoihin sanelemaan sitä mitä tiedät, vaan design on eräänlaista verkon kutomista ja ihmisten tuomista yhteen.

- johtaja konsulttitoimistossa

Sen seurauksena muotoilun budjetti ja henkilöstö oli usein alimitoitettu:

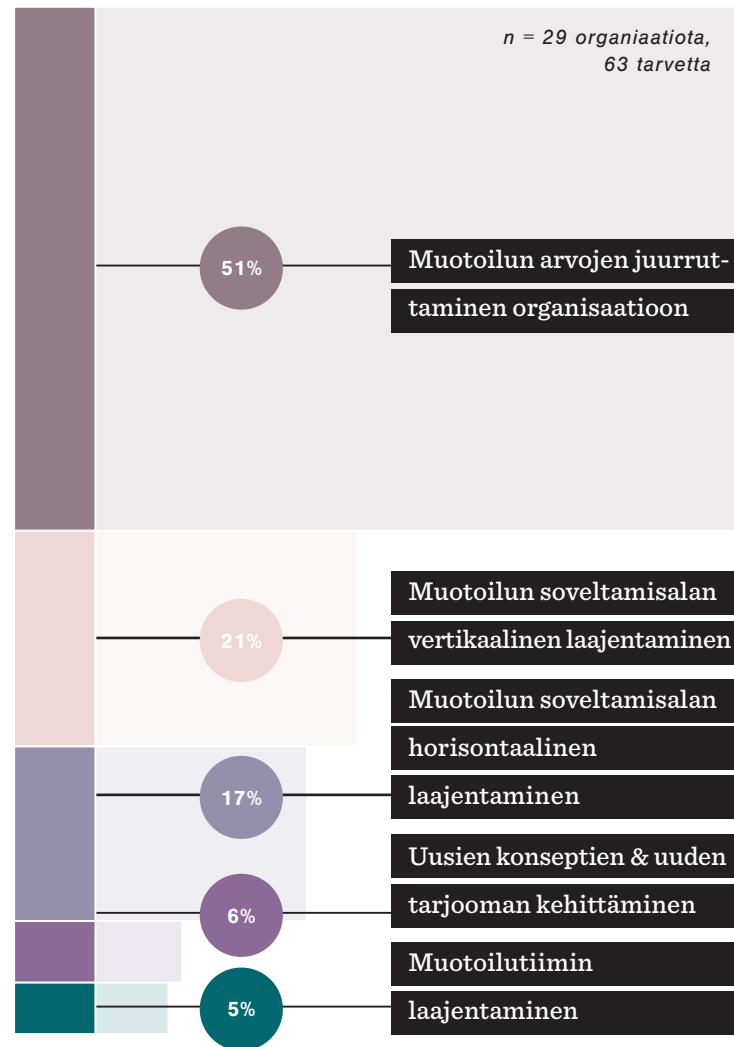
“

Eteneminen on oikeestaan vaan työntövoimasta kiinni. Tarvitsisimme vielä enemmän kriittistä massaa, laajemmin tiimin, vähän isompi jalanjälki, että venyisimme useamman paikkaan. Vaikka me emme ole minkään rakettitieteen äärellä tässä, niin joillekin tahoille se ihmislähtöinen suunnittelu on vaan vähän vieraampaa. Ja sitä kautta tulee sitä varovaisuutta ja tietyn tyyppistä pelkoa, että 'kun olen aina tehnyt tämän asian tällä tietyllä omalla tavallani'. Että jos me nyt mietittäisiinkin sitä lähestymistapaa uudestaan, niin sehän luo aina semmosen tietyn riskiasetelman, että entä jos tää meneekin pieleen. Ja entä jos sitä ja entä jos tätä. Se on semmonen muutoskynnys, mistä vaan pitää astua ohitte ja se ei oikeestaan tule muuten kuin että saadaan vaan levennettyä sitä meidän omaa jalansijaa organisaatiossa.

- yksikön johtaja suuressa yrityksessä



Muotoilun rajallisen hyödyntämisen jäljälki: Seuraavat askeleet



Organisaation asiakaslähtöisyyden kasvattamista pidettiin tärkeänä seuraavana askeleena, jotta muotoilun osallisuus ja resursointi saisi enemmän jalansijaa. Muotoilijat pyrkivät korostamaan tarvetta kerätä enemmän asiakastietoa, tehdä käyttäjätutkimusta sekä luoda kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä asiakaskokemuksesta.

“

Mun suurin huolenaihe tässä on se, että miten me saadaan synnytettyä se yhteinen, yhdenmukainen asiakaskokemus.
- palvelumuotoilija julkisessa organisaatiossa

Monien muotoilijoiden mielestä näitä arvoja voitiin edistää kouluttamalla henkilöstöä palvelumuotoilussa ja muotoiluajattelussa, kun taas toiset painottivat järjestelmällisempiä prosesseja ja työkaluja. Toimet saattoivat olla myös vapaamuotoisempia.

“

Tarvitsemme inspiraatiota ja luovuutta nyt. Todella tarvitsemme insipiraatiota, meidän pitää inspiroida ihmisiä tekemään muutoksia eikä vaan piirrellä malleja päivät pitkät. Jos emme pysty herättämään uskoa, positiivisuutta ja tällaisia tunteita, en usko, että kykenemme saavuttamaan niitä asioita joita jatkossa haluaisimme tehdä.
- johtava muotoilija konsulttitoimistossa

Muotoilijat korostivat tarvetta kattaa useampia muotoilun osa-alueita ja saada enemmän päätöksentekovaltaa myöhäisen ja satunnaisen osallistumisen sijaan. He tunnustivat, että näiden saavuttaminen vaatisi vielä muotoilun tarpeen perustelua organisaatiossa:

“

Rupeankin seuraavaksi kaivamaan esimerkiksi, että paljonko maksaa projekti, jota joudutaan korjaamaan. Eli kyllä numeeriset perusteet, varsinkin euromääräiset perusteet auttaa ihan hirveesti rakentamaan sitä business casea että miksi muotoiluun pitäisi satsata. Esimerkiksi, kun design on ollut mukana alussa ja projekti on tehty kerrallaan suunnitellusti kunnolla, niin että siellä ei tulekaan esimerkiksi häiriöpyyntöjä tai korjauspyyntöjä lopussa, vaikuttaako se asiakastytytyväisyyteen, vaikuttaako se asiakaspitöön. Tai sitten on vedetty vaikka design-sprintti, jossa on tunnistettu tarpeita, niin montako projektia siitä on lähtenyt käyntiin, ja minkä kokoisia asiakkuussuhteita on lähtenyt siitä yhdestä kimmokkeesta liikkeelle.
- muotoilujohtaja teknologiayrityksessä

MUOTOILU ORGANI- SAATION VAKIITU- NEENA LISÄNÄ

Design prosessina osoittautui yleisimmäksi Design Ladder-mallin portaaksi haastateltujen organisaatioiden parissa. Muotoilua pidettiin vakiintuneena osana uuden tarjooman luomista 29:ssä 101:stä organisaatiosta. Toisin kuin muotoilua vähemmän hyödyntävissä organisaatioissa, näissä organisaatioissa muotoilu otettiin käyttöön jo tuote- ja palvelukehitysprosessin varhaisissa vaiheissa, ja organisaatioissa oli tyypillisesti edustettuina enemmän muotoilun erilaisia erikoisalueita.

Me designerit olemme täysivaltaisia jäseniä tuotekehitystiimeissä. Jos miettii softatuotetta, niin sehän on se Batman ja Robin- tai Asterix ja Obelix -yhdistelmä, että tuoteomista ja ja UX-suunnittelija miettivät, mitä kussakin tasolla tehdään. Siellä tehtävä pitkillä valoilla oleva suunnittelu on ihan integroitunut siihen tiimiin.

– suuren teknologiayhtiön muotoilujohtaja

Ollaan mukana niissä prosesseissa ja mukana niissä projekteissa yleensä missä pitääkin ja osa suunnitteluprosessia, eliikkä päästään oikeassa vaiheessa mukaan jo. Eikä tule designereille semmosia myöhäisiä yhteydenottoja, että 'nyt ollaan tehty joku juttu ja tuli kyllä vähän huono käyttää tai muuta, että voittek te tehdä jotain asialle'.

– teollisuusteknologiayhtiön muotoilupäällikkö

Näiden organisaatioiden lisäksi 20 organisaatiota 101:stä oli haastateltavien näkökulmasta siirtymässä kohti strategista tasoa. Muotoilua integroitiin organisaation prosesseihin ja sen vaikutusta strategiaan päätöksiin lisättiin. Näissä organisaatioissa muotoilussa painotettiin tyypillisesti yhä enemmän yrityksen prosessien ja toimintojen kehittämistä yrityksen tarjooman kehittämisen lisäksi. Muotoilun katsottiin kuitenkin

edelleen liittyvän enemmän toteutukseen kuin strategiseen ymmärrykseen ja suuntaan.

Jos laitetaan janelle mitä designilla tuotetaan, niin että toisessa päässä on organisaation ymmärryksen lisääminen – oli se sitten asiakasymmärrystä, liiketoimintaympäristön ymmärrystä, mitä tahansa – ja toisessa päässä sitten tuotetaan konkreettisia artefakteja, niin kyllä me olemme vielä enemmän siellä artefaktipäässä kautta linjan siinä, minkälaista hyötyä sisäisestä näkökulmasta voidaan tuottaa.

– suuren yrityksen muotoilujohtaja

Toivoisin, että design olisi jo strategisella tasolla, mutta kun ei. Tällä hetkellä sanoisin, että se on integroitu toimintaan aika tiukasti, ei olla todellakaan enää alkuvaiheessa mitenkään. Kaikki muotoilutyö on hyvin järjestetty ja muotoilun kehittäminen on suunniteltu, että miten muotoilua viedään vielä sisäisesti eteenpäin. Mutta strateginen taso, en valitettavasti usko sen toteutuvan vielä kymmeneen vuoteen ainaakaan.

– muotoilija suuressa yrityksessä

Joissain itsensä tälle tasolle sijoittaneissa organisaatioissa muotoilun hyödyntämisen taso ja laajuus oli jo huomattavasti korkeampi kuin monissa sellaisissa organisaatioissa, jotka kuvailivat olevansa strategisella tasolla. Useimmissa strategista tasoa kohti siirtyvistä organisaatioissa oli joitakin aloitteita tai yksiköitä, joissa muotoilu oli mukana strategian laatimisessa, mutta toiminta ei ollut koko organisaatioissa kattavaa. Jotkut muotoilujohtajat ajattelivat, että strategiselle tasolle sijoittumista varten muotoilun olisi pitänyt olla edustet-

tuna hallituksessa tai ylimmässä johdossa asti, ja tämän vielä puuttuessa he luonnehtivat oman organisaationsa muotoilun olevan edelleen prosessitasolla.

“

Minun työni vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon, ja pidän sitä semmosena ohjenuorana ja tavoitteena. Tuen liiketoiminnan suunnittelua ja sisäisiä prosesseja ja näin. Mutta ei se ole mielestäni siellä ylimmällä portaalla, se vaatisi sen, että meillä on vaikka muotoilujohtaja ja johtaja johtoryhmässä. Pystyn kyllä johtoryhmään syöttämään tietoa, mutta ei se ole niin kaksisuuntaista kuin toivoisin.

- palvelumuotoilija yleishyödyllisessä yhtiössä

Muotoilun vakiintuneella hyödyntämistasolla olevien organisaatioiden joukossa oli kaikentyyppisiä ja -kokoisia tutkimukseen osallistuneita organisaatioita, mutta vakiintunut taso oli erityisen yleinen keskikokoisissa ja suurissa organisaatioissa. Tyypillisesti yrityksen sisällä oli jo ainakin pieni muotoiluorganisaatio ja ainakin yksi muotoilujohtaja. Tarve muotoilujohtamiselle olikin näissä organisaatioissa suurempi kuin muotoilua vähemmän hyödyntävissä organisaatioissa; muotoilijoilla oli usein kaksinkertainen haaste sekä laajentaa ja levittää muotoilutoimintaa orgaatioissa että panostaa yhteisymmärryksen tukemiseen jo olemassa olevan muotoiluorganisaation sisällä.

“

Sitten kun alkoi olla enemmän porukkaa, niin yhtenäisen suunnittelun haastehan siinä alkaa nousemaan aika kovasti. Alkoi tulemaan ensimmäisiä kavereita, joilla ei ollut enää sitä jaettua ymmärrystä, että 'hei tässä ollaan yhdessä valloittamassa maailmaa', vaan ne tuli vähän valmiimpaan pöytään. Ei ehkä niin integroitunut siihen ensimmäiseen tavoitteeseen niin hyvin, niin on pitänyt käydä perustamaan

yhteisiä tiedonjakotapahtumia.

- suuren teknologiayhtiön muotoilujohtaja

Loppupeleissä muotoilijat edustivat kuitenkin usein erittäin pientä osaa työntekijöistä, ja muotoilun hyödyntämistä vaihteli organisaatioissa yksikön, projektin ja tuotteen mukaan. Vaikka muotoilijat tunnistivat vielä hyödyntämätöntä potentiaalia ja tarpeen kattaa laajempi kirjo eri toimintoja ja tarjoomaa, monilla muotoilutiimeillä olikin kokoaan suurempi vaikutus organisaatioissa muotoillessaan kehittämisprosesseja ja tuottaessaan strategista tietoa. Toisin kuin muotoilua vähemmän hyödyntävissä organisaatioissa, tämän tason organisaatioiden muotoilijat olivat melko yhtenäisesti ja aktiivisesti edistämässä kokonaisvaltaista ja nykyistä laajempaa muotoilun hyödyntämistä organisaatioissa.

“

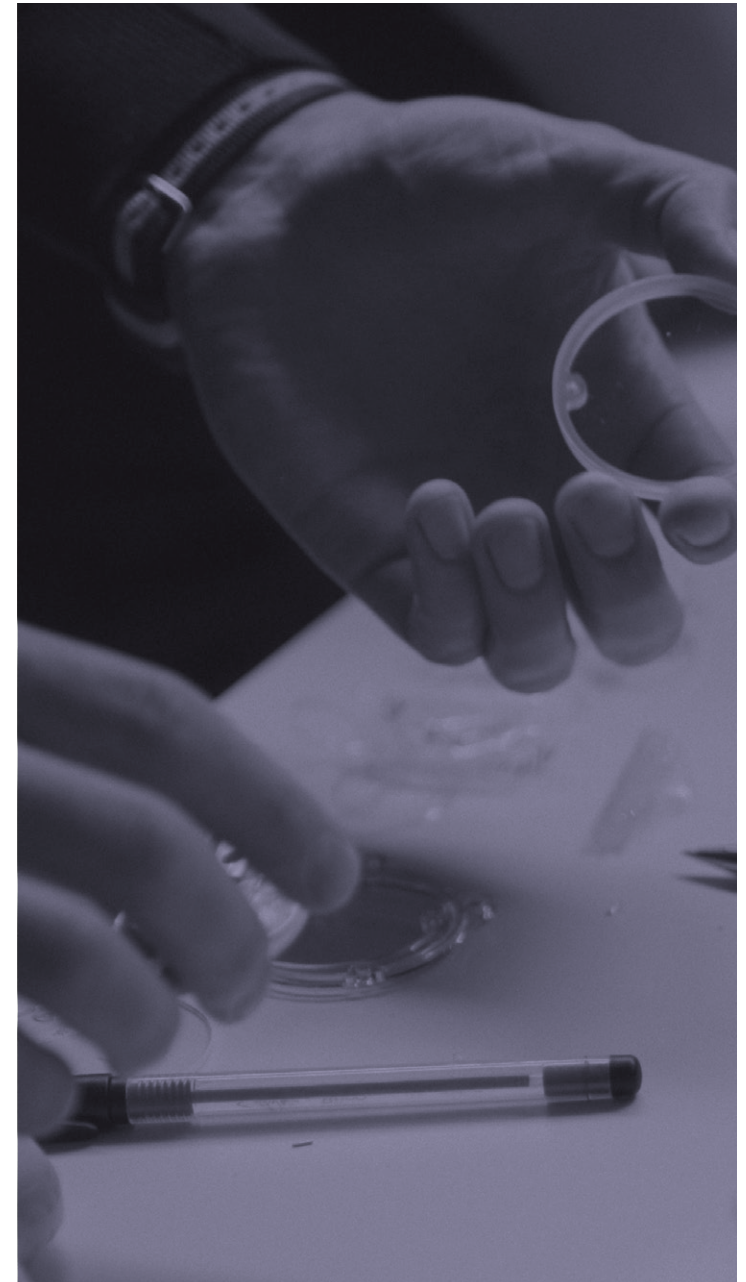
Teimme esimerkiksi semmosen kartoituksen kaikista tuotemanagereista ja mietimme, että kuinka 'muotoilu-ystävällisiä' he ovat ja ketkä ovat semmosia, jotka eivät ymmärrä designia ollenkaan. Että voimme sitten muokata meidän kommunikointia, että saisimme ehkä ne mukaan tähän ajattelumalliin.

- muotoilija valmistavan teollisuuden yhtiössä

Muotoilijoilla oli kova halu edistää asiakaslähtöisyyttä ja ketterämpää toimintaa, sekä luoda organisaatioissa lisäarvoa muotoilun avulla. Monet muotoilijat kuitenkin totesivat, että muutoksen edistämiseksi ei välttämättä saanut ystäviä organisaatioissa.

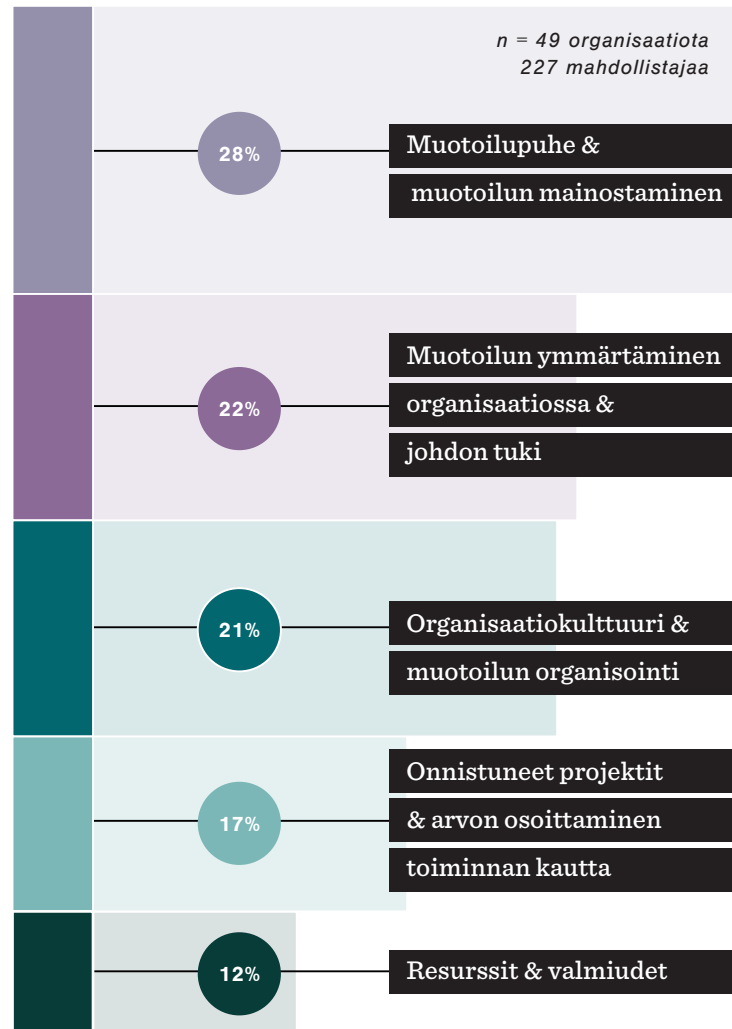
“

Kun olin konsulttina, oli hirveän hedelmällistä, kun pystyit menemään organisaatioon johonkin tiettyyn ongelmaan ja





Muotoilun jalanjälki vakiintuneena lisänä: Mahdollistajat



Muotoilun keskeisimpiä mahdollistajia niissä organisaatioissa, joissa muotoilu oli integroidumpaa tai prosessitasolla, olivat muotoilun aktiivinen esilletuominen, muotoilupuhe yhdistettynä johdon tukeen ja organisaation muotoiluymmärrykseen sekä muotoilutoimintaa tukeva organisaatiokulttuuri. Johtajat loivat ja vaativat uusia rooleja muotoilijoille sekä tarjosivat muotoilijoille pääsyn uusille foorumeille ja väylille muotoilutyön näkyväksi tekemiseksi. Etenkin strategista vaikuttamista kohti siirryttäessä ylin johto ikään kuin ”suojasi” muotoilijoita antaen enemmän tilaa toimia.

“
Vuorovaikutus on kaiken A ja O, ja toisaalta sen pitää myös tulla varmaan jonkun sellasen hyvin visionäärisen henkilön kautta oikeassa positiossa. Että meillä esimerkiksi [vaikutusvaltainen poliitikko] on ollut hyvin muotoiluystävällinen ja tukenut ylimmässä johdossa sitä meidän työtä. Antanut meille tuulensuojaa, niin se on ollu hirveän hyvä tilanne. Siellä ylimmässä johdossa on vahva tahtotila, että tämä on hidasta, mutta me keitetään se, muotoilulla ei ole niin voimakkaat ne tulostavoitteet, jotka painostaa välittömiin tuloksiin, että meillä on antaa aikaa tällaiselle muutokselle tapahtua.

- muotoilija julkisen sektorin organisaatiossa

“
Kaikkien vuosien ajan tämä osaamisen ja tekemisen kasvataminen on tapahtunut siellä ruohonjuuritasolla, että on riittävästi oikeanlaisia ihmisiä oikeissa paikoissa tekemässä juttuja ja sitten lähdetään nostamaan sitä kunnianhimon tasoa ylöspäin. Olen edelleen onnellinen, että tuli tehtyä näin päin, koska se on kestäväällä pohjalla silloin se tekeminen. Ja nyt viimeisen vuoden, kahden ajan olemme hätyyttelleet aika hyvin sitä strategista tekemistä. Meillä on vaik-

kapa tämä viimeinen [konsernin] strategiakerros tässä käynnissä, niin olen puolessa vuodessa saanut sinne uitetua meidän designereita ihan keskeisiin positiioihin sekä johtamaan työtä että osallistumaan siihen työhön.

- suuren yhtiön muotoilupäällikkö

Muotoilumielisten johtajien ja asiakaslähtöisyyteen keskitettyjen organisaatioiden myötä muotoilu pääsi osallistumaan uusien tuotteiden kehitykseen ja muihin kehittämisprosesseihin jo varhaisessa vaiheessa. Muotoilun yleinen arvostus jätti enemmän aikaa ja energiaa varsinaiseen muotoiluun muiden vakuuttamisen sijasta. Tuotteiden omistajat ja muut yhteistyökumppanit, joilla oli kokemusta työskentelystä muotoilijoiden kanssa, auttoivat laajentamaan muotoilun vaikuttavuutta esimerkiksi laatimalla strategisempia toimeksiantoja kehitysprojekteihin.

“
Meillä on pitkään jatkunut yhteistyö, elikkä just tyypillisesti vaikka tuotepäälliköt, jotka on pitkään tehnyt tämän meidän tiimin kanssa tai muotoilijoitten kanssa töitä, niin he ovat oppineet, että täältä voi tulla tämmöstä insightia ja ymmärrystä.

- suuren valmistavan teollisuuden yhtiön muotoilupäällikkö

Muotoilijat tunnistivat myös julkisen muotoilupuheen ja muiden organisaatioiden muotoiluinvestointien merkityksen prosessitasolla olevissa organisaatioissa. Ulkoiset paineet, kuten kilpailijoiden menestyvät esimerkit, asiakkaiden vaatimukset paremmille asiakaskokemuksille ja markkinoiden muuttuminen asiakaslähtöisimmiksi, tukivat muotoiluinvestointeja.

Muotoilumenetelmien jakaminen ja kouluttaminen muille kuin muotoilijoille organisaatioissa oli merkittävää muotoilua prosessitasolla hyödyntävissä organisaatioissa. Erilaiset ohjelmat, ohjeet ja projektikohtaiset opit keskittyivät yleensä palvelumuotoiluun ja käyttäjäkokemusten ymmärtämiseen. Koulutuksissa muodostui yhteisöjä, lähettiläitä ja verkostoja, jotka olivat kiinnostuneita käyttämään muotoilun lähestymistapoja omassa työssään.

“

Meillä on käytäntö, että kun aloitetaan uusi projekti, niin se projektitiimi myös aina koulutetaan. Se on hyvin luonteva tapa käynnistää uusi projekti pitämällä puolen tunnin tai tunnin koulutus, niin silloin päästään tosi hyvin eteenpäin siinä. Ja sitten se tietohan jää, että kun ne ihmiset on tuolla välillä yhdessä projektissa mukana, sitten toisessa, niin se vähitellen leviää mukavasti sieltä.

– suuren teknologiaorganisaation muotoilupäällikkö

“

Meillä on oma designprosessi, ollaan sanottu että tältä se näyttää. Sitten me kommunikoidaan projekteihin, että okei, nyt me olemme tässä vaiheessa designprosessia, jotta he ymmärtää skouppia ja se myös tavallaan odotusten hallintaa. Että jos me tehdään vaikka ymmärrysvaihe siitä prosessista, niin silloin me ei vielä tuoteta mitään ulos, vaan meidän pitää käydä näitä prosessin vaiheita iteratiivisesti.

– infrastruktuuriyhtiön muotoilupäällikkö

Muotoilun järjestelmällistä lähestymistapaa ja hyvin organisoitua rakennetta pidettiin tärkeinä mahdollistajina, joiden avulla muotoilun lähestymistapoja voitiin integroida prosesseihin.

Esimerkit olivat edelleen tärkeitä, mutta muotoilun mahdollistajia olivat myös laajempaan näkyvyyteen ja avoimuuteen liittyvät toimet sekä se, että muotoilun vaikutuksista kerättiin mitattavissa olevaa näyttöä. Muotoilun katsottiin myös vastaavan tietoon pohjautuvan kehittämisen ja johtamisen tarpeeseen A/B-testauksen, käyttäjä tutkimusten ja asiakasanalytiikan avulla.

“

Ollaan tehty designia näkyväksi monessa hankkeessa niin, että ollaan viety se tosi näkyvälle paikalle yrityksessä, vaikka sinne aulaan niin että kaikki työntekijät menevät joka päivä siitä ohi ja he näkevät sitä. Ja sitten pystyy tulemaan kyselemään ja näkemään niitä välivaiheita.

– konsulttiyrityksen ohjelmajohtaja ja muotoilija

“

Data mielestäni mahdollistaa myöskin sen validoinnin että muotoilu on arvokasta. Elikkä paljonhan tehdään suunnittelutyötä ihan datapohjaisesti ja validoidaan eri vaihtoehtoja, tehdään laajoja testauksia, AB-testauksia. Ja sitten ihan jos nyt jotain asiaa ei kuvitella että se on tärkeä, niin sitten kerätään kasa dataa meidän analytiikasta ja sitten perustellaan että se on oikeasti arvokasta. Mielestäni myöskin ihan raakaan dataan pohjautuminen edesauttaa sitä todistamisen työtä siinä, että on arvokasta.

– muotoilija terveydenhoito-organisaatiossa

Toisin kuin muotoilua vähemmän hyödyntävissä organisaatioissa, tällä tasolla mahdollistajina pidettiin usein myös muotoilua tukevaa organisaatiokulttuuria ja työtapoja sekä sopivia resursseja ja osaamista. Avointen, toimintakeskeisten, kokeellisten, asiakaslähtöisten ja yhteistyötä painotavien organisaatiokulttuurien nähtiin tukevan ja mahdollistavan muotoilutoimintaa.

“

Me olemme kasvaneet semmosella uteliaalla otteella, kuten kollega aikanaan vähän naureskeli, semmosella muotoilutyrykällä, että mennään ympäriinsä organisaatiota, että 'morjes, oisko täällä muotoilijalle hommia'. Niitähän sitten löytyi ja kun meillä on avoin ja mukava työkuulttuuri, niin pääsee tekemään asioita, antamaan näyttöjä, niin ollaan kasvettu tommoseen kerrassaan mukavaan kokoluokkaan. Mennään uteliaasti ympäriinsä ja katsotaan minne kaikialle tätä hommaa saadaan sullottua.

– teollisuusyhtiön muotoilupäällikkö

“

Mielestäni siinä on onnistuttu hyvin, että ihmiset voivat keskustella avoimesti ja kritisoida avoimesti. Me olemme tuoneet tällasta design critique -kulttuuria taloon paljon ja on sellasta kaikkee pari-review meininkiä ja muuta. On erilaisia kompetenssi-kehitystiimejä ja tapoja.

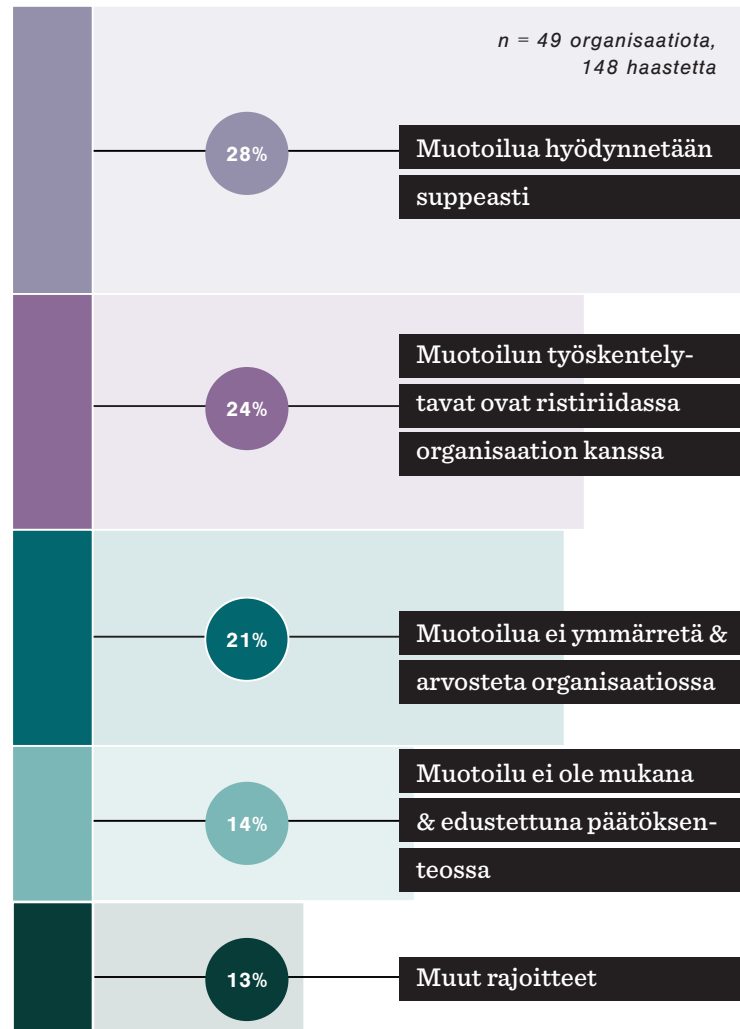
– johtaja konsultointiyrityksessä



Muotoilun jalanjälki

vakiintuneena lisänä:

Haasteet



Muotoilun resursointi oli eräänlainen muna vai kana -ongelma, sillä rajalliset resurssit rajoittivat muotoilun laajentumista. Monissa organisaatioissa muotoilujärjestelmiä esimerkiksi kehitettiin muun työn ohella, koska muotoilun ulkopuolelta olevat johtajat eivät ymmärtäneet muotoilutyön arvoa tai sen vaatimaa työpanosta. Muotoilijat kamppailivat usein päästäkseen mukaan päätöksentekoon tuotekehitystä laajemmin.

“

On paljon sellaisia strategisia pelipaikkoja, missä meillä ei ole mitään asiaa sinne keskustelupöytiin. Siihen liittyy mun mielestä myös sellainen valtajännite, että kun muotoilijat saavat valtaa, niin se valta on joltain pois.

- muotoilija julkisessa organisaatiossa

“

Design ei ole ihan samalla tasolla kuin sanotaan vaikka kestävä kehitys, koska siinä sijoittajat jo ymmärtävät, mistä on kyse ja miksi se on tärkeää. He eivät ole ihan samalla tasolla designin suhteen, tarkoittaen että ei se konsernistrategiassa ole samalla vakavuudella sitten myöskään.

- päällikkö viestintäyrityksessä

Muotoilun katsottiin olevan törmäyskurssilla sisäisesti hajanaisten ja jäykkien yritysten kanssa. Kannustimet eivät vastanneet organisaatioiden asiakaskeskeisiä visioita, mikä johti siihen, että toiminnassa keskityttiin tehokkuuteen, kustannusäästöihin ja myyntimääriin. Asiakkaita tarkasteltiin yksittäisissä kosketuspisteissä asiakaspolkujen sijaan, eikä huomioitu ajan mittaan kertyviä kokonaisvaltaisia kokemuksia.

“

Jos meidän strategiaslaidia jossain vaiheessa vilkaisette netistä, niin meillä on todella asiakaskeskeinen strategia. Me halutaan tulla parhaiksi asiakkaan palvelemisessa. Se on meidän visio. Sitten samaan aikaan keskijohdon bonuspalkkaus ja henkilökohtaiset tavoitteet on aika paljon esimerkiksi kustannustehokkuudessa.

- muotoilupäällikkö teollisen teknologian yhtiössä

“

Vaikka meillä on liiketoimintastrategiassa kirjattuna, että halutaan olla markkinoiden asiakaskeskeisin alan yhtiö, niin toimari nyt ei ehkä tällä hetkellä tarpeeksi voimakkaasti tuo tätä johtajille. Koska se, että me yritetään sitten tavallaan yksikkönä täältä matrisista vähän huutaa näitä asioita, se on vähän voimatonta välillä.

- johtava muotoilija infrastruktuuriyhtiössä

Monien organisaatioiden katsottiin myös panostavan liian vähän kehitykseen ja innovointiin ylipäätensä.

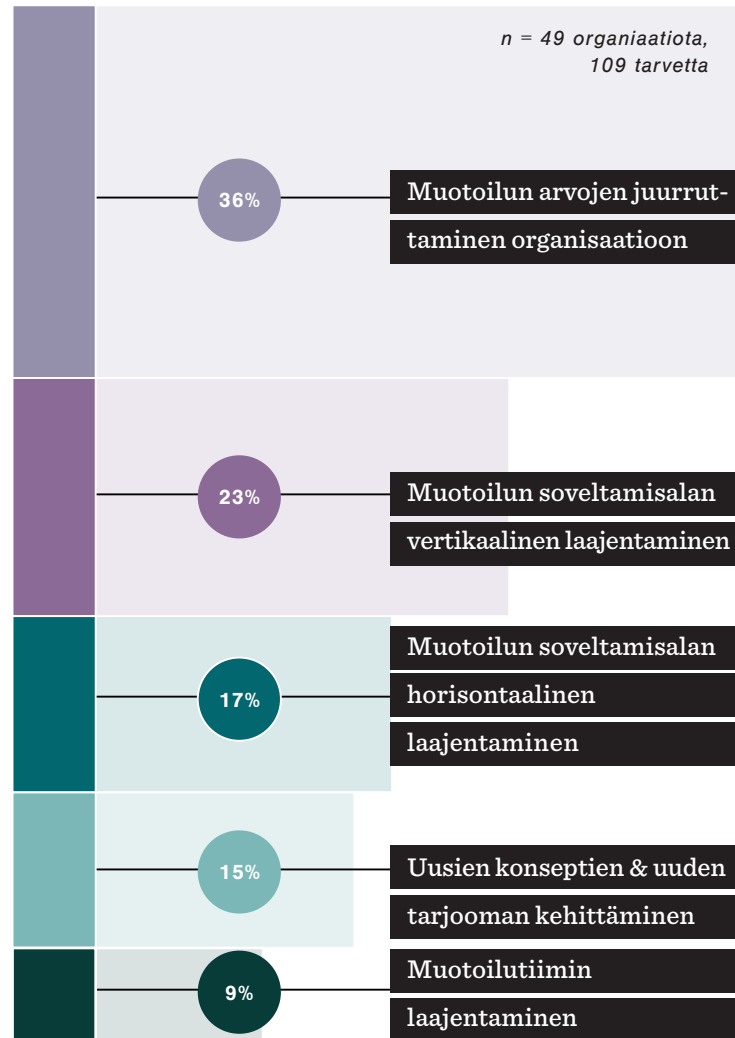
“

Tämmösessä jättiyrityksessä suomalaisen mittapuun mukaan, meillä pelataan aika varman päälle. Meillä ei semmoiset uudet jutut saa hirveetä innostusta aikaan. Meillä seurataan, tehdään skenaarioita, meillä johto seuraa herkällä korvalla koko ajan, että mitä mahdollisuuksia olisi, mutta jättää toistuvasti ne kokeilematta ja investoimatta niihin.

- suuryrityksen muotoilupäällikkö



Muotoilun jalanjälki vakiintuneena lisänä: Seuraavat askeleet



Asiakaslähtöisyyden parantaminen oli edelleen keskeinen tavoite, mutta tällä muotoilun hyödyntämistasolla painopiste oli useammin systemaattisempien ja kokonaisvaltaisempien ratkaisujen kehittämisessä. Muotoilijat keräsivät tietoja omista organisaatioistaan tunnistaa keskeisiä pullonkauloja ja kehittämistarpeita. He korostivat tarvetta skaalata muotoilun vaikutusta muotoilijoiden mukanaoloa laajemmaksi, kehittämällä organisaation laajuisia prosesseja, työkaluja ja koulutusta.

“

Kyllähän meilläkin usein rakennetaan projektit räätälöiden, meidän oma tekeminen olisi pikkasen systemaattisempaa ja strukturoidumpaa, jos olisi tietyt rakennuspalikat valmiina, ettei joka kerta tarvitse miettiä uudelleen. Mutta se on sellaista sisäistä työtä, mitä toki tehdään aina kun ehditään, mutta siihen ei välttämättä ole aikaa.

– johtava muotoilija konsulttitoimistossa

“

Jokainen pystyy käyttämään niitä tiettyjä metodeja ja ajatusmaailmaa ja malleja omassa työssä, mitä tahansa tekee. Yrittää ymmärtää sen, että mikä tämän tarkoitus on, mikä tämän merkitys on, miten tämä voi palvella paremmin ja miten tämä voi tuoda lisäarvoa. Haluisin, että meillä olisi semmonen ajatusmalli koko meidän firmassa, että jokainen meistä on pieni designeri – pieni tai isompi.

– muotoilupäällikkö teollisuusteknologiayhtiössä

Systemaattisuutta saatettiin hakea myös tarjooman puolella tutkimalla esimerkiksi modulaarisia ratkaisuja. Yleisesti ottaen muotoilijat panostivat työssään edelleen myös tarjoomaan pyrkimällä edistämään innovointia ja arvoa joko suuremmalla vuorovaikutuksella asiakkaiden kanssa, sekä lisäämällä

asiakasymmärryksen keräämiseen käytettävissä olevaa aikaa, tai vaihtoehtoisesti kasvattamalla resursseja kerätyn ymmärryksen pohjalta toimimiseen. Monissa organisaatioissa, joissa muotoilulla oli vakiintunut mutta kuitenkin rajallinen rooli, muotoilu sisällytettiin joko asiakasymmärrystyöhön tai kehittämisen toteuttamiseen, mutta ei vielä kattavasti molempiin.

“

Kyllä tietysti vahvemmin ja vahvemmin ongelmanmäärittelyä ja alkuvaiheen jumppaa pitäisi pystyä tekemään ja sillä tuomaan transformatiivisempia lähestymisiä.

– vanhempi muotoilija keskikokoisessa palvelualan yrityksessä

“

Päivittäisessä elämässä puhutaan aina asiakkaista. Yrityksen arvojen osalta meiltä ei puutu asiakaskeskeisyyttä ja kulttuurimme on jo hyvin syvällä siinä. Mutta minusta tarvitaan vielä joku muodollinen tapa tehdä siitä konkreettista meidän toteutuksessa. Asiakkaasta puhuminen ja välittäminen on ensimmäinen askel, mutta toinen askel on sitten muotoilun lähestymistapojen, menetelmien ja välineiden käyttö niin, että tällainen arvo oikeasti nivotaan meidän tarjoomiin.

– tiiminvetäjä valmistavan teollisuuden yhtiössä

Muotoilua jo lähes strategisella tasolla hyödyntävissä organisaatioissa muotoilijat korostivat tarvetta nimetyille vastuhenkilöille ja työnkuville asiakaskokemuksen hallintaan tuote- ja palvelulinjat ylittäen sen sijaan, että työ pilkottiin pieniin osiin eri yksikköjohtajille. Muotoilijat vetosivat johtoon tällaisten positioiden luomiseksi, ja he pyrkivät yleisestikin ottaen lisäämään työskentelyä ylimmän johdon kanssa tavoittaakseen koko organisaation.

“

Meidän pitäisi tuoda monta eri organisaation osaa yhteen, ja me kyllä teemme yhteisissä hankkeissa ja ad hocina sitä. Mutta se, mitä me konseptivaiheessa tehdään sille tuotekonseptille, että me saadaan se koko käyttäjäpolku ja eri kompetenssit moniammatillisesti mukaan, niin meidän pitäisi nousta auttamaan sinne koko firman tasolle sen sijaan, että se auttaa yksittäisiä hankkeita.

– muotoilujohtaja suuressa valmistavan teollisuuden yhtiössä

“

Teen juuri parhaillaan sellaista ehdotusta tuonne ihan ylimpään johtoon, että miten me saataisiin sitä asiakaslähtöisyyttä konkreettisilla menetelmillä ja keinoilla. Niin miten se mahdollistuisi, miten me saadaan purettua niitä rakenteita, jotka estää sen tekemisen.

– johtava muotoilija julkishallinnon organisaatiossa



MUOTOILU STRATEGI- SENA NÄKEMYK- SENÄ & TOIMINTANA

23 organisaation muotoilijat kokivat, että muotoilua hyödynnettiin heidän organisaatioissaan strategisesti. Tähän joukkoon kuuluivat lähes kaikki haastatelluista pienyrityksistä ja muotoilutoimistoista – näissä organisaatioissa muotoilijat olivat korkeissa asemissa, ja muotoilijoiden suhteellinen osuus yrityksen henkilöstöstä oli suuri. Muotoilijataustaiset yrittäjät totesivat, että heille muotoilu oli luonnollinen tapa tehdä strategiaa. Pienimmissä yrityksissä se saattoi jopa olla ainoa tapa luoda ja toteuttaa strategiaa:

“

Designin rooli on strateginen vähän pakostikin, kun ei me osata ajatella muulla tavalla.

– muotoilijataustainen pienen fyysisiä tuotteita tarjoavan yrityksen perustaja

“

Kun koko firman olemassaolo perustuu designiin, niin sitä käytetään myös strategisella tasolla kautta linjan.

– muotoilijataustainen palveluyrityksen perustaja

Kun startup-yritykset kasvoivat, muotoilu kykeni säilyttämään strategisen tehtävänsä muotoilijataustaisten perustajien mukanaolon myötä, vaikka muotoilijoiden suhteellinen määrä tyypillisesti laskikin. Sen lisäksi, että muotoilutaustaiset perustajat pysyivät mukana päätöksenteossa, heidän vaikutuksensa näkyi muun muassa muotoiluarvojen kassa linjassa olevissa organisaatiokulttuureissa, joissa keskiössä olivat esimerkiksi jatkuva prototyyppi ja kokeileminen. Myös muotoilutoimistoissa ja joissakin konsulttitoimistoissa muotoilu oli edustettuna läpi organisaation, mukaanlukien strategisessa päätöksenteossa.

“

Me olemme vahvasti olleet muotoilun hyödyntämisen edelläkävijä, ja meillähän totta kai myös designeri on ollut aina hallituksessa. Meillä on siis ammattihallitus, mutta siellä on myös ollut designeredustusta. Ja olemme todella vahvasti olleet kehittämässä aina muotoilun menetelmiä ja siinä mielessä alan edelläkävijä.

– johtaja konsulttiyrityksessä

Lisäksi jotkut keskikokoisten ja suurten yritysten sekä julkisten organisaatioiden muotoilijat sijoittivat organisaationsa Design Ladder -mallin neljännelle, strategiselle portaalle. Keskeisinä kriteereinä strategiselle roolille nähtiin muotoilijoiden tai muotoilutiimien korkea asema, organisaatiokulttuurin yhteensopivuus muotoilun arvojen kanssa tai muotoilun vaikutus strategiaan. Usein tämä edellytti suoraa keskusteluyhteyttä ja ajan mittaan rakennettua tukea organisaation ylimmältä johdolta.

“

Olemme toimitusjohtajaa myöten ajatelleet, että strateginen palvelumuotoilu on yksi niistä asioista, mitkä pelastavat tämänhetkisen tilanteemme. Ja sitten toisaalta ne pienet onnistumiset. Meillä on selkeä suunnitelma ja selkeä työmalli. Meillä on ollut alusta alkaen asiakaskokemuksen ja ihmiskeskeisen transformaation nuotit ja niitä on nyt systemaattisesti toteutettu, saaden pieniä ja isompia onnistumisia yksi kerrallaan. Sitä mukaa on osoitettu hyvän muotoilun arvoa ja päästy enemmän ja enemmän kiinni entistäkin strategisempiin ja visionäärisempiin keskusteluihin.

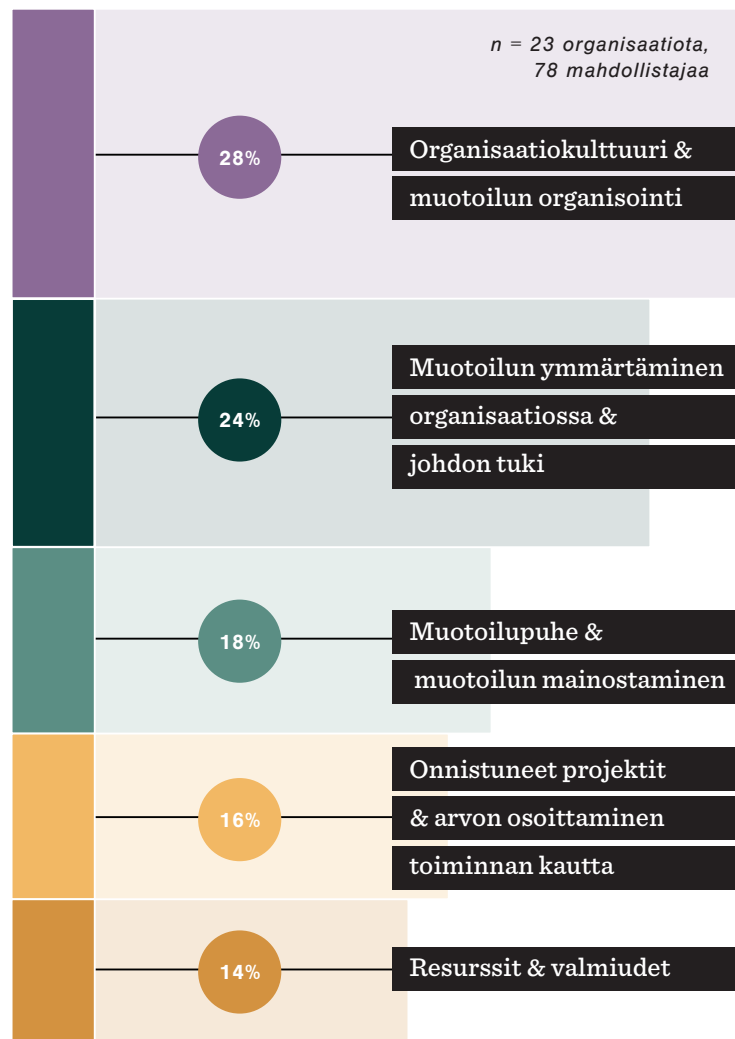
– muotoilupäällikkö suuressa yhtiössä



Muotoilun jalanjälki strategisena

näkemyksenä & toimintana:

Mahdollistajat



Muotoilua strategisesti hyödyntävissä organisaatioissa keskeisiä mahdollistajia olivat organisaatiokulttuuri ja selkeät rakenteet ja muotoilusysteemit. Kokeilevat, matalan hierarkian läpinäkyvät ja avoimet organisaatiokulttuurit, jotka korostivat luottamusta ja vapautta sekä kannustivat ideointiin ja innovointiin, edistivät muotoilun hyödyntämistä korkealla kypsyytasolla.



Meidän arvot ja kulttuuri ovat sellaisia, että me tosi paljon tehdään yhdessä ja tsemptataan ja juhlietaan pieniäkin voittoja. Meillä on myös avoin luottamuksen ilmapiiri, missä saa tehdä ja kokeilla ja mennä välillä pieleenkin. Meillä on hyvä yhteishenki ja emme kilpaile keskenämme, vaan nimenomaan teemme yhdessä. Ne on niitä mahdollistavia tekijöitä.

- johtava palvelumuotoilija pienessä yrityksessä



Ihmisillä on vahvat kiinnostuksen kohteet tiettyihin asioihin, ja jos me määrättäisiin ihmisiä eri suuntiin, niin ehkä muotoilu ei kasvaisi strategiseen asemaan. Mutta sitten kun annetaan vapautta ja vastuuta, 'hei selvittäkää nämä', niin kiinnostus hommia kohti kasvaa todella paljon. Työstä tulee tosi paljon merkittävämpää.

- johtava muotoilija konsultointiyrityksessä

Strategisen tason muotoilu edellytti vahvaa johdon osallistumista ja syvällistä ymmärrystä muotoilun laajuudesta ja kokonaisvaltaisesta luonteesta. Pienissä organisaatioissa oli usein muotoilijoita perustajina tai omistajina, mutta myös muotoilun ulkopuolelta tulevat johtajat, jotka näkivät muotoilun strategisena erottautumistekijänä, saattoivat tarjota riittävää tukea.



Johto ymmärtää muotoilua perinpohjaisesti. He ymmärtää, että mitä designin muotoja on, mitä designin ajattelutavoilla tai menetelmillä voidaan tehdä, mihin kaikkeen sitä voi soveltaa, ja, että kuinka laaja se onkaan se kirjo.

- muotoilujohtaja konsultointiyrityksessä

Muotoilu tunnustettiin usein virallisesti keskeisenä funktiona ja osana päätöksentekoprosesseja. Selkeitä rakenteita, tehtäviä ja muotoiluorganisaatioita pidettiin tärkeinä mahdollistajina.



Muotoilujohtajat periaatteessa keskittyvät designin myyntiin ja tekemään työtä myyntitiimien kanssa designin myymiseksi, aidosti tuoden designin arvoa. Selkeä roolijako ja yhteistyö auttaa varmistamaan, että kaikki on huomioitu jo ehdotustasolta lähtien.

- muotoilija konsulttiyrityksessä

Jopa strategisella tasolla monet muotoilijat korostivat edelleen sitä, että on tärkeää aloittaa ensin pienestä ja osoittaa muotoilun arvo toiminnan kautta. Myös ulkoinen validointi ja hyvän maineen saaminen saattoivat vahvistaa muotoilun asemaa.



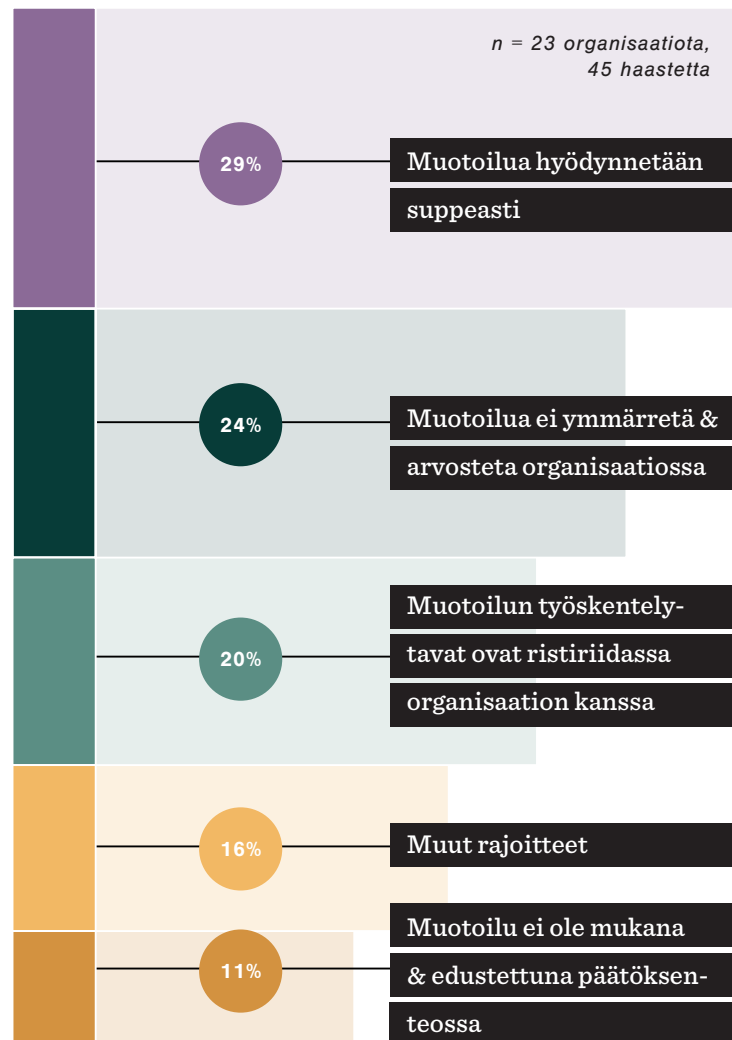
Mitä enemmän me saadaan julkisuutta eri sisäisistä ja ulkoisista kanavista, niin sitä enemmän organisaatio innostuu muotoilusta.

- johtava palvelumuotoilija infrastruktuuriyhtiössä



Muotoilun jalanjälki strategisena näkemyksenä & toimintana:

Haasteet



Vaikka muotoilulla oli strategista vaikutusta, se joutui edelleen toimimaan rajallisin resurssein, etenkin kun verrattiin sisäistä kehitystä tarjoaman kehitykseen.



Suomessa ongelma on se, että palvelumuotoilusta puhutaan hirveesti ja se on jo kartalla, ehkä yritysjohtajatkin on siitä kuullu ja muuta, mutta in-house designerit on aika yksin.

- palvelumuotoilija suuressa yrityksessä



Holistisuuden ja arjen realiteettien välillä on tosi iso kuilu. Sulla ei tule elämässä kuin ehkä kaksi kertaa, jolloin voit tehdä projektin niin kuin se koulussa opetettiin, koska ei ole ikinä niin isoja budjetteja, että voisit todella tehdä tosi hyviä tutkimuksia ja etsiä heikkoja signaaleja aineiston valtamerestä.

- muotoilija konsultointitoimistossa

Suurissa yrityksissä organisaatorakenne saattoi rajoittaa muotoilun strategista hyödyntämistä. Muotoilu oli saatettu organisoida esimerkiksi yrityksen sisäiseksi palveluntarjoajaksi, joka reagoi liiketoimintayksiköiden ja tuotevalikoimien tarpeisiin. Vastaavasti konsulttiyritykset kertoivat, että monilla suuremmillakin asiakasyrityksillä oli edelleen rajalliset resurssit muotoilun pidemmän aikavälin strategiaan investointeihin, ja pienemmissä, muiden kuin muotoilijoiden perustamissa organisaatioissa muotoilu oli vain rajallisesti mukana päätöksenteossa.



Kun olemme ikään kuin talon sisäinen design-alihankkija, niin silloin työ on hyvin reaktiivista kokonaisuuden kannalta, vaikkakin designissa me olemme aina rakentaneet tulevaisuutta ja aktiivisesti jakaneet sitä. Olemme proaktiivisesti ottaneet kantaa, vaikkei sitä aina olekaan ehkä kysytty.

- muotoilupäällikkö suuressa teknologiayhtiössä



Raivostuttaa etten minä kuulu johtoryhmään tässä konsernissa. Se tekee roolini todella oudoksi. Vastaan strategisesta kehittämisestä, mutta en kuitenkaan kuulu siihen ydinporukkaan.

- muotoilupäällikkö keskikokoisessa yrityksessä

Osa muotoilijoista kuvasikin, että heidän pitää edelleen toimia jossain määrin piilossa "peitetehtävissä" ollakseen tehokkaita:



Muotoilusta ei juuri puhuta, vaikka asiakaskeskeisyydestä helposti sitten puhutaankin. Mutta se on varmasti hyvä, että on otettu käyttöön tällöisiä sanoja kuten asiakasvaliointi. Se kuulostaa jotenkin jännittävältä. Ollaan alettu tuomaan uutta sanastoa sinne.

- johtava muotoilija suuressa teollisuusyhtiössä

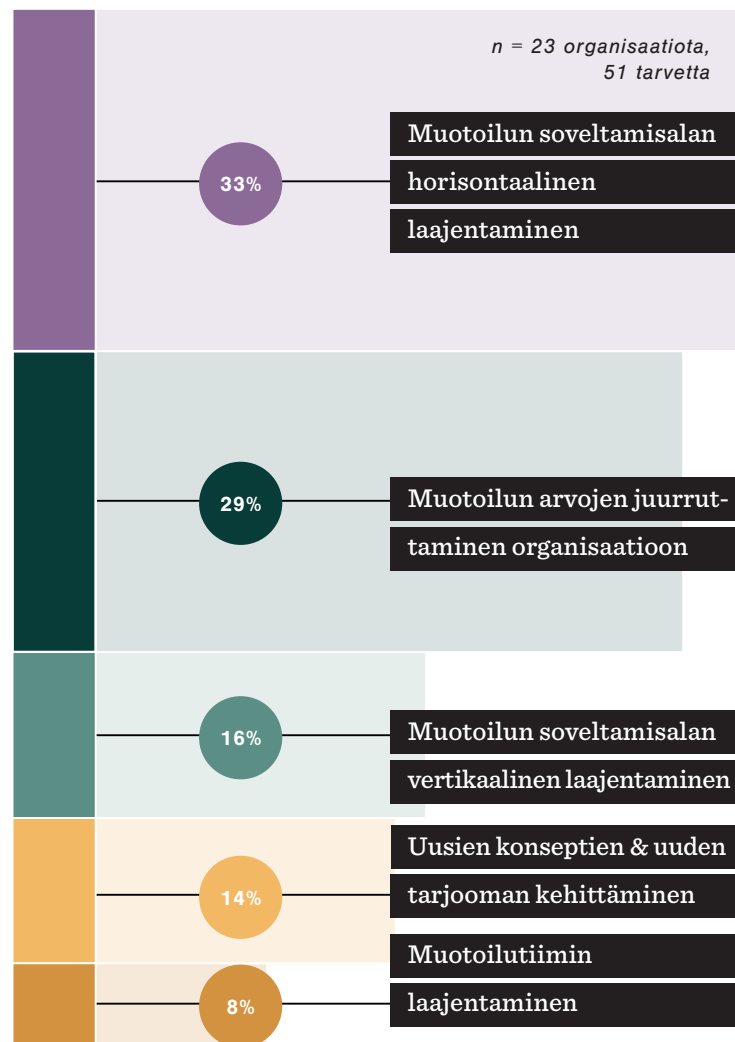
Sen sijaan, että nämä haasteet olisi yhdistetty nimenomaan muotoilun hyödyntämiseen, monien muotoilijoiden mielestä ne heijastivat pikemminkin haasteita organisaatiotason kyvyissä innovointiin, strategiseen kehitykseen ja muutokseen yleensä.



Muotoilun jalanjälki strategisena

näkemyksenä & toimintana:

Seuraavat askeleet



Me tarvitaan yhteisen strategisen tavoitteen kirkastamista ja sen systemaattista rakentamista yhdessä.

- **muotoilupääällikkö keskikokoisessa yrityksessä**

Vaikka muotoilijat pyrkivät edelleen laajentamaan myös nimenomaan muotoilun vaikutusta ja soveltamisalaa, strategisella tasolla monet seuraavat askeleet koskivat koko organisaatiota. Monet muotoilijat pyrkivät laajentamaan muotoilutyötä työntekijäkokemuksiin, etenkin yhdistettynä asiakaskokemuksiin, sekä näiden kahden analytiikkaan.

Haluaisin lähteä rakentamaan kuinka employee experience ja customer experience ovat vahvemmin yksi asia. Että X on experience potenssiin kaksi sen sijaan, että on EX ja CX. Että siitä saisi fiksun kokonaiskuvan molempien sisällöistä ja mittareista. Se auttaisi myös todentamaan ja kehittämään meidän arvojen ja strategian mukaista toimintaa ja asiakaskokemusta entistä systemaattisemmin.

- **johtaja muotoilutoimistossa**

Monet muotoilijat pyrkivät kehittämään parempia mittareita organisaation kokonaisvaltaisempaan ymmärtämiseen ja rakentamaan muotoilutavoitteita organisaation laajuisten tavoitteiden sisään pelkkien muotoilutiimien tavoitteiden sijasta.

Meidän pitäisi kehittää ymmärrystä ja analytiikkaa liiketoiminnasta, eli miten raha liikkuu ja millä logiikalla, ja miten sitä asiaa voi kehittää ja buustata paremmaksi.

- **muotoilujohtaja kulutustavarayhtiössä**

Muotoilijat pyrkivät myös parantamaan organisaatioiden innovaatioprosesseja. Yleensä tavoiteltiin osallistavampia käytäntöjä työntekijöiden, asiakkaiden ja kansalaisten parissa työskentelyyn, ja toisaalta haluttiin enemmän mahdollisuuksia radikaalimmalle innovoinnille ja pitkän aikavälin tulevaisuusajattelulle.

Toki se on hienoa, että meillä on nykyään toi Orchidea, jonne voi laittaa ideoita ihan kuka tahansa, vaikka tehtaan työntekijä tai konttoristi. Eli ei tarvitse olla mikään innovaattori. Koen kuitenkin, että porukkaa pitäisi osata ottaa vielä laajemmin mukaan projekteissa. Meillä on firman sisällä pitkiä työsuhteita ja vuosien osaamista, ja sitä kautta paljon hiljaista tietoa, jota pitäisi jotenkin valjastaa käyttöön. Tämän lisäksi meillä on myyntikenttä, joka saa palautetta suoraan myyjäkunnalta, eli retailereilta. Sen kun saisi kohtaamaan, että tarve kumpuaisi myynnistä ja että ratkaisussa kuunneltaisi talon sisällä muitakin ihmisiä kuin päätävässä asemassa olevia.

- **muotoilupääällikkö suuressa yhtiössä**

Siihen haluaisin keksiä vastauksia että miten sellainen radikaali innovaatio saataisiin ujutettua tiiviisiin kehitysprosesseihin, jotka ovat tosi naulattuja ja lukittuja.

- **muotoilujohtaja kulutustavarayhtiössä**

Muotoilijat olivat myös innostuneita innovaatiotoimien laajentamisesta organisaation uusille osa-alueille. Esimerkiksi uudet raaka-aineet, digitalisaatio ja kiertotalous nähtiin osa-alueina, joissa muotoilu voisi johtaa organisaation ponnisteluja uusien mahdollisuuksien kartoittamiseksi.

Kommentti:

STRATEGISEN MUOTOILUN SANA- VARASTON RAKENTA- MINEN



Design+Sustainability -hankkeen laajamittainen katsaus muotoilun tilaan suomalaisissa organisaatioissa luo arvokasta pohjaa alan kehittämiseksi. On tärkeää, että saamme muodostettua yksittäisiä yrityksiä ja vaikutelmia laajemman kokonaiskuvan. Tieto mahdollistaa vertailun ja peilipinnan erilaisissa organisaatioissa toimiville muotoilijoille ja päättäjille. Toisaalta se mahdollistaa myös laajemman keskustelun suomalaisesta osaamisesta ja kilpailukyvyistä, ja miten näitä voidaan hyödyntää ja vahvistaa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että muotoilu on ilahduttavan monella alalla jo mukana erilaisten organisaatioiden toimintaa. Olemme edenneet satunnaisesta hyödyntämisestä monimuotoiseen muotoiluun. Tämä on hieno löydös ja asia, johon on monen kehitysprojektin turvin vuosien varrella pyritty.

Strategisella tasolla toimiminen on tulosten valossa vielä kuitenkin harvinaista ja ohutta. Kansainvälisiin edelläkävijiin verrattuna mittakaava on vielä tyyppillisesti pistemäistä niin syvyydessä kuin laajuudessa. Muotoilu on toistaiseksi harvemmin jalkautettuna omina yksikköinä toiminnan koko kirjoon, tuotekehityksestä henkilöstöjohtamiseen ja toimitusketjujen hallinnointiin.

Tahtotilaa muotoilun strategiseen hyödyntämiseen löytyy tutkimuksen valossa. Aina ei kuitenkaan ole välttämättä selvää muotoilijoille itsellekään mikä tarkempi tavoite hyödyntämiselle on strategisella tasolla. Kun ylimpään johtoon asti päästään, halutaanko tehdä asiakasymmärrystä, tulevaisuustyötä, merkitysten rakentamista, kuluttaja- ja trendituntemusta, strategiatyötä, vai jotain muuta?

Johtoryhmän toimintaan nivoutuminen vaatii uusia taitoja myös muotoilijoiden omaan kompetenssiin. Vaikka strateginen hyödyntäminen vaatii johdon tukea ja ymmärrystä onnistuakseen, muotoilijoiden tehtävänä on tulla vastaan johdon omalla kielellä. Strategisen muotoilun tavoitteiden kirkastaminen ja erittely voi olla seuraava askel vaikuttavuuden kehittämiseksi organisaatioissa.

Anna Valtonen

Strategisen muotoilun professori
Aalto-yliopisto

Kommentti:

MUOTOILUN HYÖDYNTÄMIS- ASTE KASVAA SUOMALAI- SISSA ORGANISAA- TIOISSA



Muotoilun hyödyntäminen suomalaisissa yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa on lisääntynyt ja syventynyt viime vuosina. Käsillä oleva haastattelututkimus antaa viitteitä siitä, että organisaatiot ovat vähitellen siirtymässä kohti syvempää ja laajempaa muotoilun hyödyntämistä. Pistemäinen ja myöhäisessä vaiheessa lisätty muotoilu ei ole enää yleisin hyödyntämistapa vaan yhä useampi organisaatio on sisällyttänyt muotoilun vakiintuneeksi osaksi prosessejaan. Samoin muotoilun hyödyntäminen organisaatioiden strategisella tasolla on jo melko laajaa.

Kiinnostava havainto haastatteluista on se, että muotoilua suurimmalla volyymilla hyödyntävät suuret ja keskisuuret yritykset ovat melko harvoin niitä jotka hyödyntävät muotoilua strategisella tasolla. Sen sijaan strateginen hyödyntäminen painottuu pieniin yrityksiin, kasvuyrityksiin ja konsulttitoimistoihin, jotka ovat 'design natiiveja', joille muotoilu on kasvun ja menestyksen avain. Isot toimijat toki omaksuvat toiminnan uudistamiseensa uusia tuulia, mutta samalla niiden toiminta jäsentyy pitkälle olemassa olevien rakenteiden varaan. Melko lailla samanlainen dynamiikka on ollut aiemmin nähtävissä vaikkapa käyttäjälähtöisyyden ja ympäristökestävyyden omaksumisessa: suuret yritykset hyödyntävät mutta ovat harvoin aivan etulinjassa minkään uudistuksen kanssa.

Toinen kiinnostava havainto koskee muotoilun syvemmän hyödyntämisen ajureita ja haasteita: niistä on vaikea löytää yhtä selkeää kehityspolkua tai muita keskeisempää osa-aluetta ilman datan hienojakoisempaa perkaamista. Mahdollinen syy voi löytyä siitä, että 'muotoilu' on erittäin moninainen ja vaihteleva alue organisaatioista toiseen. On hyvin eri asia toteuttaa teollista muotoilua konepajateollisuudessa, palvelumuotoilua terveydenhuollossa, muotisuunnittelua tekstiiliteollisuudessa tai ketteriä muotoilumenetelmiä IT-järjestelmien kehittämisessä. Asiakaslähtöinen kulttuuri ja ketterät toimin-

tatavat ovat yleisesti yhteensopivia muotoilun hyödyntämisen kanssa, mutta kehityspolut voivat olla yllättävänkin moninaisia.

Esimerkiksi käyttäjävetoisten innovaatiomenetelmien hyödyntämistä tutkiessa olemme huomanneet, että ylöspäin kiivetävät tasomallit eivät välttämättä heijasta hyödyntämisen realiteetteja kovin hyvin. Todellinen tarve organisaatioissa vaihtelee tapaus- ja tilannekohtaisesti. Tutkimuksessamme viidesosa käyttäjävetoisten innovaatiomenetelmien hyödyntäjistä vakiinnutti uuden toimitavan syvälle hyödyntämistasolle, mutta yleisemmin kehityksen orientaatio muuttui ajan myötä – useamman kerran. Niin käyttäjävetoisten innovaatiomenetelmien kuin muotoilun osalta kehitykselle onkin hyvä lähtökohta pohtia miten ja missä ne voivat tukea organisaatiota parhaiten juuri nyt, sekä miten muuttuvat tarpeet hyödyntämiselle voidaan tehokkaasti tunnistaa.

Sampsa Hyysalo

Yhteissuunnittelun professori
Aalto-yliopisto

KESTÄVYYDEN MUOTOILU

Kohti ympäristövastuullisuutta

Kohti sosiaalista edistystä

Kohti taloudellista kehitystä

Vaihtelevia vaikutteita

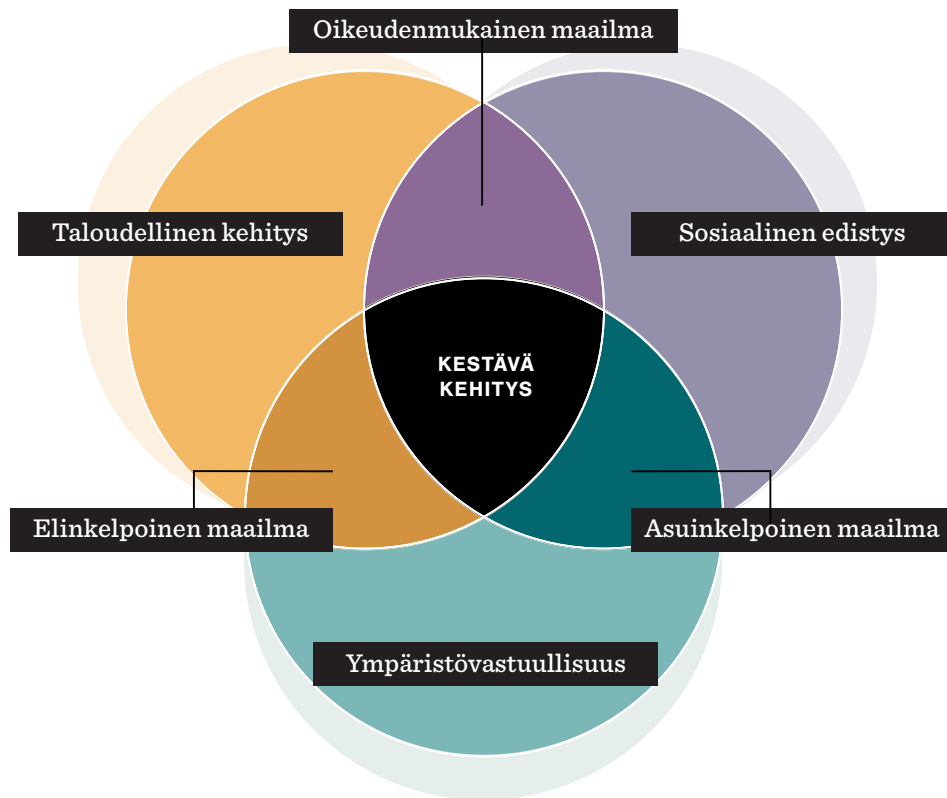
Kokonaisvaltaisen kestävyiden rakentaminen

Muotoilijoiden 6 tehtävää

kestävyyden edistämässä organisaatioissa

Kestävä kehitys

Kestävän kehityksen osatekijät (lähde: Science for Environment Policy (2015) In-depth Report 12. SCU, UWE: Bristol. Saatavissa: European Commission - Science for Environment Policy)



Johdanto:

Muotoilulla kestävyttä

Kokonaisvaltainen kestävyys rakentuu kolmesta tukipilarista: sosiaalisesta, ekologisesta ja taloudellisesta kehityksestä. Usein puhutaan myös *ihmisten, maapallon ja vaurauden* muodostamasta kolmikannasta (ns. triple bottom line). Käytännössä nämä osat kuitenkin joskus nähdään vastakkaisina, ja monet päättäjät kokevat, että heidän pitää valita ihmisten eriarvoisuuden vähentämisen, maapallon suojelun tai taloudellisen vakauden ja voiton välillä. Ihmiskunnan nyt kohtaamat haasteet ovat monimutkaisia ja systeemisiä, edellyttäen laajoja systeemitaso muutoksia¹. Muotoilulla on tähän paljon annettavaa, sillä se soveltuu tulevaisuuteen suuntautuvaan päätöksentekoon epävarmoissa olosuhteissa.

Vaikka kestävä kehitys määriteltiin vuoden 1987 Brundtlandin raportissa hyvin ihmiskeskeisesti, sen painopiste on ollut käytännössä pitkälti ympäristövastuullisuudessa. Muotoilu voi nousta keskeiseen rooliin kestävyiden kolmen tukipilarin tasapainottamiseen ja systeemisen muutoksen edistämiseen. Kun haastateltujen 101 organisaation muotoilijat kuvailivat kestävä muotoilua, heidän näkökantansa vaihtelivat käytännöllisen ja visionäärin välillä. Käsittelemme tässä osiossa sitä, miten kestävä muotoilu ymmärrettiin käytännössä, millaisia esimerkkejä muotoilun hyödyntämisestä löytyy kestävyiden kolmella osa-alueella ja niiden yhtymäkohdissa, sekä miten muotoilijat itse näkevät voivansa edistää kestävyttä organisaatioissa.

Kestävälle muotoilulle, kuten muotoilulle ylipäätään, ei ole syntynyt yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Monet haastatelluista muotoilijoista korostivat termin monitulkintaisuutta ja kontekstisidonnaisuutta, mutta siihen liitettiin kuitenkin vahvasti eettisyys, kokonaisvaltaisuus ja elämänlaatu keskeisyys.

Tämä kuvastaa muotoilijoiden kokemaa vastuuta siitä, ettei yhteiskunnalle lisäarvoa luotaessa samalla tehdä vahinkoa. Muotoilun rooli organisaatiossa ja organisaation ala vaikuttivat vahvasti siihen, miten hyvin muotoilijat kokivat pystyvänsä toteuttamaan näitä arvoja.

Muotoilijat liittivät työnsä useimmiten ympäristölliseen kestävyteen, sitten sosiaaliseen kestävyteen ja vähiten taloudelliseen kestävyteen. Muotoilijoilla oli selkeä näkemys siitä, mitä ekologinen kestävyys tarkoittaa, ja monet haastatelluista muotoilijoista viittasivat useisiin projekteihin, joissa he olivat olleet mukana, sekä vakiintuneisiin menetelmiin, kuten elinkaariajatteluun. Lisäksi ekologinen kestävyys nähtiin osana organisaatioiden visiota, missiota ja strategiaa. Muotoilun ja ympäristöllisen kestävyden yhteys oli erityisen selkeä fyysisten tuotteiden yhteydessä, kehittäen ja käyttäen uusiutuvia materiaalivaihtoehtoja, kiertotaloutta noudattavia ratkaisuja ja vähentäen energiankulutusta. Kaiken kaikkiaan, ympäristövastuullisuus ei näytä rajautuvan vain vastuullisuustiimeihin, vaan muotoilijat edistivät sitä laajassa kirjossa erilaisia yksiköitä ja organisaatioita.

Joitakin sosiaalisen kestävyden osa-alueita, kuten käytävyyttä ja saavutettavuutta, tuotiin esiin ja kehitettiin usein, mutta toisia harvemmin ja vähemmän järjestelmällisesti, kuten monipuolisen osallistumisen varmistamista ja sosiaalista koheesiota. Muotoilijat kertoivat kyllä sosiaalisesta näkökulmasta, eli ihmis- ja tarvelähtöisyydestä, mutta sen yhteys kestävyteen ei ollut yhtä selkeä kuin arvonluontiin yleisesti organisaatioissa. Tämä tuntui liittyvän siihen, että sosiaalisen kestävyden pyrkimyksiä ylipäätänsä ei oltu ilmaistu organisaatioissa selvästi. Vaikka jotkut muotoilijat mainitsivat saavu-

tettavuuteen liittyvää lainsäädäntöä ja organisaatioiden visioita, monet kuvatuista esimerkeistä olivat yksilöiden aloitteita ja intohimoprojekteja, joita ei oltu vielä linjattu organisaatioissa.

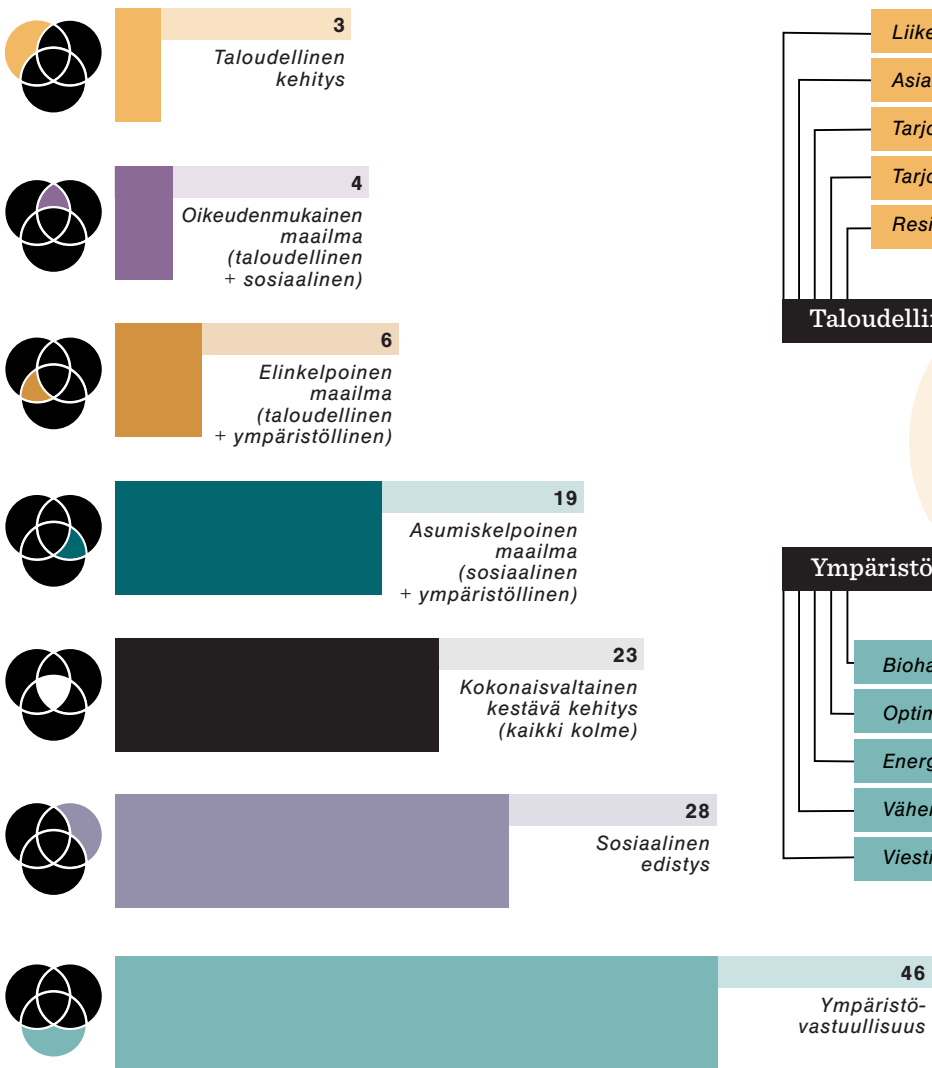
Ympäristölliseen ja sosiaaliseen kestävyys verrattuna taloudellinen kestävyys oli heikoin kestävyys tukipilareista. Vaikka monissa organisaatioissa muotoilussa keskityttiin liiketoiminnan kannattavuuteen ja lisäarvon luomiseen, taloudellisen kestävyys merkitys ja käytännöt olivat usein epäselviä. Monet muotoilijat myös huomauttivat, että taloudellinen kestävyys kuului organisaatioissa toisen yksikön tai toiminnon alaisuuteen. Muotoilun hyödyntämisen rajoitukset organisaatioissa yhdessä taloudellisen kestävyys käsitteen epäselvyyden kanssa vaikuttivat jonkin verran rajoittavan kestävyys tavoittelua tällä osa-alueella. Siitä huolimatta tulokset näyttävät, että liiketoimintamallien kannattavuus, tarjooman arvo, tarjooman saavutettavuus ja kattavuus sekä resilienssi ekosysteemit tarjoavat lähtöpisteen taloudellisen kestävyys kehittämiseen muotoilun avulla.

Lähdeviitteet

¹ Gaziulusoy & Erdoğan Öztekin (2019). Design for sustainability transitions: Origins, attitudes and future directions. Sustainability, 11(13), 3601.

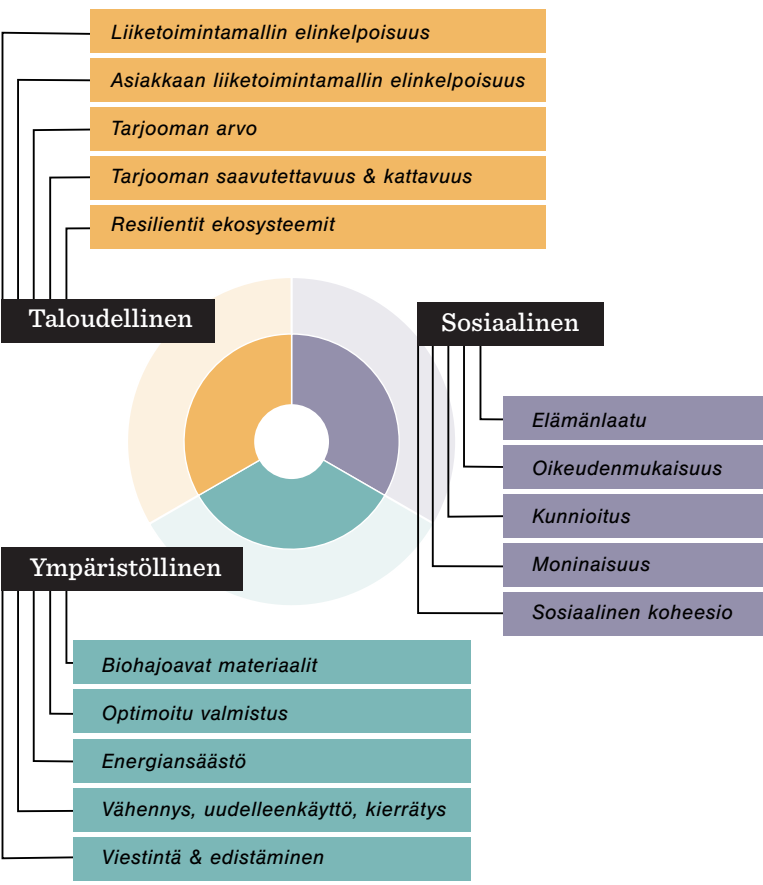
Kestävän muotoilun määrittely

Luvut perustuvat poimintoihin 101 haastattelusta.



Kestävän kehityksen edistäjät

Tärkeimmät alueet, joilla muotoilu on vaikuttanut 101 organisaation kestävyys.



KOHTI YMPÄRISTÖ- VASTUULLI- SUUTTA

“

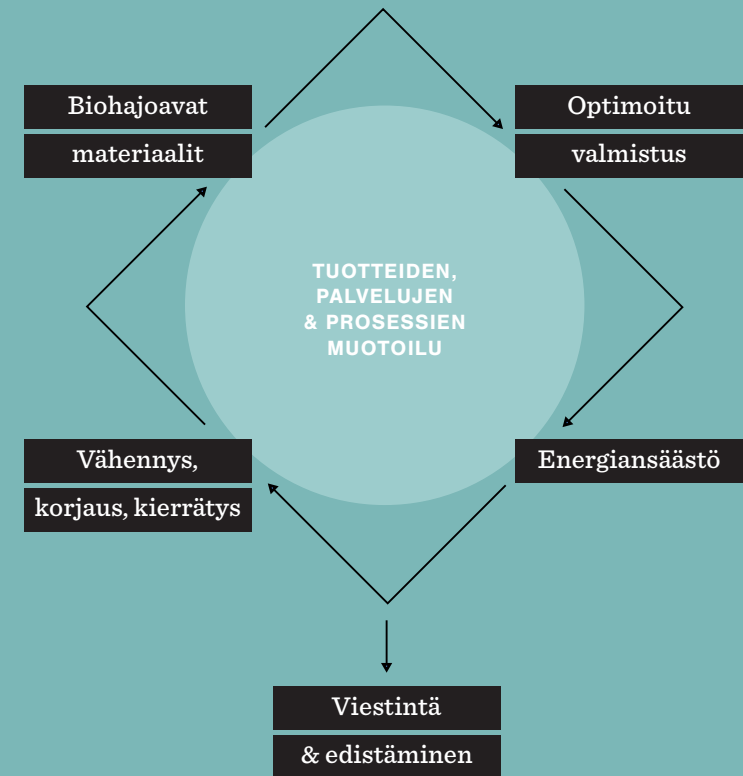
Meidän pitää ajatella tuotteidemme koko elinkaarta. Sen sijaan että myisimme mahdollisimman paljon ja maksimoisimme voitot, on tärkeä ajatella toimintamme laajempia vaikutuksia. Jos myymme tuotteen, mikä on tuotteen elinkaari? Miten se palautetaan? Miten se korjataan? Miten sitä voidaan käyttää uudestaan? Miten se kierrätetään? Onko mahdollista tehdä se hiilineutraalisti tai ainakin kompensoida hiilijalanjälki? Palvelumuotoilun työkalut toimivat erittäin hyvin erilaisten skenaarioiden mallintamisessa ja auttavat ajattelemaan pidemmälle.

- Maria Solovjev, Impact Design Lead, Adventure Club

Kun haastatellut muotoilijat pohtivat miten muotoilu edistää ympäristöllistä kestävyttä heidän organisaatiossaan, he toivat esille tilaisuuksia kestäväälle muotoilulle tuotteiden ja palveluiden useissa eri elinkaaren vaiheissa. Yleisiä esiin nousseita alueita olivat esimerkiksi ympäristötietoisuuden parantaminen omassa organisaatiossa ja materiaalien alkuperän, hankintojen, valmistuksen sekä jakelun parantaminen. Myös tuotteiden energiankulutus, pitkäikäisyys ja uudelleen kierrätettävyys nousivat usein esiin. Muotoilijat kertoivat esimerkkejä sekä omista vihreistä aloitteistaan, joilla he olivat pyrkineet innostamaan muita, että tarjoamastaan tuesta ympäristöystävällisempien ratkaisujen mahdollistamiseksi muille.

Lähes kaikki haastatellut muotoilijat mainitsivat tapoja tukea ekologista kestävyttä työssään, mutta syyt tälle vaihtelivat. Suurin osa perusteluista liittyi **asiakkaiden vaatimuksiin, säädöksiin ja organisaation kulttuuriin**. YIT:n johtava palvelumuotoilija mainitsi esimerkiksi kalliimpaan puurakentamisen panostamisen asiakaskysynnän vuoksi, ei pelkästään lainsäädännön vuoksi. Materiaalivalinta tarjosi täten kilpailu-

Mihin nykymuotoilu keskittyy
ympäristövastuullisuudessa:



Energiansäästö	67	
Biohajoavat materiaalit	61	
Optimoitu valmistus	54	
Vähennys, korjaus, kierrätys		
Viestintä & edistäminen	46	78

Perustuu 101 organisaatiosta saatuuun 258 esimerkkiin

Biohajoavat materiaalit

Yli 10 prosenttia haastatelluista muotoilijoista (työskennellen tuotannon, vähittäiskaupan, korjauksen taikka ammatillisessa, tieteellisessä tai teknisessä toimialalla) kertoivat ajavansa siirtymää kohti biopohjaisia tai käsittelemättömiä materiaaleja. Usein tämä liittyi muoviosien korvaamiseen, kuten Fredman Groupissa, jossa tarjotaan biohajoavaa vahapaperia vaihtoehdona muovikääreelle. Monissa tapauksissa muotoilijat hakivat ja kehittivät uusia materiaalivaihtoehtoja. Esimerkiksi Fiskars lanseerasi kierrätetystä teräksestä sekä kierrätetystä muovista ja selluloosasta kehitetystä biokomposiitista valmistetut saksat. Viisi muotoilijaa mainitsi etsivänsä jo kierrätettyjä materiaaleja tai yrityksen omia ylijäämämateriaaleja ennen uusien hankkimista - esimerkiksi Fazer tekee kauran kuoresta leipäpusseja. Meyer Turku -yrityksen muotoilujohtaja kertoi, että he aktiivisesti välttävät vaarallisia materiaaleja (esim. maaleissa, paristoissa ja pinnoitteissa) helpottaakseen kierrätystä ja purkamista.

“

Meillä on esimerkiksi nyt iso kysymys vastuullisuuden näkökulmasta, että 2030 mennessä kaikki meidän tuotteet pitäisi olla uusiutuvista raaka-aineista tai kierrätettävistä materiaaleista. Olen nostanut esille, mites esimerkiksi nykyiset IOT-laitteet saamme kehitettyä mahdollisimman kestävästi. Etsimme jatkuvasti uusia keinoja parantaa asiaa entisestään. Meidän IoT-laitteiden avulla ammattikeittiöt pystyvät toimimaan kestävämmän esimerkiksi ruokahävikkiä tai ruokaturvallisuutta parantamalla.

– Elina Halinen, Design and Development Director (Digital solutions), Fredman Group

Muotoilijoiden rooli ympäristöä säästävissä materiaalivalinnoissa vaihteli organisaation käytäntöjen noudattamisesta parempien vaihtoehtojen omaaloitteelliseen etsimiseen ja uusien vaihtoehtojen kehittämiseen. Monet yritykset, kuten Finnair, ovat päättäneet tehdä yhteistyötä vain sellaisten toimijoiden kanssa, joilla on todistus vastuullisuudestaan ja hankkia raaka-aineet läheltä voidakseen paremmin valvoa ja taata ympäristövastuulliset käytännöt toimitusketjuissa. Paikallisten materiaalien suosimisen kerrottiin hyödyttävän yhtä lailla ympäristöä (vähemmän kuljetusta, helpompi valvonta ja pienempi kuormitus) kuin tuotteiden pitkäikäisyyttä, kun niissä käytettiin nimenomaan alueellisiin oloihin sopeutuneita materiaaleja, kertoi Kuja Studion osakas ja muotoilija. On huomionarvoista, että konsulttitoimistojen muotoilijat nähtiin aktiivisesti edistävän biopohjaisten ja kierrätettyjen materiaalien käyttöönottoa asiakasprojekteissaan, kuten Pentagon Design uudistaessaan kotitalouksille tarkoitettuja Mysoda-hiilihapotuslaitteita hyödyntämällä UPM Formi EcoAcen kehittämää biokomposiittia.

Optimoitu valmistus & tuotanto

Useat muotoilijat kuvasivat kuinka valmistusprosessin ympäristökuormitusta oli vähennetty materiaalin käyttöä optimoimalla. Esimerkiksi Aivanin tuotesuunnittelun johtajan mukaan se, ettei materiaaleja tuhjata ja että turhia osia ei ole, on sekä kustannustehokasta että luo kevyempiä tuotteita, jotka ovat asiakkaille miellyttävämpiä käyttää. Jotkut muotoilijat puolestaan kertoivat pienentävänsä ympäristökuormitusta parantamalla tuotteiden tehokkuutta. Esimerkiksi Elisa vähensi antennien määrää säilyttäen toimivuuden ennallaan, mikä vähensi tarvittavaa tuotantoa ja huoltoa. Samaan tapaan Metsä Boardin pakkauspalvelun johtaja kertoi, että hiilipäästöjä oli vähennetty 30 prosenttia pelkästään käyttämällä

vähemmän ja kevyempää materiaalia ja poistamalla muovikalvo pakkauksista. Tämän lisäksi esimerkiksi Huldin ja Keskon muotoilujohtajat ovat olleet optimoimassa jakelun ympäristöystävällisyyttä. Monien muotoilijoiden tehtäviin kuuluikin priorisoida ja tarkastella kokonaiskuvaa sen kannalta, mikä ongelma kannattaa ratkaista ensin. Esimerkiksi Cargotec on sitoutunut Science Based Targets -aloitteen mukaisesti rajoittamaan globaalin lämpötilan nousun 1,5 °C:een ja asettanut tavoitteeksi pienentää päästöjään vähintään 50 prosenttia arvoketjussaan vuoteen 2030 mennessä. Vuosina 2021–2024 tavoite on vähentää hiilidioksidiekvivalenttia jo miljoonalla tonnilla.

Energiansäästö

Suurin osa energiankulutuksen vähentämiseen liittyvistä toimituksista liittyi hiilijalanjäljen laskemiseen tuotteiden käyttövaiheessa. Monissa tapauksissa tuotiin esille datan käytön vaikutus, ja esimerkiksi Adventure Clubin muotoilijat kuvasivat, että kissavideoiden katselu internetissä vertautuu autolla ajamiseen hiilijalanjäljeltään. Siksi muotoilun vaikutusta datan käyttöön ja energiankulutukseen pidettiin monissa organisaatioissa ekologisen kestävyuden kannalta merkittävänä. Esimerkiksi Avidlyn toimitusjohtaja kertoi, että koodin muokkaaminen oli yksi tapa lisätä tehokkuutta ja vähentää energiankulutusta. Muotoilijat kertoivat myös esimerkkejä toimiston energiankulutukseen liittyvistä aloitteista, kuten tuulitai aurinkoenergiaan siirtymisestä tai energian tarpeen vähentämisestä eristämällä tai LED-valoilla. Esimerkiksi GoForen Good Growth Offering -johtaja totesi, että digitalisaatio on jo ohittanut pandemiaa edeltävän lentoliikenteen hiilipäästöt. Nämä oivallukset lukuisien muiden kanssa ajoivat muotoilijoita laajentamaan organisaatioiden kestävyudessa huomioitavia tekijöitä päätöksenteossa.

Vähennys, korjaus, kierrätys

Muotoilijat pyrkivät ympäristölliseen kestävyteen myös tekemällä tuotteista pitkäkestoisia. Esimerkiksi Vaisalan tuotteiden elinkaari on 10–20 vuotta, ja Pentagon Designin tuotteista tehdään tarkoituksella vähemmän trendiriippuvaisia, jotta ne kestäisivät paremmin aikaa. Molempien tavoitteena on vähentää ylimääräistä kulutusta. Hakola Huonekalu Oy:n toimitusjohtaja ja luova johtaja kertoi tasapainoilusta kierrätettyjen mutta kestävien materiaalien hyödyntämisessä, sekä asiakkaiden tukemisesta ympäristövastuullisuuden optimoinnissa. Muotoilijat huomioivat myös kiertotalouden näkökulmat – esimerkiksi Lassila & Tikanoja käsitteli jätettä ja hyödynsi sitä uusiin tarkoituksiin, ja Agile Work loi moduuleista koostuvia tilaratkaisuja yhteensopivuutta ja kestävyttä parantamaan sekä valitsi helposti korjattavia ja kierrätettäviä huonekaluja. Muotoilijat kuvasivat myös hankkeita, joissa kierrätystä helpotettiin asiakkaille. Esimerkiksi Solita suunnitteli Fiskarsille littala Vintage -palvelun, jossa kuluttajia palkittiin lahjakortein heidän palauttaessaan vanhoja tuotteita. Näin saavutettiin sekä uusia tuotteita ostavia että vintage-tuotteita suosivia asiakkaita. Myös Loihde Factorin ja Fortumin muotoilijat ovat pyrkineet parantamaan kierrättämisen käyttäjäkokemusta, ja Huhtamaki on asettanut tavoitteeksi tehdä kaikista tuotteista kierrätettäviä, kompostoitavia tai uudelleen käytettäviä vuoteen 2030 mennessä.



*Meidän tuotesuunnittelussa pyritään aina siihen, et se asiakas ei osta meiltä sitä saman kategorian tuotetta kun ker-
ran elämässään. Että suunnitellaan ne tuotteet niin, että ne
ihan oikeasti kestävät. Ja jos asiakas haluaa niistä jossain
vaiheessa luopua, niillä on myös jälleenmyyntiarvo. Tuot-
teet ovat myös huollettavia, ja ohjeistamme asiakkaat siihen*

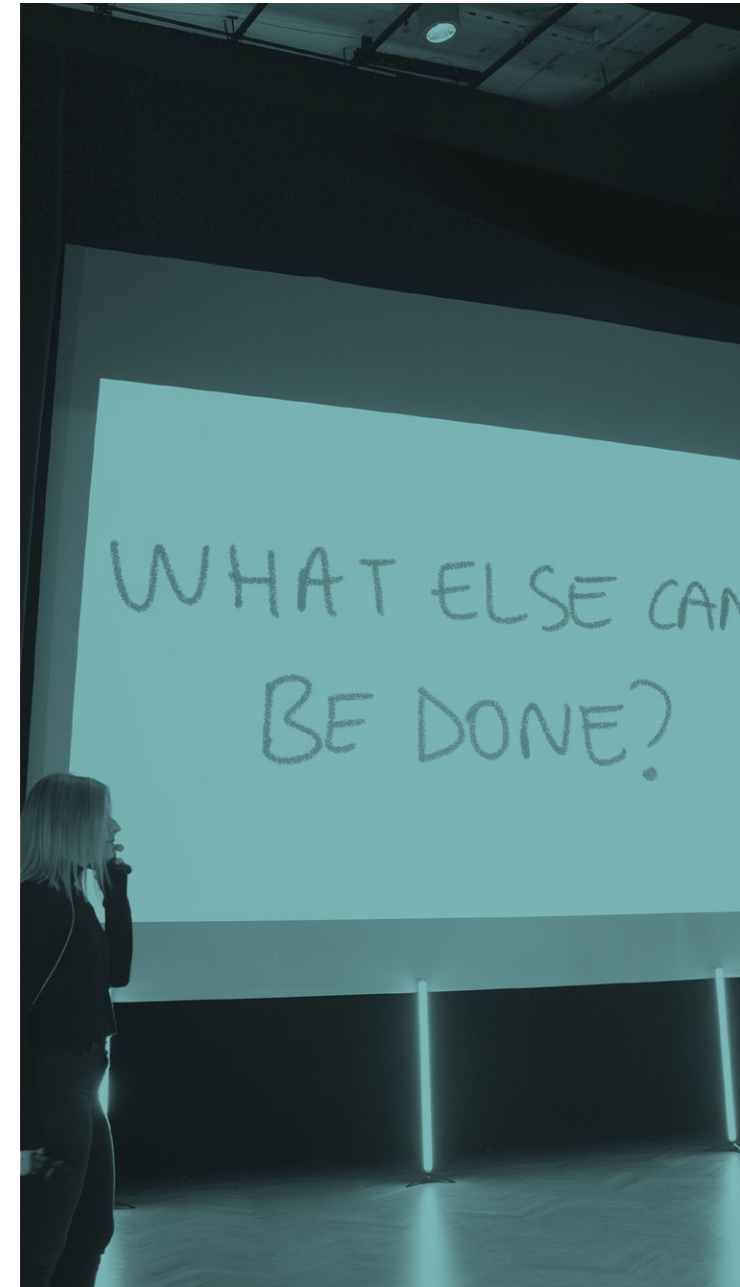
miten ne tuotteet huolletaan ja pidetään kunnossa.

– Matti Puomio, Partner & Designer, Kuja Studio

Viestintä, brändäys & tuki

Ympäristöystävällisemmän tarjooman luomisen lisäksi monet muotoilijat toivat esille kuinka tärkeää on tehdä nämä hyödyt selviksi asiakkaille, jotta asiakkaat kykenevät tekemään vastuullisia valintoja. Muotoilu keskittyi usein tältä osin tuotteiden ympäristövaikutusten läpinäkyvyyden ja viestinnän kehittämiseen. Esimerkiksi S-ryhmä näyttää ostettujen tuotteiden hiilijalanjäljen mobiilisovelluksessaan, ABB:n EnergySave laskee miten paljon asiakkaalta säästyy energiaa taajuusmuuttajalla, ja Rockseri Oy esittelee saamiaan sertifikaatteja verkkosivustollaan.

Viestintää käytettiin myös tekemään ympäristötietoisesta kulluttamisesta houkuttelevampaa. Esimerkiksi Holiday Club Resorts Oy:llä on sähköautojen latauspisteitä lähellä hotellien pääsisäänkäyntejä, ja Vincit on asettanut vastuullisimman vaihtoehdon ensimmäiseksi oletusarvoksi ohjaamaan asiakkaita sen valintaan. B2B-puolella Lassila & Tikanoja auttaa asiakkaita mittaamaan ja vähentämään hiilijalanjälkeään ja kertomaan vaikutuksista eteenpäin asiakkaiden asiakkaille, ja Adventure Club tuki startup-yhtiötä (Puro.earth) rakentamaan maailman ensimmäisen B2B-markkinapaikan hiilenpoistoa varten. Muotoilijat olivat aktiivisia myös organisaatioitensa muiden sisäisten toimijoiden tukemisessa. Esimerkiksi VTT:n muotoilijat kehittivät puitteet ja menetelmiä suunnitella kestäviä ratkaisuja asiantuntijoiden kanssa, ja Kuja Studion muotoilijat toteuttivat poikki organisaation työpajoja, joilla parannettiin ekologisen jalanjäljen ymmärrystä yrityksessä.

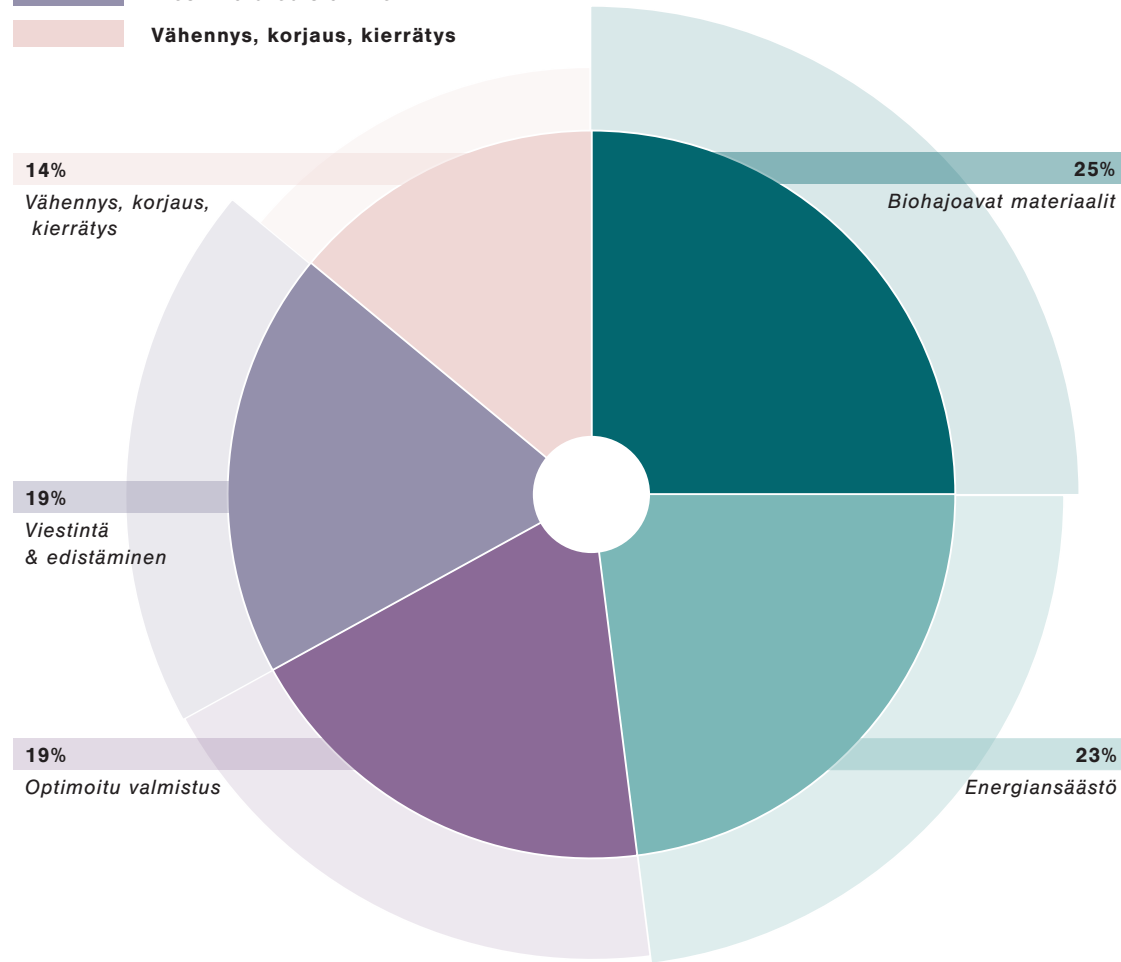


Ympäristövastuullisuus

erityyppisissä organisaatioissa

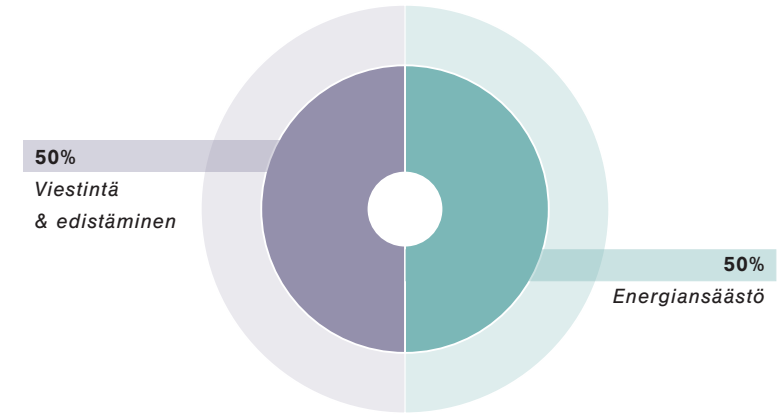
Muotoilun merkitystä ekologisesti kestävässä ratkaisussa korostettiin enemmän yksityisen puolen organisaatioissa kuin julkisissa organisaatioissa. Yritysten ja konsulttitoimistojen muotoilijoilla oli keskimäärin 3,1 haastattelupoimintoa, joissa kerrottiin ekologisesta kestävydestä, verrattuna julkisten organisaatioiden yhteen.

- Biohajoavat materiaalit
- Energiansäästö
- Optimoitu valmistus
- Viestintä & edistäminen
- Vähennys, korjaus, kierrätys



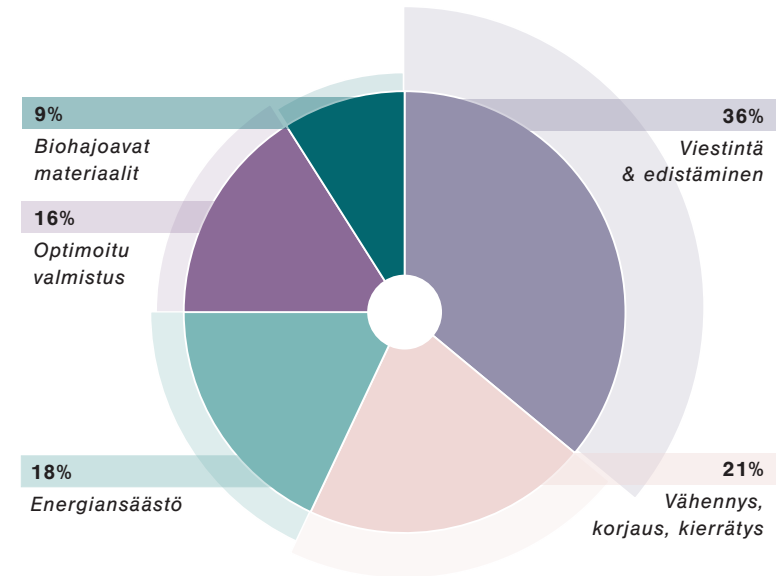
Yksityisten yritysten sisäiset muotoilijat

n = 66 organisaatiota, 215 poimintoa



Julkisten organisaatioiden sisäiset muotoilijat

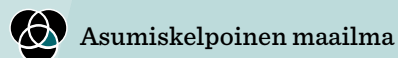
n = 6 organisaatiota, 6 poimintoa



Konsulttitoimistojen muotoilijat

n = 29 organisaatiota, 81 poimintoa

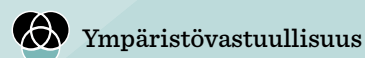
KÄYTÄNNÖSSÄ:



Asumiskelpoinen maailma

Energiaudistuksia Helsingin kaupungin tuella

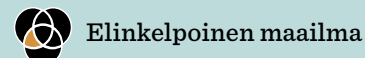
Helsingin kaupunki on lanseerannut projektin, jossa kehitetään asunto-osakeyhtiöiden energiaudistuspalveluja tukemalla maalämmön, lämmön talteenottojärjestelmän käyttöä tai entistä eristävämpiin ikkunoihin tai kattoon vaihtamiseen liittyviä pohdintoja. Palvelutarjonta liittyy vahvasti ympäristövastuullisuuteen: asiantuntijatiimit pyrkivät auttamaan asunto-osakeyhtiöitä suunnittelemaan, myymään sisäisesti ja lopulta lanseeraamaan energiaudistuksia. Ohjelma edistää sekä yksittäisten talojen energiatehokkuutta että tukee suuremmissa kuvassa Helsingin kaupunkia sen hiilineutraaliustavoitteiden saavuttamisessa. Hankkeessa näkyy myös sosiaalisen kestävyden ulottuvuus kaupungin ihmislähtöisessä näkökulmassa, joka huomioi niin energiaudistustiimin kuin erilaisten asunto-osakeyhtiöiden tarpeet, luoden uudistustiimille tarvittavia työkaluja arvolupausten toteuttamiseen. Tämän ansiosta tiimi voi valistaa ja tukea asunto-osakeyhtiöitä tekemään tietoon pohjautuvia päätöksiä energiaratkaisuissaan.



Ympäristövastuullisuus

Polarin rannekkeen suunnittelu intohimoprojektina

Polarin muotoilutiimille avautui mahdollisuus käyttää rannekeissaan uutta tekstiiliä, kun he löysivät kierrätetystä PET-langasta kudotun materiaalin, joka tuntui kankaalta. Tiimi kiinnostui heti mahdollisuudesta kehittää tuote yhteistyössä materiaalia käyttäneen rannekevalmistajan kanssa. Siitä tuli tiimille intohimoprojekti, ja he keksivät nopeasti sopivan mallin. Kangasranneke otettiin hyvin vastaan niin yrityksen sisällä kuin markkinoilla, vaikka kierrätysmateriaalin käyttöä ei korostettu markkinoinnissa eikä tuotetta brändätty ekotuotteeksi. Vaikka kierrätetty materiaali oli sivuseikka lopullisessa tuotteessa, se oli koko tuotteen muotoilun ohjaava tekijä. Kestävien tuotteiden luomisesta ja kierrätettyjen materiaalien käyttämisestä on hyötyä, olivatpa kuluttajat sitten tietoisia materiaalipäätöksistä tai eivät, ja jos siitä ei tehdä numeroa, se voi joskus jopa auttaa normalisoimaan uusien materiaalien käyttöä. Polarin muotoilijat aikovat jatkaa vastaavia materiaalikoelija ja innolla odottavat että pääsevät esimerkiksi testaamaan uusia suomalaisia innovatiivisia kuitumateriaaleja, jotka voisivat sopia yrityksen tuleviin tuotteisiin.



Elinkelpoinen maailma

Resurssien säästäminen Solitan & Amer Sportin yhteistyöllä

Solitan muotoilijat ja suunnittelijat ovat yhteistyössä Amer Sportin kanssa kehittäneet ratkaisuja kysyntä- ja tarjontaketjujen entistä tarkempaan ja läpinäkyvämpään ennustamiseen säästääkseen sekä ympäristön että talouden resursseja. Amer Sports on urheiluvälineyritys, jonka brändejä ovat muun muassa Salomon, Peak Performance ja Suunto, toimii monella tuotteella globaaleilla markkinoilla. He tarvitsivat ennustettavuutta – eli toimintaa mahdollistavaa tietoa tarjonnasta ja kysynnästä – voidakseen tuottaa juuri oikean määrän tuotteita. Ratkaisu oli data-alusta, jonka avulla kysyntä- ja tarjontaketjujen ennustaminen on entistä tarkempaa ja läpinäkyvämpää. Tämä mahdollistaa toiminnan datalähtöisen ohjautumisen. Helppokäyttöisen alustan ansiosta yritys voi nyt esimerkiksi valmistaa juuri oikean määrän tietyn brändin tai mallin tuotteita ja jakaa ne juuri oikeissa määrissä eri kaupunkeihin. Miljoonia euroja on säästynyt ja hiilipäästöt ovat vähentyneet, joten ratkaisu on ollut hyödyllinen niin talous- kuin ympäristönäkökulmasta.



Ympäristövastuullisuus

Finnairin paikallisesti tuotettu Clean Kit

Finnairin muotoilijat panostavat erilaisiin materiaaleihin, niiden alkuperään ja hankintaan perehtymiseen. Lentokoneiden sisustuksen suunnittelussa ympäristövastuullisuutta ohjaa erityisesti keveys, jotta polttoaineen kulutusta saadaan vähennettyä. Muotoilussa tarkastellaan kuitenkin myös laajempaa näkökulmaa. Covid-19:n myötä Finnair lanseerasi Clean Kit -puhdistuspakkauksen, joka sisälsi käsidesiä ja puhdistusliinoja lentomatrustajille. Finnairin muotoilutiimi haastoi itsensä tekemään pakkauksesta mahdollisimman vastuullisen. Yksi tavoitteista oli vähentää muovin määrää verrattuna muiden lentoyhtiöiden käyttämiin tuotteisiin, ja tiimi tutki kestäviä materiaaleja. Lisäksi he pyrkivät saamaan puhdistuspakkauksen osat läheltä, mieluiten Suomesta. Pakkaukseksi valikoitui paperikuori, joka on tehty suomalaisesta paperista Suomessa, ja jonka on kuvittanut pintasuunnittelija Reeta Ek. Pakkauksen käsidesi tuli Kyrö Distillerystä, joka on 100-prosenttisesti suomalaista ruista käyttävä suomalainen ruustislaamo. Vain puhdistusliinapakkauksen muovinen vuoraus, joka estää nesteiden vuotamista pussista, tuli ulkomailta. Vaikka nämä päätökset olivat ajoittain haastavia ja kalliita, Finnairin designtiimi ja Finnair oppivat prosessissa paljon sujuvoittamaan vastaavia toimia tulevaisuudessa. ”Ei, kaikkea ei tarvitse hankkia Kiinasta.”

KOHTI SOSIAALISTA EDISTYSTÄ

“
On ollut hienoa kuulla kuinka jopa 35 vuotta insinöörityössä olleet tyypit, aina kun aloitettiin suunnittelu, mieltivät että miten siinä saadaan lisättyä leikkiarvoa ja liikkumista, että 'tähän pitää saada lisää aktiviteettia' ja 'ehdotetaan asiakkaalle että jos tähän lisätään tämmönen elementti niin se saa ihmiset liikkumaan vielä enemmän'.

– Kirsi Svärd, Group Design Manager, Lappset

Haastatteluissa tuli esiin useita sosiaalisen kestävyden puolia, ja erityisesti elämänlaadun, yhdenvertaisuuden ja moninaisuuden edistäminen korostui. Sen sijaan sosiaalisen kestävyden tyypillisiin määritelmiin kuuluvaa sosiaalista koheesiota eli yhtenäisyyttä² painotettiin harvemmin. Sitä vastoin monet muotoilijat korostivat kunnioitusta ja arvostusta ekosysteemiensä erilaisia sidosryhmiä kohtaan, kuvastaen kokonaisvaltaista suhtautumista sosiaalisen kestävyden malleja laajemmin. Muotoilijoilla oli taipumus painottaa ulkoisia sidosryhmiä sekä asiakkaiden ja käyttäjien etujen ajamista organisaation tarjooman kautta. Toki löytyi myös esimerkkejä, joissa muotoilijat pyrkivät parantamaan sosiaalista kestävyttä myös sisäisille sidosryhmille.

Lähdeviitteet

² Magis (2010). Community resilience: An indicator of social sustainability. *Society and Natural Resources*, 23(5), pp.401-416.; Hodgson, (2008) Social Sustainability Assessment Framework, Presented at Sustainability Assessment Symposium: Progressing Practice in Western Australia, 24-25 September 2008. Saatavilla: <http://integral-sustainability.net/wp-content/uploads/sas4-2-hodgson.pdf>

Elämänlaadun parantaminen

Sosiaaliseen kestävyteen liittyvän työn tavoitteena oli usein parantaa ihmisten elämänlaatua asiakkaiden ja käyttäjien hyvinvoinnin ja turvallisuuden lisäämisen kautta. Monet muotoilijat nostivat esiin työnsä vaikutuksia elämänlaadun pienempiin nyansseihin, esimerkiksi ergonomian, kokoonpanon helppouden ja ymmärrettävien ohjeiden kautta. Yritysten tekemästä perustavanlaatuisesta työstä esimerkkejä olivat potilaslähtöisen näkökulman tuonti työterveydenhuoltojärjestelmän suunnitteluun, lasten viihtyvyyden tukeminen koulussa ja tehokkaan kuntoilun mahdollistaminen. Esimerkiksi Adventure Clubin muotoilija kertoi, miten he olivat olleet mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa nuorten sosiaalista ahdistuneisuutta vähentävää sovellusta. Kyseinen Chillaa-sovellus oli suunniteltu haavoittuvassa asemassa olevalle esiteini-ikäisten ryhmälle, ja sen tavoitteena oli parantaa heidän elämänlaatuaan paremman mielenterveyden avulla. Sovellusta kehitettiin yhteistyössä paikallisten terveydenhoidon ammattilaisten kanssa ja testattiin laajasti vertailevassa kokeessa tehokkuuden varmistamiseksi – toisin sanoen varmistaen, että ratkaisu loi sosiaalista edistystä.

Useat haastateltavat kokivat elämänlaatuun liittyvissä projekteissa työskentelyn yrityksen sisällä itseisarvona ja arvokkaana asiana. Muutama muotoilujohtaja mainitsi, että he olivat huomanneet muotoilijoidensa motivoituvan näissä ”projekteissa, joilla oli todellista vaikutusta” ja ihmisten maininneen ne jopa työhaastatteluissa syynä, miksi halusivat yritykseen töihin. Lähes viidesosa haastatelluista muotoilijoista – yleensä esimiesasemassa – toi esille, että he panostavat tietoisesti työntekijöidensä elämänlaatuun. He esimerkiksi varmistivat, että työvälineet ovat oikeanlaiset, järjestivät projektien reflektointiin liittyviä palavereita, mahdollistivat liikkuvuuden organisaatioissa ja varmistivat alan keskitasoa paremman palkan ja hyvät työterveysedut.

Muotoilun anti

Sosiaalisen edistyksen muotoilun maininneiden organisaatioiden määrä, jaoteltuna sosiaalisen kestävyuden ulottuvuuksien mukaan.

Sosiaalisen kestävyuden ulottuvuudet



19

Työntekijöiden hyvinvointi & edut

Elämänlaatu

48

Käyttäjien hyvinvointi, oppiminen, terveys, turvallisuus & käytön helppous

Yhdenvertaisuus

56

Saavutettavuus, haavoittuvassa asemassa olevien ihmisryhmien palvelu

1

Työntekijöiden urien tukeminen organisaatiota laajemmin

Kunnioittava arvonluonti

41

Kokonaisvaltaiset tukipalvelut, tietopohjaiset tarjoamat, asiakas-/käyttäjälähtöisyys

10

Erilaisten ihmisten & näkökulmien huomioiminen

Moninaisuus

14

Useiden ulkoisten näkökulmien puolesta puhuminen ongelmanratkaisussa

3

Läpinäkyvyys töissä, rekrytointikäytännöt

Sosiaalinen koheesio

1

Konfliktien hallinta yhteistyöprojekteissa

Yhdenvertaisuutta haavoittuvassa asemassa oleville ryhmille

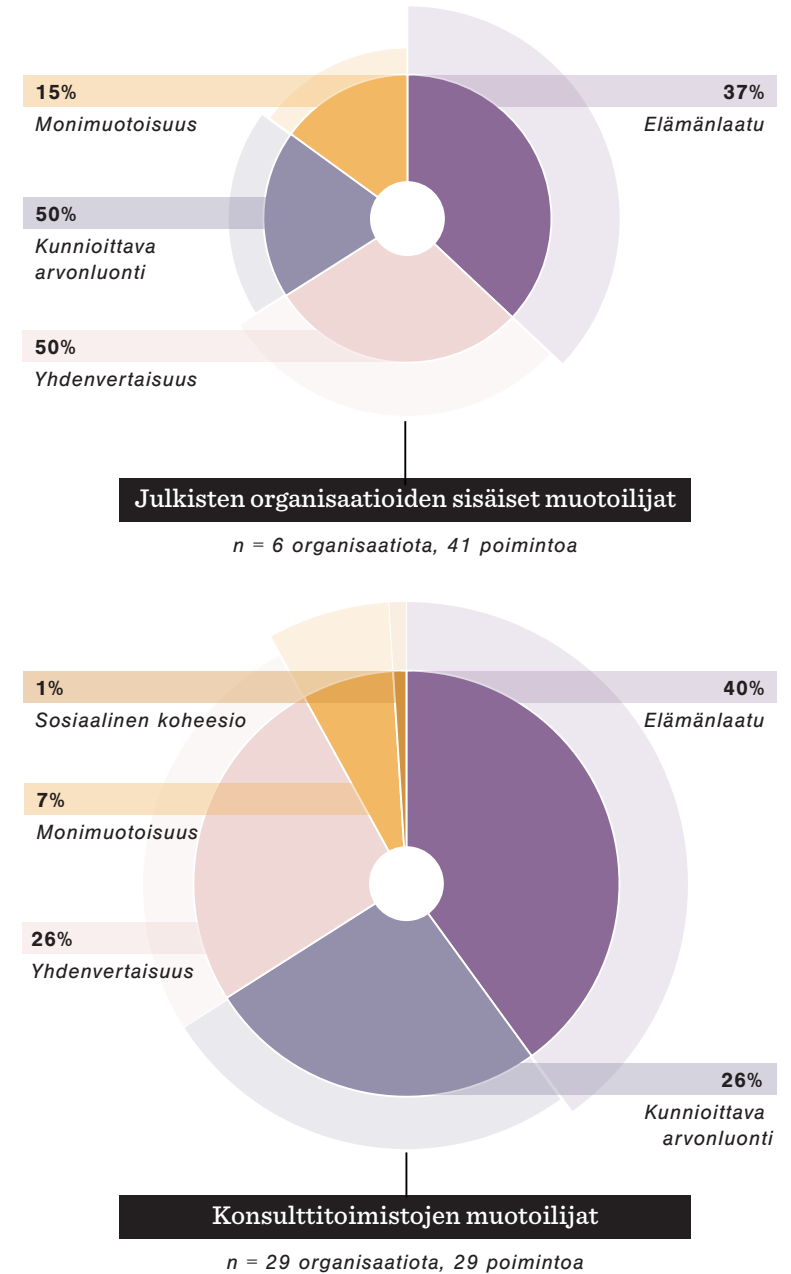
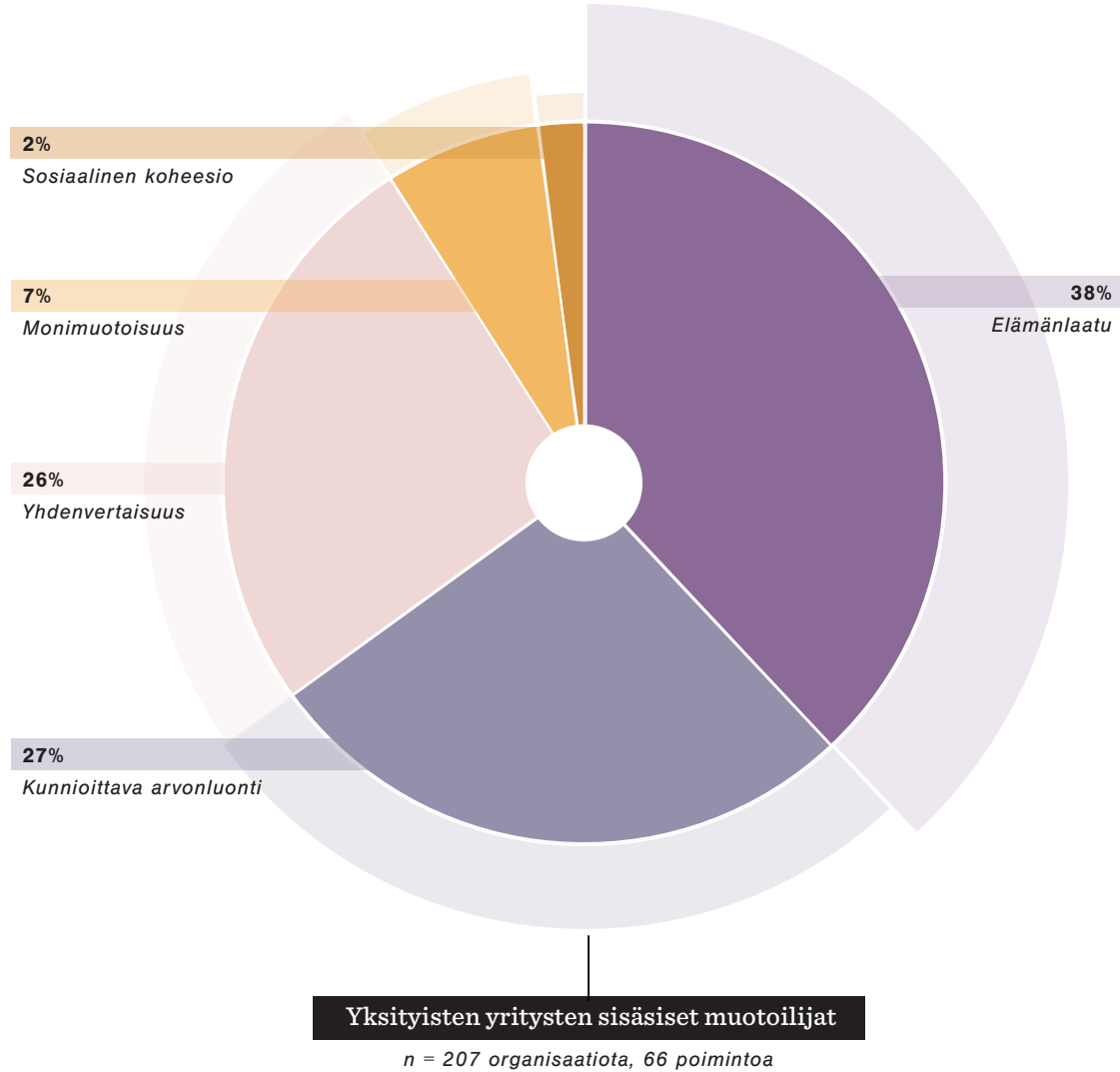
Yhdenvertaisuuden lisääminen muotoilun avulla näyttäytyi tuotetun arvon tekemisessä entistä saavutettavammaksi laajemmalle ihmisryhmälle ja erityisesti aliedustetuille tai huomioita jääneille ryhmille. Suoraviivaisimmillaan tämä tarkoitti saavutettavuusvaatimusten täyttämistä. Monet haastatellut mainitsivat kuitenkin tekevänsä enemmän kuin laissa vaaditaan. Esimerkiksi Verohallinto pyrki osallistamaan muun muassa suomenruotsalaisia ja vammaisia entistä paremmin kerätessään käyttäjänäkemyksiä, ja Oura loi dataa jolla parannettiin naisten edustusta algoritmien suunnittelussa ja tutkimuksessa. VR:n vanhempi palvelumuotoilija puolestaan korosti raitiovaunujen ja junien käytettävyyttä kaikille käyttäjille, minkä vuoksi yhtiö teki laajoja käyttäjätestejä ”pyörätuolissa matkustaville, kuulo- ja näkövammaisille ja kognitiivisesti rajoittuneille matkustajille”. Muotoilijat kertoivat myös monista projekteista, jossa tarjooma oli suunnattu tuomaan lisäarvoa nimenomaan haavoittuvassa asemassa oleville ihmisille, kuten pienille lapsille, pienituloalueilla asuville, tai vammaisille, edistäen yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta.

Vaikka muotoilijat antoivat runsaasti esimerkkejä nimenomaan yhdenvertaisuuden parantamisesta organisaationsa ulkopuolisille sidosryhmille, yhdenvertaisuus oli ainoa sosiaalisen kestävyuden osa-alue, josta muotoilijat eivät maininneet organisaatioidensa sisäisiä esimerkkejä lainkaan. Sisäisessä yhdenvertaisuuden kehittämisessä, kuten yhdenvertaisten mahdollisuuksien tukemisessa, voisikin löytyä hedelmällisiä tilaisuuksia parantaa työntekijäkokemusten kestävyyttä muotoilun jo asiakaskokemusten ja tarjooman kehittämisessä käyttämien keinojen avulla.

Sosiaalinen edistys erilaisissa organisaatioissa

Julkisissa organisaatioissa työskentelevät muotoilijat korostivat sosiaalista edistystä ja kertoivat toimivansa sosiaalisen vastuullisuuden parissa keskimäärin 6,8 poiminnossa verrattuna 3,5 poimintoon yrityksissä toimivilla muotoilijoilla.

- Elämänlaatulä**
- Kunnioittava arvonluonti**
- Yhdenvertaisuus**
- Monimuotoisuus**
- Sosiaalinen koheesio**



KÄYTÄNNÖSSÄ:



Oikeudenmukainen maailma

Käyttäjymmärrys & liiketaloudelliset päätökset Mehiläisessä

Mehiläisellä työskentelevä muotoilija näki muotoilun mahdollisuudet vaikuttaa liiketaloudellisiin päätöksiin, kuten siihen, miten palveluja pitäisi mainostaa eri ihmisryhmille ja millainen tarjooma yrityksellä pitäisi olla. Vaikutusmahdollisuuden nähtiin nousevan muotoilijoiden työn vuorovaikutteisesta luonteesta, jossa he ovat jatkuvasti tekemisissä asiakkaiden ja käyttäjien kanssa ja tulkitsevat kerättyä tietoa. Tämä antaa muotoilijalle alhaalta ylöspäin suuntautuvaa näkökulmaa siitä, miten yrityksen tarjooma toimii, ja näkökulma on usein yksityiskohtaisempi kuin ylhäältä päin ohjautuva johdon näkökulma. Muotoilijoiden ottaminen mukaan liiketoimintapäätöksiin voisi auttaa löytämään tasapainon ruohonjuuritason ja johdon todellisuuksien välillä, tuottaen yhtenäisempiä ja realistisempia suunnitelmia. Kestävyden kannalta näkökulmien moninaisuus tukee yrityksen taloutta huomioiden samalla todellisuuden sosiaaliset tarpeet.



Sosiaalinen edistys

Lasten oikeuksia tukevaa muotoilua Elisalla

Suomen UNICEF lähestyi Elisän muotoilujohtajaa UNICEF:in hankkeesta, jossa arvioitiin lasten verkoturvallisuutta. Muotoilujohtaja koki aiheen tärkeänä, mutta lähestymistapa tuntui hänestä hiukan byrokraattiselta ja epämotivoivalta. Sen sijaan, että hän olisi pyyhkäissyt projektin sivuun, Elisa aloitti yhteistyön UNICEF:in kanssa, mikä johti työpajoihin, joissa yhteiskehitettiin miten palveluja voi muotoilla lapsille. Elisän muotoilijat kokivat projektin motivoivana, sillä sen uskottiin voivan herättää kiinnostusta monissa eri osapuolissa, eivätkä olemassa olevat lapsille suunnittelun mallit ja välineet olleet riittävän toimivia. Tiimi avasi hankkeen kaikille sidosryhmille, lähtien suunnittelutoimistoista ja teollisuudesta aina yliopistomaailmaan asti. Esimerkiksi LEGO, Toca Boca ja Frog liittyivät mukaan kansainvälisiin konferensseihin ja tapahtumiin. Nyt näiden aiheiden edistämiseksi on perustettu oma järjestö, Designing for Children's Rights (D4CR). Järjestö julkaisee ja päivittää Designing for Children's Rights -opasta ja järjestää kansainvälisiä tapahtumia ja työpajoja. Elisän esimerkki osoittaa kuinka yritykset voivat hyödyntää muotoilijoiden taitotietoa ja tehdä proaktiivisesti yhteistyötä oman yrityksen fokusta laajemminkin, niin että samalla

kuitenkin syntyy aineetonta arvoa organisaatiolle. Esimerkiksi kehitys voi kohentaa organisaation imagoa sekä senhetkisten että tulevien työntekijöiden silmissä, auttaen säilyttämään ja houkuttelemaan osajia.



Sosiaalinen edistys

Monimuotoista yhteistyötä & kokeilua Opetushallituksessa

Huomattuaan, että pelkkä kuntien kehityshankkeiden rahoittaminen harvemmin tuotti pysyviä myönteisiä muutoksia, Opetushallituksen muotoilijat järjestivät vertaisoppimisohjelman kokeilemisesta yhteistyössä 12 vapaaehtoisen kunnan kanssa. Ohjelma keskittyi erilaisiin sosiaalisen kestävyden ulottuvuuksiin opetuksessa, kuten esimerkiksi miksi opiskelijat jättävät opinnot kesken ja miten heidän perheitään voitaisiin ottaa paremmin mukaan. Kukin kunta muodosti kokeilujen toteuttamiseen monialaisen tiimin, jonka osallistujakirjo vaihteli aina rehtoreista sairaanhoitajiin. Kokeiluista saadusta opeista keskusteltiin yhdessä niin kutsutuissa "arviointiakvaarioissa", joissa pyrittiin yhdessä uudelleensuuntaamaan kokeiluja kokeiluja merkityksellisiin suuntiin oppien pohjalta ja jakamaan tärkeimpiä oivalluksia. Ohjelman perusteella luotiin

ohjeet kokeilujen tekemiseen koulutusosalalla ja laajemmalle yleisölle tarkoitettu verkkoseminaarisarja kokeilusta. Tapaus korostaa monimuotoisuutta ja yhteistyötä välineinä, joilla organisaatioita voidaan kehittää sosiaalisesti kestävämmiksi.

KOHTI TALOU- DELLISTA KEHITYSTÄ

Taloudellinen kestävyys on varmaan selkein, että tehdään resurssiviisaasti ja toteutettavasti sitä designia ja ratkaisuja. Esimerkkinä vaikka, että kaikki varmasti tykkäisivät isommasta jalkatilasta lentokoneessa, junassa tai missä vaan, mutta kuinka järkevää se sitten on taloudellisesti, niin onkin toinen asia.

– Pekka Murto, Senior Design Researcher, Service & UX Designer, Digitalist Group

Taloudellinen kestävyys oli ympäristöllistä ja sosiaalista kestävyttä harvemmin integroitunut muotoilijoiden työhön. Haastatellut muotoilijat kuitenkin toivat esille useita ajankohtaisia näkökohtia taloudellisessa kestävydessä ja tunnistivat vaikutusmahdollisuuksia niin organisaation sisällä kuin asiakkaiden osalta, ympäröivässä yhteiskunnassa sekä tiettyjen alojen taloudellisessa elinkelpoisuudessa. Usein taloudelliselta kestävydeltä kuitenkin puuttui käytännön yhteys muotoilupäätöksiin, ja 15 prosenttia haastatelluista kertoikin, ettei taloudellinen kestävyys ollut heidän ”työnsarkaansa” vaan kuului organisaation muiden työntekijöiden tai osastojen tonille.

Muotoilijoiden työhön liittyvät

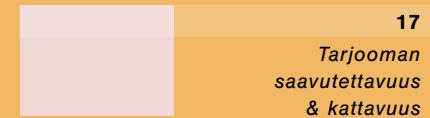
taloudellisen kestävyuden tasot

31 muotoilijalla oli hankaluuksia hahmottaa, mitä ”taloudellinen kestävyys” voisi tarkoittaa heidän kontekstissaan.

Organisaation sisällä



Arvo asiakkaille



Yhteiskunnallinen



Perustuu 154 poimintoon 101 organisaatiosta

via suuntauksia, kuten esimerkiksi ympäristövastuullisuuden, organisaation tulevaisuuden takaamiseksi.

“

Taloudellinen kestävyys on vahvasti sidoksissa palveluiden tulovirtaan, ja se taas vuorostaan pitää rakentaa sisään designiin ja arvon luomiseen. Mistä arvosta ihmiset ovat valmiita maksamaan ja kuka palvelut maksaa? Luommeko arvoa sidosryhmille vai käyttäjille, ja mistä tulovirta muodostuu? Nämä kaikki asiat linkittyvät vahvasti toisiinsa.

– Jenni Seppä, Head of Design, Industry62

Joissakin asiakasprojekteissa ja asiakkuuksissa rakennettiin myös kokonaisten alojen taloudellista kannattavuutta. Tämä saattoi tarkoittaa esimerkiksi hiilidioksidin talteenottoa kehittävien yritysten ympäristötoimien talouden kehittämistä tai kustannuksia säästävien valmistusvälineiden suunnittelua terästeollisuudelle, kuten Valmetilla jakeluketjujen tehokkuuden kehittämisessä.

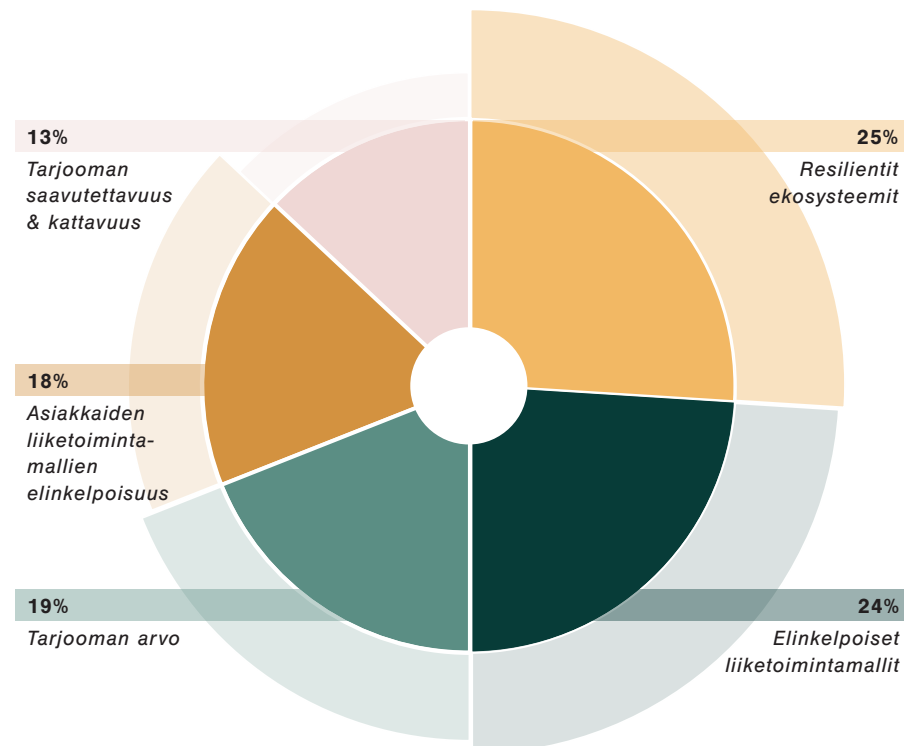
“

Modulaarisuushanke muuttaa tuotetta, se muuttaa tavat toimia ja toimittaa, ja lisäksi se muuttaa roolitusta ja organisaatiota. Sitä ei voi tehdä semisti, se pitää tehdä isosti. Tämän kautta pääsemme jatkuvaan parantamiseen sekä systemaattiseen kustannusten hallintaan ja niiden alenuttamiseen. Samalla laitteen ulkonäkö, miellyttävä käyttäjäkokemus, laatu ja turvallisuus ovat sisäänrakennettuina modulaarisessa arkkitehtuurissa, mikä tarkoittaa että jokainen myyty kone palvelee asiakasta kaikilla näillä osa-alueilla.

– Jussi Salojärvi, Senior Manager, Industrial Design, Valmet

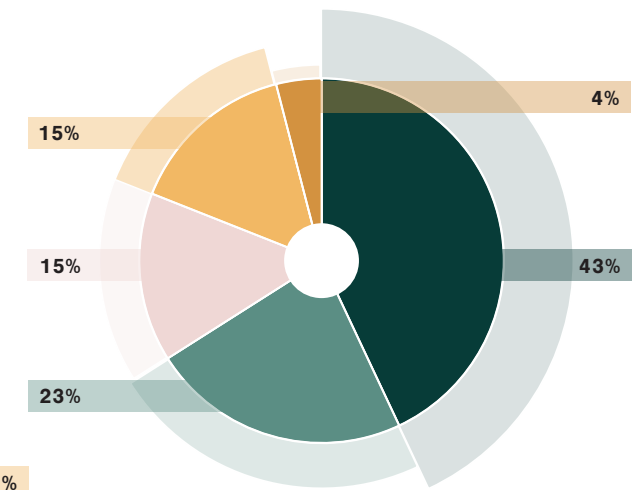
Taloudellinen kehitys erityyppisissä organisaatioissa

Pienillä organisaatioilla oli vähemmän sanottavaa taloudellisesta kuin ekologisesta ja sosiaalisesta kestävydestä. Keskisuurten ja suurten organisaatioiden muotoilijat toivat pieniä useammin esille tuotteen tai palvelun taloudellisen saavutettavuuden loppukäyttäjille ja asiakkaille.



Keskisuurten organisaatioiden muotoilijat

n = 38 organisaatiota, 62 poimintoa



Suurten organisaatioiden muotoilijat

n = 46 organisaatiota, 53 poimintoa



Pienten organisaatioiden muotoilijat

n = 17 organisaatiota, 35 poimintoa

KÄYTÄNNÖSSÄ:



Oikeudenmukainen maailma

Kuoleman ekosysteemi

Digi- ja väestötietovirastossa

Suomen Digi- ja väestötietovirasto työskenteli taloudellisen ja sosiaalisen kestävyuden parissa yhteistyössä Siili Solutionsin kanssa 'Kuoleman ekosysteemi' -projektissa. Projektissa suunniteltiin uudelleen ihmisen hautaamiseen ja kuolemaan liittyviä monimutkaisia ja byrokraattisia toimia. Alussa kartoitettiin ja ideoitiin yli 50 prosessissa mukana olevan sidosryhmäorganisaation tavoitteita ja palveluja. Perimmäinen ongelma monimutkaisuuden taustalla on ollut se, ettei yksikään organisaatio ole ollut vastuussa kokonaisuuden asiakaskokemuksesta, joten kokemusta ei ole arvioitu osiaan laajemmin. Ponnistus oli osa Digi- ja väestötietoviraston ja Verohallinnon mittavaa institutionaalista yhteistyötä, jossa helpotettiin myös esimerkiksi sukuselvitystiedusteluja ja perintöveroprosesseja. Tavoitteena oli vähentää yhdessä veroviranomaisten, pankkien, hautaustoimistojen ja muiden hautaamiseen liittyvien sidosryhmien kanssa monimutkaista lomakkeiden täyttämistä, papeiden allekirjoittamista ja muistotilaisuuden järjestämistä surun keskellä. Kuolemaan liittyvästä kalliista prosessista on tullut läheisille taloudellinen

taakka erityisesti heille, jotka odottivat kattavansa kulut vainajan varoista, joiden selvittäminen voi olla hidasta. Muun muassa pankkien ja vakuutuslaitosten kanssa tehdyt laskelmat osoittivat, että prosessin helpottaminen tuottaisi selviä yhteiskunnallisia säästöjä rakentuessaan sidosryhmien yhteiselle digitalisoidulle asiakaslähtöiselle lähestymistavalle.



Se systeemi on ollut todella sekava, mutta meillä on visio siitä, miten sen pitäisi sujua. Siihen sisältyy vahvasti sekä sosiaaliset että taloudelliset linssit.

– **Laura Järveläinen, Senior Service Designer, Digi- ja väestötietovirasto**



Taloudellinen kehitys

Helsingin kaupungin osallistava budjetointi & stadiluotsit

Osallistava budjetointi on kasvattanut suosiotaan ympäri maailmaa keinona lisätä asukkaiden vaikutusmahdollisuuksia siihen, miten julkisia varoja käytetään, ja rohkaisemaan veronmaksajia osallistumaan kaupungin talouspäätöksiin omassa naapurustossaan. Suomessa esimerkiksi Helsingin kau-

pungin OmaStadi-hanke on tarjonnut kansalaisille sananvaltaa oman ympäristönsä kehittämisessä. Helsingin kaupungin muotoilujohtaja kertoo, että he ovat hyödyntäneet Helsingissä käyttäjälähtöistä lähestymistapaa. Mukana on seitsemän niin kutsuttua stadiluotsia, joilla on kullakin oma alueensa, jossa he tukevat samanarvoisuutta osallistavassa budjetoinnissa ja pyrkivät kannustamaan kaupungin monimuotoista asukasyhteisöä osallistumaan prosessiin. Kattavasti osallistavaan prosessiin kuului ideointivaihe, jossa asukkaat lähettivät ideoitaan, yhteiskehittämävaihe, jossa asukkaat ja kaupungin asiantuntija pyrkivät tekemään ideoista kustannusarvioituja ehdotuksia, ja lopuksi vaihe, jossa asukkaat äänestivät ehdotuksista. Tavoitteena oli jakaa 8,8 miljoonaa euroa erilaisille hankkeille, kuten leikkipuistojen parantamiselle ja kevyiden lauttayhteyksien luomiselle Tervasaaren ja Sompasaaren välille.



Oikeudenmukainen maailma

Tekoäly & Covid-19:n jälkeinen talous Accountor Groupissa

Accountorin tekoälyn innovaatioyksikkö yhdisti voimansa Aalto-yliopiston kanssa rakentaakseen taloudellisia malleja tuhansien suomalaisten yri-

tysten datasta ennustaakseen Suomen bruttokansantuotteen ja muita talousmittareita. Hyödyntäen huolellisesti erittäin säädeltyä dataa ja luomalla sopivia analysointimekanismeja muotoilutiimi kehitti työkalun, jolla saattoi esimerkiksi tarkastella, miten Covid-19-pandemia on vaikuttanut Suomen yrityksiin eri aloilla. Mallilla on tuotettu organisaatioille ja ministeriölle tietoa tarpeellisista sopeutuksista, jotta organisaatioiden ja talouden toiminta voi jatkua pandemiasta huolimatta.



Tämän tyyppinen toiminta on ollut vahvasti mukana jokapäiväisessä toiminnassa koronapandemian alusta lähtien, mutta nyt seuraamme ja päivitämme lukuja viikottain nähdäksemme miten yrityksillä menee. Tätä on tehty yhteisen hyvän eteen tavoittelematta sillä tuloja, mutta luonnollisesti tästä on myös seurannut meille hyvää näkyvyyttä. Lähdimme kuitenkin liikkelle puhtaasti halusta auttaa tässä tilanteessa.

– **Jukka Kortesoja, Head of Design, Accountor**

VAIHTELEVIA VAIKUTTEITA

Kun kestävyys ei kuulu työnkuvaan: intohimoprojektit tai piilevät päätökset

Monet muotoilijat eivät kokeneet kestävyttä keskeisenä osana työtään. Jos organisaatiosta puuttui kestävyysdiskurssi, muotoilijat saattoivat pitää kestävyteen liittyviä pohdintoja tietyille osastoille tai ylemmille hierarkian tasoille kuuluvana asiana, tai he olivat tottumattomia tarkastelemaan omaa työtään kestävyden kannalta. Useat muotoilijat totesivat, etteivät he olleet varsinaisesti ajatelleet kestävyttä omaan työhönsä liittyen, ja yksi muotoilujohtaja totesikin: *”Jään hiukan miettimään kestävyttä tämän haastattelun jälkeen, vaikka minulla ei suoraan siihen sidottuja projekteja olekaan vielä ollut työn alla.”*

Toisessa ääripäässä oli muotoilijoita, jotka proaktiivisesti edistivät omia intohimoprojektejaan organisaatiotason kestävyyspyrkimysten puuttuessa. Monet muotoilijat toivat esille, että vaikka kestävyys oli heidän työssään tai organisaatiossaan esillä vain vähän, siihen liittyvät tehtävät olivat erittäin motivoivia. Vastuullisuusprojekteja kuvattiin kaikista miellyttävimpinä toteuttaa, koska niillä oli aidosti vaikutusta, ja useat muotoilijat kokivat ylpeyttä työskennellessään vastuullisessa yrityksessä. Kestävyysajattelun motivoivuus tuli selvästi

esiin kommentteissa, kuten esimerkiksi että *”syy siihen, että olen tällä alalla töissä, on nimen omaan nämä kestävyys- ja eettisyysasiat”* ja *”ajattelen, että teen hyvää, kun mietin, miten tämän alan rajallisia resursseja voi käyttää niiden avuksi, jotka sitä eniten tarvitsevat.”*

Organisaation kannustimet kestävyydessä: vaihtokauppaa tai maratonmatkaa

Joillekin organisaatioille kestävä liiketoiminta on kompromissiratkaisujen tasapainottelua, jossa keskitytään kestävyden eri ulottuvuuksien yhteyksiin. Esimerkiksi tuotteisiin, jotka ovat pitkällä aikavälillä kestäviä (esim. kierrätettäviä, pitkäikäisiä, lähellä tuotettuja), liittyy usein taloudellisia haittoja lyhyellä aikavälillä, vaatien investointeja muotoiluun ja valmistukseen. Useat haastateltavat mainitsivat, miten tällaisissa vaihtokauppa-tilanteissa ympäristöllinen ja sosiaalinen kestävyys hävisivät usein taloudelliselle hyödyllä. Tämä sanoitettiin välillä ”kylmäksi bisnesajatteluksi” ja yritysten olennaiseksi toimintatavaksi: *”Kyllä voitto monesti ohittaa muut näkökohdat. Alamme toimia vastuullisesti, kun sen voidaan nähdä tuottavan meille voittoa. Tämä on yleinen lähestymistapa pörssiyrityksissä.”*

Toisaalta oli myös muotoilijoita, jotka kertoivat, että heidän organisaatiossaan annettiin tilaa tavoitella omia arvoja ja intohimoprojekteja. Esimerkiksi erään suuren yrityksen muotoilujohtaja kertoi antaneensa tilaa tällaiselle hankkeessa, jossa suunniteltiin lapsille käyttöliittymiä: *”Sanoin meidän muotoilijoille, että tässä projektissa meillä on mahdollisuus vaikuttaa aidosti, ja muutama innostui ja alkoi tehdä töitä hullun lailla ihan omasta aloitteestaan. Tällaisiin projekteihin annan ilolla runsaasti meidän muotoilijoiden aikaa. Jos joku haluaa teh-*

dä niissä töitä, aina saa tehdä niin.” Tällaisen tilan antaminen työntekijöille voi itsessään tuottaa liiketoiminnalle arvoa, ja pienet kestävyysprojektit saattoivat myöhemmin laajentua ja integroitua organisaatioon, jos ne osoittautuivat liiketoimintaa arvoa luoviksi. Joissakin yrityksissä vaikutettiin noudattavan niin sanottua paradoksisopijaista strategiaa³, jossa taloudellisia tuloksia ei ensin lainkaan pyydetty, mutta myöhemmin vaadittiin.

Joissakin organisaatioissa nähtiin kestävyysajattelun tärkeys motivaattorina laajemminkin, tukien hyviä työntekijäkokemuksia ja vahvistaen organisaation pitkän aikavälin kyvykkyyttä. Pienemmissä yrityksissä, kuten esimerkiksi Industry62-konsulttitoimistossa, yksittäisten työntekijöiden mahdollisuutta keskittyä kestävyteen mahdollisesti avoin ja itseohjautuva työskentelykulttuuri, jota muotoilujohtaja kuvaa seuraavasti:

“

Työntekijämme omistavat meidät, joten arvomme korostavat vahvasti vapautta ja jokaisen mahdollisuutta määritellä oma työnsä, ja myös merkityksellisten ongelmien ratkaisemista ja merkityksen luomista. Yksi meidän arvoista on myös se, että aina voi sanoa projekteille ei, jos ne eivät sovi omiin arvoihin.

Lähdeviitteet

³ Ozanne et al., (2016). Managing the tensions at the intersection of the triple bottom line: A paradox theory approach to sustainability management. *Journal of Public Policy & Marketing*, 35(2), pp.249-261.

KOKONAIS- VALTAISEN KESTÄ- VYYDEN RAKENTA- MINEN

Vaikka monet haastateltavat painottivat työnsä tärkeyttä yksittäisten kestävyiden ulottuvuuksien parissa, kuten uusiutuvien materiaalien käytön lisäämisessä tai monimuotoisissa rekrytointikäytännöissä, jotkut ilmaisivat kokevansa, ettei se ollut tarpeeksi. Kykyä työskennellä kokonaisvaltaisen kestävyiden hyväksi, eli yhtä aikaa ympäristöllisen, sosiaalisen ja taloudellisen kestävyiden hyväksi, saattoivat estää monet asiat, kuten rajalliset mahdollisuudet tehdä aloitteita töissä, organisaation fokus ja vallitseva tilanne. Koska kestävyiden hankkeissa on lukuisia ja vaihtelevia muuttujia, kuten keskittyminen ulkoisiin tai sisäisiin asioihin, projektin laajuus, yrityksen ydin toiminta ja aikataulut, myös kokonaisvaltaisen kestävyiden toteuttaminen on monitahoista. Uskomme, ettei monimutkaisuuden pitäisi estää toimintaa - pienikin edistys on parempi kuin ei lainkaan edistystä! Kuitenkin tavoitetasoa pitää myös jatkuvasti nostaa korkeammalle, jotta kestävyiden voidaan ratkoa kokonaisvaltaisemmin.

Vaikka useimmat käytännön esimerkit kestävyiden muotoilusta kohdistuivat vain yhteen tai kahteen kestävyiden ulottuvuuteen, haastatellut muotoilijat kertoivat myös 23 tapauksesta, joissa kaikki kolme kestävyiden pilaria oli otettu huomioon. Toisaalta, jokainen yksikin kestävyiden peruspilareista kattaa jo itsessään paljon erilaisia asioita huomioon ottaen. Esimerkiksi sekä Vahanen-yhtiöt että Valmet kehittivät taloudellista kestävyiden seuraavalla sivulla annetuissa esimer-

keissä, mutta Vahanen-yhtiön esimerkki keskittyi parantamaan asiakkaiden taloudellista kestävyiden, kun taas Valmetin modulaarinen kartonkikonekonsepti paransi organisaation sisäistä taloudellista kestävyiden helpottamalla tiedonhallintaa ja sitä kautta myös Valmetin tarjoaman laadukkuutta asiakkaille.

Tässä osiossa esittelemme muutaman esimerkin avulla, miten suomalainen muotoilutyö on kehittänyt organisaatioiden voimavaroja yksittäisiä muotoiluprojekteja pidemmälle erityyppisissä organisaatioissa. Ympäristövastuullisuuden, sosiaalisen edistyksen ja taloudellisen kehityksen yhdistämisen voi tuki aloittaa mistä vain, mutta se helpottuu, kun kestävyiden liitetään osaksi muotoilun prosesseja.

KÄYTÄNNÖSSÄ:



Kokonaisvaltainen kehitys

Asiakkaiden kokonaisvaltaisen kestävyden tukeminen Vahanen-yhtiöissä

Vahanen-yhtiöt on suomalainen konsulttitoimisto, joka on erikoistunut rakentamiseen ja kiinteistöihin. Yritys käytti palvelumuotoilua luodakseen pienituloisille asukkaille edullisemmän tavan huoltaa asuintaloja. Tämä paitsi nostaa kiinteistöjen ja asuinalueiden arvoa ja vaikuttaa yhteisöön taloudellisesti, myös tekee rakennuksista ja infrastruktuurista energiatehokkaampia, vaikuttaen täten myös ympäristövastuullisuuteen. Projekti keskityi luomaan järjestelmällisen tavan voimaannuttaa asiakkaita, jotta he voisivat hallita asunto-osakeyhtiön raha-asioita pitkällä aikavälillä ja rahoittaa tarpeelliset remontit. Remontit eivät pelkästään paranna yleistä elämänlaatua, vaan myös asuntojen ympäristöystävällisyyttä.

Kehitysprosessin aikana kaupunkiympäristön ja -suunnittelun taloudellista puolta havainnollistettiin esimerkiksi Duplo-palikoiden avulla. Yksittäiset Duplot edustivat yksittäisiä arvoja, ja kun niitä lisättiin tai poistettiin, koko suunnitelman kustannukset muuttuivat. Tämä tuki eri osapuolten välisen

yhteisymmärryksen syntymistä, etenkin kun taloudellinen puoli koetaan usein vaikeaksi hahmottaa.



Päätavoitteena oli tarkastella kuinka lähiöissä asuvat ihmiset pystyvät maksamaan kalliita putkiremontteja ja huoltotöitä. Erityisesti silloin kun talojen arvo on matalampi ja ihmisillä yleisesti on matalampi tulotaso, on lainojen saaminen myös haastavampaa. Tämä on iso ongelma ratkaistavaksi. Tottakai se koskettaa ympäristön ja sosiaalisen kestävyden osa-alueita, mutta on erityisesti sidoksissa taloudelliseen puoleen.

– Katja Soini, Design Director, Vahanen-Yhtiöt



Kokonaisvaltainen kehitys

Kestävien päätösten lukitseminen modulaarisoinnilla Valmetissa

OptiConcept M -kartonkikone oli Valmetin vastine kansainvälisten markkinoiden painopisteen siirtymiseen paperista kartonkiin ja isojen koneiden vaihtumisen pienempiin. Vaikka konemallin suunnittelu lähti liikkeelle yrityksen sisäisestä taloudellisesta kestävydestä, eli kulujen vähentämisestä ja menetetyt markkinaosuuden takaisin saamisesta, lopputulos ilmentää myös ympäristöllistä ja sosiaalista kestävyttä. Ensinnäkin, ekologinen kestävyys korostuu metallirakenteiden optimoinnissa, jonka ansiosta raaka-ainetta tarvittiin vähemmän, ja yleisesti paremmassa ekologisessa tehokkuudessa verrattuna edellisten sukupolvien kartonkikoneisiin (esimeriksi säästään jopa 30 % energian- ja vedenkulutuksessa). Toiseksi, sosiaalinen puoli, eli valmistuksen, käytön ja huollon helppous, korostui valmistettavuudelle muotoilun (Design for Manufacturing) suunnitteluperiaatteiden käytössä, huoltotasojen rakenteiden ja sijaintien standardisoinnissa ja erilaisten asennusjigien hyödyntämisessä, jotka tekivät valmistuksesta ja asennuksesta helppoa ja mahdollista jopa ilman erityistä koulutusta.

Myös taloudellinen kestävyys oli huomioitu Opti-Concept M:n modulaarisuudessa. Aiemmissa koneissa monet päätökset (esim. huoltotasojen, portaiden ja tukirakenteiden paikat) oli tehty projektikohtaisesti, mikä johti siihen, että parhaiten toimivista ratkaisuista kertynyt tieto jäi hiljaiseksi tiedoksi. OptiConcept M:ssä nämä päätökset "lukittiin paikoilleen" ja luotiin ratkaisujen asikaskohtaiseen räätälöintiin tarvittavat modulaariset vaihtoehdot. Näin paitsi virallistettiin organisaation sisäistä oppimista säilyttämällä hyvään käytettävyyteen ja ekologiseen kestävyteen liittyvät päätökset,

myös varmistettiin, että Valmetin insinöörien ja muotoilijoiden ei tarvinnut keksiä pyörää uudelleen seuraavissa projekteissa, mikä vähensi kustannuksia. Tämä eräänlainen "uudelleenmuotoilun muotoilun" näkökulma inspiroi kartonkikoneille myös erilaisen toimitusketjun, jossa rajoitetut mallivalinnat muuttivat prosesseja tilauksesta suunnittelusta lähemmäs tilauksesta valmistusta, mikä virtaviivaisti sisäisiä prosesseja ja johti laadukkaampiin ja kustannustehokkaampiin koneisiin asiakkaille modulaarisen rakenteen säilyttäessä suunnitteluosaamisen paremmin.

KÄYTÄNNÖSSÄ:



Kokonaisvaltainen kehitys

Kokonaisvaltaisen kestävyyden myyminen ulkopuolisille sijoittajille Yeplyssä

Startup-yritys Yeply tarjoaa liikkuvaa polkupyörähuoltoa ja korosti tietoisesti ekologista ja sosiaalista kestävyyttä viimeisimmässä joukkorahoituskeräyksessään. Se halusi vakuuttaa sijoittajat paitsi kasvupotentiaalistaan, myös kyvystään ”tuoda maailmaan enemmän hyvää kuin huonoa”. Vaikka Yeplyn tavoite on Vahanen-yhtiöiden tapaan tuottaa kokonaisvaltaisesti kestäviä palveluita asiakkailleen, Yeplyn tapaus osoittaa kuinka kestävyysnäkökulmaa voidaan pyrkiä kääntämään sisäiseksi taloudelliseksi hyödyksi mainostamalla sitä ulkopuolisille rahoittajille. Taloudellisesta näkökulmasta Yeply pyrkii olemaan riittävän edullinen tavallisille ihmisille, toisin kuin samantyyppiset palvelut Yhdysvalloissa. Ympäristöllisestä näkökulmasta yritys ei vain puhu paremmasta ympäristötietoisuudesta yrityksen sisäisesti, etsien esimerkiksi vaihtoehtoisia liikkumaratkaisuja huoltoautoilleen ja käyttäen vähemmän myrkyllisiä puhdistuskemikaaleja, vaan pyrkii myös edistämään asiakkaidensa ympäristöystävällistä käytöstä tukemalla pyöräilyä, joka on vihreä kuljetus- ja vapaa ajan liikuntamuoto.

Pyöräilyn mahdollistamista korostettiin myös sosiaalisesta näkökulmasta, sillä siitä voi olla terveyshyötyjä, jolloin se myös säästää epäsuorasti terveydenhuollon kuluja. Tämän lisäksi Yeply pyrkii tuomaan polkupyörien huoltoon helppokäyttöisyyttä ja saavutettavuutta, mikä kunnioittaa ihmisten aikaa ja käyttämään vaivaa. Yrityksen rahoituskampanja keräsi lähes miljoona euroa, lähes kaksinkertaisten alkuperäisen tavoitteen ja osoittaen, että kokonaisvaltainen kestävyys voi olla kannattavaa.



Kokonaisvaltainen kehitys

Demos Helsinki kehittämässä asiakkaiden suorituskykyä

Demos Helsinki kertoo olevansa ”oikeudenmukaisen, kestävän ja riemukkaan uuden ajan” muotoilutoimisto, ja sen muotoilijat kehittävät asiakkaidensa osaamista. Yritys tukee esimerkiksi julkisella sektorilla viranhaltijoita uusien työtapojen käyttöönotossa päätöksenteossa. Usein julkiset päätökset itsessään koskevat ympäristöllisen tai sosiaalisen kestävyuden edistämistä. Demos tarjoaa kokeilevemmän ja iteratiivisemmän lähestymistavan päätöksentekoon, tuottaen kumppaniorganisaatioille oivalluksia siitä, mikä toimii ja mikä ei, ja ovatko vaikutukset todella hyödyllisiä sosiaaliselta tai eko-

logiselta kannalta. Tällaiset parannellut prosessit säästävät aikaa ja rahaa, luoden taloudellisia kannustimia valtioille. Tällaisessa tarjoomassa kaikki kestävyuden pilarit linkittyvät toisiinsa. Demosin muotoilija totesi kuitenkin, että vaikeus on siinä, kuinka valmennusessioissa opitut tiedot siirretään käytäntöön. Parhaat kokemukset ovat syntyneet yrityksen tukeessa ja valmentaessa viranhaltijoita läpi toteutusprosessin, mikä vaatii pitkäaikaista sitoutumista, sillä suuret muutokset eivät tapahdu hetkessä vaan vaativat aikaa.



Kokonaisvaltainen kehitys

Virta yhdistää hyväksi todetut liiketoimintastrategiat kestävyyslähöiseen tarjoomaan

Virta on nopeimmin kasvava sähköajoneuvojen latausalusta Euroopassa, ja se tuottaa pääosin B2B-palveluita. Virran tapaus havainnollistaa, että kestävyteen vahvasti liittyvässä yrityksessä – tässä tapauksessa ympäristöystävällisyyttä liikenteen sähköistämisen kautta edistävällä yrityksessä – voidaan noudattaa suurin piirtein samoja strate-

gioita kuin muissakin vastaavan liiketoimintamallin yrityksissä, ja olla kuitenkin kokonaisvaltaisesti kestäviä. Taloudellisesta näkökulmasta Virta pyrkii kasvamaan tavoittamalla enemmän asiakkaita, jotka saattaisivat käyttää latausasemia tai tarjota latausasemia muille. Alustayrityksenä Virran kasvu parantaa verkostovaikutuksia pitkällä aikavälillä, sillä latauspalvelun tarjoajat hyötyvät, kun sähköajoneuvojen kuljettajia on enemmän, ja kuljettajien on taas helpompaa löytää latausasemia, kun verkosto laajenee. Virta valmistelee kasvua myös sosiaalisesti kestäväällä tavalla. Markkinat ovat muuttumassa tekniikkaan perehtyneistä ja riskiä sietävistä varhaisista käyttäjistä valtavirtaa edustaviin kuljettajiin, jotka hakevat helppoja ja mukavia kokemuksia. Sähköajoneuvojen kuljettajille suunnattujen palveluiden helppouden parantaminen mahdollistaa latauspalvelujen tarjoajien kasvua.

Muotoilupyrkimykset kestävyiden

eri ulottuvuuksissa

Organisaatiot, joilla oli esimerkkejä kustakin kestävyystyypistä.

1.9/5

YMPÄRISTÖLLINEN

1.7/5

SOSIAALINEN

1.0/5

TALOUDELLINEN

Keskustelut eri

kestävyytulottuvuuksista

haastatteluissa keskimäärin

Ympäristöllisen kestävyiden näkökannat

Biohajoavat materiaalit 34

Optimoitu valmistus 39

Energiansäästö 46

Vähennys, korjaus, kierrätys 36

Viestintä & edistäminen 43

Sosiaalisen kestävyiden näkökannat

Elämänlaatu 57

Oikeudenmukaisuus 56

Kunnioitus 41

Monimuotoisuus 21

*Sosiaalinen
koheesio* 4

Taloudellisen kestävyiden näkökannat

Elinkelpoiset liiketoimintamallit 38

Asiakkaiden hyvinvoinnin tukeminen 12

Asiakkaan liiketoimintamallin elinkelpoisuus 21

Tarjooman saavutettavuus ja kattavuus 14

Resilientit ekosysteemit 21

Kommentti:

MUOTOILU JA VASTUUL- LISUUS KULKEVAT KÄSI KÄDESSÄ



Tuotteet, palvelut tai teknologiat eivät voi olla kestäviä yksinään, sillä kestävyys liittyy järjestelmiin, ei järjestelmän yksittäisiin osiin. Kestävää tulevaisuutta kohti kulkeminen vaatii laaja-alaista systeemistä muutosta – sosiaalis-tekno-logis-ekologisten järjestelmien rakenteellista muutosta, joka vastaa yhteiskunnan tarpeisiin. 1980-luvusta lähtien kestävä muotoilu on laajentanut fokustaan lyhytkestoisesta teknis-ten ongelmien ratkaisemisesta pitkäkestoiseen systeemisen ongelmien ratkaisemiseen. Kestävyuden ihmiskeskeistä määrittelyä on sitäkin haastettu, ja vaikuttaisi siltä, että muotoilu on siirtymässä ihmiskeskeisyydestä maapalokeskeisyyteen. Kestävän muotoilun kentällä nähdäänkin jo kuudennen tason mukaisen innovaation¹ nostavan päätään, niin tutkimuksessa kuin käytännössä:

- [1] materiaali- ja komponentti-innovaatiot
- [2] tuote-innovaatiot
- [3] tuote-palvelujärjestelmien innovaatiot
- [4] sosiospatiaalisten järjestelmien innovaatiot
- [5] sositoknologisten järjestelmien innovaatiot
- [6] sosiaalis-tekno-logis-ekologisten järjestelmien (maapallon tasoiset) innovaatiot

Design + Sustainability -raportti tarjoaa arvokkaan ja kattavan näkökulman siihen, millaisia kestävyysnäkökulmia ja -käytäntöjä suomalaisissa muotoilutiimeissä on, ja miten ne asettuvat innovaation kuudelle tasolle. Tiettyä kypsyyttä tai kehittyneisyyttä voidaan nähdä uusissa materiaali-innovaatioissa, prosessien optimoinnissa, energiatehokkuuden parantamisessa, brändäyksen ja viestinnän avulla tehdyssä tietoisuuden parantamisessa ja opettamisessa sekä sosiaalisten tavoitteiden kuten koheesion, oikeudenmukaisuuden ja monimuotoisuuden tukemisessa. Niiden konkreettisten, teknologisten ja taitoperusteisten tehtävien lisäksi, joita muotoilulla on nyt organisaatioissa, on muotoilulle syntymässä uusia tehtäviä

yhteiskunnallisissa systeemisissä muutoksissa. Nämä tehtävät liittyvät siihen, miten tietoa vastaanotetaan, käsitellään ja yhdistellään, vaikka ne jäävätkin usein huomiotta niin organisaatioissa kuin innovaatiokäytännöissä².

Muotoilun integrointi organisaatiota läpileikkaavaksi strategiseksi toiminnoksi erillisen osaston sijaan on avainasemassa siihen, että muotoilu voi vaikuttaa tehokkaasti systeemiin muutoksiin, joilla pyritään kestävään tulevaisuuteen. Muotoilun taidoilla ja tiedoilla on erityistä annettavaa kestävyydelle, ja niitä onkin enenevässä määrin nostettu esiin: nykyään korostetaan toimintakeskeisen tiedon nopeaa luomista, ratkaisujen pilotointia ja kokeilua tosielämän laboratorioissa esimerkiksi Uusi eurooppalainen Bauhaus -aloitteen ja Euroopan vihreän kehityksen ohjelman (Green Deal) puitteissa. Muotoilu on perusolemukseltaan tulevaisuutta luovaa toimintaa. Kun organisaatioilla ole enää muuta mahdollisuutta kuin ottaa kestävyys-innovaatiot osaksi toimintaansa, syntyy tarve ottaa muotoilu täysin osaksi organisaatioiden strategiaa.

Idil Gaziulusoy

Kestävän kehityksen apulaisprofessori

NODUS Sustainable Design Research Group -tutkimusryhmän johtaja
Aalto-yliopisto

Lähdeviitteet

¹ Ceschin & Gaziulusoy (2020). *Design for Sustainability: A Multi-level Framework from Products to Socio-technical Systems*. Routledge.

² Gaziulusoy & Ryan (2017). Roles of design in sustainability transitions projects: A case study of Visions and Pathways 2040 project from Australia. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1297–1307. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.122>

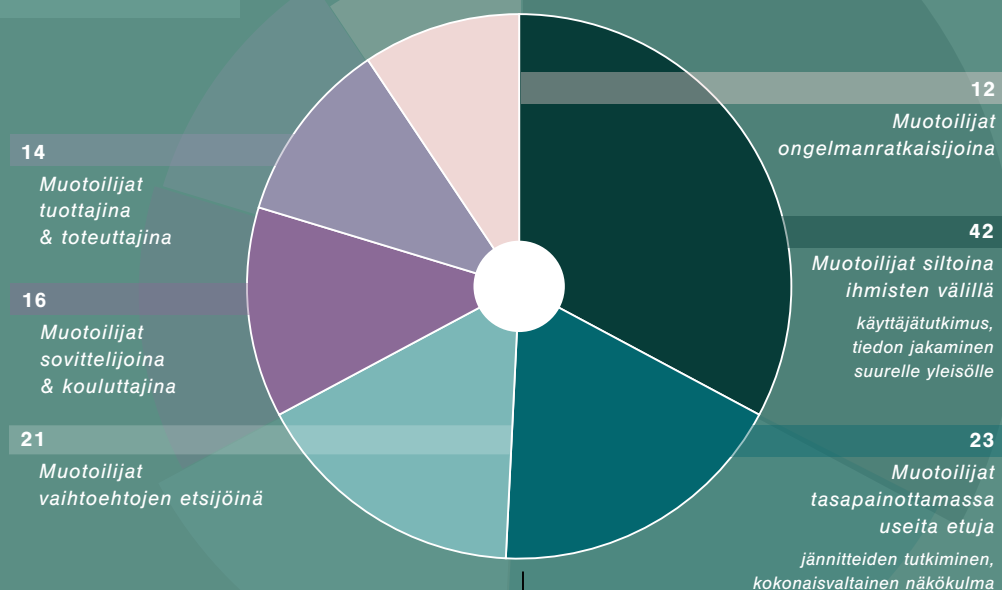
MUOTOILI- JOIDEN 6 TEHTÄVÄÄ KESTÄ- VYYDEN EDISTÄMI- SESSÄ

“

Designajattelu on todistanut jo sen, että sitä kautta pystytään vahvasti vaikuttamaan moneen asiaan, nostaisin sen esiin suurimpana arvona mitä design voi tämmösessä isossa mittakaavassa tuoda. Tietysti se tuo sitten ihan siellä toisessa päässä sitä hyvää elämää ja käytettävyyttä, kauneutta siihen. Vähän vaikea sanoa, ettei olisi mitään rajoja mitä designin ja designajattelun keinoin voidaan lähteä ratkomaan, mutta sen ajatusmallin nouseminen on ollut kyllä varmasti hyvä asia monen kehittämisen suhteen.

– Sauli Suomela, perustaja & Design Director,
Pentagon Design

101 organisaatiosta haastatellut muotoilijat tunsivat itselleen monia erilaisia rooleja kestävyiden edistämässä organisaatiossaan ja alallaan. He näkivät vahvuuksinaan keskittymisen ihmisenäkökulmaan, ristiriitaisten rajoitteiden sietämisen, sellaisten vaihtoehtojen harkitsemisen joita muut eivät tulisi ajatelleeksi, taitonsa tuottaa ja toteuttaa ideoita, kollegojen kouluttamisen ja ylipäätään kykynsä ratkoa monimutkaisia ongelmia.



Muotoilijoiden tavat edistää kestävyttä

perustuu 128 poimintoon 101 organisaatiosta

Kommentti:

LUOVUUDEN JOHTAMINEN TULEVAISUUS- VOIMANA



Design+Sustainability 101 -raportin tulokset osoittavat, että monella alueella muotoilulla on jo selkeä rooli kestävässä kehityksessä ja arvon luomisessa. Nykyisissä esimerkeissä etenkin yhteys käyttäjiin ja sidosryhmiin on korostunut – näillä alueilla muotoilu ja luovat alat laajemminkin ovat jo vakiinnuttaneet jalansijaansa. Merkit ovat jo näkyvissä, että muotoilijoiden rooli toteuttajina ja toimeenpanijoina tulee kytkeytymään entistä vahvemmin myös materiaalikiertoon jatkossa. Suunnitteluvaiheen ratkaisulla voidaan huolehtia, että materiaalikierrot ovat lyhyitä ja tehokkaita. Jo nyt alan koulutuksessa pohditaan miltä kiertotalouden muotoilu voi näyttää, kun lähtökohtana onkin korjattavuus ja kiertettävyys lyhyen aikavälin kustannustehokkuuden sijasta.

Kaikkein kutkuttavin mahdollisuus kestävän kehityksen edistämiseen löytyy kuitenkin luovia aloja yhdistävästä kyvystä käsitellä monimutkaisia ongelmia. Suuriin systeemiin haasteisiin ei löydy yksinkertaisia, lineaarisia vastauksia. Luovien alojen osaajat kuten muotoilijat, arkkitehdit ja taiteilijat hallitsevat luovien prosessien epälineaarisen työskentelyn, mutta näiden taitojen laajemman hyödyntämisen potentiaaliin ei olla vielä herätty. Meillä on brändihaaste – luovat alat mielletään vielä kapeammin kuin mihin voimaa riittäisi tulevaisuuden rakentamisessa.

Luovan kompetenssin valjastaminen kokonaisvaltaiseen kestäväan arvонуontiin vaatii kykyä viestiä alan prosesseista ja ajattelutavasta organisaatioiden johdon maailmaan. Pelkkien taitojen rakentaminen organisaatioihin ei riitä, vaan meidän pitää myös kehittää kykyä johtaa näitä taitoja. Tarvitaan uutta osaamista luovuuden johtamisessa, uudenlaista kykyä ajatella organisaatioista niiden ylintä johtoa myöten.

Kehityspolku on nähtävissä – esimerkiksi muotoiluajattelu on lyönyt itsensä suhteellisen nopeasti läpi ympäri maailman. Jotta nämä uudet lähestymistavat saadaan juurrutettua osaksi yritysten toimintaa yksittäisiä saarekkeitä kattavammin, seuraava askel on kehittää luovuuden johtamisen kykyjä ja käytäntöjä. Tämä onkin Aalto-yliopistollekin strateginen profiloitumistekijä. Liiketaloudessa ympäri maailman rakennetaan nyt luovaa osaamista, mutta meillä Suomessa on jo erinomaiset, maailman huippuihin lukeutuvat luovat kompetenssit valmiina. Nyt on aika avata ovi luovien alojen ja liiketoiminnan väliltä, ja lähteä muotoilemaan systeemitason kestävää muutosta.

Tuomas Auvinen

Dekaani

Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu
Aalto-yliopisto

Pohjimmiltaan muotoilu on toivotun tulevaisuuden kuvittelua ja luomista.

Yksi prototyyppi, sprintti, kaavio, tuote, palvelu ja prosessi kerrallaan, muotoilun lähestymistavat vievät kohti uutta. Tällä muutoksella ei ole mitään päätepistettä, vaan se on kuin työkalupakki, jota voi kuljettaa mukana jatkuvalla matkalla kohti parempaa tulevaisuutta. Millä tahansa matkalla on kuitenkin hyödyllistä tietää missä parhaillaan on, jotta voi kertoittaa haluamansa reittiä. Samalla tavalla Design + Sustainability 101 -raportti ei myöskään tarjoa lopullista vastausta siihen, miten muotoilua voi tai pitäisi hyödyntää kestävänarvon ja vaikutuksen luomiseksi. Pikemminkin

tarkastelemme muotoilun nykytilannetta, jotta voimme tunnistaa keskeisiä virstanpylväitä ja suuntaviivoja ja tukea keskusteluja siitä, miltä muotoilun matka tulevaisuuteen voisi tai pitäisi näyttää.

Muotoilu saa jalansijaa organisaatioissa

Tutkimuksessa haastateltujen 101:n Suomessa toimivan organisaation muotoilijoiden näkemyksiin pohjautuen, muotoilu on saavuttanut vankan aseman erityyppisissä ja -kokoisissa organisaatioissa eri toimialoilla. Muotoilijat korostivat muotoilun luovan arvoa *tutkivan kokeilemisen kyvykkyyksien, strategisten suuntien tunnistamisen, yhteisymmärryksen rakentamisen ja asiakaslähtöisyyden kehittämisen kautta.*

On huomionarvoista, että muotoiluperinteessä näytti olevan kaksi leiriä muotoilun aseman suhteen. Monissa organisaatioissa muotoilu oli vielä suhteellisen uusi lisä toimintaan, jossa erilaiset muotoiluasiiantuntijat olivat saaneet jalansijaa alun perin digitaalisen ja nettikehityksen myötä. Tällaisissa yhteyksissä muotoilulla oli vahva yhteys käyttäjäkokemukseen sekä B2C- että B2B-organisaatioissa, laajentuen ajan myötä käyttäjälähtöiseen tutkimukseen ja kehittämiseen, strategiseen suunnannäyttämiseen sekä yhteisen ymmärryksen rakentamiseen. Toisilla organisaatioilla oli *syvät juuret muotoilussa*, ja muotoilu edusti vakiintunutta strategista asemaa organisaatiolle. Monet näistä organisaatioista olivat edelläkävijöitä luomassa arvoa muotoilulla monilla eri alueilla. Kuitenkin joissakin perinteikkäissä muotoiluintensiivisissä organisaatioissa, muotoilijoiden oli taisteltava vakiintuneen, mutta suhteellisen kapean muotoilunäkemyksen muuttamiseksi. Näissä organisaatioissa muotoilijoiden saattoi olla vaikea päästä kiinni muuhun kuin tarjooman kehittämiseen, ja luovien tehtävien ja toimeenpanotehtävien välillä oli selvä jako.

Tutkimustulosten perusteella useimmissa organisaatioissa muotoilu pyöri pitkälti tarjooman ympärillä. Muotoilu oli usein vakiintunut osa tuotekehitysprosesseja, mutta koko organisaation kattavat kehitysprosessit harvoin pohjautuivat muotoiluun. Positiivista on, että muotoilijat useimmissa organisaatioissa eivät enää kokeneet joutuvansa lähtökohtaisesti puolustamaan tai perustelemaan ammattiaan tai tehtävänsä. Sekä konsultit että organisaation sisäiset muotoilijat näkivät *selvän muutoksen muotoilun arvostuksessa ja leviämässä viime vuosikymmenen aikana.* Monet eivät enää toimineet organisaatioissa yksin, vaan heillä oli tiimi ympärillään ja johtajien tuki. He olivat myös rakentamassa jalansijaa organisaation laajuisissa prosesseissa ja päätöksenteossa paremman tarjooman muotoilun lisäksi.

Strategisella tasollakaan työskentelevät muotoilijat eivät usein olleet mukana päätöksenteossa. Niissäkin organisaatioissa, joissa muotoilijat raportoivat toimivansa strategisella tasolla, muotoilun tyypillinen tehtävä oli *vaikuttaa päätöksentekoon antamalla palautetta ja fasilitoimalla prosessia.* Lähinnä pienistä yrityksistä ja konsulttitoimistoista löytyi muotoilijoita, jotka olivat päättämässä organisaation strategisesta suunnasta. Useimpien suurten organisaatioiden muotoilijat edustivat pientä vähemmistöä, jopa verrattuna tuote- ja palvelukehityksen ammattilaisten alaryhmään, puhumattakaan koko organisaation työvoimasta. Monissa organisaatioissa tarvitaan tehokkaampia mittareita muotoilun liiketoimintahyödyn osoittamiseksi, jotta muotoilun kattavuutta saataisiin kasvatettua. Ottaen huomioon nämä rajoitukset, muotoilun *vaikutus* niissä organisaatioissa jotka työllistävät muotoilijoita *oli suhteettoman suuri verrattuna sen edustukseen.*

Tarpeisiin perustuva kehitys, materiaalien edistysaskeleet & energiansäästö näyttävät suunnan

Kuten muotoilun hyödyntämisessä, tutkimuksen 101 organisaatiota poikkesivat toisistaan myös siinä, missä määrin kestävyys oli osa strategiaa ja toimintaa. Joissakin organisaatioissa kestävän kehityksen hankkeet olivat edelleen yksilöiden sivuprojekteja, kun taas jatkumon toisesta päädyistä löytyi organisaatioita, joilla oli käytössä kestävän muotoilun muotoilupperiaatteet kaikissa kehitystoimissa. Useimmat organisaatiot jäivät näiden ääripäiden välille. Tulokset viittaavat siihen, että niin kestävään kehitykseen jo tähtäävää ponnistelua kuin vielä hyödyntämätöntä potentiaalia löytyy kaikkialla, missä muotoilijoita on.

Ympäristöllinen kestävyys näyttäytyi tässä tutkimuksessa sosiaalista ja taloudellista kestävyyttä kypsempänä muotoilun alueena. Ympäristöystävällisyyttä korostettiin kestävän muotoilun määritelmässä, ja ympäristövaikutuksiin liittyviä muotoilupäätöksiä varten oli käytössä *selkeä sanasto*. Vaikka jotkin ympäristövastuullisen muotoilun käytännön esimerkit liittyivät erikoiskampanjoihin ja -tuotelinjoihin, *materiaalivalinnat ja energiankulutus sisällyttiin tyypillisesti kaikkiin muotoilupäätöksiin*. Yleisin muotoilijoiden edistämä asia oli uusien ympäristöystävällisten materiaalien kehittäminen ja käyttöönotto.

Muotoilijoiden tehtävänä oli usein *tutkia ja nostaa esille uusia vaihtoehtoja* ja löytää yhdessä uusia mahdollisuuksia ympäristölliseen kestävyteen kytkeytyvissä monimutkaisissa järjestelmissä. Kunkin haastatellun muotoilijan kuvaamat tapausesimerkit kattoivat keskimäärin 1,9 ympäristöllisen kestävyuden viidestä eri ulottuvuudesta: energiansäästö, biohajoavat materiaalit, optimoitu valmistus, kierrätys-, vähennys- ja korjausratkaisut sekä ympäristöystävällisten ratkaisujen ja käyttäytymisen viestintä ja edistäminen. Vaikka luku on haastattelussa nousseiden kestävän kehityksen toimien korkein keskiarvo, se tarkoittaa myös sitä, että vielä on *hyödyntämättömiä mahdollisuuksia käsitellä useampia ympäristövastuuseen liittyviä ulottuvuuksia samanaikaisesti*.

Mahdollisuuksia muotoilulle

Mahdollisuuksia laajentaa muotoilua ympäristövastuuseen tutkimuksen perusteella.

Miten voisimme esimerkiksi...

- ▶ **tehdä tuotteistamme ja palveluistamme vähemmän trendiriippuvaisia, jotta ne olisivat pitkäkestoisempia?**
- ▶ **valita biopohjaisia tai kierrätettyjä, mutta kestäviä materiaaleja?**
- ▶ **vähentää tuotteiden tuottamiseen ja kuljettamiseen tarvittavien materiaalien ja energian määrää?**
- ▶ **parantaa datan käytön tehokkuutta omassa ja käyttäjien toiminnassa?**
- ▶ **kierrättää materiaalit itse tai käsitellä jätettä siten että se saisi uuden elämän muualla?**
- ▶ **helpottaa siirtymistä puhtaampiin energiaratkaisuihin omassa ja käyttäjien toiminnassa?**
- ▶ **lisätä modulaarisuutta tai muuten helpottaa tuotteidemme korjaamista?**
- ▶ **mahdollistaa tai edistää kierrätystä kuluttajapuolella?**

Sosiaalinen kestävyys oli läheisessä yhteydessä muotoilun eettisiin arvoihin tarvepohjaisena ja ihmislähtöisenä ammattialana.

Kaiken kaikkiaan muotoilijat korostivat, että muotoilulla pyrittiin aina tuomaan lisäarvoa käyttäjille, asiakkaille ja sidosryhmille kaikessa toiminnassa. *Muotoilijoiden mielestä oli erittäin motivoivaa vastata ihmisten tarpeisiin*, ja monet jopa mainitsivat, mahdollisuuden työskennellä elämänlaatuksymysten parissa keskeisenä syynä, juuri tietystä yrityksessä työskentelyyn. Myös muotoilujohtajat tunnistivat tämän ja pyrkivät luomaan henkilöstölle asianmukaisia mahdollisuuksia säilyttääkseen kyvykkäät tekijät ja tehdäkseen hyvää.

“

Päätin työskennellä tällä alalla eettisten arvojeni takia. 90-luvulla lähes lopetin teollisen muotoilun opintoni, koska ajattelin ainoan tarjolla olevan urapolun olevan mennä johonkin yritykseen ja suunnitella kännyköitä, jotka menevät rikki 1.5 vuodessa. Päädyin tekemään ihmiskeskeistä muotoilua, koska se keskittyy suunnittelemaan syystä; oikealle tarpeelle, jota on harkittu ja tarkasteltu.

– muotoilujohtaja keskikokoisessa yrityksessä

Vaikka muotoilijan työn keskeisiä ulottuvuuksia oli *toimia yhdistävänä tekijänä ihmisten välillä ja tasapainottaa eri osapuolten etuja*, kytkös varsinaiseen sosiaaliseen kestävyteen oli vähemmän ilmeinen. Verrattuna ympäristö vastuullisuuteen sosiaalinen edistys oli useammin yleinen päämäärä kuin varsinainen kriteeri tai joukko määriteltyjä tavoitteita muotoilupäätöksenteossa. Lisäksi monet muotoilijoiden kuvaamista esimerkkialoiteista, jotka liittyvät elämän-

laatuun, oikeudenmukaisuuteen, kunnioitukseen ja monimuotoisuuteen, olivat *yksittäisiä esimerkkejä organisaatioiden muotoilutyössä* sen sijaan, että ne olisi otettu järjestelmällisesti huomioon kaikessa muotoilutyössä. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö näitä näkökohtia olisi huomioitu, vaan sitä, että yhteyttä ei tunnistettu kovin hyvin. Osa ratkaisusta voi olla yksinkertaisesti tunnistaa ja *ilmaista paremmin, miten muotoilun tuoma arvo liittyy tutkivan kokeilemisen, strategisen suunnannäyttämisen, yhteisen ymmärryksen ja asiakaskeksyyden kautta sosiaaliseen edistykseen*. Esimerkiksi sosiaalinen koheesio otettiin harvoin esiin sosiaaliseen edistykseen liittyvissä muotoiluesimerkeissä, vaikka yleisellä tasolla muotoilijoiden asemaa korostettiin organisaation toimijoiden ja sidosryhmien yhdistämisessä ja yhteisen ymmärryksen edistämässä.

Tälläkin alueella on kuitenkin vielä paljon kehitettävää. Ympäristövastuullisuuden tapaan useimmat muotoilualoitteet koskivat vain muutamaa sosiaalisen kestävyden ulottuvuutta kerrallaan. Jos elämänlaatu, oikeudenmukaisuus, kunnioitus, monimuotoisuus ja sosiaalinen koheesio huomioidaan tietoisesti, on helpompaa tunnistaa tilaisuuksia saavuttaa monimuotoisempia etuja muotoilutyössä. Lisäksi vaikka tarjoaman sosiaalisen kestävyden parantaminen käyttäjien ja asiakkaiden eduksi tarjosi luonnollisen lähtökohdan, tulokset osoittavat, että *sosiaalisesti kestävä muotoilu voisi hyödyntää tehokkaammin organisaatioiden sisäisen toiminnan kehittämisessä*. Esimerkiksi vaikka julkisissa organisaatioissa ulkoisen sosiaalisen edistyksen toimet olivat laajempia kuin useimmissa yrityksissä, rajalliset resurssit näkyvät vähäisissä sisäisen sosiaalisen edistyksen toimissa.

Mahdollisuuksia muotoilulle

Mahdollisuuksia laajentaa sosiaalisen edistyksen muotoilua tutkimuksen perusteella.

Miten voisimme esimerkiksi...

- ▶ **parantaa käyttäjien hyvinvointia, terveyttä, oppimista ja turvallisuutta tarjoomamme avulla?**
- ▶ **vahvistaa kuulumattomia ääniä ja puuttua vallan epätasapainoihin muotoilukäytäntöjen avulla?**
- ▶ **edistää työntekijöiden hyvinvointia mielekkäillä, oikeudenmukaisilla ja tukevilla työkäytännöillä?**
- ▶ **palvella paremmin vähäosaisia ja haavoittuvia käyttäjä- ja asiakasryhmiä tarjoomallamme?**
- ▶ **laajentaa tarjoomamme ja toimintamme saavutettavuutta ja inklusiivisuutta?**
- ▶ **varmistaa, että monimuotoinen sisäisesti ja ulkoisesti kerätty palaute on edustettuna muotoilupäätöksissä?**
- ▶ **tukea asiakkaitamme ja sidosryhmiämme yhteiskunnallisten asioiden ymmärtämisessä ja edistämässä?**
- ▶ **tukea rakentavaa konfliktinhallintaa monimutkaisissa aloitteissa?**

Taloudellinen kestävyys oli muotoilijoille selkeästi vaikein kestävyiden osa-alue pukea sanoiksi.

Lähes kolmannes haastatelluista epäröi, mitä taloudellinen kestävyys voisi tarkoittaa heidän työssään ja alallaan. Monet muotoilijat myös kokivat, että se oli ainoa heidän ulottumattomissaan oleva kestävä kehityksen peruspilari. Tämä voi liittyä muotoilun tontin laajuuteen organisaatioissa, sillä *muotoilijoiden panos kestävään talouskehitykseen kasvoi muotoilukypsyyden myötä*. Toinen haaste näytti olevan taloudellisen kestävyiden käsitteen epäselvyys, koska monet muotoilijat näkivät kyllä selvän yhteyden muotoilun ja liiketoiminnan suorituskyvyn välillä. Kannattavuus onkin yksi muotoiluajattelun kolmesta perustavoitteesta haluttavuuden ja toteutettavuuden ohella.

Toisin kuin sosiaalisessa kestävyudessa, *muotoilu vaikutti taloudelliseen kestävyteen yleisemmin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella*. Muotoilijat tyypillisesti huomioivat liiketoiminnan kannattavuuden ja pitkäikäisyyden näkökohdat muotoilupäätöksissä jo tuotekehityksessä, esimerkiksi punniten kehitysinvestointeja suhteessa tarjooman elinkaareen markkinoilla. Tuotanto- ja toimitusketjujen tehokkuuden parantaminen tuotti usein sekä ekologista että taloudellista hyötyä. Tapauksissa, joissa muotoilijat pystyivät

toimimaan strategisella tasolla, he vaikuttivat myös organisaation *yleisen liiketoimintamallin elinkelpoisuuteen* ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen. Samalla tavalla muotoilukonsultit muotoilivat liiketoimintamalleja asiakasorganisaatioilleen.

Taloudellisen kehityksen muotoilupyrkimysten osalta *hinnoittelu oli järjestelmällisintä*, huomioiden tarjooman taloudellisen saavutettavuuden potentiaalisille asiakkaille ja käyttäjille. Taloudellinen saavutettavuus ja kannattavuus saattoivat liittyä myös asiakkaan saamaan lisäarvoon sekä positiivisten vaikutusten pitkäikäisyyteen. Joillakin aloitteilla pyrittiin nimenomaan parantamaan kuluttajien ja asiakkaiden taloudellista terveyttä, kun taas toiset kohdistuivat paikalliseen talouteen ja julkisten palvelujen elinkelpoisuuteen. Toinen ulottuvuus, jossa taloudellinen kestävyys oli jo paremmin integroitu muotoilutyöhön oli *paikallisten ja kestävien kumppanien priorisointi* talouden resilienssin parantamiseksi.

Mahdollisuuksia muotoilulle

Mahdollisuuksia laajentaa taloudellisen kehityksen muotoilua tutkimuksen perusteella.

Miten voisimme esimerkiksi...

- ▶ **suunnata kehitysinvestoinnit pitkäaikaisiin kilpailuetuihin?**
- ▶ **parantaa tuotantoamme, toimintaamme ja toimitusketjujemme tehokkuutta?**
- ▶ **kehittää asiakaspittoa ja hankkia uusia asiakkaita lisäarvoa tuottavan tarjooman avulla?**
- ▶ **hinnoitella tarjoomaa niin, että se on laajasti potentiaalisten asiakkaiden saatavilla mutta myös kannattavaa organisaatiollemme?**
- ▶ **tukea käyttäjien ja asiakkaiden taloudellista vakautta?**
- ▶ **luoda parempia liiketoimintamalleja organisaatiollemme ja asiakkaillemme?**
- ▶ **myötävaikuttaa paikallisen talouden resilienssiin niissä paikoissa, joissa toimimme?**
- ▶ **tunnistaa ja hyödyntää mahdollisuuksia yhteistyöhön omalla toimialallamme?**



Ihmislähtöinen tie kestävän arvon & vaikuttavuuden luomiseksi

Tutkimuksen tulokset korostavat muotoilun kykyä edistää kestäviä arvoja ja vaikuttavuutta. Vaikka pandemian jälkeisen kestävän tulevaisuuden muotoilussa tarvitaan kokonaisvaltaisia muutoksia¹, mikä vain myönteinen vaikutus on parempi kuin se, että annetaan kestävyiden laajuuden ja monimutkaisuuden lamaannuttaa. Tämä tutkimus kuvaa lähtötilannetta, jossa joitain kestävän kehityksen toimia on jo sisällytetty muotoilutyöhön Suomessa, ja selkeyttää mahdollisuuksia jatkokehitykseen organisaatioissa laajentamalla kestävä muotoilua, niin että se:

[1]

yhdistää kestävän kehityksen näkökohdat kattavampaan muotoilutyöhön järjestelmällisesti sen sijaan, että ne jäävät sivuprojekteihin tai kertaluonteisiin aloitteisiin.

Muotoilu voi auttaa uudelleenraamittamaan haasteita ja täten löytämään tilaisuuksia sekä kestävyiden että kannattavuuden kehittämiseen puolivillaisten kompromissien sijasta. Käyttäjätutkimus, sidosryhmien kartoittaminen ja ekosysteemien arvovirtojen tarkastelu voivat auttaa selkeyttämään kestävän kehityksen liiketoimintamahdollisuuksia. Uprightin Netimpact -raportin² tavoin tämä tutkimus esittää, että kestävyys on tekijä, joka jo nyt houkuttelee ja säilyttää osajia organisaatioissa. Vaikka tehtävää on vielä paljon, ponnistelut ja edistyminen

voidaan saada muotoilun avulla näkyviksi asiakkaiden lisäksi myös työntekijöille, auttaen organisaatioita nopeuttamaan kestävä arvonluontia.

[2]

kattaa useampia kestävyiden osa-alueita ympäristöllisessä, sosiaalisessa ja taloudellisessa kehityksessä sekä ulottaa toimintaa laajemmalle kullakin alueella.

On tärkeää arvioida, missä organisaatiosi on jo aktiivinen ja missä kestävyys jää vielä sivuprojekteihin tai henkilökohtaisiin pyrkimyksiin. Muotoilu voi auttaa tuomaan yhteen erilaisten ryhmien etuja ja helpottaa yhteisymmärryksen rakentamista, jotta organisaatiossa voidaan kehittää yhteen hiileen puhaltavia pyrkimyksiä kokonaisvaltaisen kestävyiden saavuttamiseksi. Käyttäjätutkimus- ja kartoitusvälineitä voidaan kohdistaa organisaation sisäiseen toimintaan tarkastelemaan missä organisaation suurimmat pullonkaulat ja vipuvarret ovat. Prototyypit, skenaariot ja konseptit voivat puolestaan muuttaa abstraktit strategiat konkreettisiksi ratkaisuksi, jotka innostavat mukaan kestävän tulevaisuuden rakentamiseen.

Lähdeviitteet

¹ Gaziulusoy et al. (2021). Design for Sustainability Transformations: A Deep Leverage Points Research Agenda for the (Post-) Pandemic Context. Strategic Design Research Journal.

² Upright (2021). Net Impact Report 2021. Chapter 7. Why we work. <https://netimpactreport.com/chapter-7>

Tutkimusryhmä

Tua Björklund

Tiina Tuulos

Anna Kuukka

Antti Surma-aho

Floris van der Marel

Hanna Huhtonen

Maria Talvinko

Senni Kirjavainen

Teo Keipi

Päätoimittaja

Tua Björklund

Art direction & taitto

Anna Kuukka

Valokuvat

Design Factory -yhteisö

Yhteystiedot

designfactory.aalto.fi/designsustainability

ISBN 978-952-64-9607-8

© Aalto University Design Factory 2021

A!

Aalto-yliopisto
Design Factory