



# Ketterä yhteiskehittäminen asuntotuotekehityksessä

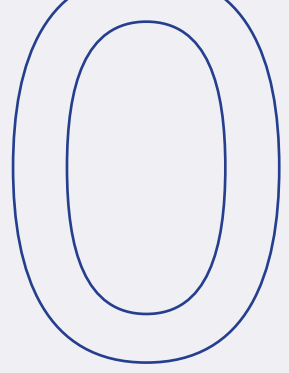
Sonja Lepistö | Opinnäytetyö 2023  
Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Muotoilun tutkinto-ohjelma YAMK

## FIN tiivistelmä

Otsikko	Ketterä yhteiskehittäminen asuntotuotekehityksessä	2023
<p>Tämä opinnäytetyö kuvaa ketterän yhteiskehittämisen prosessin luomista työelämälähtöisenä toimeksiantona. Tavoitteena oli kehittää toimintatapoja asuntotuotteen ja asumiskokemuksen kehittämiseksi. Ratkaisu luotiin Skanska Kotien asuntotuotekehitykselle, joka halusi rikastuttaa kehitystoimintaansa muotoiluajattelulla ja -keinoilla, joka edistäisi systeemistä lähestymistapaa, ketteryyttä ja yhteistyötä tärkeänä osana tuotekehitystä.</p> <p>Työssä perehdyttiin muotoiluajatteluun, palvelumuotoiluun, muotoiluun kehitysprosessina, ketterään ajattelutapaan ja yhteiskehittämiseen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin pääasiassa osallistuvaa havainnointia ja haastattelua. Kerättyä tietoa ja löydöksiä analysoitiin erilaisin muotoilumenetelmin. Suunnittelun pohjaksi ne kiteytettiin suunnitteluajureiksi, joita käytettiin ideoinnin ja konseptoinnin pohjana. Tuloksissa selvisi, että oli tarve vakioidulle yhteiselle prosessille, joka tukisi käyttäjää sen läpiviennissä. Samalla toimintatavan tulisi tukea sitä, että läpi prosessin huomioidaan sekä käyttäjälähtöisyys, tekninen toteutettavuus että liiketoimintalähtöisyys.</p> <p>Ratkaisu muotoutui iteratiivisesti prosessin kautta, joka sisälsi ratkaisun osien testausta ja prototypointia. Tuloksena on design sprinttiin pohjautuva kehitysprosessi. Se sisältää työkaluja ja menetelmiä käytettäväksi sprintin eri vaiheissa. Prosessia seuraamalla toimeksiantaja voi johtaa ketteriä ja yhteiskehittämistä hyödyntäviä kehitysprojekteja järjestelmällisellä ja tehokkaalla tavalla, joka tukee innovointia, tulevaisuuskeskeistä ajattelutapaa ja yhteistyötä.</p>		
Avainsanat	Yhteiskehittäminen, palvelumuotoilu, muotoiluprosessi, ketterä kehitys, design sprint	
Tekijä	Sonja Lepistö	
Ammattikorkeakoulu	Metropolia Ammattikorkeakoulu	
Tutkinto	Muotoilija (ylempi AMK)	
Tutkinto-ohjelma	Muotoilun tutkinto-ohjelma	
Ohjaaja	Merja Kosonen, lehtori	
Sivumäärä	34	

## ENG abstract

Title	Agile co-creation in residential product development	2023
<p>This thesis describes the creation of an agile and co-creative design process as a working life based assignment. Target is to develop procedures and processes in order to develop the residential product and experience. The solution is created for the residential development unit of Skanska Kodit which wanted to enrich their development work with a design-oriented mindset and methods, that could promote agile and systemic approach and co-working as an important part of product development.</p> <p>Following the research of design thinking, service design, design as a development process, agile mindset and co-development, the thesis gathers knowledge using primarily participatory observation and interviewing as it's main methods of research. The information and insight gathered were analyzed using various design methods, concluding the research in defining design drivers for the ideation phase and concept development. The results showed a need for a standardized shared process that would guide it's user through the process, while making sure the focus stays on developing with the mindset of combining user-centered design, technical feasibility and business strategy.</p> <p>The solution was a result of an iterative process, that included testing and prototyping. As a result, a design sprint based development process was created. The process includes tools and methods to be used in various points of the sprint. Following this process, the team can lead agile co-creative development projects in a structured and efficient way, that supports innovation, forward thinking mindset and co-working.</p>		
Keywords	Co-creation, co-development, service design, design process, agile, design sprint	
Author	Sonja Lepistö	
UAS	Metropolia University of Applied Sciences	
Degree	Master of Culture and Arts	
Degree Programme	Design	
Instructor	Merja Kosonen, Senior Lecturer	
Pages	34	



# Sisällys

## 1

### johdanto

1.1 työn tausta & lähtökohdat	1
1.2 toimeksiantaja	2
1.3 asuntotuotteen kehittäminen	2
1.4 tavoitteet	3
1.5 tutkimuskysymykset	4
1.6 prosessi & menetelmät	5

## 2

### teoria

2.1 teoreettinen viitekehys	7
2.2 muotoiluajattelu	8
2.3 muotoilu kehitysprosessina	9
2.3.1 palvelumuotoilu	10
2.3.2 yhteiskehittäminen	11
2.3.3 käyttäjätieto	12
2.4 ketterät menetelmät	13
2.5 teorian yhteenveto	14

## 3

### löydä & määritä

3.1 havainnointi	15
3.1.1 design sprint	15
3.1.2 alkumäärittely-työpaja	18
3.2 haastattelu	19
3.3 tutkimusseinä	19
3.3.1 sidosryhmäkartta	20
3.3.2 palvelumallin kuvaus	21
3.3.3 suunnitteluajurit & ideointi	22
3.4 käännekohta & iterointia	23
3.5 prototyyppi	23
3.5.1 testaus	24
3.5.2 palaute & muutokset	25

## 4

### ratkaisu

4.1 KOTA Sprint	26
4.2 analyysi & arviointi	34
4.3 seuraavat askeleet	34

lähteet



# johdanto

## 1.1 työn tausta & lähtökohdat

Opinnäytetyön lähtökohdaksi on toimeksiantajan tarve kehittää toimintatapojaan. Muutoksen myötä kehitystyöhön toivotaan vaihtoehdoksi selkeitä tapoja hyödyntää muotoilumenetelmiä sekä palvelumuotoilun keinoin koottua kehitysprosessia. Nämä tuovat lisäarvoa, mikäli niiden myötä toimintatavat ketteröityvät, ovat käyttäjälähtöisempiä ja edistävät yhteistyötä.

Viime vuosina on tapahtunut kriisejä, jotka ovat muuttaneet kokemustamme maailmasta ja turvallisuuden tunteesta. Tästä huolimatta megatrendeissä ja niiden laajojen muutosten kaarissa ei näy suuria poikkeamia (Dufva & Rekola 2023). Sitran (2023) vuoden 2023 megatrendiraportissa muistutetaan meneillään olevista kehityssuunnista, kuten luonnon kantokyvystä, hyvinvoinnin haasteista, demokratian ja osallisuuden merkityksestä sekä kestävästä kehityksen mukaisesta talouden ja teknologian kehityksestä.

Nykyisessä liiketoimintaympäristössä muutokset tapahtuvatkin nopeasti ja arvaamattomasti, ja voivat johtaa myös kentän perustavanlaatuisen mullistukseen. Päätöksenteko nopeasti muuttuvissa tilanteissa on myös hankalampaa, kun luotettavan ja olennaisen tiedon seulominen ja tunnistaminen on työläämpää, ja monimutkaisten asioiden vaikutus toisiinsa voi olla hankalaa ennakoita ja hahmottaa. Menestyminen vaatii nykytilanteessa joustavuutta, kykyä sietää epävarmuutta ja uusia keinoja ymmärtää omia asiakkaita paremmin. Liiketoimintaympäristö vaatii ketteryyttä ja kokeilukulttuuria, jolla voidaan nopealla syklillä selvittää mikä toimii muuttuvassa tilanteessa ja mikä ei. Keskeistä on yrityksen kyky oppia ja muokata toimintaansa sen mukaisesti. (Koivisto et al. 2019, 26-28)

Opinnäytetyössä tullaan tarkastelemaan miten muotoiluajattelua, yhteiskehittämistä ja ketteriä periaatteita voidaan hyödyntää tuotteen ja toiminnan kehityksessä asuntoprojektikehityksessä. Vaikka toimeksiantajalla on pitkälle viety, tarkka prosessi itse asuntoprojektihankkeiden läpiviemiseksi, ei sillä vielä ole vakioitua tuotekehitysprosessia.

Työssä tunnistetaan yhdessä toimeksiantajan kanssa organisaatiosta case, jonka pohjalta konsepti rakennetaan. Työ tulee toimimaan lähtökohdaksi palvelumuotoilun keinoin rakennetun kehitysprosessin ja -menetelmävalikoiman käyttöönottoon. Toiveena on, että toimintatavan kehitys jatkuu osana toiminnan jatkuvaa parantamista myös opinnäytetyön jälkeen.

Työn tarkempaa rajausta alettiin hahmottelemaan joulukuussa 2022, ja muotoutui lopulliseen muotoonsa helmikuussa 2023. Vaihtoehtoja siitä minkä casen pohjalta prosessia alettaisiin konseptoida oli useita, mutta muun muassa rajaus, aikataulu, ajankohtaisuus ja vaikuttavuus olivat kriteerejä joiden kautta vertailimme eri vaihtoehtoja. Lopulta aiheeksi valikoitui kiinnostava uusi tapa tehdä kehitystä, jonka periaatteisiin kuuluu kiinteänä osana tavoiteltu ketteruus.

Työn yksi haasteista liittyy sen toimintaympäristöön ja toimialaan. Miten saada perinteisiin ja totuttuihin tapoihin nojaavan alan toimintaan ketteryyttä ja lisätä resilienssiä kehitysprojektien epävarmuuksia kohtaan, eli rohkeutta tehdä uudella tavalla, joka mahdollistaa innovaatioita? Rakennetun ympäristön suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyy paljon vastuuta niin käyttäjiä, yhteiskuntaa kuin ympäristöäkin kohtaan. Samalla toimeksiantajani kaltaisella pörssiyrityksellä on vastuunsa osakkeenomistajia kohtaan tehdä tulosta ja olla kannattava, sekä henkilöstölleen huolehtia työntekijäkokemuksesta ja työturvallisuudesta.

Mahdollisuuksia toimintaympäristössä on henkilöstön omistautuminen asiakkaille sekä aktiivisuus ja mielenkiinto kehitystoimintaa kohtaan. Tämä on kriittistä, sillä alan tulee kehittyä ja innovoida uusia ratkaisuja ja tapoja toimia asiakkaiden, ympäristön ja yhteiskunnan hyväksi liiketoiminnallisesti kestävällä ja vastuullisella tavalla. Tämä tavoite vaatii uusia tapoja tehdä kehitystä poikkiteieteellisesti ja monimuotoisia tiimejä hyödyntäen. Lisää esimerkkejä ketteryydestä ja kokeilukulttuurista tarvitaan.



Kuva 1:  
As. Oy Helsingin Knot;  
Skanska Kodit



Kuva 2:  
As. Oy Helsingin Ambra;  
Skanska Kodit



Kuva 3:  
Skanska Studio;  
Skanska Kodit

## 1.2 toimeksiantaja

Työn toimeksiantaja on rakennusliike Skanska. Skanska on yksi Suomen suurimmista asuntojen, toimisto- ja tuotantotilojen sekä infrastruktuurin rakentajista ja projektikehittäjistä. Suomen lisäksi Skanska toimii valituilla alueilla Pohjoismaissa, Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Skanskan juuret yltävät vuoteen 1887, jolloin kemisti Rudolf Fredrik Berg perusti Ruotsissa yrityksen Skanska Cementgjuteriet, jolloin yritys tuotti betonia. Suomeen yritys laajeni vuonna 1994, nimi oli muutettu yksinkertaisempaan muotoonsa kymmenen vuotta aiemmin. (Skanska 2016; Skanska 2022; Skanska n.d.)

Skanskan arvot määrittelevät toimintaa ja ohjaavat päivittäistä työskentelyä: välitämme ihmisistä ja ympäristöstä, toimimme eettisesti ja avoimesti, olemme parempia yhdessä ja omistaudumme asiakkaille. Päämäärä on olla rakentamassa parempaa yhteiskuntaa.

Tarkemmin organisaatiossa työ sijoittuu asuntoprojektikehityksen (Skanska Kodit) piiriin, joka rakennuttaa Suomessa omaperustaisesti uudisasuntoja yksi-

tyisasiakkaille ja piensijoittajille. Vielä tarkemmin, työtä tehdään asuntoprojektikehityksen kehitysyksikössä. Kehitysyksikkö koostuu eri alan asiantuntijoista, ja tekee yhteistyötä niin sisäisesti kuin läpi organisaation ja ulkopuolisten verkostojen kanssa. Kehitystyötä tehdään in-house, mutta myös ulkoisten resurssien kautta, jolloin hankkeeseen haetaan haasteeseen parhaiten soveltuvat yhteistyökumppanit ja erikoisasiantuntijat.

Organisaatiossa on viimevuosien aikana käyty läpi organisaatiomuutoksia, joiden myötä muodostettiin kehitysyksikön alaiseksi uusi tiimi - asuntotuotekehitys. Tiimin ydinosaaminen painottuu arkkitehtuuriin, muotoiluun ja asuntosuunnitteluun. Opinnäytetyön alkaessa toimin asuntotuotekehitystiimissä suunnittelijana.

Lähestymistapaani ja tulkintaani läpi opinnäytetyöprosessin vaikuttaa taustani muotoilijana ja sisustusarkkitehtinä, sekä kokemukseni Skanskalla asumisen parissa suunnittelijana toimimisesta.

## 1.3 asuntotuotteen kehittäminen

Tässä opinnäytetyössä keskitytään etsimään uusia ratkaisuja asuntotuotteen kehitystoimintaan. Toimeksiantajan asuntotuotekehitystiimi omistaa ja kehittää asuntojen vakioituja suunnitteluratkaisuja sekä niihin liittyviä toimintatapoja ja konsepteja, kuten asuntosuunnitteluohjeita ja sisustusvalikoimaa.

Yhteiset vakioidut ja määritellyt tuotteet, toimintatavat ja suunnitteluratkaisut edistävät liiketoiminnalle kannattavien ja hyvin suunniteltujen asuntojen toteuttamista. Tavoitteena on suunnitella asukkaille haluttavia, elämän kestäviä koteja.

Asuntotuotekehitys tekee läpileikkaavaa yhteistyötä organisaation sisällä ja ulkoisten sidosryhmien kanssa, jotta tuotteen vaatimukset saadaan huomioitua projektin kaikissa vaiheissa. Lisäksi asuntotuotekehitys kokoaa ja analysoi projekti- ja asiakaspalautetta sekä markkinatietoa. Näin asukkaiden toiveet ja odotukset yhdistetään suunnittelun ja rakentamisen vaatimuksiin sekä keskitetyn hankinnan ja tavarantoimittajien mahdollisuuksiin.

Opinnäytetyössäni keskityn kehitysprosessin tai sen osan luomiseen KOTA-valikoimalle. Valikoima koostuu kylpyhuone- ja keittiömalleista sekä asuntopohjista. Valikoimaa käytetään suunnittelunohjauksessa sekä tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan apuna luonnossuunnittelussa ja myöhemmissä suunnitteluvaiheissa. Valikoimat koostuvat hyväksi todetuista malleista ja suunnitteluratkaisuksista, joissa on huomioitu esimerkiksi toiminnallisuus, tehokkuus, estetiikka ja suunnittelujousto.

Kunkin osa-alueen valikoimat ovat hyvin laajoja ja yksityiskohtaisesti suunniteltuja, jonka myötä niiden ketterä kehittäminen ja ajantasalla pysyminen on koettu haasteelliseksi. Tähän toivotaan muutosta, jonka myötä valikoimien kehittäminen olisi ketterämpää, iteraatiivisempaa, joustavampaa, vuorovaikutteisempaa ja käyttäjälähtöisempää.

Opinnäytetyön aikana uutta kehitysprosessia testataan ja iteroidaan sekä kylpyhuoneiden että keittiöiden kehittämisessä ennen sen lopullista muotoa.

# Frame Your Design Challenge

Mitä ongelmaa yritetään ratkaista?

Palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen hyödyt asuntoprojektikehityksessä - miten prosessista saadaan ketterä, osallistava ja saavutetaan lisäarvoa loppukäyttäjälle?

**Yritä muotoilla haaste kysymykseksi:**

Miten asuntoprojektikehityksen kehitys- ja innovaatiotoimintaa voidaan tukea muotoiluajattelulla, sen prosesseilla ja menetelmillä yhteiskehittämisen näkökulmasta?

Miten aikaulottuvuudeltaan pitkään suunnittelu- ja tuotantoprosessiin saadaan lisää ketteryyttä ja miten kokeilukulttuuri sopii toimintaympäristöön?

Miten yhteiskehittämisellä suunnitteluprosessin aikana saadaan loppukäyttäjille parempaa asumista?

**Kerro merkittävimmät tulokset, joita työllä halutaan saavuttaa:**

Toimeksiantajalle määritelty toimintatapa ja työkalut tehdä strategisesti yhteiskehittämistä asuntotuotteen kehittämiseksi muotoilun prosesseja ja metodeja hyödyntäen.

Kaikkia osapuolia osallistava prosessi auttaa suunnittelemaan asumista, joka vastaa paremmin loppukäyttäjien tarpeisiin ja ovat samalla toimeksiantajalle kannattavia ja vastuullisia.

Käyttäjä- ja tuotantolähtöisyyden tasapainottaminen projekteissa. Yhteiskehittämisen ja muotoilun työtapojen soveltaminen asuinrakentamisen käyttäjälähtöiseen kehittämiseen.

**Kirjoita huomioonotettavia näkökulmia työn kontekstista ja rajoitteista:**

Rajaava tekijä on, että ratkaisuja etsitään uudisasuntotuotannon toimintaympäristöön. Hankkeissa mukana laaja kirjo asiantuntijoita eri vaiheissa. Mukana on sekä sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä.

Organisaation muotoilumaturiteetin huomioiminen. Kehitettävän ratkaisun olisi hyvä viedä toimintakulttuuria osaltaan tasoa ylemmäs, mutta olla käytettävissä myös nykyisessä ympäristössä.

Ala nojaa vahvasti siihen miten asiat on totuttu tekemään mutta myös kehitystä tapahtuu jatkuvasti. Muutokset ovat usein hitaita, ja aikataulut usein pitkiä.

**Mitkä ovat mahdollisia ratkaisuja ongelmaan?**

Toimeksiantajalle valmiiksi paketoitu tuotteistettu kehitysprosessi ja siihen integroitu menetelmävalikoima, joka ohjaa yhteiskehittämisen projekteja samalla jalkauttaen muotoiluajattelua organisaatioon.

Prosessiin ja menetelmiin on rakennettu kiinteäksi osaksi läpileikkaava yhteistyö, ketteryyden, käyttäjälähtöisyys ja päätöstuki.

**Kaipaako alkuperäinen kysymys muutoksia? Muotoile uudestaan:**

Voiko palvelumuotoilun keinoin räätälöidä asuntoprojektikehitykselle eri hankkeisiin sovellettavan ja skaalattavan yhteiskehittämisen prosessin ja menetelmäpakin, joka edistää toiminnan ketteryyttä ja tukee päätöksenteossa?

*Kaavio 1: mukailtu Frame Your Design Challenge (DesignKit n.d.)*

## 1.4 tavoitteet

Tavoitteita ja tutkimuskysymystä lähdettiin hahmottelemaan Frame Your Design Challenge menetelmän kautta, jossa aihetta tarkastellaan eri kulmista ja iteroidaan kysymyksenasettelua (kaavio 1). Tämän pohjalta muodostuivat työn tavoitteet.

Toimeksiantajan kehitysyksiköllä ei ole käytössään tuotteen kehittämiseksi suunniteltua prosessia tai prosesseja, joista valita omiin kehitysprojekteihin kulloinkin sopivat työkalut tai tarjota palvelun lailla muun organisaation käyttöön. Kehitysyksikön asiantuntijat kuitenkin osallistuvat omien kehitysprojektiensa lisäksi erilaisiin foorumeihin ja ryhmiin joissa kehitystyötä tehdään – strateginen taso vaihtelee pienkehityksestä innovaatiotoimintaan. Tällä ryhmällä on siis hyvät mahdollisuudet edistää yhteistyötä niin organisaation sisällä kuin sidosryhmien kanssa, hyödyntäen yhteiskehittämisen menetelmiä.

Kehitysprojekteja tehdään tällä hetkellä pääasiassa pistemäisesti ja jokaisen projektin prosessi suunnitellaan alusta lähtien. Projektit ovat usein kertaluonteisia kehityshankkeita, jotka jatkuvat pienkehityksenä. Organisaatio voisi hyötyä siitä, että vaihtelevien prosessien ja toimintatapojen lisäksi sillä olisi valikoimassaan myös toistettava, validoitu, skaalattava ja sovellettava prosessi, joka ohjaa ja auttaa tiimiä läpi kehityksen vaiheiden. **Tavoitteena on luoda palvelumuotoilun keinoin toistettava prosessi ja menetelmäpakki**, jota voidaan jatkossa kehittää osana organisaation muita prosesseja ja toimintatapoja.

Nykyisen toiminnan haasteita on kehitystyön hitaus ja projektien kesto. Uusia ratkaisuja halutaan kehittää nopeammin ja käyttäjälähtöisemmin, jotta ratkaisut saadaan siirrettyä pitkät suunnittelu- ja tuotantoajat omaavaan tuotteeseen ketterästi. Muuten kehityksessä ollaan jatkuvasti hieman myöhässä, ja parannukset

tulevat viiveellä jos kehityksessä nojataan enemmän menneeseen ja nykyisyyttä painottaviin palautekanaviin kuin aktiivisesti tulevaisuutta ennakoiviin tietolähteisiin. Kehitykseen toivotaan enemmän proaktiivisuutta reagoinnin sijaan. **Ketteryyden tulee olla kiinteä osa prosessia vauhdittamassa uusien ratkaisujen kehittämistä ja käyttöönottoa.**

Organisaatiolle on hyödyllisempää ja ketterämpää, jos lopputuloksen käyttö ei ole roolisdonnaista – muuten menetelmää voivat käyttää vain valitut harvat projektit joihin muotoilijataustaisten tai muuten prosessiin perehtyneiden fasilitaattorien resurssit riittävät. Suurempia muutoksia saadaan aikaan vain jos useamman on mahdollista omaksua ja käyttää prosessia ohjeita seuraten, jonka myötä muotoiluajattelu ja käyttäjälähtöisyys tulee osaksi organisaation yleistä toimintakulttuuria, kyvykkyyttä ja prosessia.

Yhteiskehittämisellä rikastetun muotoiluprosessin ja metodien käyttö ei takaa onnistumista, mutta oikein käytettynä lisää sen todennäköisyyttä samalla vähentäen riskiä. **Toivotaankin, että kehitettävä ratkaisu tuo varmuutta päätöksentekoon ja varmistaa, että ratkaistava ongelma on määritelty oikein.**

Henkilökohtaisella tasolla tavoitteenani on syventää omaa osaamistani palvelumuotoilun prosessista ja metodeista, erityisesti yhteiskehittämisestä ja ketteryydestä, sekä niiden hyödyntämisestä organisaation toimintatapojen kehittämistä systeemisellä tasolla. Lisäksi tavoitteenani työssä on madaltaa muiden kynnystä tarttua muotoilutyökaluihin ja osallistua yhteiskehittämiseen. Uudet toimintatavat vaativat useamman muutosajurin ja muotoiluliittolaisen organisaatiossa, varsinkin jos sen asemaa ja hyödyntämistä ei ole tunnustettu ja huomioitu strategiassa.

### 1.5 tutkimuskysymykset

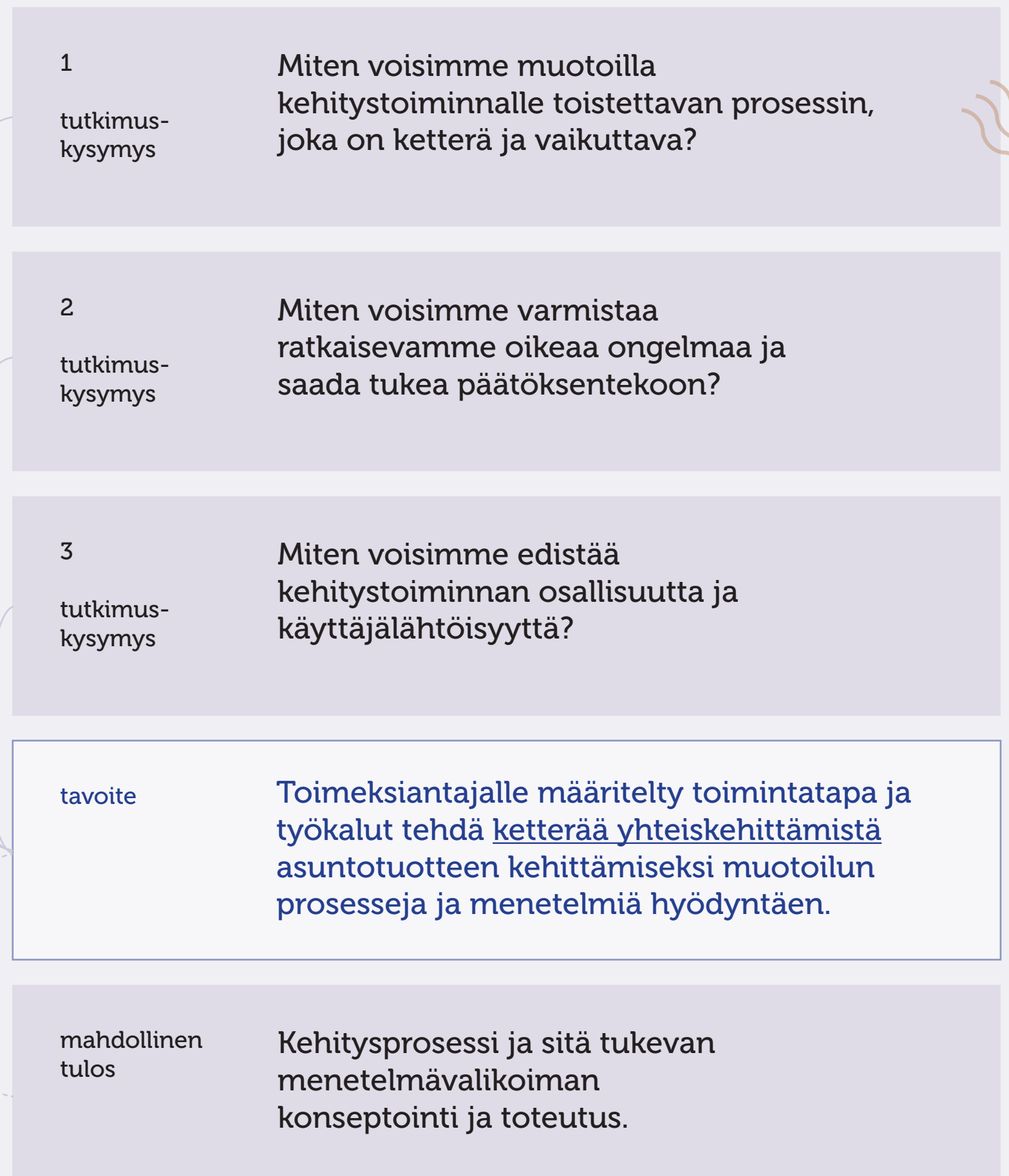
Millainen prosessi sitten voisi palvella asuntotuotteen kehittämistä ja toteuttaa sille kaavailut tavoitteet? Tärkeimmiksi tavoitteiksi voitaisiin nostaa:

- Kehitysprosessi, joka on sekä toistettava että joustava.
- Varmuutta ratkaistavan ongelman määrittelyyn ja päätöksentekoon.
- Yhteistyön ja yhteiskehittämisen hyödyntäminen ja syventäminen.
- Ketteryys kiinteänä osana prosessia vauhdittamassa uusien ratkaisujen kehittämistä ja käyttöönottoa.

Tutkimuskysymysten tulisi pohjautua näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Ensimmäinen teemakokonaisuus liittyy siihen, miten prosessi osaltaan voi ohjata ja tukea ongelman määrittelyä, sekä siihen liittyvää päätöksentekoa. Tämän taustalla on tarve tuottaa päätöstukiaineistoa ja kerätä ymmärrystä.

Toinen teema on etsiä vastauksia siihen, millaisten toimintatapojen tulee olla sisäänrakennettuna prosessiin, jotta halutut toimintakulttuurin muutokset toteutuvat. Tässä tapauksessa prosessin tulee edistää yhteiskehittämistä ja ketteryyttä. Näiden kahden teeman pohjalta määrittelin työlle kolme tärkeintä tutkimuskysymystä (kaavio 2):

1. Miten voisimme muotoilla kehitystoiminnalle toistettavan prosessin, joka on ketterä ja vaikuttava?
2. Miten voisimme varmistaa ratkaisevamme oikeaa ongelmaa ja saada tukea päätöksentekoon?
3. Miten voisimme edistää kehitystoiminnan osallisuutta ja käyttäjälähtöisyyttä?



Kaavio 2:  
tutkimuskysymykset,  
tavoite ja mahdollinen tulos

## 1.6 prosessi & menetelmät

Opinnäytetyön prosessina käytetään tuplatimanttia. Tuplatimantti (double diamond) on Design Councilin kehittämä suunnitteluprosessi, joka auttaa innovoinnissa ja kehittämisessä. Tuplatimantti on selkeä visuaalinen kuvaus suunnitteluprosessista ja sen eri vaiheista. Se muodostuu kahdesta toisiaan seuraavista prosessia laajentavista ja syventävistä vaiheista (divergent thinking) sekä rajaavista vaiheista (convergent thinking). (Design Council n.d.)

**Löydä (discover):** Ensimmäisessä vaiheessa kerätään laaja-alaisesti ja monipuolisesti ymmärrystä tutkimusongelmasta ja toimintaympäristöstä osallistamalla tai osallistamalla vuorovaikutukseen käyttäjien ja sidosryhmien kanssa.

**Määritä (define):** Toisessa vaiheessa pohjautuen kerättyyn ymmärrykseen ja löydöksiin määritellään ongelman tarkempi rajaus, jota lähdetään ratkaisemaan.

**Kehitä (develop):** Kolmannessa vaiheessa, toisen timantin alussa, kehitetään mahdollisia ratkaisuja yhdessä käyttäjien ja sidosryhmien kanssa.

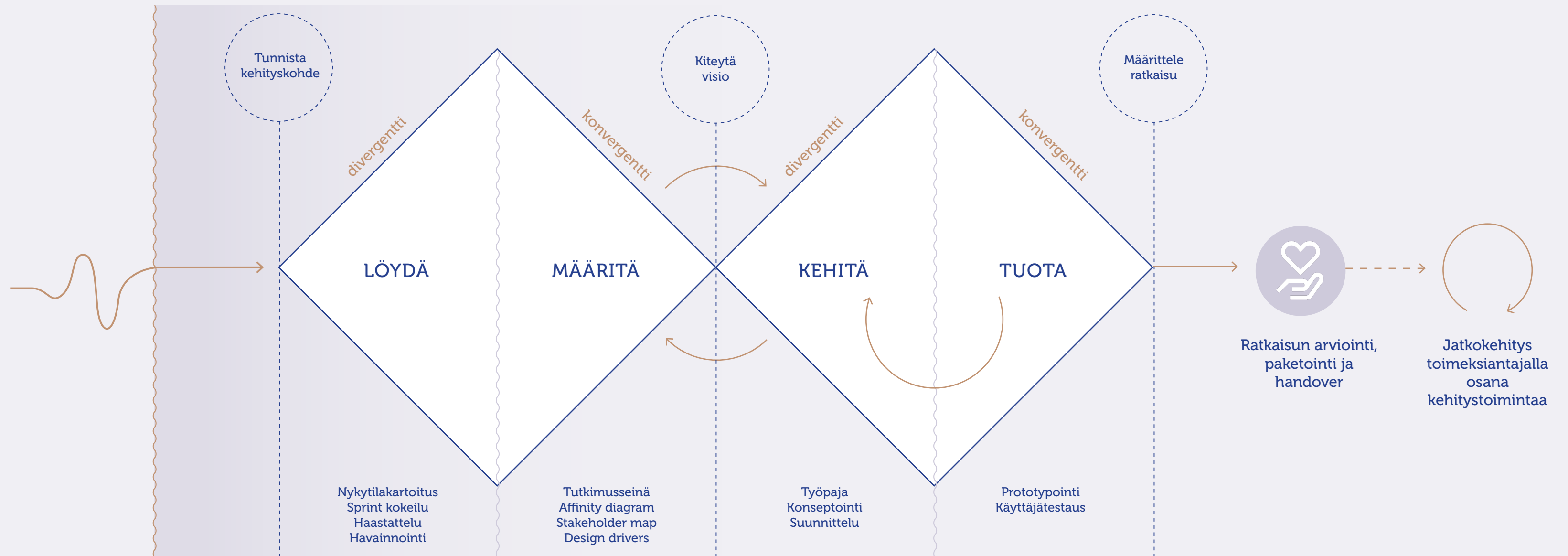
**Tuota (deliver):** Neljännessä vaiheessa testataan ketterästi erilaisia ratkaisuja. Tässä vaiheessa hylätään ne, jotka eivät toimi ja kehitetään eteenpäin niitä, jotka toimivat. Tämän vaiheen lopputuloksena on määritelty ratkaisuehdotus alussa tunnistettuun ja määriteltyyn ongelmaan.

Tuplatimantti ei ole lineaarinen prosessi, vaan eri vaiheissa tiedon ja ymmärryksen lisääntyessä on mahdollisuus, että uudet löydökset vaativat palaamaan edelliseen vaiheeseen – joissakin tapauksissa jopa prosessin alkuun. Uudet löydökset jotka vaikuttavat tutkimusongelmaan voivat nousta pintaan esimerkiksi varhaisen vaiheen ideoiden testauksessa. Onkin hyvä ajatella, että kehitystyö on jatkuva kehä johtuen palautteesta ja sen vaatimasta tuotteiden ja palveluiden iteratiivisesta kehitystyöstä. (Design Council n.d.)

Palvelumuotoiluprosessi alkoi tässä tapauksessa yrityksessä havaitusta tarpeesta lisätä keinoja omaan menetelmävalikoimaansa, jolla tuotekehitystä tehdään.

Asiakkaana työssä ei ole suoraan loppukäyttäjät eli asuntojen ostajat, vaan organisaatio. Loppukäyttäjän (viitataan tässä työssä asiakkaana) merkitys on kuitenkin keskeinen - miten prosessiin saadaan käyttäjälähtöisyyttä, avoimuutta ja varmistetaan, että tehdään oikeita asioita? Niitä asioita, jotka näkyvät tuotteessa ja palvelussa asiakkaalle myönteisinä, vaikuttavina muutoksina.

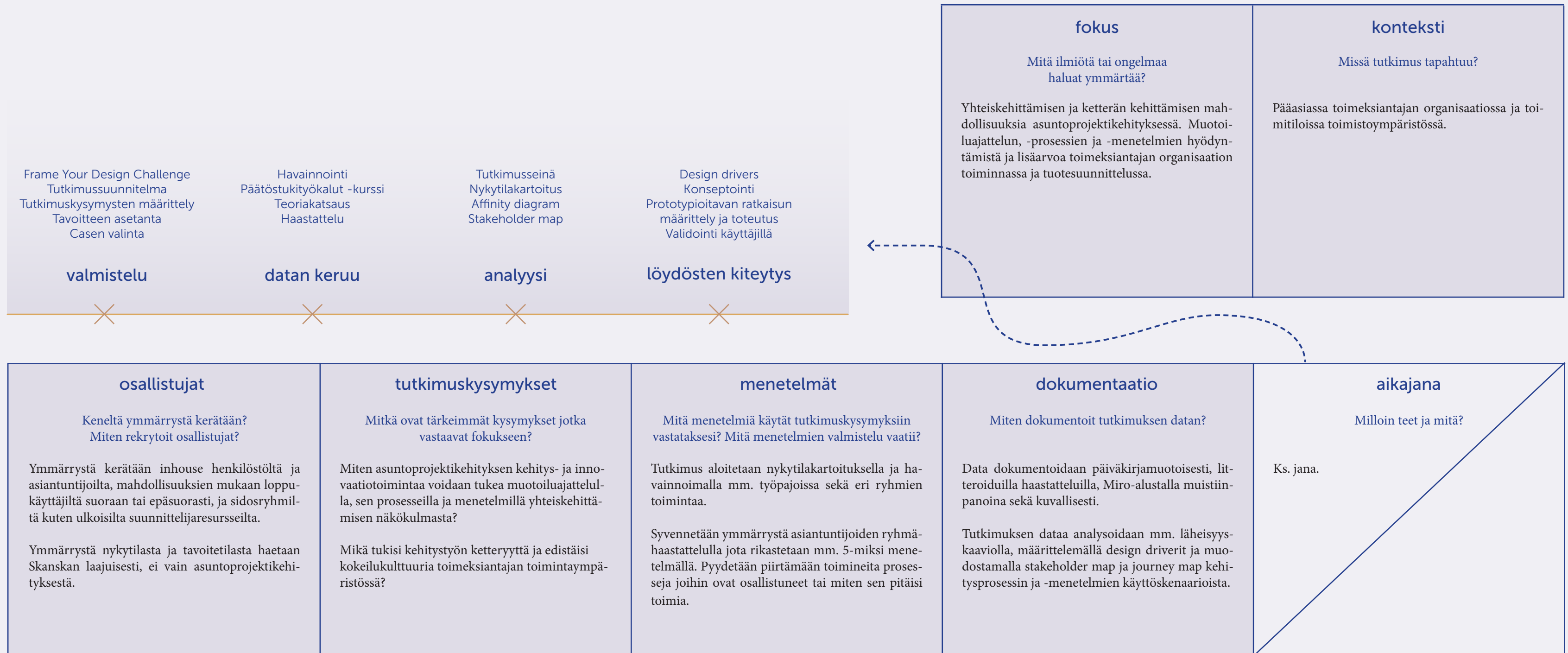
Hahmottelin projektin etenemistä alkuvaiheessa tuplatimantilla (kaavio 3) ja operatiivisella tutkimussuunnitelmalla (kaavio 4), joka osittain toteutui sellaisenaan, ja osittain muuttui tiedon lisääntyessä ja aikataulun muuttuessa.



Kaavio 3:  
tuplatimanttiprosessi ja menetelmät



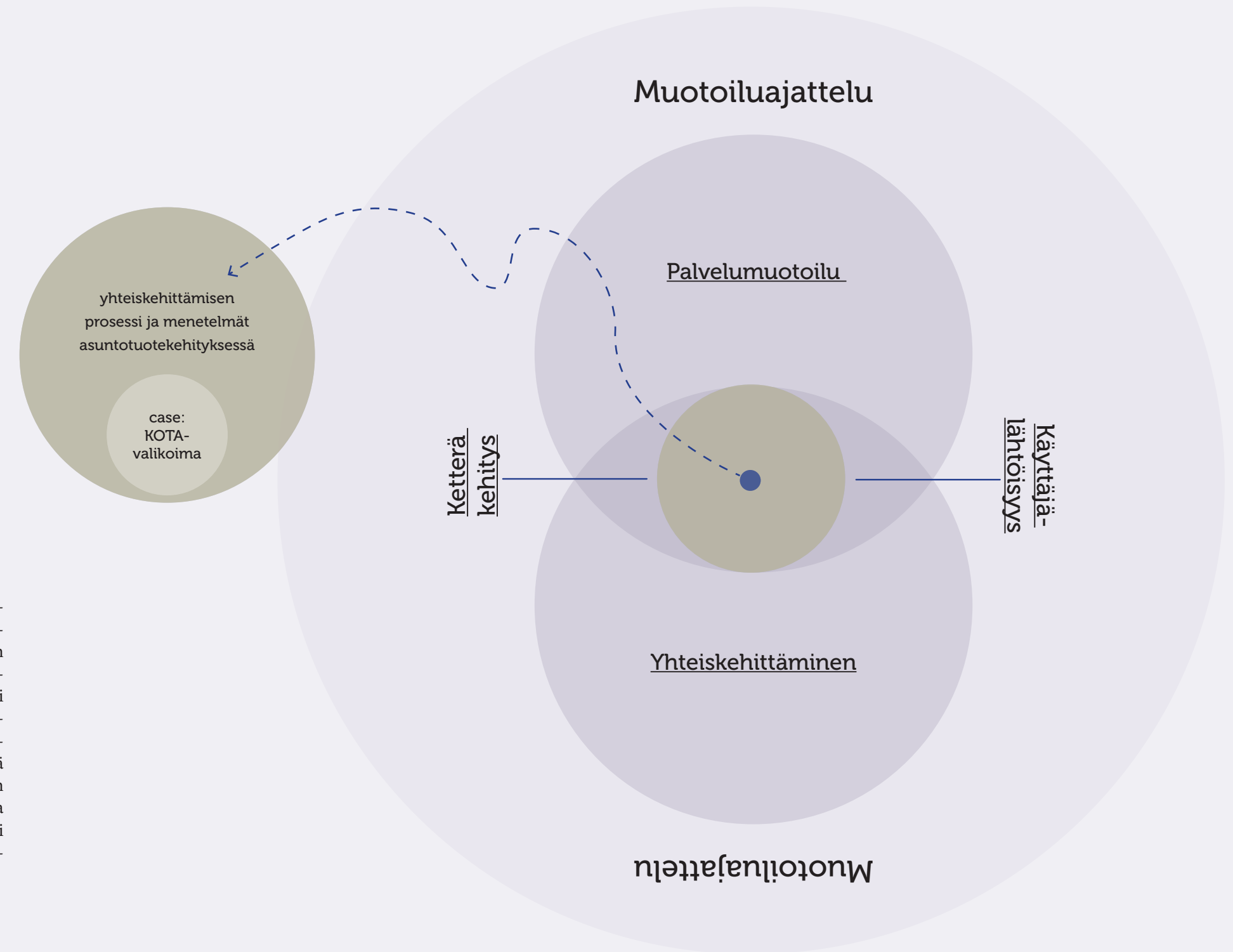
# Operatiivinen tutkimus-suunnitelma



# 2 teoria

Tässä luvussa käydään läpi työn taustalla olevaa teoriaa, jonka lähtökohdaksi on sille määritelty teoreettinen viitekehys. Luvussa tarkastellaan ensin muotoiluajattelua ja muotoilua kehitysprosessina, jonka jälkeen avataan niiden kontekstissa alateemoja kuten palvelumuotoilu, yhteiskehittäminen, ketteruus ja käyttäjätiedon hankinta.

Luvun lopussa vedetään yhteen näitä teemoja. Pohdin myös näiden ilmiöiden vaikutusta toisiinsa, sekä yleisellä tasolla muotoilun roolia yritysten kilpailuetuna nyt ja tulevaisuudessa.



## 2.1 teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön viitekehys (kuva 4) käsittelee muotoiluajattelun näkökulmasta palvelumuotoilua ja yhteiskehittämistä, sekä niihin liittyvää ketterää kehitystä ja käyttäjälähtöisyyttä. Keskiössä on opinnäytetyössä ratkaistava muotoiluhaaste, eli yhteiskehittämistä tukevan prosessin ja menetelmien kehittäminen asuntotuotekehitykseen, tarkemmin KOTA-valikoiman kehittämiseen.

Yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilu leikkaavat viitekehyksessä toisensa, samalla ne toimivat toistensa taustalla, mutta niillä on myös omia erityispiirteitä toistensa ulkopuolella. Palvelumuotoilu valikoitui sen vuoksi, että se viittaa terminä enemmän prosessiin kuin lopputuloksen muotoon. Lopputulos tai tuotos voi olla niin abstrakti organisaatorakenne, toimintaprosessi, palvelukokemus kuin fyysinen tuote tai tila (Stickdorn et al. 2013, 14).

Kohdeorganisaatiossa kehityshankkeet koskevat monimuotoisesti niin abstrakteja kuin konkreettisia kohteita - ne vaihtelevat aina fyysisistä kohteista kuten tiloista aineettomiin palveluihin sekä näiden yhdistelmiin. Siksi on tavoiteltavaa, että suunniteltava prosessi kykenisi palvelemaan molempia tarkoituksia, eikä rajaisi käyttöä odotetun lopputuloksen mukaan. Muotoiluprosessille on ominaista, että prosessin edetessä suunta muuttuukin täysin esimerkiksi käyttäjätiedon perusteella ja ymmärryksen lisääntyessä ratkaistavasta ongelmasta. Tämä joustavuus ja monipuolisuus sopii sekä opinnäytetyöprosessiin, että siinä millaista käyttöä lopputuloksen tulee palvella.

Kuva 4: opinnäytetyön viitekehys

## 2.2 muotoilu-ajattelu

Muotoiluala on perinteisesti liitetty materiaalien ja fyysisten kohteiden suunnitteluun, kuten tilojen ja esineiden suunnitteluun sekä kuvalliseen viestintään. Muotoilu on kuitenkin uudistunut osaamisalana. 1990-luvulla muotoilu kääntyi kohti aineettomien kohteiden suunnittelua vuorovaikutussuunnittelun kautta. Tuolloin alettiin muotoilemaan vuorovaikutteisia rajapintoja ihmisten ja laitteiden/ohjelmistojen välillä, kuten käyttöliittymiä. Tämä avasi tietä myös muun aineettoman maailman muotoiluun, kuten prosessit, kokemukset ja palvelut. (Koivisto et al. 2019, 31)

Muotoiluajattelu laajensi käsitystä siitä, mikä muotoilun ydin on. Muotoilijan tyyppillisten työkuvioiden kuten tilojen ja tuotteiden suunnittelun lisäksi muotoilulla nähtiin olevan ainutlaatuinen lähestymistapa systeemien luomiseen ja kehittämiseen käyttäjälähtöisesti. Tämän myötä muotoilijat kykenivät tarttumaan suuriin ja monimutkaisiin ongelmiin. Uusi suuntaus onkin kehittää monimuotoisesti eri aloille ja ongelmatyyppeihin sopivia muotoiluajatteluun perustuvia työkaluja yhden vakiintuneen kaavan sijaan. (Ackermann 2023)

2000-luvun puolivälissä palvelusektori oli kasvanut merkittäväksi osaksi taloutta, mutta palveluja kehitettiin organisaatio- tai asiantuntijälähtöisesti asiakaskokemuksen ja -arvon kustannuksella. Palvelumuotoilijat ymmärsivät, että muotoilun prosessi, metodit ja käyttäjäkeskeinen kehittämistapa täyttäsivät tämän kuilun palveluiden ja asiakaslähtöisyyden välillä. (Koivisto et al. 2019, 32)

Tähän haasteeseen vastaa myös se, että muotoiluajattelu on ihmis- ja käyttäjälähtöinen innovaatioprosessi, jota voidaan hyödyntää erilaisten ongelmien ratkaisussa. Ongelmat voivat liittyä esineisiin, laitteisiin, palveluihin, kokemuksiin, prosesseihin, systeemeihin tai laajemmin liiketoiminnan kehittämiseen. Prosessilla yhdistetään ihmislähtöisyys siihen, mikä on teknologisesti ja tuotannollisesti toteutettavissa, ja toisaalta myös taloudellisesti kannattavaa. (Koivisto et al. 2019, 35)

Yritysten keskeiset kilpailukeinot ovat jatkuvassa muutoksessa, ja parhaillaan elämme asiakkaan aikakautta (kaavio 5). Tässä ajassa muotoilun kysyntä on kasvanut entisestään, sillä yritysten strategisena kilpailukeinona käytetään yhä enemmän asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemuksen parantamista. Muutos vaatii yrityksiltä paljon. Koiviston ja Mannerin (2019) mukaan pärjääminen ja menestyminen voidaan jaotella viiteen kohtaan:

1. Asiakkaan tarpeiden asettaminen etusijalle päätöksenteossa ja toiminnassa.
2. Asiakaskokemusta johdetaan ja kaikki kehittäminen tehdään asiakaslähtöisesti.

3. Kestävän asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi ei riitä että tarpeet täytetään - ne on myös ylitettävä.
4. Asiakaskokemusten ja palveluiden synnyttämien tunnetilojen hallinta.
5. Positiivista asiakaskokemusta ei voi saavuttaa ilman positiivista työntekijäkokemusta. (Koivisto et al. 2019, 20-22)

Muotoiluajattelun (design thinking) taustalta löytyy muotoilutoimisto IDEO, josta termin käyttö ja viitekehys on peräisin. Tämän jälkeen muotoiluajattelun lähestymistapaa on kehitetty ja tutkittu edelleen d.schoolissa, eli Stanfordin yliopiston Hasso Plattner -designinstituutissa. (Kuosa & Westerlund 2012, 25; Turun yliopisto 2020)

Muotoiluajatteluun pohjautuvan prosessin heikkoudeksi on nähty kehitettyjen ideoiden käyttöönotto. Erityi-

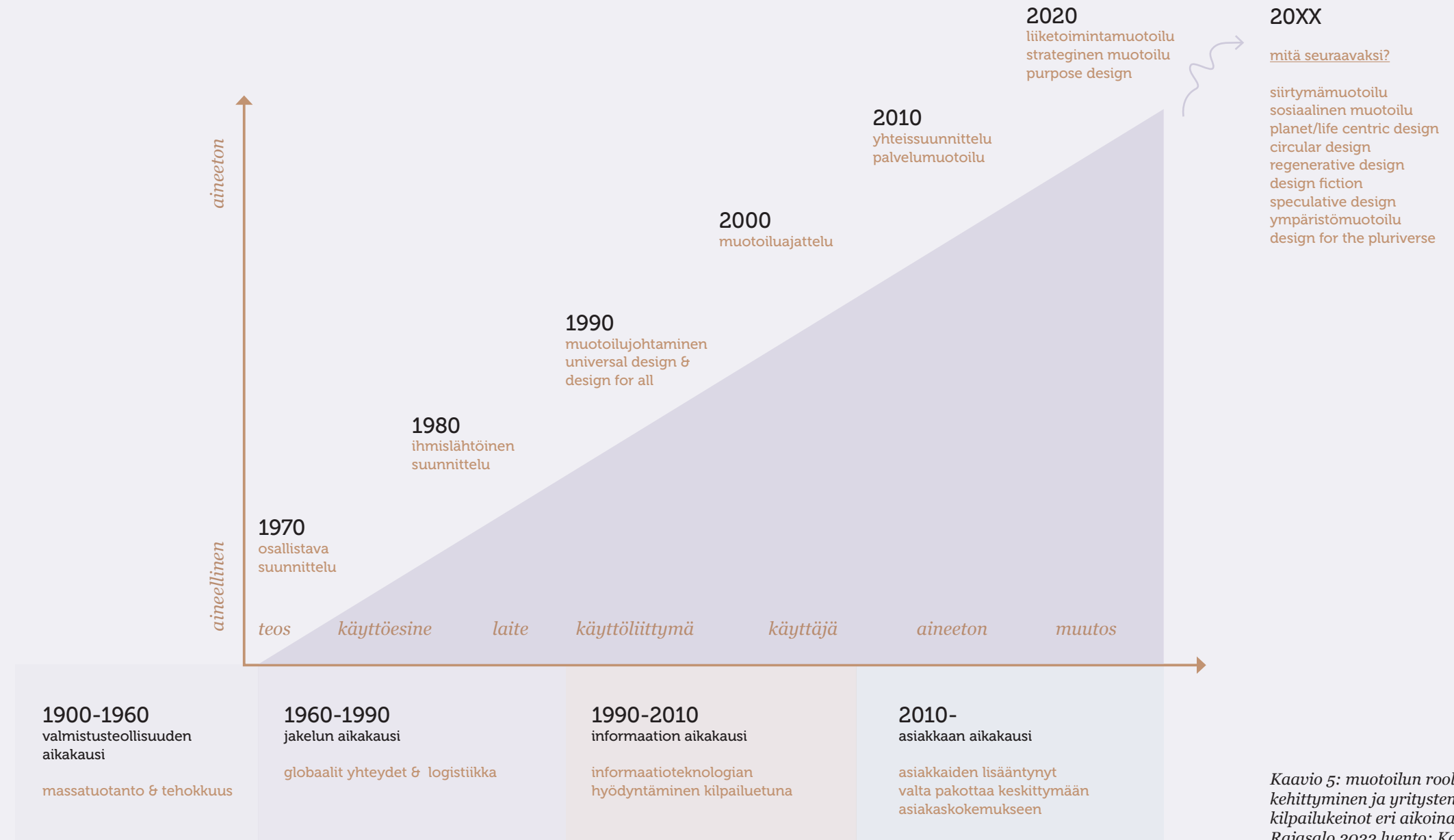
sesti konsulttivetoisesti ohjatuissa projekteissa budjetti ja aikataulu on saatettu rajata pilottiin, jonka jälkeen jatkokehittäminen, päätöksenteko ja implementointi jää asiakkaalle. Kun asiakkailta on myöhemmin tiedusteltu mitkä ideat päätyivät tuotantoon, on kuultu organisaation palanneen aiempaan tapaansa tehdä päätöksiä toteutettavista ideoista - jotka eivät välttämättä sisällä enää laaja-alaista ymmärrystä jota yhteiskehittämällä on saavutettu. (Ackermann 2023)

Muotoiluajatteluun ilmiönä on suuntautunut muutaakin kritiikkiä, erityisesti ilmiöön jossa muotoiluajattelu myydään palveluna yrityksille ja organisaatioille. On argumentoitu, että näin toteutettuna kehitystä tehdään liian lyhytnäköisesti ja prosesseista syntyneet ideat ja päätössuosittukset ovat olleet liian epärealistisia ja löyhästi perusteltuja, jotta ne olisivat päätyneet pilotteja pidemmälle ja aidosti tuoneet muutosta ja uutta

ajattelua kipupisteisiin. Muotoiluprosessi on ollut pinnallinen, ulkopuolisten vetämä ”teatteriesitys” jossa näennäisesti innovoidaan uutta, pääsemättä kuitenkaan kiinni juurisyihin ja todellisiin ongelmiin. (Ackermann 2023) Näiden ongelmien välttäminen vaaditaan sekä organisaatioilta osaamista ja ymmärrystä muotoiluhankintojen tekemisestä ja projektinhallinnasta, että palveluntarjoajilta kykyä juurisyiden syvälliseen ymmärrykseen ja käyttöönoton sisällyttämiseen osaksi prosessia.

Muotoiluajattelun viitekehys on muuttumassa, tai pikemminkin sopeutumassa uuteen aikaan ja tapoihin käyttää sitä. Tämä on nähtävissä esimerkiksi muotoiluajattelun alkuperäisen sanansaattajan Stanfordin d.schoolin termivalinnoissa. Siinä missä muotoiluajattelu on korostanut empaattista lähestymistä, esitetään sen tilalle nyt termiä välittäminen tai huolenpito (eng.

care). Tämä näkökulma suuntaa katseen nykytilasta myös menneisiin ja tuleviin sukupolviin - mitä jätämme jälkeemme, ja mitkä ovat toimintamme suorat ja epäsuorat vaikutukset? (Ackermann 2023) Keskiöön on nousemassa tarve ymmärtää ja ottaa vastuuta vaikutuksia ja seurauksia syvemmin.



## 2.3 muotoilu kehitys- prosessina

Sen sijaan, että muotoilua hyödynnettäisiin vasta tuotekehitysprosessin loppupäässä lähes valmiin tuotteen esteettiikkaa painottavana työvaiheena, on muotoilulla strategisempi rooli kehitysprosessissa. Muotoilua sovelletaan entistä monipuolisemmin ja strategisemmin kehityshankkeissa, joka on mahdollistanut myös osaltaan palvelumuotoilun synnyn. Muotoilun strateginen arvo pohjautuu sen rooliin käyttäjälähtöisyyden puolestapuhujana. (Koivisto et al. 2019, 31) Mitä enemmän asiakas on mukana palvelun kehittämisessä, sitä todennäköisempää on että palvelu herättää omistajuuden tunteita heissä, joka johtaa vahvempaan asiakaslojaliteettiin ja pitkäaikaiseen sitoutumiseen. (Stickdorn et al. 2013, 39)

Muotoilussa ei ole kyse vain lopputuotteesta, vaan se on systemaattinen prosessi jolla tunnistetaan ongelmia, tutkitaan, konseptoidaan, luodaan, havainnollistetaan, testataan ja käyttöönotetaan ratkaisuja. Muotoilijoilla on laaja ja mukautuva osaaminen, jota voisi pitää palveluna joka on sovellettavissa mille tahansa yhteiskunnan alueelle. Muotoilu on systeeminen prosessi ja viitekehys ajattelulle, kokeilukulttuurille, iteroinnille ja käyttöönotolle. (Knapp et al. 2016, 88-89)

Muotoilujattelua, sen strategisia prosesseja ja metodologiaa käyttäen voidaan taklata kriittisiä haasteita liittyen esimerkiksi kestävään kehitykseen, työttömyyteen ja mielenterveysongelmiin (Knapp et al. 2016, 90). Monimutkaiset haasteet vaativat uusia - ja useita - näkökulmia. Monet muotoilijat ovatkin alkaneet koota monialaisia verkostoja jotka tähtäävät sosiaaliseen muutokseen muotoilun keinoin (Knapp et al. 2016, 90). Monialaisuus ja yhteistyö on rakennusosalalla ja sen haasteissa myös kriittistä ja välttämätöntä, jotta voidaan löytää ratkaisuja esimerkiksi luontokatoon.

Muotoilujattelussa käytetään huomattavasti aikaa innovoinnin alkupäässä, niin kutsutussa innovoinnin sumeassa alkupää (the fuzzy-front-end of innovation), jotta voidaan varmistua siitä, että oikea ongelma on tunnistettu eikä lähdetä ratkaisemaan väärää ongelmaa perustuen arvauksiin, olettamuksiin tai hätiköityihin johtopäätöksiin. Koiviston (2019) mukaan muotoilujatteluun perustuvassa kehittämisessä ensin selvitetään, mikä on käyttäjän perimmäinen tarve tai ongelma, ja vasta sen jälkeen kehitetään ratkaisua tähän. (Koivisto et al. 2019, 37)

Vaadittava tarkkuustaso suunnittelun eri vaiheissa vaihtelee. Alussa tarvitaan sekä yleistason ymmärrys-

tä, että ymmärrystä niistä asioista jotka ohjaavat suunnitteluratkaisuja realistisiksi. Onnistunut käytettävyys sisältää kuitenkin myös pienten yksityiskohtien hiomista myöhemmässä vaiheessa, jopa testaamisen tai koekäytön aikana. (Hyysalo 2009, 30)

Muotoilun toimeksiannot voivat olla hyvin laveita ja avoimia, sillä ennen tarvittavan ymmärryksen keräämistä ja ongelman tunnistamista ei tarkkaan tiedetä mitä lopputuloksena syntyy (Koivisto et al. 2019, 37-38). Tämä muotoilulle ominainen piirre vaatii sitä hyödyntäviltä yrityksiltä epävarmuuden sietokykyä sekä luottamista prosessiin. Varsinkin prosessin alkuvaiheessa kaikki voi tuntua hyvin hämmäiseltä ja epäselvältä, mutta ymmärryksen lisääntyessä, ongelman selkiytyessä ja tavoitteiden kiteytyessä varmuudelle ja luottamukselle alkaa löytyä luonnostaankin enemmän jalansijaa. Alkuun vaaditaan kuitenkin monesti epä-mukavuusalueelle menoa ja siellä viipyilyä. Siinä missä uusia aloja ja käyttökohteita syntyy jatkuvasti uusia, on muotoilulla pitkät juuret nimenomaan tuotekehityksessä.

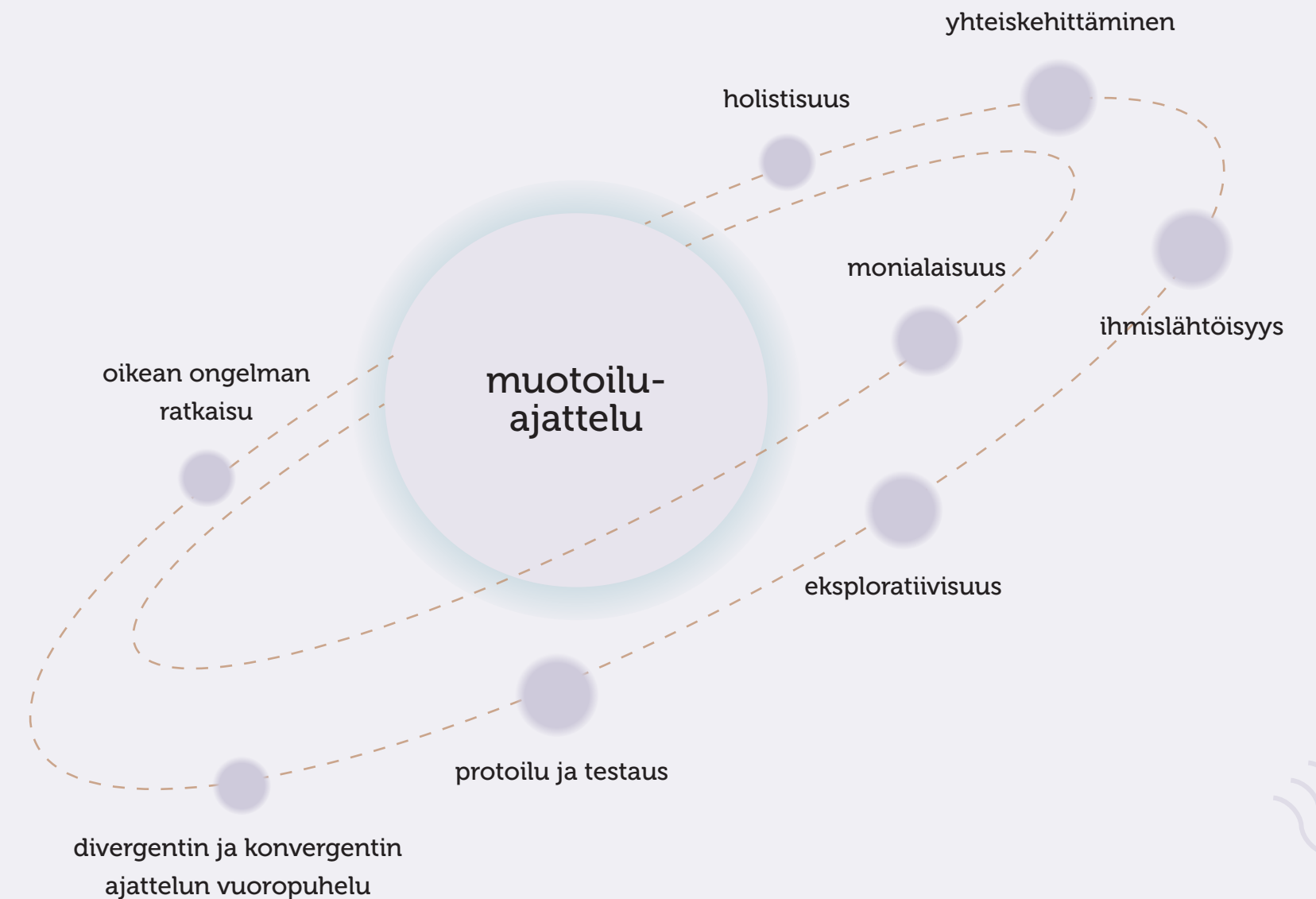
Tuotekehityksen heikoin lenkki on usein käytön ja käyttäjien ymmärtäminen, tai heidän tarpeidensa huomiointi jättäminen. Käyttämällä yrityksen resurssit ja työtunnit tuotekehitykseen, joka ottaa huomioon käyttäjätiedon voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua. (Hyysalo 2009, 13-14) Tuotekehitys on kuitenkin resursseja sitova tapa kehittää, ja ei tulisi unohtaa kehityskohteita joiden testaaminen ja prototyyppiointi on luonnostaan ketterämpää, kuten kevyet palvelukokeilut.

Tuotekehitys on aina linkittynyt tuotantoprosessin kanssa. Tyypillisesti on useita tuotantoprosesseja jotka täytyy integroida kehitykseen, jotka tukevat lopputuotteen tuotantoa. Muotoilun käyttäjälähtöisten työkalujen ja metodien käyttö on luonteenomaista tuotekehitysprosessissa. Nämä auttavat määrittelemään että tuotteen ominaisuudet kohtaavat relevantit tuotannon ja käyttäjän tarpeet. (Stickdorn et al. 2013, 60)

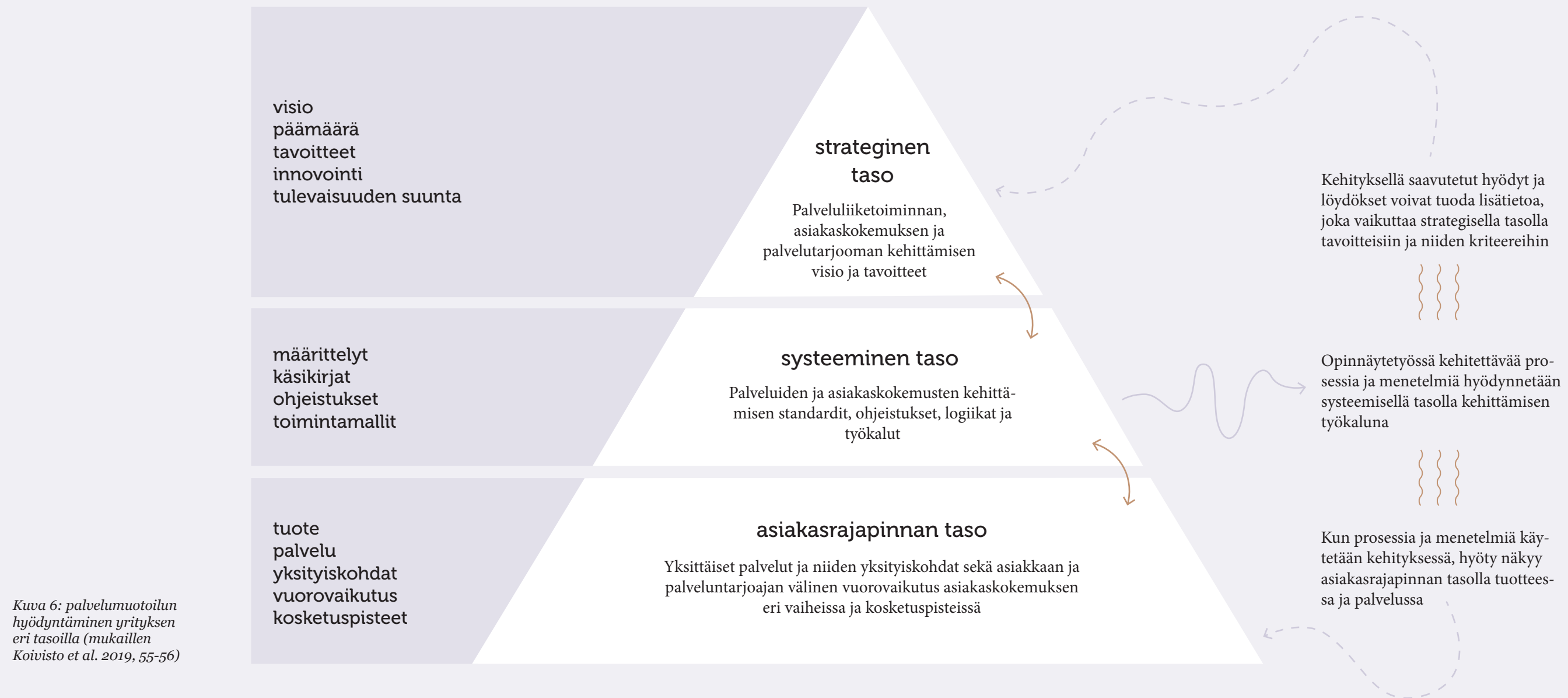
Projekteissa on useita sidosryhmiä, jotka osallistuvat suunnitteluun, palvelun tarjoamiseen ja sen käyttämiseen (Stickdorn et al. 2013, 38). Kohdeorganisaatiossa projekteihin tarvitaan eri alojen asiantuntijoita, jotta käyttäjä saa palvelun tai tuotteen joka vastaa tarpeeseen. Sen on oltava suunniteltu oikein, markkinoitu houkuttelevasti ja vastattava käyttäjän toiveisiinsa ja tarpeisiin sekä saatavissa on tuki asiakaspalvelun toi-

mesta. Lopputuloksen onnistumiseen vaikuttavat useat erikoissuunnittelijat, tekniset ratkaisut ja tuotantotavat.

Kun muotoilua käytetään kehitysprosessina, on löydettävä tasapaino käyttäjakeskeisyyden, tuotantokeskeisyyden ja liiketoiminnallisen kannattavuuden kesken. Muotoilujattelussa käyttäjä on keskiössä, mutta jotta vältetään siltä että ideoidut ratkaisut ovat myös toteutettavissa, on myös tuotanto ja liiketoimintamalli huomioitava käyttöönoton mahdollistamiseksi.



Kuva 5: muotoilujattelu kehittämisen lähestymistapana (mukaillen Koivisto et al. 2019, 36)



Kuva 6: palvelumuotoilun hyödyntäminen yrityksen eri tasoilla (mukaillen Koivisto et al. 2019, 55-56)

### 2.3.1 palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on muotoiluajatteluun perustuva muotoilun osaamisala, jossa käyttäjä on keskeisessä roolissa. Se yhdistää käyttäjälähtöisen kehittämisen ja liiketoiminnallisten tavoitteiden toteuttamisen. (Koivisto et al. 2019, 34) Termille löytyy erilaisia määritelmiä, kuten Stickdornin (2013) näkemys, jossa hän listaa palvelumuotoilulle viisi periaatetta: käyttäjakeskeisyys (user-centered), yhteiskehittävä (co-creative), jaksottaminen (sequencing), todistettava (evidencing) ja kokonaisvaltainen (holistic). (Stickdorn et al. 2013, 34) Kaikki määritelmät kiteytyvät kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan, jonka keskiössä on käyttäjä ja kehittämistä tehdään iteratiivisesti ja vuorovaikutteisesti.

Palvelumuotoilu auttaa innovoimaan uutta ja parantamaan olemassaolevaa, tehden niistä käytettävämpiä, tarpeellisempia ja haluttavampia asiakkaille unohtamatta tehokkuutta ja vaikuttavuutta organisaatioille (Stickdorn et al. 2013, 31). Muotoilu etsii ja tunnistaa

ongelmia ja latenteja tarpeita useista näkökulmista ihmisten elämässä, joita voitaisiin käyttää inspiraationa ratkaisujen luovaan suunnitteluun. Ihmisten tarpeet ja haasteet muuttuvat kun heidän sosiaalinen, teknologinen ja taloudellinen ympäristönsä muuttuu. Muotoilu reagoi näihin tarpeiden ja ympäristön muutoksiin. (Knapp et al. 2016, 56-57) Muotoiluprosessi onkin useimmiten samalla muutosprosessi.

Palvelumuotoiluprosessin iteroivan ymmärryksen ja testaamiseen pohjautuvan toimintatavan ydintä on kuitenkin myös se, että riskit epäonnistua kehittämisessä vähenevät ja kehittämisen vaikuttavuus ja osuutarkkuus paranee (Koivisto et al. 2019, 154). Tämä ei tarkoita, että epäonnistumisia ei tapahtuisi, vaan toimimattomat versiot, jotka eivät vastaa asiakastarvetta karsitaan jo aikaisessa vaiheessa prosessia protojen ja validoinnin kautta ennen kuin ne etenevät pidemmälle. Virheitä sekä tehdään, että korjataan, joka on osa oppimista.

Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu perustuvat molemmat iteratiiviseen innovointiin. Iteratiivisuus tässä kontekstissa tarkoittaa työvaiheen toistamista, kunnes kehittämisessä saavutetaan ratkaisu joka on kohderyhmälleen haluttava, teknisesti toteutettavissa ja taloudellisesti kannattava. Iteratiivinen kehittämisprosessi on aina samalla myös oppimisprosessi, jossa uuden tiedon valossa voidaan palata aiempiin vaiheisiin ja käydä dialogia ongelman ja ratkaisun välillä. (Koivisto et al. 2019, 38-39)

Iteratiivisen kehittämisprosessin vastakohtia ovat kehitysmallit, jotka etenevät vaihe vaiheelta ennalta määritellyssä järjestyksessä alusta loppuun. Prosessissa ei palata aiempiin vaiheisiin, vaan kun yksittäinen vaihe saadaan päätökseen siirrytään seuraavaan. (Koivisto et al. 2019, 38-39) Tällaisia malleja ovat esimerkiksi vesiputousmalli ja lineaariset kehitysprosessit.

Palvelumuotoilijan rooli on usein toimia linkkinä ja tulkkina eri toimijoiden välillä. Hän ohjaa kehittämistä oikeaan suuntaan prosessia noudattaen ja varmistaa riittävän käyttäjymmärryksen keräämisen sekä miten tuo ymmärrys käännetään toimintasuunnitelmaksi. Palvelumuotoilu on ennen kaikkea tapa ajatella, jossa ymmärretään käyttäjälähtöisyyden arvo ratkaisujen kehittämisessä, sekä tehdään strategisia valintoja toimia sen mukaisesti.

Erilaisten prosessimallien lisäksi muotoiluun liittyy useita menetelmiä joista valita kuhunkin ongelmaan ja ympäristöön sopivat vaihtoehdot. Muotoilu myös lainaa niitä surutta muilta aloilta, esimerkiksi liiketoimintaan liitetty swot-analyysi sekä gap-analyysi. Palvelumuotoilulla on menetelmävalikoimassaan omia erityispiirteitä, joissa korostuu lähestymistavan osallistamiseen ja yhteistyöhön painottuva luonne.

### 2.3.2 yhteis-kehittäminen

On tärkeää kehittää ratkaisuja yhdessä käyttäjien, asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden ihmisten kanssa, joihin kehittäminen vaikuttaa. Koiviston (2019) mukaan yhteiskehittäminen tarkoittaa siirtymistä asiantuntijalähtöisestä ajattelusta jossa suunnitellaan asiakkaalle siihen, että kehitetään ratkaisuja yhdessä asiakkaan kanssa. (Koivisto et al. 2019, 40-41) Hyysalon (2022) mukaan taas yhteiskehittämisen näkökulmaa käyttäjään voidaan kuvailla esimerkiksi niin, että yhteiskehittämisessä käyttäjä nähdään subjektina, joilta voi oppia ja joiden kanssa tehdään yhteistyötä sen sijaan että yrittäisimme vain tuntea heidät paremmin (Hyysalo 2022). Molemmat tulkinnat ovat pääpiirteiltään samoja, mutta niissä on viero nyanssiero.

Käyttäjiä ei tulisi nähdä yhteiskehittämisessä vain tutkimuskohteina tai testajina, vaan yhdenvertaisina ja aktiivisina kehitystiimin jäseninä (Koivisto et al. 2019, 40-41). Keskeistä onkin vuorovaikutus ja yhteistyö läpi prosessin. Lähtökohtana on muotoiluajatteluun perustuen asiakkaan aitojen tarpeiden ymmärtäminen ja oikean ongelman määrittely ja ratkaisu.

Yrityksissä voidaan tehdä myös organisaatio- ja asiantuntijalähtöistä kehittämistä, mutta tässä lähestymistavassa on riski, että kehittäminen perustuu yrityksen olettamuksiin ja kuvitelmiin asiakastarpeista (Koivisto et al. 2019, 40-41).

Tästä pääsemme kysymykseen: mitä eroa on yhteiskehittämisellä, yhteissuunnittelulla ja osallistavalla suunnittelulla? Vai puhummeko samoista asioista eri termein? Ja mikä on seuraava termi tälle jatkumolle?

Hyysalo (2022) kiteyttää termien yhteissuunnittelu, yhteiskehittäminen ja osallistava suunnittelu olevan osin rinnakkaisia käsitteitä jotka viittaavat yhdessä suunnittelemiseen ja tekemiseen, ja joita käytetään usein myös synonyymeinä. (Hyysalo 2022) Termejä yhdistää, että ne kaikki kuuluvat muotoilun spektriin ja niiden käytössä voidaan soveltaa samoja prosesseja ja metodeja.

Yhteiskehittämisessä painopiste on yhteissuunnitteluun nähden enemmän uusien ratkaisujen tai olemassa olevan kehittämisessä. Yhteissuunnittelussa näkökulmana on usein jo määritellyn ongelman ratkaiseminen suunnittelemalla toteutusta. Termejä kuitenkin käytetään vapaasti, jolloin myös yhteissuunnittelussa voidaan hyvinkin tehdä myös uusien ratkaisujen kehittämistä.

Valitsin työssäni käyttää termiä yhteiskehittäminen, sillä se kuvastaa paremmin sitä, mikä fokus työssä on. Prosessi ja menetelmät tähtäävät projekteissa kehitysvaiheeseen, jota seuraa suunnitteluvaihe ja toteutus.

Yhteiskehittäminen ei kuitenkaan tarkoita, että esimerkiksi kaikki päätökset tehtäisiin ryhmänä. Ideat ja ratkaisuehdotukset iteroidaan ja arvioidaan, ja valitaan parhaiten tavoitetta resonoivat, jotka viedään eteenpäin prototyypeiksi ja tarkempaan suunnitteluun. Yhteiskehittämisen sessiot pyrkivät tutkimaan erilaisia kehitysuuntia ja tämän prosessin yhteydessä keräämään laaja-alaisesti näkökulmia. Löydökset toimivat usein pohjana työryhmälle, jolla on lopulta vastuu kehittää lopullinen ratkaisu. (Stickdorn et al. 2013, 198-199)

Yhteiskehittämisen hyödyt näkyvät siinä, miten se edesauttaa yhteistyötä myös seuraavissa vaiheissa, tuo sidosryhmät yhteen ja luo jaettua omistajuutta kehitettävistä konsepteista ja innovaatioista (Stickdorn et al. 2013, 199). Se myös sitouttaa käyttäjiä ja sidosryhmiä muutokseen ja kehitykseen. Tämä vähentää mahdollista muutosvastarintaa myöhemmissä vaiheissa. (Koivisto et al. 2019, 40-41)

Persoonallisuuden piirteemme tekevät meistä erilaisia ideoijia. Toiset ovat enemmän äänessä ja toiset jäävät hiljaiseksi, toinen pohdiskelee enemmän ääneen kun toinen pohtii asioita ensin itse. Tällöin yhdessä ideoinnille varatussa ajassa ideat ja näkemykset eivät pääse yhdenvertaisesti esille. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että yhdessä ideoidessa sensuroimme itseämme enemmän. (Vilkman 2023)

## Osallistava suunnittelu

(eng. *participatory design*)

Osallistavassa suunnittelussa valittuja ryhmiä, kuten asiakkaita tai sidosryhmiä otetaan mukaan suunnitteluun. Heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa suunniteltavaan aiheeseen. Osallistuminen voi kuitenkin olla hyvin eritasoista, ja sen vaikutus voi vaihdella. Osallistuvat ryhmät ja käyttäjät eivät välttämättä ole kehitys- tai suunnittelijatiimin kanssa yhdenvertaisessa asemassa yhdessä suunnitellessa.

### *participatory*

allowing people to take part in or become involved in an activity

(Meaning of participatory, Cambridge Dictionary, n.d.)

## Yhteissuunnittelu

(eng. *co-design*)

Yhteissuunnittelussa käyttäjät ja sidosryhmät ottavat osaa esimerkiksi ratkaisun määrittelyyn, ideointiin ja suunnitteluun projektin eri vaiheissa. Kaikki osallistajat ovat suunnittelussa yhdenvertaisia tiimin jäseniä, sillä painopiste on käyttäjien ymmärtäminen ja tuon ymmärryksen kääntäminen ratkaisuksi yhdessä.

### *co-design*

1. to design something together with one or more other people
2. the process of two or more people working together to design something

(Meaning of co-design, Cambridge Dictionary, n.d.)

## Yhteiskehittäminen

(eng. *co-development, co-creation*)

Yhteiskehittämisessä kehitetään uutta tai parannetaan olemassa olevaa yhdessä käyttäjien ja/tai sidosryhmien ja muiden organisaatioiden kanssa. Ratkaisua kehitetään yhdessä prosessin jokaisessa vaiheessa. Se kenen kanssa yhteiskehittämistä tehdään prosessin eri vaiheissa voi vaihdella, eivätkä osallistajat välttämättä pysy samana läpi prosessin.

### *co-development*

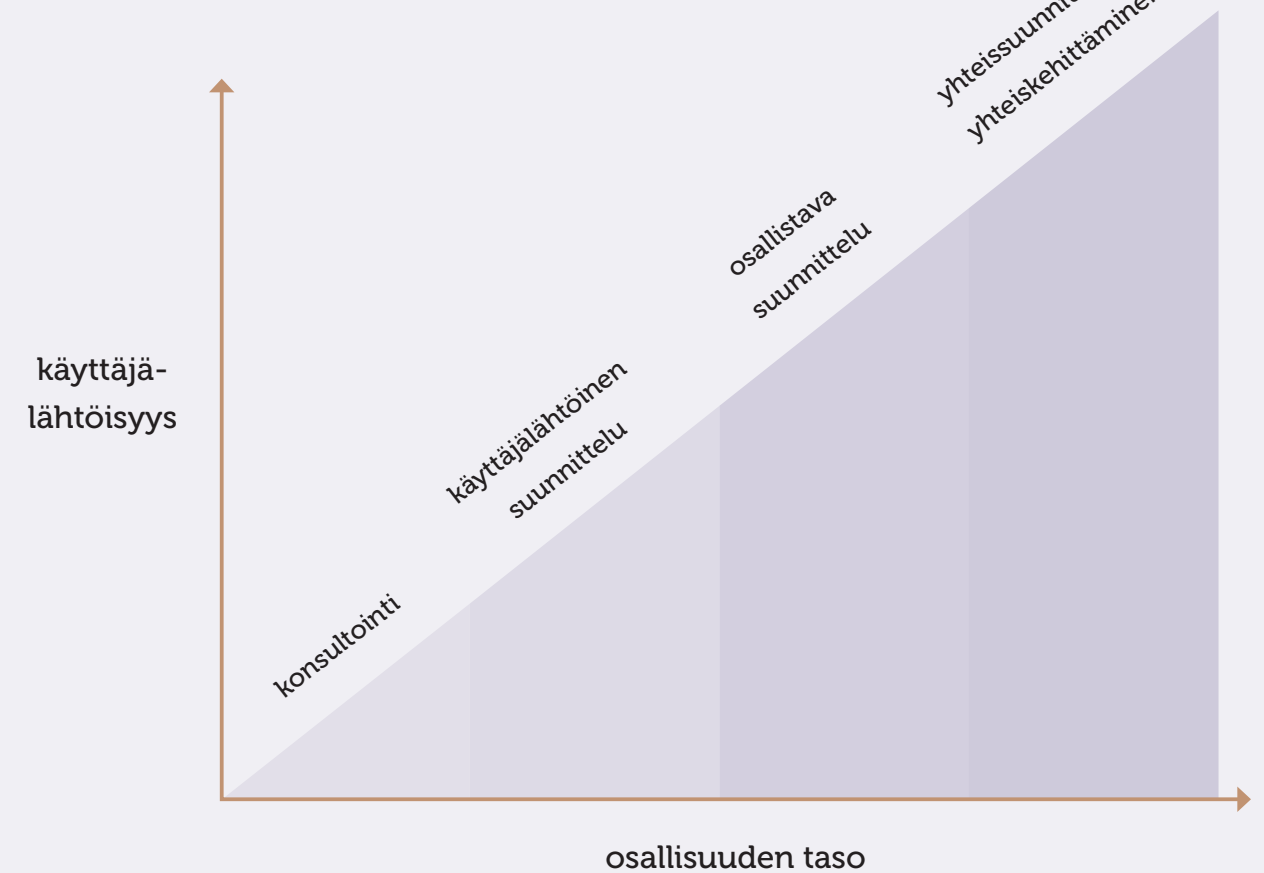
the process of developing something new together with one or more other people or organizations

(Meaning of co-development, Cambridge Dictionary, n.d.)

Yksilötyöskentelystä kumpuaa parempia ratkaisuja kuin brainstormatessa ääneen. Tämä mahdollistaa syventymisen aiheeseen, inspiroitumiseen ja lisätutkimuksen tekoon, ja lisäksi tuo vastuuta ratkaisun kehittämiseen annetussa aikarajassa. (Knapp et al. 2016, 107-108)

Ideoiden keruuvaiheessa voitaisiinkin työtä tehdä myös itsenäisesti omien aikataulujen mukaan, kerätä ideat anonymisti ja käydä ne sitten yhdessä läpi. Tämä niin kutsuttu hiljainen työskentely (eng. *brainwriting*) voi tuoda pintaan ideoita joita yhteisessä ideoinnissa osallistujat sensuroisi, jotka ovat luovempia ja laadukkaampia. Yhdessä tekemisen ei tarvitse olla samanaikaista, mutta parhaat innovaatiot syntyvät yhteisen kehittämisen tuloksena. (Vilkman 2023)

Itsenäinen hiljainen työskentely ja yhteiskehittäminen eivät sulje toisiaan pois, vaan voivat tukea toisiaan. Yhdessä tekeminen ei myöskään aina tarkoita, että sitä tehdään samanaikaisesti. Hiljaiselle työskentelylle voidaan luoda puitteet ja tila myös työpajan sisään - itsenäistä pohdintaa ja ideointia seuraa yhdessä keskustelu. Tärkeää on kuitenkin saada itsenäinen ajatus työ dokumentoitua ja muille näkyväksi jatkokehitystä varten.



Kuva 7: käyttäjälähtöisyyden ja osallistamisen tavan suhde toisiinsa

### 2.3.3 käyttäjätieto

Käyttäjätieto ja -ymmärrys on käyttäjälähtöisyyden kivijalka. Asiakaslähtöisyys on lähestymistapa, jossa yritystoiminnan ja kehittämisen keskiössä ovat asiakkaiden todelliset tarpeet. Aidosti asiakaskeskeinen ajattelu keskittyy siihen, millaisia tavoitteita asiakkaat haluavat palveluilla saavuttaa, sen sijaan että keskitytään siihen, miten luodaan haluttavia palveluita. Koiviston ja Mannerin mukaan ”näkökulmaero voi vaikuttaa ensin pieneltä, mutta on todellisuudessa hyvin merkittävä”. (Koivisto et al. 2019, 19)

Käyttäjätietoa tuotekehityksessä voidaan kuvata monin tavoin, esimerkiksi tuotekolmiolla. Kolmion sivut muodostuvat kolmesta osa-alueesta: tekninen osaaminen, liiketoiminta ja käytön suunnittelu. Käytön

suunnittelussa on olennaista käyttää käyttäjätietoa – ei esimerkiksi rajatumpaa ymmärrystä antavaa markkinatietoa tai asiakastietoa. (Hyysalo 2009, 17-19)

Markkinatieto palvelee enemmän liiketoiminnan kuin itse tuotteen suunnittelua. Markkinatieto voi sisältää esimerkiksi markkina- tai asiakassegmenttejä, ja tieto on usein peräisin esimerkiksi markkinatutkimuksesta tai kilpailijavertailuista. Sen vahvuus on antaa ylemmän tason kuvaus asiakkaista ja potentiaalisista asiakkaista. Asiakastieto taas perustuu todellisilta käyttäjiltä saatuun tietoon. Asiakastieto sisältää esimerkiksi nykyisestä tuotteesta saadut palautteet ja reklamaatiot, joita antavat yleisimmin tuotteeseen voimakkaasti reagoineet asiakkaat. Kanavina tiedon saantiin ovat kes-

kustelut asiakkaiden kanssa, erilaiset palautekanavat sekä asiakastutkimukset. (Hyysalo 2009, 17-19)

Käyttäjätieto vie tämän ymmärryksen syvemmälle. Käyttäjätietoa voidaan kerryttää tulevien tai nykyisten asiakkaiden tutkimisesta tai yhteistyössä heidän kanssaan. Käyttäjätieto vastaa siihen miten käyttäjät toimivat, miksi käyttäjät toimivat juuri sillä tavalla, ja mitä he haluavat. Millaisia arvoja käyttäjillä on ja miten ne ohjaavat toimintaa? (Hyysalo 2009, 17-19)

Keskeistä on tunnistaa, mikä tieto on pinnallista ja ei kerro loppujen lopuksi käyttökokemuksesta tai tarpeista riittävän syvällisesti. Olennaista on, mikä on käyttäjän motivaatio sekä käytön tilanteet ja tavoitteet?

Paras ymmärrys saadaan yhdistämällä kaikkien tasojen tieto. Käyttäjätiedon kerääminen ja käyttö voidaan kokea haasteelliseksi, mutta käyttäjätiedon hankintaan panostaminen ja laadukkaan tiedon kerääminen luo mahdollisuuksia ja voi luoda merkittävää kilpailuetua.

Haasteena on, miten pystyttäisiin pitämään sormi asiakkaan pulssilla siitä mitä he tarvitsevat lyhyemmällä syklillä tai jopa reaaliaikaisesti. Dataa analysoimalla voidaan ennakoita tulevaa trendikäyriä katsomalla, mutta tällainen enemmän määrällinen tutkimus ei mahdollista tarvittavan syvää ymmärrystä tai vastauskysymykseen miksi.

*Kuva 8: asiakas- ja käyttäjätiedon keruun menetelmät ja vaikuttavuus kilpailuetuun (mukailen Hyysalo 2009, 12-26; Koivisto et al. 2019, 45)*



## 2.4 ketterät menetelmät

Ketterän kehittämisen käsite on peräisin ohjelmistokehityksestä, jossa sillä tarkoitetaan tuotantomenetelmiä, joita yhdistää toimivan ohjelmiston ensisijaisuus, aktiivinen viestintä, loppukäyttäjien osallistaminen sekä kyky reagoida muutoksiin. (Ekholm & Lehtonen 2021) Ketterän kehittämisen periaatteita voidaan kuitenkin soveltaa muidenkin toimialojen prosesseissa.

Ketterä kehitys on iteratiivinen metodologia, jossa projekti sopeutuu niin muuttuviin asiakastarpeisiin, ympäristön muutoksiin kuin tutkimusaineistosta tehtyihin löydöksiin (Stickdorn et al. 2013, 196-197). Ketterille menetelmille ominaista on, että ne perustuvat jatkuvaan parantamiseen nopealla syklillä. Palvelumuotoilu puolestaan vaatii aikaa ja resursseja syvällisen asiakasymmärryksen tuottamiseksi. (Rusanen 2023)

Tästä ristiriidasta huolimatta, palvelumuotoilu on itsessään ketterän kehityksen lailla iteratiivinen prosessi, joten niiden käyttö yhdessä täydentää toisiaan. Onnistumisen kannalta on olennaista perustaa päätökset kerättyyn ymmärrykseen, havaintoihin ja muuhun tutkimustietoon, ja tätä askelta ei tulisi jättää vajaaksi vain siksi, että halutaan edetä nopeammin. Nopeus ja ketteryyden eivät ole synonyymejä tässä asiayhteydessä.

Knappin (2016) kuvailema viiden päivän sprintti sopii moniin projektin vaiheisiin ja käyttötarkoituksiin. Design Sprintistä voi olla hyötyä kun ollaan aloittamassa projektia, jonka tiedetään vievän paljon aikaa ja rahaa. Sitä voidaan käyttää apuna oikean suunnan valintaan ennen kuin edetään pidemmälle. Sprinttiä voidaan myös käyttää, kun projektilla on kiire ja ratkaisuja tarvitaan nopeasti. Tai kun olet jumissa – sprintti voi auttaa ottamaan uudelleen vauhtia projektin edistämiseksi tai tuoda uutta näkökulmaa ratkaistavaan haasteeseen. (Knapp et al. 2016, 26) Sprintin käyttö säästää resursseja ja välttää hukkaa tehokkaan ja oikeaan ongelmaan keskittävän luonteensa vuoksi.

Sprintin käyttöä voidaan tarkastella myös riskienhallintamenetelmänä. Projekteissa joiden tiedetään olevan merkittäviä taloudellisia panostuksia ja vievän henkilöstöresursseja usean kuukauden ajan, on kannattavaa testata alkuvaiheessa ideaa ennen suurempia resursointia – näin käytetään resursseja tehokkaasti ja vältetään kehittämästä jotain, mikä ei olekaan kannattavaa ja palataan lähtöruutuun.

Knapp (2016) esittää, että sprintissä voidaan lähteä kehittämään tuotetta tai palvelua lopusta alkuun – prototyypinä voi hyvin olla visuaaliseen pinnan esittely esimerkiksi markkinointimateriaalin muodossa vaikka teknistä toteutusta ei ole ratkaistu. Prototyypinä asiakasrajapinnan kohtaama materiaali antaa mahdollisuuden testata käyttäjillä idean kiinnostavuutta ennen kuin sitoudutaan itse kehitysohjelmaan. Asiakkaat eivät aina arvosta niitä asioita, joita odotamme. Tärkeinä pitämämme asiat voivatkin olla heille merkityksettä tai he eivät ymmärrä esitettyä ratkaisua. (Knapp et al. 2016, 28)

Sprintit soveltuvat parhaiten moniammatillisille tiimille, joissa ydintimissä ovat he joilla on tuntemusta ratkaistavasta ongelmasta, tuntevat yrityksen tuotteet, palvelut ja toimintatavat sekä muutamia erikoisosaajia jotka täydentävät tiimin repertuaaria syväosaamisellaan. Sprinttitiimin sopiva koko on seitsemän jäsentä tai vähemmän. (Knapp et al. 2016, 33-37)

Miksi juuri viiden päivän sprintti? Knappin (2016) mukaan tätä pidemmissä sprinteissä ei saavuteta merkittävää etua, ja viikonloput aiheuttavat epäjatkuvuutta prosessiin – erilaiset häiriötekijät ja prokrastinaatio lisääntyvät. Mitä enemmän aikaa on, sen kiintyneempiä olemme ideoihimme, joka voi johtaa siihen että emme kuuntele ja opi samalla herkkyydellä kollegoiden ja asiakkaiden näkemyksiä. Viisi päivää on sopivan tiukka ja tehokas aikataulu, jolloin fokuksen on mahdollista pysyä käsiteltävässä projektissa. Se myös riittää proton

rakentamiseen ja testaamiseen, kuitenkin uuvuttamatta osallistujia ja jättää tilaa hengittää. (Knapp et al. 2016, 40)

Huomion ja keskittymisen fragmentoituminen tuottaa kitkaa tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Professori Earl Millerin mukaan aivomme pystyvät tuottamaan samanaikaisesti ja tiedostetusti vain yhden tai kaksi ajatusta. Tämä on osa perusrakennettamme. Olemme kuitenkin kehittäneet uskomuksen, että pystyisimme ajattelemaan useampaa asiaa yhtä aikaa. Tätä kutsutaan multitaskaamiseksi. Termi on peräisin 1960-luvulta, jolloin tietokoneinsinöörit kehittivät laitteita useammalla prosessorilla, joka mahdollisti usean tehtävän samanaikaisen suorittamisen. (Hari 2023, 51) Ihmiset eivät ole muuttuneet, mutta uskomukset kyvyistämme ovat. Nämä uskomukset eivät tue sitä, että voisimme olla ketteriä ja keskittyä kehitettävään aiheeseen vaivatta. Sprintissä pyritäänkin jatkuvasti palauttamaan keskittyminen siihen, mikä on sillä hetkellä ratkottavissa oleva ongelma ja jätetään muu sen ulkopuolelle.

Ketteryyden esteenä on usein organisaation rakenteet, hierarkia ja ohjausmallit (Ekholm & Lehtonen 2021). Näihin ketteryyttä harjoittava tiimi ei pysty aina vaikuttamaan, mikäli ketterät toimintatavat eivät ole osa koko organisaation toimintatapaa. Jos toimintaympäristö ei tue ketteryyttä, voi kehityksessä olla kitkaa ja tarvittavien sidosryhmien osallistamisessa haasteita. Tämä voi rajoittaa ketteryyden kaikkien hyötyjen saavuttamista. Mikäli ketterät menetelmät ovat organisaatiossa uusia tai vähän käytettyjä, on niiden käyttöönottoon kiinnitettävä huomiota, jolloin voidaan välttyä muutoksen vastustukselta (Rusanen 2023)

Organisaation johtamisen näkökulmasta ketteryyden periaatteet voidaan tiivistää neljään kohtaan. Ensimmäiseksi kommunikaatio on tärkeämpää kuin prosessit. Tämä näkyy siinä, vallitseeko organisaatiossa tai sen tiimeissä psykologinen turvallisuus. Byrokratiaa,

prosesseja ja järjestelmällisyyttä tärkeämpää on tukea motivoituneita yksilöitä ja tiimejä sekä rakentaa avointa kommunikaatiota kaikilla tasoilla. (Niemi & Hietaniemi 2020, 24-27)

Toiseksi on nähtävä asiakasarvo tärkeämpänä kuin sopimukset. Keskiössä tulee olla käyttäjälle lisäarvon tuottaminen, sopimus on vain työn katalyytti. Mittarointi ja resurssien hallinta kiinnostaa organisaatiossa monia, mutta hyödyllisempää on keskittää resurssit asiakasarvoa tuottavien ratkaisujen valmiiksi saamiseen. (Niemi & Hietaniemi 2020, 24-27)

Kolmanneksi, toimivat ratkaisut ovat tärkeämpiä kuin dokumentaatio. Jälleen on pidettävä fokus siinä, mikä on olennaista - asiakkaalle lisäarvon tuottaminen ja ymmärtäminen, mistä arvo rakentuu. Jos mittaroidaan, niin mittaroidaan aidosti olennaisia asioita. Viimeisenä periaatteena on, että joustavuus on tärkeämpää kuin suunnitelmat. Joustava suunnittelu ja ajattelu kysyy prosessin edetessä, millaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia voidaan nähdä, ja miten nämä skenaariot voivat vaikuttaa suunnitteluun. (Niemi & Hietaniemi 2020, 24-27)

Vaikka esimerkiksi organisaation rakenne, päätöksentekoprosessit tai tiimin itsehallinnon puute hidastavat ketterien toimintamallien käyttöönottoa, eivät ne estä sitä. Sen sijaan että ketteryyden ei kerralla koko organisaatioon ja sen kulttuuriin, voidaan aloittaa pienistä kokeiluista. Näistä kokeiluista saatu kokemus ja tulokset voivat antaa esimerkkiä, miten ketteryyttä voidaan hyödyntää annetuissa rajoissa - ja mitä tulisi muuttua systeemillä tasolla jotta vaikuttavuus ja hyöty olisi merkittävämpi.

### Design Sprint

Mikä on Design Sprint?

Ketterän yhteiskehittämisen prosessi, jossa viikon ajan tiimi keskittyy kehitettävän tuotteen tai palvelun rajattuun tutkimusongelmaan.

Miten Design Sprint etenee?

Tavoitteena on lyhyessä ajassa kerätä mahdollisimman paljon tietoa ja ymmärrystä kehitettävästä kohteesta. Ymmärryksen pohjalta määritellään tavoitteet ja mahdolliset ratkaisut, sekä validoidaan löydökset tekemällä arvioitava prototyyppi.

Milloin Design Sprint sopii menetelmäksi?

Sprintti voi toimia innovoinnissa, uuden idean arvioinnissa, nykyisen tuotteen tai palvelun kehityksessä, tai jo käynnissä olevan kehityshankkeen vauhdittamisessa.



## 2.5 teorian yhteenvedo

Muotoiluajattelulla, palvelumuotoilulla ja muotoilulla kehitysprosessina ei ole keskenään tarkkoja rajoja, vaan niitä ohjaavat samankaltaiset periaatteet ja tavoitteet. Kuitenkin siinä missä muotoiluajattelu on tapa ajatella, palvelumuotoilu on malli toteuttaa sitä. Voidaankin yleistäen todeta, että muotoiluajattelu on tuotekehittäjille hedelmällisempi lähestymistapa, joka lähtee liikkeelle puhtaammalta pöydältä, kun palvelumuotoilu sopii paremmin olemassa olevan tuotteen johtamiseen, oli se sitten tuote tai palvelu (Wan 2020).

Muotoilu on holistista, ottaen huomioon kehitettävän ongelman myös osana kokonaisuutta ja systeemiä. Tuotenäkökulmasta tuotekolmio (kuva 10) ottaa näitä eri näkökulmia huomioon, mutta tarvitaan kuitenkin myös syvempää ymmärrystä toimintatavoista tuotteen takan, sen käyttäjien motivaatiosta sekä laajemmasta toimintaympäristöstä.

On kiinnostavaa nähdä tulevaisuudessa millaisia rooleja muotoiluosaamisella on. Sivun 8 kaavioon listasin erilaisia suuntauksia, joita olen havainnut muotoilukentällä viimeisten vuosien aikana yleistyneinä tai nousevina ilmiöinä. Moni niistä painottuu samojen teemojen ratkaisemiseen, ennakointiin ja kehittämiseen. Tiivistettynä painopiste vaikuttaa olevan monipuolisesti ympäristön, kestävä kehityksen ja planetaarisen hyvinvoinnin huomiointi sekä tulevaisuusorientoituneisuus. Nämä teemat ovat jo osa yritysten kilpailuetua, ja niiden merkitys korostuu edelleen. Siinä missä asiakkaan aikakaudella fokus on enemmän yksilössä, voisi spekuloida, että tulevaisuudessa tärkeämpää on nojaaminen kollektiiviseen hyvään.

Osallistavilla kehitysmenetelmillä on useita nyanseja ja painopisteitä, mutta niilläkin on yhteinen päämäärä: ymmärtää käyttäjää paremmin ja luoda jotain toimivampaa ja parempaa yhdessä. Tässä työssä käytämme termiä yhteiskehittäminen, sillä tavoitteenamme on luoda prosessi ja menetelmä, jotka projektien alkuvaiheessa määrittelevät kehityksen suuntaa kohti suunnittelua ja käyttöönottoa.

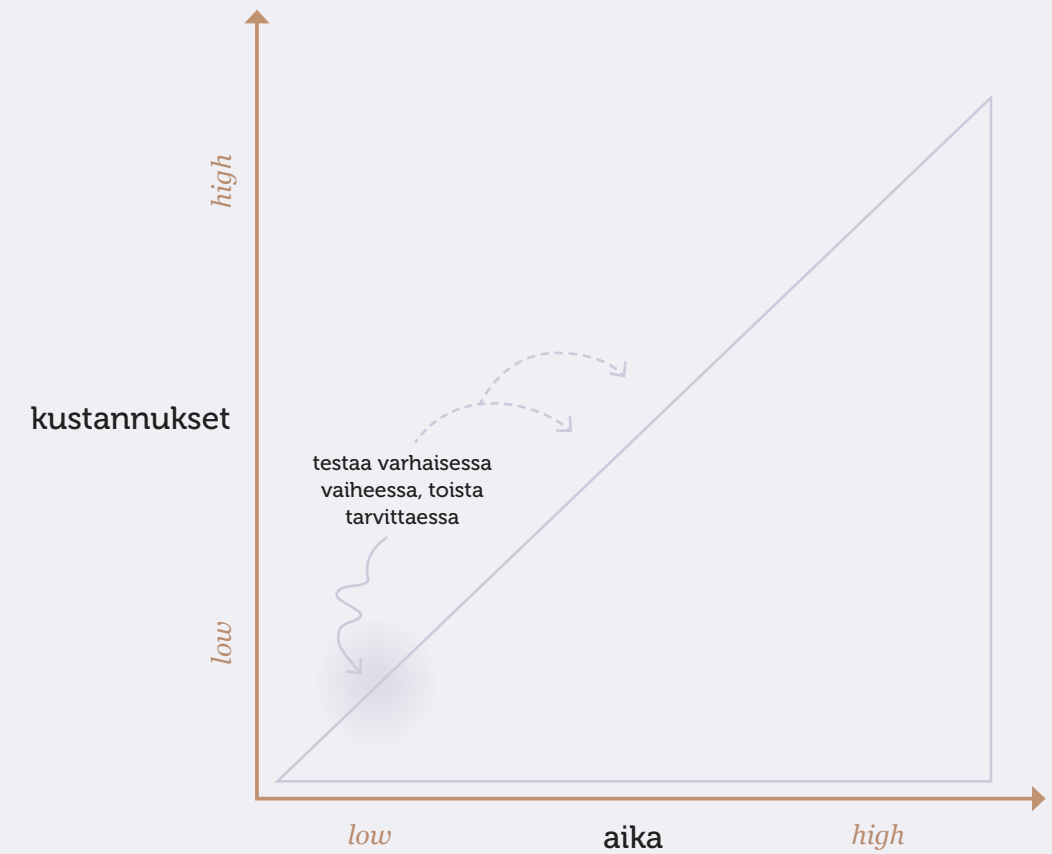
Osallistamisessa on tärkeää erottaa toisistaan se, suunnitellaanko ihmisille asiantuntija- ja suunnittelijälähtöisesti, jolloin päätöksenteko tapahtuu ylhäältä alaspäin. Vai suunnitellaanko ihmisille käyttäjä- ja ihmislähtöisesti. (Beyond sticky notes n.d.) Yhteiskehittämisessä määrää merkityksellisempi on laatu. Ongelmaa lähestytään strategisesti ja systeemisesti, huolimatta siitä että alkuvaiheessa voidaan olla vielä hyvinkin epävarmoja siitä, miltä lopputulos tulee näyttämään. Testattuun ja tutkittuun prosessiin voi nojata, tällaisia ovat mm. palvelumuotoilun tuplatimanttimalli.

Osallistamisen on oltava kuitenkin aitoa, ja prosessin avoin vastaanottamaan yhteistyöllä saavutetut löydökset. Seuraavien askelien on perustuttava näihin löydöksiin, tai perustellusti poikettava niistä, Kehitystyötä vetävällä työryhmällä on mahdollisuus käyttää valtaa valikoidessaan mihin suuntaan työ etenee ja sen vallan mukana on myös vastuu - jos osallistaminen on näennäistä eikä sillä ole vaikutusta päätöksiin, luottamus prosessiin ja kehittäjiin rapautuu, eikä kehitys perustu käyttäjälähtöisyyteen tai yhteiseen näkemykseen. Luottamus on yhteiskehittämisen edellytys.

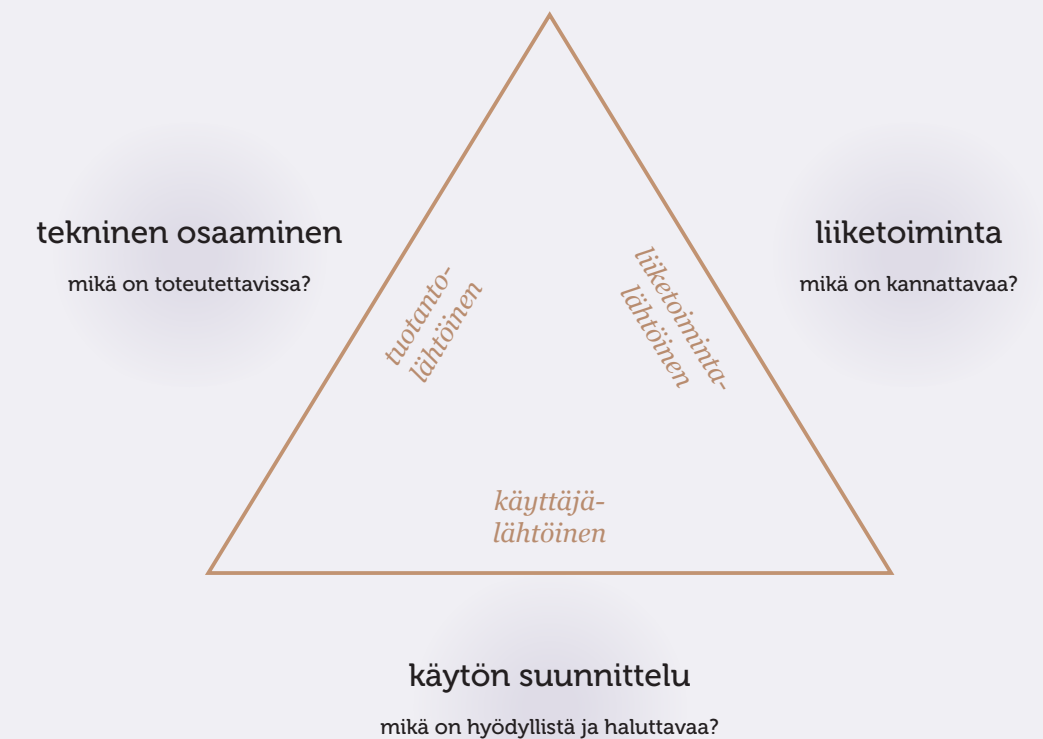
Luottamuksen rakentaminen vaatii läsnäoloa ja aktiivista kuuntelemista, joka syventää vuorovaikutusta. Luottamuksen menettäminen saa ihmiset suhtautumaan varovaisesti ja etäisesti yhteistyöhön. Googlen tekemän tutkimuksen mukaan, heidän tuottavimmat tiiminsä ovat ne, joissa vallitsee psykologinen turvallisuus. Tämä turvallisuus, ja sen mahdollistama luottamus mahdollistavat avoimen vuorovaikutuksen ja sitä kautta rohkeuden ilmaista uusia ideoita. (Niemi & Hietaniemi 2020, 86-87)

On oltava myös turvallista epäonnistua etenkin ketteryyttä ja kokeilukulttuuria harjoittaessa. Myös organisaation pelisääntöjen on mahdollistettava se ja nähtävä virheet tapana oppia. Uteliaisuutta ja kokeilukulttuuria ei voida ruokkia samalla, kun epäonnistumisista rangaistaan ja kannetaan negatiivista tunnelastia. Niemen & Hietaniemen sanoin, ”mitä nopeammin epäonnistut, sitä nopeammin opit”. (Niemi & Hietaniemi 2020, 87)

Ollaksemme tehokkaita ja kyetäksemme mukautumaan ympäristön ja käyttäjien muuttuviin tarpeisiin, on toiminnan oltava ketterää. Ketteryyteen on monta tietä, mutta sen toteuttaminen on haastavaa mikäli toimintaympäristön tavat toimia ja rakenteet eivät tue sitä. On ymmärrettävä ketteryyden tuomat hyödyt ja nimenomaiselle organisaatiolle sopivat käyttötavat, saadaksemme vaikuttavia tuloksia. Näille yhteistä kuitenkin on ketteryyden vaikutus projektien läpimenoaikaan, kustannuksiin ja todennäköisyyteen onnistua. Kun testaamme iteroivasti varhaisessa vaiheessa, säästämme resursseja ja iteraatioiden kautta löydämme toimivimmat ratkaisut toteutettaviksi (kuva 9). Tätä ei kuitenkaan voida tehdä ilman käyttäjätietoa ja yhteistyötä.



Kuva 9: ketterän iteroivan toimintamallin periaate



Kuva 10: tuotekolmio (mukaillen Hyysalo 2009, 17)

# 3 löydä & määritä

Tässä luvussa käyn läpi työn tutkimusaineistoa ja sitä, millaisia tiedonkeruumenetelmiä käytettiin. Löydä-vaiheessa tutustutaan havainnointiin niin työpajoissa kuin toimintaympäristössä sekä ryhmähaastattelun löydöksiin. Tieto kerättiin yhteen ja analysointiin käytettiin tutkimusseinää ja läheisyyskaavioita. Tämän yhteydessä toteutettiin mm. palvelumallin kuvaus, sidosryhmäkartta ja -matriisi ja suunnitteluajurien määrittely.

Nämä määrittelivät muotoiluprosessille tavoitteet ja tarpeet joihin vastata, sekä millä tavalla ketteryttä ja yhteiskehittämistä olisi kannattavaa integroida prosessiin.

Määritä-vaiheessa kerättyä ymmärrystä jatkojalostetaan ja analysoidaan eri menetelmin. Sitä myös tuodaan visuaaliseen muotoon helpottamaan konseptointia. Lopuksi ideoidaan ja kiteytetään suunnitteluajurit, millaisista elementeistä ketterän yhteiskehittämisen prosessin tulisi koostua jotta se täyttää tarpeet ja taklaa haasteita.

## 3.1 havainnointi

Työssä tärkeimpiä tutkimusmenetelmiä löydä-vaiheessa on havainnointi. Ammatillisesta toiminnasta merkittävä osa on hiljaista tietoa. Tutkittavassa organisaatiossa piilee tällaista sanoittamatonta tietoa, jonka toivon saavani pintaan tarkasteltavaksi ja analysoitavaksi. Vilkan (2006, 35) sanoin, kun asetumme tutkimuskohteen jäsenten kanssa vuorovaikutukseen, käymme dialogia hiljaisen tiedon kanssa. Valitsin havainnoinnin päämetodiksi, koska sillä voimme saada laaja-alaisesti laadullista tietoa tutkittavasta kohteesta, sekä syvällisempää tietoa siitä miten ihmiset toimivat sen lisäksi mitä he sanovat.

Havainnointi toteutettiin vapaasti ja tutkittavan kohteen toimintaan mukautetusti jäsennellyn havainnoinnin sijaan. Valinta tehtiin sillä perusteella, että havainnoitavat tilanteet ja henkilöt ovat niin monipuolisia, että ei ole luontevaa tehdä niille yhteistä sopivaa ennakkosuunnittelua, luokittelua ja mittareita. Tutkittavista kohteista ei ollut etukäteen riittävästi tietoa tämän

toteuttamiseen, ja se tieto mitä oli viittasi havainnoitavien kohteiden kirjavuuteen. (Vilka 2006, 38-39)

Havainnointitapoja on erilaisia: tarkkaileva havainnointi, osallistuva havainnointi, aktivoiva osallistuva havainnointi, kokemalla oppiminen ja piilohavainnointi (Vilka 2006, 42). Tapojen soveltuvuus vaihtelee työssäni havainnoitavasta kohteesta tai toimintaympäristöstä riippuen. Tässä työssä tutkimuksen kysymyksenasettelun teemoina ovat yhteiskehittäminen, ketteryys ja vuorovaikutus, joten Vilkan (2006, 42-44) kuvailema osallistuvan havainnoinnin menetelmä vastasi tarpeisiin parhaiten.

Havainnointia tehtiin pääasiassa kahdella tavalla: toimintaympäristössä eri kehitysprojektien yhteydessä ja design sprint prosessin läpiviennin aikana. Havainnot on avattu seuraavissa luvuissa design sprintin ja haastattelujen yhteydessä, sekä tutkimusseinässä.

### 3.1.1 design sprint

Ensimmäinen havainnoitava kokonaisuus oli asuntotuotekehitystiimin järjestämä viiden päivän sprintti meneillään olevan kehitysprojektin vauhdittamiseksi ja tuloksien parantamiseksi. Käynnissä oli aiemmin käytössä olleiden tyyppikylpyhuoneiden kehitysprojekti, jossa nähtiin tarve arvioida sekä itse konsepti, että siihen sisältyvät kylpyhuonemallit uudestaan. Tiimi toteutti lyhyellä suunnitteluajakautulla viiden päivän mittaisen tarpeeseen räätälöidyn design sprint -menetelmästä inspiroituneen viikon. Viikon tarkoitus oli asettaa yhteinen tavoite kylpyhuonekokemuksesta, kerätä tietoa ja ymmärrystä tyyppivalikoiman uudistamisen pohjaksi ja validoida oikea suunta.

Sprintillä haluttiin myös tehdä kehitysprosessi näkyvämmäksi ja avoimeksi, sekä osallistaa sidosryhmiä kehittämiseen. Rajattu aika pakottaisi myös ketteryteen ja päätöksentekoon. Projektissa oli haasteita juurikin pitkiksi venyvien aikataulujen vuoksi, ja sprintin toivottiin kiihdyttävän projektia ja lyhentävän kestoja niin, että uudet kylpyhuoneet saataisiin pian käyttöön,

eikä vasta ensi vuonna mikäli edettäisiin perinteisellä suunnittelun ja kommenttikierroksien vuorottelulla.

Design Sprint -tyyppinen kehittäminen oli organisaatiossa uusi tapa toimia. Sen suunnittelu lähti käyntiin hyvin vauhdikkaasti, jotta ehdittäisiin tavoiteaikatauluun ja aikaikkunaan, jolloin se olisi mahdollista järjestää. Tässä vaiheessa myös tarkentui, että sprinttityyppisen prosessin kehittäminen asuntotuotekehityksen käyttöön tulisi olemaan opinnäytetyöni aihe.

Ennen ensimmäistä sprinttiä itselläni ei ollut resursseja haastatteluille ja strukturoidulle nykytilakartoitukselle kun lähdimme jo suunnittelemaan toteutusta. Suunnittelu pohjautuikin tältä osin enemmän aiheisällön haasteiden tunnistamiseen ja niiden ratkaisemiseen, kuin itse prosessin suunnitteluun. Lähdimme liikkeelle kehitettävä aihe edellä. Ensimmäinen sprintti olikin ”suunnitellaan käyttäjille” tyylin toteutus, kuin että käyttäjät olisivat olleet yhdessä kehittämässä sitä. Käsitellenkin tätä ensimmäistä sprinttiä opinnäytetyössä

enemmän tutkimus- ja oppimisaineistona ja osana nykytilakartoitusta - lähtötietoina tulevalle kehitykselle.

Tiimi suhtautui sprinttiin uteliaasti ja kokeilevasti, heittäytyen prosessin vietäväksi. Samalla kun kehitettiin kylpyhuoneita, kehitettiin myös ennen kaikkea tapaa toimia. Kaikki mitä sprintin aikana tapahtuisi - oli se suunniteltua tai ei - antaisi lisää pohjaa kehitystavan muutokselle ja auttaisi meitä oppimaan.

Sprinttiviikkoon sisältyi tiedonkeruuta niin sisäisiltä kuin ulkoisilta sidosryhmiltä, sekä ennen viikkoa kerättiin tutkimustietoa ja asiakasdataa tukemaan työtä. Viikon merkittävin yhteiskehittämisen piste oli maanantaina pidettävä laaja sidosryhmien työpaja, johon kutsuttiin tärkeimmiksi tunnistettujen sidosryhmien ja yhteistyökumppanien edustajia yhteen. Sprintti jatkautuikin karkeasti niin, että alkuviikon laajensimme ymmärrystä, ja loppuviikon rajasimme ja kiteytimme löydöksiä.

Alkuviikon tiedonkeruun lopuksi kävimme läpi työpajan ja syväymmäryshaastattelujen löydöksiä, jaoimme ja yhdistimme muistiinpanomme ja huomioimme. Teimme tämän ymmärryksen pohjalta rajauksen mitkä pohjat muodostaisivat tulevan valikoiman perustan ja mitä uusia malleja tulisi luoda. Hahmottelimme, mitkä muodostavat yhtenäisen ja monipuolisen kylpyhuonevalikoiman suunnittelun tueksi, jossa toteutuvat määritellyt laatutavoitteet ja suunnitteluperiaatteet. Valikoimme myös, mitkä mallit jatkojalostettaisiin prototyypeiksi. Viikon päätteeksi pidimme avoimet

ovet, jossa esittelimme itse prosessin sekä suunnitteluperiaatteiden ensimmäisiä määrittämiä.

Perjantain avoimessa tilaisuudessa esittelimme konkreettisia 3D-prototyyppejä sekä 2D pohjakuvat ja seinäprojektiot kylpyhuoneiden kehittyneistä tyyppimalleista, ja keräsimme niistä palautetta ennen jatkokehitystä. Tilaisuudessa esittelin myös design sprintin periaatteita, sekä mitä siitä olimme oppineet.

Sprintin jälkeen projektitiimi siirtyi suunnitteluvaiheeseen, jolle annoimme nimen ”työrauha”. Tänä aikana tarvittavissa pisteissä tarkasteltiin suunnitelmia yhdessä sidosryhmien kanssa, sekä iteroitiin niitä tiimin kesken. Huomattiin, että sprintin aikana aloitetut suunnitteluperiaatteet ja mallit valmistuivat huomattavasti nopeammin kuin aiemmalla kehitystavalla, sillä niiden taustalla oli selkeä ymmärrys ja visio, johon voitiin nojata. Uusi kylpyhuonevalikoima ja suunnitteluohjeisto julkaistiin nopeammin ja entistä käyttäjälähtöisemmin paketoituna kuin koskaan aiemmin.

Ensimmäinen sprintti toi konseptitasolla uutta itse kylpyhuoneisiin, että siihen miten sitä hallinnoidaan. Se myös ratkaisi erilaisia suunnitteluratkaisuja ja vaihtoehtoja. Kun sprintti onnistui ratkomaan sekä konkreettisia ongelmia, että toimimaan konseptitasolla kehityksessä, kiinnostuttiin sen roolista enemmän systeemisen tason kehitysmenetelmänä. Tulokset ja niiden vastaanotto vakuuttivat tiimin menetelmän käyttökelpoisuudesta, ja positiivinen vire näkyi myös sidosryhmien palautteissa. Kokeilu validoi sen, että sprintti voisi toimia kehityksen yhtenä työkaluna.



Kuva 11: työpajan tuloksien purku ja analysointi



Kuva 12: esittelytilaisuus ja prototyyppi

Sprintistä kerättiin palautetta neljässä osassa. Maanantain työpajassa ja perjantain esittelytilaisuudessa kerättiin palautetta Menti-kyselyllä. Sprintin jälkeisellä viikolla lähetettiin kuvaus viikosta ja sen tuloksista koko Skanska Kotien henkilöstölle sekä sprinttiin osallistuneiden sisäisten sidosryhmien edustajille, jonka yhteydessä pyydettiin Forms-kyselylomakkeella palautetta käytetystä prosessista ja sen soveltuvuudesta asuntotuotteen kehitykseen. Myöhemmin pidettiin validointityöpaja suunnitelmista ja uudesta ohjeistuksesta, joka sprinttiviikon pohjalta kehitettiin. Tässä yhteydessä palautetta kerättiin Miro-alustalla.

Palautetta kerättiin ja analysoitiin sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Tärkeimmät suuntaviivat siihen, miten toimintatapaa tulisi kehittää löytyivät osallistujien ja sidosryhmien avoimista palautteista yhdistettynä havaintoihin ja keskusteluihin.

Suurimpia kompastuskiviä oli osallistujien kokemus siitä, että aikaa ei ollut työpajassa riittävästi. Epäselväksi koettu ohjeistus osaltaan vahvisti tätä kokemusta, kun oli epätietoisuutta miten edetään ja mitä tehtävässä odotetaan. Työpajat oli suunniteltu tiiviiksi, sillä haluttiin hyödyntää yhteen kerääntyneiden asiantuntijoiden aika mahdollisimman tehokkaasti. Tällaisenaan rakenne kuitenkin ei palvele tarkoitusta ja vaikuttaa merkittävästi käyttäjäkokemukseen ja siihen, kuinka syvällistä tietoa saadaan kerättyä.

Ensimmäisessä työpajassa selkeyteen vaikutti myös fasilitoijien ja apukäsien määrä - läsnä ollessa mukana oli kaksi ylimääräistä kiertävää sparraajaa pisteillä, joissa odotettiin olevan kysymyksiä osallistujilta. Etänä tätä mahdollisuutta tukeen ei ollut. Osallistajat eivät olleet

yhdenvertaisessa tilanteessa tuen suhteen - ja se näkyi suoraan palautteessa. Työpajan tulisi olla selkeämpi ja huokoisempi.

Ensimmäisen työpajan palautteen pohjalta toisessa validointityöpajassa testattiin erilasta lähestymistä. Nopeassa sykliässä kierrettävien tehtävärastien sijaan osallistujat etenivät omaan tahtiin annetun ajan puitteissa, tästä omatahtisuudesta osa piti ja koki sen kevyenä.

Aihe koettiin sekä avoimissa palautteissa että pisteytyksissä erittäin tärkeäksi. Aiheen tärkeys ja kokemus siitä, että aikaa ei ole riittävästi on ollut turhauttava yhdistelmä ja voi nostaa huolta ja luottamuspulaa osallistujissa - onhan kaikki huomioitu? Osallistujille voitaisiin kirkastaa vielä mitä heiltä odotetaan yksilöinä ja ryhmänä, mitä tuloksia tästä työpajasta odotamme ja mitä tuloksilla tehdään seuraavaksi.

Antoisimpana pidettiin hyviä keskusteluja tehtävien aikana - järjestäjiä kuitenkin jäi harmittamaan miten hyvät ja oivaltavat keskustelut eivät siirtyneet lapuille ja näin tulleet kunnolla dokumentoiduksi. Näin kaikkea ymmärrystä ei saatu kerättyä jatkokäyttöön. Tulisi kiinnittää enemmän huomiota vuorovaikutuksen suunnitteluun ja oivalluksien dokumentointiin seuraavia vaiheita varten.

Pisteytyksissä sprintti sai hyvän vastaanoton, ja sen arvioitiin sopivan asuntotuotteen kehittämiseen hyvin, saaden arvosanan 8.68 asteikolla 1-10. Kiinnostus yhteiskehittämisen keinoin toteutettuun kehitystyöhön osallistumisessa oli 9, kuten myös kiinnostus kuulla asuntokehityksen toiminnasta.

”Hienoa työtä ja kiinnostava uudenlainen lähestymistapaa kehityksessä!”

”Huimia tuloksia viikon työstä!”

kehitysteemoja sprinttiviikon palautteista ja havainnoista

keskusteluista nousseiden löydöksiä ja oivalluksia dokumentointi kehityksen syötteeksi - ei päästetä hyviä ideoita unohtumaan

käytännön valmistelut sujuvan sprintin mahdollistamiseksi - aikataulutettava myös aika ennen sprinttiä

tehtävänantojen oltava selkeitä ja aikataulutuksen väljempi, vältettävä kokemusta kiireestä ja ajan riittämättömyydestä

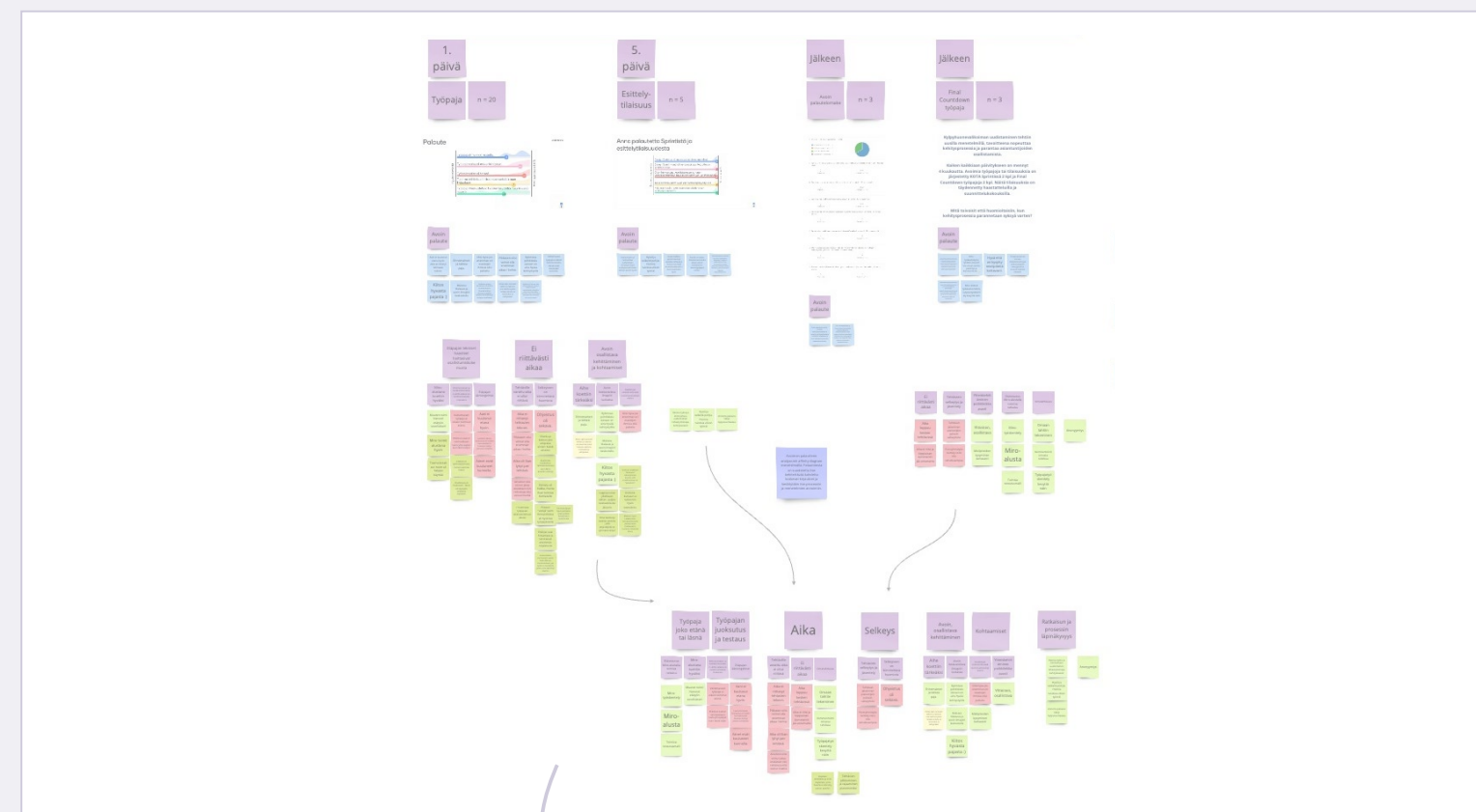
ihmisten osallistamisen merkityksen viestiminen ja sitouttaminen mukaan kehitykseen

asiakasnäkökulman vahvistaminen - tiedämmekö varmasti mitä asiakas toivoo ja tarvitsee?

vahvistettava yhteistyötä ja yhteistä ymmärrystä tavoitteista ja tuotevisiosta

ratkaisukeskeisyys saattaa sivuuttaa käyttäjälähtöisen kehittämisen jos sille annetaan mahdollisuus

yhteiskehittämistä tukevia kontaktipisteitä kattavasti ja johdonmukaisesti sprinttiviikon eri vaiheisiin



Kuva 13: palautteen analysointia affinity diagram menetelmällä

### 3.1.2 alkumäärittely-työpaja

Ensimmäisen sprintin aikana havaittiin, että sprintin tehokas vetäminen hyötyisi ennakoivista ennakkovalmisteluista, ja nyt ensimmäisen kokeilun jälkeen meillä oli käsitys siitä, mitä se voisi pitää sisällään. Kaikki ei kuitenkaan voi tapahtua sprintiviikon aikana, vaan tehokas ja fokusoitu työskentely vaatii alkumäärittelyä, taustatutkimusta, rajausta ja tavoitteenasetantaa ennakkoon. Mitä olemme tekemässä? Miksi tekisimme sen? Miten aiomme tehdä sen? Rakensin eri menetelmistä tarkoitusta varten sprintin ydintiimille suunnatun varhaisen vaiheen määrittelyyn työpajapohjan rungoksi tulevan hankkeen määrittelyyn (kuva 14).

Tavoitteena työpajalle oli kirkastaa tiimille käsiteltävä ongelma, määrittellä tavoitteita, hahmottaa sen positio ja merkitys yrityksen kehityksessä ja määrittellä ennen sprinttiä selvitettäviä asioita, kuten keitä prosessiin tarvitaan mukaan. Tehtävien myötä kartoitetaan myös onnistumisen mahdollistajia ja etenemisen esteitä. Tavoiteheni oli tehdä pohja, jonka kautta projektia voidaan tarkastella monista eri näkökulmista ja johon tiimi voi palata ja täydentää tarvittaessa sitä mukaan kun asiat selviävät.

Toistuva pohja helpottaa myös vertailua. Esimerkiksi määrittelmä siitä, millä yrityksen ja innovaation tasolla liikutaan voi antaa kehitystiimille kuvaa siitä, miten kehitystä on suunnattu. Tämä työpaja onkin lähempänä strategista muotoilua verrattuna muuhun sprinttiin.

Alkumäärittely-työpajassa ensimmäinen tehtävä pohjautuu IDEOn Frame Your Design Challenge menetelmään, mutta tiivistetyssä muodossa. Tehtävä auttaa ongelman tai kehityshaasteen määrittelyssä ja rajauksessa. (Design Kit n.d.) Toisessa tehtävässä taas tiimi pohtii millä yrityksen tasolla kehitys pääpiirteissään tapahtuu: strategisella, systeemillä vai asiakasrajapinnan tasolla? Tason määrittelyn jälkeen mietitään vaikutusta toiminnan eri osa-alueisiin sekä heijastusvaikutuksia muilla tasoilla. Tehtävän lähtökohtana on kaavio ja teksti palvelumuotoilun hyödyntämisestä yrityksen eri tasoilla (Koivisto et al. 2019, 55-56).

Kolmannessa tehtävässä määritellään innovaation tyyppi. Onko kyseessä inkrementaalinen, evoluutio-naarinen vai revolutionaarinen innovaatio? Aina kehitettävä aihe ei sisällä innovaatiota, vaan kyse voi olla

enemmän jatkuvasta parantamisesta tai yksittäisen osan kehittämisestä. Tehtävä antaa kuitenkin ymmärrystä tavoitteista ja rajauksesta jossa liikutaan. Alun kysymykset herättävät keskustelun siitä, mitkä ovat tehtävissä, jonka jälkeen arvioidaan mihin nelikentälle projekti osuu näiden perusteella. Käytin pohjana Koiviston (2019) nelikenttää, jossa kuvataan palvelumuotoilun hyödyntämisellä tavoiteltavia innovaatiotyyppejä (Koivisto et al. 2019, 62-63).

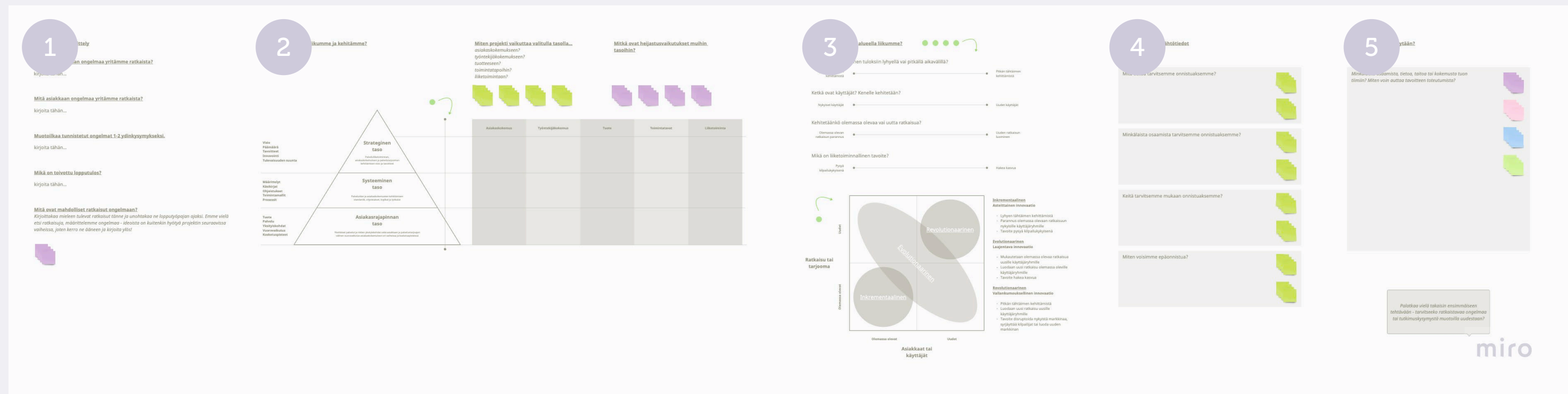
Testasin pohjaa asuntotuotekehityksen tiimillä ja keräsin palautetta sen toimivuudesta ja hyödyllisyydestä osana sprintin kokonaisuutta. Työpaja pidettiin ennen toista sprinttiä, jossa teemana tulisi olemaan keittiöt.

Palautteessa etenkin toinen tehtävä koettiin haastavaksi, mutta siitä huolimatta tarpeelliseksi. Tehtävässä liikuttiin epämuukavuusalueella, eikä se sisältänyt pelkästään helppoja vastauksia. Tehtävää oli aluksi vaikea hahmottaa ja siihen oli vaikea tarttua. Osa syystä epämuukavuudelle ja -varmuudelle oli tottumattomuutta ongelman tarkasteluun näin laajassa kontekstissa, ja osa syystä oli epäselvässä ohjeistuksessa tehtävään. Ai-

kaa tulisi olla enemmän ja ohjeistuksen olla selkeämpi. Vaiheen koettiin olevan tärkeä osa kokonaisuuden hahmottamista, ja siihen tulisi panostaa enemmän.

Palautteen pohjalta päädyin siihen, että tehtävä pidetään, mutta sen pohtimista aloitetaan jo ennen työpajaa ennakkotehtävän kautta ja/tai annetaan itse työpajassa lisää aikaa. Näin saadaan hyödynnettyä hiljaisen työskentelyn tuoma joustavuus ja tuki kunkin osallistujan persoonalliseen tapaan syventyä haastavampaan tehtävään, ja samalla tuotetaan materiaalia yhdessä läpikäytäväksi ja täydennettäväksi työpajassa.

Sen sijaan, että kokonaisuutta ja vaikutuksia pohtisi vain yksi tiimi, oivallettiin että sen täyttämisen voisi toteuttaa yhdessä ei sidosryhmien kanssa kattavamman kokonaiskuvan saamiseksi ja ymmärryksen lisäämiseksi eri tiimien välillä.



Kuva 14: alkumäärittely-työpajan MVP-testiversio

### 3.2 haastattelu

Täydensin aineistoa puolistrukturoidulla teemahaastattelun pienryhmälle. Aineistolla haettiin varmuutta ja rikastusta toimeksiantajan toimintaympäristön nykytilan ymmärtämiseen. Haastatteluun osallistui 4 henkilöä, jotka ovat yrityksen keskeisiä, monipuolisesti kehitykseen osallistuvia rooleja eri yksiköistä. Ryhmähaastattelu sopi työhön hyvin, sillä eri asiantuntijoiden näkemykset ja kokemukset osin täydensivät toisiaan ja toisaalta joissakin aiheissa olivat vastakkaisia. Näin eroista voitiin keskustella yhdessä ja toimintatapojen kirjo tuli esille.

Opinnäytetyön puitteissa raportoin läpi työn löydökset yleisellä tasolla, menemättä kaikkiin detaljeihin, poistaen konkreettisia esimerkkejä ja yleistäen joitakin löydöksiä - joitain osia raportista jätetään kokonaan pois. Tämä on tietoinen päätös. Haastattelun suhteen näin, että olisi asiantuntijoille hyödyllistä osallistua haastatteluun yhdessä ryhmänä ja käydä keskustelua, jolloin siitä voisi olla jatkossa hyötyä myös organisaation toimintatapojen kehityksessä muutoinkin.

Haastattelu sisälsi erilaisia teemakysymyksiä kehitystoimintaan liittyen, ja keskustelua käytiin näiden teemojen ympärillä vapaasti polveillen. Nauhoitin haastattelun, ja purin löydökset tilaisuuden jälkeen tarkemmin tutkimusseinälleni.

Haastattelu auttoi ymmärtämään toimintaympäristön haasteita ja mahdollisuuksia laajasti, sekä erityisesti aineistoa analysoidessa löytämään syy-seuraussuhteita ja juurisyitä. Erityisesti siihen, mitkä vaikuttavat kehityksen ketteryyteen ja kokeilukulttuuriin edistävasti tai estävästi olivat arvokkaita löydöksiä. Syyt vaihtelivat yksittäisen henkilön toimista organisaatorakenteeseen ja prosessimalliin.

Keskeisiä löydöksiä oli myös vahvistus sille, että kehityksen nykytila on ratkaisu- ja järjestelmäkeskeinen lähestyminen. Tyypillisesti edetään ratkaisu edellä käyttäjän ja hänen tarpeidensa ymmärtämisen sijaan. Projekteissa on tyypillistä siirtyä nopeasti konkreetti-

sen ongelman ratkaisuun käytännönläheisillä keinoilla. Erityisesti konseptitason määrittely voi jäädä tässä lähestymisessä välistä, vaikka konseptitasolla ratkaisun arviointi ja prototyyppiointi lisäisi ketteryyttä ja voisi säästää myöhemmin resursseja kun testaaminen on tehty varhaisessa vaiheessa. Muotoilun, palvelumuotoilun ja käyttäjälähtöisyyden arvoa ei tunnusteta laajasti, eivätkä ne sisälly yleensä prosesseihin.

Organisaation vahvuuksina nousi esiin vahva asiantuntijuus ja tietotaito. Se on mahdollisuus joka tulee hyödyntää, sillä yhteiskehittämällä tämä osaaminen saadaan hyödynnettyä kehitystyössä ja nimenomaan osallistamisen integroiminen koko prosessiin on perusteltua ja tuo merkittävästi lisäarvoa. Yhteiskehittämällä paras hyöty saadaan irti, kun osallistujilla on eri näkökulmista substanssiosaamista aiheesta.

Vahvuuksia oli myös uusien ratkaisujen ja toimintatapojen käyttöönotossa, joka kumpuaa järjestelmäosaamisesta ja -keskeisyydestä. Käyttöönottoon on olemassa selkeät järjestelmät, joiden kautta esimerkiksi uudet suunnitteluohjeet päätyvät oikeille henkilöille oikeassa vaiheessa hanketta.

Haasteina koettiin siiloutuminen, joka näkyy toiminnassa monin tavoin ja sen vaikutukset ovat merkittävät. Yksittäisen siilo voi myös sisältää edelleen pienempiä ryhmiä, joiden sisällä tieto ei kulje tai yhteistyötä ei tehdä riittävästi yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä on johtanut myös historiassa siihen, että toisista tietämättä kehitetään rinnakkain vastaavia ratkaisuja tai ratkotaan samoja ongelmia eri tavoin. Toiminnassa ei ole tällöin toivottua tehokkuutta eikä huomioida kokonaiskuvaa. Kehityksen avoimuus, vuorovaikutus ja osallistaminen voisivat taklata näitä haasteita, mutta suuri vaikutus on toimintakulttuurilla ja ilmapiirillä.

Opinnäytetyössä onkin vahvistettava yhdessä tekemistä ja kehittämistä luomalla tähän strukturoitu tapa ja kohtaamispisteet, jotka edistävät yhdessä tekemistä. Kohtaamiset ja vuorovaikutus osaltaan estävät siilou-

tumista ja edistävät yhteisen ymmärryksen muodostumista halutusta tavoitetilasta.

Yhteisen toistettavan kehitysprosessin puuttuessa, haasteita aiheuttaa vastuiden ja roolien määrittely sekä henkilöstön sitouttaminen projekteihin. Kehitystyölle ei ole aina varattu tarvittavaa työaika, vaan sitä saatetaan tehdä myös muun työn ohella - tämä rajoittaa sitä, miten henkilöstöä saadaan osallistumaan kehitysprojekteihin ja miten syvällisesti he pystyvät niihin osallistumaan. Itse kehittäjillä taas on haasteita pitää fokus kehityksessä, kun heiltä saatetaan odottaa myös kehitettävän kohteen operatiivisia tehtäviä, eikä ole selkeää rajaa milloin projekti luovutetaan toiminnolle, joka ottaa sen omakseen.

Ketteryyden ja kokeilukulttuurin omaksuminen organisaatiossa ei ole yksinkertaista. Myös tässä organisaatiossa oli eroavaisuuksia eri yksiköissä siinä, miten ketteryyttä hyödynnetään. Tyypillisimmät käyttökohteet olivat teknologisen ratkaisujen kehittämisessä. Muutoin ne olivat harvinaisia, tai niitä ei tunnustettu. Syitä sille, miksi ketteryys ei ole yleisempää kehitystyössä tunnustettiin esimerkiksi nykyisistä palkkiokäytännöistä, vaihtelevista tukikäytännöistä projekteille sekä taloudellisen turvallisuuden tavoittelusta - joskus innovaatioiden kustannuksella.

Suunnittelin käyttäväni haastattelussa 5 miksi menetelmää syventämään ymmärrystä. Menetelmä toteuttaa nimeään hyvin kirjaimellisesti - siinä ketjutetaan ”miksi” kysymystä ja kaivaudutaan syvemmälle ratkaistavan ongelman tai syiden pinnan alle, pyrkien pääsemään kiinni juurisyihin. Sillä haetaan näkemyksiä ongelmaan vaikuttaviin taustaprosesseihin. 5 miksi on yksinkertainen tapa löytää yhteyksiä ja syy-seuraussuhteita juurisyiden ja havaittavien ongelmien välille. (Stickdorn 2013, 166-167) Näin voidaan päästä käsiksi myös systeemitason syihin ja vaikutukseen. Tukeuduin tähän menetelmään lopulta hyvin vähän, sillä keskustelu polveili riittävällä tasolla nykytilan, tavoitetilan ja taustavaikuttajien välillä.

### 3.3 tutkimusseinä

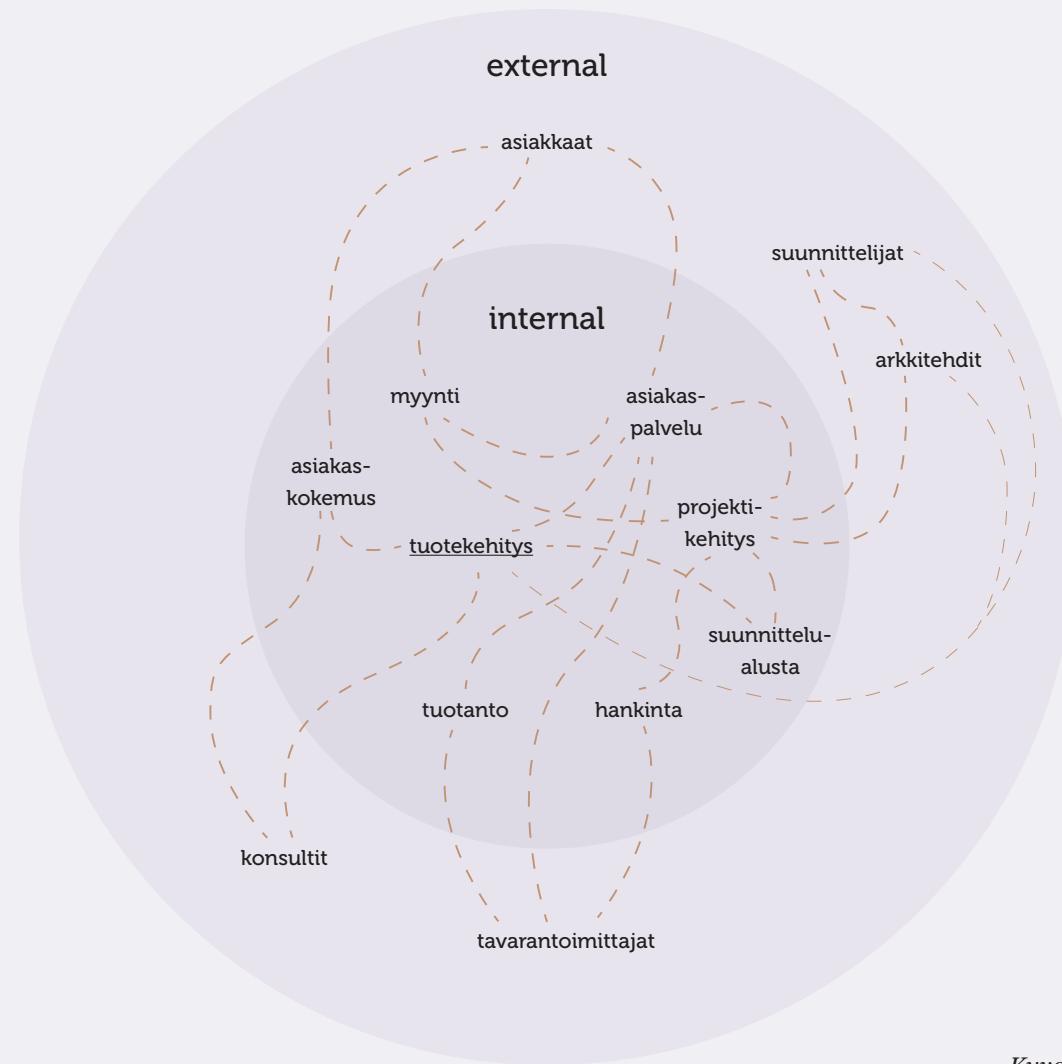
Tutkimusseinä on menetelmä, jonka avulla tehdään synteesiä ja analyysiä kerätystä datasta visuaalisella tavalla. Se voi sisältää esimerkiksi tekstiä, kuvia, linkkejä, tilastoja tai videoita. Menetelmällä on erityisesti mahdollista havaita kaavamaisuutta ja toistuvuuksia aineistosta. Näitä voidaan edelleen tutkia käyttäen erilaisia muotoilumenetelmiä kuten persoonia, sidosryhmäkartoja ja palvelupolkuja. (Stickdorn et al. 2018, 128)

Tutkimusseinänä toimi Miro-alusta, johon keräsin tutkimusvaiheessa kerätyn tiedon ja havainnot. Tutkimusseinä oli työhön toimiva menetelmä, sillä tietoa ja havaintoja kerättiin useista eri lähteistä eri aikoina. Jatkuvasti kehittyvän ja täydentyvän tutkimusseinän avulla kokonaisuus oli helposti hahmotettavissa ja löydösten syy-seuraussuhteita sekä liittymistä toisiinsa oli mahdollista havaita.

Erilaisten teemojen noustessa tutkin niitä pidemmälle käyttäen eri menetelmiä. Näiden pohjalta syntyi mm. erilaisia versioita palvelupoluista ja palvelumallin kuvauksista, sidosryhmäkartta, sidosryhmämatriisi sekä lopulta suunnitteluajurit ja -periaatteet.

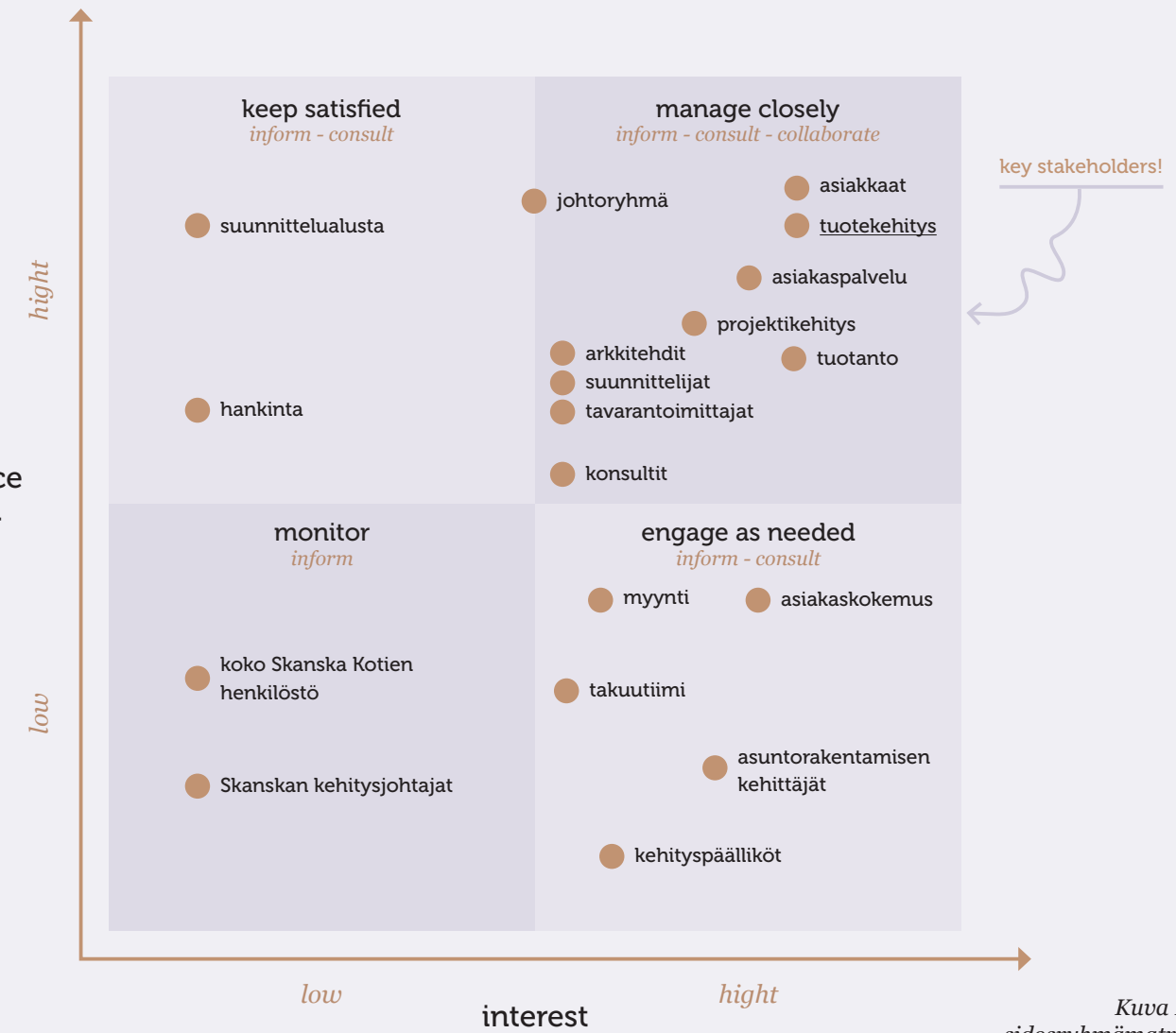
Kirjasin eri yhteyksissä tehtyjä havaintoja toimintavoista tälle pohjalle omaan osioonsa, sillä minulla ei ollut erikseen tehtyä strukturoitua pohjaa havaintojen keräämiseen. Tämä vapaamuotoinen havaintojen kerääminen ja kirjaaminen oli toimiva ratkaisu etenkin työn alkuvaiheessa, kun vasta hahmoteltiin työn aihetta ja millainen työstä saatava lopputulos voisi olla. Se auttoi myös hahmottamaan toimintaympäristön nykytilaa ja millaista hiljaista tietoa on.

Alustalle tuotiin myös pidetyt työpajat, yhteistyöpalaverit sekä palautetilaisuudet sekä niistä tehdyt muistiinpanot. Tutkimusseinä sisälsi myös ryhmähaastattelun litteroinnin ja aineistosta tehdyn läheisyyskaavion sekä huomiot.



Kuva 15:  
sidosryhmäkartta

influence  
power



Kuva 16:  
sidosryhmämatriisi

### 3.3.1 sidosryhmä- kartta

Sidosryhmäkartta on visuaalinen tapa esittää niitä ryhmiä, joita kehitettävä palvelu tai tuote koskee, tai joiden kanssa on tehtävä yhteistyötä tavoitteen saavuttamiseksi. Kartta voi myös näyttää tahoja, jotka ovat kiinnostuneet projektista ja haluavat vaikuttaa siihen. Kartta voi kuvata myös näiden ryhmien tavoitteita ja motivaatiota, sekä kytköksiä toisiinsa. Tarkoitus on luoda selkeä yleiskatsaus, josta voidaan hahmottaa missä voi olla kitkaa ja missä tutkimatonta potentiaalia. (Stickdorn et al. 2013, 150; Rosala 2021)

Sidosryhmäkartan (kuva 15) hahmottelun jälkeen tunnistettuja ryhmiä analysoitiin pidemmälle, asettamalla ryhmät matriisiin (kuva 16). Matriisi auttaa tunnistamaan millainen vaikutus ja osallistumisen taso kulla-

kin ryhmällä on. Käyttämääni matriisia voidaan kutsua myös Mendelow'n matriisiksi (Rosala 2021). Sidosryhmäkartat on luotu sen pohjalta, keillä on osuutta tuotteen kehittämisessä, sekä uusia tunnistettuja ryhmiä.

Sidosryhmäkartta ja -matriisi ovat sprintin määritellyn toimivia menetelmiä, sillä työssä painotetaan yhteistyötä. Sidosryhmien analysointi lisää ymmärrystä toimijoista, ja miten heidät tulee huomioida. Eri sidosryhmillä on luokittelun perusteella eri vaikutukset ja tarpeet.

Kehittämisen keskittäminen ja rajaaminen erillisen kehitystoiminnon vastuulle voi hidastaa kehitystä, eikä välttämättä hyödynnä tehokkaasti organisaatiossa

olevaa osaamista ja kyvykkyyttä. Suunnitelmallisella sprintin käytöllä kehitystoiminto pääsee hyötymään tästä jaetusta tietotaidosta jota organisaatiosta löytyy, ja luomaan tavoitteita yhteistyössä - näin voidaan paremmin varmistaa, että tarvittavat asiat on otettu huomioon ja toimitaan tiedon, ei oletusten pohjalta.

Matriisi täytettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Siitä kävi ilmi, että tärkeäksi tunnistettuja tiimejä ja toimintoja joita on hyvä saada osallistettua kehitykseen on useita. Tämä kehityksestä kiinnostuneiden ja siihen vaikuttavien joukko (ks. sidosryhmämatriisi lohko oikealla ylhäällä "manage closely") olisi saatava mukaan sprintin prosessiin luontevasti ja vaikuttavasti. Heidän kanssaan tehdyllä vuorovaikutteisella yhteistyöllä on

suurin vaikutus siihen, että tuotetta kehitetään käyttäjien tarpeet edellä, huomioiden tekniset ja tuotannolliset mahdollisuudet ja esteet. Tämän ryhmän, sekä matriisin ylhäällä vasemmalla olevan lohkon "keep satisfied" tahot ovat ne, jotka yhdessä varmistavat kehitettyjen ratkaisujen käyttöönoton aina hankkeen alkuvaiheesta sen luovutukseen.

Kehitysprosessin vaiheesta ja aiheesta riippuen yhteiskehittämiseen osallistuvat myös alhaalla oikealla olevan lohkon "engage as needed" edustajat. Alhaalla vasemmalla olevassa lohkossa "monitor" ovat ne, jotka on pidettävä ajan tasalla kehityksestä ja tiedotettava etenemisestä ja tulevista mahdollisista muutoksista.

	tiedostaminen & tarpeen tunnistaminen	ratkaistavan ongelman hahmottelu	kehitysmenetelmästä päättäminen	valmistautuminen	KOTA Sprint: ymmärryksen kerääminen	KOTA Sprint: ideointi ja prototyyppi	tuloksien esittely	jatkon suunnittelu (ei sis. rajaukseen)	
asuntotuote asiakkaalle näkyvä tuote ja palvelu	<b>käyttäjät</b> asiakkaat	asumiseen liittyvän tarpeen tai unelman tunnistaminen, johon ei vielä löydy valmista ratkaisua  toimimattoman ratkaisun kohtaaminen	osallistuminen ennakkotietojen keruuseen, esim. kyselyllä	saa kutsun osallistua asumisen kehittämiseen ja suunnitteluun	osallistuu yhteiskehittämisen työpajaan tai fokusryhmähaastatteluun	osallistuu ideointityöpajaan	antaa palautetta lopputuloksesta  ratkaisun testaaminen	osallistuu suunnittelun eri vaiheissa, antaa palautetta käytettävyydestä ja siitä, vastaako tarpeita ja toiveita	<b>näkyvä toiminta (front stage)</b>
	<b>sidosryhmät</b> manage closely, ks sidosryhmämatriisi	asiakasrajapinnasta tiedon tuominen asiakastarpeiden tunnistaminen markkinatilanne & -tutkimukset asiakas- tai tuoterekламаaatiot asiakkaiden palautekanavat asiakasdata, esim. eri tiloista	osallistuminen ongelman määrittelyyn ja mahdolliset pikaiset ratkaisuehdotukset	saa kutsun osallistua kehittämiseen työpajassa ja/tai ideointityöpajassa	osallistuu laajaan sidosryhmien työpajaan tai ulkoisten sidosryhmien keskusteluun	osallistuu ideointityöpajaan	antaa palautetta lopputuloksesta  ratkaisun testaaminen	osallistuu suunnittelun eri vaiheissa, antaa palautetta toteutettavuudesta ja kannattavuudesta	<b>näkyvän toiminnan raja</b>
asuntotuote asiakkaalle näkymättömän palvelu	<b>asuntotuote-kehitys</b> sekä sprintin työryhmä	kehitysaihioiden kerääminen ja tunnistaminen tuotteesta ja toiminnasta  jatkuva parantaminen  tuotteen ja toiminnan strategisen ja systeemisen tason tavoitteen asetanta ja kuiluanalyysi nykyiseen tuotteeseen	KOTA Sprint alkumäärittely -työpajojen ja kyselyiden järjestäminen  tiedon yhteenvedo, aiheen määrittely ja arviointi, alustava kartoitussurussitarpeesta, priorisointi	päätösehdotuksen tekeminen jatkotoimenpiteistä - edistetään KOTA Sprintillä, toisella prosessilla, siirretään kehitysjonoon tai suljetaan case	KOTA Sprint aikataulus ja valmistelevat käytännön järjestelyt  taustatutkimuksen, lisätiedon ja referenssien hankinta tarpeen mukaan	työpajojen, haastattelun ja keskustelujen fasilitointi ja dokumentointi	työpajojen fasilitointi ja dokumentointi  rakennettavan prototyypin valinta ja tuottaminen  kerätyn ymmärryksen analyysi, kiteytys ja koostaminen	prototyypin esittely ja käyttäjätestaus erikseen asiakkaille ja sidosryhmille  tuloksien jakaminen erikseen asiakkaille ja sidosryhmille  esittelytilaisuuden järjestäminen  validointi ja dokumentointi	<b>näkymättömän toiminta (back stage)</b>
		toimivat kehitysokalut ja datatyökalut	toimivat kehitysokalut ja datatyökalut, CRM	työkalut tiedon analysointiin ja visualisointiin	CRM	miro-työpajapohjat kokousjärjestelypalvelut IT	miro-työpajapohjat kokousjärjestelypalvelut IT	kiinteistöpalvelut kokousjärjestelypalvelut IT	<b>tukitoiminta</b>

Kaavio 6: asuntotuotteen sprint-tyyppisen kehittämisen palvelumallin hahmottelua

### 3.3.2 palvelumallin kuvaus

Palvelumallin kuvauksessa (service blueprint) määritellään palvelun, tai tässä tapauksessa kehitysprosessin konseptin, eri vaiheita ja ominaisuuksia samaan visuaaliseen kaavioon. Se sisältää työryhmän, sidosryhmien ja käyttäjien näkökulmia, kosketuspisteitä prosessissa sekä konseptin eri vaiheiden taustaprosesseja.

Olin hahmotellut sprintin työryhmän näkökulmasta prosessin toteuttamisen polkuja journey map -mallilla, mutta koin, että näkökulmaa oli hyvä laajentaa ja mallintaa miltä se näyttäisi jos asiakkaat ja sidosryhmät ovat ikään kuin palvelun käyttäjinä, kokijoina.

Palvelumallin kuvauksessa toiminta jaetaan asiakkaalle näkyviin (front stage) ja näkymättömiin (back stage) osiin. Näkyvät toimet ovat ne, joihin käyttäjä on

suoraan yhteydessä sekä vuorovaikutuksessa, kun taas näkymättömät niit, jotka toimivat taustalla ja ovat näkymättömiä käyttäjille, mutta välttämättömiä palvelun toteutumiseksi. (Stickdorn et al. 2018, 54-56)

Palvelumallin kuvauksessa tyypillisesti lähtökohta on määrittellä asiakkaan kokemaa ja havaitsemaa palvelun kontaktpistettä, ja siihen liittyvät suoritettavat tehtävät. Tässä yhteydessä asiakas oli hankalammin määriteltävissä. Kehitysprosessin kohde on asuntotuote, jonka loppukäyttäjät eli asukkaat ovat palvelun asiakkaita. Tämän kehitysprosessin keskeiset käyttäjät ovat kuitenkin organisaatio ja sen sidosryhmät. Valitsin kuvata myös asukkaiden kuvitellun matkan asuntotuotteen kehitysprosessissa, vaikka sitä ei tämän opinnäytetyön yhteydessä pystytä toteuttamaan. Käytettävissä ei tois-

taiseksi ole asiakasyhteisöä, joita voitaisiin osallistaa tämän tyyppiseen kehittämiseen, mutta teorian ja tutkimuksen pohjalta se tulee olemaan välttämätöntä. Oli mielestäni tärkeää hahmotella, missä vaiheissa asukkaiden olisi luontevaa osallistua yhteiskehittämiseen.

Palvelumallin kuvaus tässä vaiheessa auttoi hahmotamaan mitä kaikkea sprintin läpiviemiseen liittyy, ja varhaisen vaiheen luonnoksissani erilaisia tehtäviä tuli etenkin sisäisiin toimintoihin pitkät listat. Karsin kuitenkin näitä listoja selkeyttääkseni kokonaisuutta, ja jotta siitä ei katoaisi joustavuus. Huomasin myös tärkeäksi rajata aihe tarkasti, varsinkin kun mallinnettava polku voi helposti rönsyillä kattamaan paljon muutakin kuin kehitettävän sprintin läpimenon.

Kuvauksen olisi voinut tehdä myös eri näkökulmista, esimerkiksi paljon rajatun sprintin yhdestä kontaktpisteestä, vaikkapa ideointityöpajasta. Halusin kuitenkin ensisijaisesti hahmotella kokonaisuutta, enkä keskittyä pelkästään sprintiviikkoon tai sen yksittäisiin palveluhetkiin.

Palvelumallin kuvaus ei ole staattinen, muuttumaton dokumentti. Sitä voidaan päivittää vastaamaan toimintaympäristön ja tavoitteiden muutoksia. Niin on käynyt myös opinnäytetyöprosessin aikana, jolloin olen päivittänyt ja täydentänyt kaaviota ymmärryksen lisääntyessä, ja työn lopussa se näyttäisi varmasti erilaiselta kuin määriteltäessä ja konseptoidessa.



### 3.3.3 suunnitteluajurit & ideointi

Ideoin seuraavaksi kehitettävälle ratkaisulle suunnitteluajurit ja -periaatteet kirkastamaan visiota ja tavoitetta. Näiden pohjalta siirtyisin konseptoimaan ja ideoimaan millaisen muodon prosessikonaisuus ottaa. Suunnitteluajurien määrittely perustuu yleensä tehtyyn tutkimukseen ja löydöksiin, sekä niitä tukeva kerätty raakadata (Stickdorn et al. 2018, 131), niin myös tässä projektissa.

Suunnitteluperiaatteet tai -ajurit helpottavat muistamaan konseptin tärkeimmät elementit. Niiden myötä iteraatiot pysyvät johdonmukaisina ja yhteneväisinä. Ne on hyvä pitää lyhyinä ja muistettavina, ylätasoisina määritelmänä halutusta ratkaisusta. Suunnitteluperiaatteet toimivat ryhmänä, joten niiden tulee tukea ja täydentää toisiaan. (Design Principles n.d)

Tutkimusseinä sisälsi kaiken sen tiedon, jota tarvitsin suunnitteluajurien määrittelyyn. Läheisyyskaavio-metelmää käyttäen lajittelin tietoa teemoihin ja ryhmiin. Jatkojalostin sitä edelleen ekosysteemikarttamaiseen muotoon, josta hahmotin ilmiöiden yhteyksiä ja vaikutuksia toisiinsa. Näistä kiteytin edelleen pääkoh-  
tia, jotka sisälsivät aineistosta nousseita näkemyksiä miten asioiden tulisi olla, havaittuja ongelmia sekä nykyisen toiminnan huomioonotettavia piirteitä.

Lopuksi sijoitin nämä löydökset nelikenttään, jonka pystyakseli kuvaa muutosvaikutusta ja vaaka-akseli monimutkaisuutta. Määrittelin opinnäytetyöni rajaus huomioiden, mitkä teemat olisivat ns. sweet spot -alueella. Fokus työssäni on löytää ratkaisuja teemoihin joilla on suuri muutosvaikutus kehityksen toimintatapoihin, mutta jotka ovat monimutkaisuudeltaan opinnäytetyön ulottuvissa. Tämän ulkopuolelle liian monimutkaisina rajautuu esimerkiksi organisaatiorakenne, palkitsemisjärjestelmä ja yrityskulttuuri laajasti.

Moni teemoista linkittyi voimakkaasti toisiinsa, eikä yhtä ongelmaa saada ratkaistua ottamatta kantaa toiseen. Vaikutusalueelle jäivät teemat käsittelevät pääpiirteissään seuraavia aiheita:

#### Holistinen lähestyminen

Kehittämisessä kyettävä näkemään kokonaisuus - kehen päätökset vaikuttavat ja mitkä ovat päätöksen heijastuvaikutukset? Kehitykseen on saatava osallistujia monialaisesti yhteisen ongelman ratkaisemiseksi.

#### Yhteinen strukturoitu toimintatapa

Yhteinen malli ja toimintatapa tasa-arvoistaa kehitystä ja tukee prosessia. Osallistamisen, ketteryyden ja käyttäjälähtöisyyden arvoa ei välttämättä tunnusteta ja priorisoida, jolloin niiden integroiminen osaksi toimintatapaa on vaikuttava keino niiden uimiseksi osaksi yhteistä tapaa toimia.

#### Ymmärrys ongelman ratkaisemisen lähtökohdista

Toiminnalle on tyypillistä ratkaisu- ja järjestelmäkeskeinen lähestyminen ja ratkaisu edellä kehittäminen. Kehittämisessä on panostettava varhaiseen vaiheeseen, jotta maltetaan pysähtyä ja ottaa aikaa määritellä oikea ongelma, kerätä tarvittava ymmärrys, konseptoida ja kokeilla - ja vasta sitten siirtyä ratkaisemaan ongelma oikein.

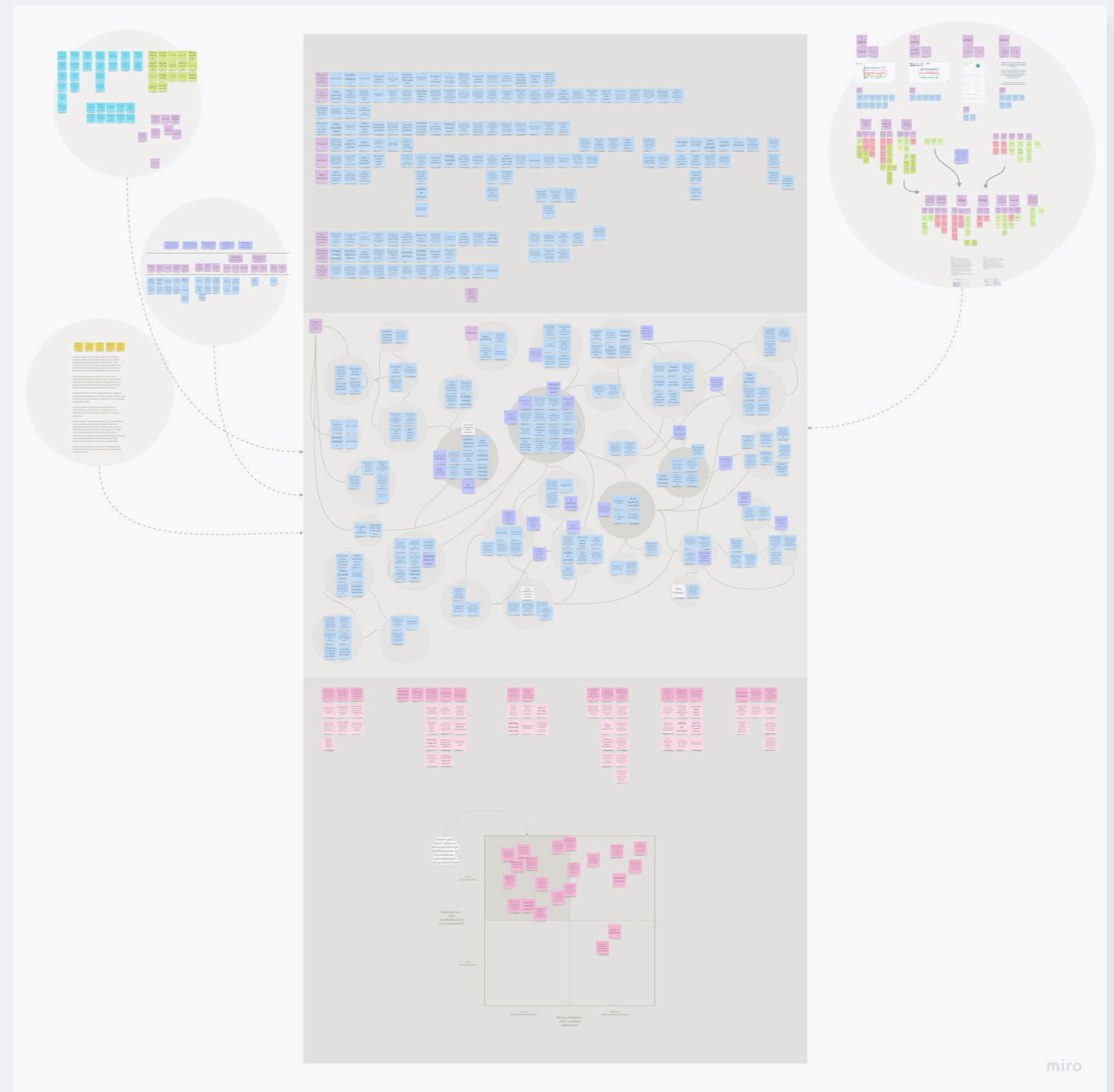
#### Vapautuminen siiloista

Yhteistyötä on vahvistettava ja estettävä siiloutumista mahdollistavat toimintatavat. Siiloutuminen johtaa kehitykseen, jota tehdään toisista tietämättä ja toisia kuulematta, tai kehittäjä päätyy kahden ryhmän eri intressien ja priorisoimattomien tavoitteiden välikäteen. On löydettävä ratkaisuja lisätä yhteistyötä läpileikkaavasti ja tapa määritellä eri lähtökohdista yhteiset tavoitteet - ja sitoutua niihin.

#### Uteliias, ketterä & kokeileva

Ketteryyden yleistymisen esteenä on useita tekijöitä, joista osa liittyy tottumuksiin ja kulttuuriin, osa organisaation rakenteeseen ja liiketoimintaprosesseihin. Kehitystyön avoin, osallistava ja uteliias ote vahvistaa yhteishenkeä ja sitoutumista, ja luo psykologista turvallisuutta. Tarvitaan keinoja kokeilla ja testata aikaisessa vaiheessa, ja näin sekä varmistaa että kerätä luot-  
tamusta suunnan olevan oikea ennen etenemistä.

Suunnitteluajureina päädyin käyttämään samoja teemaotsikoita. Teemat ovat hyvin ylätasoisia, mutta sen raakadata sisältää ja paljasti paljon käytännön havain-  
toja ja toiveita. Näitä hyödynnän myöhemmissä vaiheissa, kun ideoin ja suunnittelen tarkemmalla tasolla.



Kuva 17: suunnitteluajurien löytäminen ja kiteyttäminen tutkimusseinän aineistosta

### 3.4 käännekohta & iterointia

Seuraavaa sprinttiä lähdettiin ideoimaan ja suunnittelemaan aiemmissa vaiheissa kerätyn ymmärryksen ja suunnitteluajurien pohjalta. Ideointia tehtiin yhdessä toimeksiantajan asutosuunnittelupäällikön kanssa.

Tässä vaiheessa opinnäytetyötä organisaatiossa aloitettiin muutosneuvottelut, jotka päättyivät asuntotuotekehitystiimin resurssien merkittävään supistumiseen. Muutos vaikutti myös siihen, millainen rooli ja millaisia käyttökäskenaarioita sprintillä jatkossa on. Koin tarpeelliseksi palata tarkastelemaan sprintin merkitystä kehitystoiminnassa. Halusin varmistaa, että kehitettävä sprintti vastaa päivittyneitä tarpeita muuttuneessa toimintaympäristössä. Tässä yhteydessä myös oma toimenkuvani toimeksiantajalla päättyi, joka aiheutti epäjatkuvuutta ja hetkellistä hämminkiä opinnäytetyöprosessiin.

Suunnitteluajureiden tarkastelun pohjana oli läpikäynti asutosuunnittelupäällikön kanssa, joka on avainhenkilö sprintin toimintamallin käyttöönotossa. Palasimme keskustelussa tarvemäärittelyyn - kävimme läpi sprintin merkitystä, tavoitetta ja kehityksen tasoa, johon sprintin käytöllä tähdätään. Sprintti koettiin edelleen tärkeäksi osaksi tuotekehityksen toimintaa ja työkaluvalikoimaa, jolla mahdollistetaan käyttäjäläh- töisemmät ja toimivammat ratkaisut tulevaisuudessa.

Sen sijaan tavoitteet ja vaikuttavuus vaativat hienosäätöä. Jo aiempien iterointien aikana oli havaittavissa, että sprintillä tavoiteltu kehityksen taso on lähempänä systeemitason kehittämistä ja määrittelyä. Siinä missä kylpyhuone-sprint sisälsi myös suoraan asiakasrajapinnassa näkyvää detaljisuunnittelua ja nojasi nykyhetkeen ja lähitulevaisuuteen, oli tarve nyt siirtyä lähemmäs strategiaa tulevaisuusorientoituneella otteella. Tämä muutos vaikutti merkittävimmin siihen, millaisia sprintin yhteiskehittämisen vaiheet ja viikkorakenteen tulisi jatkossa olla. Vasta sprinttiviikon jälkeen seuraisi vaihe, jolloin sprintissä kehitetty konsepti, määritellyt suunnitteluperiaatteet tai löydökset vietäisiin konkre-

tiaan ja jatkosuunnitteluun. Tämä sprinttiviikon jälkeinen vaihe rajattiin opinnäytetyöni ulkopuolelle.

Tämän pohjalta sprinttiin tehtiin korjausliikkeitä muutama viikko ennen sille varattua aikaa. Sprintin työpa- jalle määriteltiin omat suunnitteluajurit selkeyttämään tavoitetta ja pohjan suunnittelua:

1. Määritetään teeman suuret linjat ja periaatteet strategisella ja systeemisellä tasolla.
2. Varmistetaan oikea suunta kokeilemalla ja kerää- mällä laaja-alaisesti tietoa aikaisessa vaiheessa.
3. Kirkastetaan Kotien yhteinen visio ja tavoite.
4. Kotien ja sidosryhmien tiimiytymisen ja yhteisen tietoisuuden edistäminen.
5. Tehdään kehityksestä avointa ja lisätään sen vai- kuttavuutta.

Tässä vaiheessa tarkensimme vielä toimeksiantajalle toimitettavaa aineistoa. Millainen aineistotyyppi, työ- pajamateriaali ja ohjeistus palvelee tarvetta ja käyttök- enaarioita? Kävimme läpi organisaatiolle tuttuja työ- kaluja ja järjestelmiä, sekä ohjekokonaisuuksia pohtien mikä olisi aineiston luonteva sijainti. Lopputuloksena sovimme, että kokonaisuus rakennetaan yhteissuun- nittelualusta Miroon, joka on tyyppillisin työkalu esi- merkiksi työpajoissa. Ratkaisua puolsi, että se on or- ganisaatiossa tuttu työkalu ja sen myötä käyttöönotto on sujuvaa täysin uusiin työkaluihin nähden. Tämä mahdollistaa tehokkaan etätyöskentelyn ja henkilös- tön osallistamisen yhdenvertaisesti eri toimipisteistä aina Helsingistä Ouluun.

Toimeksiantajalle toimitettava aineisto pitää sisällään sprintin aikataulun ja rakenteen, päättyen sprinttivi- ikon viimeiseen päivään, perjantaihin. Se pitää sisällään myös käyttöohjeet ja työpaja- ja tehtäväpohjien fasili- tointivinkit ja tehtäväkuvaukset. Yhteiskehittämisen työpajapohjia on eri vaiheisiin: ongelman määrittely ja alustus, sprinttiviikon maanantain laaja kutsutyöpaja sekä sidosryhmille suunnattu tehtäväpohja.

### 3.5 prototyyppi

Prototyypin kannalta keskityin suunnittelemaan ja to- teuttamaan maanantain kutsutyöpajan sekä ulkoisten sidosryhmien asiantuntijahaastattelujen pohjan. Nämä olivat tärkeimmät tiedossa olevat yhteiskehittämisen mahdollistavat kosketuspisteet sprinttiviikon polulla, joista oli saatava havaintoja ja palautetta työni jatkoa varten. Tässä sprintissä aiheena oli keittiöiden kehit- täminen.

Sprintin työryhmään kuului organisaation sisältä vain yksi henkilö, sekä minä opinnäytetyön tekijänä. Kun vertaamme tilannetta edelliseen sprinttiin, oli työryh- mässä neljä aktiivista, täysipäiväistä henkilöä. Työpaj- jat suunniteltiin myös tämä huomioiden.

Maanantain laajoja sidosryhmiä osallistava työpaja alkaisi itsenäisellä lämmittelytehtävällä oman roolin pohdinnasta ja siirtyy sen jälkeen suunnitteluajurien mukaisesti keräämään näkemyksiä keittiöiden tulevai- suuden näkymistä yleisemmällä tasolla eri teemojen näkökulmasta. Tehtävän pohjalta voidaan muodostaa näkemys alustavista suunnitteluperiaateista ja suuris- ta linjoista. Toisena tehtävänä oli ensimmäisessä sprin- tissä hyväksi koettu tulevaisuuskolmio, joka osaltaan tukee nykytilan ymmärtämistä sekä yhteisen vision ja tavoitteen muodostamista.

Kolmannessa tehtävässä erilaisia keittiöratkaisuja arvi- oidaan ryhmänä swot-analyysin tukemana. Tehtävässä pyrittiin esittämään sekä tuttuja, että uusia ratkaisu- ja keskustelun pohjaksi. Eri vaihtoehdoista kerättiin ennen työpajaa tutkimustietoa ja asiakasdataa, joka esitetään alussa osallistujille. Tämän tiedon valossa haluttiin kuulla kokemuksia ja kerätä näkemyksiä eri ratkaisuista. Näin työpajassa myös siirryttiin strategi- semmalta tasolta konkreettiselle tasolle, jolla yrityksen henkilöstön on tyyppisesti helpompi ideoita.

Halusin kokeilla aiempaa enemmän yhteiskehittämis- tä myös ideoinnin muodossa, joka voisi tuoda esiin uusia ajatuksia ja monipuolista pohjaa myöhemmäl- le konseptoinnille. Aiemmat tehtävät johdattelevat osallistujia pohtimaan yksin ja yhdessä tulevaisuuden keittiöitä sekä strategisella, että konkreettisella tasolla, sekä pohtimaan yhteistä visiota. Nyt on aika ideoida ja annetaan mahdollisuus tuoda esiin kaikki pohdinnat ja oivallukset. Tämä vaihe sai nimen ”nopeat ideat”, joka johdattelee ajatukseen siitä, ettei osallistujilta odoteta valmiiksi muotoiltuja ideoita, vaan myös raakileet ovat enemmän kuin tervetulleita.

Iteroin pohjaa toimeksiantajan kanssa pariin otteeseen ennen h-hetkeä. Tämän pohjalta tehtäviä vähennettiin ja yksinkertaistettiin, jotta aikataulu olisi väljempi ja työpajaan saataisiin rauhallinen ilmapiiri. Fasilitoijalle tehtiin oma aikataulu, joka sisälsi myös aikavaraukset tehtävänannoille. Nämä olivat heikkoja kohtia kylpy- huone-sprintissä, ja näillä käytännön järjestelyillä on suora vaikutus osallistujien kokemukseen työpajasta.

Myöhemmin viikolla pidettäisiin keittiötoimittajille omat sidosryhmätilaisuudet. Tätä varten tehtiin oma pohja keskustelun tueksi. Pohja sisälsi tulevaisuuskol- mio-tehtävän, sekä erilaisia teemaan liittyviä kysymyksiä.

Oma roolini tällä sprinttiviikolla oli työpajoihin osal- listuminen avustavissa tehtävissä ja havainnointi sekä palautteenkeruu opinnäytetyötä varten. Osallistuin ha- vainnoijana myös sisäisten sidosryhmien keskusteluti- laisuuteen sekä avustin tuloksien analysoinnissa.

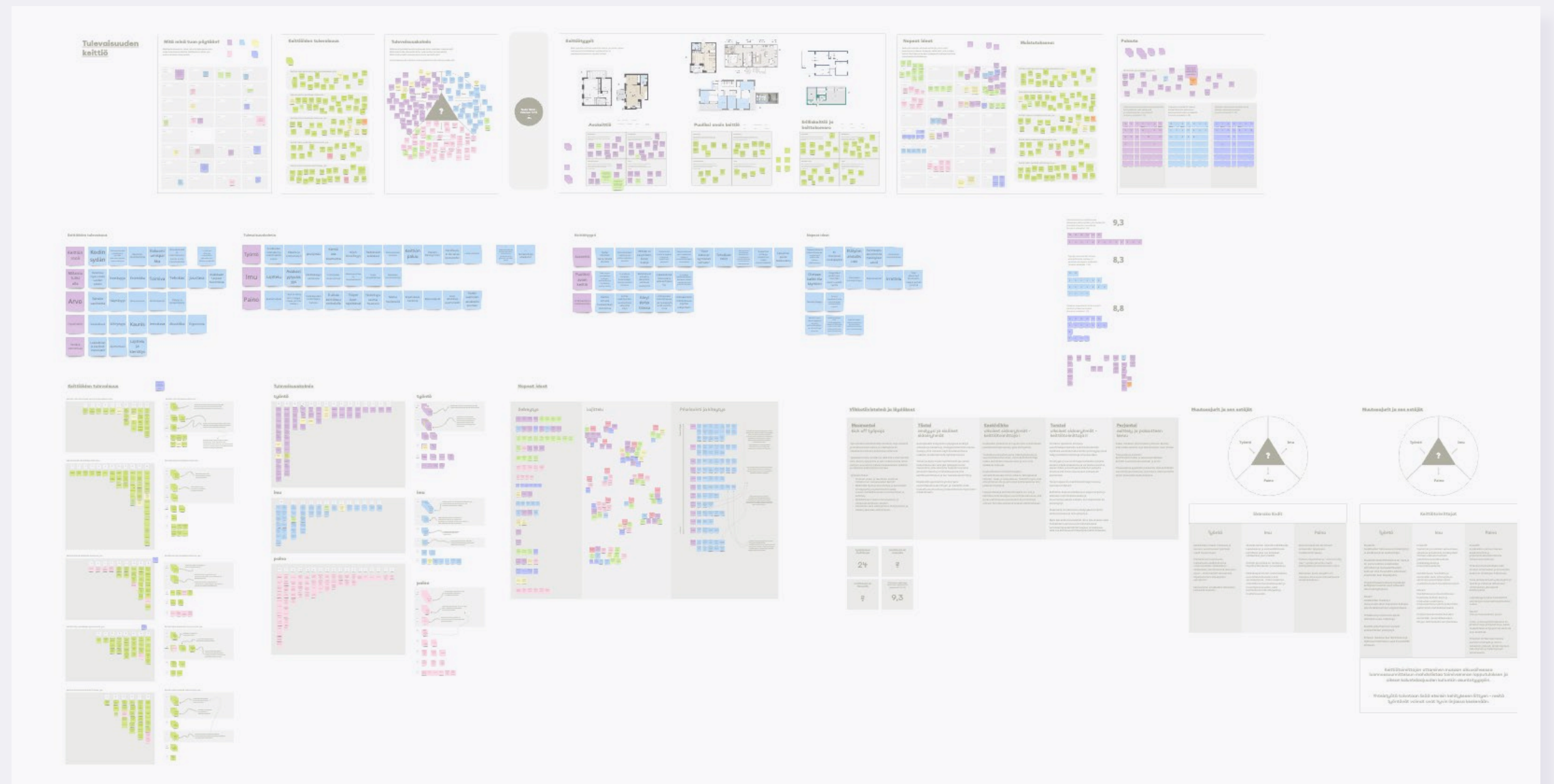
### 3.5.1 testaus

Viisi on maaginen numero. Näin on päätelty käyttäjätutkimuksen asiantuntija Jakob Nielsen omien tutkimuksiensa perusteella. Nielsen analysoi 83 tutkimuksen aineistot, ja huomasi että viiden haastattelun jälkeen on kartoitettu 85% ongelmista. Useammalla testaaminen ei tuonut merkittävää lisätietoa tai lisäarvoa, ja oli työlästä. Sen sijaan että etsittäisiin puuttuvaa 15%, oli kannattavampaa iteroida löytyneiden huomioiden pohjalta ja testata uudestaan. (Nielsen 2000; Knapp et al. 2016, 197-198)

Työpajojen prototyypit testattiin keittiöitä käsittelevällä sprinttiviikolla. Ensimmäiseen kylpyhuone-sprinttiin saatiin hyvin osallistujia työpajoihin, maanantain tärkeimmässä laajan ymmärryksen keruun työpajassa 21. Nyt testatussa keittiö-sprintissä saimme työpajaan 24 osallistujaa, jotka tulivat kymmenestä eri tiimistä. Tämä oli kattava otos sekä työpajan toimivuuden testaamiseen ja iterointiin. Sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä saatiin mukaan myös riittävä määrä toimivuuden arviointiin, mutta pohdittavaksi jäi saadaanko riittävän laaja näkökulma vai pitäisikö tietopohjaa vielä rikastaa entisestään tahoilla, joilla ei ole suoraa liiketoiminnallista yhteyttä toimeksiantajan kanssa.

Yhteiskehittämisen ja sidosryhmien näkökulmasta työpajan toimivuutta saatiin siis testattua ja havainnoitua riittävällä tasolla. Työpajassa oma roolini oli avustaa tarvittaessa sekä havainnoida työpajaa ja dokumentoida käytyä keskustelua. Näin fasilitaattori pystyi keskittymään tehtävien ohjaamiseen ja keskusteluun, ilman painetta keskustelujen ja niistä syntyneiden oivallusten kirjaamisesta.

Työpajan aineisto purettiin ja analysoitiin aluksi läheisyyskaaviota (affinity diagram) hyödyntäen, jonka jälkeen tein poimintoja ja kiteytyksiä olennaisimmista löydöksistä etenkin keittiöiden suunnitteluperiaatteiden pohjaksi. Käsittelin nopeat ideat -ideointitehtävän samalla tavalla, mutta lopuksi asetin ne vielä priorisointiasteikkoon, jossa toisessa päässä ovat detaljit ja toisessa suuret linjat, eli enemmän konseptitason määrittäjiä. Aineisto toimi pohjana sprinttiviikon jälkeiseen suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen, sekä sprintin tuloksien viestimiseen.



#### palautte työpajasta (arviointi asteikolla 1-10)

<p>Olen kiinnostunut osallistumaan jatkossakin kehitystyöhön, joka hyödyntää yhteiskehittämisen menetelmiä.</p> <p><b>9,3</b></p> <p>n=19</p>	<p>Työpajan menetelmät tukevat asiakaslähtöistä ajattelua ja omistautumistamme asiakkaille.</p> <p><b>8,3</b></p> <p>n=19</p>	<p>Työpajan menetelmät auttavat meitä olemaan yhdessä parempia.</p> <p><b>8,8</b></p> <p>n=18</p>
---	---	---

Kuva 18:  
työpajapohja  
ja analyysi

### 3.5.2 palaute & muutokset

Työpajan avoimissa palautteissa korostui, että sen juoksu, rakenne ja tahti koettiin miellyttäväksi. Tämä oli merkittävä parannus ensimmäiseen sprinttiin, jossa suurimpia käyttökokemusta heikentäviä seikkoja oli liian tiukka aikataulu ja epäselvä ohjeistus. Ohjeistus ja tehtävät koettiin selkeiksi ja helposti ymmärrettäviksi, ja niihin oli helppo tarttua. Työpajan suunnitteluun ja toteutukseen oltiin tyytyväisiä - suurin osa arvioi, että osallistuisi vastaavaan työpajaan jatkossakin.

Palautteessa nousi esiin konkretian kaipuu ja tarve varmistaa, että yhdessä läpikäydyt asiat ja keskustelujen löydökset tulevat näkymään myös käytännössä. Yksi vastaaja kommentoi, että työpaja sopii paremmin ideointiin, mutta ei siihen, että asioita saataisiin konkreettisesti eteenpäin. Palaute on ymmärrettävä - työpajassa liikuttiin tarkoituksella hieman hämmäisellä strategisella ja systeemillä tasolla tulevaisuuteen katsoen. Tavoitteena oli saada suuret linjat määriteltyä ja validoitua yhdessä ennen sprinttiviikon jälkeen alkavaa konkreettisemmän suunnittelun ja kehityksen vaihetta.

Perjantain esittelyn yhteydessä jaettiin koko Kotien henkilöstölle ja sprintissä mukana olleille palautekysely sprinttiviikon kulusta ja tuloksista. Olin mukana avoimissa ovissa toimeksiantajan edustajan kanssa esittelemässä sprinttiä, jolloin myös keräsin vapaamuotoista palautetta kävijöiltä. Tässä tilaisuudessa saatiin validoitua mm. toimittajataapaamisten toimintamalli. Sprintin vahvuksina nähtiin ennen kaikkea ihmisten sitouttaminen kehitykseen sekä tiivis ennalta määritelty aika ja odotukset, joka mahdollistaa nopeamman etenemisen seuraavaan vaiheeseen.

Osallistajat olisivat toivoneet näkevänsä keittiöistä 3D prototyypin avoimissa ovissa, kuten edellisen kylpyhuone-sprintin avoimissa ovissa. Tämä ei kuitenkaan ollut tällä kertaa resurssisyydestä johtuen mahdollista, mutta vahvistaa näkemystä sen lisäarvosta tuloksien esittelyyn ja niistä viestimiseen.

Kokosin taulukon, jossa suunnitteluajurien kautta arvioin eri sprinttivetöjen toteutusta, sekä vertasin näitä tavoitettiin. Kuiluanalyysimäisesti tämän pohjalta määrittelin ne toimenpiteet, jotka auttaisivat saavuttamaan tavoitetilan. Nämä auttoivat sprintin rakentamisessa, joka oli seuraavaksi vuorossa.

*Kaavio 7:  
gap-analyysiiä  
suunnitteluajurien  
pohjalta*

suunnitteluajurit

	KOTA Sprint n:o 1 (kylpyhuoneet)	KOTA Sprint n:o 2 (keittiöt)	Tavoite	Muutokset tavoitteen saavuttamiseksi
<p><b>holistinen lähestyminen</b> mm. kokonaiskuvan huomiointi, vaikutukset toimintaan laajemmin, kattava osallistuminen</p> <p>● ○ ○</p>	<p>työpajassa ilmiöiden tunnistamista, tuotanto aliedustettuna</p> <p>prosessissa ei vaihetta, jossa tarkastellaan kokonaisuutta</p> <p>● ○ ○</p>	<p>alkumäärittely-työpaja kokonaiskuvan huomiointiin ja vaikutuksien arviointiin</p> <p>työpajassa ilmiöiden tunnistamista, tuotanto aliedustettuna</p> <p>● ● ○</p>	<p>prosessi sisältää ongelman tarkastelun osana kokonaisuutta ja tunnistaa mihin kaikkeen muutokset mahdollisesti vaikuttavat</p> <p>sprinttiviikolla osallistujia kaikista keskeisimmistä sidosryhmistä</p> <p>● ● ●</p>	<p>kokonaiskuvan huomiointiin ja vaikutusten arviointiin menetelmä</p> <p>resurssien ja tarvittavan osaamisen tunnistaminen</p>
<p><b>yhteinen strukturoitu toimintatapa</b> mm. selkeä yhteinen toimintamalli, työkalut ja menetelmät, luottamus ja varmuus oikeasta suunnasta ja päätöksistä,</p> <p>● ○ ○ toimiva menetelmä 8,33</p>	<p>sprintin ensimmäinen kokeilu, toimintamalli hakee muotoaan</p> <p>yhteiskehittämisen pisteitä vähän</p> <p>ketteryys sprintin kautta, voisi olla iteratiivisempi</p> <p>● ○ ○ toimiva menetelmä 8,33</p>	<p>sprintin toinen kokeilu, resurssisyydestä poikkeava toimintamalli</p> <p>yhteiskehittäminen syventynyt, painottuu edelleen tiedonkeruuvaiheeseen</p> <p>prototyypin resurssisyydestä kevyempi</p> <p>● ● ○ toimiva menetelmä 9,25</p>	<p>selkeä yhteinen toimintamalli ja työkalut sprinttimuotoiseen kehittämiseen</p> <p>yhteiskehittäminen ja ketteryys kiinteä osa sprintin toimintamallia eri vaiheissa</p> <p>● ● ●</p>	<p>sprinttiviikon kuvaus päivätasolla -vaiheistus, jossa edellinen kohta tukee seuraavan toteutusta</p> <p>yhteiskehittämistä läpi sprintin, myös ideoinnissa ja prototyypin rakennuksessa</p> <p>sprintin tulos voidaan viestiä selkeästi</p>
<p><b>ymmärrys ongelman ratkaisemisen lähtökohtana</b> mm. riittävän ymmärryksen kerääminen, ratkaistavan ongelman määrittely, konseptointi tai kokeilu ennen ratkaisua</p> <p>● ● ○ tukee asiakaslähtöisyyttä 8</p>	<p>ymmärrystä kerätty sisäisiltä ja ulkoisilta sidosryhmiltä (suunnittelijat), datasta ja tutkimuksista, mutta ei suoraan asiakkailta</p> <p>lähtökohtana liiketoiminnan havaitseman ongelman ratkaisu, perustuu osittain asiakaspalautteeseen</p> <p>kattava prototyypin suunnittelu</p> <p>● ● ○ tukee asiakaslähtöisyyttä 8</p>	<p>ymmärrystä kerätty sisäisiltä ja ulkoisilta sidosryhmiltä (toimittajat), datasta ja tutkimuksista, mutta ei suoraan asiakkailta</p> <p>lähtökohtana liiketoiminnan havaitseman ongelman ratkaisu, perustuu osittain asiakaspalautteeseen</p> <p>prototyypin suunnittelu</p> <p>● ● ○ tukee asiakaslähtöisyyttä 8,5</p>	<p>ymmärrystä kerätään kattavasti sidosryhmiltä ja yhteistyökumppaneilta, alan asiantuntijoilta, datasta ja tutkimuksista, sekä asiakkailta</p> <p>lähtökohtana asiakkaiden tarpeet ja toiveet, jotka liiketoiminta pyrkii aktiivisesti tunnistamaan ja ennakoimaan</p> <p>käyttäjät testattu prototyypin ja konseptin ratkaisuun sitoutumista</p> <p>● ● ●</p>	<p>prototyypin ja konseptoinnin merkityksen korostaminen</p> <p>sprintissä mahdollisuus tunnistaa ennakkoiden tarpeita ja ilmiöitä, jotka on huomioitava suunnittelussa</p> <p>rajautuu opinnäytetyön ulkopuolelle: loppukäyttäjien eli asiakkaiden osallistaminen prosessiin ja asiakasymmärryksen keruun kehittäminen</p>
<p><b>vapautuminen siiloista</b> mm. vaikuttava tapa tehdä yhteistyötä, eri näkökulmien vuorovaikutuksen mahdollistaminen, yhteinen visio ja tavoite</p> <p>● ○ ○ edistää yhteistyötä 8</p>	<p>työpajassa yhteistyö auttoi ymmärtämään muita, ja sen koettiin lisäävän yhteistä ymmärrystä</p> <p>tavoitteiden hahmottelua yhdessä</p> <p>työpaja viikon merkittävin yhteistyön mahdollistanut hetki</p> <p>● ○ ○ edistää yhteistyötä 8</p>	<p>työpajoissa yhteistyö auttoi ymmärtämään muita, ja sen koettiin lisäävän yhteistä ymmärrystä</p> <p>tavoitteiden määrittely yhdessä</p> <p>työpaja ja sidosryhmätyöpajat vahvistivat yhteistyötä vaikuttavasti</p> <p>● ● ○ edistää yhteistyötä 9,5</p>	<p>yhteistyötä tehdään organisaatioissa monipuolista osaamista ja monimuotoisia tiimejä osallistaen</p> <p>yhteistyö lisää sekä organisaation sisäistä vuorovaikutusta, että vuorovaikutusta verkostojen ja sidosryhmien kesken</p> <p>sprintti selkeyttää yhteisen tavoitteen</p> <p>● ● ●</p>	<p>tavoitteen asettaminen yhdessä ja yhteisen vision luominen</p> <p>yhteistyötä tukevien hetkien lisääminen prosessin tärkeimpiin vaiheisiin ja päätöksentekohetkiin</p> <p>eri yhteistyötahojen tunnistaminen</p>
<p><b>utelias, ketterä &amp; kokeileva</b> mm. avoimuus, osallistavuus, yhteishenki ja sitoutuminen, yhteiskehittäminen ja ketteryys integroitu prosessiin</p> <p>● ○ ○ edistää ketteryyttä 8,33</p>	<p>kehitys avointa ja siitä viestitään laajasti sprintin aikana saavutetaan iteroituja tuloksia, jotka ovat parannusta entiseen</p> <p>prosessi tukee yhteiskehittämistä ja ketteryyttä tietyissä pisteissä</p> <p>● ○ ○ edistää ketteryyttä 8,33</p>	<p>kehitys avointa sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille</p> <p>sprintin aikana saavutetaan tuloksia, jotka ovat parannusta entiseen</p> <p>prosessi tukee yhteiskehittämistä ja ketteryyttä tietyissä pisteissä</p> <p>● ○ ○ edistää ketteryyttä 9,25</p>	<p>kehitys on avointa sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille, ja siitä viestitään aktiivisesti</p> <p>prosessi tukee yhteiskehittämistä ja ketteryyttä läpi sprintin</p> <p>sprintti edistää kokeilukulttuurin jalkautumista ja iteroivaa kehitystapaa</p> <p>● ● ●</p>	<p>kokeilu, ideointi ja iterointi vahvemmin osaksi prosessia</p> <p>prosessi herättää ajatuksia vaihtoehtoisista ratkaisuista ongelmaan</p>
	n=3	n=4		

# 4 ratkaisu

## 4.1 KOTA Sprint

Seuraavilla sivuilla esitellään kuvakaappaukset valmiista ratkaisusta, jolla viiden päivän sprintti voidaan suunnitella ja toteuttaa. Prosessi ja siihen liittyvät ohjeet sekä työskentelypohjat on rakennettu Miro-alus-talle. Toimeksiantaja antoi menetelmälle nimen KOTA Sprint, joka kuvaa sekä toimintatapaa sekä ensisijaista käyttökohdetta.

Ratkaisu rakentuu kuudesta osasta, joista ensimmäinen on service blueprint malliin pohjautuva sprintin prosessia kuvaava kaavio. Se kuvaa KOTA Sprintin vaiheet ongelman tunnistamisesta sprinttiviikon viimeiseen päivään. Kaavio toimii projektin suunnittelun ja aikataulutuksen tukena, sekä step by step ohjeena projektin etenemisestä ja keskeisimmistä vaiheista. Kuvaukseen on jätetty väljyyttä, jolloin se voi mukautua ja skaalautua tarpeen mukaan, ja projektitiimi voi käyttää sitä pohjana suunnittelussa ja päätöksenteossa.

Prosessissa kuvataan jokaisen vaiheen tehtävät, tavoitteet ja lopputulos. Siihen on myös kirjattu käyttäjälle huomioita ja muistiinpanoja eri vaiheiden toteutusta varten. Sama merkitsemistapa toistuu työpajapohjissa, joissa on lisätietoja ja tukimateriaalia käyttäjälle.

Ennen sprinttiviikkoa työryhmän tehtävälstalla on kaksi alkumäärittely-työpajaa, joiden aikana selkeytetään tavoitetta ja ratkaistavaa ongelmaa, tunnistetaan tarvittavia resursseja ja määritellään kehitysongelman sijoittumista kokonaisuuteen ja heijastusvaikutuksia toimintaan laajemmin. Työpajat tukevat seuraavan vaiheen päätöksentekoa, jossa päätetään millä tavalla ongelmaa on syytä lähteä ratkaisemaan - näistä yksi vaihtoehto on sprinttiviikko. Jaoin alkumäärittelyn kahteen osaan, sillä yhdellä kerralla tehtävien tekeminen olisi käyttäjille raskasta. Ensimmäisessä työpajassa ajatus alkaa jo kehittyä, jolloin toisessa työpajassa ollaan valmiimpia sukeltamaan haastavampiin tehtäviin. Mahdollisuuksien mukaan työryhmä voi täyttää niitä jo ennakoon.

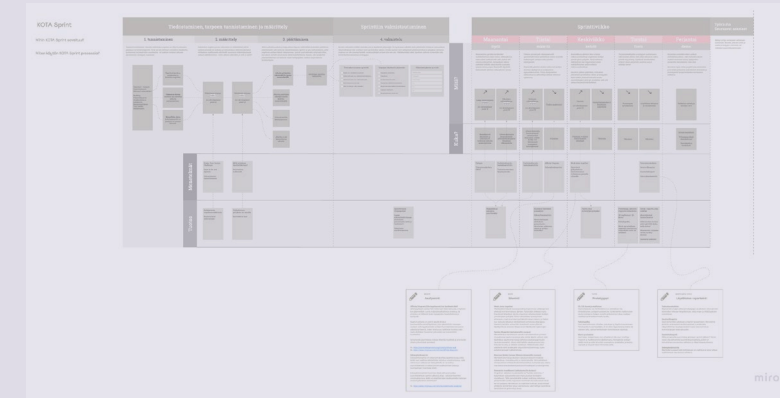
Prosessi kuvaa tyypillisimmät valmistautumisen vaiheet sprinttiviikkoon tarkastuslistoina. Näiden toteuttaminen on aihekohtaista ja riippuvainen saatavasta datasta, joten niitä ei ollut mielekäs vakioida pohjaan pidemmälle tai tarkemmin.

Itse sprinttiviikko mukailee palvelumuotoilun tupla-timanttimaista prosessia tiivistettynä viiteen päivään. Nuolien suunnat esittävät onko kyseessä divergentti vai konvergentti vaihe. Viikko etenee alun uteliaasta ymmärryksen keräämisestä ja tutkimuksesta aineiston synteisiin ja löydöksiin kiteyttämiseen. Tämän ”timantin” alussa sidosryhmille pidetään työpajat 1 ja 2, joista ensimmäinen on laajimmin sidosryhmiä yhteiskehittämiseen osallistava vaihe. Toinen työpaja on suunnattu ulkoisille sidosryhmille, jolla rikastetaan näkemystä ja tuodaan uusia kulmia aiheeseen.

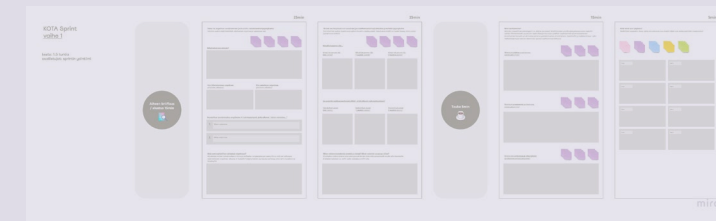
Ideointivaiheessa palataan divergenttiin ajatteluun, ja yhteiskehittämisen ja ketteryuden roolin vahvistamiseksi konseptin ideointi ja prototyypin valinta tehdään yhdessä onnistumisen kannalta tärkeimmiksi tunnistettujen sidosryhmien kanssa. Aikaisemmissa sprintteissä tämä vaihe tuntui puuttuvan, ja yhteiskehittämistä tehtiin viikon aikana rajatusti, jolloin yhteiselle ideoinnille ja innovoinnille sidosryhmien kanssa ei ollut luontevaa paikkaa prosessissa. Nyt se on osa strukturoitua prosessia, ja tukee työryhmää prototyypin ratkaisussa ja valinnassa, sekä validoi edelleen oikeaa suuntaa ja ratkaistavan ongelman oikeellisuutta.

Sprinttiviikko päättyy esittelyyn, johon ei opinnäytetyön puitteissa ole rakennettu vakiopohjaa. Tätä vaihetta varten on kerätty mitä tilaisuudessa tyypillisimmin tullaan esittelemään. Prototyypit ja suunniteluperiaatteet ovat näistä merkittävimmät ja osallistujia eniten kiinnostavat. Ne konkretisoivat viikon tulokset, ja toimivat pohjana seuraavalle vaiheelle, kun siirrytään ratkaisun tarkempaan konseptointiin tai suunnitteluun, ja lopulta tuotantoon.

### 1 prosessi



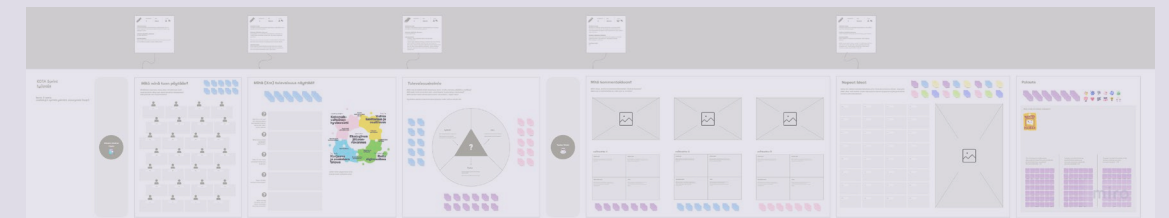
### 2 alkumäärittely



### 3 alkumäärittely



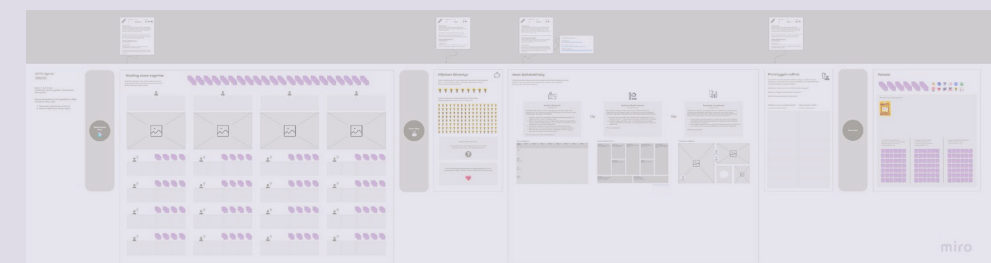
### 4 työpaja

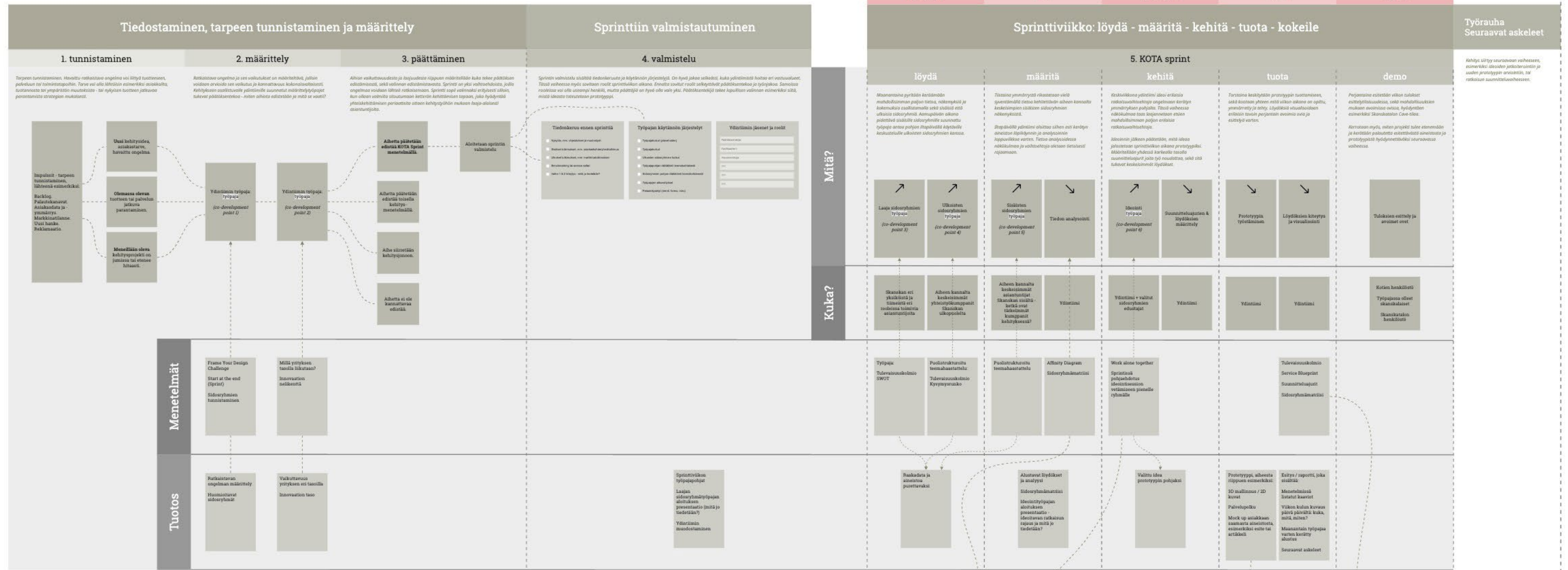


### 5 työpaja



### 6 ideointityöpaja





**VAIKKA**  
**Analyyti**

**Affinity Diagram (läheisyyskaavi)** tai **Synthesia Wall**  
Läheisyyskaavi auttaa hahmottamaan kokonaisuutta, erityisesti kun jäsennetään suuria määrittelykysymyksiä. Käytetään osittain jäsennettyjä määrittelykysymyksiä, jotka auttavat tunnistamaan ongelmia ja määrittämään ne.

**Service Blueprint**  
Service Blueprint on prosessin kuvaus, joka näyttää, miten palvelu tuotetaan. Käytetään osittain jäsennettyjä määrittelykysymyksiä, jotka auttavat tunnistamaan ongelmia ja määrittämään ne.

**3D / 2D kuvat**  
3D / 2D kuvat ovat visuaalisia esityksiä, jotka auttavat tunnistamaan ongelmia ja määrittämään ne.

**KUVA**  
**Ideointi**

**Work alone together**  
Work alone together on menetelmä, jossa ihmiset työskentelevät yksin, mutta heidän työnsä on yhteistä. Käytetään osittain jäsennettyjä määrittelykysymyksiä, jotka auttavat tunnistamaan ongelmia ja määrittämään ne.

**Service Blueprint (ratkaisumallin kuvaus)**  
Service Blueprint on prosessin kuvaus, joka näyttää, miten palvelu tuotetaan. Käytetään osittain jäsennettyjä määrittelykysymyksiä, jotka auttavat tunnistamaan ongelmia ja määrittämään ne.

**Business Model Canvas (liiketoimintamallin kuvaus)**  
Business Model Canvas on liiketoimintamallin kuvaus, joka näyttää, miten yritys tuottaa tuloja. Käytetään osittain jäsennettyjä määrittelykysymyksiä, jotka auttavat tunnistamaan ongelmia ja määrittämään ne.

**VAIKKA**  
**Prototyyppi**

**3D / 2D kuvat ja mallitus**  
3D / 2D kuvat ja mallitus ovat visuaalisia esityksiä, jotka auttavat tunnistamaan ongelmia ja määrittämään ne.

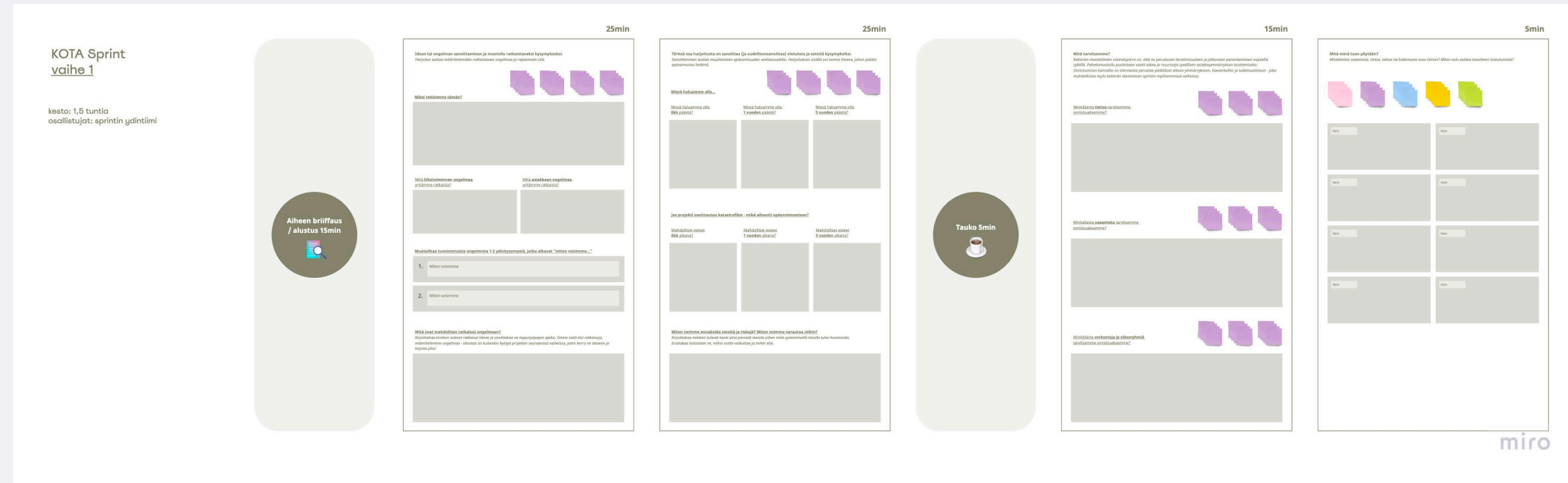
**Mock up**  
Mock up on visuaalinen esitys, joka näyttää, miten palvelu tuotetaan. Käytetään osittain jäsennettyjä määrittelykysymyksiä, jotka auttavat tunnistamaan ongelmia ja määrittämään ne.

**VAIKKA**  
**Löydöskierroksen raportointi**

**Tulovaihekuvaus**  
Tulovaihekuvaus on menetelmä, jossa ihmiset kuvaavat, miten palvelu tuotetaan. Käytetään osittain jäsennettyjä määrittelykysymyksiä, jotka auttavat tunnistamaan ongelmia ja määrittämään ne.

**Service Blueprint**  
Service Blueprint on prosessin kuvaus, joka näyttää, miten palvelu tuotetaan. Käytetään osittain jäsennettyjä määrittelykysymyksiä, jotka auttavat tunnistamaan ongelmia ja määrittämään ne.

Kuva 19: prosessikaavio



Kuva 20: työpaja 1

Alkumäärittely on sprintin alustavalle työryhmälle koottu työpajapohja, jolla aletaan hahmottamaan ja iteroimaan ongelmaa ja kysymyksenasettelua. Varhaisessa vaiheessa on tärkeintä keskittyä oikean ongelman tunnistamiseen.

Tässä vaiheessa myös tunnistetaan ja määritellään tarvittavia resursseja sekä henkilöitä tai osaamista, jota kehitystyöhön tarvitaan. Samalla pohditaan myös työryhmän osaamista ja rooleja tulevassa projektissa.

Työpajassa annetaan tilaa myös spekuloinnille ja huolien ilmaisulle pohtimalla etenemisen mahdollistajia ja esteitä. Pohja toimii keskustelun pohjana aiheen härkkimiselle eri kulmista, kun ei ole vielä välttämättä täysin selvää mitä, miksi ja miten ollaan tekemässä, mutta impulssi kehityshaasteen ratkaisemiseksi on tunnistettu.

**KOTA Sprint vaihe 2**

kesto: 1 tunti  
osallistajat: sprintin ydintiimi

kehityksen vaikutusten ja heijastusvaikutusten arviointiin on hyvä osallistaa sidosryhmiä relevantteista toiminnista.

**Vaihe 1 kertaus 10min**

15min

**Millä innovaation alueella liikumme?**

Tähtääkö kehittäminen tuloksiin lyhyellä vai pitkällä aikavälillä?

Ketä ovat käyttäjät? Kenelle kehitetään?

Kehitetäänkö olemassa olevaa vai uutta ratkaisua?

Mikä on liiketoiminnallinen tavoite?

*Ehditettävien vastauksien ja innovaatioiden kuvausten pohjalta, sijoitetaan merkki matriisiin.*

**Inkrementaalinen**  
Asiakkaan innovaatio

- Lyhyen tähtäimen kehittäminen
- Parannus olemassa olevaan ratkaisuun nykyisellä käyttäjäryhmällä
- Tavoite pyyhi kilpailukykyä

**Evoluutioaarinen**  
Laajentava innovaatio

- Muokataan olemassa olevaa ratkaisua uudelle käyttäjäryhmälle
- Luodaan uusi ratkaisu olemassa olevalle käyttäjäryhmälle
- Tavoite hakea kasua

**Revoluutioaarinen**  
Väljänkumouskaltainen innovaatio

- Pitkän tähtäimen kehittäminen
- Luodaan uusi ratkaisu uudelle käyttäjäryhmälle
- Tavoite disruptoida nykyistä markkinaa, syrjäyttää kilpailijat tai luoda uuden markkinan

**Tauko 5min**

**1. Millä tasolla liikumme ja kehitämme?**

Määritellään millä yrityksen tasolla ongelmaa pääasiassa ratkaistaan. Onko kyseessä strateginen muutos, joka vaikuttaa koko toiminnan visioon ja tavoitteisiin? Liittykö kehitys nykyisen strategian noudattamiseen luonnolla esimerkiksi uusia konseptia systemaattisesti? Vai onko ratkaistava ongelma asiakasrajapinnassa esimerkiksi palvelun kosketuspisteissä?

**2. Miten projekti vaikuttaa vallitulla tasolla...**

asiakaskokemukseen?  
työntekijäkokemukseen?  
tuotteeseen?  
toimintatapoihin?  
liiketoimintaan?

**3. Mitkä ovat heijastusvaikutukset muihin tasoihin?**

	Asiakaskokemus	Työntekijäkokemus	Tuotteet	Toimintatavat	Liiketoiminta
<b>Strateginen taso</b>					
<b>Systeeminen taso</b>					
<b>Asiakasrajapinnan taso</b>					

miro

Kuva 21: työpaja 2

Alkumäärityksen seuraavaan vaiheeseen mennessä on mahdollisesti jo selvitetty ketä kehitykseen tarvitaan ja tunnistettu tärkeitä sidosryhmiä. Heitä voidaan osallistaa etenkin toisen tehtävän tekemiseen joko itsenäisesti tai yhdessä työpajassa.

Tässä työpajassa keskitytään kokonaiskuvaan ja heijastusvaikutuksiin - mitä mahdollisia seurauksia ja vaikutuksia projektilla on liiketoiminnan eri tasoilla ja eri toimintoihin? Itsetietoisuutta ja kehittämisen tavan valintaa tukee myös innovaation tason määrittely, joka ohjaa myös odotuksia lopputuloksesta.



Maanantain laaja-alaisesti ymmärrystä keräävä työpaja on viikon tärkeimpiä vaiheita, jossa hyödynnetään yhteiskehittämisen menetelmiä. Työpajaan kutsutaan pääasiassa sisäisiä sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita läpi organisaation. Kutsutut edustavat eri näkökulmia tuotteen kehittämiseen, kattaen tuotekolmion lailla sekä haluttavuuteen, toteutettavuuteen että liiketoimintaan liittyvät intressit.

Ennen työpajan aloitusta sprintin työryhmä esittelee mitä aiheesta jo tiedetään. Tämä voi sisältää esimerkiksi nykytilan kuvauksen, mahdolliset omat tutkimukset sekä markkinatutkimukset, asiakasdataa ja alkumääritysten löydöksiä. Alustuksessa kerrotaan myös sprintistä, eli mikä on viikon tavoite ja näin auttaa osallistujia ennakoimaan mitä on odotettavissa.

Lämmittelytehtävissä oman roolin pohdinnan jälkeen osallistujat virittävät visioimaan mahdollisia tulevaisuuskuvia kehitettävästä kohteesta, tällä hetkellä viitekehyksenä toimii Sitran megatrendit. Tavoitteena on itsenäisen työn ja keskustelun pohjalta alkaa hahmottelemaan yhteisiä tavoitteita pitkällä aikavälillä, sekä luoda yhteistä ymmärrystä niistä ilmiöistä, jotka vaikuttavat kehitykseen.

Seuraava tehtävä pohjaa myös Sitran aineistoon, hyödyntäen tulevaisuuskolmiota. Tulevaisuuskolmio on työkalu, joka ”auttaa hahmottamaan muutosten kokonaiskuvaa sekä tunnistamaan toivottavia tulevaisuuksia ja muutoksen esteitä” (Ylikoski et al. 2023). Tehtävässä tunnistetaan erilaisia muutosajureita ja ilmiöitä, sekä toisaalta niitä tekijöitä, jotka jarruttavat tai jopa estävät muuttumasta. Nämä kaksi tehtävää yhdistettynä luovat kokonaiskuvaa toimintaympäristöstä, jossa kehitystä tehdään.

Seuraavaksi taajuutta muutetaan ja tauon jälkeen tullaan havainnoinnin perusteella helpommin lähestyttävälle alueelle lähemmäs konkretiaa. Osallistujille annetaan erilaisia vaihtoehtoja ryhmissä arvioitavaksi swot-analyysin avulla. Tässä vaiheessa työryhmä voi jo halutessaan valita tuoda arvioitavaksi alustavia ideoita tai ratkaisuehdotuksia - tai täysin viljejä kortteja.

Tähän mennessä kehitettävää aihetta ja ongelmaa on tutkailtu eri tasoilla eri näkökulmista. Lopuksi nopean ideoinnin kautta pyritään dokumentoimaan työpajan aikana heränneet ideat ja ajatukset. Nämä toimivat syötteenä myöhemmin viikolla pidettävälle ideointityöpajalle, sekä tuovat samalla esiin mitä kukin osallistuja priorisoisi kehityksessä.



Kuva 22: työpaja 3

The image shows a collection of workshop materials for 'KOTA Sprint työpaja'. At the top, there are four slide thumbnails numbered 1 to 4. Below them are several activity cards:

- Mitähän tässä on?**: A card with a list of questions and a 'Tavoitteet' section.
- Mitä minä tuon pöytään?**: A 5x5 grid of person icons for participants to place sticky notes.
- Mitä (X:n) tulevaisuus näyttää?**: A card with a central circular diagram containing 'Kokonaisvaltainen hyvinvointi', 'Ekologinen jätteenrakenne', 'Vahva luottamus ja osallisuus', and 'Korjaava ja uusintava talous'. It includes a list of questions and a 'Tavoitteet' section.
- Tulevaisuuskolmio**: A card featuring a triangular diagram with vertices labeled 'Tulos', 'Situa', and 'Paino', and a central question mark. It includes a list of questions and a 'Tavoitteet' section.
- Mitä kommentoidaan?**: A card with three columns labeled 'vaihtoehto 1', 'vaihtoehto 2', and 'vaihtoehto 3'. Each column has a placeholder for an image and a table for notes.



**Ohjeistus**

**Työpaja-työkalut**


**Ohjeistus**

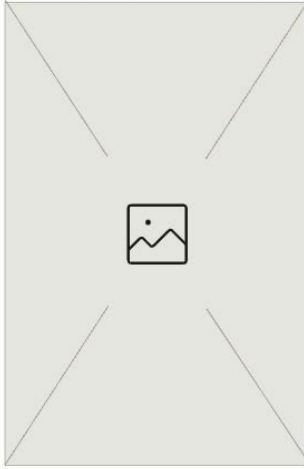
**Ohjeistus**

**Ohjeistus**

### Nopeat ideat



Käytä tätä edistettyä ohjelmaa nopeasti ja yksinkertaisesti luomaan nopeita ideoita. Käytä tätä luomaan nopeita ideoita.



### Palautte

Mitä ottaa ja mistä työpajasta?





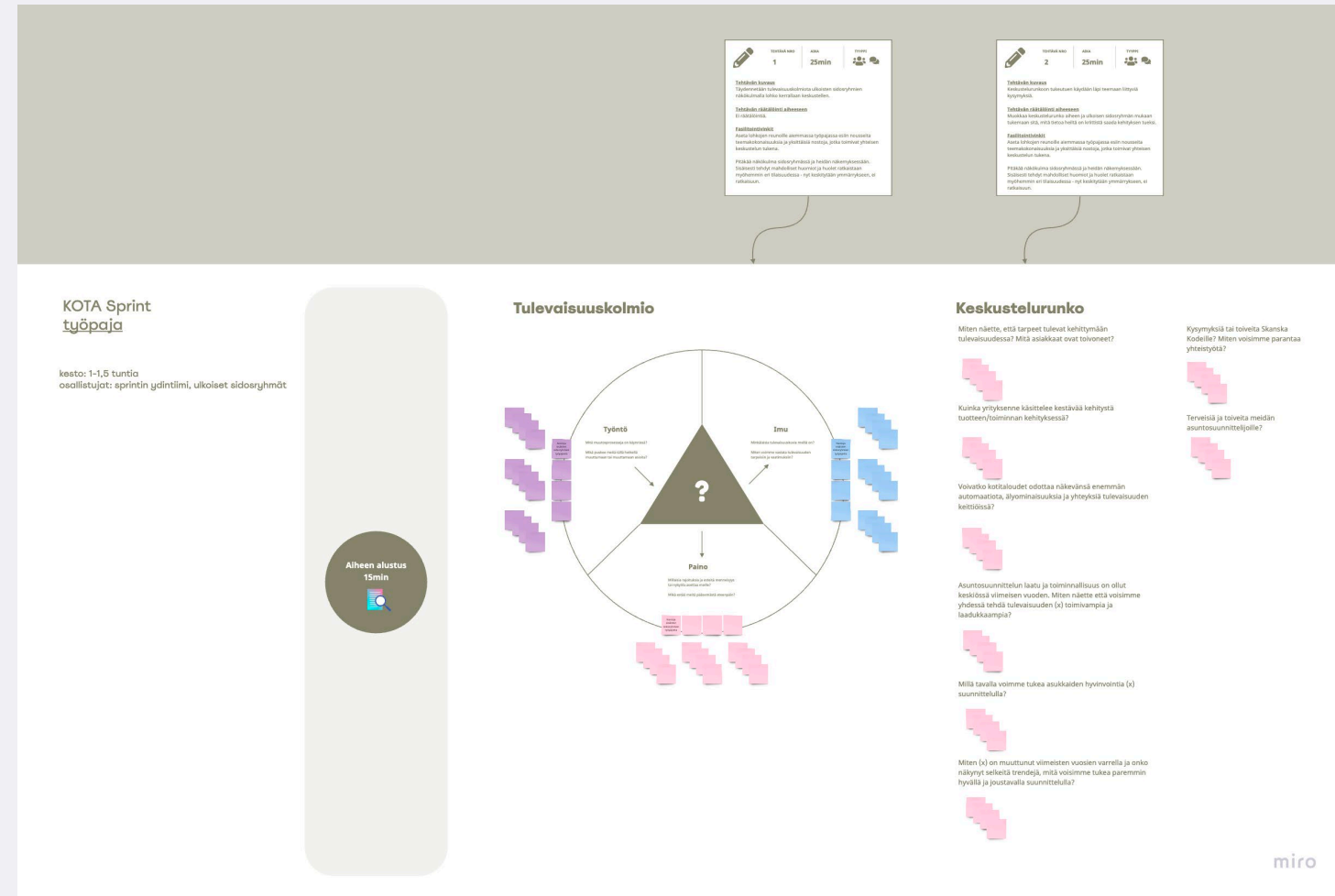
Ota huomioon, mikä on tärkeintä. Käytä tätä luomaan nopeita ideoita.

Työpaja-työkalut

Työpaja-työkalut

Työpaja-työkalut





Kuva 23: työpaja 4

Sprinttiviikolla ymmärrystä kerätään sekä sisäisiltä että ulkoisilta sidosryhmiltä ja yhteistyökumppaneilta. Ulkoisten sidosryhmien läpikäyntiin kehitettiin oma tiivis pohja, jota voidaan käyttää pohjana keskustelulle. Pohja sisältää saman tulevaisuuskolmio-tehtävän kuin laaja sidosryhmätyöpaja, jossa osallistajat ovat lähinnä sisäisiä sidosryhmiä. Tähän pohjaan voidaan tehdä valmiiksi poimintoja edellisen työpajan tuloksista, ja validoida niitä tai täydentää eri näkökulmalla. Keskustelurungon kysymykset räätälöidään aiheen mukaan, ja voivat mukailla ensimmäisen työpajan kysymyksiä.

Tavoitteena on täydentää aineistoa eri näkökulmista, ja ymmärtää yhteistyökumppaneita paremmin ja näin parantaa yhteistyötä, sekä mahdollisesti löytää yhdessä ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Keittiösprintissä pohjan käyttö toi arvokasta tietoa keittiötoimittajien näkökulmasta kehityksen tueksi, ja samalla toimi foorumina yhteistyön suunnitteluun ja antoi yhteistyökumppanille tietoa asiakkaan toiveista ja tarpeista lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä.

Sprinttiviikkoon sisältyy myös muita syväymmärrystä keräviä tapaamisia eri sidosryhmien kanssa, mutta näitä varten ei rakennettu valmista pohjaa, sillä sisältö on räätälöitävä aiheen ja sidosryhmän perusteella. Joillekin riittää vapaamuotoinen keskustelu, joitakin asiantuntijoita käytetään tarkasti rajatun aiheen tarkasteluun ja joitakin pyydetään täydentämään tai syventämään työpajojen oivalluksia - tarpeet näille tapaamisille ovat siis hyvin tapauskohtaisia.

Sprinttiviikon keskiviikko on varattu ideoinnille, ja siihen sisältyy sekä itsenäistä että yhteistä ideointia. Ideointiin osallistuvat ydintiimin jäsenet sekä sidosryhmien edustajat. Työpajan pohjana ja aiheen rajaukseen käytetään alkuviikolla kerättyä ymmärrystä ja tästä tehtyjä löydöksiä. Ideointi lähtee aina tästä pohjatyöstä ja siitä johdetuista kiteytyksistä. Ideointi tähtää prosessissa yhteisen näkemyksen muodostamiseen siitä, mitä ratkaisua halutaan viikon puitteissa edistää konseptiksi ja prototyypiksi.

Yhteiskehittämisessä suositetaan työtapoja, jotka tukevat ideoiden ristiinpölyttymistä - eli ideoita yhdistellään, kierrätetään ja jatkojalostetaan yhdessä. Näin kehitettyä ideasta tulee yhteinen, ja ihmisten luontainen tapa kiinnittyä omiin ideoihinsa vähenee. (Palvelumuotoilu Palo 2023) Kun luovuutta harjoitetaan yhdessä, se vähentää painetta yksilöiden kykyyn tuottaa ideoita. Järjestelmällinen, strukturoitu tapa ideoida yhdessä tarjoaa tukea ideointiin.

Kyvyssä luovuuteen on kyse erityisesti kahden aivoalueen välisestä keskustelusta - koko aivojen alueelle ulottuvan perustilaverkoston (default mode network) ja säätelyverkoston (executive control network). Perustilaverkosto on aktiivinen kun ajatuksemme saavat harhailla vapaasti ja säätelyverkosto kun ajatukset keskitetään tietyn ongelman tai tehtävän pohtimiseen. Luova ajattelu vaatii näiden aivoalueiden vuoropuhua. (Miao 2023, 12)

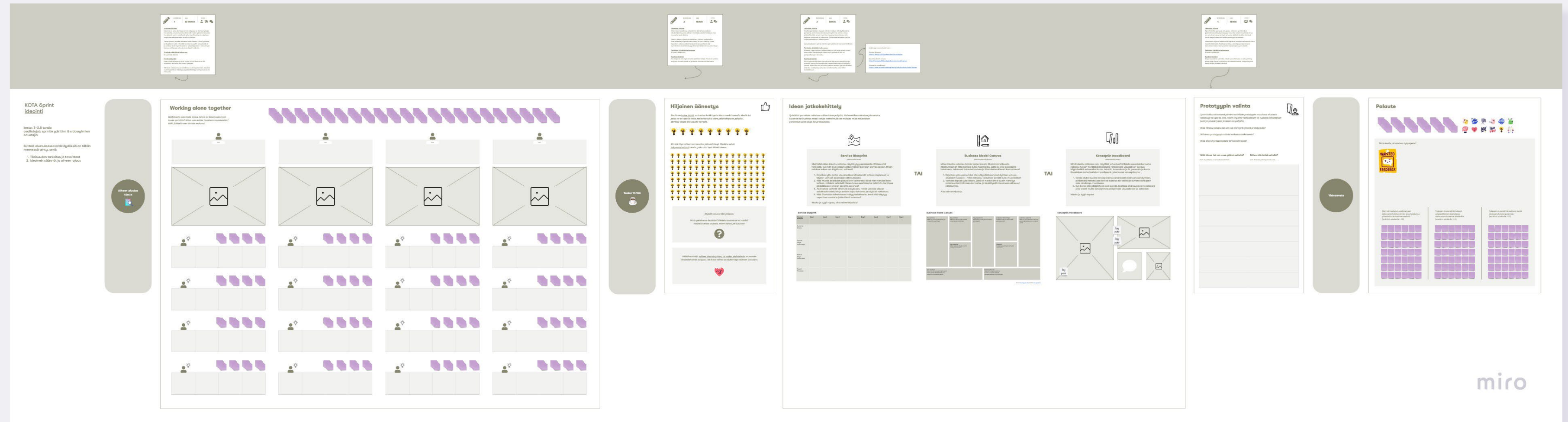
Työpajan onkin mahdollistettava tämän toteutuminen. Kuitenkin esimerkiksi etätyöpajassa meillä on vain rajoitetusti mahdollisuuksia taata sopiva ympäristö osal-

listujille keskittyä käsiteltävään ongelmaan ja tilaa ajatusten harhailuun rajoitetussa ajassa.

Tässä työpajarungossa on kiinnitetty huomiota siihen, että siinä vuorottelevat itsenäisen hiljaisen työn ja vuorovaikutteisen yhteistyön vaiheet. Toisten ideoiden arvioinnin sijaan keskitytään muiden ideoiden rikastamiseen (tiivistetty crazy 8), ideoiden yhdistelyyn ja jatkojalostukseen (hiljainen äänestys ja jatkokehittely). Lopuksi valitaan idea, jota ensimmäisenä testataan prototyypin muodossa sprinttiviikon puitteissa.

Tämä vaihe vastaa tarpeeseen konkretisoida sprinttiviikon tuloksia ja löydöksiä, kun alkuviikko on keskitynyt ymmärryksen muodostamiseen. Ideat ja konsepti-aihiot palvelevat sekä loppusprinttiä, että sen jälkeistä vaihetta ideapankkina.

Kuva 24: työpaja 5



## 4.2 analyysi & arviointi

Opinnäytetyön tuloksena kehitettiin tavoitteiden mukaisesti toimeksiantajalle ketterä yhteiskehittämisen prosessi ja menetelmäkokonaisuus KOTA-valikoiman kehittämiseksi. Tavoitteena oli strukturoitu kehitysprosessi, joka on toistettava ja joustava. Prosessi tuo varmuutta ratkaistavan ongelman määrittelyyn ja päätöksentekoon tarkastelemalla ongelmaa eri kulmista ja eri kokoonpanoilla läpi sprintin. Sprinttiin on rakennettu sisään yhteiskehittämisen ja ketteryyden lisääminen kehitystyössä, ja mahdollistaa yhteistyön syventymisen eri sidosryhmien kanssa.

Tutkimuskysymyksiä työllä oli kolme. Ensimmäisessä pohdittiin, miten voisimme muotoilla kehitystoiminnalle toistettavan prosessin, joka on ketterä ja vaikuttava. Toistettavaan ja ketterään prosessiin löytyi ratkaisu sprintin muodossa. Vaikuttavuuden arviointi jää vielä tulevaisuudessa vahvistettavaksi, mutta kahden ensimmäisen sprintin pohjalta nähtiin sen olevan tuloksellinen ja tehokas tapa kehitysprojektin vaiheen läpiviemiseen.

Toisessa tutkimuskysymyksessä syvennyttiin siihen, miten voisimme varmistaa ratkaisevamme oikeaa ongelmaa ja saada tukea päätöksentekoon. Tätä pyritään työssä tukemaan erityisesti alkumäärittelypajoissa, jotka luovat pohjan määrittelylle. Tätä iteroidaan ja validoidaan eteenpäin sprinttiviikon yhteiskehittämisen vaiheissa.

Viimeisenä oli tarve tutkia, miten voisimme edistää kehitystoiminnan osallisuutta ja käyttäjälähtöisyyttä. Vastauksena tähän kysymykseen sprinttiin sisällytettiin tutkimuksen ja iteroinnin pohjalta yhteiskehittämisen menetelmiä, joiden on suunniteltu osallistavan sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita laajasti. Tehtävät ohjaavat tarkastelemaan kehitettävää kohdetta käyttäjälähtöisesti, mutta käyttäjälähtöisyyden täysi potenti-

aali ja hyöty ei tule saavutetuksi ennen kuin kehitystyöhön on mahdollista osallistaa asiakkaat suoraan systeemillä ja toistuvalla tavalla. Työ mahdollistaa yhteiskehittämisen organisaation ja sidosryhmien tasolla, mutta vaatii tulevaisuudessa syventämistä niin, että loppukäyttäjät ovat mukana prosessissa.

Opinnäytetyössä kehitetty kokonaisuus on vain rajattu osa kokonaisesta kehitysprosessista, jossa alkudeoinnista päädytään käyttöönottoon. Opinnäytetyö kohdistuu varhaiseen vaiheeseen, jossa ratkaistavaa ongelmaa määritellään ja ideoidaan konseptia. Todellinen suunnittelutyö alkaa tämän sprintin jälkeen, kun ymmärrys ja ideat jalostetaan edelleen sidosryhmien kanssa yhteistyössä toteutettavaksi tuotteeksi tai palveluksi asiakkaille. Tätä ei opinnäytetyössä ratkaistu.

Työssä tavoiteltu geneerinen, mutta räätälöitävä ja skaalattava kokonaisuus ei taivu tähän seuraavaan vaiheeseen, sillä se vaatisi tarkemmin määritellyn ja toistettavissa olevan kehitysaihion, jonka suunnittelu etenee aina samalla tavalla. Tällaista vakioitua prosessia ei ole mielekästä tehdä, eikä se palvelisi tuotekehitystieteen toimintatapaa. Tämä vaikutti siihen, kuinka tarkkaan sprintin sisältämät vaiheet, osallistujat ja tehtävät voitiin määritellä.

Uskon, että sprintti on jatkossa käytön myötä elävä ja uusiutuva prosessikokonaisuus, joka kehittyy edelleen iteratiivisesti jokaisen läpimenon myötä. Sen ei ole tarkoituskaan olla muuttumaton ja staattinen, kerralla valmis työkalu. Näin se voi mukautua tarpeen ja ympäristön mukaan.

Ratkaisun kehittäminen ja opinnäytetyöprosessi oli hyvin iteratiivinen, mutta sen tärkeimmät kolme teemaa pysyivät alusta loppuun samoina: ketteruus, yhteiskehittäminen ja järjestelmällisyys. Opinnäytetyöp-

rosessi ei ollut tyylipuhdas tuplatimantti, vaan palasin tiedon lisääntyessä ja erityisesti organisaatiomuutoksen yhteydessä edellisiin vaiheisiin. Lopullisen muodon ideointivaihe olisi erityisesti hyötynyt siitä, jos olisin käyttänyt siinä yhteiskehittämisen menetelmiä. Nyt lopullinen ratkaisu on asiantuntija- ja suunnittelijavetoisesti määritelty, kuitenkin pohjautuen tutkimusaineistoon.

Opinnäytetyön teossa haasteellista oli erottaa toisistaan itse opinnäytetyötä ohjaava palvelumuotoiluprosessi kehitettävästä sprintin prosessista. Palasin useaan otteeseen tutkimussuunnitelmaani palauttaakseni fokuksen siihen, mikä on opinnäytetyön prosessi ja seuraava askel.

Muotoiltu prosessi ja menetelmät ovat tukeneet oman osaamiseni kehittämistä toimintatapojen muutoksesta ja siihen liittyvistä työkaluista. Oma henkilökohtainen tavoitteeni työssä oli myös madaltaa muiden kynnyksiä tarttua muotoilutyökaluihin ja osallistua yhteiskehittämiseen ilman taustaa muotoilusta. Tässä koin onnistuneeni, sillä uusi toimintamalli herätti kiinnostusta ja siihen osallistuneet arvioivat sen olevan toimiva ratkaisu juuri tähän organisaatioon, juuri tähän tarkoitukseen.. Tämä ei kuitenkaan ole itsestään selvää, joten toivon että suuntaus pysyy ja muotoilun tuomaa lisäarvoa kehityksessä hyödynnetään jatkossa yhä enemmän sisäisten ja ulkoisten resurssien kautta.

Jos aloittaisin tämän opinnäytetyön tekemisen nyt, olisivat sen lähtökohdat hyvin erilaiset asuntorakentamisen toimialan haasteiden vuoksi. Markkinatilanne on muuttanut merkittävästi yritysten tilannetta resurssien käytön, strategisten painopisteiden ja liiketoimintamallien suhteen, eivätkä nämä varmasti ole vielä asettuneet uusiin uomiinsa.

## 4.3 seuraavat askeleet

Seuraavaksi KOTA Sprint sisällytetään toimeksiantajalla kehityksen menetelmävalikoimaan, josta se voidaan ottaa käyttöön kokonaisuutena tai osina uusissa tai käynnissä olevissa projekteissa, tai uusien ideoiden arvioinnissa. Sprinttiä käytetään täysmittaisena todennäköisesti ensi keväänä, jolloin aloitetaan suuremman konseptikokonaisuuden kehittäminen.

Näen että kehitetty sprintti on alku, jonka ympärille voidaan lisätä vaihtoehtoisia menetelmiä ja askeleita, sekä skaalata sitä eri käyttötarkoituksiin. Esimerkiksi ensi kevään kehityshankkeessa tässä opinnäytetyössä kehitetty sprintti sopii hyvin varhaisen vaiheen määrittelyyn ja oikean suunnan varmistamiseen. Myöhemmässä vaiheessa tuo hanke voisi hyötyä toisesta sprintistä, joka keskittyy esimerkiksi joko ideointiin ja suunnitteluun, tai käyttäjätestaukseen ja validointiin.

Tehty työ osaltaan edistää yrityksessä muotoiluajattelua, painottuen yhteiskehittämiseen ja ketteryyteen. Sillä on mahdollisuus parantaa ja tiivistää yhteistyötä ja vuorovaikutusta niin organisaation sisällä kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa. Tämä yhteistyö ja yhteiseen tavoitteeseen sitoutuminen voi auttaa ja ratkaista monia haasteita, joita nykyisistä toimintatavoista tunnistettiin.

Uskon kokeilukulttuurin saavan enemmän jalansijaa onnistuneiden ja dokumentoitujen projektien myötä, joita sprintillä voidaan saada yhdessä aikaiseksi. Tämä toivottavasti lisää ymmärrystä myös muotoilun arvosta, etenkin sen roolista käyttäjämäärityksen luojana ja tarpeiden tunnistajana - ja kuinka tätä ymmärrystä voidaan hyödyntää suunnitellussa haluttavissa, kannattavissa ja toteutettavissa tuotteissa ja palveluissa tulevaisuuskäytävällä tavalla.

hyödyt  
Skanskalle

Työkalu kehittämiseen strategisella ja systeemillä tavalla, jonka löydökset ovat suoraan hyödynnettävissä asuntotuotekehityksen konkreettisella tasolla.

Strukturoitu, järjestelmällinen ja toistettava prosessi edistää yhteisten toimintatapojen muutosta kehitystyössä.

Varhaisen vaiheen ketterät ja iteroivat kokeilut tuovat varmuutta oikean kehityssuunnan määrittelyyn ja päätöksiä tueksi.

Yhteistyön ja yhteiskehittämisen edistäminen toimintatavoissa vahvistaa yhteistä visiota ja tavoitteiden asettamista.

Näkökulmamuuutos siihen, että ymmärrys ja käyttäjälähtöisyys ovat ongelman ratkaisun lähtökohtia.

# lähteet

## kirjallisuus

Hari, J. 2023. Kadonnut keskittymiskyky. Helsinki: Bazar.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hyysalo, V. 2022. Yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilu julkisen sektorin kehityssuuntina: kaupunkilaiset tekijöinä, käyttäjinä ja kumppaneina keskustakirjasto Oodin suunnittelussa. Rovaniemi: Lapin Yliopisto.

Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. 2016. Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days. New York: Simon & Schuster.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Kuosa, T. & Westerlund, L. 2012. Service design: On the evolution of design expertise. Lahti University of Applied Sciences. Viro: Print Best.

Miao, M. 2023. Prokrastinaatio: Aloittamisen vaikeus ja miten se voitetaan. Helsinki: SKS Kirjat

Niemi, A. & Hietaniemi, J. 2020. Just sopivasti ketterä. Tallinna: Printon.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. Kanada: O'Reilly Media.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2013. This is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases. Amsterdam: Bis Publishers.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja Havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

## verkko

Ackermann, R. 2023. 9.2.2023. Design thinking was supposed to fix the world. Where did it go wrong? Artikkele. MIT Technology Review. <https://www.technologyreview.com/2023/02/09/1067821/design-thinking-retrospective-what-went-wrong/> (viitattu 7.11.2023).

Beyond Sticky Notes n.d. What's co-design? Verkkosivu. <https://www.beyondstickynotes.com/what-is-codesign> (viitattu 13.12.2023).

Design Council n.d. Framework for Innovation. Verkkosivu. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/> (viitattu 19.10.2023).

Frame your design challenge n.d. Verkkosivu. Design Kit. <https://www.designkit.org/methods/frame-your-design-challenge.html> (viitattu 18.10.2023).

Design principles n.d. Verkkosivu. Design Kit. <https://www.designkit.org/methods/design-principles.html> (viitattu 29.11.2023).

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. 1.1.2023. Megatrendit 2023. Verkkosivu. Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/> (viitattu 15.11.2023).

Ekholm J. & Lehtonen U., 2021. 2.12.2021. Miksi ketterä kehittäminen on tärkeää sinunkin organisaatiollesi - mistä on kysymys ja kuinka pääset alkuun. Verkkosivu. Futurice. <https://futurice.com/blog/miksi-kettera-kehittaminen-on-tarkeaa-sinunkin-organisaatiollesi> (viitattu 17.10.2023).

Nielsen, J., 2000. 18.3.2000. Why you only need to test with 5 users. Verkkosivu. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/> (viitattu 15.11.2023).

Palvelumuotoilu Palo 2023. 28.8.2023 Ideointi osana palvelumuotoiluprosessia. Verkkosivu. <https://www.palvelumuotoilupallo.fi/blogi/ideointi-osana-palvelumuotoiluprosessia/> (viitattu 15.11.2023).

Rosala, M. 2021. 18.4.2021. Stakeholder analysis for UX projects. Verkkosivu. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/stakeholder-analysis/> (viitattu 24.10.2023).

Rusanen, A. 2023. 6.9.2023. Palvelumuotoilu ja ketteruus: kilpailijat vai kaverit? Verkkosivu. Tieturi. <https://www.tieturi.fi/blogi/palvelumuotoilu-ja-ketteruus-kilpailijat-vai-kaverit/> (viitattu 17.10.2023).

Vilkman, U. 2023. 25.9.2023. Yhdessä ideointi ei aina tuotakaan parasta lopputulosta. Verkkosivu. Edelläkävijät. <https://www.edellakavijat.fi/blogi/yhdessa-ideointi-ei-aina-tuotakaan-parasta-lopputulosta> (viitattu 17.10.2023).

Skanska 2016. Our history. Verkkosivu. <https://group.skanska.com/about-us/who-we-are/our-history/> (viitattu 8.11.2023).

Skanska 2022. Historia. Verkkosivu. <https://www.skanska.fi/tietoa-skanskasta/skanska-suomessa/historia/> (viitattu 8.11.2023).

Skanska n.d. Skanska Suomessa. Verkkosivu. <https://www.skanska.fi/tietoa-skanskasta/skanska-suomessa/> (viitattu 8.11.2023).

Turun yliopisto. 13.05.2020. NordPlus-rahoitus tuo muotoiluajattelun lääketieteellisen tiedekunnan koulutuksen kehittämiseen. Uutinen. <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/nordplus-rahoitus-tuo-muotoiluajattelun-koulutuksen-kehittamiseen> (viitattu 16.11.2023).

Ylikoski, T., Rekola, S. & Poussa, L. 2023. 12.01.2023. Tulevaisuuskolmio. Verkkosivu. Sitra. <https://www.sitra.fi/caset/tulevaisuuskolmio/> (viitattu 15.12.2023).

Wan, M. 2020. 4.11.2020. Mitä on muotoiluajattelu, palvelumuotoilu ja palvelumuotoiluajattelu? Artikkele. Contribute. <https://contribute.fi/2020/11/04/palvelumuotoilun-ja-muotoiluajattelun-vertailu/> (viitattu 13.12.2023).