



**Sillanrakennusprojekti:  
Yhteistyötä ja palvelumuotoilua työympäristösuunnitteluun**

Teija Anttila  
Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Muotoilun tutkinto-ohjelma YAMK  
Opinnäytetyö 2022

## Tiivistelmä

Maailmanlaajuisen COVID-19-pandemian jälkeen työympäristöstandardeja määritellään kriittisesti uudelleen kaikilla aloilla. Kriisi on pakottanut yritykset pohtimaan työtapojaan ja turvautumaan teknologiaan uusien vuorovaikutustapojen toteuttamiseksi. Tämän digitaalisen harppauksen tunnusmerkkinä oleva siirtyminen etätyökäytäntöihin kyseenalaistaa toimittajien tarkoituksen. Keskellä tätä muutosta työpaikkasuunnittelun ala on nyt uusien haasteiden edessä luodakseen toimivia ja mielekkäitä toimistotiloja, jotka vastaavat tämän päivän ja huomisen tarpeisiin.

Opinnäytetyö on tehty osana PES-Arkkitehdit Oy:n toimeksiantoa palvelumuotoilun kehittämiseksi yrityksessä (2022). Tavoitteena on kohdentaa tilaajaorganisaation toimintaa asiakaslähtöisemmäksi, kehittää palvelumuotoilua ja luoda siihen liittyvä prosessi työympäristön suunnitteluun. Oleellinen nosto työstä on työympäristön fasilitoijan työnkuvan tunnistaminen ja määrittäminen.

Opinnäytetyö vastaa tutkimuksensa kautta (ja myöhemmin testaamalla ja jatkuvalla kehittämisellä) seuraavaan tutkimuskysymykseen: Millainen palveluprosessi tuottaa onnistuneita työympäristön yhteiskehitysprojekteja? Aihe on monipuolinen ja palveluprosessia kehitetään eri näkökulmista.

Tässä työssä kehittämismenetelmänä on palvelumuotoilun viitekehys. Palvelumuotoilun avulla voidaan hyödyntää käyttäjäkeskeistä lähestymistä, prosessia, testaamista ja työkaluja - sitoen ne kehitettävään työympäristön kehitysprosessiin. Viitekehysten sisälle asettuvat palvelumuotoilu, työympäristöhankkeen projektinhallinta, yhteiskehittämisen menetelmät, sidosryhmät ja oma katsontakulma sekä työn toimeksianto.

Pääasialliset teoreettisen taustan kirjallisuudet ovat Palvelumuotoilu (Tuulaniemi, 2020) ja The Fast Forward MBA in Project Management (Verzuh, 2008 ja uudemmat painokset). Tutkimusosaan kuuluu erilaisten kehitysprosessien tutkiminen, analysointi ja vertailu. Tutkimusosassa tavoitteena on yhdistää tutkimuskehitystyö ja palvelumuotoilu sekä lisätä ymmärrystä palvelumuotoilusta.

Kyselytutkimuksissa (yhteistyössä YAMK-opiskelija Raisa Hämäläisen kanssa) kerättiin mielipiteitä osallistavasta suunnittelusta työympäristösuunnittelun ammattilaisten ja siihen osallistuvien loppukäyttäjien keskuudessa. Arkkitehdin haastattelu antoi yrityksen sisäisen näkökulman osallistavan suunnittelun prosessien integroinnista strategiaan tavoitteisiin ja projektien johtamiseen. Kyselyissä ja haastattelussa selvitettiin työympäristön kehittämisen haasteita ja yhteisymmärryksen tärkeyttä yhteisissä kehittämishankkeissa.

Lopputuloksena syntyy kymmenvaiheinen palveluprosessi toimeksiantajalle. Tämän palveluprosessin tavoitteena on vastata realistisesti arkkitehtitoimiston arvoja, huomioida eri sidosryhmät ja olla räätälöitävissä. Työssä selvitetään myös palvelumuotoilun tuomaa arvoa asiakkaille ja yritykselle.

Luotu työympäristön yhteiskehittämisen prosessi on avoin jatkokehittämiseksi ja jätetty konseptitasolle - tarkoituksenaan palvella tunnistettuja sidosryhmiä käyttäjistä suunnittelijoihin erilaisissa työympäristöhankkeissa. Opinnäytetyön tavoitteena on toimia runkona uniikkien asiakasprojektien osallistamisprosessien laadinnalle ja rakentaa ymmärryksen siltaa projektin osallisten välillä kohti palvelumuotoilun laajempaa hyödyntämistä.

### **Sillanrakennusprojekti:**

#### **Yhteistyötä ja palvelumuotoilua työympäristösuunnitteluun**

**Teija Anttila**

**Metropolia Ammattikorkeakoulu,**

**Muotoilun tutkinto-ohjelma YAMK, 2022**

**Sivuja: 97**

**Ohjaajat: Heikki Rajasalo, Mariitta Helineva**

**Avainsanat: Työympäristön yhteiskehittäminen, sisustusarkkitehtuuri, käyttäjäosallisuus, palveluprosessi, prosessitutkimus, kyselytutkimus, haastattelu, palvelumuotoilu, työympäristön fasilitointi**

## Abstract

Following the COVID-19 global pandemic, work environment standards are being critically redefined through all fields. The crisis forced companies to rethink their work methods and resort to technology to implement remote work practices. This new digital leap has led people to imagine new ways of interacting and is deeply questioning the very purpose of office spaces. In the midst of this transformation the field of workplace design is now facing new challenges to create functional and meaningful office spaces that answers today's and tomorrow's needs.

The thesis has been carried out as part of PES-Arkkitehdit Oy assignment for the development of service design in the company (2022). The goal is to focus the operations of the commissioning organization to be more customer-oriented, develop service design and create a related process for work environment planning. An essential takeaway from the work is identifying and defining the job description of the work environment facilitator.

Through its research (and later testing and continuous development), the thesis answers the following research question. What kind of service process produces successful work environment co-development projects? The topic is multifaceted, and the service process is developed through different perspectives.

The thesis development is carried out through service design methodology. Service design user-centered approach, processes, testing and tools can be utilized - tying them with project management methodology to create the work environment development process. Service design, project management of the work environment project, co-development methods in work environment planning, stakeholders and own perspective, as well as the assignment of work are placed within the framework.

The main sources of the theoretical background are Palvelumuotoilu (Tuulaniemi, 2020) and The Fast Forward MBA in Project Management (Verzuh, 2008 and newer editions). The research part includes studying, analyzing and comparing different development processes. The goal in the research part is to combine research development work and service design and increase the understanding of service design.

Surveys were conducted (in cooperation with YAMK student Raisa Hämäläinen) to collect opinions on participatory design amongst professionals in work environment planning as well as end-users involved in such process. An interview with an architect gave the company's internal perspective towards the strategical and managerial aspects of integrating participatory design processes. The surveys and interview clarified the challenges of work environment development and the importance of achieving common understanding in joint development projects.

The result of the work is a ten-step service process for PES-Architects. The goal of this service process is to realistically correspond to the values of the architectural office, to consider various stakeholders and to be customizable. The work also investigates the value service design brings to customers and the company.

The created work environment co-development process is open for further development and left at the concept level - with the purpose of serving identified stakeholders from users to designers in various projects. The aim of the thesis is to serve as a framework for the creation of unique co-creational projects, to build a bridge of understanding between the various project stakeholders and inspire a wider use of service design methods.

**Building a bridge:  
Cooperation and service design for work environments  
Teija Anttila**

**Metropolia University of Applied Sciences  
Master of Design, 2022**

**Pages: 97**

**Instructors: Heikki Rajasalo, Mariitta Helineva**

**Keywords: Co-design, Co-creational workplace design, work environment, interior architecture, end-user participation, service process, process study, survey study, interview, service design, facilitating workplace**

# Sisällys

<b>1:TAUSTOITUS</b>	<b>6</b>
Opinnäytetyön prosessi	7
Johdanto	8
Fokusointia	10
Työn määrittely	12
PES-Arkkitehdit Oy	15
<b>2:TUTKIMUS</b>	<b>17</b>
Käsitteiden avaus	18
Mitä on palvelumuotoilu?	19
Sidosryhmät	21
<b>2A.Prosessien tutkimus</b>	<b>25</b>
1. Palvelumuotoiluprosessi	27
2. Projektinhallintaprosessi	29
3. Lean rakentaminen (Lean Construction)	33
4. Muita prosesseja eri kokoisista yrityksistä	35
5. Fasilitointiprosessi ja työpajat	38
Yhteenveto prosesseista	40
<b>2B.Kyselytutkimukset</b>	<b>42</b>
Datan kerääminen ja analysointityökalut	43
Kysely1: Ammattilaiskysely	44
Kysely2: Käyttäjäkysely	52
Kooste kyselyistä	56



<b>3:PROSESSIN KEHITTÄMINEN</b>	<b>57</b>
Arkkitehtuuri ja palvelumuotoilu	58
Arkkitehdin haastattelu	60
Haastattelun tulokset	64
Palvelumuotoiluprosessin ohjaus	65
Kooste yhteiskehittämisestä	67
<b>4:TOTEUTUS</b>	<b>68</b>
Oleelliset projektiryhmän roolit	70
10-vaiheinen yhteiskehittämisprosessi	72
Esimerkkejä yhteiskehittämisen tilaisuuksista	79
Mittareista	80
Tutkimuksen analyysi ja hyödyt	82
Loppusanat ja kiitokset	85
Lähteet	89
LIITE1: Kysely1	93
LIITE2: Kysely2	95

Kuvitus: Midjourney, Ai-pohjainen kuvapalvelu, jossa tekoäly kuvittelee ja tuottaa visualisointeja käyttäjän antaman kuvauksen perusteella.



# 1:TAUSTOITUS

- Tässä osassa taustoitetaan opinnäytetyö
- Määritellään sisältö
- Tutustutaan työn toimeksiantajaan

# Opinnäytetyön prosessi

## Taustoitus- ja tutkimusvaihe

- Perehtyminen mahdolliseen aiheeseen ja sen valitsemiseen, toimeksiantajaan ja opinnäytetyöprosessiin
- Tutkimusvaiheessa käsitellään opinnäytetyön kannalta keskeistä palvelumuotoilun, osallistavan suunnittelun ja projektinhallinnan teoriaa ja käsitteitä ja perehdytään työn taustoihin. Opitaan lisää.
- Opinnäytetyön tutkimusvaiheeseen liittyy laaja kirjallisuuskatsaus sekä erilaiset aihepiiriin liittyvät webinaarit, lehtiartikkelit, tieteelliset julkaisut ja blogitekstit. Työ etenee erilaisiin prosesseihin projektinhallinnan, suunnittelun, muutosjohtamisen ja palvelumuotoilun näkökulmista.
- Työn aikana rajataan isolla kädellä eri osa-alueita pois, fokusoin mielestäni oleelliseen prosesseihin ja tukeviin teemoihin.

## Prosessin kehitysvaihe

- Prosessit sulautetaan yhteen ymmärrys- ja määrittelyvaiheiden pohjalta.
- Ammatilaiskyselyn analyysi tukee ja todentaa taustatutkimustietoa ja omaa ammatillista kokemuspohjaa.
- Alustavan määrittelyn ja suunnitelmien pohjalta oli tarkoitus järjestää osallistava työpaja yrityksen suunnittelijoille ja testata prosessia heidän kanssaan, mutta samanaikaisesti työtehtävät muuttuivat niin kiireellisiksi, että tämä jätettiin työstä pois.
- Palvelumuotoilun kehitysotteen mukaisesti työtä yhteiskehitetään ohjaajien kanssa. Sitä kautta se muotoutuu lopulliseen opinnäytetyössä esitettävään muotoon.
- Mahdollisia ongelmia etsitään ammatilaiskyselyin ja haastatteluin ja niihin päästään jatkossa käsiksi palautekyselyin ja mittarein

## Toteutusvaihe

- Toteutus-vaiheessa prosessia hiotaan pidemmälle.
- Sidosryhmän pääosallisten rooli tarkentuu.
- Prosessi tarkentuu ja opinnäytetyöstä tulee työkirjamainen. Prosessi toimii ohjeena ja karttana uutta projektia aloitettaessa ja synnyttää tekijälle uusia oivalluksia.
- Opinnäytetyössä aloitetun kehitystyön jatkokehittäminen tulevaisuudessa. Jokaisen läpimenneen projektin jälkeen opit viedään prosessiin ja asetetaan onnistumisen mittarit.
- Jatkuvan kehittämisen- vaiheessa prosessia testataan ja vältetään tunnistettuja sudenkuoppia.

**Kevät 2022**

- Tiedonkeruu, kirjallisuus, Käyttäjäkysely ammatilaisille ja työympäristömuutoksissa olleille käyttäjille.

**kesäloma, tauko**

**Kesä2022**

- Ammatilaishaastattelu, Olevien prosessimallien tutkiminen, sidosryhmät ja mittarit
- prosessimallien kehittäminen

**Syksy 2022**

- Opinnäytetyön kirjallinen osuus valmistuu
- Prosessimallin viimeistely
- Loppupresentaatio

## Johdanto

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikuttivat useat syyt.

Yksi niistä on tässä ajassa tapahtuva työympäristöjen murros ja yhteistyön ja osallistumisen ajankohtaisuus. Nähdään, että maailmassa on Covid-19 pandemian aikana tapahtunut valtava digiloikka ja käynnissä olevan sodan vaikutuksesta mm. rakentaminen ja energia ovat kallistuneet. Tunnistetaan yleisesti, että maailmassa on paljon epävarmuutta ja suuria muutoksia on tapahtunut pienessä ajassa. Ks. viereisiä tilastokeskuksen toimitiloihin liittyviä kustannustietoja (Suomen virallinen tilasto (SVT)).

Työympäristöjen muotoutumista ovat aina ohjanneet käsitykset tuottavuudesta, erilaiset työympäristön trendit ja kulloinenkin johtamisfilosofia (Vesalainen, 2019, 15). Kehitysjureita ovat mm. teknologian ja toimistotyön kehitys. Toimitilat muuttuivat fyysisesti 1900-luvun alussa tuotannollisista tehdasympäristöistä toimistoihin, ja tämän hetken toimistoista monipaikkaiseen työhön (Nenonen & Niemi, Tilat ja työympäristö – näkökulmia monitilatoimistoon, 2013, 99). Johtamiskulttuurissa on tunnistettu muutos hierarkiasta ketterään itseohjautuvaan ajatteluun. Jo ennen pandemiaa keskityttiin enemmän työntekijäkokemukseen, mutta toisaalta myös toimitilojen tiivistämiseen ja monitilatoimistokonseptiin.

Pandemia-aikana työympäristöissä on muuttunut erityisesti työnteon mahdollistuminen ajasta ja paikasta riippumattomaksi teknologian avulla, monikulttuurisuus ja matkustaminen, virtuaalisuus ja työn projektimainen luonne (Hyrkkänen ym., 2019, p. 11).

*Liike- ja toimistorakennuksia korjattiin 1,6 miljardilla eurolla. Tilastokeskuksen mukaan toimistorakennuksiin vuonna 2020 tehtyihin korjauksiin käytettiin 980 miljoonaa euroa ja liikerakennusten korjauksiin 620 miljoonaa euroa.*

Suomen virallinen tilasto (SVT): Korjausrakentaminen [verkkojulkaisu].

*Etäkokousten määrä lisääntyi ensimmäisenä koronapandemiavuonna 2020 johtuen kokonaan tai osittain koronaepidemiasta 78 prosentissa yrityksistä. Kokonaan koronapandemiasta johtuen etäkokoukset lisääntyivät 49 prosentissa yrityksistä ja osittain 30 prosentissa yrityksistä.*

Suomen virallinen tilasto (SVT): Tietotekniikan käyttö yrityksissä [verkkojulkaisu].

*Tilastokeskuksen mukaan rakennuskustannukset nousivat vuoden 2022 syyskuussa 6,2 % vuodentakaisesta. Kiinteistön ylläpidon kustannukset nousivat 10,1 % vuodessa.*

Suomen virallinen tilasto (SVT): Rakennuskustannusindeksi [verkkojulkaisu].



Toimitiloihin panostetaan rahallisesti, vaikka nyt organisaatioissa ymmärretään, etteivät työtilat yksin houkuttele työntekijöitä tulemaan toimistoihin. Johtotasolla etsitään ymmärrystä työympäristömuutokseen ja ratkaistaan siihen liittyviä teemoja eri lähestymistavoin.

Juha Tuulaniemen Palvelumuotoilu-kirja (Talentum Pro, Helsinki 2020) inspiroi minua etsimään vastauksia haasteisiin palvelumuotoilun kautta. Tuulaniemi todentaa näkemystäni palvelumuotoilun yhdistettävyydestä työympäristösuunnitteluun kuvaten, kuinka tässä ajassa huomio siirtyy työntekijöihin, kokonaisuuksiin ja yhteiskehittämisen menetelmiin. “Kehittämisen keskiöön on ehdottomasti laitettava ihminen tarpeeseen” ja “yrittäjien on ryhdyttävä tarjoamaan asiakkaiden tarpeisiin sopivia kokonaisratkaisuja pelkän tavaran tai palvelun tarjoamisen sijaan.” (Tuulaniemi, 2020,41).

Myös Paula Kilpinen Inhimillinen strategia -kirjassaan (2022) ja kirjoittaa työelämän murroksen ja pandemian huolestuttavista vaikutuksista. “Työhön sitoutumattomien määrä on ennätyslukemissa ja fyysisen poissaolon rinnalla henkinen poissaolo lisääntyy hälyttävästi.” (Kilpinen, Inhimillinen strategia, 2022, 14) Työterveyslaitoksen tutkimukset tukevat tätä näkemystä. Työterveyslaitos myös tutkii aihetta aktiivisesti ja heidän selvityksensä mukaan suunnittelun uusi lähtökohta on antaa työntekijälle läsnäolon kokemuksia: “Suunnittelun uusi lähtökohta on antaa työntekijöille läsnäolon kokemus riippumatta siitä, missä he juuri silloin ovat. Tämä saadaan aikaan fyysisen ja digitaalisen ympäristön yhteensovittamisella. Hybridiympäristöjen myötä syntyy

myös uusia tilatyyppejä ja tilavaatimuksia sekä perinteisistä tilatyypeistä päivitettyjä konsepteja” (JLL Finland, 2022) Hybridityötä on tutkinut opinnäytetyössään Johanna Malmivaara (2021, Pitkäaikaisen etätyön vaikutukset työhyvinvointiin ja tuottavuuteen asiantuntijatyössä, työnsä käsitteinä työhyvinvointi, tuottavuus ja etätyö).

Työympäristön kehittäminen on hyvin ajankohtainen aihe ja siihen liittyy laajemmin ihmisten hyvinvointi ja jaksaminen. Arkkitehtitoimiston suuntaan tämä kaikki näkyy niin, että toimitiloja tilaavien yritysten kanssa yhdessä mietitään, miten työntekijät saadaan palaamaan heille rakennettuihin toimitiloihin etäilyn sijaan tai pohditaan, minkälainen työympäristö palvelee tulevaisuudessa? Miten työtilat voivat tukea työntekijöitä ja organisaatioita?

Kaikille on selvää että laadukas arkkitehtuuri tai viihtyisät tilat eivät yksin ratkaise laajempaa murrosta ja muutoksesta koituvaa ongelmaa. Suunnittelijoille jätetään nyt ratkottavaksi, miten toimitilat tukevat työntekemistä tulevaisuudessa vai jäävätkö toimistot puolityhjiksi? Mielestäni suunnittelijat tarvitsevat tuekseen palvelumuotoilun kehitysohjeen, tilojen käyttäjät, teknologiaosaajat, sekä tilaaja-organisaation kokonaisuuden ymmärtämiseen ja yhteiskehittämiseen.

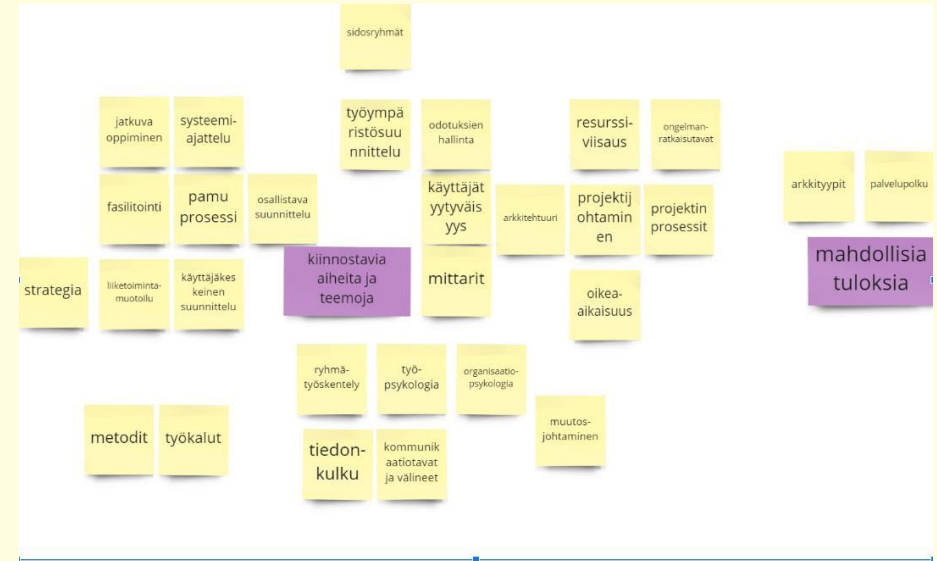
Tässä ajassa tarvitaan kuuntelua ja eri osapuolia tulee saattaa yhteen käymään dialogia, tämä opinnäytetyö on osa sitä.

## Fokusointia

“Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti, että intuitiivisesti. Analyyttinen lähestyminen tarkoittaa loogiseen päättelyketjuun, tosiasioihin, asiakastutkimukseen ja dataan liittyvää tietoa.” (Tuulaniemi, 2020, 17) Palvelumuotoilu kiistatta soveltuu työympäristön kehitystyöhön. Sen avulla voidaan hyödyntää käyttäjakeskeistä lähestymistä, prosessia, testaamista ja työkaluja - sitoen ne työympäristön suunnitteluprosessiin ja mahdollisimman laajasti organisaation eri tasoille.

Työn alussa esitin itselleni lukuisia kysymyksiä, sillä työympäristön kehittäminen, prosessien tutkiminen ja palvelumuotoilu olivat aiheina valtavia. Hahmottelin aiheita käsitekarttaan ja Miro-tauluun (kuva9). Rajatakseni ajatuksiani listasin asioita tärkeysjärjestykseen, ja vastasin lukuisiin heränneisiin kysymyksiin, mikä on mielenkiintoista tai mikä on oleellista. Tunnistin useita erilaisia haasteita, ja jatkoin aiheeni rajausta ja fokusointia. Seuraavaksi hyödynsin 5x Miksi-menetelmää ja ryhmittelin vielä sen esiin nostamia aiheita osa-alueisiin (Kaavio1). Lopulta tutkimuskysymys löytyi, ja tutkimusvaihe saattoi alkaa.

Tavoitteena opinnäytetyössä on palvelumuotoilun ja palvelukokemuksen lähestymistavan jalkautus osallistavaan työympäristösuunnittelu työhön siihen muotoillun prosessin avulla ja tämän työkirjamaisen opinnäytetyön kautta. Tavoitteena on luoda sekä määrällistä että laadullista arvoa yritykselle ja asiakkaille ja tarjota oivalluksia lukijalle.



Kuva 9: kuvakaappaus Miro-taulustani.

Alun avainsanoja eri näkökulmista tarkasteltuna rajattavaksi tutkimuskysymystä varten: Yhdistää sisäarkkitehtuuri ja palvelumuotoilu, yhteiskehitys, fasilitointi, projektinhallinta, liiketoimintamalli, työympäristösuunnittelu, erilaisia lähestymistapoja, työkaluja ja metodeja? Lean, ketterät työtavat, tuotekehitysprosessit ja muut prosessit? Kilpailu parhaista työntekijöistä, työkaluttuurin kehitys? sitouttaminen, hyväksyminen, kuuntelu, yhteistyö, työntekijän arvostus, työhyvinvointi, sillanrakentaminen, prosessin ohjaus, inspiroiva ja organisaatiota kehittävä työ, merkityksellinen työ (muille organisaatiolle, kentälle, työntekijöille ja erityisesti minulle itselleni), Helpottamaan omaa työtäni omassa organisaatiossa ja kentällä, onnistuminen, asiakaspalvelu, Vihreät arvot, kestävä kehitys, palvelut, työympäristö, rakentaminen, mitä toteutuksen jälkeen? Organisaation oma politiikka ja strategia, lainsäädäntö, työlaite, pehmeät arvot, käyttäjakeskeisyys, työnteon tavat?

# 5X Miksi

## 1. Miksi palvelumuotoilu?

### Osallistavan suunnittelun hyödyt?

Miten hyödyt konkretisoituvat osallistavassa työympäristösuunnitteluprojektissa?

»ARVO: ymmärrys ja mittarointi, jalkautus  
Palveluprosessin kautta

## 2. Miksi osallistava suunnittelu vie aikaa ja resursseja

**projektissa?** Miten varmistetaan, että osallistavalle suunnittelulle annetaan riittävät suunnitteluresurssit ja suunnittelu on oikea-aikaista?

»PROJEKTIHALLINTA: prosessi ja ennakointi, ketteryys

2.1 Miten osallistavan suunnittelun tuloksia ja onnistumista tulisi mitata? **Miksi?**

»prosessi ja mittarien asettaminen

3. Miksi hankkeessa tulisi olla osallistava suunnittelua tukeva ilmapiiri?

»YHTEISTYÖ: projektinhallinta ja dialogi, sitouttaminen prosessin kautta

3.1. Miksi on tärkeää, että tilaajaorganisaatio ja johto tukevat osallistavaa suunnittelua? Tukeeko arkkitehtitoimisto osallistavaa suunnittelua?

3.1 Ymmärtääkö tilaaja ja suunnittelija toisiaan?

3.2 Onko organisaatiolla muutosvalmiutta ja kykyä johtaa työympäristömuutosta, onko suunnittelijoilla valmiuksia johtaa työympäristömuutoksen tilasuunnittelua?

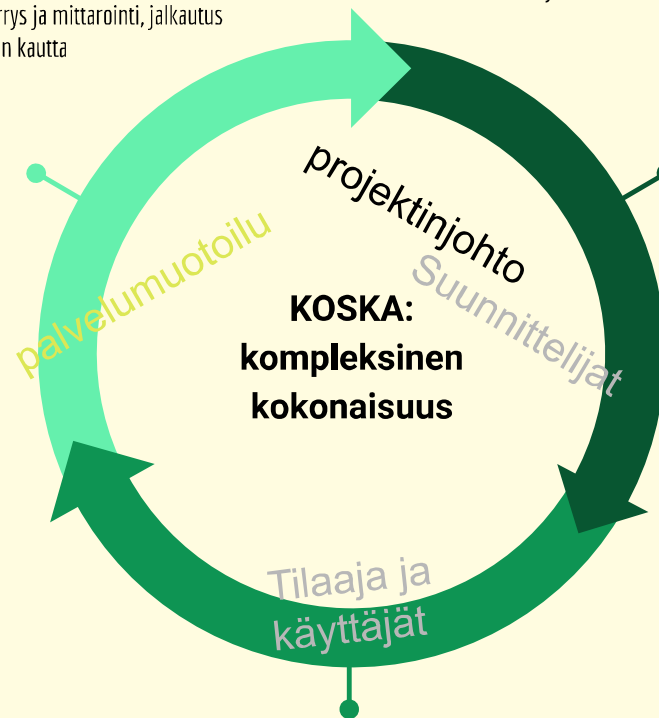
»projektinhallinta ja prosessi, roolitus ja yhteinen tavoite

## 4. Miksi käyttäjiä pitää osallistaa?

4.1. Mitä käyttäjäsyötettä syntyy ja miten suunnittelijat hyödyntävät sitä? Miten oleelliset tarpeet säilytetään matkan varrella ja viedään suunnitelmiin? »ARVOSTUS: projektinhallinta ja prosessi

## 5. Miksi sidosryhmät tulee tunnistaa ja hallita projektissa?

5.1. Mitä hyötyä on projektinhallinnan ja palvelumuotoilun yhdistämisessä? »ARVO, YHTEISTYÖ JA PROJEKTIHALLINTA: prosessi



Kaavio1: miksi-kaavio

5xMiksi-kaavio auttoi kiteyttämään alussa aiheesta mieleeni nousseet kysymykset. Näihin kysymyksiin pyritään työssä vastaamaan osallistavan työympäristösuunnitteluprosessin kautta. Kaaviossa on avattu keskeiset teemat, kuten arvonluonti, projektinhallinta, yhteistyö tai prosessi, jotka muodostuvat työn keskeisimmiksi ohjureiksi.

Aihe:

Sillanrakennusprojekti työympäristösuunnittelun ja palvelumuotoilun välille yhteiskehittävän työympäristösuunnittelun ja sisäarkkitehtuurin prosessin kautta.

Tutkimuskysymys:

Millainen palveluprosessi tuottaa onnistuneita työympäristöjen yhteiskehittämishankkeita?

## Tutkimuskysymys ja työn rajaus

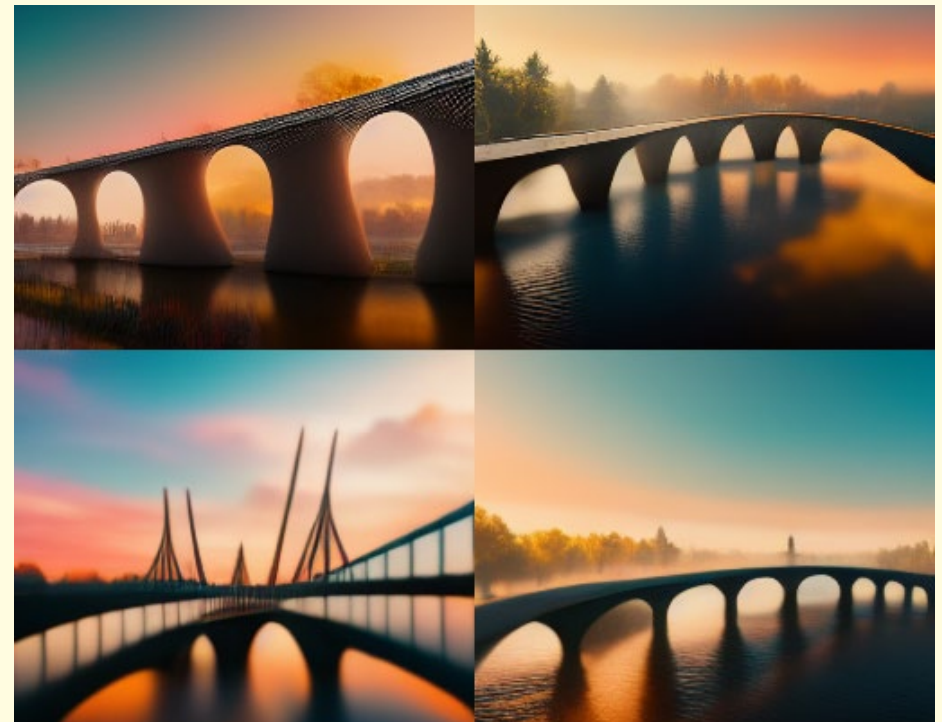
Tutkimuskysymys muotoutui ja tarkentui matkan varrella. Opinnäytetyö keskittyy lopulta tutkimaan prosesseja ja ymmärtämään sekä palvelumuotoilua, että työympäristöprojektia. Työ hakee eri näkökulmia ja johtaa sidosryhmien yhteiseen työympäristön suunnitteluprosessiin ja yhteiskehittämiseen.

Upotin tutkimusaiheeseeni ymmärrystä rakentavan metaforan sillasta ja käytän sanaa sillanrakennusprojekti. Sen on tarkoitus avata reittejä käyttäjien maailmaan, palvelumuotoilun hyötyihin ja lisätä ymmärrystä rakennusprosessien kompleksisuudesta. Tavoitteena on kulkea yhteistä matkaa ja lisäsin prosessiin mukaan oleellisen sillanrakentajan: työympäristön fasilitoijan.

Opinnäytetyön tavoitteena on toimia runkona uniikkien asiakasprojektien osallistamisprosessien laadinnalle ja rakentaa ymmärryksen siltaa projektin osallisten välillä. Työ pyrkii tutkimuksensa (ja myöhemmin testaamisen ja jatkuvan kehittämisen) kautta vastaamaan tutkimuskysymykseen, millainen palveluprosessi tuottaa onnistuneita työympäristön yhteiskehittämishankkeita. Sekä opinnäytetyössä että lopputuloksessa hyödynnetään palvelumuotoiluprosessia.

Työympäristöt, prosessit ja palvelumuotoilu ovat laajoja aiheita. Niihin kietoutuu laaja piiri muita aiheita, jotka rajasin ulos tästä opinnäytetyöstä (laajuus 30op).

Tässä opinnäytetyössä ei tutkita tarkemmin työympäristön suunnittelua, liiketaloutta, projektinhallintaa, muutosjohtamista, ryhmien ohjaamista ja fasilitointia, eikä esimerkiksi sosiaalipsykologiaa, tulevaisuuden tutkimista, työympäristöjen trendejä tai palvelumuotoilun mittareita. Kaikki edellämainitut ovat läsnä kokonaisuudessa ja niitä sivutaan tässä työssä.

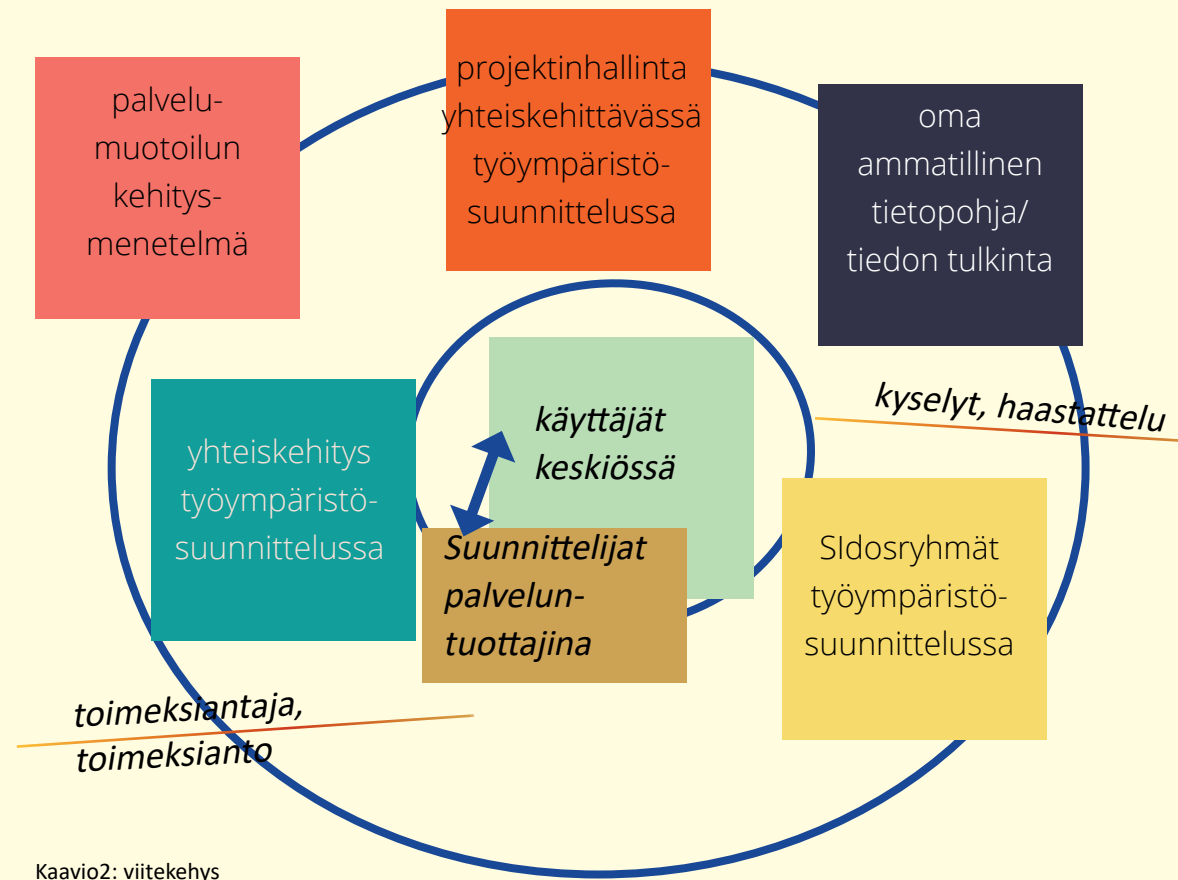


## Viitekehys

Kehittämismenetelmänä palveluprosessissa on palvelumuotoilun viitekehys. Viitekehyksen sisälle asettuvat työympäristöhankkeen projektinhallinta, yhteiskehittämisen menetelmät työympäristösuunnittelussa, sidosryhmät ja oma katsontakulma sekä työn toimeksiantajan toiveet (kaavio2).

Teoreettisessa tiedonhankinnassa tarkastelupisteeni ovat palvelumuotoilun ja projektinhallinnan perusteoksissa, aiemmissa tutkimuksissa ja opinnäytetöissä. Erityisesti Palvelumuotoilu-kirja (Tuulaniemi, 2020) toimi opinnäytetyön tukena ja The fast forward MBA in Project Management (Verzuh, 2008 ja teoksen uudemmat painokset) projektinhallinnan päälähdeteoksena. Teoreettista runkoa tukivat muut eri lähteistä löydetty prosessit, RT-kortisto sekä internetlähteet. Tutkimuksellisessa tiedonhankintaan liittyvät opinnäytetyön kyselyt ja haastattelu tiedonhankintamenetelminä.

Palvelumuotoilun viitekehyksen kautta, käyttäjät asetetaan keskiöön ja suunnittelijat on asetettu palveluntuottajiksi heidän rinnalleen. Juha Tuulaniemen mukaan “Palvelun keskiössä on ihminen, palvelun käyttäjä. Hän on oman elämänsä ja toimintansa asiantuntija. Palveluntuottajan puolelta palvelussa mukana on useita ihmisiä asiakaspalvelussa, asiakasrajapinnan taakse jäävässä palvelutuotannossa, järjestelmäylläpidossa sekä muissa palveluun liittyvissä organisaatioissa – koneiden, laitteiden ja järjestelmien lisäksi. Asiakkaan eli käyttäjän lisäksi muutkin palveluun kuuluvat ihmiset on tarkoituksenmukaista osallistaa palvelun suunnitteluprosessiin alusta asti.” (Tuulaniemi,2020,117).



## PES-Arkkitehdit Oy

Työn toimeksiantajana on PES-Arkkitehdit Oy, jolle työstän työympäristön palveluprosessia. Toimeksiantajan mukaan, palveluprosessin tulee olla heille suunniteltu realistinen, arkkitehtitoimiston arvoja ja toimeksiantoa vastaava, räätälöitävä prosessi jatkokehitettäväksi.

PES-Arkkitehdit Oy on 1968 perustettu noin 70-henkinen kansainvälinen arkkitehtitoimisto, jossa toimii tällä hetkellä myös 15-henkinen sisäarkkitehtuuri- ja palvelumuotoilutiimi, osanaan kaksi sertifioitua ammattilaisfasilitoijaa. PES-Arkkitehdit sijaitsevat Helsingissä ja Shanghaissa. Olen työskennellyt yli 11 vuotta ko. arkkitehtitoimistossa sisustustiimissä toteuttaen erilaisia hankkeita ja työympäristöjä. Erityisesti viime vuosina sisäarkkitehtuuriin projektit ovat enenevässä määrin liittyneet osallistavaan työympäristösuunnitteluun. Arvioin, että nykyään käyttäjien osallistuminen ja palvelumuotoilun hyödyntäminen kaikissa hankkeissa on laajempaa. Työhöni kuuluu vastata yrityksessä työympäristösuunnittelun yhteiskehityshankkeista ja palvelumuotoilusta. Palvelumuotoilun mukaanottaminen liiketoimintaan on askeleen ottaminen kohti tulevaisuutta ja näen palvelumuotoilun potentiaalin täydentää toimiston ydinbisnestä.

Yritys on juuri läpikäynyt brändiuudistuksen. Uusi visio huokuu tätä päivää ja kertoo yrityksen muutosvalmiudesta. Brändimateriaalissa kuvataan (PES-Arkkitehdit/lainaukset, sisäinen brändin kirkastus ja markkinointimateriaali2021), kuinka PES-Arkkitehdeilla “kehitetään rohkeasti uusia palveluita esim. sisustusarkkitehtuuria ja palvelumuotoilua” ja yritys hakee “monipuolisella ja kokonaisvaltaisella

tekemisellä laajaa sijaa markkinoilta”. Yrityksessä nähdään harmonia muodon ja toiminnan välillä niin, että siihen liittyy “tilojen ja alueiden toimivuus sekä näyttävyys, hyvä käyttäjäkokemus ja kestävä rakentaminen”.

Palvelumuotoilu on organisaatiossa vasta projektikohtaista ja murrosvaiheessa, mutta esimerkiksi mainittuun kokonaisvaltaiseen tekemiseen ja käyttäjäkokemukseen se soveltuu hienosti. Yritys reagoi tässä ajassa tapahtuviin muutoksiin ja palvelumuotoilun kysyntään kehittämällä palveluita asiakkaille. Palvelumuotoilu on tuonut yritykseen uutta liiketoimintaa ja lisää yrityksen kilpailukykyä.

Tämä opinnäytetyö on suunnattu suunnittelutoimistojen työntekijöille ja kaikille työympäristöjen suunnittelijoille ja aiheesta kiinnostuneille, kuten esimerkiksi arkkitehdeille, työympäristöasiantuntijoille tai asiakasorganisaation tilaajapuolelle (johdolle ja henkilöstöjohdolle).

Toimeksiannossa palveluprosessilta vaaditaan konkretiaa, monipuolisuutta ja aitoa hyödynnettävyyttä. Toimeksiannossa pyydetään erityisesti avaamaan hyötyjä ja palvelumuotoilun käsitteitä. Yhteisen kielen ja ymmärryksen tavoitteena on kehittää yrityksen tuottamaa palvelumuotoilua ja tarjota suunnittelutiimille ja asiakkaille käyttäjäkeskeinen ja ymmärrettävä palveluprosessi.



## Palvelumuotoilun valitsemisen taustat

*Jo heti opinnäytetyön alussa tein huomion siitä, miten erilaisista näkökulmista voin katsoa samaa työympäristöhanketta (esim. sisustusarkkitehtina, palvelumuotoilijana, käyttäjänä tai projektipäällikkönä). Erilaisilla lähestymistavoilla on usein eri tavoitteet. Tuottamani prosessin tarkoituksena on yhteensovittaa roolit ja optimoida kukin taho, eli sidosryhmä, pääsemään tavoitteeseensa. Tutkin tässä työssä yhteiskehittämisen suunnitteluprosessia ja edistän palvelumuotoilua arkkitehtitoimistossa kolmesta eri syystä.*

1

Palvelumuotoilun lähestymistapa on kokonaisvaltainen. Kehittämismenetelmän avulla voimme tutkia kokonaisuutta ja visioida ymmärretyn tiedon kautta, vastaten kulloisenkin ajan myötä nouseviin työympäristöjen haasteisiin. "Ne organisaatiot menestyvät, jotka osaavat tulkita laadullista tutkimustietoa asiakkaistaan ja kohderyhmistään ja pystyvät siirtämään nämä todelliset tarpeet haluttaviksi tarjoomiksi. Palvelumuotoilu on konkreettinen tapa määrittää palvelutarpeet ja vastata niihin." (Tuulaniemi, 2020, 96)

2

Palvelumuotoilusta ja selkeästä suunnitteluprosessista on käytännön hyötyä työympäristösuunnittelussa. Palvelumuotoilun avulla löytyy "yhteinen ajatusmalli, jota voi käyttää yhteisenä kielenä kehittäessä palveluja" (Stickdorn,2019). Prosessin avulla sidosryhmät voivat yhteensovittaa tavoitteita, sillä "Ihannetilanteessa kaikki osapuolet ovat mukana koko palvelumuotoiluprosessin ajan, ja joko organisaation sisäinen tai ulkopuolinen palvelumuotoiluosaaja fasilitoi eli mahdollistaa, suunnittelee ja tukee usean eri osaamisalojen asiantuntijoiden toteuttamaa palvelumuotoiluprosessia." (Tuulaniemi, 2020,129)

3

Suunnitteluprosessin ja palvelumuotoilun kehittäminen on minulle henkilökohtaisesti motivoivaa ja kyse on asiakaspalvelualltiudesta. Haluan opintojen myötä tuoda palvelumuotoiluosaamista yritykseen ja asiakkaillemme. Palvelumuotoilu laajentaa systemaattista osaamista myös yrityksen sisäisissä prosesseissa, ja ennen kaikkea mahdollistaa uusien projektien syntymisen. Uudet projektit synnyttävät uutta kassavirtaa ja kehittävät palvelun tarjoamista.



# 2:TUTKIMUS



- Tässä osassa työtä tutustutaan käsitteisiin ja toimeksiantajaan. Vaiheeseen sisältyy 2A prosessin kehittämisen tutkimusvaiheet ja 2B työssä toteutut tutkimuskyselyt.
- 2. osan tutkimusvaihe oli opinnäytetyön vaiheista suuritöisin ja antoi hyvän pohjan prosessinkehitystyölle ja jatkolle.
- Erytishuomioi tutkimusvaiheessa kohdentui työn laajuuden ja kohderyhmän tarkentamiseen sekä oman työnkuvan muotoiluun.

## Käsitteiden avaus

Termien kirjon takia on tärkeää ymmärtää, mitä käyttäjien osallistuminen ja palvelumuotoilu tarkoittavat sekä yleisesti että PES-Arkkitehdeilla. Käytän paljon aikaa ymmärryksenluontiin ja nojaan siitä syystä työssäni paljon itsensäselittäviin, erityisesti Juha Tuulaniemen Palvelumuotoilu-kirjan (2020), kirjallisuuslainauksiin.

Työn aiheena on palvelumuotoilu ja yläotsikkotasolla opinnäytetyössä kyseessä on PES-Palvelumuotoilu. Alaotsikkona on yhteiskehittämisen kautta toteutettava työympäristösuunnittelu yrityksessä.

Osallistuva prosessi sisältää PES-palvelumuotoilussa aina palvelumuotoilun kehitysohjeen ja sen pohjalta luodun yksilöllisen asiakas-kohtaisen tavoitteiden mukaisen osallistumisprosessin.

Palvelumuotoilun nähdään yleisesti olevan holistisempi ja enemmän palveluun keskittyvä lähestyminen kuin esimerkiksi käyttäjälähtöisen suunnittelun. Kuitenkaan alussa termillä ei ole merkitystä. Asiakkaat voivat käyttää työtä tilatessaan mitä tahansa käsitettä, kuten palvelumuotoilua, osallistumista, osallistavaa työympäristösuunnittelua tai puhua yhteiskehittämisen prosessista. Puhutaan käyttäjistä, tiimeistä, yksiköistä tai työntekijöistä, kun mietitään kenelle osallistamisprosessia kehitetään. Jokaisen projektin alussa määrittyy organisaatiossa käytettävä yhteinen kieli, yhteiset linjaukset ja tilaajan tavoitteet. Palvelumuotoilu voi aina olla mukana eri vaiheissa ja tukea suunnittelua halutulla tavalla.

Miettinen kuvaa kirjassaan ”Palvelumuotoilu” termien kirjoa ja taustoittaa yhteiskehittämisen vaiheita 70-luvun Ruotsin ja Tanskan

työpaikkasuunnittelusta tähän päivään. (Miettinen, Palvelumuotoilu, 2016, 80)

KÄYTTÄJÄT JA ERI SIDOSRYHMÄT MUKAAN OTTAVA SUUNNITTELU on joukko teorioita, käytäntöjä ja tutkimuksia osallistuvasta suunnittelusta, osallistavaan, käyttäjälähtöiseen- tai käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun sekä palvelumuotoiluun liittyen. Näissä käyttäjän kokemukset, tarpeet ja tavoitteet (tiedostetut ja tiedostamattomat) otetaan huomioon tutkimus- ja kehittämismenetelmissä. ”Ala on erittäin monimuotoinen ja ammentaa käyttäjäkeskeisestä suunnittelusta, graafisesta suunnittelusta, sovellussuunnittelusta, arkkitehtuurista, yhteiskuntapolitiikasta, psykologiasta, antropologiasta, sosiologiasta, työntutkimuksesta, viestintätutkimuksesta ja valtiotieteestä.” (Ylitalo-Kallio, 2012, Interaktiivisen median suunnittelun tutkimus)

Opinnäytetyöni käsitteitä ovat loppukäyttäjät mukaan ottava yhteiskehittäminen, yhteiskehittämisen ohjaus ja nämä yhdistävä prosessi. Tässä opinnäytetyössä käytän pääosin termiä yhteiskehittämisen työympäristösuunnittelu ja puhun yhteiskehittämisen prosessista, jossa tilojen käyttäjät ovat mukana suunnitteluprosessissa ennalta määritetyn laajuuden ja raamien mukaisesti. - Joskus alusta loppuun ns. kädet savessa -tyyliin, joskus puhtaasti ns. oman työnsä tai organisaationsa kokemusasiantuntijana pääpainon ollen mukana lähtötiedonkeruu-vaiheessa. Osallistuminen riippuu tavoitellusta osallistamisen tasosta.

## Mitä on palvelumuotoilu?

”Palvelumuotoilun määrittely on haastavaa. Haastava on palveluiden pelikenttäkin: ympäröivä maailmamme globaaleissa muutoksissa. Määrittelyn ei ehkä olekaan tarkoitus olla yksiselitteinen vaan tuoda jokapäiväiseen palvelukulttuuriin ja sen kehittämiseen uusia ajatuksia ja uusia, ennen näkemättömiä tulokulmia.” (Tuulaniemi, 2020,12)

Tässä opinnäytetyössä tavoitteenani on tuottaa kohdennettua palvelumuotoiluymmärrystä toimeksiantajan työympäristösuunnitteluun ja löytää palvelumuotoilun hyödyntämiskeinoja arkkitehtitoimistolle palveluprosessin avulla.

Palvelumuotoilua ymmärrettäessä siteeraan palvelumuotoilun asiantuntijoita.

Tuulaniemi: ”Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi..Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä.” (Palvelumuotoilu, Tuulaniemi, 2020,25)

Yksi Tuulaniemen kirjan ydinajatus on se, että palvelumuotoilu määrittelee ja kehittää tiloja, jotka tukevat asiakasorganisaation innovaatioprosessia ja antaa tilalliset työkalut kehittämistyöhön.

Palvelumuotoilutoimisto Palo: ”Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden ja liiketoiminnan ihmislähtöistä kehittämistä, johon palvelun käyttäjä otetaan aktiivisesti mukaan. Palvelumuotoilu antaa

kehitystyölle kokonaisvaltaisen lähestymistavan, prosessin, menetelmät ja työkalut. Palvelumuotoilussa hyödynnetään mm. yhteiskehittämistä, luovia menetelmiä, erilaisia visualisointi- ja konkretisointitapoja sekä nopeita kokeiluja.” (Palvelumuotoilupalo, n.d.)

Stickdorn: Palvelumuotoilun kulmakivet ovat käytettävyys, haluttavuus ja kannattavuus. Palvelumuotoiluajattelu tukee eri tieteenalojen välistä yhteistyötä kohti yrityksen menestymisen tavoitteita parantamalla asiakaskokemuksia, työntekijöiden tyytyväisyyttä ja integroimalla kehittyneitä teknologisia prosesseja yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Stickdorn, 2019)

Palvelumuotoilusta ja käyttäjälähtöisestä suunnittelusta on saatavissa paljon tietoa. Esimerkiksi Veera Matilainen, 2008 (Luotain Consulting Oy) on julkaissut selkeän ja ytimekkään paketin ”Palvelumuotoilun-työpaja”-koosteen avatakseen palvelumuotoilun työkaluja ja menetelmää tarkemmin.

## Kuka on palvelumuotoilija?

Tuulaniemen mukaan, palvelumuotoilija toimii annettujen taloudellisten, teknisten ja sosiaalisten raamien puitteissa, mutta ideaalitapauksessa hänellä on resurssit ohjata taitavasti käyttäjätarpeiden viestimistä suunnittelijoiden suuntaan ja tuoda suunnittelijoiden tuomaa tietoa käyttäjille ymmärrettävässä muodossa. Palvelumuotoilija toimii laajasti usealla osa-alueella ja täten hän on hyödyllinen osa projektitiimiä. Palvelumuotoilija on “hankkinut laajaa kokemusta suunnittelusta, konseptoinnista ja liiketaloudesta. Palvelumuotoilussa eri osaamisalojen yhteistyö toteutuu poikkeuksellisen kiinteästi ja käytännönläheisesti verrattuna muihin suunnittelualoihin.” (Tuulaniemi, 2020,71)

Fasilitointi ja esimerkiksi työpajojen vetäminen on palvelumuotoilijan yksi ydinkompetensseista. Palvelumuotoilijalta ja suunnittelutiimiltä vaatii taitoa syöttää osallistujille sopivasti dataa ja ohjata keskustelua relevantteihin aiheisiin osallistamistilaisuuksissa, kuin myös pohtia etukäteen, miten tuotettu data analysoidaan ja viedään prosessissa eteenpäin.

Tuulaniemen mukaan palvelumuotoilija on: “kykenevä toimimaan ryhmissä, joissa on eri alojen asiantuntijoita, taitava kommunikoidaan eri taustoista tulevien ihmisten kanssa, sisäistänyt prosessit luihin ja ytimiin, hyvä kokonaisuuksissa, taitava yksinkertaistamaan, tarvittaessa kiinnostunut yksityiskohdista, kiinnostunut ihmisistä, kiinnostunut bisneksestä, tiimipelaaja, kiinnostunut lopputuloksista, taitava fasilitaattori sekä prosessin ohjaaja ja mahdollistaja.” (Tuulaniemi, 2020,71)

“In summary, we can say that a design facilitator is someone that helps to share the design principles and culture throughout a company, promoting innovation and change.” (Imaginary cloud-blogi, S. G., 2019)

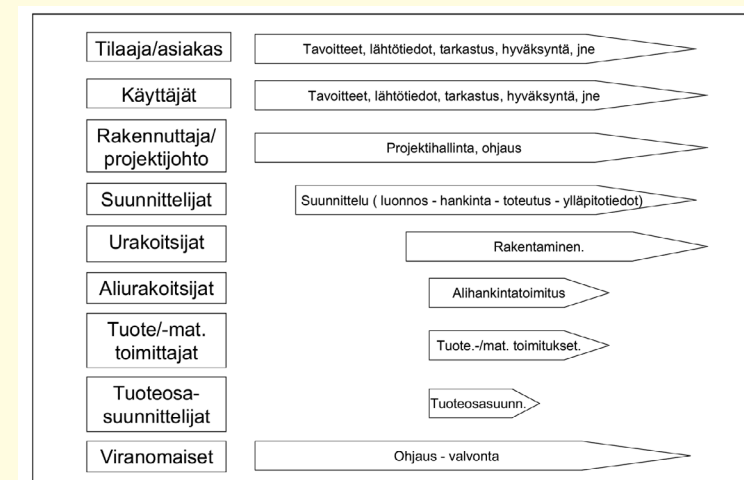
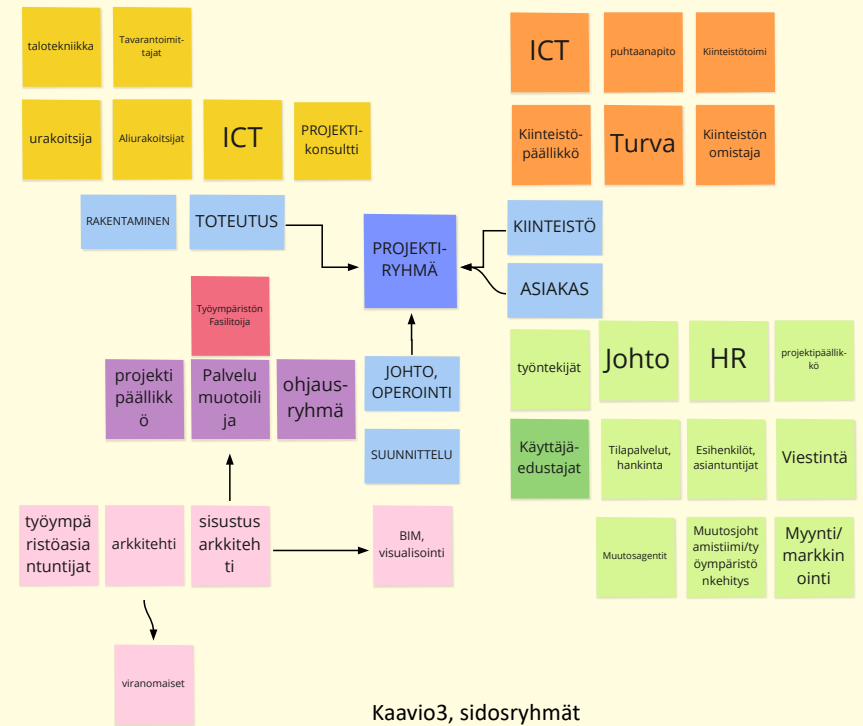
Palvelumuotoilija pystyy toimimaan sillanrakentajana käyttäjien ja suunnittelijoiden tarpeiden välillä, sillä hän tuntee ja tarjoaa työkalut yhdessä tekemiseen ja yhteisen prosessin ymmärtämiseen.

## Sidosryhmät

PES-Palvelumuotoilun ja osallistavan työympäristösuunnittelun sidosryhmät on kuvattu seuraavan sivun kaaviossa (kaavio3). Olen määrittänyt kolme kehitettävän prosessin pääosallista, he ovat projektin ohjaavat tahot, käyttäjien tarpeista vastaavat tahot sekä yhteiskehittämisen vastaava ja ohjaaja, esimerkiksi palvelumuotoilija (kaavio4). Kyseessä on oleelliset sidosryhmät, joiden kanssa arkkitehtitoimistossa toimitaan, kun tarkastelen projektia siitä näkökulmasta. Hankkeen alussa sidosryhmät tulee tunnistaa ja jakaa roolien mukaiset tehtävät ja vastuut. Myös Vesalainen on tehnyt kaavion opinnäytetyössään sidosryhmistä ja tunnistanut samoja rooleja (kaavio4 oikea laita). Tuulaniemen Palvelumuotoilu-kirjassa sidotaan roolit myös liiketoiminnan tavoitteisiin (kaavio4 vasen laita).

Yhdessä projektissa esiintyy usein paljon erilaisia sidosryhmiä, eri aikaisesti ja eri tavoittein. Rakennesuunnittelun käsikirjassa on myös esitetty sidosryhmät (kuva10). Sidosryhmien tunnistaminen ja määrittäminen on kaikissa projekteissa tärkeää. Ryhmästä erityisesti suunnittelijat ovat opinnäytetyön kannalta tärkeä sidosryhmä ja tutkimusnäkökulmani palveluprosessissa ja sillanrakentamisessa projektin ja käyttäjien välille.

“Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on osallistaa prosessiin kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet, niin eri asiakassegmentit kuin kaikki palvelun tuotantoon osallistuvat tahot, sitouttamalla heidät yhteistoimintaan jo palvelun suunnitteluvaiheessa.” (Palvelumuotoilu, Tuulaniemi,2020,28)

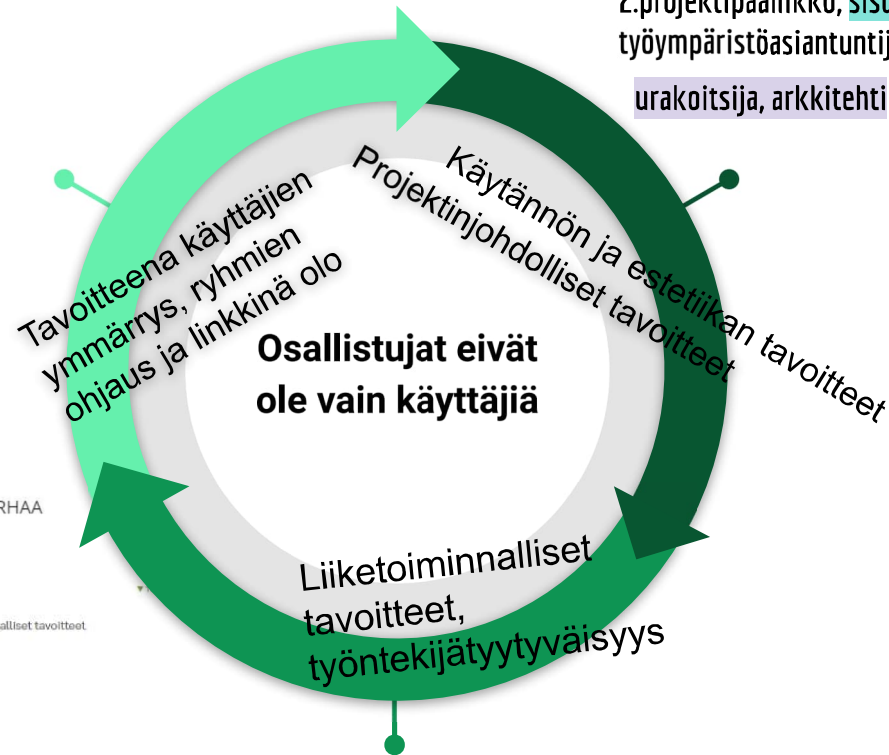


Kuva10, RIL 229-1-2020 Rakennesuunnittelun asiakirjaohje,2020,11

# Prosessin pääosalliset

1. Palvelumuotoilija,  
Facilitaattori,  
design fasilitaattori?

2. projektipäällikkö, sisustusarkkitehti,  
työympäristöasiantuntijat  
urakoitsija, arkkitehti



3. Johto, ohjausryhmä, tilasuunnitteluryhmä ja projektipäällikkö, HR, ICT...  
Käyttäjät

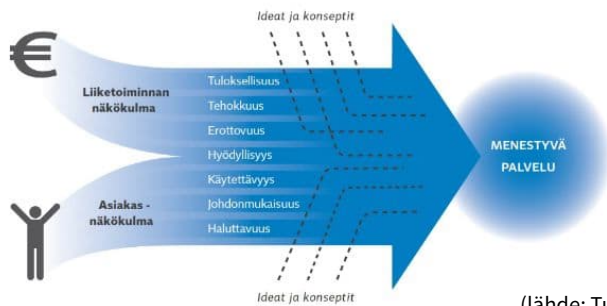


Kuva 2. Tyypilliset työympäristökehitysprojektin sidosryhmät (Vesalainen 2018)  
(lähde: Vesalainen, P., 2019, 11)

"SUUNNITTELUYÖ ILMAN SUORAA YHTEYTTÄ LIIKETOIMINNAN TAVOITTEISIIN ON TURHAA TOIMINTAA."

## Asiakasymmärryksen ja liiketoimintatavoitteiden symbioosi

Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteot, jotka ilahduttavat asiakkaita ja täyttävät palveluntuottavan organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet.



(lähde: Tuulaniemi, 2020, 103)

Suunnitteluyö ilman suoraa yhteyttä liiketoiminnan tavoitteisiin on turhaa toimintaa. Toisaalta kunnianhimoiset liiketoiminnan tavoitteet ilman asiakasnäkökulmaa ja osaavaa palvelumuotoilun lähestymistä ja osaamista eivät myöskään ole kestävä tlo. Muotoiluyön linkittäminen läheisesti liiketoiminnan tavoitteiden kanssa on usein myös haastavaa.

Kaavio4: pääosalliset

## Sidosryhmäkaavio ja RACI-malli

Yhteiskehittämissuunnittelussa on erilaisten näkemysten yhteensovittamista ja yhteistyötä. “Yhteiskehittäminen ei tarkoita, että kaikki palvelun osapuolet (eivät myöskään asiakkaat) olisivat päättämässä, millainen palvelu tuotetaan. Yhteiskehittämisen tavoitteena on, että kaikki palveluun liittyvät asiat ja näkökannat tulevat mahdollisimman laaja-alaisesti huomioiduksi tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa.” (Tuulaniemi,2020,118)

Alussa määrittyy kenen tulee ohjata yhteensovitusprosessia ja prosessissa mukana olevien tahojen roolit. Tämän hahmottamiseen auttaa sekä palvelumuotoilusta että projektinhallinnasta tuttu sidosryhmäkaavio (Kaavio5 s.28). Se auttaa tunnistamaan ketkä ovat mukana yhteiskehittämisen prosessissa. Tämän lisäksi yleisesti esimerkiksi RACI-mallia (RACI charts, 2022) hyödyntäen määritetään, miten eri osapuolet osallistuvat hankkeeseen. RACIn avulla huomataan, että kaikkia sidosryhmiä ei tule pitää yhtä tiiviisti mukana hankkeessa. Esimerkiksi osalle riittää pelkkä kuulolla olo (informed) ja osa on projektista vastuussa (responsible). Kaaviossa 5 ns. tikkataulun keskiössä olevat ryhmät ovat hankkeen ydintä ja osallistuvat hankkeeseen aktiivisesti ollen vastuullisia.

Työympäristöhankkeessa voi tulla vastaan raja sen suhteen, osallistetaanko (consulted) suunnitteluprosessiin koko organisaatio tuhansine työntekijöineen, siistijöineen ja IT-tukineen. Odotuksienhallinnan kannalta, hyvä vielä tuoda esiin, että sisustus-arkkitehti, tilaaja, projektipäällikkö tai edes palvelumuotoilija ei tapaa

ja haastattele jokaista erikseen, ja kysy mitä kukakin yksilö haluaa tai tarvitsee.

Tavoitteena on, että selkeään palveluprosessiin sidotaan osallistaminen erilaisin menetelmin ja määritetään aluksi, miten näkemyksiä oleellisiin käyttäjätarpeisiin kerätään, mikä on käyttäjien osallistamisen taso ja miten päätöksiä tehdään.

RACI charts, 2022

### **“R = responsible (vastuullinen)**

R-henkilö suorittaa annetun tehtävän tai on osa suoritustiimiä, jokaisella tehtävällä on ainakin yksi R-henkilö

### **A = accountable (vastuussa oleva)**

A-henkilö valvoo, että tehtävä tulee valmiiksi, jokaisella tehtävällä on vain yksi A-henkilö

### **C = consulted (neuvoja)**

C-henkilöltä voidaan kysyä ohjeita ja neuvoja, jokaisella tehtävällä voi olla nolla – rajaton määrä C-henkilöä

### **I = informed (tiedotettava)**

I-henkilöä tiedotetaan tehtävän suorittamisesta, jokaisella tehtävällä voi olla nolla – rajaton määrä I-henkilöä”

# Sidosryhmäkaavio

## Core Team

Full time on the project/team (e.g., PMs, engineers, designers)

## Involved

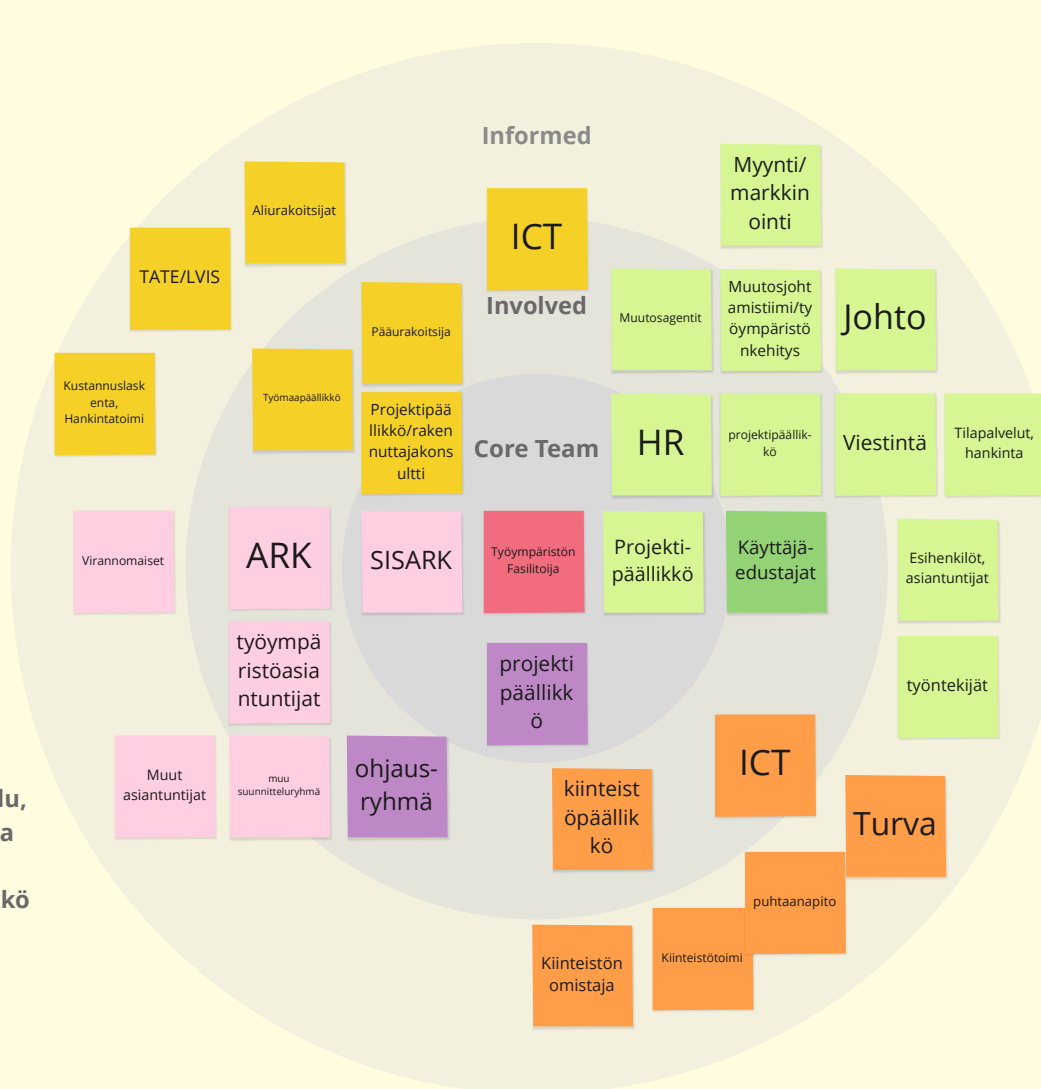
Regularly providing input or helping to move work forward, but this project is not their sole focus

## Informed

Wants to stay up to date and will provide feedback/input when necessary

## Core Team (5)

1. Osallistaminen, palvelumuotoilu, prosessi: työympäristön fasilitoija
2. Tilasuunnittelu: sisark
3. Rakentaminen: projektipäällikkö
4. Organisaatio: PM/CEO+HR
5. käyttäjäedustajat



## Informed (9)

1. Kiinteistöopäällikkö
2. Tilasuunnittelu: ARK, ICT
3. Rakentaminen: URAKOITSIJATIIMI
4. Organisaatio: ohjausryhmä, muutosjohtamistiimi
5. Muutosagentit
6. muut

INFORMOIJAT: fasilitaattori+pm+HR, viestintä

## Involved (13)

1. Kiinteistöomistaja, turvallisuus
2. Tilasuunnittelu: viranomaiset, muut asiantuntijat
3. Rakentaminen: hankinta, tate, aliurakoitsijat
4. Organisaatio: ylin johto
5. **Kaikki käyttäjät?**

INFORMOIJAT: fasilitaattori+pm+HR, viestintä

Kaavio5: Sidosryhmäkaavio, jossa kuvataan sillanrakentamisen sidosryhmien hahmottelun kautta. Työympäristösuunnitteluprojektiin osallistuu paljon erilaisia tahoja.



# 2A.PROSESSIEN TUTKIMUS



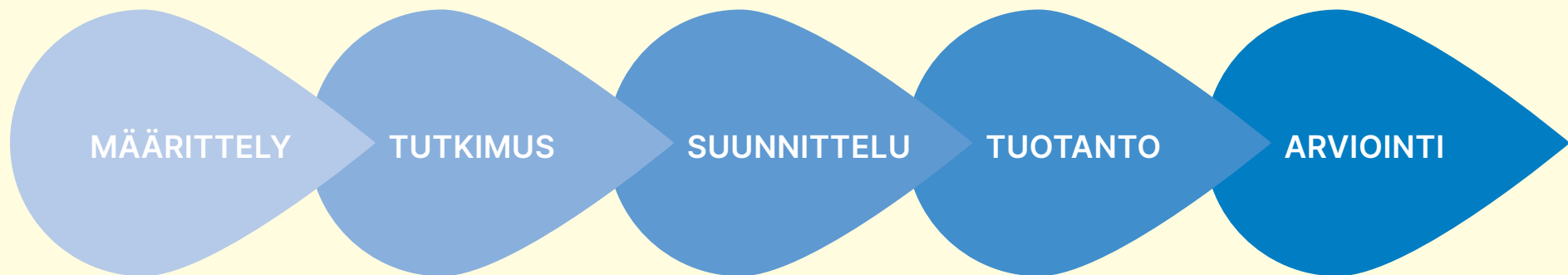
- Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus sisältää erilaisiin prosesseihin tutustumista, niiden analyysiä ja vertailua toisiinsa.
- “Prosessi tarkoittaa sarjaa loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja. Kun toistuvat tapahtumat kuvataan prosessiksi, eikä tapahtumaketjua tarvitse kehittää joka kerta uudelleen. Prosessit siis säästävät voimavaroja ja vapauttavat aikaa rutiineista luovaan työhön.” (Tuulaniemi,2020,126)

## Prosessien Tutkimusvaihe

Aika hypätä prosessien maailmaan!

Tutkimusvaiheessa löytyi kymmenittäin eri prosessimalleja. Keskityn työni kannalta oleellisiin ja henkilökohtaisesti mielenkiintoisimpiin prosesseihin. Ne ovat mm. palvelumuotoilun prosessi (kuva12A) ja sen eri variaatiot, Lean rakentamiseen, projektinhallintaan sekä työympäristön suunnittelun ja fasilitointiin liittyvät erilaiset prosessit.

Hypoteesini alussa oli, että tulen yhdistämään yllä mainittujen suunnitteluprosessien vahvuudet niin, että arkkitehtitoimistolle ennestään tuttu rakennusprosessi toimii pohjana, ja sidon työympäristösuunnittelun palvelumuotoilun tuplatimantista johdannaiset osuudet prosessiin opinnäytetyön aikana kehittyneiden löydösten ja tavoitteiden mukaan.



Kuva12A: palvelumuotoilun prosessin osatekijät (Tuulaniemi, 2020,126)

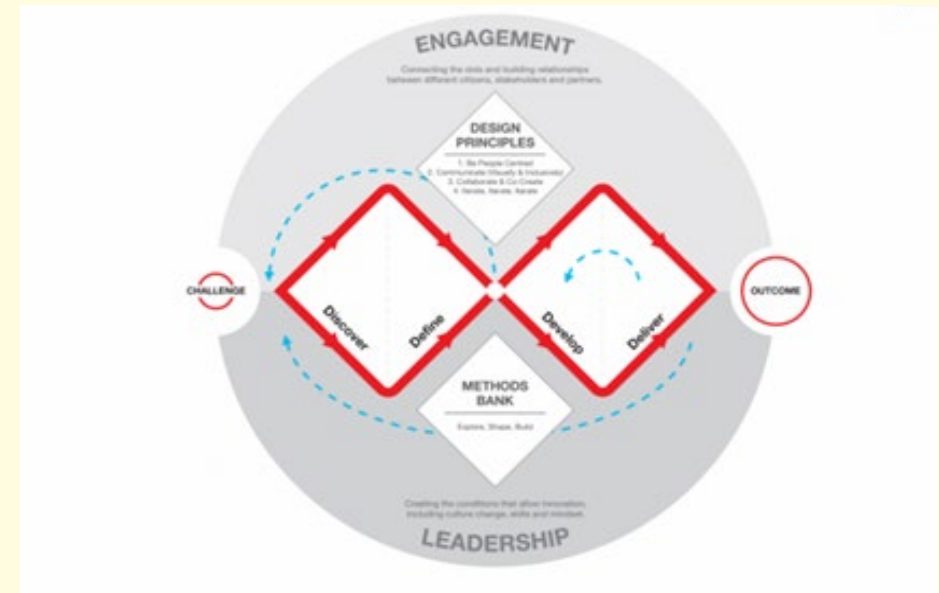
# 1. Palvelumuotoiluprosessi

Tutkimusvaiheen aikana käsittelin paljon palvelumuotoiluun liittyvää tietoa ja opin paljon siihen liittyvistä toimintatavoista prosessiin liittyen. “Ymmärtääksemme, mistä palvelumuotoilu(prosessissa) (kuva12A-12B) on kysymys, muodostamme ensin kokonaiskuvan asiasta pienempien osien ja osakokonaisuuksien kautta. Meidän on sisäistettävä palvelun ominaisuudet, tiedostettava olemassa olevat haasteet, tunnettava asiaan liittyvä terminologia ja hallittava prosessi ja työmenetelmät sekä osattava lopuksi soveltaa tätä kaikkea käytäntöön.” (Tuulaniemi, 2020, 58) Palvelumuotoilu on prosessi ja työkaluvalikoima.

Palvelumuotoilusta löytyy useita prosessikaavioita. Tutuin on ehdottomasti Ideon tuplatimanttimalli (kuva11), josta on tehty erilaisia variaatioita. 1.timantti keskittyy tiedonkeruuseen ja määrittelyyn ja 2. toteuttamiseen yhteiskehittämisen avulla. Perinteinen palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessi on iteroiva. (design council, 2019). “Iteratiivisella toimintatavalla (kehittäminen – tulos – arviointi – analyysi – kehittäminen) suunnittelusykliä voidaan toistaa tehokkaasti niin kauan, että osaratkaisu täyttää määritetyt tavoitteet.” (tuulaniemi,2019,115)

Tuulaniemi kuvaa palvelumuotoilun prosessin osatekijöiksi seuraavat vaiheet (Tuulaniemi, 2020,126): määrittely (aloittaminen ja esitutkimus), tutkimus (asiakasymmärrys ja strateginen suunnittelu), suunnittelu (ideointi ja konseptointi), palvelutuotanto (pilotointi ja lanseeraus) ja arviointi (jatkuva kehittäminen).

Tuulaniemen kaavio viereisellä sivulla kuvaa uuden palvelun prosessin



Kuva11:Työni hyödyntää palvelumuotoilun yleisestä iteroivaa prosessimallia (tuplatimanttia) (Design Council, 2019), joka on kehitetty alun perin 2004 visualisoimaan suunnitteluprosessia. Tuplatimantille tyypillistä on eteneminen laajentaen timanttia ja supistaen kohti määrittelyä tai ratkaisua.

tarkemmin (kuva12B). Tuulaniemi muistuttaa, että kaavio kuvaa olemassa olevaa palvelua. Työympäristöä kehitettäessä prosessia voidaan käyttää soveltuvin osin ja siinäkin prosessin laajuus ja toteutus vaihtelevat suunnittelukohteittain. Tuulaniemen palveluprosessin fokus liittyy enemmän palvelun tuottamiseen markkinapositioneen ja liiketoimintamalleineen.

Prosessin osat	MÄÄRITTELY		TUTKIMUS		SUUNNITTELU		PALVELUTUOTANTO		ARVIOINTI
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Vaiheet	ALOITTAMINEN	ESITUTKIMUS	ASIAKASYMMÄRRYS	STRATEGINEN SUUNNITTELU	IDEOINTI JA KONSEPTOINTI	PROTOTYPOINTI	PILOTOINTI	LANSEERAUS	JATKUVA KEHITTÄMINEN
Suunnittelun painopiste	YMMÄRRYS & MALLINUS: loppuasiakkaat, markkina, liiketoiminta, toteutustavat - mahdollisuuksien kartoitus ja palveluidean hahmottaminen				RATKAISUJEN SUUNNITTELU:	rajaus ja vaiheittainen kehitys suunnittelu-testaus-suunnittelu -syklissä - ratkaisuvaihtoehdot, suunnittelun kohdentaminen, palvelun kiteytys ja toteutuksen valmistelu			
Vaiheen kuvaus	Organisaatio määrittelee tarpeensa ja tavoitteensa kehitystyölle.  - organisaation strategiset tavoitteet - aikataulu - budjetti - kohderyhmät - resurssit	Palvelun tuottavan organisaation nykytila ja tavoitteet. Analyysi palveluntuottajan toimintaympäristöstä.  - visio - strategia - markkina- ja kilpailutilanne - toimintaympäristö - liiketoimintamalli - tavoitteet - kohderyhmä-määrittelyt - Business case - asiakastutkimus-hypoteesien rakentaminen	Organisaation asiakkaiden tarpeet ja toiveet.  Tutkimus määritellyn kohderyhmän arjesta.  Palvelua tuottavien henkilöiden tavoitteet ja tarpeet.  Toiveet, tiedostetut ja tiedostomattomat tarpeet.	Palveluntuottajan erottautumistekijöiden ja markkinaposition määrittäminen.  Liiketoiminta- ja ansaintamallin suunnittelu.  - asiakasstrategiat - mahdollisuuksien kartoitus - strategiset valinnat - brändipositiointi	Ideoidaan ja kuvataan ratkaisuja kerrytettyyn ymmärrykseen, tunnistettuihin mahdollisuuksiin ja tehtyihin rajauksiin perustuen. Testataan ideoita kohderyhmillä jo varhaisessa vaiheessa.  Yhteiskehittämistä kohderyhmien kanssa.  Toimiviksi testattujen ideoiden jatkokehitys.  Palvelun mittareiden määrittäminen.	Testataan palvelukonseptien elementtejä kohderyhmien kanssa.  Palvelun kriittisten osien tunnistaminen.  Palvelukanavien määrittely.  Kanavastrategiat.	Käytännön pilotit markkinoilla.  Esilanseeraus.  Beta-versio testattavaksi.  Palvelun kehittäminen saadun palautteen mukaan.  Liiketoiminta- ja ansaintamallien tarkentaminen.	Palvelukuvaus - dokumentointi - henkilökunnan roolitus, vastuut ja tehtävät - Blueprint  Implementointi markkinoille  Palvelun lanseeraus - sisäinen valmistus ja käyttöönotto - julkinen lanseeraus  Palvelun mittareiden täsmentäminen.	Palvelun kehittämisen vaikutuksien mittaaminen ja arviointi - asiakaskokemus - liiketoiminta-arvo  Palvelun kehittäminen saadun palautteen ja tarpeiden mukaan.  Palvelun siirtyminen kehitystilasta tuotantotilaan.
Vaiheen tavoite	Suunnitteluhaasteen määrittely ja kuvaus.	Luoda ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista.	Kasvattaa ymmärrystä käyttäjien (palvelun tuottavan henkilökunnan sekä asiakkaiden) tarpeista, tavoitteista, odotuksista, arvoista ja toiminnan motiiveista.	Tarkentaa strategiselta kannalta palvelun tuottavan organisaation tavoitteita.	Kehittää vaihtoehtoisia ratkaisuja suunnitteluhaasteeseen organisaation tavoitteiden ja asiakkaiden tarpeiden ohjaamina.	Suunnitella kehitettävää palvelua testaamalla ideoita ja konsepteja vuorovaikutustilanteissa.	Viedä palvelukonseptit markkinoille asiakkaiden arvioitavaksi. Palvelukonseptin hiominen saadun palautteen avulla.	Vaiheen tavoitteena on antaa kaikille palveluun liittyville osapuolille ymmärrys mitä resurssija palvelun toteuttaminen vaatii.	Palvelun vakioiminen tuotantotilaan.  Jatkuva kehittäminen.

Kuva12B: palvelumuotoilun prosessikaavio, sovellettavissa tarpeen mukaan (Tuulaniemi,2020,130)

## 2. Projektinhallintaprosessi

Seuraavaksi kävin läpi paljon projektinhallintaan liittyvää tietoa. Alussa on hyvä määritellä projekti. “Projekti alkaa päätöksellä ja loppuu, kun sille asetetut tavoitteet on saavutettu, kun on todettu, ettei niitä voida saavuttaakaan tai kun projektille ei enää ole tarvetta. Projekti poikkeaa monista muista toiminnan organisointitavoista erityisesti päämääräsuuntautuneisuutensa, väliaikaisuutensa ja ainutkertaisuutensa vuoksi.” (Rakennustieto, 2017,6)

Prosesseja vertaillessa nousi esiin, että rakentamisalalla perinteinen suunnittelu- ja rakentamisprosessi on luonteltaan lineaarinen (waterfall) ja täten toisinaan jopa jäykkä, sillä se perustuu puhtaasti tehtävien osittamiseen, aikatauluun ja työn jaksottamiseen (Verzuh, 2008). Palvelumuotoilussa vaiheet kiertävät kehää (iterointi) ja käytännössä menevät limittäin.

Verzuh nostaa kirjassaan esiin mitä kehitysprosessilla voidaan saavuttaa. “Kun yritys luo johdonmukaisen kehitysprosessin, se saavuttaa useita etuja: 1.He institutionalisoivat parhaat käytännöt vaativiin tuotevaatimuksiin ja tehokkaiisiin menetelmiin tuotteidensa ja palveluidensa luomiseen. 2.Laatu nousee ja kustannukset laskevat, koska menneisyydestä opitut opetukset integroidaan heidän kehitystoimintaansa. 3.Arviointista tulee tarkempaa, koska aikaisempien projektien todelliset suorituskustannukset on helpompi korreloida tuleviin projekteihin.” (Verzuh 2021, kappale4)

Projektinhallintaan perehtyminen tutkimusvaiheen alussa muodosti käsitystä siitä, että rakentamisessa käytettävä perinteinen prosessimalli

(kuva15) tarvitsee tuekseen palvelumuotoilun prosessin hallitsemaan käyttäjien osallistumista hankkeeseen. Opin matkan varrella, että uusin projektinhallintaprosessi on jo ottanut huomioon muotoiluajattelusta tutun lähestymistavan ja Eric Verzuh on päivittänyt sen ainakin projektinhallinnan teokseensa PMBOK (6.0, 2021). Verzuhin mukaan nykyään eri näkökulmat tukevat projektissa toisiaan ja projektinhallinnan tueksi tarvitaan erilaisia ketteriä prosesseja (kuva14). Tuotekehitysprosessi ja projektinhallinnan prosessi eivät sulje toisiaan pois. Molempia tarvitaan. “The project management toolset still lacks the ability to guarantee that we are building the right product and building it correctly. That is the job of a product development process, also known as a methodology or as a framework for product development.” (Verzuh, 2021, kappale4)

Projektinhallinnan näkökulmasta yhteistä kaikille projekteille ja niihin liittyville prosesseille on aikataulu, määritetyt tavoitteet (resurssit/ budjetti), vaiheiden lopputulokset ja jäsentäytyminen jatkumoksi (kuva15). Prosessiin voi kuulua myös luovutusajat, vastuut ja roolit. (Verzuh 2008)

Kysymys tässä opinnäytetyössä kuuluu, miten prosessit yhdistyvät tai miten suunnitteluprosessi tulee muokata osallistavaksi työympäristönsuunnitteluprosessin konseptiksi, jotta sitä voidaan käyttää yksilöllisten projektien pohjana.

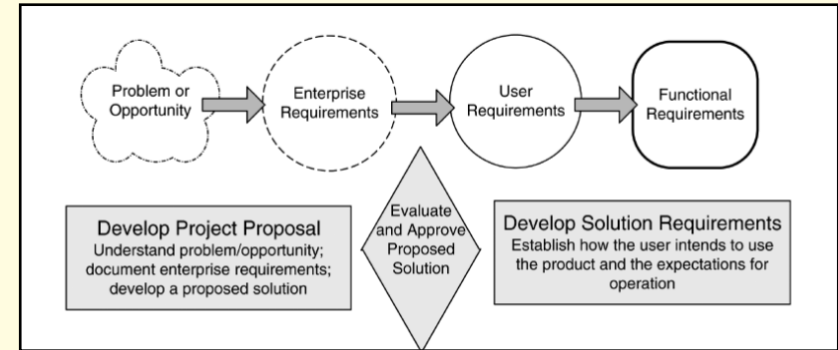
Yleensä prosessi etenee rakentamisen prosessin kautta systemaattisesti ja lineaarisesti. Aloitusvaihe on tärkeä (kuva13) ja projektit ovat aina ainutlaatuisia, joten jokaista hanketta varten tehdään oma projektisuunnitelma (aikataulu, budjetti, resurssit, tehtävät).

Yleisesti rakentamisessa keskitytään suunnitteluvaiheeseen, koska rakentamisvaiheessa muutoksien tekeminen on kalliimpaa. (Verzuh, 2021)

	Initiating	Planning	Executing	Monitoring & Controlling	Closing
<b>Project Integration Management</b>	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Work 4.4 Manage Project Knowledge	4.5 Monitor and Control Project Work 4.6 Perform Integrated Change Control	4.7 Close Project or Phase
<b>Project Scope Management</b>		5.1 Plan Scope Management 5.2 Collect Requirements 5.3 Define Scope 5.4 Create WBS		5.5 Validate Scope 5.6 Control Scope	
<b>Project Schedule Management</b>		6.1 Plan Schedule Management 6.2 Define Activities 6.3 Sequence Activities 6.4 Estimate Activity Durations 6.5 Develop Schedule		6.6 Control Schedule	
<b>Project Cost Management</b>		7.1 Plan Cost Management 7.2 Estimate Costs 7.3 Determine Budget		7.4 Control Costs	
<b>Project Quality Management</b>		8.1 Plan Quality Management	8.2 Manage Quality	8.3 Control Quality	
<b>Project Resource Management</b>		9.1 Plan Resource Management 9.2 Estimate Activity Resources	9.3 Acquire Resources 9.4 Develop Team 9.5 Manage Team	9.6 Control Resources	
<b>Project Communication Management</b>		10.1 Plan Communications Management	10.2 Manage Communications	10.3 Monitor Communications	
<b>Project Risk Management</b>		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses	11.6 Implement Risk Responses	11.7 Monitor Risks	
<b>Project Procurement Management</b>		12.1 Plan Procurement Management	12.2 Conduct Procurements	12.3 Control Procurements	
<b>Project Stakeholder Management</b>	13.1 Identify Stakeholders	13.2 Plan Stakeholder Engagement	13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.4 Monitor Stakeholder Engagement	

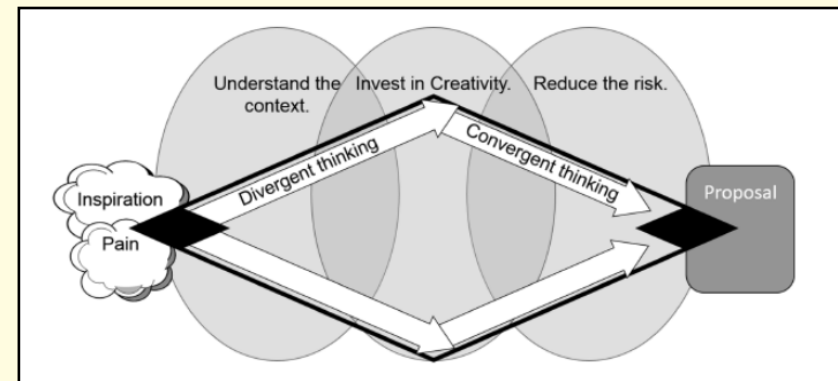
Kuva15, Verzuh, (PMBOK 6.0, 2017, 25),projektiin vaiheet

Kuva13, Verzuh, PMBOK 6.0 2021,79: projektin aloituksen vaatimukset



Kuva14, Verzuh, PMBOK 6.0 2021,81: projektin aloitukseen liittyvä ajattelu

“To consider whether a project is worthwhile, it is useful to reflect on the three dimensions which the design firm IDEO promotes and that were introduced in Chapter 3: viability, feasibility, desirability. 1 These are directly relevant for evaluating a commercial product, but in general they form the lens through which any future project can be judged.” (Verzuh, Eric. PMBOK, 2015,77)



## Projektinhallintaa palveluprosessin kautta

Projektinhallinnan prosessit ovat viety pitkälle ja projektipäälliköt ovat oma ammattikuntansa, jotka ovat erikoistuneet viemään prosessia rakennushankkeiden läpi. Arkkitehtitoimistossa projektiarkkitehti hoitaa projektipäällikön tehtäviä yhdessä muun hankkeen projektiryhmän vastaavien kanssa. Verzuh kuvaa projektipäällikön tehtäväkuvaa, johon kuuluu puhtaasti rautakolmiosta (kustannukset,tehtävä,aika) ja sitä kautta laadusta huolehtiminen ja projektiviestintä.

“Rakentamisvaihesuunnittelu pyritään tekemään yhteistyössä eri töiden vastuuhenkilöiden kesken.” (Rakennustieto, 2017,106) Tämän ansioista itsessään eri osapuolien yhteistyö paranee ja tässä vaiheessa voidaan huomioda myös samanaikaisesti kehitettävä osallistamisohjelma ja prosessi. Prosessiryhmät (kuva16) esittää perinteisempää projektin etenemistä aloituksesta lopetukseen ja kaaviossa näkyy vastaavuuksia Eric Verzuhin projektinhallintaprosessiin.

Aloituis	URAKKA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Määritellään tai annetaan hankkeelle tai hankkeen vaiheelle lupa edetä.	KILPAILUTETTU	tarve-seelivys	han-ke-suun-nitte-lu	luonnos	ARK rak. lupakuvat	ARK, RAK, LVIS urakka-kuvat	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma
Määritellään ja jalostetaan tavoitteita sekä suunnitellaan toimintatapa, jolla saavutetaan projektin tavoitteet.	SUUNNITTELU & TOTEUTUS	tarve-seelivys	han-ke-suun-nitte-lu	luonnos	ARK rak. lupakuvat	ARK, RAK, LVIS urakka-kuvat	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma
Koordinoidaan ihmiset ja muut resurssit toteuttamaan projektisuunnitelma.	SUUNNITTELU & TOTEUTUS	tarve-seelivys	han-ke-suun-nitte-lu	luonnos	ARK rak. lupakuvat	ARK, RAK, LVIS urakka-kuvat	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma
Valvotaan projektia ja mitataan projektin edistymistä säännöllisin väliajoin jotta löydetään ristiriidat suunnitelmissa, ja jotta voidaan tarvittaessa ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin.	OMA-PERUSTAINEN GRYNDAUS	tarve-seelivys	han-ke-suun-nitte-lu	luonnos	ARK rak. lupakuvat	ARK, RAK, LVIS urakka-kuvat	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma
Hyväksytään virallisesti lopputulos ja viedään projekti tai sen vaihe hallitusti loppuun.	OMA-PERUSTAINEN GRYNDAUS	tarve-seelivys	han-ke-suun-nitte-lu	luonnos	ARK rak. lupakuvat	ARK, RAK, LVIS urakka-kuvat	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma	työmaan toteutus & ARK, RAK, LVIS toteuma

kuva16: (Rakennustieto, 2017,13) ) prosessiryhmät Kuva17: (Rakennustieto, 2017,41) hankeaikataulu

Rakennuttajan aikataulupäätökset hankeaikataulua varten (kuva17) -kuvassa uudenlainen yhteiskehittämisen malli voidaan tarvittavilta osin sisällyttää suunnitteluun. Rakennushankkeen suunnittelun ja ajallisen ohjauksen-kirjassa tuodaan esiin suunnitelma-aikataulun ohjaamiseen liittyvät yhteiskehittämisen tilanteet: “tilaajan avoimien lähtötietojen palaverit, suunnitelmamuutoksien hyväksymiskokous, yhteistyössä lisä- ja muutostyömenettelyn kanssa sekä käyttäjien kanssa pidettävät suunnittelukokoukset..Käyttäjien ja tilaajan suunnitelmien hyväksyminen ja muutosprosessin hallinta on hankekohtaisista reunaehdoista riippuva. Suunnittelun ohjaajan on luotava tilaajan kanssa menettelymalli käyttäjän ja tilaajan suunnitelmien hyväksymiselle ja muutoksien hallinnalle” (Rakennustieto, 2017,50) Prosessissa on kuvattu käyttäjäpalaverit ja päätöksenteko- ja muutosprosessit.

Taustatutkimus todentaa, että työympäristön kehittämishankkeessa on erityisen tärkeää sisällyttää palvelumuotoiluprosessi projektin urakka-aikatauluun ja huomioida päätöksentekoprosessien osallistava vaikutus heti alussa hanketta määritettäessä.

Verzuh kuvaa, kuinka “kehitysprosessin ja projektinhallinnan välillä on vahva suhde, mutta ne ovat kaksi erilaista, toisiaan täydentävää prosessia. Kehitysprosessi selittää, mitä työ on ja miten se tehdään oikein. Projektijohtaminen painottaa viestintää ja koordinaatiota, jotta työ sujuu tehokkaasti.” (Verzuh 2020,21) Molemmat tulee huomioida työympäristöjä kehitettäessä.

## Projektinhallintaprosessin ja palvelumuotoilun haasteista

“On tärkeää laajentaa muotoilun osaamista ja katsantokantaa jo määrittelyvaiheeseen, jotta ymmärretään palvelua tuottavan organisaation tavoitteet sekä käytettävissä olevat resurssit. Toisaalta osaamista ja läsnäoloa on levitettävä myös palvelun tuotanto- eli implementointivaiheeseen, koska palvelun menestyminen kannalta on kriittistä, että yrityksen tavoitteet ja asiakastutkimuksessa saatu tieto siirtyvät palvelun tuotantoon asti.” (Tuulaniemi,2020,126) Tuulaniemi tuo esille palvelumuotoiluprosessin yhteensovittamisen kokonaisprosessiin.

Tavoitteena on, että erityisesti suunnittelijoille muodostuu palveluprosessin kautta ymmärrys käyttäjäsyötteen ja yhteiskehittämisen tavoitteista ja resursseista. Vaikka jokainen suunnittelutyö on uniikki, pyritään prosessin avulla varmistamaan, että kerätty tieto siirtyy tuotantoon, eli toteutussuunnitelmiin ja lopulta rakentamiseen.

Suunnittelun ja yhteiskehittämisen täytyy olla oikea-aikaista ja kokonaisvaltaista, jotta osallistamisen tuloksilla on mahdollisuus jalkautua suunnitteluun projektin tavoitteiden mukaan, vastata tehokkuusajatteluun ja toimia resurssiviisaasti.

Nostoja opeista, joita Verzuh projektinhallinnan näkökulmasta tähän työhön ovat tuoneet: Prosessin ohjauksessa tärkeintä on sen ohjaaminen ja hallinta sekä viestintä. Sen myötä tunnistettuja haasteita yhteiskehittämisessä on perinteisen rakennushankkeen

projekti aikataulun tietynlainen joustamattomuus, tehokkuusajattelu ja tiukat aikataulut ja resurssit.

Palvelumuotoilun mukaan ottaminen vie enemmän aikaa ja resursseja kuin suoraviivainen suunnittelu- ja rakennusprojekti. Toisaalta palvelumuotoilu antaa hankkeelle mahdollisuuden vastata paremmin tarpeeseen ja suunnittelusta tulee laadukkaampaa relevantin tiedon ja ymmärryksen avulla. Tähän pureutuvat myös Koivisto, Säynätkari ja Forsberg Palvelumuotoilun bisneskirjassa kappaleessa “palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt”, tuoden esiin vielä laajemmin, mitä arvoa palvelumuotoilu tuottaa (2019,151-159).

Tuulaniemi nostaa esiin, kuinka projekteissa on kyse paljon muusta kuin rahallisesta säästöstä ja tehokkuudesta. “Tuotantoprosessin tehostaminen ja materiaali- ja logistiikkaratkaisut eivät enää ratkaise kilpailua markkinoilla.” (Tuulaniemi,2020,67)

Opinnäytetyössä etsitään keinoja, miten projektinhallinta ja palvelumuotoilu voivat täydentää toisiaan ja miten projekti voi edetä näiden kahden vuoropuheluna. Etsin myös esimerkkejä siitä, miten nämä on jo saatu toimimaan yhdessä.

Seuraavaksi tulossa lyhyitä prosessikatsauksia näiden teemojen ympärille tuotantoprosessiin (Lean Rakentaminen), palvelumuotoiluun työympäristöissä ja tuotekehityksessä ja lopuksi fasilitointiprosessi.



### 3. Lean rakentaminen (Lean Construction)

Esittelen seuraavaksi löydökseni Lean rakentamisen avainkohdista. Lean rakentaminen (Lean Construction) on Lean-ajattelun sovellus rakennusalan organisaatioille.

“Lean-ajattelu voidaan tiivistää kolmeen kohtaan (kuva18A):

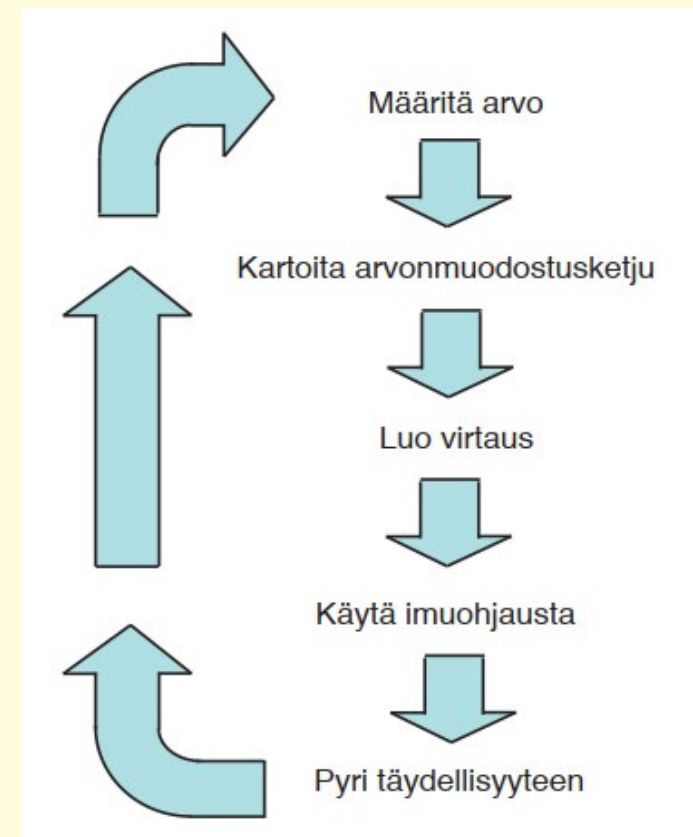
- luodaan virtaus (flow) systeemin läpi ilman häiriöitä ja ylimääräistä aikaa
- kulttuuri, jossa kaikki ihmiset ovat mukana jatkuvassa parantamisessa sekä
- imuohjaus, jossa toiminnot tapahtuvat ainoastaan tarpeen vaatiessa tai tilauksesta.

Imuohjaus on tuotannon ohjausta, jossa seuraavan työvaiheen tarve määrittelee sen, mitä edellisen työvaiheen on tuotettava. Menetelmä auttaa poistamaan turhia välivarastoja ja lyhentämään läpimenoaikoja.“ (Rakennustieto, 2017, 13)

Lean-ajattelu inspiroi minua prosessina ja siinä on mielestäni paljon teemoja, joita ottaa mukaan yhteiskehittämisen prosessiin. Mielenkiintoista Lean-ajattelussa on sen ketteryys ja näkemys kulttuurista, jossa kaikki ihmiset ovat mukana jatkuvassa parantamisessa. Täten, työympäristön palveluprosessin tulee olla tietyllä tasolla räätälöitävä ja skaalattava, ja sitä kautta varastoa tai turhia läpimenoaikoja ei täten synny (suunnittelussa). Työympäristön yhteiskehittämisen prosessin tulee olla konsepti, jota kehitetään vastaamaan juuri sen hetken asiakastarpeeseen.

Leanin liittyy keskeisesti myös oppiminen ja jatkuva parantaminen, jonka tulisi olla osana myös työympäristöjen suunnittelua ja tilojen kehittämistä tulevaisuuden työnteon tarpeita varten. Vaiheiden edistymisen jälkeen tarvitaan iteroivia palautekeskusteluja, joissa seuraava vaihe ja eteneminen määrittyvät tarkemmin.

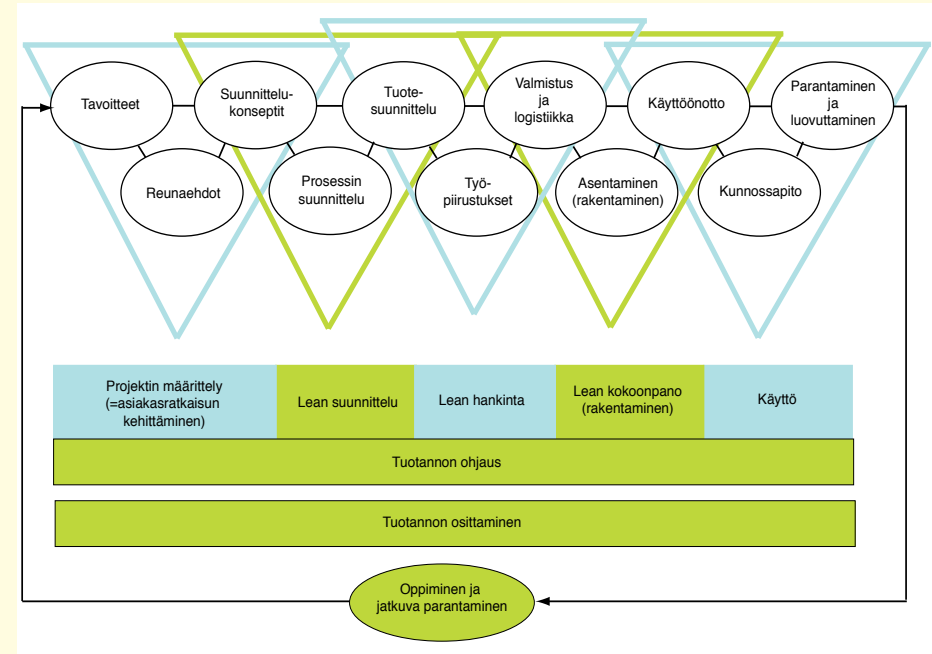
Kuva18A: (Rakennustieto, 2017,10) Lean ajattelun periaatteet



Lean rakentamisen “tiimin tavoitteet lähtevät asiakkaiden tarpeista eli oikea tuote, oikeaan hintaan ja sovitussa aikataulussa toimitettuna. Toinen merkittävä yhteinen tavoite on eliminoida hukkaa projektitoimituksen aikana ja jakaa siitä saatavat hyödyt projektiosapuolille.”(Rakennustieto, 2017, 15)

Tiimin tavoitteita mittaroidaan budjetissa pysymisen näkökulmasta, mutta myös työntekijänäkökulmasta.

Mielestäni Lean-prosessin kolmioiden sisältö (Kuva18B) on jo valmiiksi hyvin lähellä työympäristösuunnittelun prosessivaiheita alun ymmärrys-vaiheesta lopun käyttöönottoon ja parantamis- ja luovuttamisvaiheeseen. Täten, kuhunkin Lean projektirakentamisen vaiheeseen on yhdistettävissä palvelumuotoilun periaatteita ja työkaluja yhteisten tavoitteiden (sekä projektinhallinnallisten, tilaajan raamien että käyttäjien tarpeiden) saavuttamiseksi työympäristöhankkeissa.



Kuva18B: (Rakennustieto, 2017,16) Lean tuotantosysteemin rakenne

Lean projektipohjainen tuotantosysteemi (Lean Project Delivery System - LPDS) on Toyotan tuotantojärjestelmää (Toyota Production System, TPS) vastaava yleinen, tuotantopohjainen projektinhallintajärjestelmä, jonka avulla Lean rakentamisen periaatteet voidaan ottaa projektituotannon käyttöön. LPDS-mallia on maailmalla käytetty Lean rakentamisen periaatteiden siirtämisessä projektituotantoon muun muassa vaativissa sairaalahankkeissa. (Rakennustieto, 2017, 15)

## 4. Muita prosesseja eri kokoisista yrityksistä

Prosessinkehitys vaatii asioiden näkyväksi tekemistä, joten on luontevaa, että ajatuksia visualisoidaan systemaattisiksi konsepteiksi ja prosessiksi.

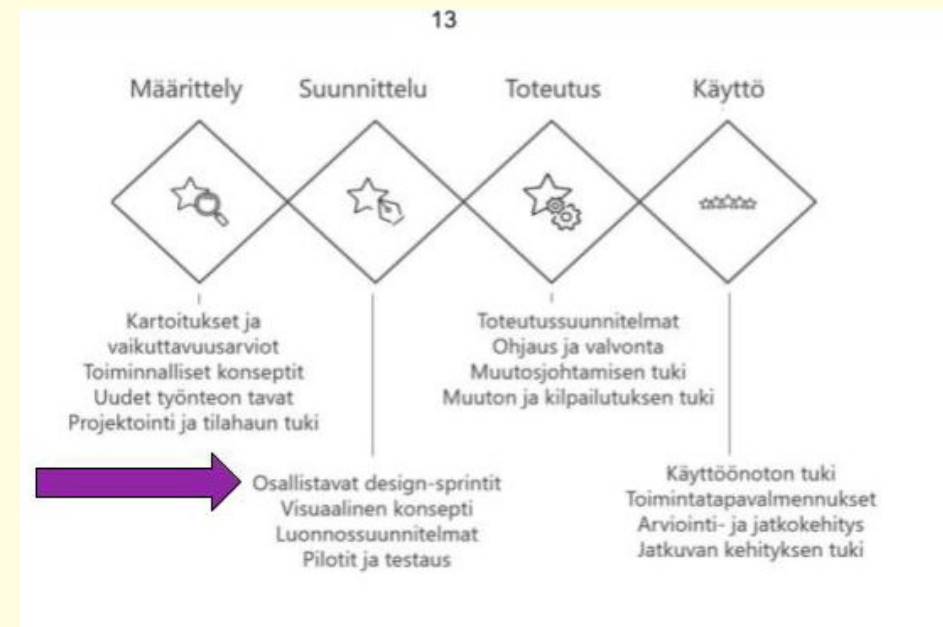
Tutkimusvaiheessa löytyi useita yrityksiä, jotka esittelevät avoimesti omaa (yhteiskehittämisen)prosessiin. Toiset yritykset hyödyntävät prosessikuvausta markkinoinnissa, toiset pitävät sisäisenä tietonaan. Käytän esimerkkeinä yrityksiä, jotka ovat mielestäni onnistuneet prosessinkuvauksessa, ovat avoimia ja laittavat ihmiset/käyttäjät kehittämisen keskiöön. Avaan lyhyesti IBM:n tuotekehitysprosessia sekä Workspacen ja Pinto designin työympäristönkehitysprosessit.

Workspace:

Workspace on rakentanut palvelunsa tuplatimanttimaisten palvelumuotoiluprosessin ympärille (kuva19) neljäksi eri timantiksi (määrittely, suunnittelu, toteutus ja käyttö). Tähän pureutuu Päivi Vesalainen tarkemmin opinnäytetyössään käyttäjälähtöisyys työympäristömuutoksessa (2019).

Erityispiirteenä yrityksen nettisivuilla Workspace kuvaa mittaroinnin tärkeyttä. “..kaikki toteuttamamme projektit kytkeytyvät asiakkaan tavoitteisiin ja strategiaan. Lähtökohtana on myös, että muutos voidaan todentaa mittaamalla ja mallintamalla. Olemmekin viimeiset vuodet panostaneet merkittävästi mittaamiskyvykkyYTEemme lisäämiseen.” (Workspace, 2021)

Kuva19: (Vesalainen P., 2019, 13) Workspace suunnitteluprosessi

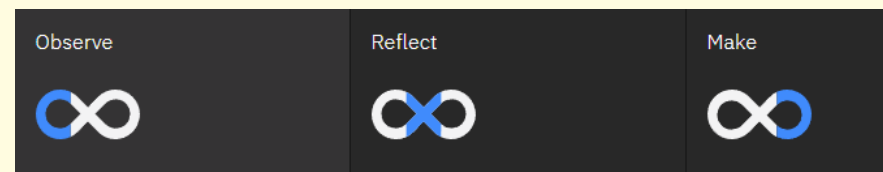


IBM:

IBM on luonut kokonaan oman brändätyn muotoilu-ajatteluprosessinsa, jonka opiskelin ilmaisen verkkokurssin muodossa. The Loop (kuva21), perustuu lyhyesti tarkkailun kierteeseen, reflektointiin ja tekemiseen. Se on ihmiskeskeinen kolmivaiheinen tuotekehitysprosessi (kuva20). 1.tarkkaillaan ja ymmärretään nykytila (observing)2.reflektoidaan ja kuvitellaan tulevaisuutta, 3.tekemisvaihe (making), jossa rakennetaan menestystä ja opitaan virheistä. Erityistä prosessissa olivat pitkälle viety brändäys ja oma termistönsä esim: IBM keys (tekniikat), hills (tehtävänkuvaus,tavoite), erilaiset sidosryhmät kuten esim. playbacks (käyttäjäpersoonat), sponsorit (todelliset käyttäjät) (IBM, 2022. The Principles)

*“Human needs fundamentally don’t change. The ways we address them do.”  
(IBM,2022 enterprise design thinking)*

Kuva21: IBM 2022, prosessi



Kuva20: kuvakaappaussarja: (IBM Enterprise design thinking, prosessin vaiheista Observe - reflect - make, 2022)

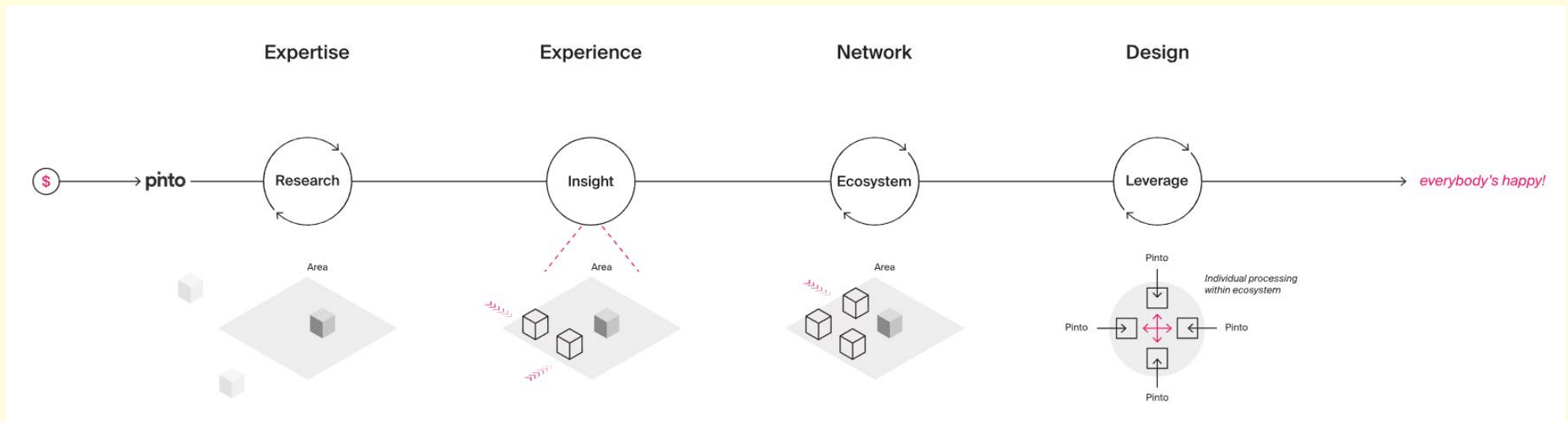
<p><b>Explore possibilities</b> Don't wait until an idea is perfect—it won't happen. Think with your hands to uncover new ideas in real time. Find out what works and what doesn't. Take advantage of happy accidents. When you've run out of ideas, invite others to respond, remix, and transform what you've made. You never know what you might learn from others.</p>	<p><b>Get to know each other</b> Cultivate a common identity by discovering what unites you as a team. Get to know each other as people and build empathy with them as you would with your users. Take stock of the diversity of perspectives. Acknowledge everyone's strengths and think of your own limitations as an opportunity for others to shine.</p>	<p><b>Get to know users</b> Empathy begins with getting to know people as people, not just as users. Ask open-ended questions about how they live and work. Listen to their stories to understand their hopes, fears, and goals that motivate them. Better yet, put yourself in their shoes to absorb the highs, lows, and nuances of their lived experiences first-hand.</p>
<p><b>Communicate ideas</b> Are we seeing the same thing? A picture is worth a thousand words, so don't tell people your idea; show them. Get your ideas across by making something that expresses your intent. Come up with your story and show them why it matters.</p>	<p><b>Align on intent</b> If you find yourselves drifting out of alignment, slow down and examine the intent and motivations behind your work. Come to a common understanding of your users, the problem you're solving, and the outcome you're working to achieve together. Take stock of the work you're doing and make sure it's aligned with your team's big picture mission.</p>	<p><b>Understand context</b> Your users don't live in a bubble. They're often part of complex, interdependent systems of people and processes that work together to achieve a greater goal. Watch users interact with the people and tools in their environment. Find out who they rely on and who relies on them. Sometimes the most effective way to help your users is to help the people around them.</p>
<p><b>Prototype concepts</b> Prototypes are experiments that help to validate or invalidate your hypotheses and assumptions. Although it's helpful to think of everything you make as a prototype, low-fidelity prototypes can help simulate ideas and test hypotheses quickly and cheaply. No need to make it perfect—just make it appropriate for the feedback you need.</p>	<p><b>Uncover new insights</b> As you take in new information, take stock of what you know and what you don't know. Synthesize your knowledge to uncover hidden insight that illuminates the path forward. An insight isn't restating an observation—it's a leap in clarity, reframing your point of view and changing your convictions about what's important.</p>	<p><b>Uncover needs</b> Your users won't always be able to express their needs, so it's your job to read between the lines and uncover them. Reveal their challenges and figure out what's at stake if they fail. Find out how they measure success and where their existing solutions fall short.</p>
<p><b>Drive outcomes</b> Once you've committed to an idea, turn your intent into an outcome. You don't need to know everything to get moving. Listen, learn, and course-correct as you work out the details. Remember: everything is a prototype—even in-market solutions. Fail early and learn fast.</p>	<p><b>Plan ahead</b> As your understanding evolves, don't move forward blindly. Decide together on your next move. You can either take another loop, or put a stake in the ground and commit to an idea. Whatever you decide, make sure you're all clear on what you're doing next.</p>	<p><b>Listen for feedback</b> Test your ideas, assumptions, and prototypes by putting them in your users' hands. Observe their interactions, listen carefully, and capture their feedback as faithfully as you can. Take care to avoid leading questions.</p> <p>Remember: this isn't about selling ideas or seeking approval. It's about discovering new opportunities to improve your project's outcome.</p>

## Pinto Design:

“Tyypillinen suunnitteluprosessi pitää sisällään kick-offin, osallistavan työpajan 1-3 kpl, luonnostelun, benchmarkkauksen, yrittäjän haastattelun, toisinaan myös asiakasrajapinnan haastattelut.” (Pinto Design 2022, palvelut, Palvelumuotoilu) Suunnitelmien tuottamisen sujuvuus on oleellinen laadukkaan prosessin tuottama arvo. Pinto Design sekä Workspace molemmat kertovat nettisivuillaan hyödyntävänsä “Sprint”-metodia työssään.

Lisäksi Pinto Design esittelee tyypillisen palveluprosessinsa (kuva22), joka muiden toimijoiden tapaan hyödyntää palvelumuotoilua. Tämä oli mielestäni mielenkiintoista ja tähän liittyy myös omat opintoni palvelumuotoilun ja Sprint-metodin (J.Knapp, 2016) parissa.

Kuva22: Pinto Design 2022, palvelut



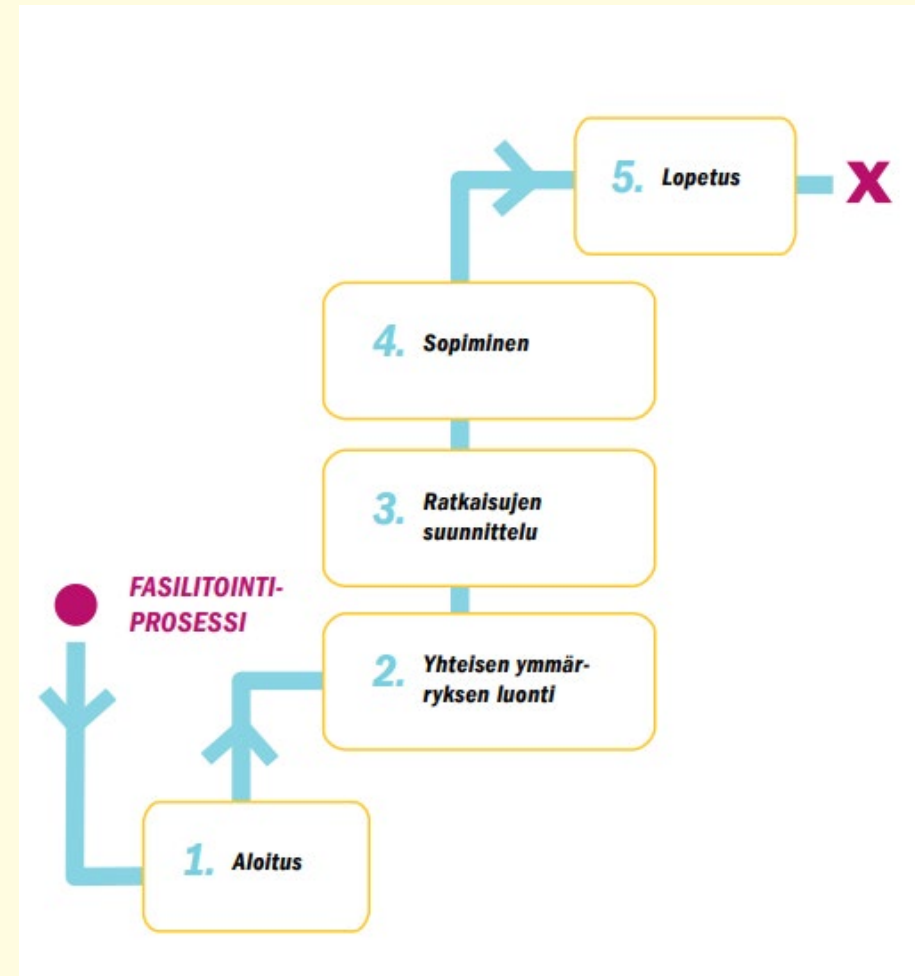
## 5. Fasilitointiprosessi ja työpajat

Fasilitointi tarkoittaa ihmisten yhdessä työskentelyn ohjaamista. Periaatteena fasilitoinnissa on, että jokainen ryhmän osallistuja osallistuu ja voi vaikuttaa työskentelyyn. Kun tulee kuulluksi, seurauksena on myös osallisuuden tunne. Yhteiskehittäminen tapahtuu fasilitoimalla (eli ohjaamalla) työpajoja ja kutsumalla käyttäjät mukaan yhteiskehittämiseen (Nummi,2007, Fasilitaattorin käsikirja).

On tunnistettu osallisuuden arvo ja mukana olon tunteesta syntyvä merkityksellisyys sekä hyödyksi oleminen. Laadukkaat työpajat tukevat kaikkia näitä. Vieressä yksinkertaistettu fasilitointiprosessi (kuva23). Fasilitointiprosessi mukailee palvelumuotoiluprosessia, ja sen vaiheet ovat aloitus, yhteisen ymmärryksen luonti, ratkaisujen suunnittelu, sopiminen ja lopetus.

”Hyvä fasilitoija on opettaja, psykologi ja strategi. – Fasilitoija voi jakaa suunnitteluajatteluprosessin ja auttaa työntekijöitä soveltamaan sitä jokapäiväisiin kokemuksiinsa, välittämään innostusta suunnittelusta ja muotoiluajattelusta, kuuntelemaan yleisönsä huolenaiheita ja kääntää nämä kipukohdat taitavasti muutuskutsuiksi ja rohkaise myös laajempaan visioon, joka korostaa muutoksen tarvetta.. Hänen tehtävänsä on ennen kaikkea saada muut osallistujiksi suunnitteluprosessiin.” (Lai, 2016)

Tämä yhdistää fasilitoinnin palvelumuotoiluun ja suunnitteluun. Yhdistelmän “avulla pystytään määrittämään, sanoittamaan ja havainnollistamaan suunnittelumateriaalia, jotta niitä voidaan kehittää



Kuva23: Kaihovirta, Raivio, Palojärvi, Osallistaen Heittäytymistarinoita fasilitoijilta, 2019, 21

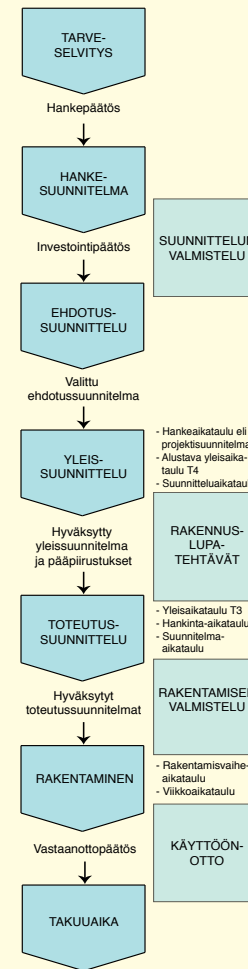
yhdessä.” (Tuulaniemi, 2020,25) Ymmärryksen luonti on avainsana yhteiskehittämisessä ja siinä, että eri sidosryhmillä on valmiudet osallistua keskusteluun.

## Rakennusprosessin sitominen yhteiskehittämiseen

Tämän vaiheen loppuun esittelen vielä rakentamishankkeen hankevaihekaavion (kuva24). Tässä nostona erityisesti tarveselvitysvaihe ja huomio, miten käytännössä jo aikaisessa vaiheessa tarpeet suunnittelulle asetetaan. Kyseessä on suuremman kokoluokan hankkeen vaiheet, jotka yleensä kestävät puolesta vuodesta useisiin vuosiin. Kaavio voidaan nähdä yleispätevä esimerkki suunnitelmien etenemisestä toteutukseen.

Tästä variaationa on myös elinkaarimalli, joka tuo eri osapuolet yhteen varhaisessa vaiheessa. Siinä erityisesti jatkosuunnittelussa tilaaja tarkastaa ja hyväksyy suunnitelmat vaiheittain (RT 103164 Elinkaarimalli hankkeen toteutusmuotona). Hankesuunnitteluvaiheessa huomioitu käyttäjien osallistaminen saattaa voimakkaasti vaikuttaa valittavaan urakkatyyppiin tai toisin päin. Myös urakkatyyppi antaa raameja osallistavalle osuudelle. Tätä aihetta pohtii Kaunisvirta Firan rakennusblogissa, ja tuo esiin esimerkiksi Allianssimallin soveltuvuuden yhteiskehittämiseen (Fira-blogi, Kaunisvirta,2019).

Silloin kun tiedetään, että käyttäjät ja palvelumuotoilu ovat mukana prosessissa, tulee myös osallistamisprosessi sitoa mukaan suunnitteluun heti alussa varmistaen oikea-aikaisuus ja resurssit. Palvelumuotoilua ja yhteiskehittämistä voidaan toteuttaa kaikissa hankevaiheissa riippuen osallistamisen tavoitteesta, sekä suunnittelun, että rakentamisen ohjauksen vaiheissa aivan käytön opastukseen asti. Palvelumuotoilun menetelmät ovat ideaaleja datan keräämiseen yhdessä, ja niiden avulla lähtötietoja voidaan syventää, tuoden eri näkökulmia esiin ja edeten hankkeen tarkempaan määrittelyyn. Kriittistä on, ettei palvelumuotoiluus jää erilliseksi tai irralliseksi prosessiksi.



Kuva 41. Hankkeen vaiheet ja tehtävät päätökset. Muokattu lähteestä: RT 10-11224 Talonrakennushankkeen kulku. Rakennushankkeen vaiheet ja osittelu. 2016.

Kuva24: hankkeen vaiheet ja päätöksenteko  
(Rakennustieto, 2017,42)

## Yhteenveto prosesseista

Teoreettisen analyysin keskeisenä löydöksenä oli, että prosesseja on todella runsaasti (kaavio5) ja lukuisat lähdeaineistot tarjoavat paljon erilaisia lähestymistapoja. Jotkut prosessit ovat lineaarisia, toiset iteratiivisia, jotkut spiraalimaisia. Työssä katsastettiin tarkemmin vain muutamaa prosessiin, niiden sisältämien mielenkiintoisten erityispiirteidensä ja aiheen rajauksen takia.

Tutkimusvaiheessa minulle ei syntynyt ratkaisua yhdestä oikeasta kaiken kattavasta totuudesta, vaan ymmärrys siitä, että prosessimallin täytyy olla sellainen, että se palvelee parhaiten kutakin hanketta ja että se on kaikille sidosryhmille ymmärrettävä. Lisäksi se voi olla myöhemmin myös skaalattava muihin hankkeisiin.

Tutkimusvaiheen löydöksenä voidaan todeta, että projektinhallinnan rautainen kolmio ja palvelumuotoiluprosessi yhdistyvät nykyään toisiaan tukien ja niiden yhteensitominen on hyvä pohja prosessin konseptointiin ja kokonaisuuden projektinhallintaan. Kyse on enemmänkin toimintatavan jalkautuksesta tältä osin.

Huomioni kehittämisessä suuntautuu näiden perusteella alkuvaiheeseen, jolloin hanke määrittyy. “Suunnittelusopimuksissa on varattava riittävät resurssit ristiriidattoman ja toteutettavan suunnittelun aikaansaamiseen. Käyttäjien ja tilaajan suunnitelmien hyväksyminen ja muutosprosessin hallinta on hankekohtaisista reunaehdoista riippuva. Suunnittelun ohjaajan on luotava tilaajan kanssa menettelymalli käyttäjän ja

tilaajan suunnitelmien hyväksymiselle ja muutoksien hallinnalle.” (Rakennustieto, 2017,50)

Tutkimusvaiheen avulla määrittyi lopullinen teoreettinen viitekehys palveluprosessille ja työnmuotoilulle. Mielestäni oli hyödyllistä ja tärkeää käsitellä rakennusprojektin prosessia ja toimintalogiikkaa.

“Palvelut (tässä työympäristöt) tuotetaan usein monimutkaisissa palveluekosysteemeissä, jotka muodostuvat useista fyysisistä ja virtuaalisista ympäristöistä, järjestelmistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Palveluiden (työympäristöjen) tuottamiseen vaikuttavat olennaisesti niin asiakkaat, asiakaspalvelijat kuin erilaiset palveluun liittyvät esineet ja ympäristöt, jotka voivat olla fyysisiä tai virtuaalisia.” (Tuulaniemi, 2020, 66) Yhteiskehittävän työympäristösuunnittelun ominaispiirteitä rakennushankkeessa ovat kompleksisuuden lisäksi iterointi ja suunnitelmien eläminen vielä pitkälle osallistamisprosessin loppua kohden. Lukuisten eri ihmisten kanssa tehtävä tiivis yhteistyö hankkeessa muodostaa haasteita, jotka täytyy ottaa aikataulusuunnittelussa ja työn tuotannonohjauksessa huomioon.

Kuten johdannossa todettiin, tässä ajassa on aivan uudenlaisia haasteita suunnitella työympäristöjä kuin aiemmin. Muutos voidaan myös kääntää mahdollisuudeksi, sillä yhteiskehittäminen on tuonut uudenlaisen ryhmäyhteyden työympäristösuunnittelun kompleksiseen maailmaan.

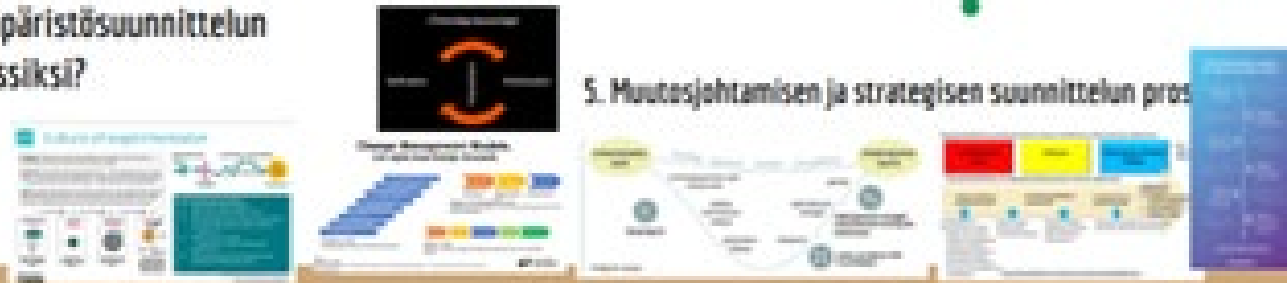


# 5+ prosessit

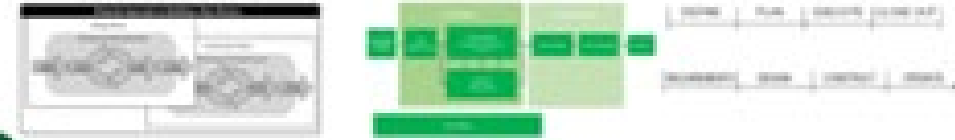
1. Palvelumuotoilu prosessit  
Osallistavan suunnittelun prosessit  
Yhteiskehittämisen prosessit



? (Uusi) palveluprosessi, joka  
Yhdistää edelliset osallistavan  
työympäristösuunnittelun  
prosessiksi?



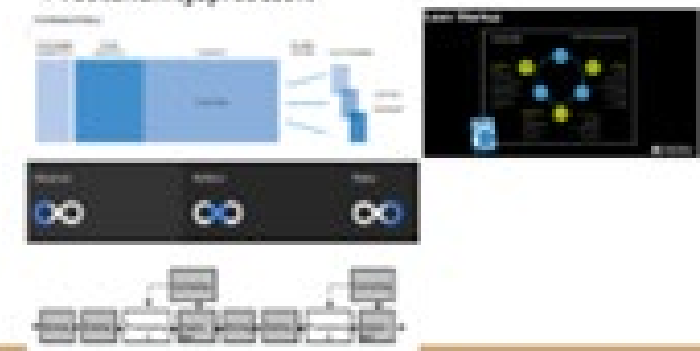
2. Projektinhallinnan prosessit



3. Suunnittelun, muotoilun ja  
tulevaisuusmuotoilun prosessit



4. Tuotekehityksen prosessit



5. Muutosjohtamisen ja strategisen suunnittelun prosessit



Kaavio 5: 5+ prosessit

Yleisesti kuvakaappauksia erilaisista keräämistäni prosesseista, jotka todentavat prosessimallien moninaisuutta, erilaista muotoa ja kirjoa. Prosesseja ei avata työssä tarkemmin.

# 2B.KYSELYTUTKIMUKSET



- Tavoitteena tutkimuksellisessa osuudessa on tutkimuksellisen kehittämistyön ja palvelumuotoilun yhdistäminen. Tähän liittyy tässä työssä tiedonhankintana toteutetut kyselyt yhteistyössä YAMK-opiskelijan Raisa Hämäläisen kanssa.
- Tutkimukset toivat uutta tietoa, validoivat olevaa dataa ja antoivat suuntaa prosessinkehittämistyölle.

## Datan kerääminen ja analysointityökalut

Palvelumuotoilun kehitysoitteeseen liittyy asioiden ymmärtäminen ennen kuin niitä voidaan kehittää. Ainut tapa hankkia relevanttia kokemuksellista tietoa, on kysyä sitä suoraan niiltä, jotka asiasta tietävät. Tässä opinnäytetyössä järjestettiin kaksi taustakyselyä yhteistyössä toisen YAMK opiskelijan, Raisa Hämäläisen kanssa tavoitteena selvittää tarkemmin osallistavan suunnittelun kokemuksia ja todentaa tai hylätä omia hypoteeseja.

Kysely 1 (lomake etänä): Kysely osoitettiin osallistavassa suunnittelussa mukana oleville ammattilaisille, jotka tekevät työkseen osallistavaa työympäristösuunnittelua.

Kysely 2 (lomake etänä): Kysely järjestettiin osallistavassa työympäristösuunnittelussa mukana olleille käyttäjille.

Koko työmäärä kyselyiden suunnittelusta, testauksesta, jakelusta ja purkamisesta toteutettiin yhdessä. Kyselyssä 1 (N=17) saatiin oleellista dataa ja vastauksia, ja se on tämän opinnäytetyön kannalta tärkeää. Kyselyssä 2 (N=5) tutkimusotanta oli melko kapea, ja pääsimme analysoimaan vain muutamien vastaajien tulokset.

Molemmissa kyselyissä ja myöhemmin esiteltävässä haastattelussa kyselyaineiston analysointimuotona käytettiin samankaltaisuuskaaviota Miroon, jonka pohjalta muodostettiin teemoja, yhteenvedot, tärkeät nostot ja kiteytykset. Analyysit perustuvat sekä numeerisen datan tarkasteluun sekä tulkintoihin kyselyvastauksista.

Kyselyiden tuloksena syntyi taulukoita ja kategorioita (samankaltaisuuskaavio), mutta pääosin syntyi käsitteellisiä tuloksia ja niiden tulkintoja hyödynnettäväksi opinnäytetyössä parhaalla katsomallaan tavalla.



## Kysely1: ammattilaiskyselyn tulokset

Toteutimme osallistavaan suunnitteluun liittyvän kyselyn työympäristöjen asiantuntijoille, jotka ovat olleet mukana osallistavassa työympäristön kehittämishankkeessa suunnittelijana/arkkitehtina/työympäristöasiantuntijana tai vaikka palvelumuotoilijana.

Kysely toteutettiin Google Formsin avulla ja kutsu kyselyyn lähetettiin 120 ammattilaiselle, joista 17 vastasi kyselyymme. Kyselyyn vastausaika oli 11-24.4.2022.

Kyselyn tarkoituksena oli taustoittaa tutkimusosuuksiamme ja selvittää, miten osallistavan suunnittelun vaikutukset näkyvät erilaisissa hankkeissa (mm.haitat että hyödyt osallistavalle projektille). Emme kysyneet yksityiskohtaisia tietoja projekteista ja vastaukset käsitellään opinnäytetöissämme täysin anonyymeinä.

Osio 1: Kyselyn tarkoitus, esittely

Osio 2: Lyhyt taustoitus

Osio 3: Käyttäjäsyytteen vaikutus suunnitteluun

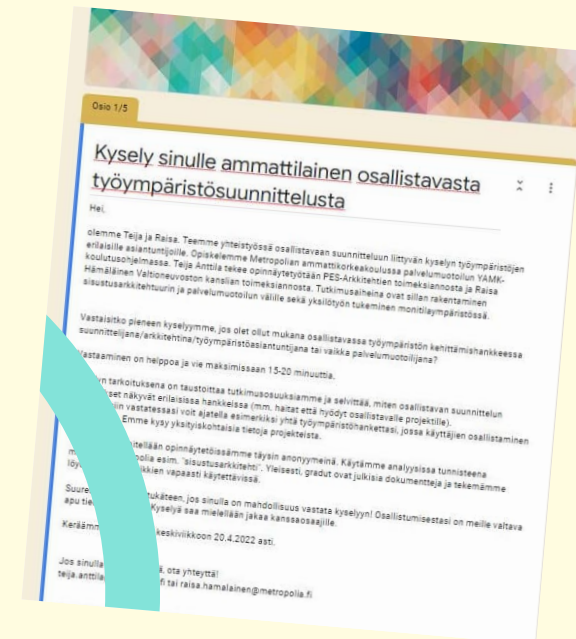
Osio 4: Osallistava työympäristösuunnitteluprosessi

Osio 5: Osallistamisen haitat, hyödyt ja riskit

Sivuilla 50-54 ammattilaisten nostoja kyselyn vastauksista:

*“Aluksi on tärkeää kertoa millä tasolla käyttäjät pääsevät vaikuttamaan ja selventää mitkä linjaukset on jo tehty ja mihin asioihin ei voi vaikuttaa.”*

*“Pääasia, että kommunikointi ja viesti on läpinäkyvää ja selkeää. Tällöin käyttäjille ei tule yllätyksiä ja he pysyvät kokoajan suunnittelussa mukana. Jos on asioita mitä käyttäjät toivovat, mutta ei pystytä toteuttamaan myös näistä tulee avoimesti kertoa.”*



Kuva25: Kysely ammattilaisille

## Ammattilaiskysely: Tuloksien kiteytystä

*“Käyttäjille on tärkeää tulla kuulluksi ja kokea ja nähdä, että heidät on huomioitu suunnittelussa. Myös erittäin tärkeää on saada johto alusta asti mukaan suunnitteluun, jotta käyttäjät ymmärtävät mihin voivat vaikuttaa ja mihin ei. Myös niin, että johto ymmärtää ja huomioi käyttäjien tarpeet.”*

Kuva26-29: Kysely ammattilaisille: erillinen visualisoitu tiivistelmä, jossa nostan esiin kyselyn tuloksia sivuilla 51-54.

# 47%

vastaajista on sitä mieltä, että keskittymistä vaativa yksilötyö aiheuttaa haasteita. Etätyön katsotaan lisänneen keskittymismahdollisuutta.

Ammattilaiset tunnistavat, että osallistavan suunnittelun haasteena on mm. keskittymisen takaaminen työympäristöissä.

- Kun kysyttiin miten aidosti loppukäyttävät ovat voineet vaikuttaa työympäristöhankkeissa toteutuneiden tilakokonaisuuksien lopputulokseen antamallaan käyttäjäsyötteellä, havaittiin haasteita olevan seuraavissa tilatyypeissä: keskittymistä vaativan yksilötyön tilat, paikat rauhoittumiselle ja palautumiselle sekä hybridikouostamisen tilat.

## Mitä vaaditaan onnistumiseen?

Vastaajat sanovat, että osallistavassa tilasuunnittelu-prosessissa neuvotteleva ote johtaa hyviin lopputuloksiin.

- Ammattilaiset kokevat, että Aikataulupaineiden on havaittu laskevan osallistumisintoa.
- Kick-offilla on suuri merkitys osallistavan prosessin menestymiselle.
- onnistumiseen vaikuttavat johdon tuki ja oikea-aikainen osallistaminen.
- “Johto tulee sitouttaa ensimmäisenä, asioita ei voi edistää ilman johdon tukea.”

## dataa!

Pääosin osallistavalla prosessilla koettiin saatavan relevanttia dataa jatko-suunnittelun.

Usein kerätystä aineistosta on koottu tiivistelmät esim. wordiin, jotka on esitelty niin käyttäjäryhmille kuin esim. hankkeen ohjausryhmälle. Tiedonkeruu rakennetaan palvelemaan niin suunnittelun kuin loppukäyttäjän tarpeita.

- Selkeällä etukäteen sovitulla rajauksella pystytään viestimään käyttäjille mihin he voivat vaikuttaa.
- “Tiedonkeruu ei ole irrallinen asia, vaan se rakennetaan palvelemaan niin suunnittelun kuin loppukäyttäjänkin tarpeita.”
- “Datasta jaoteltiin ylätasoa asioita ja toisaalta konkreettiset kaluste-, varuste- jne toiveet. Käyttäjätarpeet pidettiin mukana jokaisessa keskustelussa sisäisesti ja varmistettiin perustelut, jos jotakin ei toteutettu.”

Kuva26: Kysely ammattilaisille: visualisoitu tiivistelmä

*“Toisissa projekteissa johdon/tilaajan linjaukset ovat tiukempia eikä täysin vastaa käyttäjätarpeita.”*

Kuva27: Kysely ammattilaisille: visualisoitu tiivistelmä



*Sisustusarkkitehti: "Olen ollut mukana useissa osallistavissa koulu-, toimisto- ja laboratoriotilojen työympäristöhankkeissa. Olen vetänyt ja suunnitellut satoja työpajoja niin face-to-face kuin etänä, toteuttanut nykyisten tilojen tilakiertoja ja haastatteluja."*

Kuva28: Kysely ammattilaisille: visualisoitu tiivistelmä



*“Toisinaan käyttäjät eivät suoraan näe tai ymmärrä mihin asioihin suunnittelija voi vaikuttaa. Joskus voi olla tilanteita, että suunnittelijat ovat onnistuneet mallikkaasti, mutta erinäisistä syistä (rakennuttaja) on tehnyt muutoksia, mikä vaikuttaa negatiivisesti lopputulokseen.”*

Kuva29: Kysely ammattilaisille: visualisoitu tiivistelmä





## Ammattilaiskysely: Analyysi

Ammattilaiset kokevat, että osallistavan suunnittelun vaikuttavuus on korkealla tasolla hankkeissa. Työntekijöillä koetaan olevan aito mahdollisuus vaikuttaa onnistuneen työympäristön saavuttamiseen. Osallistava työympäristösuunnittelu on sitä tekevien ammattilaisten mukaan hyödyllistä, tärkeää, dataan pohjautuvaa työtä, jossa käyttäjät ja jopa urakoitsija halutaan mukaan prosessiin. Oleellista on, että käyttäjäsyöte jalkautuu lopputulokseen odotetulla tavalla.

Osallistavan tilasuunnitteluprosessin katsotaan vaikuttavan työhyvinvointiin ja työyhteisöön kiitettävän hyvin, joskus jopa erinomaisesti. Ammattilaiset myös kokevat, että työntekijöiden on huomattavasti helpompaa hyväksyä työympäristömuutos, kun he tulevat kuulluksi suunnitteluprosessissa.

Omana nostona kyselystä nousi datan merkityksen näkeminen ja mittaroinnin merkitys tulevaisuuden työympäristöjen kehitystyössä. Pääosin osallistavan prosessilla koettiin saatavan relevanttia dataa jatkosuunnitteluun. Prosessin aikana kerätystä aineistosta on usein koottu tiivistelmät, jotka on esitelty niin käyttäjäryhmille kuin hankkeen ohjausryhmälle projektissa. Tiedonkeruu rakennetaan palvelemaan niin suunnittelun kuin loppukäyttäjän tarpeita.

Mielenkiintoista prosessinkehittämisen kannalta on kuulla, jos joku asia ei ole toiminut ja miettiä miksi. Kysely osoitti, että välillä tiedonkeruu on johtanut liialliseen datan määrään ja että joissakin tapauksissa koettiin olevan kohtaanto-ongelmia,

jolloin asetettujen neliöiden ja tiukan rakennusaikataulun vuoksi kaikkia käyttäjien esittämiä tarpeita ei voitu huomioida. Joskus lopputulema oli hyvin erilainen kuin käyttäjä oletti sen olevan. Ennakkopäätösten koetaan huonontavan yksilötyön edellytyksiä tapauksissa, joissa yrityksen johdon linjaukset ovat tiukkoja eivätkä perustu käyttäjätarpeeseen. Myös yleisesti tiukka aikataulu huonontaa osallistamisprosessin laatua.

Kaikki vastaavat näkevät vähintään yli puolet (jopa 100%) tulevaisuudessa olevista työympäristöhankkeistasi olevan loppukäyttäjiä osallistavia hankkeita. Jos vastaajia olisi ollut enemmän kuin 17, olisiko näkemyksissä tullut enemmän hajontaa. Se on mahdollista.

Palvelumuotoilun avulla löydetyn käyttäjäsyötteen viemistä suunnitelmiin, osallistamisen oikea-aikaisuutta ja suunnitelmien visualisointitapoja voidaan parantaa upottamalla ne oikea-aikaisesti, sopivassa mittasuhteessa ja oikeiden sidosryhmien kautta osaksi yhteistä prosessia.

Ammattilaiskyselyn tuloksia oli äärimmäisen mielenkiintoista analysoida, ja ne todentavat osallistavan suunnittelun merkityksellisyyttä ja tärkeyttä niiden toimesta, jotka työtä tekevät.

Kaikki ammattilaiskyselyn vastaukset ovat liitteenä työn lopussa.

## KYSYMYS: Käyttäjymmärrys osallistavan suunnittelun vaikutusmahdollisuuksista?

Oliko käyttäjillä mielestäsi selkeää ymmärrys osallistavan suunnittelun vaikutusmahdollisuuksista? Miten se varmistettiin?

Yksi minuspiste ensimmäiseen kysymykseen siksi, että henkilökunnan kaikkia tarpeita ei pystytä 100 prosenttisesti toteuttamaan ja puutteita jää aina.

*“Hallitsemattomana osallistava suunnittelu voi jopa häiritä suunnittelutyötä ja näin ollen hyvää lopputulosta.”*

<b>Kohtaanto</b>	<b>Hahmottamisvaikeudet</b>	<b>kick-off infot</b>	<b>Suunnitelmallinen osallistaminen</b>	<b>Rajaus</b>	<b>Neuvotteleva ote Dialogi</b>	<b>Aikataulu-paineet</b>
Työntekijöillä on paras kuva työn vaatimista tarpeista. Työntekijöiden tarpeet eivät aina kohtaa yrityksen tekemien päätösten kanssa (toimitilojen kustannusten säästö).	Ei ollut, ja asioista keskusteltiin eri foorumeissa / eri osallittajaryhmillä. Osa ymmärsi hyvin, osa ei. Keskustelemalla pyrittiin varmistamaan oikea taso.	Ennen varsinaiseen projektiin ryhtymistä pidettiin muutama infotilaisuus, jossa pohjustettiin tulevaa hanketta.	Suunnitelmallinen tiedonskulkua ja osallistamiskokonaisuuden suunnitelmallisuus	Käytiin reunaehdot läpi ennen varsinaista osallistamista ja pyrittiin ohjaamaan huomio asioihin, joihin voi vaikuttaa sekä perustelemalla miksi jotkut asiat on jo linjattu.	Asiat kirjattiin heti ylös. Ja lopputulos meni käyttäjille kommentoitavaksi.	Kyllä oli, mutta kun tulee osaksi muuta tekemisistä - ikäänkuin oman työn päälle niin kaikilla ei ole halua osallistua.
Oli hyvä ymmärrys. Saimme vaihtoehtoisia suunnitelmia arvioitaviksi, toteutus tuntui kuitenkin toisenlaiselta	ei aina - laaja kokonaisuus ymmärrettäväksi ja haastavaa saada oikea ymmärrys kommunikoitua - asia avautuu kun hanke päättyy ja prosessin on käyty lävitse. Monet henkilöt eivät jaksanut keskittyä prosessiin riittävästi mielenkiinnolla.		useilla erillisillä osallistumisen mahdollisuuksilla läpi projektin	Kyllä heille kerrottiin mihin asioihin voi vaikuttaa.	Oli. Varmistus tapahtui useilla neuvotteluilla.	

## KYSYMYS: Miten käyttäjäsyötettä käsiteltiin? Oliko saatu data mielestäsi suunnittelijan näkökulmasta relevanttia?

Miten käyttäjäsyötettä käsiteltiin? Oliko saatu data mielestäsi suunnittelijan näkökulmasta relevanttia? Miten esille nostettujen oleellisten käyttäjätarpeiden huomiointi lopputuloksessa varmistettiin?

Ongelma, odotukset, liikaa dataa/kirjalliset kommentit, relevanttia dataa ja kaivattiin myös integrointia tiedonkeruulle ja prosessille. Lopputulokset jaettu myös kiteytettynä eteenpäin.

Aluksi on tärkeää kertoa millä tasolla käyttäjät pääsevät vaikuttamaan ja selvittää mikä irjaukset on jo linjattu ja miten asioihin ei voi vaikuttaa. Päätös, että kommunikointi ja viesti on läpinäkyvä ja selkeä. Tällöin käyttäjille ei tule yllätyksiä ja he pyytävät kotoaan suunnittelun mukana. Jos on asioita mitä käyttäjät toivovat, mutta ei pystytä toteuttamaan myös näistä tulee avoimempi kertaus.

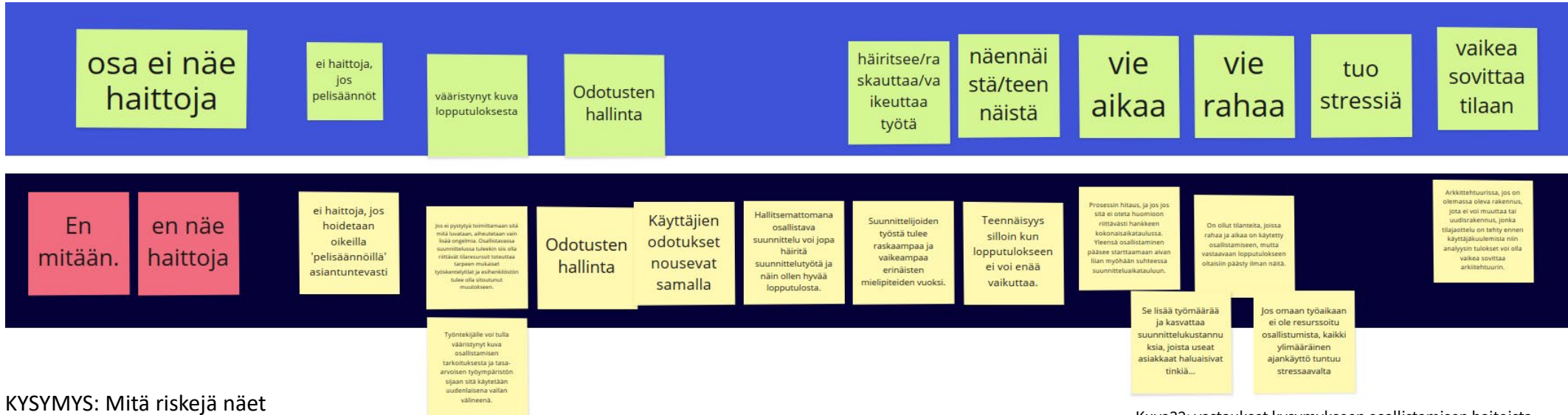
Kuva30: vastaukset kysymykseen käyttäjymmärryksestä vaikuttamiseen

<b>Ei kohtaantoa</b>	<b>Liikaa dataa</b>	<b>Kirjaamistapa</b>	<b>Relevanttia dataa jatko-suunnitteluun</b>	<b>Integrointi</b>	<b>?</b>	<b>Tiivistelmät</b>
Asetettujen neliöiden ja tiukan rakennusaikataulun vuoksi kaikkia käyttäjien esittämiä tarpeita ei voitu huomioida.	Ei aina. Käyttäjää kyllä kuunneltiin, ehkä jopa liikaa.	Kommentit kirjataan esim word muotoon, jolloin suunnittelija saa kommentit kirjallisena. Näin kommentteihin voidaan myöhemmin palata.	Kyllä saatu data oli relevanttia. Sitä jaoteltiin ylätasoin asiat ja toisaalta konkreettiset kaluste-, varuste- jne toiveet. Käyttäjätarpeet pidettiin mukana jokaisessa keskustelussa sisäisesti ja varmistettiin perusteellu, jos jotakin ei toteutettu.	Tiedonkeruu ei ole irrallinen asia, vaan se rakennetaan palavelemaan niin suunnittelun kuin loppukäyttäjänkin tarpeita.	Osallistamisen, pilotoinnin ja muutosjohtamisen keinoin	Käyttäjäsyötettä käsiteltiin työpäjan jälkeen projektiryhmässä ja siitä esiin nostetut asiat menivät ohryyn linjattaviksi. Käyttäjäsyöte validitiin 3d- videon avulla.
Olin käyttäjän edustajana antamassa syötettä, suunnittelija analysoi aineistoa ja lopputulema oli hyvin erilainen kuin käyttäjänä odotin	Pääosin oli relevanttia, mutta mukana oli myös dataa, jota olisi selkeästi pitänyt ohjata enemmän. Käytössämme oli monta tapaa ja kokonaisuus eri suunnitteluvaiheissa muodosti hankkeen onnistumisen kannalta riittävän tason.		Suunnitelmat voitiin tässä tapauksessa pääosin toteuttaa pohjautuen dataan. Omia työtyyppisiä ja tiimipaikkoja haluttiin analysiivaiheessa enemmän kuin lopputulema oli.			Syötettä käsiteltiin projektiryhmän kesken ja lopputulokset jaettiin vain tiivistelmänä osallistujille.
			Olivat relevantteja. Varmistus tapahtui lukuisilla neuvotteluilla käyttäjien / tilaajan			

Kuva31: vastaukset kysymykseen käyttäjäsyötteen käsittelystä

Kuvat 30-33: Ammattilaiskyselyn tuloksien purku. Vastauksien käsittely Mirossa post-it lappuja ryhmitellen. Kysymyksiimme tuli paljon erittäin mielenkiintoisia vastauksia.

KYSYMYS: Mitä haittoja näet osallistavassa suunnittelussa?



Kuva32: vastaukset kysymykseen osallistamisen haitoista

KYSYMYS: Mitä riskejä näet osallistavassa suunnittelussa?



Kuva33: vastaukset kysymykseen osallistamisen riskeistä

Työn lopussa vastaukset kysymykseen: Mitä hyötyä ja arvoa osallistava suunnittelu antaa?

## Kysely2: Käyttäjäkyselyn järjestäminen

Seuraavaksi katsaus käyttäjänäkökulmaan, vaikka tässä opinnäytetyössä käyttäjäkokemuksen tutkimisen sijaan, keskityn lopulta palveluprosessiin. Käyttäjäkysely antoi lisää ymmärrystä osallistavien työympäristöhankkeiden etenemisestä ja suunnittelusta käyttäjän näkökulmasta ja täydensi lähtötietoja prosessinkehittämistä varten.

### Kysely2: Lähtötilanne

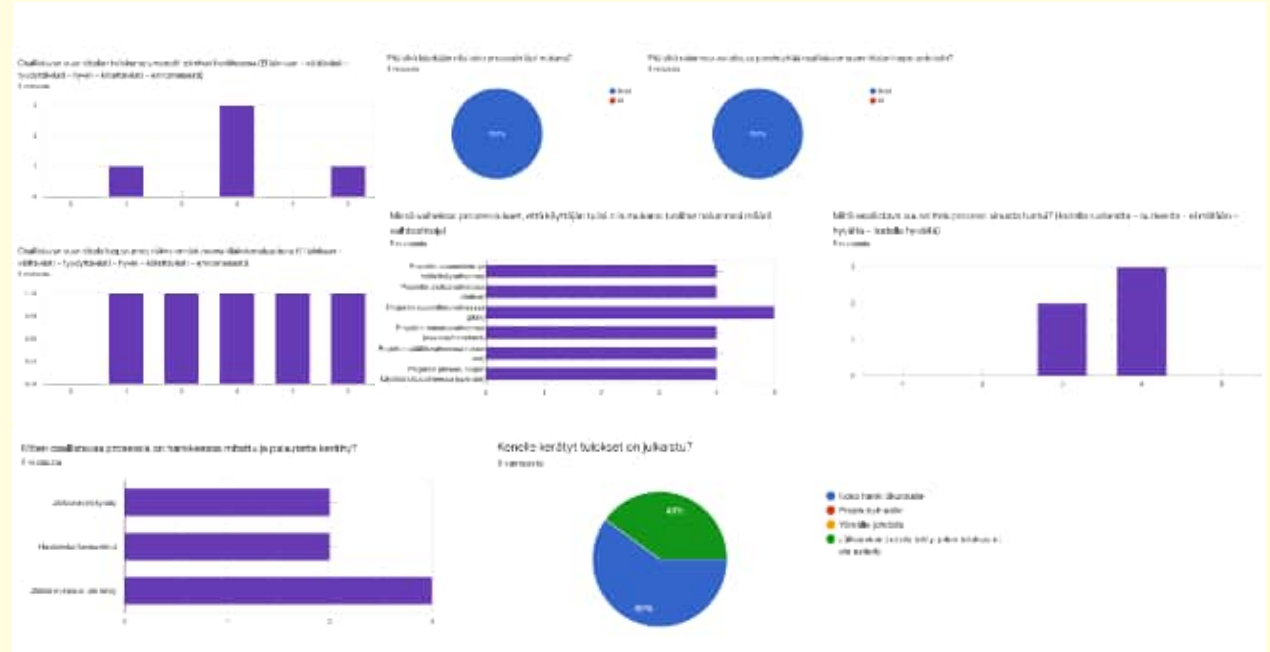
käyttäjäkysely oli auki 6.4.-25.4.2022.

Saimme yht. 5 vastausta, kun kysely lähetettiin 20 osallistavassa suunnitteluhankkeessa käyttäjän roolissa olleelle henkilölle.

Nykyisissä toimitiloissa oli työskennellyt vastaajista 3hlö 5 vuotta tai pidempään, pari henkilöä puolesta vuodesta vuoteen.

### Yhteenveto (kuva34):

Kysely osoittaa, että arviointi on subjektiivista ja tarpeet vaihtelevat voimakkaasti työnkuvan mukaan.



kuva34: ote kyselyn yhteenvedosta (liite2)

## Käyttäjäkysely: Tuloksien kiteytys

“Tyypillisesti käyttäjät toivovat enemmän rauhoittumis- tai virkistystiloja tai esimerkiksi kasveja, mutta näitä lopuksi karsitaan pois.”

- Kommentti ammattilaiselle suunnatusta kyselystä1.

### Katsaus

Kysely osoittaa, että **arviointi on subjektiivista ja tarpeet vaihtelevat voimakkaasti työnkuvan mukaan, osa koee prosessin onnistuneeksi, osa ei.**

Työtilojen kokonaisuudessaan koettiin yleisesti tukevan työskentelyä hyvin tai erinomaisesti. Työympäristön muutosprosessit ovat pääosin johtaneet toimivaan lopputulokseen.

- Erilaiset työnkuvat vaativat kuitenkin mahdollisuuksia erilaisille työnteontavoille. Esimerkiksi asiantuntijaroolissa toimivalle vastaajalle **osallistavan suunnittelun menetit eivät toimineet hankkeessa**, eikä osallistavan suunnittelun lopputuotos näkynyt onnistumisena tilakokonaisuudessa lisääminen.
- 

### Työnteon muutos?

Tulevaisuudessa työnteko jakautuu enemmän erilaisen työnteon muotoihin vs. ennen pandemiaa.

Etätyötä tehdään enemmän. Hybridi-kokousten määrä kasvaa. Toisten toimistoihin ei lähdetä enää niin herkästi kokoustamaan. Osallistavankin suunnittelun jälkeen työympäristöissä oli puutteita.

- **Yksilötyöpisteiden määrällinen tarve toimitiloissa tulee jatkossa laskemaan.**
- **Vastaajien mukaan (5) työympäristö ei tue** puhelujen hoitamista, kahdenkeskisiä keskusteluja, hybridi-/etäkokoustemista, projektityöskentelyä, ad-hoc-palavereja tai vapaamuotoisia kohtaamisia. Tämä tuli esiin etenkin **asiantuntijaroolissa** toimivalle vastaajalle ja toimihenkilölle. Asiantuntijan työtiloista ei löytynyt paikkoja tauoille (välttävä) tai ollenkaan tilaa vetäytymiselle ja rauhoittumiselle.

### Opit

Osallistava suunnittelu koettiin tärkeäksi ja käyttäjiä tulisi osallistaa kaikissa prosessin vaiheissa. Kaikkien vastaajien mielestä myös urakoitsija tulisi aina perehdyttää osallistavan prosessin lopputuotoksiin.

- Osallistava prosessi herätti neutraalia tai positiivista suhtautumista.
- Toimitiloihin kaivataan lisäksi ensisijaisesti hiljaisen yksilötyön alueita, joissa on useita työpisteitä. Toissijaisena toiveena on hiljaisten huoneiden määrän lisääminen. Kolmannella sijalla kehitystoiveissa on tila-tilassa -podit

Kuva35: Kysely ammattilaisille: visualisoitu tiivistelmä, jossa nostan esiin kyselyn tuloksia.

## Käyttäjäkysely: Tulokset ja analyysia

Mitä se antaa prosessille, että tiloja käyttävä työntekijä on mukana suunnitteluvaiheessa? Ylipäänsä, käyttäjien mukana pitäminen on yksi työympäristömuutoksen onnistumisen avaintekijä.

Käyttäjäkyselyissä nousi esiin sekä johdon, että käyttäjien sitouttaminen, prosessin suunnitelmallisuus ja käyttäjien odotuksienhallinta työympäristösuunnittelussa. Käyttäjäkysely antoi vahvaa signaalia, että osallistaminen ei ollut tuottanut kaikkia vastaajia tyydyttäviä lopputuloksia ja ilmeisesti jotakin on mennyt pieleen.

Kysely toi esiin, että osallistava suunnittelu koettiin käyttäjien mukaan tärkeäksi, ja vastaajien mukaan käyttäjiä tulisi osallistaa kaikissa prosessin vaiheissa. Kaikkien vastaajien mielestä myös urakoitsija tulisi aina perehdyttää osallistavan prosessin lopputuotoksiin. Osallistava prosessi herätti neutraalia tai positiivista suhtautumista. Nykyiset, osallistavan suunnitteluprosessin avulla toteutetut työtilat eivät kyselyn mukaan tukeneet erilaisia monitilatoimistossa tehtäviä asioita: Työympäristö ei tue puhelujen hoitamista, kahdenkeskisiä keskusteluja, hybridi-/etäkokoukustamista, projektityöskentelyä, ad-hoc-palavereja tai vapaamuotoisia kohtaamisia etenkin asiantuntijaroolissa toimivalle vastaajalle ja huonosti toimihenkilölläkin. Ko. asiantuntijan työtiloista ei löytynyt edes paikkoja tauoille (välttävä) tai ollenkaan tilaa vetäytymiselle ja rauhoittumiselle. Ko. asiantuntijaroolissa toimivalle vastaajalle osallistavan suunnittelun metodit eivät toimineet hankkeessa, eikä osallistavan suunnittelun lopputuotos näkynyt onnistumisena tilakokonaisuudessa.

Tutkimusosuudessa muutamat käyttäjäkokemukset summaavat, kuinka osallistava osuus ei ole jalkautunut suunnitelmiin käyttäjien toivomalla tavalla, vaikka palvelumuotoilua ja osallistavaa suunnittelua on hyödynnetty työympäristön suunnittelussa.

Tätä kyselyä oli mielenkiintoista analysoida, ja oli tärkeää saada aitoa, kriittistä palautetta käyttäjiltä. En tunne heidän taustaansa tai persoonaansa, enkä tiedä, miksi osallistaminen oli joltakin osin epäonnistunut tai muuttuuko näkemys, kun uusia tiloja aletaan paremmin käyttämään. Jos opinnäytetyötä jatkaisi, heidän prosessiaan olisi mielenkiintoista tutkia syvemmin. Kyselyn myötä jäin miettimään, minkälaisiin sudenkuoppiin yhteiskehittämisessä voidaan astua. Seuraavalla sivulla vapaata pohdintaani aiheesta.

Palvelumuotoilutoimisto Palo listaa nettisivuillaan osallistamisen sudenkuoppia.

Ne resonoiivat minulle käyttäjäkyselyä analysoidessani, alla muutamia nostoja:

“Osallistaminen tehdään väärässä vaiheessa..kun kehittämissuunnitelmat ja -ajatukset ovat jo liian pitkällä.”

“2. Osallistetaan koska niin kuuluu tehdä..Yhteiskehittämisessä ei vain kuulla eri osapuolia, vaan täytyy myös olla valmiutta muuttaa suuntaa kehittämissuunnitelmassa.”

“3. Keskitytään pelkästään osallistujien määrään.”

( Palvelumuotoilupalo, 2018, osallistamisen-sudenkuopat-osa-1)

1. Jos käyttäjät saivat johdon puolesta vaikuttaa, miksi kyselyyn vastaavien antama käyttäjäsyöte ei siirtynyt käyttäjätyöpajoista prosessin loppuun? Tapahtokohan se pois alussa vai matkan varrella? Työpajojen jälkeen tiedon tulisi siirtyä mm. tilasuunnittelijoille, kustannuslaskentaan ja sieltä toteutukseen urakoitsijalle tai tuotetoimittajille. Matkalla on monta paikkaa, jossa muutoksia voi tapahtua erinäisistä syistä. Jos käyttäjäsyöte on ollut mukana, mikseivät käyttäjät tunnista lopputulosta määrittämiensä tarpeiden mukaiseksi?
2. Kun prosessi siirtyy suunnittelupöydälle ja osallistamisen tilaisuudet päättyvät, pitäisikö viestintää kuitenkin olla ja tiedottaa käyttäjiä hankkeesta ja suunnittelun vaiheista. Tulisiko käyttäjille kertoa, mitä tapahtuu?
3. Minkälaisissa projekteissa tulee mahdollistaa, että käyttäjät voivat vieraila työmaalla tai mallihuoneissa. Tämä vaatii tapahtuman sitomisen prosessiin. En tiedä, oliko kyselyn vastaajille tarjottu työmaa-aikaisia osallistumismahdollisuuksia.
4. Tutkimusvaihe toi esiin, kuinka käyttäjiä tulee osallistaa kaikissa vaiheissa. Tämä tarkoittaa sitä, että osallistaminen tapahtuisi jälleen taas siinä vaiheessa, kun käyttäjät pääsevät käyttämään tiloja ja heiltä on saatavilla palautetta ja kehitysehdotuksia.
5. Tavoitettiinko yhteiskehittämisen tilaisuuksissa käyttäjänäkemyksiä? Toteutettiinko tilat käyttäjien näkemykset sivuuttaen?
6. Osasivatko käyttäjät kuvata tarpeitaan juuri toivotulla tavalla, esimerkiksi sisustusarkkitehtuuriin näkökulmasta? Tuulaniemen ja Steve Jobsinkin mukaan, "kysymällä ihmisiltä suoraan ei yleensä saada tarpeeksi syvällistä tietoa ihmisten tarpeista ja odotuksista." Tuulaniemi kuvaa kirjassaan, kuinka "suoraan kysymistä tärkeämpää onkin tutkia ihmisen toimintaa. Arjesta ja toiminnasta nousevat esiin arvot ja todelliset toiminnan motiivit, tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet." (Tuulaniemi, 2020,73)
7. Pystyikö käyttäjä muutoksen kynnyksellä hahmottamaan, minkälainen uuden työympäristön tulisi tulevaisuudessa olla? Palvelumuotoilun monipuoliset työkalut, kuten dataan perustuva profilointi ja tiedon kiteytys- ja visualisointimenetelmät ja yhteisen nykytila-tavoitetilan arviointi auttavat yhteisen ymmärryksen luonnissa, mutta organisaation tulee johtaa muutosta.
8. Mahdollisesti vastaavat eivät sisäistäneet prosessia tai olleet tietoisia, mitä johto on linjannut jo heti alussa, ja heidän muutosjohtamisensa on epäonnistunut organisaatiotasolla.
9. Vaihtoehtoisesti muu käyttäjäryhmä jakoi erilaisen näkemyksen ja prosessissa edettiin enemmistön mukaan. Ehkä tämä aiheutti näissä vastaajissa tyytymättömyyden tunteen. Voi myös olla, että organisaatiossa on paljon sisäisiä ongelmia, joita on yritetty ratkoa pelkällä tilaratkaisulla. Pelkät tilat eivät tee työntekijöitä onnellisiksi.
10. Tapahtuiko osallistaminen sen jälkeen, kun suunnitelmat on tehty, ja osallistamisen vaikutusmahdollisuudet olivat siinä vaiheessa enää pienet. Täten osallistaminen oli ns. näennäistä.

Palvelumuotoilun avulla tuotettu data VOI auttaa työympäristösuunnittelussa ja suunnitteluratkaisuihin liittyvässä linjaamisessa ja päätöksenteossa. Käyttäjät tarvitsevat dataa voidakseen ymmärtää taustoja ja päästä yhteisymmärrykseen tavoitteistaan. Esimerkiksi johdon linjaukset on helpompi hyväksyä, jos johto näkee vaivaa perustella linjauksiaan muillakin kuin rationaalisilla, taloudellisilla säästösyillä.

## Kooste kyselyistä

Koosteeni, miten prosessi voisi auttaa onnistumiseen yhteiskehittämisessä?

1. Osallistamisen tason määrittäminen ja kommunikointi alussa, keskellä ja tuloksien esittelyn yhteydessä lopussa. Ettei kenellekään jää epäselväksi, mitä ollaan tekemässä ja mitä käyttäjiltä odotetaan. Viestintä toteutuksen aikana ja jatkokehitys kun tiloja käytetään.
2. Pidetään läsnätyöpajojen osallistujamäärät pieninä ja optimoituina, jotta käyttäjät pääsevät aidosti osallistumaan ja työpajan luonne säilyy.
3. Tilasuunnittelu- ja palvelumuotoiluprosessin yhteensovittaminen, projektinhallintaprosessissa huomioidaan yhteiskehittäminen. Suoraviivaistaa ja selkeyttää kokonaisuutta sekä auttaa holistisessa projektinhallinnassa.
4. Yhteiskehitetään tiloja tilasuunnittelun ammattilaisten kanssa ja johdon kanssa, varmistaen, että priorisoidut johdon linjauksien kautta kuljetetut tarpeet jalkautuvat suunnitelmiin.
5. On tärkeää, että eri sidosryhmät ovat mukana urakoitsijaa ja ICT:tä myöten, ja tarvittavista muutoksista tulee informoida käyttäjiä matkan varrella, jotta odotuksia voidaan hallita paremmin.
6. Palvelumuotoilun avulla tuotettu data auttaa pitämään ihmiset ja käyttäjät keskiössä, kun tehdään käyttäjiin liittyviä suunnitteluratkaisuja, linjauksia tai päätöksiä.
7. Muutoksenhallinta- ja viestintäprosessit ovat mietittyinä valmiiksi.

Vaikka se tuntuu itsestäänselvältä, vielä prosessin alussa on hyvä pysähtyä lähtötietojen äärelle ja tarkentaa, miten käyttäjien tilatarpeet tulee viedä suunnitteluun, ja kyseenalaistaa onko käyttäjien osallistaminen järkevää tai liian myöhäistä? Jos osallistamiseen päädytään, silloin myös johto ja kaikki sidosryhmät samalla sitoutuvat prosessiin ja läpinäkyvään kommunikointiin.





# 3:PROSESSIN KEHITTÄMINEN

- Tässä osiossa tutkitaan yrityksen sisäistä näkökulmaa arkkitehtin haastattelun avulla.
- Keskitytään kehittämään palvelumuotoilua ja yhteiskehittävää työympäristösuunnitteluprosessia toimeksiantajayritykselle.
- Määritetään työympäristön fasilitoijan työnkuva.

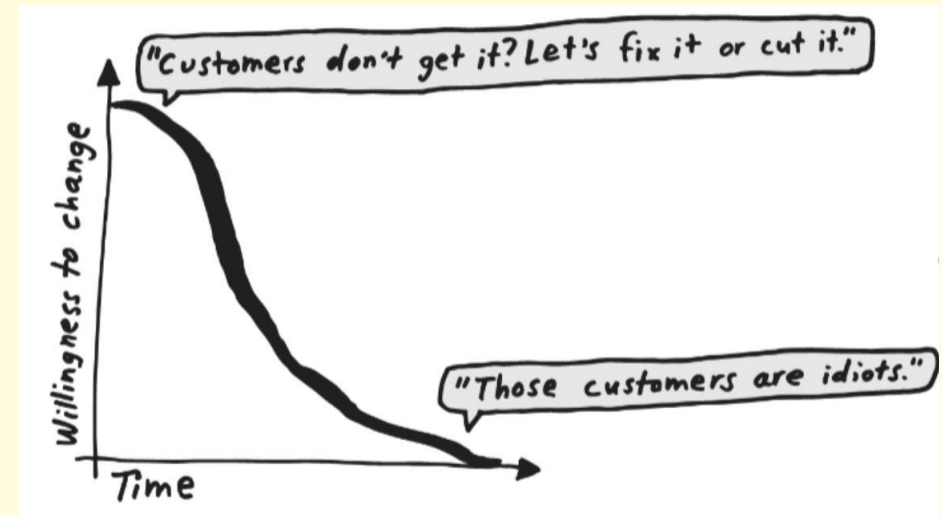


## Arkkitehtuuri ja palvelumuotoilu

Pohdin ohjaajieni kanssa, onko arkkitehtuurissa vallalla aina ollut ihmislähtöisyys, joka kuitenkin kulminoituu arkkitehdin tietoon ja näkymykseen siitä, mitä rakennus edustaa ja miten sitä tulee käyttää. Suunnittelijoilla ja tilaajan edustajalla on ennen ollut riittävä kyky arvioida mahdolliset suunnitteluun vaikuttavat käyttäjätarpeet, jotta projektia voidaan viedä eteenpäin. Tiedetään, että mitä enemmän tehdään töitä ilman käyttäjiä, sen sitoutuneempia suunnittelijat ovat omiin ratkaisuideoihinsa (kuva36). Etenkään testausvaiheessa ei haluttaisi saada muutostoiveita, koska oma työ vaikeutuu. (Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. 2016, 15) Käyttäjien mukana olo alusta lähtien tästä syystä tärkeää.

Arkkitehtitoimistossa työ on monimutkaista. Työympäristösuunnittelun ammattilaistiimi huolehtii, että tiloista tulee laadukkaat ja turvalliset käyttää. Työ on moninaista ja tiimi keskittyy pitämään kiinni omista tavoitteistaan hankkeessa ja tuo ammattitaitonsa projektiin. Sisustusarkkitehti tuottaa sisätilasuunnitelmat yhteiskehittävässä työympäristöprojekteissa. Lopputuloksena on käyttäjäsyötteen, johdon linjauksien ja tilasuunnitelman yhteensovitus, jossa suunnittelutiimi toimii yhteensovittajan roolissa. Työssä on usein laaja projektitiimi ja suunnittelu on eri osa-alueiden yhteistyötä ammattitaidolla suunnittelualojen ja rakentamisen välillä.

Käyttäjät tarjoavat yleensä suunnittelijalle ymmärrystä siitä, mitä toimintoja tiloihin pitäisi suunnitella, mutta käyttäjäsyöte ei vielä takaa, että tilat ovat käyttäjien tarpeiden mukaiset, eikä suunnittelija pysty sitouttamaan käyttäjiä suunnitelmiinsa ilman käyttäjien osallistumista.



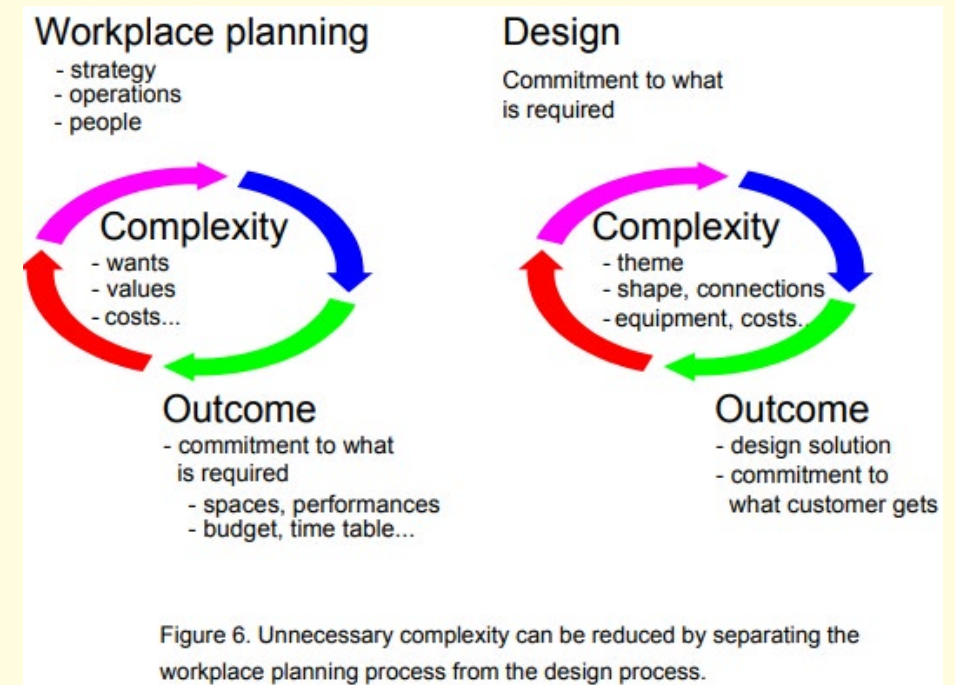
Kuva36: Knapp ym., Sprint, 2016, "designers fall in love with their ideas"

Palvelumuotoilu voisi olla apuna tässä seuraavanlaisesti. Palvelumuotoilu tarjoilee arkkitehtisuunnittelusta poikkeavaa käyttäjädataan perustuvaa ymmärrystä (laajempi ymmärrysvaihe), todellisten käyttäjien yhteisiä näkemyksiä (suunnittelija ei oleta) ja joustavamman prosessin (iterointi). Prosessissa on tilaa yhteiskehittämiselle ja se antaa mahdollisuuden jopa kääntää suuntaa (rakentamisprosessi vs. palvelumuotoiluprosessi). Voidaan ajatella, että palvelumuotoilu lähestyy työympäristöä palveluna, ja sitä pitäisi pystyä yksinkertaistamaan niin, että prosessin voi myös kommunikoida. Suunnittelijat tarjoavat asiakasorganisaatiolle palveluprosessia, jossa tapahtuu vuorovaikutusta. - Jota erityisesti yhteiskehittäväsuunnittelu edustaa.

Vaikka käytännössä arkkitehtitoimistossa suunnitellaan palvelu asiakkaalta saadun toimeksiannon perusteella, palvelumuotoilu huomio seuraavan aspektin:”Suunnittelija saa osallistavan prosessin avulla käsiinsä relevantit ja perusteelliset lähtötiedot ja löytää projektissa käyttäjäosapuolen, jonka kanssa yhteiskehittää työympäristöjä tavoitteiden mukaan. Suunnittelijalla ei ole mahdollisuutta muuta kautta päästä sisään ”organisaation tulevaisuudensuunnitelmiin tai arvoihin, eli koko toimintaa ohjaaviin periaatteisiin” tai ylipäänsä ”toimialan tilanteeseen, rakenteeseen ja muuhun toimintaympäristöön vaikuttaviin tekijöihin.” (Tuulaniemi,2020,136). Ja lisänäostona vielä asiakkaan puolelta tuleviin lähtötietoihin, tärkeä nosto IBM:ltä: “Ensimmäinen yhteydenottosi asiakasorganisaatioon on usein asiakas tai taloudellinen ostaja (esimerkiksi tietohallintojohtaja), ei

loppukäyttäjä. Vaikka asiakkaasi saattaa tehdä parhaansa edustaakseen loppukäyttäjää mahdollisimman uskollisesti, heillä ei välttämättä ole riittävää näkymää, jotta he ymmärtäisivät todella organisaationsa käyttäjien kokeman kokemuksen. Työskentele heidän kanssaan tunnistaaksesi todelliset käyttäjät, joille suunnittelet, ja muodostat heihin yhteyden.” (IBM, 2022)

Ari Pennanen on tutkinut miten luoda ohjaava malli työympäristösuunnittelun päätöksentekoprosessiin ja hänen työssään tulee esiin, kuinka monimutkaista prosessia voi yksinkertaistaa ja prosesseja havainnollistaa kaavioin. Pennanen työhön oli mielenkiintoista tutustua prosessinkehittämismielessä yleisellä tasolla. (Kuva37: Pennanen, 2004, 44)



## Arkkitehdin haastattelu

Mariitta Helinevan (arkkitehti ja työympäristöasiantuntija, PES-Arkkitehdit Oy) kanssa etsimme kahden tunnin intensiivisen puolistrukturoidun haastattelun aikana vastauksia PES-Arkkitehtien palvelumuotoilun ja osallistavan suunnittelun nykytilaan ja kehittämiseen.

Haastattelu antoi henkilökohtaisesti lisämerkitystä tälle työlle. Koen, että on oikea aika kehittää PES-Palvelumuotoilua ja on hienoa päästä jakamaan opinnäytetyöni tulokset ammattikunnalle ja aiheesta kiinnostuneille. Työtehtävässani tulen jatkossa hyödyntämään laajemmin palvelumuotoilun avulla löydetyn käyttäjäsyötteen viemistä suunnitelmiin.

Haastattelussa käytin purkumenetelmänä samaa työkalua kuin kyselyissä, samankaltaisuuskaavioita ja insights-menetelmää. Kuvassa 39 kuvakaappaus Miro-taulustani.

Kuva38: (Kari Palsila, 2022) Vas. haastateltava Mariitta Helineva, oik haastattelija Teija Anttila, (keskellä yrityksen arkkitehteja).



## Haastattelukysymykset

- Miksi PES-Arkkitehteilla tehdään osallistavaa suunnittelua?
- Miten PES-Arkkitehtien arvot näkyvät osallistavassa suunnittelukokonaisuudessa?
- Mitä hyötyä/haittaa osallistavasta suunnittelusta on suunnitteluhankkeessa?
- Miten nykyinen osallistamisprosessi on palvellut hankkeita? Onko selkeää prosessia?
- Miten asiakkaiden odotuksia tulisi hallita?
- Millä tasolla osallistavan suunnittelun osaaminen mielestäsi tällä hetkellä?
- Missä osa-alueessa näet suurimpia puutteita osallistavan suunnittelun osalta?
- Mihin suuntaan tulevaisuudessa pitäisi mennä ja ehdotuksia, miten sinne päästään?
- Miten prosessin jalkauttaminen saataisiin onnistumaan? Onko se realistinen?
- Miten varmistamme riittävät resurssit ja osallistavan suunnittelun ohjaamisen?
- Miten varmistamme kustannustehokkuuden ja oikea-aikaisuuden?
- Mistä tiedetään, että käyttäjien työympäristöt ovat onnistuneita ja miten voitaisiin auttaa heitä jatkossa?
- Mitä muuta tulee mieleen liittyen aiheeseen?

Kuva39: Miro-taulu ja haastattelun purku Miro-työkalussa esittelee datan käsittelymenetelmän. kaikki vastaukset on sijoitettu post-it-lapuille, jonka jälkeen ne on teemoiteltu ja kategorisoitu (esimerkkiteemoja työympäristön kehittäminen tai konsultin henkinen kuormittavuus) Lopuksi vastauksista tehtiin seuraavalla sivulla esiteltyt kiteytykset.



## Kiteytetyt vastaukset

Osallistavassa suunnitteluhankkeessa projektinhallinta ja osallistamisprosessi ovat erittäin oleellisia, kun mukana on paljon eri osapuolia eri tasoilla ja eriaikaisesti. Resurssienhallinta on haastavaa, mutta ketteriä tiimi auttaa hallitsemaan resursseja. On tärkeää laittaa oikeat ihmiset tekemään oikeita asioita.

1. Toimiva prosessi on tärkeä. Sillä varmistetaan, että kaikki sidosryhmät ovat kartalla siitä, mitä ollaan tekemässä ja tekeminen on kustannustehokasta.
2. Projektinhallinta auttaa tiimiä pysymään aikataulussa ja sovitussa suunnittelutehtävissä. Puutteellinen projektinhallinta aiheuttaa sekavuutta tiimissä että asiakkaisissa.
3. Suunnittelutehtävien ulkopuoliset pyynnöt ovat muutostehtäviä ja vaativat aina kommunikointia ja lisälaskutusta.
4. Resurssienhallinta on haastavaa ja usein resurssit ovat pienet. On erittäin oleellista, että tarjousvaiheessa resurssoidaan "oikein" ja oikeat ihmiset tekevät oikeita asioita. Täytyy ymmärtää, että osallistava suunnittelu vie budjettia muusta hankkeen osa-alueesta, jos resurssit ovat niukat.
5. Balanssin löytyminen sopivan tiimikoon ja työtehtävien kanssa on yksi tulevaisuuden haasteista, kuin myös tilaajan ymmärryksen kasvattaminen. Kerrotaan avoimesti, mihin osallistava suunnittelu vaikuttaa ja mihin ei, ja mitä arvoa se tuottaa hankkeelle. Työmäärää ja kokonaisuutta tulee avata asiakkaalle.
6. Jokaisella on oma roolinsa, jossa tulee tiukasti pysyä. Esim. fasilitaattori ohjaa ryhmää, käyttäjät tuovat syötettä omasta työstään, suunnittelija ammattitaitonsa työympäristöistä, rakennuttaja ja tilaaja taloudelliset ja rakennustekniset raamit.

*“Oleellista, että tarjousvaiheessa resurssoidaan oikein.”*

*“Muutostöistä kommunikointi/neuvottelu välittömästi!”*

*“Asiakaspalautteen kerääminen on oleellista myös oppimisen kannalta.”*

Sivuilla esitetty 70-71 nostoja Mariitta Helinevan haastattelusta.

Kuva40: (Kari Palsila, 2022) Fasilitoija työssään



Osallistava suunnitteluprosessi palvelee työympäristöhankkeita ja tuo uutta liikevaihtoa. Sen tuottaminen vaatii ammattitaitoa, oikeanlaista asennetta ja empatiakykyä osallistavan suunnittelun tiimiltä.

7. Ammattitaitoinen tiimi kuuntelee asiakasta ja lisää luottamusta asiakaskunnassa ja luo käyttäjille arvoa. Ison toimiston etuna on se, että aina on sopiva tiimi käsillä kussakin projektinvaiheessa, osallistamisesta lupasuunnitteluun ja sisustuksen hienosäätöön.
8. Kuten jo edelle nousi esiin, suunnittelijan tehtävä on ns. opettaa asiakasta ja käyttää omaa tietotaidon kautta syntyvää valtaansa hyödyksi. Tämä tarkoittaa sitä, että väärät henkilöt ottavat ns. valtatyhjiön epäorganisoidussa hankkeessa helposti käyttöönsä, ja ohjaavat projektin väärälle raiteelle. Palvelumuotoilijan tulee täten tunnistaa vastuunsa ja ohjata prosessia matkan varrella ja siirtää vastuu arkkitehdille oikeassa paikassa yhteistyössä ja kommunikoiden.

*”Vain tekemällä oppii, kokemus karttuu työtä tehdessä.”*

*”Tunnistetaan osallistamisen erilainen työn henkinen kuormittavuus, kun ollaan ihmisten parissa ja fasilitaattori antaa energiaansa ryhmälle, tai ratkoo pulmallisia tilanteita.”*

Tunnistetaan osallistamisen erilainen työn henkinen kuormittavuus, kun ollaan jatkuvasti ihmisten parissa ja kohdataan voimakkaita tunteitakin kasvotusten. Fasilitaattori antaa energiaansa ryhmälle, tai ratkoo pulmallisia tilanteita. Työpajojen jälkeen tarvitsee aikaa palautumiseen. Työympäristön kehittäminen yrityksessä jatkuu samalla kun palvelumuotoilua kehitetään.

9. Työympäristön kehittämisen tulee olla jatkuvaa
10. Palvelumuotoilua oppii tekemällä ja tarvitaan lisää hyviä referenssejä.
11. Tiimikoon kasvaessa on oleellista kiinnittää huomiota relevanttiin tietoon ja sen saatavuuteen sekä yhteisiin linjanvetoihin.
12. Asiakaspalautteen kerääminen on oleellista myös oppimisen kannalta ja seurataan asiakkaan liiketalouden kehitystä ja kontaktoidaan jos ei kuulu.
13. Tavoite: Onnistutaan hankkeissa, kartoitetaan mainetta kovina tekijöinä ja saadaan sitä kautta uusia projekteja. Hyvä kiertää ja auttaa meitä kasvamaan.

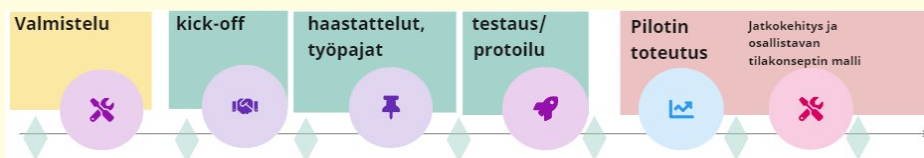
## Haastattelun tulokset

Haastattelu antoi työhön arkkitehdin näkemyksen, joka validoi tekemiemme kyselyiden tuloksia ja auttoi ymmärtämään paremmin työympäristösuunnittelun haasteita yrityksessä.

Arkkitehtuurissa tehdään rakennuksia ja tiloja käyttäjille ihmisen tarpeet ja mittakaava huomioiden. Rakennus seisoo paikallaan ja eri aikakausina rakennuksen käyttäjät vaihtuvat ja käyttötarkoitukset muuttuvat. Arkkitehtuurin ja palvelumuotoilun lähestyminen on erilaista, niissä on erilainen prosessi ja erilainen työkalupakki. Rakennuksen suunnitteluvaiheessa ei ole vielä suuria sidottuja pääomia ja palvelumuotoilu hyödyntämällä voidaan ennakoita virheitä ja vääriä lopputuloksia. Tavoitteena jatkossa prosessia on mahdollisuus skaalata suuriin arkkitehtuurihankkeisiin.

Työympäristösuunnittelussa ajureina toimivat enenevässä määrin tasa-arvo, joustavuus, pehmeät arvot ja työntekijän hyvinvointi. Työympäristöllä on suurempi merkitys sosiaalisessa kohtaamisessa, työyhteisön positiivisessa kulttuurissa ja työn merkityksellisyydessä. Nämä kaikki tekijät ohjaavat suunnittelua - ja näitä tuetaan työympäristösuunnittelussa nyt tilallisilla elementeillä.

Alla prosessin kuvaus (Kaavio6, Anttila, palvelumuotoilun prosessi PES-Arkkitehdit, 2019) osallistamisen yksinkertaistettujen vaiheiden kautta. Tätä aiemmin yritykselle luomaani prosessia kehitän opinnäytetyössäni eteenpäin.



Arkkitehti uskoo palvelumuotoilun hyötyihin työympäristön kehittämisessä, mutta samaan aikaan kaipaa toimivaa prosessia ja haluaa huolehtia projektin suoraviivaisesta etenemisestä.

Mielestäni haastattelu validoi sitä, kuinka tässä ajassa voidaan nähdä projektinhallinnan rautakolmion paradigman muutos, jolloin projektinhallinnassa on siirrytty arvontuonti-pohjaiseen ketterään malliin. Ketteryys tarkoittaa myös resurssiviisautta ja oikeisiin asioihin keskittymistä. Tehtävänanto tarkentuu projektin edetessä ja iteroiva prosessi vaatii uutta otetta riskienhallintaan.

Haastattelun avulla löytyi paljon perusteluja sille, miksi PES-Arkkitehdeilla tehdään osallistavaa suunnittelua, ja myös sille, miksi prosessia tulee kehittää eteenpäin, tuoda se ymmärrettävään muotoon ja avata termejä asiakkuussuhteissa.

Tärkeitä nostoja haastattelusta:

Haastattelu todentaa kyselyiden lailla mm.

1. toimivan prosessin tärkeyttä ja merkitystä
2. selkeytystä ja rajausta, miten palvelumuotoiluprosessia ohjataan ja kytketään projektinhallintaan
3. selkeiden roolien tärkeyttä aiemmin tunnistamani työnmuotoilun kautta
4. yhteisen ymmärryksen saavuttamista ja odotuksienhallintaa



## Palvelumuotoiluprosessin ohjaus

Työn toisena tavoitteenani on oman palvelumuotoilua tekevän sisustusarkkitehdin työnkuvan muotoilu. Roolin määrittelyyn liittyy se, että koen palvelumuotoilijasta puhumisen liian yleispäteväksi työssäni.

Työpajojen ohjaajasta käytetään termiä fasilitoija hän ohjaa ryhmää ja mahdollistaa tekemisen. Näen, että työympäristön yhteiskehittämisestä vastaava henkilö on ennemminkin työympäristön fasilitoija, tai lyhyesti pelkkä fasilitoija. Nimitys tulee siitä, että hän toimii sekä ohjaajana että linkkinä ja pitää sidosryhmien välisen keskusteluyhteyden auki. Hän huolehtii palveluprosessista fasilitoiden sitä projekteissa, ja kehittää työympäristön suunnitteluprosessia jatkossa yrityksessä eteenpäin palvelumuotoilun kehitysohjelmaa hyödyntäen ja sisustusarkkitehtuurin tietämystä hyödyntäen.

Sidosryhmien ymmärrys prosessista on keskeinen osa palvelumuotoilun liiketoiminnan menestystä. Jonkun tulee opastaa hanketta prosessin etenemisen vaiheista ja huolehtia siitä, että palvelumuotoilulle asetetut tavoitteet toteutuvat. Näkökulma ei ole käyttäjien toiveiden toteuttamisessa, pelkässä projektinhallinnassa tai tilaelementtien läpiviennissä, vaan kokonaisuuden hallinnassa.

Fasilitoija vetää yhteiskehittävää prosessia, fasilitoi työpajat ja tuottaa kiteytettyä tietoa projektiin esim. käyttäjäprofiilien tai palvelupolun muodossa palvelumuotoilun kehitysohjelman mukaan. "Palvelumuotoilijan tehtävä on mahdollistaa ja ohjata yhteiskehittämistä iteroiden ja fokusoiden kehittämisprosessia, jotta määritellyt tavoitteet

saavutetaan." (Tuulaniemi,2020,118)

Osallistavissa työympäristöprojekteissa työhöni kuuluu osallistava työympäristöasiantuntijuus tai sisustusarkkitehtuuri, toisinaan neutraali ryhmän ohjaus ja fasilitointi, prosessinhallinta ja palvelumuotoilun työkalut, projektipäällikön työtehtävät aikataulutuksineen ja kommunikointineen, asiakaspalvelu ja strategiatyö tiiviissä yhteistyössä muiden sidosryhmien kanssa. Koen, että työympäristön fasilitoijan uudenlaisessa roolissa yhdistyy lopulta 11 vuoden työkokemukseni sisustusarkkitehtina ja viime vuosien pätevytyminen fasilitoijana ja palvelumuotoilijana.

Työympäristön fasilitoijan työnkuva, joka sisältää seuraavat tehtävät:

- Toimii prosessin eri vaiheissa hyödyntäen eri asiantuntijuutta ja roolia.
- Huolehtii sidosryhmien tyytyväisyydestä ja prosessin mukaisesta etenemisestä. Pysähtyy tarvittaessa.
- Tarkistaa, että kaikki sidosryhmät ovat tyytyväisiä ja yhtä mieltä tavoitteesta koko matkan ajan.
- Kommunikoii eri sidosryhmien välillä ja rakentaa osallistavaa siltaa läpi hankkeen.

## Osallistamisen taso määritellään hankkeen alussa

Osallistamisen tason määrittely on yhteiskehittämishankkeen ensimmäisiä tilaajan päätöksiä suunnittelutyötä ja laajuutta määritettäessä. Ilman osallistamisen tason ymmärrystä ei voida laatia osallistamishjelmaa ja yhteiskehittämisen tavoite jää epäselväksi. Päivi Ylitalo-Kallio esittelee osallistavan suunnittelun kirjoituksessaan (2012) muutaman erilaisen esimerkin osallistamisen tasoista. Alla esimerkki Ives ja Olsonin kuusiportaisesta asteikosta.

- "Ives ja Olson ovat esitelleen kuusiportaisen asteikon käyttäjien osallistamisessa.
1. Ei osallisuutta. Käyttäjät eivät joko halua tai heitä ei ole pyydetty osallistumaan.
  2. Symbolinen osallisuus. Käyttäjien panosta pyydetään, mutta siitä ei välitetä.
  3. Osallisuus evästäjänä. Käyttäjien mielipiteitä kysytään haastattelujen tai lomakekyselyiden avulla.
  4. Osallisuus tuo heikkoa kontrollia. Käyttäjille annetaan mahdollisuus kertoa mielipiteensä jokaisessa suunnitteluvaiheessa.
  5. Osallisuus tekemällä. Käyttäjät nähdään suunnittelutiimin jäseninä tai yhteistyökumppaneina.
  6. Vahvan vaikutusvallan osallistaminen. Käyttäjät saattavat maksaa kehitystyötä omasta budjetistaan, tai käyttäjien organisaation suorituskyky on riippuvainen kehityspanoksen tuloksesta." (Ylitalo-Kallio, 2012, osallistava suunnittelu, kappaleessa osallistaminen)



*Osallistamisen taso ja  
sitoutuminen  
nousee portaittain.*

## Kooste yhteiskehittämisestä

Palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen näkyminen tilasuunnittelussa sisustusarkkitehdin näkökulmasta

Huomioidaan käyttäjät aidosti tilojen käyttäjinä, asiakaspalvelutilat ja asiakaskokemus. Sis. etäyhteydet ja hybridityö, liiketoiminnan näkökulma (mitä on työympäristön tilojen tehostaminen työntekijän näkökulmasta), tiedon hyödyntäminen ja optimointi

3D visualisoinnit ja suunnittelukieltä avaavat materiaalit esim. moodboard, pohjapiirustukset ja havainnekuvat, niiden tarkoitus on helpottaa suunnitelmien viestimistä. Kun tullaan eri aloilta, muistetaan, että kaikki eivät ole tottuneet lukemaan pohjapiirustuksia.

Tilasuunnittelulla on mahdollisuus kehittää asiakasorganisaation rakenteita niin, että ne tukevat asiakasrajapinnassa olevaa henkilökuntaa. Tilat sitoutuvat brändimielikuvaan, luovat ylpeyttä tiloista (Edustavat sisäänkäynnit ja vierastilat, läpinäkyvyys ja tekemisen näkyminen töissä)

Tilat ilmentävät arvoja kuten kestävä kehitys, innostus, pehmeät arvot, ja ne vastaavat positiiviseen työnantajamielikuvaan, jolloin yritys viestii myös panostuksesta yrityksen työntekijöihin.

Tuo arvoa asiakkaille/käyttäjille, kun tilat toimivat arjessa. Kuka määrittää, mihin tiloissa satsataan, esim. ideointitilat, taukotilat, vetäytymistilat, viherkasvit tai sisustuselementit avotilassa?

Ymmärryksen myötä mahdollistuu suunnittelijan potentiaalin käyttö, hän voi yhdistää organisaation lähtökohdista käyttäjäsyötteen tiloiksi, jotka aidosti tukevat organisaation tekemistä.

Tarjoomaa voidaan testata prototyypin ja visualisoinnein (esimerkiksi havainnemateriaali tulevaisuuden toimistoista) ja todentaa asiakkaan/käyttäjien tahtotila ennen rakentamista

Mittareista olennaisimpina käyttäjätyytyväisyyden mittaus ja palautekyselyt työn laadun ja parantamisen avuksi.

Tilat optimoidaan hyvällä ja relevantilla suunnittelulla organisaation sen hetkisiin tarpeisiin. Entä tulevaisuus ja organisaation eläminen?

# 4: TOTEUTUS

- Tässä osassa kiteytetään opinnäytetyössä saavutettu ymmärrys
- Käydään läpi oleelliset sidosryhmät
- Esitellään työn lopputulos, palveluprosessi
- Käydään läpi mittaroinnin mahdollisuuksia
- Työn lopuksi esitetään, mitä arvoa palvelumuotoilu tuo asiakkaille ja yritykselle

## PES-Palvelumuotoiluprosessi

PES-Arkkitehdeilla on käytetty aiemmin muotoilusta ja palvelumuotoilusta tuttua prosessia. Yhteiskehittäminen käyttäjien kanssa on jaettu sen myötä tulleisiin vaiheisiin ymmärtämis- ja määrittelyvaiheista - yhteiskehittämis- ja toteutusvaiheisiin työympäristönkehittämiseen ja esimerkiksi työympäristön pilottihankkeisiin soveltaen (kaavio6, s.64). Tämä runko kaikinensa on edelleen relevantti, mutta se kaipaa lisäpalikoita ja kokonaisvaltaisempaa otetta.

Opinnäytetyön myötä yksinkertainen PES-palveluprosessi päivittyi laajemmaksi palveluprosessikaavioksi ja se sidotaan entistä paremmin työympäristön suunnittelun sekä rakentamisen vaiheisiin. Tavoitteena on huomioida ja muistaa kaikki oleelliset osa-alueet, sekä palvelukokemus, tiedonhankinta, ympäristö, eri sidosryhmät että teknologian ja esimerkiksi IT:n vaatimukset.

Ymmärretään kehittämisessä, että yhteiskehittäminen on yhteisen suunnan löytämistä, vaikka jokaisella ihmisellä on omat ajatuksensa ja oma työnkuvansa. “Palvelukokemus on subjektiivinen ja tapahtuu asiakkaan pään sisällä.” (Palvelumuotoilu, Tuulaniemi, 2020, 26)

Kehitysvaiheessa tarkastelu kiinnittyi laajemmin yhteiskehittämiseen ja prosessista tuli sen kautta monivaiheisempi. Prosessintutkimusvaihe tuo ns. perusprosessiin erilaisten tutkittujen prosessien näkökulmia. Tutkimuksen myötä syntyi lopulta neljä teemaa, jotka voidaan implementoida prosessiin.

1. Projektinhallinta ja resurssointi, yhteiskehittämisestä vastaavan henkilön tehtävät ja sidosryhmien roolit yleisesti (aloitusvaiheeseen)
2. Palvelumuotoilutietouden lisääminen ja systemaattisempi jalkautus (läpi prosessin, erityisesti alkuun)
3. Käyttäjätarpeiden priorisointimenetelmät osallistamisvaiheessa (pätee etenkin työpajoissa tuotettavaan käyttäjäsyötteeseen)
4. Tiedonkulku ja viestintä käyttäjille (läpi prosessin)

Palvelumuotoilun kehittämisotteeseen perehtymisen, kyselytuloksien ja prosessien analyysien myötä kykenin löytämään useita vastauksia toimeksiantajalleni siihen, miksi käyttäjiä tai palvelumuotoilua ylipäänsä tulee ottaa mukaan, ja mitä arvoa palveluprosessilla luodaan. Käytän 10-vaiheisen prosessin pohjana Lean prosessia ja Verzuhin yhteiskehittämisen prosessia, ja sidon siihen käyttäjien yhteiskehittämisenvaiheet palvelumuotoiluprosessin kautta.

## Oleelliset projektiryhmän roolit

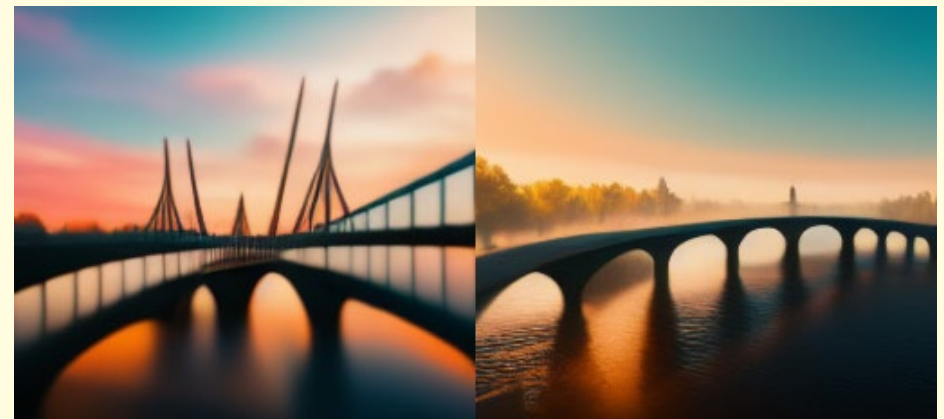
*Projektiryhmän eli oleellisimpien sidosryhmien rooleista osallistavassa työympäristöhankkeessa:(nämä määritetään projektin alussa)*

### Palvelumuotoilija

- Palvelumuotoilija, Työympäristön fasilitoija. Hän ohjaa ryhmää osallistamisprosessin vaiheiden mukaisesti, toimii tiiviissä yhteistyössä kolmikannan (johto,HR,suunnittelija) kanssa ja innostaa työntekijöitä mukaan osallistumaan.
- Fasilitaattori hallitsee prosessin ja etenee sen mukaisesti, yhteinen tavoite mielessä. Hänen vastuullaan on suunnitella osallistamisprosessi ja osallistamismenetelmät projektikohtaisesti, toteuttaa haastattelut/työpajat/palautekyselyt/mittaroinnit ja hän voi vastata esim. projektimirosta ja ylläpitää/päivittää osallistamismateriaaliin liittyviä aloituspohjia.
- Rooli on sisältöneutraali ja täten käyttäjillä on mahdollisuus avoimesti keskustella työpajoissa eri mahdollisuuksista ja ideoista. Toteutusvaiheeseen siirryttäessä fasilitaattori voi ottaa enemmän roolia toteuttamisvaiheen hallinnasta ja suunnittelusta hypäten sisustustiimiin ja tuoden tietoa suunnitteluun, riippuen projektin tiimirakenteesta ja laajuudesta.
- Palvelumuotoilija ohjaa ja fasilitoi asiasisällöt ratkaistaviksi oikeisiin paikkoihin, kuten projektipäällikölle, toimitilapalveluihin, HR:lle tai suoraan sisustusarkkitehdille.

### Toimitilapalvelut/Yksikkö

- Toimitilapalvelut/Yksikkö (päättöksenteko, projektinhallinta ja ohjaus) =vastaavat toimitilaraameista ja johdon visiosta, siitä mitä toteutetaan, milloin ja miten. He vastaavat tarkennetuista tarpeista ja tavoitteista, ohjaavat niitä operatiiviselle tasolle.
- Esimerkkejä: aikataulu, budjetti, organisaation johdon linjaukset työn teon tavoista, kuten ei nimettyjä paikkoja / kotipesät / muu strategia, varustetarkennukset, kuten talon valkotaulutussit tai screenit ja ICT-koordinointi (asiat, jotka rajautuvat sisustussuunnittelun ulkopuolelle), hankinta- ja rakentamisvaihe.
- He ovat tiiviisti mukana osallistavassa hankkeissa kommunikoiden käyttäjille johdon linjauksia ja tilallisesti mahdollisia ratkaisua, he pitävät huolta budjetista ja vastaavat muutostoiveiden toteuttamismahdollisuuksista ja tilojen toteutuksesta.



## HR ja Viestintä

- HR (+viestintä)=vastaa henkilöstöasioista, muutosjohtamisesta, odotuksienhallinnasta ja työntekijän henkilökohtaisista tai tiimikohtaisista huolista liittyen organisaatioon tai työhön. HR tuntee organisaation ja tuo sitä tietämystä projektiin. HR valmistelee työntekijöitä muutokseen, on määrittämässä osallistamisen tasoa ja laajuutta yhdessä toimitilapalvelujen kanssa, antaen lähtötiedot palvelumuotoilijalle. HR kutsuu mukaan oikeat avainhenkilöt/organisoi käyttäjien osallistamisen projektissa. HR voi toimia laajemmin organisaation edustajana hankkeessa (riippuen siitä kuka hankkeessa vastaa tästä) ja täten olla sen puolen projektipäällikkönä kutsuen koolle projektitiimin ja projektitiimin weeklyt, hoitaen käytännön järjestelyt. HR ja viestintä toimivat yhdessä.
- HR on tiiviisti mukana yhteiskehittämishankkeessa kommunikoiden käyttäjille johdon linjauksia ja työntekemisen kannalta mahdollisia ratkaisua, kutsuen käyttäjät mukaan projektiin, operoiden työpajoja palvelumuotoilijan tukena, selvittäen suunnittelijoille lähtötietoja yksiköistä/tiimeistä/ yksittäisistä erityistarpeista. HR:n toivotaan selvittävän osallistavan hankkeen aikana nousseita sisäisiä asioita, ja vastaavan yhdessä viestinnän kanssa hankkeen viestinnästä ja muutosviestinnästä. HR voi järjestää sisäisiä keskustelutuokioita tai työpajoja tarvittaessa hankkeen aikana muutosjohtamiseen liittyen.

## Sisustusarkkitehti, suunnittelutiimi

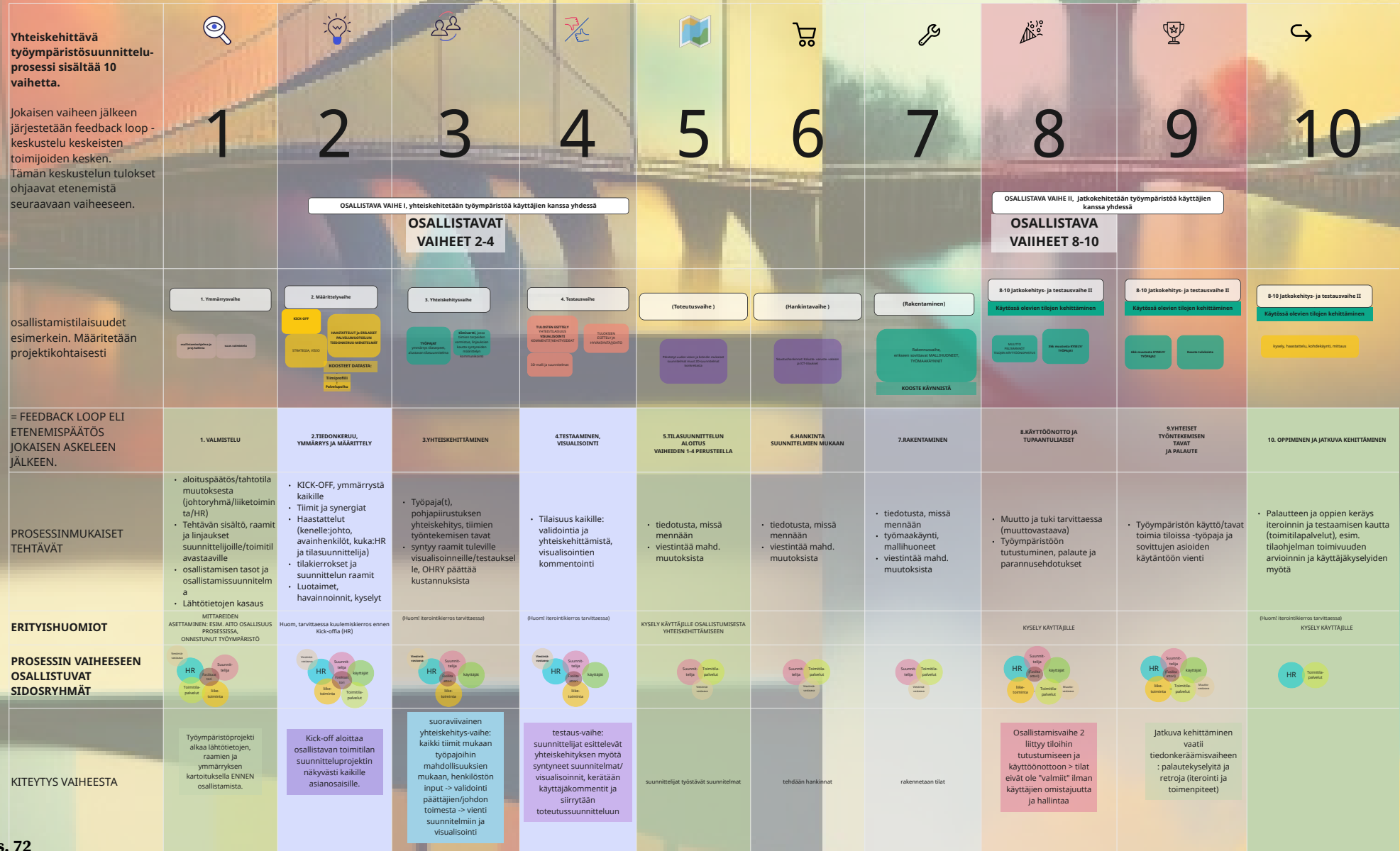
- Sisustusarkkitehti (+visualisointitiimi)=vastaa tilasuunnitelmista ja tilakonseptista, esittelee ne yhteistilaisuuksissa, tuo hankkeeseen työympäristöasiantuntijuuden ja vastaa kysymyksiin, kysyy tarvittavat lähtötietotarpeet, tulkitsee käyttäjätarpeet/-toiveet tilalliseen muotoon, visualisoi ehdotuksen ja esittelee sen käyttäjille. Osallistavan osuuden jälkeen tuottaa toteutussuunnitelmat ja toteutuksen aikana tai jälkeen mahdolliset suunnitelmapäivitykset tai tilamuutokset, tarvittavat tarkennukset tilasuunnitelmiin.
- Sisustusarkkitehti on tiiviisti mukana osallistavassa hankkeessa ja kerryttää sen aikana ymmärryksen siitä, mitä tilamuutokselta odotetaan (sekä toimitilapalveluiden että käyttäjien kannalta) ja yhteiskehittämisen kautta löytää käyttäjiä parhaiten palvelevat tilaratkaisut.

## Muut sidosryhmät

Projektiryhmä tunnistaa projektiin liittyvät sidosryhmät ja ottaa mukaan kehittämiseen kaikki tarvittavat organisaation osapuolet unohtamatta kiinteistönhuollon, turvallisuuden, ICT:n ja käyttäjäryhmien ja jopa urakoitsijan näkökulmaa.

# 10-vaiheinen yhteiskehittämisprosessi

Ohessa uusi kymmenvaiheinen prosessikaavio, johon on hahmoteltu oppinnytetyössä esiin nousseita elementtejä yhdeksi yhteiskehittämisen prosessiksi.





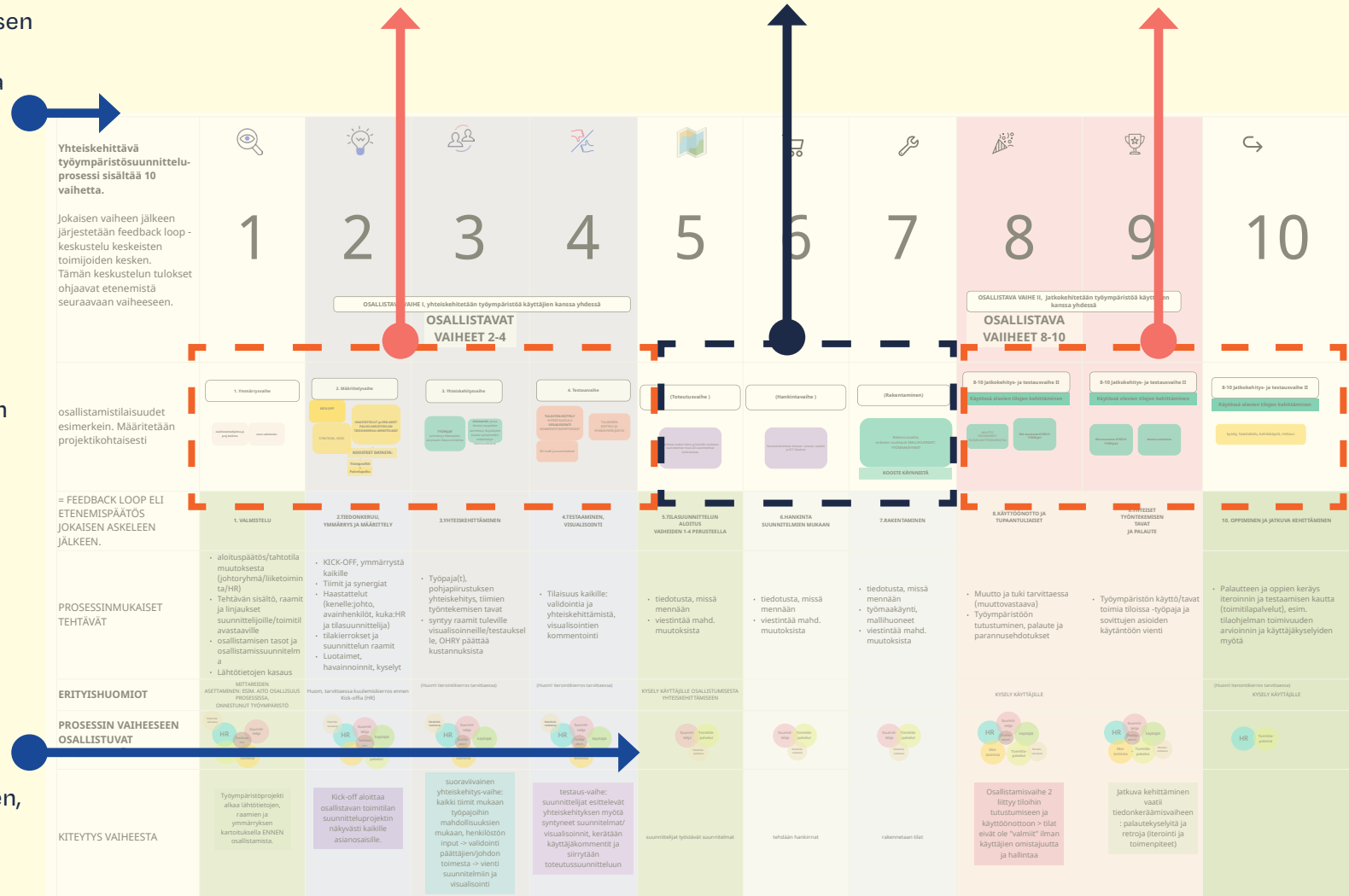
# Huomioita prosessista

- Projektin resurssit ja aikataulu syntyvät lähtötietojen perusteella projekti aikatauluun sitoen.
- Prosessiin sisältyy palvelumuotoilu-ymmärryksen jalkautusta ja esittelyä työympäristösuunnittelussa eri sidosryhmille.

- Osallistamisvaihe I: Askeleet ovat muokattavissa, mutta eteneminen kulkee prosessin mukaan (ymmärrys, määrittäminen, yhteiskehitys ja toteutus) näiden prosessivaiheiden yli hyppimättä.

- Tilojen toteutusvaiheessa pidetään käyttäjät mukana tiedottamalla etenemisestä ja mahdollisista muutoksista

- Osallistamisvaihe II: Palaute ja parannusehdotukset, tiloja yhteiskehitetään, kun niihin on muutettu ja syvennetään ymmärrystä varustetasolla ja pelisäännöin.

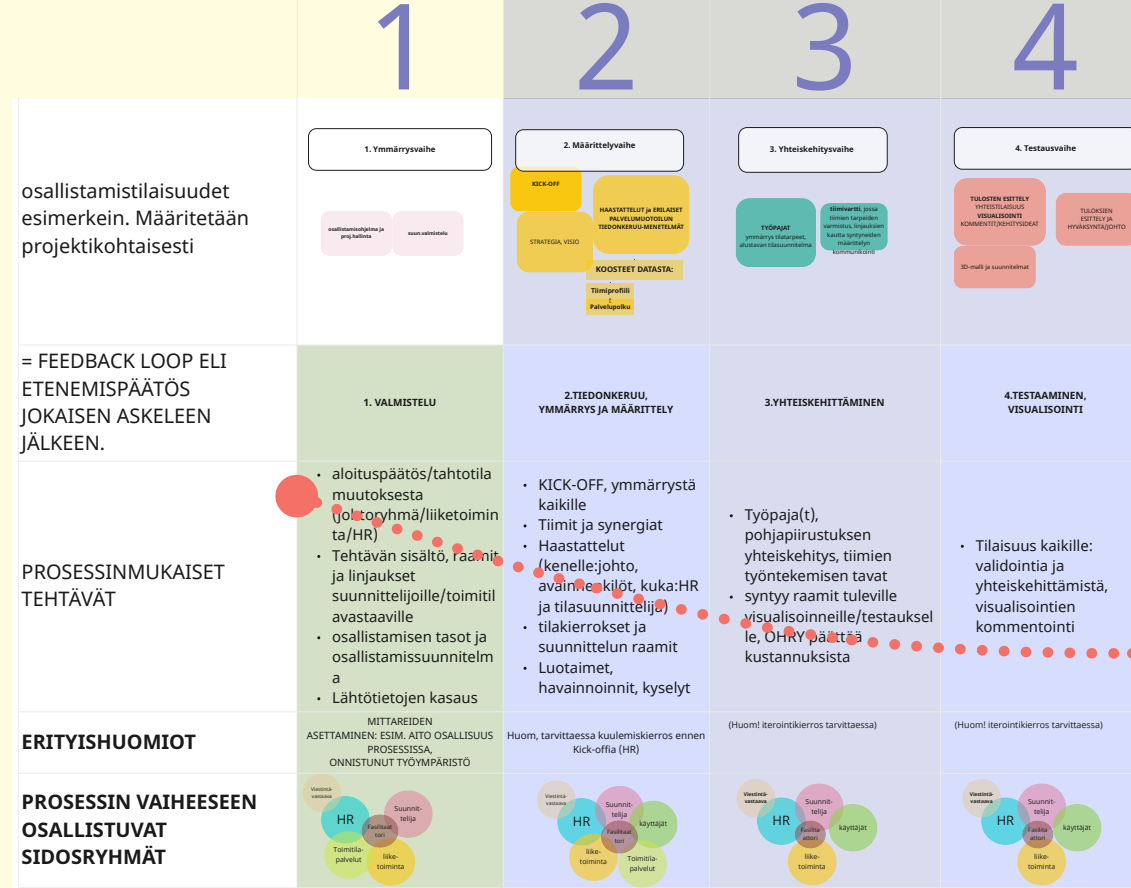


Kaavio7: Palveluprosessikaavio taustalla. PES-Arkitehtien yhteiskehittämisen prosessiin lisää tehoa, joustoa ja ketteryyttä prosessissa mukana olevien roolien ja tehtävien selkeys, yhteistyö, testaus- ja prototyypointi-vaihe ja yhteiskehittämistä ohjaava työympäristön fasilitoija. (Näiden laajuus on aina projektikohtaista.)

# 10-vaiheinen yhteis-kehittämisen prosessi: prosessinmukaiset tehtävät

## O.vaihe

- Lähtötiedot kasaan:
- Ketä muutos koskee?
- Mitkä tiimit/yksilöt toimivat yhdessä, kenellä on synergiaa, paljonko ihmisiä on tarkoitus muuttaa ko. tiloihin, minkälaisia rooleja ja työnkuvia on olemassa?
- Tiimien ymmärrys vie aikaa, eikä voida lähteä liikkeelle liian heppoisin lähtötiedoin
- Ovatko johdon linjaukset selkeät?
- Onko tavoite selvä?



Palvelumuotoilutietouden lisääminen, tiedon kulkeminen, sidosryhmien osallistuminen ja projektinhallinnan kulkeminen prosessin läpi. päätöksentekoprosessit

## 1.vaihe

- Työympäristöprojekti alkaa lähtötietojen, raamien ja ymmärryksen kartoituksella ENNEN osallistamista
- aloituspäätös/tahtotila muutoksesta (johtoryhmä/liiketoiminta/HR)
- Tehtävän sisältö, raamit ja linjaukset suunnittelijoille/toimitilavastaaville
- osallistamisen tasot ja osallistamissuunnitelma
- Lähtötietojen kasaus

## 2.vaihe

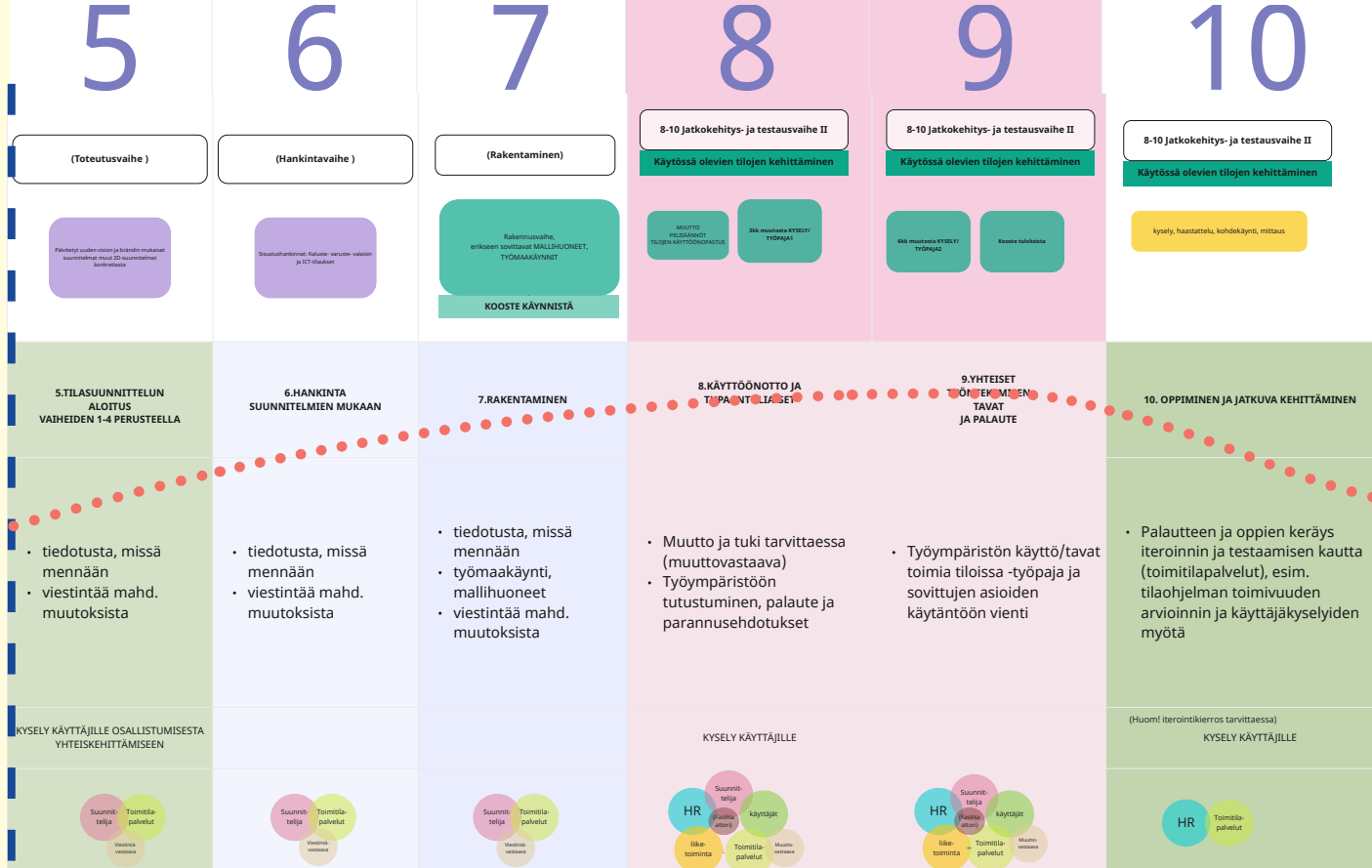
- Kick-off: Ennakkotehtävät, haastattelut/datan hankinta, tilaisuus kaikille, Sprint tarvittaessa
- ymmärrystä kaikille Tiimit ja synergiat Haastattelut (kenelle:johto, avainhenkilöt, kuka:HR ja tilasuunnittelija) tilakierrokset ja suunnittelun raamit

## 3.vaihe

- Työpajat: yhteiskehittäminen raamien puitteissa, odotuksienhallinta, datan purku ja monikanavainen tiedotus
- Käyttäjätarpeiden priorisointimenetelmät
- yhteiskehittely ja laajan sidosryhmän tunnistaminen, profilointi
- testausmahdollisuus ja palautteen keräys
- suunnitelmien sovittaminen (Verzuh, 2021)
- Työpaja(t), pohjapiirustuksen yhteiskehitys, tiimien työntekeksen tavat, syntyy raamit tuleville visualisoinneille/testaukselle

## 4.vaihe

- Testaus: Visualisointien esittely ja kommentointi > hyväksyntä
- detailed design >>testing, what-if skenaariot (palvelupolkuja), what would it cost-skenaarioita (Verzuh, 2021)
- mitä muutoksia työympäristömuutos vaatii? asioiden tunnistaminen. ei vain toimitilat
- sidosryhmien hallinta ja kommunikaatiosuunnitelman toteuttaminen jatkuvan yhteydenpidon avulla.
- Tehtävien pilkkominen tehtävälistoihin
- Validointia ja yhteiskehittämistä, visualisointien kommentointi



Projektikohtainen osallistamisohjelma määrittää tarkemmin, miten käyttäjien näkemyksistä saadaan riittävä otanta ja millä perusteella heitä koskevia päätöksiä tehdään. Johto määrittää, millä tasolla käyttäjät osallistuvat.

- 5.vaihe**
- Toteutus: laaditaan suunnitelmat. Käyttäjän yhteishenkilö jos tarkennustarpeita?
  - tiedotusta, missä mennään
  - muutosjohtaminen

- 6-7.vaihe**
- tiedotusta, missä mennään?
  - muutosjohtaminen
  - Mallihuonevierailut, työmaakäynti

- 8-9.vaihe**
- Muutto ja tuki tarvittaessa (muuttovastaava)
  - Työympäristöön tutustuminen, palaute ja parannusehdotukset
  - uudet ICT-ratkaisut, uudet palvelut, uudet toimitilat, kalusteet ja varusteet> play day, jossa tutustutaan uuteen ympäristöön pelillisesti? (Verzuh, 2021)
  - Käyttöönotto: Start:uudet tilat, Stop:vanhentuneet toimintamallit, Continue:toimiminen tiloissa
  - toteutuksen organisaation työntekijöitä koskevan detajiiikan tarkennus?
  - huom, uuden ja vanhan prosessin ja työympäristön vertailu jotta nähdään muutos (Verzuh, 2021)

- 10.vaihe**
- Oppiminen ja palaute
  - Onko työympäristösuunnittelussa onnistuttu?
  - Palautteen ja oppien keräys iteroinnin ja testaamisen kautta (toimitilapalvelut), esim. tilaohjelman toimivuuden arvioinnin ja käyttäjäkyselyiden myötä

# Huomioita prosessista

Palvelumuotoiluprosessin kulmakivinä toimivat kerättyyn dataan perustuva käyttäjäymmärrys, työympäristöasiantuntijuus ja johdon määrittämät osallistamisen ja tilamuutoksen raamit - joiden pohjalta työympäristökonseptit tai suunnitelmat tehdään yhteistyössä.

Prosessin avulla pyritään siihen, että suunnitelmat vastaavat tavoitteita, ennen kuin ryhdytään kalliiseen toteutusvaiheeseen ja tehtäisiin tilat, jotka pahimmassa tapauksessa eivät palvele käyttäjiä.

Oikeaa suuntaa tarkistetaan matkan varren välietapeissa (Kaavio8) ja lopuksi varmistetaan tavoitteiden mukainen lopputulos esimerkiksi kyselyin ja haastatteluin.



Kaavio8: punaisella katkoviivalla tarkistuspaikat, joissa varmistetaan eteneminen.

## Miten syntyy onnistuneita työympäristön yhteiskehittämishankkeita tuottava palveluprosessi?

Uskon, että tämän opinnäytetyön kautta syntyneet oivallukset ja opit antavat valmiuksia ottaa haaste vastaan.

Yhteinen tavoite on tuottaa sekä tyytyväisiä loppukäyttäjiä että ylittää asiakkaidemme tilalliset toiveet. Onnistunut lopputulos syntyy, kun tunnistetaan taustat ja taustalla olevat prosessit, mietitään aidosti kenelle tiloja tehdään ja miksi. Käytetään palvelumuotoilun työkaluja ja palveluprosessia siihen, miten ymmärretään tilankäyttäjiä ja heidän tarpeitaan. Pyritään työympäristösuunnittelussa palvelutasolle ja tehdään yhteistyötä organisaation kanssa ja viestitään kaksisuuntaisesti käyttäjien kanssa.

Onnistuneeseen palveluprosessiin tarvitaan alkuun vaihe “ennen”-prosessia, jotta aloitus on selkeä ja ytimekäs. Prosessi tulee sitoa kokonaishankkeeseen riittävän aikaisessa vaiheessa. Suunnitellaan huolella eri aikoina oikea-aikaisesti tapahtuvat käyttäjien yhteiskehittämistilaisuudet sekä prosessin jälkeinen vaihe jatkuvan kehittämisen ja oppisen myötä. Kommunikoidaan ja käydään dialogia. Työympäristön fasilitoija auttaa projektia kaikin eri tavoin.

Lopullisen prosessin myötä syntynyt työympäristö ei koskaan ole suoraan työpajassa esitettyjen ideoiden ja käyttäjätiedon summa, vaan suunnitteluprosessissa yhdistyneiden tilaajan linjauksien ja raamien, tilan mahdollisuuksien, tilasuunnitteluun määräyksien ja toteutuksen läpiviennin kautta yhdessä synnytetty työympäristö. Tämä tulee myös läpinäkyvästi viestiä kaikille sidosryhmille.

Suoraviivainen yhteiskehitys-vaihe on mahdollinen, kun yhteiskehittämisen vaiheet on suunniteltu hyvin ja prosessi on selkeä.

Suunnittelijoiden ja käyttäjien yhdessä tuottama materiaali auttaa prosessin etenemisessä ja yhteisessä ymmärryksessä.

“Prototypointi tuo kommunikointiin kolmannen ulottuvuuden, joka voi tuottaa syvempää ymmärrystä kehityskohteesta. Erilaiset kommunikaatiomenetelmät myös vaikuttavat ja aktivoivat ihmisiä eri tavoin: yksi on verbaalinen, toinen visuaalinen ja kolmannen vahvuus on avaruudellinen hahmottaminen” (Tuulaniemi,2020,198).

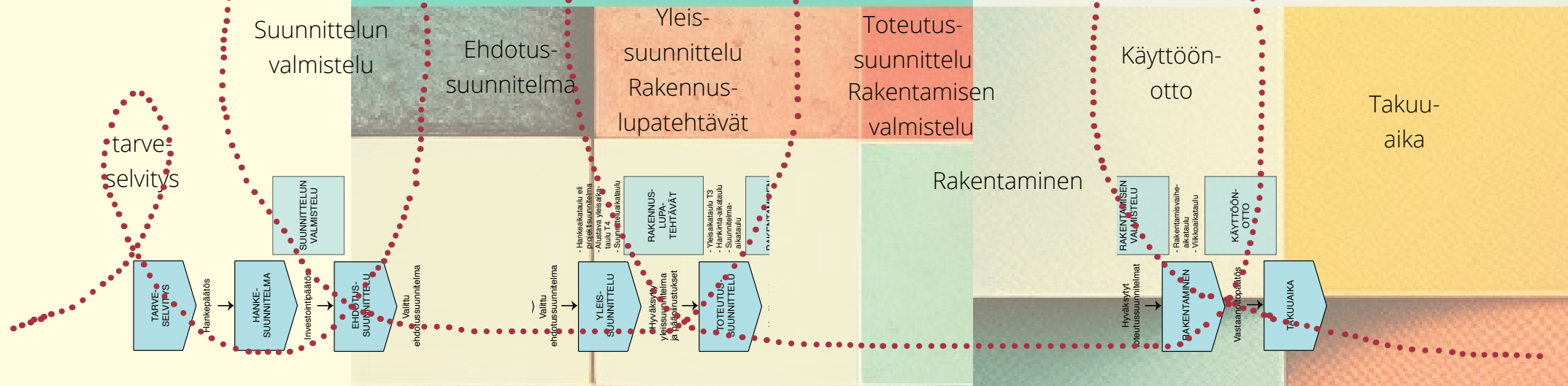
# Skaalausta

Hahmottelua, miten pitkäaikainen laajempi työympäristön suunnitteluhanke ja yhteiskehittäminen käyttäjien kanssa voivat yhdistyä. Pisteviiva kuvaa iterointia, jolloin yhteiskehittäminen saadaan mukaan hankkeeseen esimerkiksi suunnittelun valmistelu-, yleissuunnittelu-, toteutus suunnittelu- ja käyttöönottovaiheissa.

vaiheet 2-4 voivat toistua iteroiden, tai ne voivat koskea eri osallistujaryhmiä.



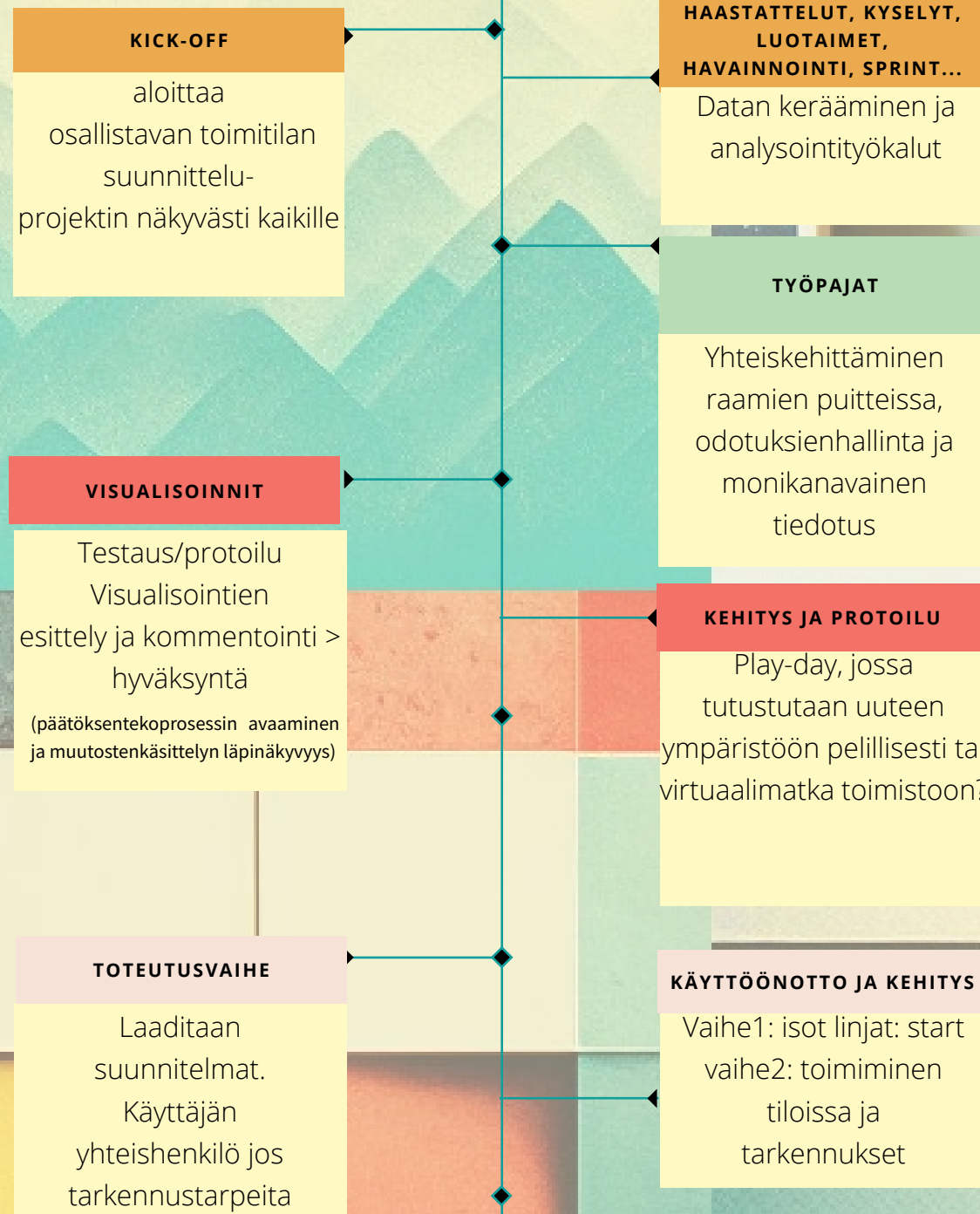
## Eri hankevaiheisiin sisältyvät yhteiskehittämisen vaiheet



## hankevaiheet

## Esimerkkejä yhteiskehittämisen tilaisuuksista

Palvelumuotoilun kokonaisvaltaisen ajattelun avulla sovitaan yhteen ihmisten tarpeet, teknologiset mahdollisuudet ja liiketoiminnalliset tavoitteet. Prosessin alussa valmistellaan, haetaan ymmärrystä käyttäjistä ja määritellään tekemistä. Tähän liittyviä yhteistilaisuuksia ovat tilaisuus kaikille, eli kick-off, projektikohtaisesti pidettävät haastattelut, luotaimet, havainnointi, mahdollisesti sprintit ja yleisesti kaikki työpajat. Kun yhteiskehittely saadaan vauhtiin, voidaan käyttäjien kanssa yhdessä myös tehdä tilasta prototyyppiä ja testata tilaratkaisuja ammattilaisten rakentamien 3D-virtuaalimallin avulla. Protoilun jälkeen kerätään viimeiset muutosehdotukset tai kommentit ja siirrytään toteutukseen.



## Mittareista

### TALOUELLISET MITTARIT?

Kuinka työympäristöprosessi on realistinen, oikea-aikaistettavissa ja taloudellisesti toteutettava?

Miten prosessi on synkronisoitavissa, ja miten minimoidaan taloudellisia riskejä?

Miten varmistetaan, että prosessi on samalla kustannustehokas ja resurssiviisas?

### KÄYTTÄJÄKESKEISET MITTARIT

Miten prosessi tuottaa tyytyväisiä loppukäyttäjiä ja sidosryhmiä? Onko heidän tyytyväisyytensä onnistumisen mittari?

Miten mitataan määreitä kuten: empatia, tasa-arvoisuus, palvelun houkuttelevuus ja haluttavuus? Miten palvelu vastaa arvoja, luo merkityksellisyyttä ja panostaa yhteisöllisyyteen ja viestintään?

### TEKNISET MITTARIT?

Kuinka mitataan, että lopputulos on teknisesti laadukas ja toimiva kokonaisuus, ja että prosessi on teknisesti hallittu ja systemaattinen?





## Mitä kannattaa mitata tulevaisuudessa?

Tässä opinnäytetyössä ei keskitytä tarkemmin mittareihin tai luoda mittareita tässä vaiheessa. On tunnistettu, että mittareiden avulla voidaan tarkastella edistymistä ja optimoida prosessi vastaamaan sille määriteltyjä tavoitteita esimerkiksi mittaamalla palvelun toteutumista ja onnistumista käyttäjäkyselyin.

Työympäristösuunnittelussa voi mitata monenlaista asiaa. Mielestäni käyttäjäkeskeisestä näkökulmasta kannattaa mitata työntekijäkokeista: Työntekijän viihtymistä/hyvinvointia uusien tilojen suhteen, tai esimerkiksi tilan käytön tehostumista ja uutta hyötyä vs. vanhat tilat? Palautekyselyt käyttäjäkokeista yhteiskehittävässä työympäristösuunnitteluprojektissa ovat nyt osana uutta prosessia.

Sekä itselleni että yritykselle olisi arvokasta seurata kehittymistä ja nähdä tuloksia ja hyötyjä. Yksi tyypillisin palvelumuotoilun vaikutuksien arviointiin käytetty työkalu on liiketaloudesta tuttu ROI eli sijoitetun investoinnin tuotto-% mittaaminen (return on investment). "Palvelumuotoilun vaikuttavuutta voidaan arvioida myös suhteessa palveluprosessin parantumiseen: palvelun tuottamisen kustannuksien pienenemiseen tai uusien markkinoiden löytämiseen." (Tuulaniemi, 2020, 241) Mittarointia tulee siis jatkossa PES-Palvelumuotoilussa kehittää, ja pohtia miten testaaminen onnistuu käytännössä / hyödyt / kustannukset / resurssitehokkuus tilaajalle ja mielekkyys käyttäjille. Kyselyiden toteutuksessa otetaan huomioon lyhyt aikajänne vs. pidempi aikajänne ja se, että tulokset eivät näy heti.

Esimerkkejä määrällisistä ja laadullisista tavoitteista löytyy (Korteso, 2020) Tee itsestäsi Brändi 2-kirjasta. Miten mittaroida osallistavaa tai yhteiskehittävää suunnittelua voi mielestäni verrata seuraaviin Korteson esittämiin tavoitteisiin. Mitattavia tavoitteita tarkastellaan joko asiakaskokemukseen tai liiketoiminnan arvoon liittyen.

- "Asiakkaita on X prosenttia enemmän
- Asiakkuuksien keskikoko (saatu liikevaihto tai asiakasyrityksen koko) kasvaa X prosenttia
- Työt saavat positiivisia (tai aiempaa positiivisempia) arvosteluita/palautetta.
- Palvelumuotoilija saa parempaa laadullista palautetta puheenvuoroistaan tai muista töistä (esim. fasilitoidut työpajat/haastattelut/kick-offit)
- Suunnittelutiimi/palvelumuotoilija kykenee tuottamaan parempaa xx kuin aiemmin
- Suunnittelutiimi/palvelumuotoilija kykenee laatimaan yhtä hyviä xx / osallistamisohjelmia tmv. mutta nopeammin kuin ennen"
- Palvelumuotoilu/osallistava suunnittelu nostetaan organisaatiossa tiettyyn asemaan
- Palvelumuotoilu vakiintuu yhtenä (yli xx% kaikista tehtävistä hankkeista) osa-alueena työ-ympäristöhankkeissa

Korteson kirjasta löytyy mittarointiin liittyviä muita tärkeitä teemoja, kuten välitavoitteiden tärkeys ja se, että mittareita tarkkaillaan. Hyvä nosto on myös ehdotus 3-6 vuoden suunnitelmasta välitavoitteineen ja konkreettisine askeleineen. Korteson mukaan on tärkeää määritellä palkinnot ja se, mitä palkintoja syntyy, jos tavoitteet täyttyvät.

## Tutkimuksen analyysi ja hyödyt

Tutkimukseni on perustunut palvelumuotoilun kehitysotteeseen ja menetelmiin. Olen palvelumuotoilijana toiminut keräämäni tiedon tulkkina ja tuonut esiin omaa näkemystäni lopullisessa prosessissa. Tutkimustyö oli tätä opinnäytetyötä varten tuotettua dataa. Olen keskittynyt työssäni asiantuntijoiden äänen kuulumiseen ja tietoon perustuviin argumentteihin. Tavoitteeni oli rakentaa siltaa ja luoda ymmärrystä yhteiskehittämisen menetelmiin työympäristösuunnittelussa tutkitun datan kautta, ja mielestäni onnistuin luomaan yritystä yhteiskehittämisessä palvelevan prosessin.

Todellisia hyötyjä toimeksiantajalle voidaan tarkastella jokaisen tulevaisuudessa toteutetun projektin onnistumisen kautta ja vertailla tavoitetta lopputulokseen.

Voimme jatkossa vertailla perinteistä vesiputoustyyppistä prosessia kehitetyn uuden yhteiskehittämisen prosessin kanssa, kun saamme tutkimustietoa ja yhteiskehittämisen projekteista lisää referenssejä. PES-Arkkitehdit hyötyvät selkeästä prosessista, jota voidaan seurata kaikissa yhteiskehittämisen projekteissa. Prosessia voidaan jatkossa kehittää palvelemaan erilaisia projekteja ja hyödyntää useiden projektien elinkaarissa. Yhteiskehittämisessä on ainutlaatuisia ominaisuuksia käytettäväksi missä tahansa hankkeessa ja nopean innovoinnin strategioiden avulla luodaan arvoa asiakkaille.

Seuraava tavoitteeni on kehittää prosessimallia työympäristösuunnittelun ja projektinhallinnan prosessien kanssa konkreettisesti. Prosessi tulee

testata käytännön tasolla ja jatkaa kehittämistä. Kyselyt validoivat dataa siitä, kuinka yhteiskehittäminen on monessa mielessä tärkeää ja antoisaa.

Suurin opinnäytetyössä osoitettu hyöty on yhteiskehittämisen kautta toteutettavassa prosessissa. Tuulaniemen mukaan yhteiskehittämisen ja osallistumisen hyötyjä ovat vuorovaikutus, kokemus ja dynaamisuus. (Tuulaniemi, 2016, 17) Näitä ei mielestäni nähdä perinteisessä ”ilman osallistumista tapahtuvassa”-prosessissa samalla tavalla. Yhteiskehittämisellä varmistetaan vuorovaikutus, kokemus kuulluksi tulemisesta sekä dynaamisuus, ketteryys ja iterointi.



Kuva41: Kuva erilailta ajattelevista ihmisistä (Bird, 2019), joka visualisoi, miten kukin ihminen voi kokea saman asian eri tavoin.

## 1. Arvonluonti PES-Arkkitehdeille

Tavoitteena oli toimeksiantajaorganisaation toiminnan fokusointi asiakaslähtöisemmäksi, palvelumuotoilun kehittäminen yrityksessä ja siihen liittyvien käsitteiden avaaminen. Työn konkreettisena lopputuloksena syntyi työympäristön suunnitteluprosessi.

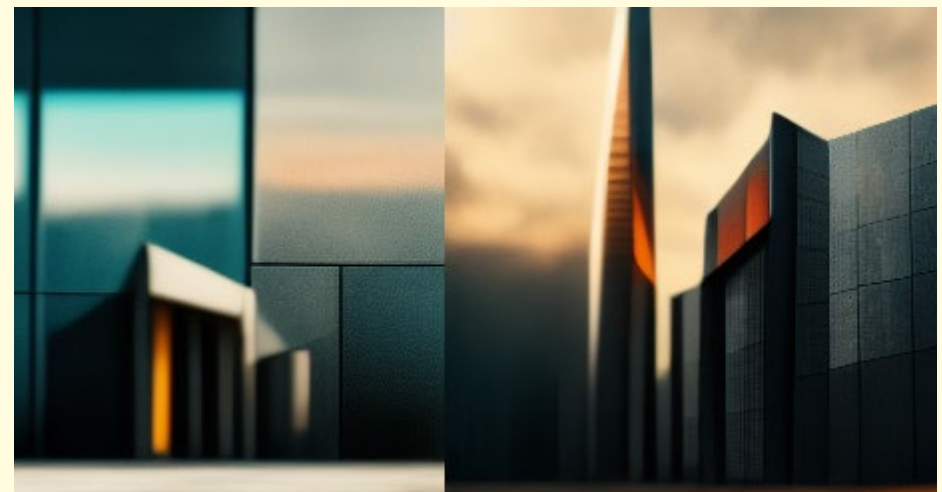
Toimintaa tai prosessia kehitettäessä tulee ymmärtää, mitä yritys palvelulta voi haluta. Tähän liittyviä keskusteluja kävin toimeksiantajan kanssa alussa. Yritysten näkökulmasta Tuulaniemi kuvailee palvelun toivottaviksi ominaisuuksiksi “tuloksellisuus, tehokkuus, erottuvuus. Palvelu on tuloksellinen, kun se tuottaa, minkä lupaa. Tehokkuus tarkoittaa kokonaistaloudellisesti tuotettuja palveluita eli resurssien järkevää käyttöä. Palvelut ovat valtavan suuri voimavara ja mahdollisuus erottua kilpailijoista. Jokainen asiakkaan ja palvelun kohtaaminen on mahdollisuus rakentaa ja vahvistaa brändisuhdetta.” (Tuulaniemi, 2020,102) Olen opinnäytetyön kautta saavuttanut yhden etapin syventymällä palvelumuotoiluun ja toisen tuoden näkökulmaa yritykselle. Koen, että olen saavuttanut työni kautta tuloksia lyhyessä ajassa, samalla kehittäen uuden brändin mukaista toimintakulttuuria.

Tuulaniemi kuvaa palvelumuotoilua, joka tuo visualisoinnin ja kuvat eritaustaisten ihmisten yhteiseksi kieleksi ja sitä kautta suunnittelutyötä on helpompi markkinoida. “Yrityksen sisäisestä näkökulmasta katsottuna selkeä prosessi on työtä optimoiva ja helpottava systemaattinen työkalu ja prosessin ja palvelumuotoilun avulla on tavoitteena myös alentaa kehittämis- ja tuotantokustannuksia. Palvelumuotoiluun kuuluu myös kyky kehittää organisaation rakenteita niin, että ne tukevat

asiakasrajapinnassa olevaa henkilökuntaa.” (Tuulaniemi, 2020, 98) Näin ollen, palvelumuotoilusta voi olla apua myös yrityksen markkinoinnissa kuin henkilökunnan osaamisen laajentamisessa.

Palvelumuotoilu auttaa kohdistamaan yrityksen sisäisiä prosesseja asiakkaan tarpeiden ja hänelle arvoa tuottavien toimenpiteiden ympärille ja auttaa yhteiskehittämään tarjottavaa palvelua. ”Palvelumuotoilu määrittelee ne yrityksen resurssit, jotka tuovat eniten arvoa asiakkaille ja kehittää asiakkaiden tarpeisiin vastaavia arvoja ja visioita, joita voidaan hyödyntää kaikessa liiketoiminnassa.” (Tuulaniemi, 2020, 98)

Myös Arkkitehti Mariitta Helinevan haastattelussa tuli esiin, kuinka palvelumuotoilu tuo liikeloudellista arvoa ja uudenlaista työtä yritykselle, mutta ennen kaikkea se voi tuoda tyytyväisempiä asiakkaita.



## 2.Arvonluonti asiakkaalle

“Palvelu on prosessi, ja palveluyritys (PES-Palvelumuotoilu) mahdollistaa asiakkaan arvontuotantoprosessin. “Arvoa luovat sekä asiakas että asiakas ja palvelun tarjoava yritys yhdessä.”(Tuulaniemi, 2020,41)

Tuulaniemi kiteyttää asiakkaiden tarpeet teoksessaan hienosti: “Asiakkaat haluavat, että palvelu on myös yksilöllinen, mieleenpainuva, vaivaton, lopputulokseltaan luotettava, enemmän kuin hän itse saisi aikaan, jotakin mahdollistava.” (Tuulaniemi, 2020,102) Työympäristön yhteiskehittämisen avulla pyritään varmistamaan, että työympäristö on: (mukaillen Tuulaniemen listaa mitä asiakkaat haluavat, Tuulaniemi 2020, 102) Hyödyllinen, käytettävä, johdonmukainen ja haluttava.

PES-Arkkitehdit antavat aina asiakkailleen lupauksen arvosta. Mielestäni suurin arvo asiakkaalle on siinä, että PES-palvelumuotoilu ja työympäristösuunnittelu osallistavat, innostavat ja sitouttavat työntekijöitä ratkaisemaan haasteita ja testaamaan suunnitteluratkaisuja yhdessä. Lopputuloksena on organisaation tarpeita arjessa palvelevat laadukkaat tilat ja työyhteisön tavoitteita tukeva arkkitehtuuri.

PES-Palvelumuotoilu on osana laajaa arkkitehtitoimistoa ja suorassa yhteydessä suunnittelualan kärkiammattilaisiin. Onnistumiseen ja tehokkaaseen liikkeelle lähtöön tarvitaan vain yhteistyötä ja asiakkaan määrittämät raamit, jolloin suunnittelutiimi pystyy organisoimaan ketterän tiedonkulun ja käyttäjäkeskeisen lähestymisen. PES-Palvelumuotoilussa asiakkaalle tuodaan palvelumuotoilun kehitysote, ohjattu, hallittu prosessi, ammattilaisfasilitaattorit sekä osallistavan

suunnittelun hallitseva tilasuunnittelutiimi.

Moderneissa organisaatioissa käyttäjät vaativat tulla kuulluiksi heitä koskevissa asioissa. Ihmiset ovat ne, joita kohdataan ja joille työympäristöjä toteutetaan. Ihmiset ovat lopulta suurin syy, miksi työpaikalle tullaan. Kirjassaan Palvelumuotoilu Tuulaniemi huomioi taloudelliset paineet ja työntekijä-/ asiakaskeskeisyyden. Käyttäjien näkökulmasta voidaan ajatella, että käyttäjät eivät ole ehkä niin kiinnostuneita kuulemaan muusta, kuin itse lopputuloksesta ja siitä, mitä taloudelliset paineet yrityksessä heille merkitsevät. Näin ollen, arvo on tekemisen (prosessin) kautta syntyvässä tuloksessa ja sujuvassa yhteiskehittämisessä ja mukanaolossa. “.Teknologia- ja tuotantolähtöisyydestä ollaan aidosti siirtymässä tarve- ja asiakaslähtöiseen arvoajatteluun ja jossa asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset ovat kasvaneet..sekä taloudelliset paineet ovat tiukentuneet kaikissa organisaatioissa.” (Tuulaniemi, 2020, 96)

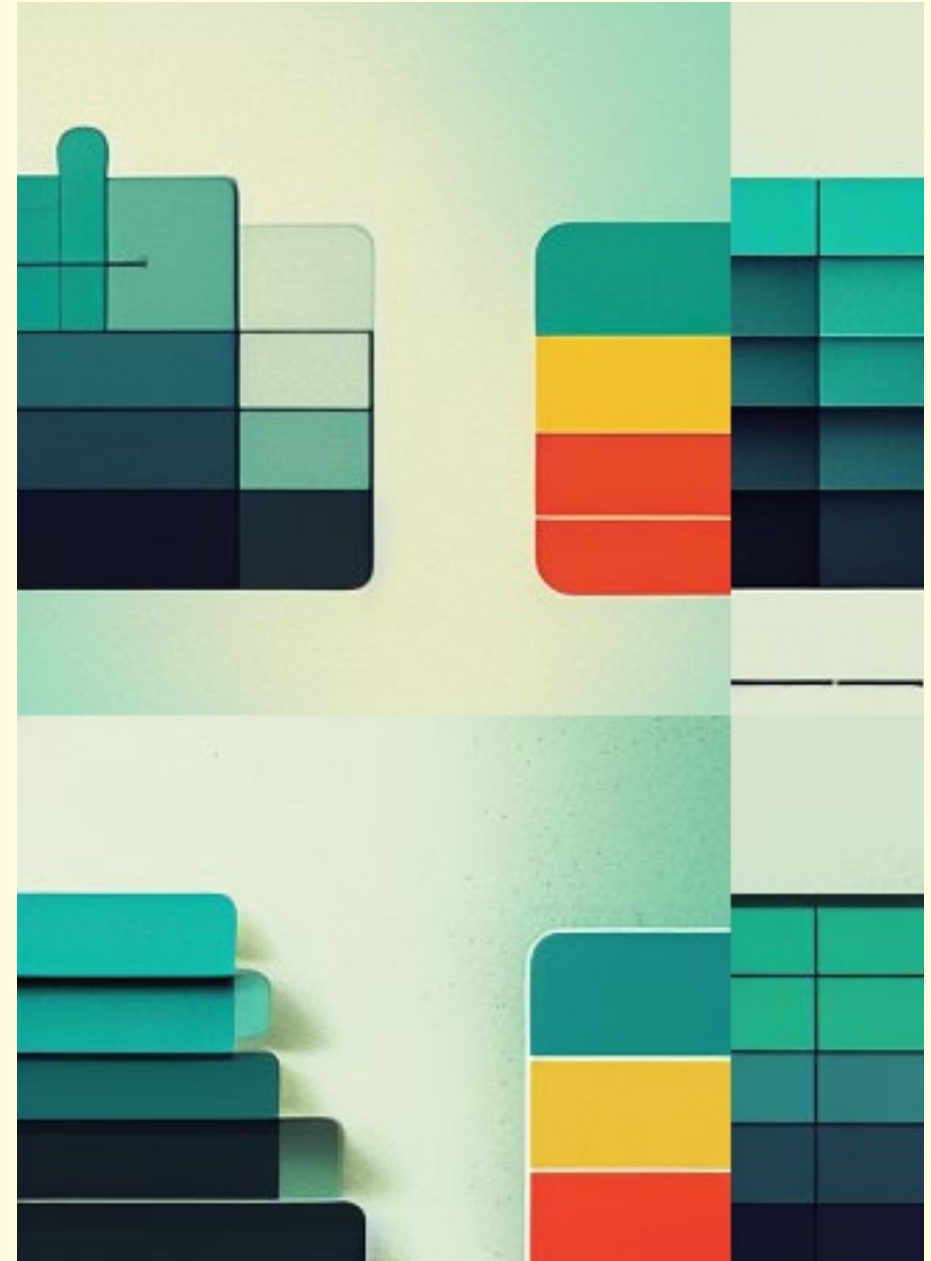
## Loppusanat ja kiitokset

Kiitän lukijaa matkasta sillanrakennukseen - palvelumuotoilun ja työympäristön kehittämisen välillä. Matka jatkuu tästä eteenpäin ja toivon, että esittelemäni palveluprosessi voi auttaa sinua työssäsi tai antoi oivalluksia tekemiseen. Tavoitteenani on, että opinnäytetyössä laaditut kyselyt ja haastattelut tuovat käsille uutta tietoa, ja ennen kaikkea työssä käsitelty palvelumuotoilun ymmärrys ja hyödyt työympäristönkehittämisessä nousisivat esiin.

Yrityksen sisäisenä työelämänohjaajana on toiminut Mariitta Helineva ja Metropolian ohjaajana Heikki Rajasalo. Lämpimät kiitokset heille, kuten kaikille yhteistyösapuolille. Kiitos oman yrityksemme mahtavat esilukijoina toimineet kollegat, kyselyihimme vastaajat, että hienot asiakkaamme, joiden kanssa minulla on kunnia työskennellä. - Eriyiskiitos Johan Sundström.

Koostan opinnäytetyön opit vielä seuraaville sivuille SWOT-analyysinä (kaavio9) ja Post-it-muistilappuina. Työn lopusta löytyvät kyselyn 1 nostot: Ammattilaisten näkemyksiä osallistamisen hyödyistä ja liitteestä kyselyt.

Lopussa haluan nostaa esiin prosessiin luottamisen tärkeyden, jonka itse olen oppinut palvelumuotoilun opintojen aikana Metropoliaassa. Tuulaniemen mukaan "yksi parhaista tavoista varmistaa palvelumuotoilun laatu on toteuttaa prosessi parhaalla saatavissa olevalla osaamisella ja resursseilla..Kaikkien osapuolien on ymmärrettävä, mitä ollaan tekemässä ja mitkä ovat tavoitteet. Ei pidäkään pelästyä sitä, että suurin osa palvelumuotoiluprosessin tuloksista on nähtävissä vasta prosessin loppuilla, vaikka 80 prosenttia budjetista on käytetty jo alkuvaiheessa – jolloin tuloksia oli vasta 20 prosenttia." (Tuulaniemi, 2020, 241)



# SWOT: Opinnäytetyön hyödyt, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat

Esiin nousevina avainsanoina kaikissa vaiheissa nousivat usein projektinhallinta, kompleksisuus, kommunikointi, useat sidosryhmät ja odotuksienhallinta.

sitoutuminen kasvaa ja yhteistyö paranee	mielekkyyys tekemiseen kasvaa	todellinen demokratia puuttuu, kun kaikki eivät koskaan osallistu	ei uutuusarvoa, ei todellisuudessa muuta mitään?
arvojen mukainen ja kiinni ajassa	selkeyttää tekemistä, parantaa ymmärrystä	raskas ja voi jäädä hoitamatta? Käyttäjädatta ei jalkaudu	keskittyy työympäristön kehittämiseen omasta ja Tuulaniemen näkökulmasta

hyödyt

heikkoudet

avoin kehittämiselle ja muutoksille	jalkautuu organisaatioon ja juurtuu tekemiseen	ei keskity olennaiseen, vie turhia resursseja	ylityöllistää, vie liikaa aikaa perehtymiseen
kehittää ja parantaa liiketoimintaa	tuo lisää työtä ja kehittää ammatillista osaamista	iterointi ja ketteryys ei ole edelleenkään mahdollista	ei vastaa toimeksiantajan tai asiakkaiden odotuksia/ muodosta arvoa

**mahdollisuudet**

Kaavio9: SWOT-analyysi

**uhkat**

## Prosessikaavioon liittyvät nostot (kehittäminen jatkuu tulevaisuudessa)

Näkemyksiäni miten palvelumuotoilun ja työympäristön kehittämisen prosessi yhdistyy ja mitä prosessissa tulee huomioida.

Prosessin avulla voidaan tunnistaa ja selkeyttää kokonaisuus ja varmistaa yhteinen, tavoiteltu lopputulos. Projektikohtaista prosessia mukailien huolehditaan projektista, sovituista resursseista ja aikataulusta. Ensin päätetään osallistamisen taso.

Yhteiskehitetään oikea-aikaisuutta. Parannetaan suunnitteluprosessin ymmärrettävyyttä prosessin avulla ja tehdään siitä yhteinen kartta. (On oleellista, että prosessin tehtävät ovat paikoillaan jo tarjousvaiheessa, kun koko hankkeen budjetti ja raamit määrittyvät.)

Yhteinen näkyväksi tehty prosessi antaa projektille onnistumisen avaimet. Palvelumuotoilijan rooli muuttuu työympäristön fasilitoijaksi, joka huolehtii prosessista, yhteiskehittämisestä, kommunikoinnista ja projektin yhteisestä tavoitteesta koko hankkeen läpi.

Prosessi lisää vaikutusmahdollisuuksia ja sitoutumista työhön, sekä parantaa palvelumuotoilun, käyttäjä- ja suunnitteluryhmän yhteistyötä. prosessi huomioi palautteen ja jatkokehittämisen.

Palvelumuotoilija tuottaa yhteistä materiaalia ja pitää huolta, että priorisoidut käyttäjätarpeet jalkautuvat lopputulokseen. Suunnittelijoita hyödyttää palvelumuotoilun perusteiden ymmärtäminen.

Käyttäjänäkemyksien lisäksi, hankkeessa johto tuottaa strategiaan perustuvan vision, suunnittelijat tilalliset ja palvelulliset visiot ja rakennuttaja projektin toteutusvision - jota lähdetään yhdessä viemään eteenpäin.

Hankkeen alussa prosessi tulee jalkauttaa ja sidosryhmät perehdyttää osallistamishjelmaan. (Alussa tuleva prosessi käydään yhdessä läpi ja reagoidaan välittömiin muutostarpeisiin.) Ohjelma hyväksytetään sidosryhmillä, tiedotetaan mukanaolijoille.

Prosessi rakentuu yhteiskehittämiseen ja siihen, että kaikki oleelliset sidosryhmät ovat mukana hankkeessa. Päätöksentekoprosessit osaksi palveluprosessia, odotuksienhallinta ja viestintä mukana.

Kukin tietää mitä tehdään. Steppien ja tarkistuspisteiden avulla tarkastetaan suuntaa matkan varrella. Sidosryhmien ja tilojen käyttäjien kommunikointi on yhtenä oleellisena osa-alueena prosessissa. Miten kaikkien eri sidosryhmien näkemykset kohtaavat prosessin aikana?

## Ammattilaiskyselyn terveiset, mitä arvoa osallistava suunnittelu antaa työympäristösuunnittelulle?

1. Onnistuessaan tila palvelee sitä käyttävää henkilöstöä. Esim. jälkikäteen tehtäviä muutostöitä ei tarvita ja tämä on ekologista.
2. Parhaimmillaan tila palvelee jopa kokonaan uusia seuraavia käyttäjiä sellaisenaan.
3. Täsmätietoa suunnittelun tueksi, suunnitellaan sitä mitä tarvitaan, ei tule virrehankintoja asiakkaalle. Mahdollisesti pystytään myös paremmin arvioimaan tarvittavia neliömääriä sekä tilatyyppejä. Säästyy rahaa.
4. Saadaan paljon informaatiota, mitä olisi muuten vaikeaa koota hankkeen käyttöön.
5. Tarpeet ja arvot saadaan kartoitettua. Kerätyn tiedon analyysi antaa suunnittelijalle pohjan oikeisiin työn tekemistä ja tunnelmaa tukeviin valintoihin, käytännönläheisiin asioihin ja kestävään suunnitteluun.
6. Muutoksen lopputulos vastaa paremmin tilaajan tavoitteisiin.
7. Saadaan tilat, jotka palvelevat tilan käyttäjiä. Samat ratkaisut eivät toimi automaattisesti kaikille.
8. Merkittävää hyötyä, työntekijöillä on paljon merkittävää tietoa, jotka vaikuttavat heidän tuottavuuteen ja viihtyvyyteen, jota johto ei edes tiedä tai ei osaa ajatella ja kertoa tai painottaa oikein. Esimerkiksi teimme kahvilaa, jossa paljon kahvista ja baristan työstä tietävä projektinjohto veti suunnittelua. keissi tehtiin heti koronan pahimpaan alkuaikaan ja näimme vain projektinjohtoa. Suunnittelun lopussa sain kuitenkin puhelinnumeron työskentelevälle baristalle juuri ennen valmistuskuvia tehtaalle. Nopea 30min puhelu antoi merkittävää tietoa työpisteen eri osien sijoittelusta ja keskinäisistä suhteista. Lopputulos oli juuri baristan fyysiseen toistuvaan työhön erittäin merkittävä parannus vs, alunperin suunniteltu. vaikka sekin oli jo perusteellisesti hiottu johdon kanssa.
9. tarpeen mukaan luodut muuntojoustavat työympäristöt jotka mahdollistavat jatkuvan kehittämisen
10. Osallistavan suunnittelun avulla voidaan optimaalisesti tuottaa toimivia ja käyttäjiään parhaiten palvelevia työympäristöjä.
11. Työntekijät voivat paremmin kun näkevät omia ideoitaan työpaikallaan ja kokevat, että heidän ajatuksillaan on merkitystä. On varmasti upeaa nähdä valmiissa tilassa omat ehdotukset ja näin kokea, että työpaikka on todella "kuin koti".
12. Työtyytyväisyyden parantuminen
13. Ymmärretään paremmin, kuka tiloja käyttää ja heidän tarpeitaan. Samalla käyttäjät ymmärtävät, miksi muutosta tehdään ja ovat valmiimpia, kun muutto koittaa.
14. Kuten jo aimmin mainitsin, kun asiakas osallistuu muutokseen, eivät ole enää niin muutosvastarintaisia hankkeelle.
15. Työpajoihin osallistuneet henkilöt toimivat positiivisina muutosagentteina ja helpottavat/edesauttavat muutoksen hyväksymistä muun henkilöstön osalta.
16. henkilöstö kokee, että heitä on kuultu.
17. Käyttäjät sitoutuvat väistämättä tapahtuvaan muutokseen paljon joustavammin ja helpommin vaikei koko kuva olisikaan täysin hallussa.



# Lähteet

Design Council. 2019. Framework for Innovation: Design Council' s evolved Double Diamond  
Saatavissa:<https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/> [viitattu 7.11.2022] London: British Design Council.

Fira-blogi, Kaunisvirta L., 2019, Urakkamuodot vertailussa – Valitse oikea toteutusmuoto rakennushankkeelle 29.8 2019. Fira. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://fira.fi/blog/valitse-oikea-toteutusmuoto-rakennushankkeelle-urakkamuodot-vertailussa> , viitattu 30.6.2022

Heinonen M., 2021, Liiketalouden opinnäytetyö Tradenomi (AMK), Hämeen ammattikorkeakoulu 2021 Palvelumuotoilu kehittämismetodina. Vertailussa Tuplatimantti- ja PDCA-sykli Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/493359/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6%20Mikael%20Heinonen.pdf?sequence=2&isAllowed=ys.3> ,haettu 07.11.2022

Helineva, M. 2022, Arkkitehti, PES-Arkkitehdit Oy. Haastattelu 27.6.2022, Helsinki

Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. 2019. Mobiiliin ja monipaikkaisen työn muotoilu. Teoksessa M.Roininen. (toim.) Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 11 - 18. WWW-dokumentti, Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267916/Hyrkkanen\\_Vartiainen\\_Mobiiliin\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267916/Hyrkkanen_Vartiainen_Mobiiliin_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y) , viitattu 1.11.2022

IBM, 2021 IBM Annual Report, WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ibm.com/annualreport/?lnk=flatitem> , viitattu 07.11.2022

IBM, 2022. Enterprise design thinking, WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ibm.com/design/thinking/> viitattu 07.11.2022

IBM, 2022. The Principles, WWW-dokumentti Saatavissa: <https://www.ibm.com/design/thinking/page/framework/principles/user-outcomes> viitattu 07.11.2022

IBM, 2022. The Loop, WWW-dokumentti Saatavissa: <https://www.ibm.com/design/thinking/page/framework/loop/observe> viitattu 07.11.2022

Imaginary cloud-blogi, S. G.,2019, Presenting Service Design and why you should care about it May 23, 2019. WWW-dokumentti

Saatavissa: <https://www.imaginarycloud.com/blog/what-is-service-design> Viitattu 30.6.2022

Rae, J., 2016. “2015 dmi: Design Value Index Results and Commentary”, December 2016, WWW-dokumentti Saatavissa: <https://www.dmi.org/page/2015DVlandOTW> Viitattu 30.6.2022

Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. 2016

Kilpinen, P., Inhimillinen strategia, 2022, Talent Oy ja Paula Kilpinen

Koivisto M., Säynätkari J. ja Forsberg S.,2019 Palvelumuotoilun bisneskirja osiossa palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt (151-159). 2.painos, Alma Talent Oy

Kortesuo, K., 2020. Tee itsestäsi brändi 2, Hämeenlinna: BoD - books on demand GmbH.

Matilainen, V., Luotain Consulting, Oy, 2008. WWW-dokumentti Saatavissa: <https://www.sitra.fi/app/uploads/2018/09/veeramatilainensoteuttamo2.0.pdf>, Viitattu 30.6.2022

Malmivaara J., 2021, Pitkäaikaisen etätöön vaikutukset työhyvinvointiin ja tuottavuuteen asiantuntijatyössä) Opinnäytetyö, Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen, Haaga-Helia Oy

Miettinen, S., 2016. palvelumuotoilu. Teoksessa Miettinen (toim.). Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry, Savonia ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia

Nenonen S.& Niemi O., 2013. Tilat ja työympäristö – näkökulmia monitilatoimistoon. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/732764-Tilat-ja-tyoymparisto-nakokulmia-monitilatoimistoon.html> [viitattu 1.11.2022]. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lai, 2016 Medium-Blogi, Sep 5,2016. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://medium.com/wharton-innovation-design/what-about-the-design-facilitator-3b9900be250a>. [Online] [Viitattu 4 huhtikuuta 2022].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. [Helsinki]: Sanoma Pro.

Palvelumuotoilupallo, n.d. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilupallo.fi/palvelumuotoilu>, haettu 8.11.2022

Palvelumuotoilupallo,2018, Innanen, P., blogi-teksti Osallistamisen sudenkuopat, osa 1 julkaistu 30.4.2018 iWWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilupallo.fi/blogi/osallistamisen-sudenkuopat-osa-1/> haettu 8.11.2022

Pennanen, A. 2004. Workplace planning. User activity based workplace definitions an instrument for workplace management in multi-user organizations. Helsinki, Dissertation for the degree of Doctor of Technology to be presented with the assent of the Department of Architecture, Tampere University of Technology Finland: Haahtela-kehitys Oy. 158 s. ISBN 952-5403-04-1 Saatavissa [https://www.researchgate.net/profile/Ari-Pennanen/publication/261803721\\_Ari\\_Pennanen\\_Workplace\\_Planning\\_Ari\\_Pennanen\\_USER\\_ACTIVITY\\_BASED\\_WORKPLACE\\_DEFINITION\\_AS\\_AN\\_INSTRUMENT\\_FOR\\_WORKPLACE\\_MANAGEMENT\\_IN\\_MULTI-USER\\_ORGANIZATIONS/links/02e7e5358b8f6cbfbc000000/Ari-Pennanen-Workplace-Planning-Ari-Pennanen-USER-ACTIVITY-BASED-WORKPLACE-DEFINITION-AS-AN-INSTRUMENT-FOR-WORKPLACE-MANAGEMENT-IN-MULTI-USER-ORGANIZATIONS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ari-Pennanen/publication/261803721_Ari_Pennanen_Workplace_Planning_Ari_Pennanen_USER_ACTIVITY_BASED_WORKPLACE_DEFINITION_AS_AN_INSTRUMENT_FOR_WORKPLACE_MANAGEMENT_IN_MULTI-USER_ORGANIZATIONS/links/02e7e5358b8f6cbfbc000000/Ari-Pennanen-Workplace-Planning-Ari-Pennanen-USER-ACTIVITY-BASED-WORKPLACE-DEFINITION-AS-AN-INSTRUMENT-FOR-WORKPLACE-MANAGEMENT-IN-MULTI-USER-ORGANIZATIONS.pdf) , Viitattu 29.4.2022

PES-Arkkitehdit, 2021. markkinointimateriaali. Helsinki: PES-Arkkitehdit, julkaisematon

Pinto Design 2022, palvelut, Palvelumuotoilu WWW-dokumentti Saatavissa: <https://pintodesign.fi/palvelumuotoilu> [viitattu 7.11.2022]

Puutio, R. & Heikkilä, J. 2018. Organisaatio prosessina: Muodonmuutoksen konsultointi. Jyväskylä: Metanoia Instituutti.

RACI Charts, 2022, WWW-dokumentti Saatavissa: <https://racichart.org/the-raci-model/> [Haettu 7 marraskuuta 2022].

Workspace, 2021, Selkeyttä, todentamista ja oikean suunnan varmistamista, Saatavissa <https://workspace.fi/yritys/> [Haettu 7 marraskuuta 2022].

Rakennustieto, T. r. / A. K. j. S. S., 2017. RT-kortisto/rakennushankkeen ajallinen suunnittelu ja ohjaus, Helsinki: Talonrakennusteollisuus ry ja Rakennustietosäätiö RTS sr.

RIL 229-1-2020 Rakennesuunnittelun asiakirjaohje, 2., 2020. RIL 229-1-2020 Rakennesuunnittelun asiakirjaohje,2020 s.l.: RIL.

RT-kortisto, ei pvm RT 103164 Elinkaarimalli hankkeen toteutusmuotona. Haettu 29.6.2022

Svinhufvud, K. 2009. Gradutakuu. [Helsinki]: Tammi.

Stickdorn, M., Hormess M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World. Sebastopol: O' Reilly Media, Inc

Stickdorn, M., Schneider, J. 2019. This Is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases, 8th printing 2019. 2011-2012 BIS Publishers

Suomen virallinen tilasto (SVT): Rakennuskustannusindeksi [verkkojulkaisu]. Viiteajankohta: 2022, syyskuu. ISSN=1795-4282. Helsinki: Tilastokeskus Saatavissa: <https://stat.fi/julkaisu/ckgge5k1s1l2q0b07hrz6hvt>, Viitattu: 8.11.2022

Suomen virallinen tilasto (SVT): Korjausrakentaminen [verkkojulkaisu]. ISSN=1799-2958. Toimitilarakennusten Korjaukset 2020. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavissa [http://www.stat.fi/til/kora/2020/02/kora\\_2020\\_02\\_2021-10-01\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/kora/2020/02/kora_2020_02_2021-10-01_tie_001_fi.html), viitattu: 8.11.2022

Suomen virallinen tilasto (SVT): Tietotekniikan käyttö yrityksissä [verkkojulkaisu]. ISSN=1797-2957. 2021, 2. Internet yrityksissä . Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 8.11.2022]. Saatavissa [http://www.stat.fi/til/ict/2021/ict\\_2021\\_2021-12-03\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/ict/2021/ict_2021_2021-12-03_kat_002_fi.html)

Tuulaniemi, J., 2020. Palvelumuotoilu. 4. painos , Helsinki, 2011 Talentum Media Oy ja tekijä

JLL Finland, 2022, Tutkimus:Etätöiden suosio laskenut, toimistot tyhjänä - "Murtumispiste nähtävissä" 25.1.2022, WWW-dokumentti Saatavissa <https://www.sttinfo.fi/tiedote/tutkimus-etatyon-suosio-laskenut-toimistot-tyhjana---murtumispiste-nahtavissa?publisherId=69817595&releaseId=69930375> , viitattu: 8.11.2022

Verzuh, E.,2021. The Fast Forward MBA in Project Management, 6th Edition. Wiley.

Verzuh, E., 2015. The Fast Forward MBA in Project Management, 5th Edition. John Wiley & Sons, Incorporated.

Verzuh, E., 2008. The FAST FORWARD MBA in Project Management. Wiley. Verzuh, E., 2017. PMA.

Vesalainen, P., 2019. Opinnäytetyö: käyttäjälähtöisyys työympäristömuutoksessa, XAMK. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/161275/Vesalainen\\_P%C3%A4ivi.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/161275/Vesalainen_P%C3%A4ivi.pdf?sequence=2&isAllowed=y) Viitattu 4.4.2022

Ylitalo-Kallio, P., 2012, Osallistava suunnittelu, wiki-metropolia, kirjoitelma, Interaktiivisen median suunnittelun tutkimus Saatavissa [file:///C:/Users/teija.anttila/Downloads/ITIMS53\\_kirjoitelma\\_PD\\_paivyky%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/teija.anttila/Downloads/ITIMS53_kirjoitelma_PD_paivyky%20(4).pdf) Viitattu 4.4.2022

# Kuvalähteet

Kuvat 1-8 ovat kuvituskuvia, niistä erillinen listaus.

Kuva 9: kuvakaappaus Miro-työkalustani

Kuva10, RIL 229-1-2020 Rakennesuunnittelun asiakirjaohje,2020,11, rakennushankkeen tärkeimmät osapuolet ja pääprosessit

Kuva11: Design Council, 2019, tuplatimantti <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>

Kuva12A: palvelumuotoilun prosessin osatekijät (Tuulaniemi, 2020,126)

Kuva12B: palvelumuotoilun prosessikaavio, sovellettavissa tarpeen mukaan (Tuulaniemi,2020,130)

Kuva13: Verzuh, PMBOK 5.0 2015,79, projektin aloituksen vaatimukset

Kuva14: Verzuh, PMBOK 5.0 2015,81, projektin aloitukseen liittyvä ajattelu

Verzuh, E. The Fast Forward MBA in Project Management, John Wiley & Sons, Incorporated, 2015. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=4187170>. Created from metropolia-ebooks on 2022-11-07

Kuva15: Verzuh, PMBOK 4.0 2017,81 projektin aloitukseen liittyvä ajattelu

Kuva16: Rakennustieto, 2017,13 prosessiryhmät (e-kirjasta Rakennushankkeen ajallinen suunnittelu Tatu KI-6031, julkaistu 16.6.2017)

Kuva17: Rakennustieto, 2017,,41 hankeaikataulusta (e-kirjasta Rakennushankkeen ajallinen suunnittelu Tatu KI-6031, julkaistu 16.6.2017)

Kuva18A: Rakennustieto, 2017,10 Lean ajattelun periaatteet (e-kirjasta Rakennushankkeen ajallinen suunnittelu Tatu KI-6031, julkaistu 16.6.2017)

Kuva18B: Rakennustieto, 2017,16 Lean tuotantosysteemin rakenne (e-kirjasta Rakennushankkeen ajallinen suunnittelu Tatu KI-6031, julkaistu 16.6.2017)

Kuva19: Vesalainen P., 2019, 13 Workspace suunnitteluprosessi XAMK, YAMK opinnäytetyö palvelumuotoilu, Käyttäjälähtöisyys työympäristömuutoksessa, löytyy [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/161275/Vesalainen\\_P%C3%A4ivi.pdf?sequence=2&isAllowed=y%20s.16%20ja](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/161275/Vesalainen_P%C3%A4ivi.pdf?sequence=2&isAllowed=y%20s.16%20ja)

kuva20: kuvakaappaussarja: (IBM Enterprise design thinking, prosessin vaiheista Observe - reflect – make, 2022) <https://www.ibm.com/design/thinking/page/framework/loop/observe>  
<https://www.ibm.com/design/thinking/page/framework/loop/reflect>  
<https://www.ibm.com/design/thinking/page/framework/loop/make>

Kuva21: IBM 2022, prosessi (<https://www.ibm.com/design/thinking/page/framework/loop/observe>)

Kuva22: Pinto Design 2022, palvelut, <https://pintodesign.fi/en/services>

Kuva23: Kaihovirta, Raivio, Palojärvi (toim.), Osallistaen Heittäytymistarinoita fasilitoijilta, 2019, 21, Julkaisija: Metropolia Ammattikorkeakoulu [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227953/2019\\_Metropolia\\_OIVA\\_5\\_Osallistaen.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227953/2019_Metropolia_OIVA_5_Osallistaen.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Kuva24: hankkeen vaiheet ja päätöksenteko (Rakennustieto, 2017,42 (e-kirjasta Rakennushankkeen ajallinen suunnittelu Tatu KI-6031, julkaistu 16.6.2017)

Kuva25: Kysely ammattilaisille

Kuva26: Kysely ammattilaisille: visualisoitu tiivistelmä

Kuva27: Kysely ammattilaisille: visualisoitu tiivistelmä

Kuva28: Kysely ammattilaisille: visualisoitu tiivistelmä

Kuva29: Kysely ammattilaisille: visualisoitu tiivistelmä

Kuva30, 31: Ammattilaiskysely, osallistamisen keinot ja käyttäjäsyötteen käsittely

Kuva 32, 33: Ammattilaiskysely, koosteet osallistamisen riskeistä ja haitoista

kuva34: Ote kyselyn analyysistä

Kuva35: Kysely ammattilaisille: visualisoitu tiivistelmä

Kuva36: Knapp ym.,Sprint, 2016, “designers fall in love with their ideas”

Kuva37: Pennanen, A., 2004, 44 prosessikaavio

Kuva38: Kari Palsila, 2022, Vas. Mariitta Helineva, oik. Teija Anttila, keskellä toimistomme arkkitehteja

Kuva39: Miro-työkalu ja haastattelun purku

Kuva40: Kari Palsila, 2022, fasilitoija työssään

Kuva41: Kuva artikkelista ”Design facilitation: the secret sauce of great designers”, Bird, 2019, <https://jeremybird276.medium.com/design-facilitation-the-secret-sauce-of-great-designers-880de684d14f>

# Kaaviot ja visualisoinnit

Kaavio1: Miksi-kaavio

Kaavio2: Viitekehys

Kaavio3: Sidosryhmät

Kaavio4: Pääosalliset

Kaavio5: Sillanrakentaminen sidosryhmien hahmottelun kautta

Kaavio6: Anttila, 2019, palvelumuotoilun prosessi PES-Arkkitehdit

Kaavio7: Palveluprosessikaavio (Johan Sundström tuonut prosessiin HR-näkökulman)

Kaavio8: punaisella katkoviivalle tarkistuspisteet

Kaavio9: SWOT-analyysi opinnäytetyöstä

Midjourney: tekoälyn tuottamat visualisoinnit 3.11.2022. Kuvitus\_juokseva numero Imagine/prompt, kuvat kuuluvat (credits) Midjourneylle, niiden käyttö on vapaata, kun niiden käyttöön ei liity myyntiä tai liiketoimintaa.

Midjourney, AI, 2022. [Kuvat] (<https://discord.com/channels/662267976984297473/989268285575008376/1037755251983388812>).  
[Haettu 07 marraskuu 2022]

(Midjourney, 2022, picture1)

Kuvitus1\_silta: beautiful bridge landscape, big hand, hopeful, morning colors, architecture, photorealistic, highly detailed, 8K, photograph, Vray  
<https://discord.com/channels/662267976984297473/989268285575008376/1037755251983388812>

(Midjourney, 2022, picture2)

Kuvitus2\_silta2: service, hand, hopeful, colors, bridge, photorealistic  
<https://discord.com/channels/662267976984297473/989268285575008376/1037753775923933254>

(Midjourney, 2022, picture3)

Kuvitus3\_sisällys: \_future\_work\_office\_worker\_trends  
<https://discord.com/channels/662267976984297473/989268285575008376/1036368260008005652>

(Midjourney, 2022, picture4)

Kuvitus4\_kansi V4\_future\_work\_office\_worker\_trends\_upscaled  
<https://discord.com/channels/662267976984297473/989268285575008376/1036368696584708206>

(Midjourney, 2022, picture5)

Kuvitus5\_workplace\_service\_design\_user\_collaboration  
<https://discord.com/channels/662267976984297473/989268285575008376/1036350194817712219>

(Midjourney, 2022, picture6)

Kuvitus6\_workplace\_service\_design\_user\_collaboration  
<https://discord.com/channels/662267976984297473/989268285575008376/1036350016186495048>

(Midjourney, 2022, picture7)

Kuvitus7\_workplace\_service\_design\_user\_collaboration\_  
<https://discord.com/channels/662267976984297473/989268285575008376/1036349005652840601>

(Midjourney, 2022, picture8)

Kuvitus8\_render\_modern\_noveau\_architecture\_building\_ultra\_sharp\_8K  
<https://discord.com/channels/662267976984297473/989268285575008376/1036366994246729768>

# LIITE1: kysely1

Ammattilaiskysely oli auki 6.4.-20.4.2022. Kysely lähetettiin 120 vastaanottajalle ja saimme 17 vastausta. Valtaosa vastaajista oli ammatilliselta taustaltaan sisustusarkkitehteja. Muutama työympäristökonsultti, projektipäällikkö ja arkkitehti osallistui myös. Arvioiduista projekteista 76% oli yli 1000 m2 kokoisia hankkeita. Loput 24% projekteista oli 300-1000 m2 kokoluokkaa. Hankkeiden kesto on valtaosalla ollut kahden vuoden luokkaa.

Kysely etsi vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

Aika ja resurssit? Onko osallistavalle suunnittelulle annettu riittävät resurssit?

Osallistavan hyödyt? Miten hyödyt konkretisoituvat?

Millä lähtökohdilla osallistuvat antavat syötettä? Peilaten nykyiseen vai arvioiden tulevaa?

Miten osallistavan suunnittelun tuloksia ja onnistumista mitataan?

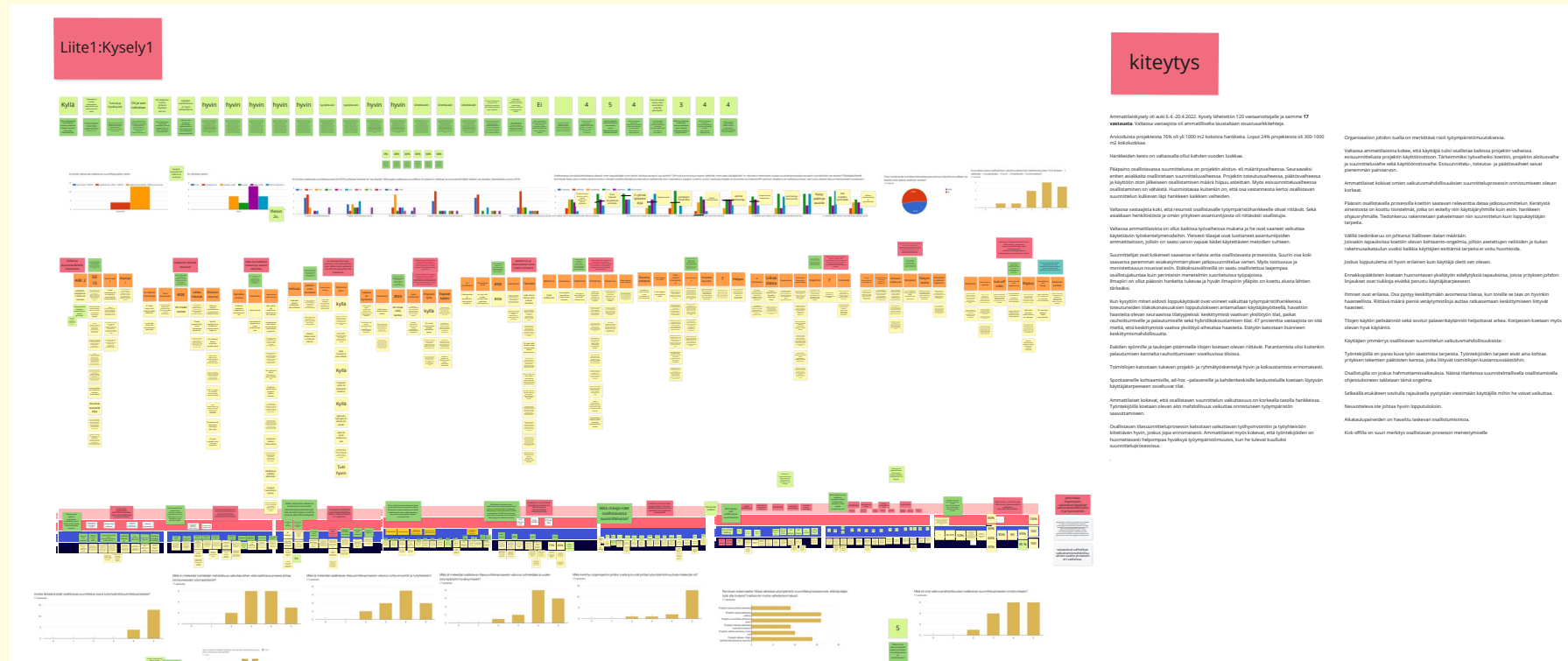
Miten käyttäjäsyötettä käsitellään? Miten oleelliset tarpeet säilytetään matkan varrella?

Onko hankkeessa osallistavaa suunnittelua tukeva ilmapiiri?

Tukeeko organisaatio ja johto osallistavaa suunnittelua ja antavatko he osallistujille relevantteja aiheita käsiteltäväksi?

Onko organisaatiolla muutosvalmiutta ja kykyä johtaa työympäristömuutosta?

(kooste Miro-työkalusta zoomattavaksi lähemmäs)





-	Ei	3	5	2	-	3	3	3			-	3	-	hyvä kysymys!	-	merkittävien kysym.	ja tämä myös	-	-	Kyllä!	
Teollisuus ei ole valittu asia, vaan se on toteutettu jo aikoinaan ja on kelpo kysymykseen.	Kyllä	5	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	Kyllä!
Qualiteetti, järkevyys ja muotoilu onnistunut.	Ei	5	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100%	Kyllä!
Teollisuus ei ole valittu asia, vaan se on toteutettu jo aikoinaan ja on kelpo kysymykseen.	Kyllä	3	4	3		3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80%	Kyllä!
Kokemuksen mukaan olen ollut mukana, olen ollut mukana, olen ollut mukana.	Kyllä	4	5	4		4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70%	Kyllä!
Ei aina, käyttäjä kyllä kuunnotti, ehkä jopa liiaksi.	Ei	5	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85%	Kyllä!
Asenteiden muutos ei ole ollut onnistunut, mutta onnistunut.	Ei	2	5	3		2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50%	Kyllä!
Kokemuksen mukaan olen ollut mukana, olen ollut mukana, olen ollut mukana.	Kyllä	5	5	4		5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45-55%	Kyllä!
Omat neuvottelut onnistuneet, mutta onnistunut.	Ei	-	4	4		-	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	Kyllä!
En ole ollut mukana, olen ollut mukana, olen ollut mukana.	Ei	3	5	2		3	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95%	Kyllä!
Kokemuksen mukaan olen ollut mukana, olen ollut mukana, olen ollut mukana.	Kyllä	4	5	3		4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90	Kyllä!
Aika kuluu, mutta onnistunut.	Kyllä	4	4	3		4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80%	Kyllä!
Kokemuksen mukaan olen ollut mukana, olen ollut mukana, olen ollut mukana.	Ei	-	5	5		-	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80%	Kyllä!
Kokemuksen mukaan olen ollut mukana, olen ollut mukana, olen ollut mukana.	Kyllä	3	5	3		3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	Kyllä!
Systemin käynnistys onnistunut, mutta onnistunut.	Ei	4	5	4		4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80%	Kyllä!
Osa koulutusta onnistunut, mutta onnistunut.	Kyllä	1	4	4		1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	Kyllä!
Kokemuksen mukaan olen ollut mukana, olen ollut mukana, olen ollut mukana.	Ei	4	5	4		4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95 %	Kyllä!

# liite2: kysely2

Lähtötilanne:

käyttäjäkysely oli auki 6.4.-25.4.2022.

Saimme yht. 5 vastausta, kun kysely lähetettiin 20 osallistavassa suunnitteluhankkeessa käyttäjän roolissa olleelle henkilölle.

Nykyisissä toimitiloissa oli työskennellyt vastaajista 3hlö 5 vuotta tai pidempään, pari henkilöä puolesta vuodesta vuoteen.

Yhteenveto:

Kysely osoittaa, että arviointi on subjektiivista ja tarpeet vaihtelevat voimakkaasti työnkuvan mukaan.

(kooste Miros-työkalusta zoomattavaksi lähemmäs)

**Yhteenveto**

**Lähtötilanne:**  
 Käyttäjäkysely oli auki 6.4.-25.4.2022.  
 Saimme yht. 5 vastausta, kun kysely lähetettiin 20 osallistavassa suunnitteluhankkeessa käyttäjän roolissa olleelle henkilölle.  
 Nykyisissä toimitiloissa oli työskennellyt vastaajista 3hlö 5 vuotta tai pidempään, pari henkilöä puolesta vuodesta vuoteen.

**Yhteenveto:**  
 Kysely osoittaa, että arviointi on subjektiivista ja tarpeet vaihtelevat voimakkaasti työnkuvan mukaan.

**Yhteenveto**



Teija Anttila  
Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Muotoilun tutkinto-ohjelma  
Muotoilija YAMK 2022  
Kysyttävää tai lisätietoa?  
Ota yhteyttä LinkedIn tai [teija.anttila@pesark.com](mailto:teija.anttila@pesark.com)

**YAMK**

2022

**METROPOLIA**