

Pia Korkeamäki

DESIGN SPRINT TOIMINTAKULTTUURIN KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA

Organisaatiokeskeinen näkökulma

Opinnäytetyö

Muotoilija (AMK)

Palvelumuotoilu

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Muotoilija (AMK)
Tekijä	Pia Korkeamäki
Työn nimi	Design Sprint toimintakulttuurin kehittämisen työkaluna – organisaatiokeskeinen näkökulma
Toimeksiantaja	Terveystieteiden tutkimuskeskus
Vuosi	2021
Sivut	69 sivua, liitteitä 21 sivua
Työn ohjaaja(t)	Sanna Haapanen ja Niina Isotalo

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena on analysoida palvelumuotoilun menetelmien avulla, kuinka hyvin Design Sprint sopi kohdeorganisaation työkaluksi edistämään organisaatiokulttuurin, toimintamallien ja itsensä johtamisen taitojen kehittämistä. Design Sprint järjestettiin Terveystieteiden tutkimuskeskuksen eli THL:n toimesta, jotta voitaisiin tunnistaa strategisesti merkityksellisiä tarpeita ja sekä kehittää että päivittää organisaation rakenteita.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on, kuinka hyvin Design Sprint sopi metodina organisaation tunnistamiin tarpeisiin vastaamiseen, ja toisaalta, kuinka merkitykselliseksi sprinttiin osallistuneet työntekijät kokivat roolinsa tapahtuman aikana ja sen jälkeen. Näiden aiheiden tutkimiseen valitut menetelmät sisälsivät useita erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä, jotka olivat palvelusafari, kyselytutkimus, Rose, Thorn, Bud ja vapaamuotoiset henkilöhaastattelut. Tutkimuksen toteuttaminen painottui kvalitatiivisiin menetelmiin, mutta kyselytutkimus toi osaltaan aineistoon myös kvantitatiivisia piirteitä.

Design Sprint on ketterä ja tehokas menetelmä erityisesti nopeiden prototyyppien luomiseen, mutta intensiivisyytensä vuoksi sen toteuttaminen vaatii myös huolellista suunnittelua. Vaikka THL:n Design Sprintin aikana ideoitiinkin lukuisia innovaatioita, herätti niiden käytännön toteutukseen saattaminen – erityisesti rahoitukseen liittyen – epäluuloisuutta osallistujien keskuudessa. Design Sprintin merkityksellisin anti työntekijänäkökulmasta olikin eri alojen ammattilaisten saattaminen yhteen, mikä mahdollisti uudella tavalla hiljaisen tiedon jakamisen ja verkostoitumisen eri osastojen osajien välillä.

Asiasanat: palvelumuotoilu, toimintakulttuuri, hiljainen tieto, organisaatiokulttuuri, Design Sprint

Degree	Bachelor of Culture and Arts
Author	Pia Korkeamäki
Thesis title	Design Sprint Method as a Tool for Developing Organizational Operations – An Organization-centric Perspective
Commissioned by	The Finnish Institute for Health and Welfare (THL)
Time	2021
Pages	69 pages, 21 pages of appendices
Supervisor	Sanna Haapanen and Niina Isotalo

ABSTRACT

The objective of this thesis was to analyze the impact of a Design Sprint in reference to improving organizational culture, operating models and the employees' self-management skills by utilizing the tools of service design. The Design Sprint was organized by The Finnish Institute for Health and Welfare (THL) to identify strategically important needs and to further develop and update the organizational structures. The research question of this thesis was whether Design Sprint was the right method for this task and whether the employees who participated felt like they had a meaningful role during the Sprint.

The methods chosen included a variety of different research tools to approach the research question: a service safari, survey research, "Rose, Thorn and Bud" and personal interviews. The research was conducted using primarily qualitative methods, but the survey research also brought some quantitative elements into the thesis.

A Design Sprint is a powerful and agile method for quick prototyping, but due to its intensity, it requires careful planning. Although THL's Design Sprint method bore innovations, many participants remain skeptical of ever witnessing the actual results being realized. The most meaningful gain of the Sprint was bringing experts of several fields of expertise together, offering a chance to build networks and accumulate knowledge between the departments.

Keywords: service design, organizational culture, self-management, tacit knowledge, Design Sprint

ALKUSANAT

Opinnäytetyöni on tehty Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen Tietopalvelut -osaston järjestämästä Design Sprintistä. Design Sprint ja aiheen opinnäytetyön teko osuivat korona-aikaan, ja THL on terveydenhuollon alan ohjaavana toimijana ollut pandemian vuoksi hyvin kiireinen. Samanaikaisesti organisaation strategisia painopisteitä on haluttu asettaa uudelleen ja toimintaa on kehitetty aktiivisesti. Vuosi on siis ollut monella tapaa hektinen.

29.9.2021



Pia Korkeamäki

SISÄLLYS

KÄSITELUETTELO

1	JOHDANTO	12
2	OPINNÄYTETYÖN YLEINEN KUVAUS.....	14
2.1	Terveyden ja hyvinvoinninlaitos	14
2.2	Design Sprint vision toteutumisen tukena	15
2.3	Tutkimuksen toteutuksen suunnittelu	16
2.4	Työnteon tapojen ja johtamiskulttuurin historiaa	16
3	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	19
3.1	Käsitekartta ja viitekehys.....	19
3.2	Aikaisemmat tutkimukset.....	20
3.3	Tutkimuskysymys ja työn rajaus.....	21
3.4	Aineiston hankinta	22
3.5	Tutkimusaineisto	23
3.5.1	Aika	24
3.5.2	Organisaation muutokset.....	24
4	SUUNNITTELLISET JA TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	25
4.1	Johtamisen teoria.....	25
4.2	Johtaminen on palvelumuotoilua.....	27
4.3	Palvelumuotoilu organisaation toiminnan kehittämisessä	30
4.4	Työntekijäkokemus.....	31
4.5	Yhteiskehittäminen.....	33
4.6	Itsensä johtaminen	33
5	PALVELUMUOTOILU ORGANISAATION KEHITTÄMISTYÖSSÄ	34
5.1	Design Sprint menetelmänä	35
5.2	Aikataulu ja Design Sprintin rakenne.....	36

6	TUTKIMUSMENETELMÄT	37
6.1	Palvelusafari.....	38
6.2	Kyselytutkimus	39
6.3	Rose, Thorn, Bud	41
6.4	Haastattelututkimus.....	43
6.5	Kehitä Design Sprinttiä tuplatimantissa	44
7	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	44
8	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	48
9	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	49
9.1	Saatiinko Design Sprintistä tukea organisaation johtamiseen?	49
9.2	Kokiko Design Sprintille osallistuja roolinsa merkitykselliseksi?	52
9.3	Oliko Design Sprint toimiva menetelmä organisaation kehittämisessä? 54	
10	POHDINTA.....	57
11	TULOSTEN AMMATILLINEN HYÖDYNNETTÄVYYS JA JATKOSUUNNITELMAT	59

KUVALUETTELO

LIITTEET

Liite 1. Haastattelututkimuksen aineiston määrittely

Liite 2. Kyselytutkimuksen etenemisen vuokaavio

Liite 3. Kyselytutkimuksen kysymykset

Liite 4. Analysointimateriaalia Design Sprintin tutkimuksesta

Liite 5. Design Sprint organisaation kehittämisen työkaluna – käyttöönoton portaat -opas

KESKEISTEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Double Diamond suom. tuplatimantti – Visuaalinen kuvaus, jonka tarkoitus on selkeyttää suunnittelumenetelmä sekä laajentaa ja syventää ajattelua (Design Council 2019).

Hiljainen tieto – Ihmisen identiteetti määräytyy sisäisen hiljaisen tiedon ja toisaalta yhteisön asettamien ja edellyttämien identiteettimallien mukaan, joita on vaikea pukea sanoiksi (Koivunen 1997, 105; Kesti 2005, 187).

Hiljaiset signaalit – Henkilökohtaista ja kokemuksellista tietoa, joka heijastuu hiljaisesta tiedosta. Itsearviointin ja ymmärryksen avulla voidaan kehittää yhteistä osaamista ja kompetensseja. (Kesti 2013, 56–57.)

Itsensä johtaminen – Johtamista tapahtuu monella tasolla ja näistä tasoista yksi on itsensä johtaminen. Ihmisen on tunnistettava omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa itsetuntemuksen ja oman tietoisuuden kautta. (Sydänmaalakka 2012, 83–84.)

NPS (Net Promoter Score) – Suosittelevuusmittaus, joissa käsitellään asiakasuskollisuutta ja suosittelukysymystyypppejä. Perinteinen NPS-kysymys on: "Kuinka todennäköisesti suosittelet käyttämäsi palvelua läheisellesi tai ystävällesi?" Asiakas vastaa kysymykseen arvolla 0–10. (Tuurala s.a.)

Organisaatiokulttuuri – kulttuuri koostuu erilaisista tiedostetusta tai tiedostamattomista arvostuksista, uskomuksista ja toimintatavoista, ja organisaation toimintakyvyn nähdään usein olevan suuresti riippuvainen tällä tavoin rakentuvan kulttuurin kokonaisuudesta. (Leskelä 2020, 103.)

Service Design / Palvelumuotoilu – Monialainen ylemmän tason nimitys asiakaslähtöiselle analyysille ja monen tieteenalan yhteinen sanakirja, miten lisätä asiakasymmärrystä ja tuottaa toimivampia arvoja, prosesseja ja toimintaympäristöjä (Stickdorn ym. 2018, 21–24).

Strategia – Strategia kertoo yrityksen vision ja sen, miten määritelty visio on mahdollista tavoittaa sekä sen, millaisia toimenpiteitä se vaatii. (Kauppinen 2013, 7, 11.)

Taylorismi – Teollisuuden liikkeenjohto-oppi 1900-luvun alusta, jonka kehitti Frederick Winslow Taylor. Taylorin tarkoituksena oli tehostaa työntekoa luomalla tarkat, aikaan sidotut tehtäväkuvaukset, joissa menestyviä työntekijöitä palkittiin aikataulussa tehdystä työstä. (Taylor 1911, 14–15.)

1 JOHDANTO

Jokainen meistä on joskus herännyt huonosti nukutun yön jälkeen ja kokenut, että työhön lähtö ei ole innostavaa, mutta silti pakottanut itsensä ylös sängystä. Ajattelematta asiaa sen enempää pessyt hampaansa, kammannut hiuksensa ja pukenut vaatteensa päälleen. Jos aamurutiineihin on kuulunut kuppi kahvia, on sekin tullut juotua. Näin on huomaamattaan johtanut itseään ja toteuttanut hiljaista tietoa ja tuttuja toimintamalleja. Hyväksi todettujen käytänteiden muuttaminen arjessa on hankalaa. Sama haaste toistuu, kun muutoksen paikka on työelämässä. Toimintakulttuurin muutos on yksi vaikeimmista työpaikan muutoksista (Wenström 2020).

Helposti auki kirjoitettavat ja tunnistettavat toimintatavat ovat helpommin avattavissa, mutta toimintakulttuuri sisältää myös tiedostamattomia tai spontaaneja toimintatapoja (Wenström 2020). Organisaation strategiatyössä tuotetut arvot ja visiot vaativat toimintatapojen muutosta, joiden eteenpäin vieminen vaatii suunnitelmallista toimeenpanoa (Kehusmaa 2011, 154–155). Toimintatavat ovat osana toimintakulttuuria, ja organisaatiossa järjestettävä Design Sprint uutena priorisoinnin työvälineenä tarjosi mahdollisuuden selvittää, voiko palvelumuotoilun menetelmän, Design Sprintin, avulla priorisoida tuotteiden ja palveluiden kehitystä. Voiko Design Sprint tarjota osallistuville parempaa näkymää organisaation eri osa-alueista ja lisätä keskinäistä yhteisymmärrystä toimintamalleista, joita organisaatiolla on käytössään.

Design Sprintiä ja organisaation toimintakulttuuria käsittelevän, laadultaan produktiivisen opinnäytetyön tarkoituksena on pohtia, kuinka organisaatio voisi antaa eväitä itsensä johtamiseen ja tukea toimintakulttuurin muutoksessa henkilökuntaansa. Työssäni haluan omalta osaltani osallistua organisaation kehitystyöhön, painopisteiden tunnistamiseen Design Sprintin aikana sekä toiminnan kehittämisen tapoihin, joihin organisaation ja sen toimintakulttuurin muutoksessa kannattaisi kiinnittää huomiota.

Korona-aika rajoituksineen ja uhkineen on lisännyt tyytyväisyyttä, mutta myös herättänyt huolta. Käytännön asiat ovat vaatineet uudenlaista ajattelua, se mikä on toiselle ollut onnekasta ja mahdollistanut etätyön, aiheuttaa toiselle huolta, negatiivisia tunteita. Yksittäisten työntekijöiden mielipiteet synnyttävät kulttuurin ja tunteet leviävät ihmisten välillä (Rauhala ym. 2013). Pia Lappalaisen mukaan on tärkeää pystyä vaikuttamaan organisaation yhteiseen ajattelumalliin. Lappalainen kuvaa, kuinka ”tuottavuutta ei nosteta kohtelemalla työntekijää pelkästään tuloksen tekijänä, jonka arvo työyhteisössä mitataan matemaattisesti” ja jatkaa: ”Se, että joku on paljon hiljaa ei tarkoita sitä, etteikö hänellä olisi briljanteja ajatuksia”. (Ziemann 2019.)

Uusi etätyön vallankumous on kasvattanut tiedonjanon; miten uudessa tilanteessa johtaa itseään tai organisaatiota, ja mitkä olisivat ne työkalut, joiden avulla työn tekeminen on tasa-arvoisempaa ja miten yhdessä päätösten tekemisestä voisi tulla sujuvampaa. Asiakas on palvelumuotoilun keskiössä. Asiakasrooliin istuu hyvin työntekijä tai johtaja – palvelumuotoilu sopii kaikkien työn kehittämiseen, kun halutaan löytää uudenlaisia tapoja ja työkaluja viedä organisaatiota ja toimintakulttuuria eteenpäin. Palvelumuotoilun menetelmien avulla voidaan kuulla kaikkia ja Design Sprint on valittu kiireisen ajan keskelle, näin voidaan varmistua sekä siitä, että osallistujilla on ollut mahdollisuus keskittyä yhtäaikaaisesti sekä toiminnan että organisaation kehittämiseen.

2 OPINNÄYTETYÖN YLEINEN KUVAUS

2.1 Terveyden ja hyvinvoinninlaitos

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos eli THL on sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalla toimiva tutkimus- ja kehittämislaitos, jossa työskentelee noin 1000 toimihenkilöä. THL:n pääjohtajana toimii Markku Tervahauta. (THL 2019.)



Kuva 1. THL:n arvot (THL 2021)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tehtävänä on tutkia, seurata ja edistää suomalaisten hyvinvointia ja terveyttä. Toimia tukemassa on valtioita, kuntia, järjestöjä ja kansalaisia. Tarkoituksena on mahdollistaa suomalaisille hyvä ja oikeudenmukainen elämä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksella on visiona *“Olemme maailman vaikuttavin terveys- ja hyvinvointialan tutkimuslaitos”*. THL:n toimipisteitä on viidellä paikkakunnalla, isoimmissa kaupungeissa ympäri Suomea. THL on valtion organisaatio, joka on tukemassa terveys- ja hyvinvointialan päätöksentekoa tietoaineistoillaan ja tutkimuksellaan yli organisaatorajojen. (THL 2019.)



Kuva 2. Visio THL:n verkkosivuilta (THL 2021)

THL:n tehtävänä on tuottaa korkeatasoista tutkimus- ja asiantuntijatyötä. Organisaatio on laajasti verkostoitunut ja tekee paljon yhteistyötä muiden terveydenhuollon alan toimijoiden kanssa. Tarkoituksena on parantaa väestön terveyttä ja toimintakykyä. Organisaationa THL vie eteenpäin tasa-arvoista, yhdenvertaista ja kestävästä yhteiskuntaa, jossa myös heikommassa asemassa olevan on hyvä olla (THL 2020). Jotta THL pystyisi toteuttamaan tehtävänsä, järjestettiin Strategiamatka -nimisiä strategiatyöpajoja vuonna 2019. Työpajojen avulla rakennettiin THL:n visio. (THL 2020.) Kun arvot tulevat arkeen ja käytäntöön, tuottavat ne yhteisiä työkaluja organisaation viemiseksi eteenpäin, lähemmäs kirjattuja tavoitteita (Heinimäki 2019).

2.2 Design Sprint vision toteutumisen tukena

THL:n visio – *“Olemme maailman vaikuttavin terveys- ja hyvinvointialan tutkimuslaitos”* – tavoittelee suuria ja vaatii toteutuakseen monenlaista panostusta. Sen toteutuminen vaatii, että johtaminen tapahtuu tiedolla. Alahuhdan (2016) sanoin muutoksen suunta tulee määritellä niin, että jokainen ymmärtää sen. Ilman yksinkertaista ja kirkasta viestiä muutos ei lähde eteenpäin. Design Sprint käynnistettiin, jotta voitaisiin tuottaa tietoisuutta toimialojen merkitykselliseksi koetuista painopisteistä. Ihmiset haluttiin tuoda yhteen ja vuorovaikutuksen kautta tunnistaa ja kehittää painopisteiden priorisointijärjestystä. (Yhteistyötilat

2021.) Design Sprinttiin osallistujien tuli olla useista erilaisista rooleista, sillä laaja-alainen osaaminen on tärkeää. Työntekijät eivät aina osaa aavistaa omaksumansa tiedon arvoa, koska se on heille arkista ja itsestään selvää. Tarvitaan organisaatiomalleja, tiimejä ja organisaation käytäntöjä, kuten tiedottamista ja kokouksia, jotka toimivat hiljaisen tiedon koodaajina ja jakajina (Arantola & Simonen 2009, 26).

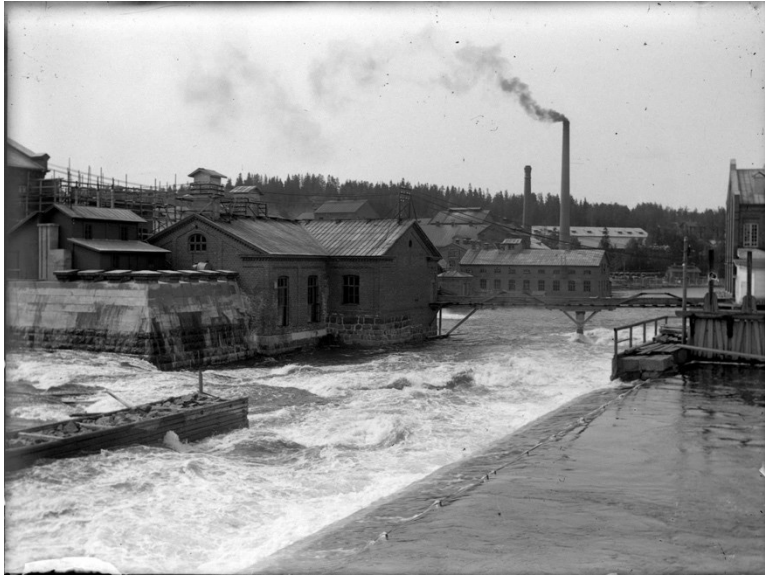
2.3 Tutkimuksen toteutuksen suunnittelu

Opinnäytetyö on tehty THL:n järjestämästä Design Sprintistä, joka toteutettiin vuoden 2021 alkupuolella. Design Sprintin suunnittelu ja toteutus tapahtuivat THL:n Tietopalvelut-osaston Digitaaliset ratkaisut -yksikön Digitaalinen palveluvalikoima -tiimin toimesta. Tiimi toimii yksikön ohjaavana elimenä ja tästä syystä myös Sprintin järjestäminen oli tiimin tehtävä. Design Sprintissä oli osallistujia jokaisesta organisaation osastosta ja eri toimialoilta. Lisäksi Design Sprintin toteutuksesta vastasi Sprintissä ulkopuolinen fasilitoija, joka vastasi sprinttien yhteisistä osuuksista sekä tuki materiaalien tuottamisessa työryhmää.

Opinnäytetyön toteutus tapahtui työajan ulkopuolella. Tietoja tullaan kuitenkin käyttämään THL:n toiminnassa tukemassa Design Sprintin käyttöönottoa sekä toiminnan kehittämisessä. Tutkimuksessa käytettiin THL:n tietokonetta ja seinätalaa Tilkanmäen toimipisteessä Mannerheimintielle, Helsingissä.

2.4 Työnteon tapojen ja johtamiskulttuurin historiaa

Nykyinen tapa tehdä työtä on peräisin 1800-luvun lopusta ja 1900-luvun alusta. Frederick Winslow Taylor kehitti Taylorismin eli liikkeenjohto-opin. Työtä analysoitiin kuvaamalla sen sisältöä, ja se toteutettiin johdon määrittelemällä tavalla. Ohjeistuksen avulla työntekijä tuotti työtehtävänsä mukaisen työn vaiheittain; kirjallisten ohjeiden mukaisesti, sovitussa ajassa ja riskejä välttäen. Onnistunut toteutus palkittiin, ja näin lisättiin työn tehokkuutta ja siitä saatavaa vaurautta sekä työnantajalle että työntekijälle. (Taylor 1911, 14.) Toisaalta tehdas toi elannon ja tarjosi terveydenhuoltoa ja lastenhoitoa, mutta samaan aikaan ote työntekijöistä oli tiukka; valta työläisen arkeen ja vapaa-aikaan oli merkittävä. (Aalto 2018.)



Kuva 3. Kymintehdas 1920 (Kustannusosakeyhtiö Otavan kokoelma 2021)

Teollisuuslaitosten isot piiput olivat osa kulttuurimaisemaa (Yle 2019). Teollisuusalueiden ympärille rakentui oma maailmansa tuotteiden kuljetukseen tarkoitettuine satamineen ja kanavineen, ja myöhemmin valtion rakennuttamine rautateineen. (Olkkonen 1987.)

Tayloristeissa työorganisaatiossa työntekijöiden prosessitietoisuuden lisääntyminen tekee osaamisesta kapea-alaisempaa (Järvensivu 2007). Vuorinen (2013, 15 & 43) kuvaa, kuinka taylorismissa työntekijän omalle ajattelulle jää vähän tilaa ja tehtävät ovat roolipohjaisia ja tuloskeskeisiä. Vaikka kyseessä onkin oman aikakautensa tuote, on taylorismin oppeja toimivaa hyödyntää tänäkin päivänä strategisen johtamisen ymmärryksen lisäämisessä.

Johtamistyössä arviointi on pääsääntöisesti edelleen jälkiarviointia, vaikka enenevässä määrin esimerkiksi oppilaan ja opettajan vuorovaikutuksesta on tullut kaksipuolista (Niikko 2008, 209). Työtä tehdään autonomisesti ja ohjaus tapahtuu jälkikäteen, tuotetun työn tulosta tarkastellen, työntekijän omiin johtamistaitoihin luottaen. Monipuolista itsensä johtamista opetetaan jo eri koulutusasteissa. (Jousilahti ym. 2017, 91.) Professori Marja-Liisa Manka kuvaa Aalto-yliopiston luennossaan (2013), kuinka ”työntekijät ovat mahtava porukka, kunhan

annetaan aikaa ja mahdollisuuksia”, ja jatkaa: ”johtamisen on oltava vastavuoroisuutta, ratkaisukeskeisyyttä, joka auttaa jaksamaan ja kantaa eteenpäin”.

Työelämä muuttuu monella osa-alueella. Etätyöstä on puhuttu vuosia, mutta korona-aika meidät tulevaisuuteen muutamassa päivässä. Ympäristö oli valmiina käyttöönotettavaksi, se vaati vain hyväksynnän. Korona ei tuonut työtapojen muutosta, mutta se nopeutti niiden toimeenpanoa. (Kangas, Nenonen & Välimäki 2021, 154.) Hyvinvoinnin kokemukset korona-aikana ovat olleet riippuvaisia ammattiasemasta; asiantuntijatyötä tekevät ovat olleet tyytyväisiä tulevaisuusnäkymään ja etätyöhön. Teknologioiden hyödyntämisellä ihmiset ovat voineet pitää jatkuvasti yhteyttä muiden kanssa ja fyysisestä etäisyydestä huolimatta työn tekeminen on onnistunut. Sosiaalinen kanssakäyminen ja etätyön tekeminen on koettu asiantuntijatehtävissä toimivaksi, kun taas johtajalle tai erityisasiantuntijatyötä tekeväille tilanne on ollut haasteellisempi. (Koivula ym. 2021, 11, 52-53.) Vaikka koko tiimin tehtävänä onkin toteuttaa sovittuja toimintamalleja, on esimiehen vastuuna huolehtia siitä, että malleja noudatetaan, ja mahdollistaa avoin keskustelukulttuuria ja toimia tarvittaessa sillanrakentajana. (Järvinen 2009.) Innovatiivisuus ja tuottavuus voivat laskea etätyössä, jos tiimityössä ei onnistuta saamaan aikaiseksi keskustelua ja inspiroivia vaikutteita. (Kangas ym. 2021,199.)

Tulevaisuuden työelämässä tehtävät jakautuvat maantieteellisesti, työ voidaan tehdä siellä, missä ovat parhaat toimijat. Digitalisaatio mahdollistaa sen, että työelämä rakentuu verkostomaiseksi, data liikkuu nopeasti ja sitä saadaan kaikkialta, jopa laitteista, järjestelmistä ja ihmisistä itsestään. (Hautamäki ym. 2017, 11–15.)

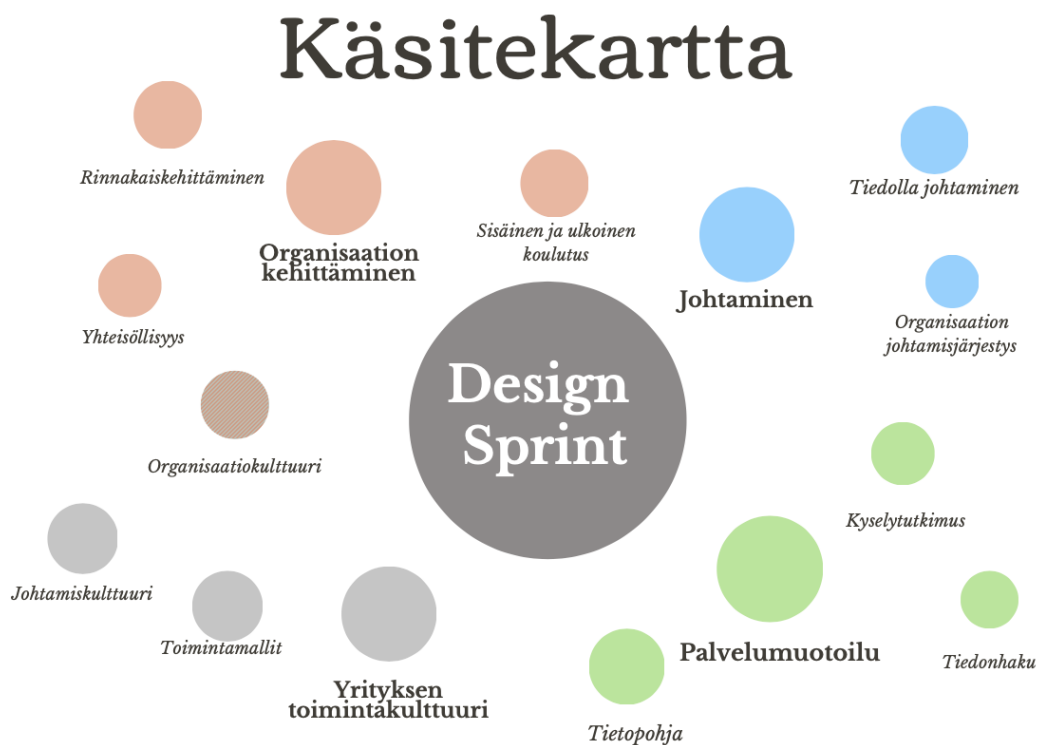
Robottiikka tulee osaksi työelämää. Katri Saarikivi (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017) kertoo, kuinka robotiikka on parhaimmillaan silloin, kun se täydentää ihmisen osaamista ja toimintaa ja sen vajaavaisuuksia. Ihmisosaaminen pitäisi olla robotiikan kehittämisen keskiössä, muutos on työn ja sen tapojen muuttumista, ei työn muuttumista. Pelkästään työntekijän IT-tarpeen täyttäminen ei ole riittävää, pitää ymmärtää, mihin tarve perustuu ja miten työntekijä voi hyö-

dyntää sitä parhaiten, jotta tekniikasta voidaan saada paras hyöty. Ihmisten välinen empatia erottaa meidät roboteista ja laadukas vuorovaikutus on merkityksellistä. Design-ajattelun merkitys kasvaa ja kaivataan ideointia ja ongelmanratkaisumalleja tehtäviin, joihin tarvitaan toisen asemaan asettumista tai kriittisyyttä teknologiaa kohtaan. (Maula & Maula 2019, 101, 104.)

3 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

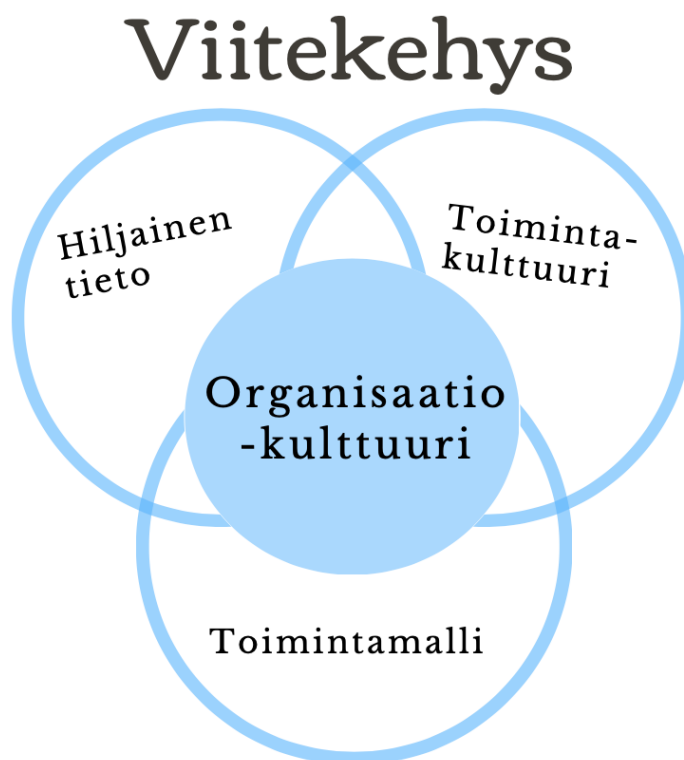
3.1 Käsitekartta ja viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen asetelma muodostuu käsitekartasta ja viitekehyksestä. Viitekehys on asetelma, joka kuvaa yhteen liittyviä tekijöitä ja käsitekartta auttaa tunnistamaan tutkimuksen käytännölliset käsitteet. (Anttila 1998) Yhteistyössä ne kuvaava opinnäytetyötä ja siihen liittyvän tutkimuksen päämäärä.



Kuva 4. Käsitekartta (Korkeamäki 2021)

Tutkimuksen lähtökohtana on tutkia julkishallinnon organisaation toimintaa ja käsitekarttaan on tuotu siihen liittyviä käytännönläheisiä käsitteitä. Käsitteitä on yhdistetty toisiinsa värikoodeilla ja sijainnilla. Anttila (1998) kuvaa, kuinka käsitekartan termit helpottavat ymmärtämään kokonaisuutta. Ne sitovat tutkimusaineiston ja teorian toisiinsa.



Kuva 5. Viitekehys (Korkeamäki 2021)

Design Sprint jakautuu moneen organisaatiokulttuurin osaan. Viitekehyksessä on kuvattuna kolme osa-aluetta, jotka yhdessä rakentavat organisaatiokulttuurin. Yksinään mikään termeistä ei ole riittävä kuvaamaan kuin pientä osaa organisaatiokulttuurista, mutta yhdessä ne rakentavat kokonaisuuden. Viitekehysten avulla pystytään kuvaamaan, mitkä ovat ne käsitteet, jotka tekevät Design Sprintistä organisaation kehittämisen työkalun.

3.2 Aikaisemmat tutkimukset

Tutkimuksia, joissa on joko käytetty Design Sprinttiä kehittämismenetelmänä tai menetelmän käyttöön on viitattu, on saatavilla useampiakin. Näissä tutkimuk-

sisä menetelmä esiintyy lähinnä kehittämisen sujuvoittamisen työkaluna. Design Sprint on menetelmänä suhteellisen uusi, mutta mitä enemmän tutkimuksia Design Sprintistä ja sen toimivuudesta on, sitä enemmän se lisää menetelmän tunnettuutta. Organisaatiokulttuuriin ja toimintatapojen kehittämiseen liittyviä tutkimuksia ja lopputöitä on olemassa useita.

Rantasen (2021) tuore pro gradu *Rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin välinen jännite* avaa sitä, kuinka moninainen organisaatiokulttuuri käsitteenä on. Ville Marttilan (2018) *Design Sprint pelialalla* -opinnäytetyö on tietotekniikan alalta ja se kuvaa Design Sprint -menetelmän käyttöä käytännössä ja sen vaiheittaisilta toteutusta.

Oman työni kannalta merkityksellisimmäksi koin kuitenkin sekä Aino Maijalan että Atte Hämäläisen opinnäytetyöt. Maijalan (2018) YAMK-opinnäytetyön *Voitdaanko osaamisen johtamisella tukea arvostuksen kokemista ja osoittamista asiantuntijaorganisaatiossa?* avasi mielenkiintoisesti organisaation johtamistyön prosesseja ja Hämäläisen (2020) *Design Sprint palvelumuotoilun prosessissa – mikä lopulta määrittää suunnittelukehityksen sisällöt?* kuvasi Design Sprint menetelmänä. Näihin opinnäytetöihin palasin useampaankin kertaan.

3.3 Tutkimuskysymys ja työn rajaus

Opinnäytetyöni päätutkimuskysymyksenä on, saatiinko Design Sprintistä tukea organisaation johtamiseen. Johtaminen ei ole yksinkertainen termi. Johtamisen lähtökohtana on itsensä johtaminen. Itsetuntemuksen ja omien vahvuuksiensa avulla on mahdollista johtaa muita. (Sydänmaalakka 2015.) Tutkimuskysymyksellä on tarkoitus pohtia, oliko Design Sprint toimiva väline tukemaan organisaation johtamistyötä. Yhdessä tekemisen ja innovoinnin avulla saavutettu kasvu on se, josta tulee kestävä menestystä. (Aalto-Setälä 2018, 194–195.)

Alakysymyksiä on kaksi: kokiko Design Sprintille osallistuja roolinsa merkitykselliseksi sekä oliko Design Sprint toimiva menetelmä organisaation kehittämisessä. Johtamisessa on kyettävä luomaan työntekijöiden ympärilleen ilmapiiri, jossa mahdollistetaan vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. (Sydänmaalakka,

2015.) Tarkoitukseni on selvittää, onnistuttiinko Design Sprintissä luomaan ilmapiiri, jossa osallistujat kokivat itsensä merkitykselliseksi. Pääsivätkö osallistujat vaikuttamaan Design Sprinteillä toiminnan painopisteiden avulla tunnistettujen tehtävien tunnistamiseen ja priorisointiin.



Kuva 6. Tutkimuskysymykset (Korkeamäki 2021)

Tutkimuskysymykseni rakentuvat kolmelle eri johtamisen tasolle. Itsensä johtaminen on syvälinen johtamisen taso, joka on edellytys johtamistyöhön. Toinen tutkimuskysymys on tiimitasoinen johtamisen taso eli kollektiivinen taso. Hyvä vuorovaikutus ja vastuun jakaminen mahdollistavat kollektiivisen prosessin, jossa rakentuu hyvää yhteistoimintaa. Organisaatiotasoinen kehittäminen on ylemmällä tasolla, johon kytkeytyvät organisaation visiot, arvot, toimintatavat ja prosessit. (Sydänmaalakka 2015.)

3.4 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aineistoa on hankittu käyttäen neljää eri menetelmää.

Laadullinen tutkimus

- palvelusafari
- kyselytutkimus
- Rose, Thorn, Bud
- haastattelututkimus

Määrällinen tutkimus

- kyselytutkimuksen määrällinen aineisto

Avaan opinnäytetyön luvussa 6 Tutkimusmenetelmät käyttämiäni metodeja tarkemmin. Palvelusafari on seurantatutkimus, jossa seurataan ja havainnoidaan käyttäjää, jotta saadaan ideoita ja tietoa ongelmista. Kyselytutkimuksen avulla käyttäjä kertoo tietoa omista ajatuksistaan ja kokemuksista ohjaavien kysymysten avulla. Rose, Thorn, Bud -menetelmässä käyttäjän on mahdollista kertoa Design Sprintin onnistumiset, kehittämistarpeet ja mahdollisuudet. Haastattelututkimuksen avulla selvitettiin vastauksia pääkysymykseen. Osallistujien roolin painotettiin organisaatiossa olevaa esimies tai johtamisasemaa.

Rajaan työni THL:ssa tehdyn Design Sprintin aikaiseen työhön, siitä saatuihin tuloksiin ja menetelmän vaikutuksiin organisaation sisällä. Opinnäytetyöstä on tarkoituksellisesti jätetty pois Design Sprintin etänä toteuttaminen ja siihen liittyvät haasteet. Kumpikin aihe on mielenkiintoinen, mutta ei kuitenkaan tutkimuskysymyksen keskiössä.

3.5 Tutkimusaineisto

Aineistoon liittyvät haasteet kertovat paljon korona-ajasta. Itsensä johtamisesta oli vaikea saada kirjastosta kirjallisuutta, sillä kirjastojen varaukset olivat pitkälle syksyyn täynnä. Itsensä johtamiseen, toimintakulttuurin kehittämiseen ja hyvinvointiin ja mielenhallintaan liittyvät kirjat olivat poikkeuksetta varattuina. Työssä kehittyminen on aiheena mielenkiintoinen, toisaalta korona-aika ja etätyö ovat lisänneet myös tarvetta johtaa itseään.

Koska opinnäytetyö osui kiireiseen aikaan, oli alkuperäisen opinnäytetyön aiheen muutokseen varauduttava. Strategisten painopisteiden ja organisaation muutoksen keskellä tuli luontevaksi keskittyä osallistujakokemusten keräämiseen ja sen varmistamiseen, että Design Sprint on menetelmänä organisaatioon sopiva. Produktiivisen tutkimuksen avulla käyttäjätyytyväisyyden ja onnistumisen kokemusten käsittely pohjustaa päätöstä ottaa menetelmä osaksi työkalupakkia.

3.5.1 Aika

Tutkimukseen liittyviin kyselyihin vastaamiseen oli yllättävän vaikeaa saada osallistujilta aikaa. Hektinen alkusyksy näkyi kalentereissa ja organisaatiomuutokseen liittyvät projektit vaativat ihmisten huomiota, joten syksyllä 2021 suoritettavan tutkimuksen osuuden tekeminen aiheutti jonkin verran haasteita. Henkilöhaastatteluissa oli kohtuullisen pieni osallistujamäärä, mutta toisaalta haastattelut olivat intensiivisiä ja niissä osallistujat halusivat todella vaikuttaa organisaation kehittämiseen. Vapaamuotoiset ja löyhästi ohjatut haastatteluaiheet herättivät paljon ajatuksia ja toivat esiin hyviä havaintoja osallistujilta. ”Mitä enemmän keskustellaan, sitä enemmän ymmärretään toisiamme”. Näitä rehellisiä ja syvällisiäkin ajatuksia olisi voinut olla hankalaa saada, jos tilaisuudessa olisi ollut useita henkilöitä. Henkilöhaastatteluiden toteutus kuitenkin jatkuu syksyn ja alkutalven ajan, vielä opinnäytetyön valmistumisenkin jälkeen.

3.5.2 Organisaation muutokset

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen työntekijät ovat pitkäaikaisia ja viihtyvyys on korkea. Isossa organisaatiossa tapahtuvat strategiset muutokset vaativat kuitenkin paljon työyhteisöltä. Manka (2013) arvioi, että jopa 50–90 prosenttia menestystekijöistä saavutetaan asiantuntijayhteisöissä toimivien ihmisten sitouttamisella ja innostamisella. Perinteinen tuotantokeskeinen näkökulma ei itsellään luo arvoa, vaan tulevaisuuden menestyksen saavat aikaan hyvinvoivat ihmiset. Strategian muutoksissa on tärkeää tukea henkilöstöä ja antaa mahdollisuus keskustella myös negatiivisista tunteista. THL:n vision toteutuminen vaatii, että työntekijät nähdään kokonaisuutena. Huippusuoritukset vaativat työntekijöiltä laaja-alaista ymmärrystä, osaamista omasta työstään sekä kokonaisvaltaista sitoutumista. Tämä edellyttää, että huippuosaaja kokee olevansa merkityksellinen – että hänen osaamistaan ja persoonaansa arvostetaan. (Sydänmaalakka 2000, 221.) Kyselyihin osallistumisessa muutostilanne oli myös näkyvissä ja se saattoi osaltaan vaikuttaa syksyn 2021 haastatteluiden ja Rose Thorn Bud -menetelmän tuloksiin.

4 SUUNNITTELLISET JA TEORETTISET LÄHTÖKOHDAT

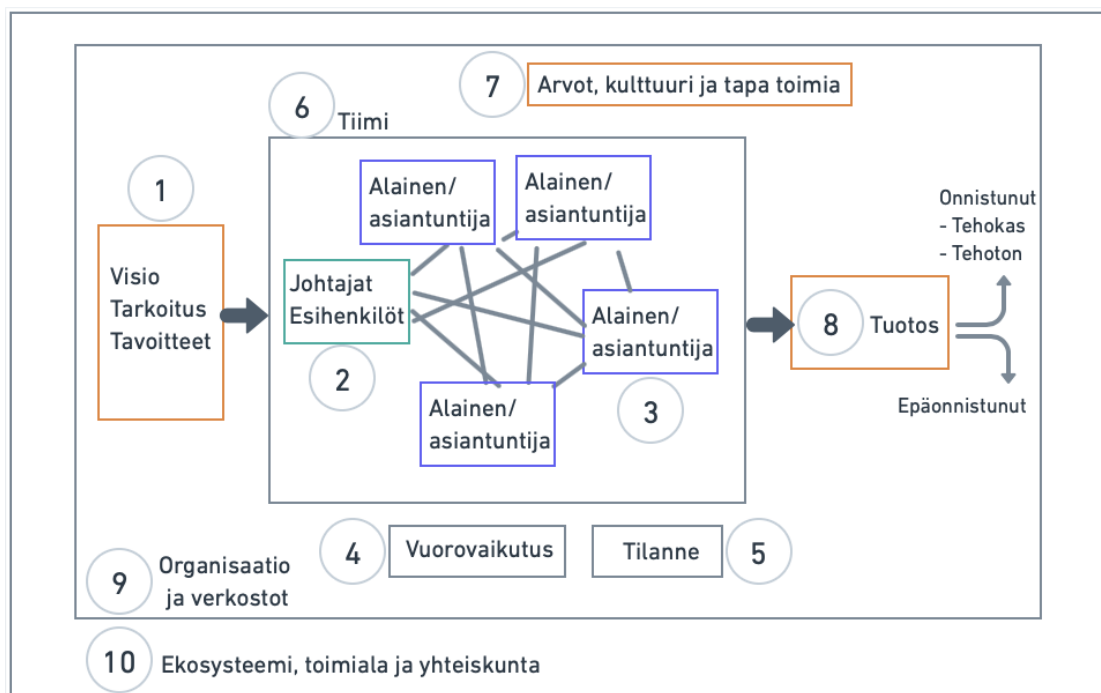
4.1 Johtamisen teoria

Aiemmissa kappaleissa esiteltiin teollistumista ja sitä, kuinka työnantaja oli merkityksellinen, ei pelkästään palkan maksajana vaan myös yhteiskunnan rakentajana. Työelämässä pitkään työskennelleet ovat nähneet työelämän muutoksen. Ihminen haluaa tulla huomatuksi ja kokee sen luottamukseksi. Kollektiivinen ja luottamuksellinen yhteisö luodaan keskustelulla ja kuulemisella. Vaikka lopullinen päätös muutoksessa, on johtoryhmällä keskustelujen ja kuulemisen avulla voidaan saada erilaisia näkymiä päätöksentekoon. (Piha & Sutinen 2020, 123, 209.) On tärkeää, että kuvataan se, miksi toiminta muuttuu – esimerkiksi miksi organisaation muutos tehdään, ja kuunnella miten työntekijä oman alansa asiantuntijana voisi olla mukana toteuttamassa muutosta. Käytössä olevat arvot lisäävät yrityksen kollektiivisia valmiuksia ja auttavat organisaatiota kukoistamaan (Heinimäki 2019). Väitöskirjassaan Varis (2012, 16) kertoo, kuinka organisaation kokonaisuus rakentuu useammasta eri palasesta. Yhteensopivuus määrittelee sen, miten hyvin asioita voidaan edistää. Liiallinen yhteensopivuus voi myös aiheuttaa vääränlaista mukavuutta, jolloin se voi heikentää muutosten vastaanottokykyä organisaatiossa.

Tulevaisuuden johtamistavat muuttuvat. Johtajista muovautuu enemmänkin valmentajia niin oman kuin työntekijöidensä töiden ohjaamiseen. Demos Helsinki Työ 2040 -raportissa arvioidaan, että hierarkiat vähenevät ja johtaminen ja työt hajaantuvat verkostoihin. Vuonna 2040 tulojen merkitys tulee asiantuntijatyössä todennäköisesti vähenemään ja sisäisen motivaation merkitys kasvamaan; eettisyyden ja vastuullisuuden on näyttävä organisaation toiminnassa. Johtamisessa tämä tulee tarkoittamaan vaatimusten alati kiristyessä uudenlaisten taitojen haltuunottoa ja valmentavan johtamisotteen kehittämistä. (Jousilahti ym. 2017, 103.)

Organisaation muuttuessa myös molemminpuolisen luottamuksen merkitys korostuu. Aktiivisesti päätöksentekoon osallistuneet suhtautuvat muutoksiin posi-

tiivisemmin. He kokevat pystyvänsä hallitsemaan tilanteen ja voivansa saavuttaa jotain muutostyön aikana mutta myös sen jälkeen. Päätös kuuntelusta pitää olla osana organisaation toimintaa. (Piha & Sutinen 2020, 187–188.) Valmentava psykologi Heikkilä (925 TV, 2013) kertoo, että itseluottamuksen avulla yritys saa työntekijän, joka kehittyy ja tuottaa enemmän.



Kuva 7. Älykkään johtamisen prosessi (Korkeamäki 2021, Sydänmaalakka 2003, 88)

Älykkään johtamisen prosessi perustuu systeemiseen ajatteluun. Johtaminen on laaja-alaista visiointia ja strategista ajattelua. Visiot, tarkoitus ja tavoitteet (1) kuvaa mallissa sitä, miten visio ja tavoitteet ovat johtamisprosessin aloitus ja myös perusta. Johtamisen yhteistyö (2 ja 3) käydään aitona vuoropuheluna ja avoimena keskusteluna, vuorovaikutteisesti (4) ja tilannetietoisesti (5). Tiimi (6) tuottaa yhdessä avaimet organisaation menestymiseen Tiimi (6) on suortumisen ydin. Arvot ja kulttuuri (7) vaikuttavat omalta osaltaan koko prosessiin, sen avulla autetaan arvioimaan omia arvojaan ja toisaalta pystytään vaikuttamaan myös muiden arvoihin. Tuloksessa (8) on tarkoitus varmistua, että prosessissa lopputulos on onnistunut ja se on saavutettu mahdollisimman tehokkaalla tavalla. On tunnistettava, että yritykset toimivat osana jotain suurempaa kokonaisuutta (9) ja tuottavat arvoa myös tiimiä ympäröivien organisaatorakenteiden

ulkopuolelle (10). Tulosten vaikuttava käsittely rakentaa omalta osaltaan myös globaalia ymmärrystä käsiteltävästä aihealueesta. (Sydänmaalakka 2003, 89.)

Yrityskulttuuri muuttuu ja organisaation sisällä käytettävät johtamisen mallit eivät ole enää piilossa. Työntekijällä on mahdollisuus keskustella anonyyminä ja antaa työnantajastaan palautetta ja tietoja suodattamattomana. Työntekijä voi kertoa anonyymille työnhakijalle esimerkiksi palkkatietojaan ja kertoa, mikä on hyvää toimintaa ja toisaalta lukea millaista palautetta yritys on saanut. (Korkiakoski 2019, 134.) Amerikkalaissivusto Glassdoor mahdollistaa sen, että työntekijät voivat jättää nimettömiä arvosteluja nykyisistä ja entisistä työnantajistaan, ja vertailla esimerkiksi alansa palkkoja tai johtamiskulttuuria. Sivut mahdollistavat keskustelut tuntemattomampienkin yritysten johtamiskulttuureista, mikä on hyvää toimintaa ja miten muut yritykset toimivat. Sivulla on helppo kysyä, millaisia ovat muiden johtamiskokemukset. (Glassdoor 2021.)

Sitran Mikko Dufva (2020) kertoo, kuinka yksi tunnistettu megatrendi on, että verkostomainen valta voimistuu. Sitran Podcastissa (2017) Milma Arola kuvaa, kuinka käsitys asiantuntijuudesta on muutoksessa. Itsetuntemus, itsensä johtamisen taidot ja asiantuntijuus siirtyvät enemmän yhteistyöverkoston asiantuntijuuteen. Arolan mukaan ongelmassa tarvitaan monen asian osaajia ja tekijöitä ratkaisemaan ongelmia. Tulevaisuudessa ongelmien ratkaisu on enemmän työntekijän vastuulla, ja enenevässä määrin sitoudutaan yhdessä sovittuihin suuntiin. Verkostomaisen vallan lisääntyessä yksilön vastuu omasta tekemisestä korostuu.

4.2 Johtaminen on palvelumuotoilua

Johtamisessa on kyse tuotteen tai palvelun paremmasta tuottamisesta, ja sen mahdollistamisesta, että työntekijät voivat saavuttaa sovitussa ajassa niin omat kuin tiiminsä tavoitteet. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa motivoituminen ja onnistuminen. (Sydänmaalakka 2000, 104–105.) Avoimemmat toimintamallit, toimivat prosessit ja onnistunut sekä oikea-aikainen johtaminen ovat avaimia tuottavampaan ympäristöön. Optimimaailmassa johtaja viitoittaa tietä eteenpäin

ja mahdollistaa työntekijöilleen suotuisan ja työntekoa tukevan ympäristön, hyvät työvälineet ja mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen kustannustehokkaasti. (Kesti 2005, 30–34.)

Liian suuret kustannukset eivät tarkoita aina suoraan rahaa. Ne voivat tarkoittaa esimerkiksi toimintatapojen heikkoutta tai työssä olevia haasteita. Kustannustehottomuutta voisi olla se, kuinka yhteydenotot asiakkaisiin ovat liian pitkiä tai kilpailija tuottaa palvelun nopeammin tai tuotanto on liian hidasta. Kustannustehottomuus voi olla myös ymmärtämättömyyttä asiakkaan tulevista tai tämänhetkisistä tarpeista. (Nieminen 2016.) Näkymä tulevaan on syytä pitää riittävän kaukana, jotta työssä on mahdollisuus saavuttaa uutta ymmärrystä ja vastata tuleviin tarpeisiin. Jos johtamisessa keskitytään päivittäisiin rutiineihin ja virheiden välttämiseen, jäävät työssä tehtävät löydökset saavuttamatta. Design-ajattelun avulla voidaan saavuttaa lähestymistapa muutokseen. Johdon tulisi kannustaa työntekijöitä tutkimaan tulevaisuutta, hiljaisia signaaleja ja epävarmuustekijöitä. Näin työntekijät olisivat valmiimpia strategiatyöhön ja innovointiin. (Maula & Maula 2019, 89-90, 93-94.)

Koivisto ym. (2019, 22) kuvaa, kuinka asiakaskokemusta johdetaan, kun työntekijä saa positiivisia työntekijäkokemuksia voi hän tuottaa positiivisia asiakaskokemuksia. Itsensä ylittäminen ja asiakkaan tarpeiden tunnistaminen vaativat työntekijältä hyvää ymmärrystä omasta osaamisalueestaan, hyviä itsensä johtamisen taitoja, mutta myös mahdollisuutta kehittää itseään vastaamaan tuleviin asiakastarpeisiin ja kykyä ennakoida tulevia muutoksia. Johtamisen tehtävä on tukea työntekijää näiden ominaisuuksien kehittämisessä.

Muotoiluajattelulla on paljon annettavaa myös yhteiskunnallisesti, vaikka se helposti mielletään lähinnä estetiikkaan ja visuaalisuuteen liittyväksi (Design Council 2019, 14-17). Sen tarkoitus on myös tuottaa hyvää asiakaskokemusta ja tunnistaa asiakastarpeita, ja samaan aikaan tuottaa parempaa tulosta. Innovaatio-prosessi työllistää, sillä tutkiminen, määrittely, kehittäminen ja toimittaminen vaativat aikaa. Palvelumuotoilun avulla voidaan ratkaista haasteellisiakin ongelmia. Prosessi vie rahaa ja sen aikana työn tuottavuus usein kärsii. Kun perin-

teinen kehittäminen perustuu olettamiselle, voi sen käyttäminen olla kustannuksiltaan pientä. Palvelumuotoilu lähtee liikkeelle ymmärtämisestä. Ymmärryksen lisääminen vie aikaa ja siihen käytetty työaika kasvattaa kustannuksia. Palvelumuotoilun työskentelytavat – pajat, keskustelut, havainnoinnit ja muut työkalut – voivat olla tuottamishetkellä kalliita. Kehittämisen kustannusvaikutukset kuitenkin realisoituvat eri aikoihin. Paras etu palvelumuotoilusta saavutetaan, kun yritys sitoutuu hyödyntämään palvelumuotoilua strategisella tasolla. Paras liiketoimintaa hyödyttävä arvo palvelumuotoilusta saadaan silloin, kun se on aktiivisena osana työntekijöiden toimintaa ja muotoilu on osana yrityksen strategiaa. Tällöin palvelumuotoilusta on riittävän tason ymmärrys ja se on yritykselle yksittäisiä projekteja kannattavampi investointi. (Koivisto ym. 2019, 50, 151–158.)

Ymmärrys siitä, että onnistunut käyttäjäkokemus pohjautuu käyttäjän ja toteuttajan yhteisymmärrykselle, ja sen tutkiminen, auttaa myös strategisten painopisteiden määrittelyssä ja niiden jalkauttamisessa. Vastuu palvelumuotoilusta ja sen käyttöönotosta on kuitenkin koko organisaatiolla. Luottamusta tarvitaan, jotta voidaan rakentaa yhteisiä prosesseja, jotka pohjautuvat keskinäiseen luottamukseen ja yhteistyön rakentamiseen. Johtaja on itsenäisen roolinsa sijaan rakentamassa yhteistyötä. Työntekijöiden, sidosryhmien ja asiakkaiden suhteiden rakentaminen auttaa ryhmiä ketterämmiksi, mukautuvammiksi ja räätälöitävämmiksi. (Schein & Schein 2018, 26, 100, 114.)



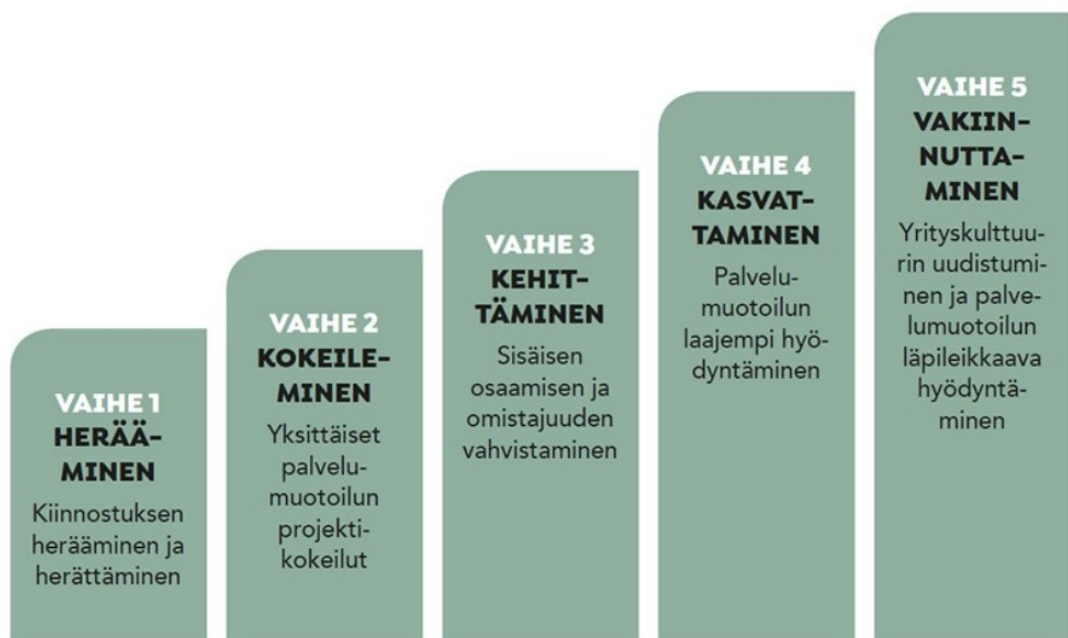
FIGURE 7.1. The Leader Perspective

Kuva 8. Johtamisen malleja (Schein & Schein 2018)

Johtamisen mallissa (kuva 8) kuvataan nelikentän avulla, kuinka johtamisella on olemassa erilaisia malleja. Sen sijaan, että johtaja keskittyy oman työnsä suorittamiseen (Heroic Leadership), hän nöyränä johtajana (Humble Leadership) mahdollistaa asiakkaan tai työntekijän pitämisen keskiössä, jolloin työntekijäymmärrys kasvaa ja näkökulma prosesseista syvenee. Palvelumuotoilun asiakaslähtöisyyden ja -ymmärryksen avulla voidaan tuottaa käyttöön liiketoimintamalleja, tunnistaa kilpailutekijöitä, lisätä asiakaskokemusta ja kehittää asiakasstrategioita (Koivisto ym. 2019, 60–61).

4.3 Palvelumuotoilu organisaation toiminnan kehittämisessä

Palvelumuotoilun käyttöönotto organisaatiossa vaatii toimenpiteitä. Eri-laisten mallien hyödyntäminen edellyttää kuvausta menetelmästä ja sitä, että tarvittaessa mallien käyttöön on saatavissa esimerkiksi fasilitointiapua tai tunnistettuja käyttötapauksia.



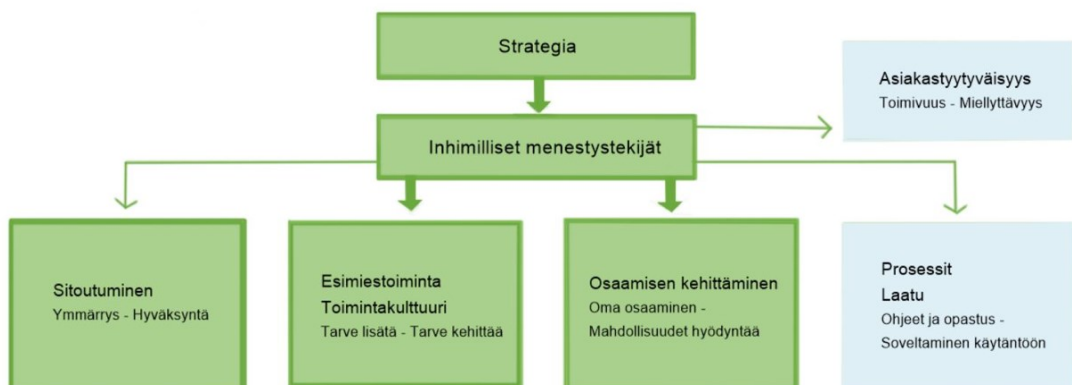
Kuva 9. Palvelumuotoilun haltuun ottamisen malli (Koivisto ym. 2019, 200)

Haltuun ottamisen mallin avulla organisaatio voi tunnistaa, missä vaiheessa edistymistä ollaan. Palvelumuotoilun käyttöönoton kypsyyssvaiheita on kuvattu

portaittain. Ensimmäinen porras on herääjille. Organisaatiossa yksittäiset henkilöt ovat kiinnostuneita palvelumuotoilusta. Verkostoituminen ja palvelumuotoilun koulutukset ovat keränneet osallistujia, mutta innostusta soveltamiseen on vähäisesti. Toinen porras on testauksen askelma; erilaiset menetelmät, kuten Design Sprint ovat kokeilussa. Palvelumuotoilun työkaluja on kyllä käytössä, mutta käyttö on vielä hieman haparoivaa. Tarve on tunnistettu, mutta työkaluja käytetään yksittäisinä ratkaisuinä ongelmiin, eikä yksittäisistä käyttökerroista rakennu yhteistä kokonaisuutta. Kolmas porras edellyttää, että palvelumuotoilun menetelmällä on oltava tuoteomistaja ja sen käyttö on osana organisaation prosesseja. Tällöin menetelmän avulla pystytään tunnistamaan toiminnan kehittämässä tarpeellisia komponentteja. Neljännellä ja viidennellä portaalla oleville palvelumuotoilu on osa toimivia prosesseja ja menetelmät ovat osana arkipäivän asiakastyön, päätöksenteon, johtamisen ja jatkuvan palvelutuotannon tukea. Kehitystyö ei kuitenkaan pääty viimeiselle portaalle, vaikka kehittäminen ja toiminnan johtaminen ovatkin palvelumuotoilun avulla enemmän läsnä kokonaisvaltaisempänä ja osallistavampana, ovat palvelumuotoilun prosessit mukana organisaation jatkuvassa parantamisessa. (Koivisto ym. 2019, 200-214.)

4.4 Työntekijäkokemus

Jokainen tavoittelee elämässään laatua, ja kun työelämä vie ihmisen arjesta suuren osan, haetaan samaa laadukkuutta myös työelämästä. Työssä laatua syntyy sillä, että voimavaroja itsensä kehittämiseen tarjotaan erilaisin tavoin.



Kuva 10. Kompetenssit eli inhimilliset menestystekijät ja tekijöiden kuvaukset (Korkeamäki 2021, Kesti 2013, 36)

Henkilöstön oikeanlaisella kehittämisellä voidaan tukea työn menestystekijöiden syntyä. Strategian toteuttaminen kaipaakin ensisijaisesti keskijohdon sitoutumista. Sitä, että tiimipäälliköt ovat sisäistäneet strategian merkityksen ja ovat valmiita tarjoamaan merkityksellisyyden kokemuksia. Arvostuksella, avoimuudella ja hyväksyvällä keskustelukulttuurilla voidaan myös työntekijöille rakentaa ennakoiva ja virheistä oppiva toimintakulttuuri. (Kesti 2013, 35–36.)

Palvelumuotoilun menetelmien avulla voidaan sujuvoittaa organisaation strategian toimeenpanoa ja auttaa työntekijää tunnistamaan asiakaslähtöisen liiketoiminnan tarpeet ja asettaa ihminen toiminnan keskiöön. Yrityksen muutosprosessi palvelumuotoilun käyttöönotossa voi olla erilainen, käyttöönotto kuitenkin etenee Forsbergin ja Säynäjäkankaan (Koivisto ym. 2019, 209) mukaan palvelumuotoilun haltuun ottamisen mallin portaiden avulla. Palvelumuotoilun käyttö voi olla joko yksittäisen työntekijän, tiimin tai johdon sitoutumisen varassa, tai osaaminen ja kiinnostus käyttöönottoon voi tulla myös ulkoa päin. Käyttöönoton laajempi onnistuminen vaatii näiden henkilöiden sitoutumista ja innostusta.

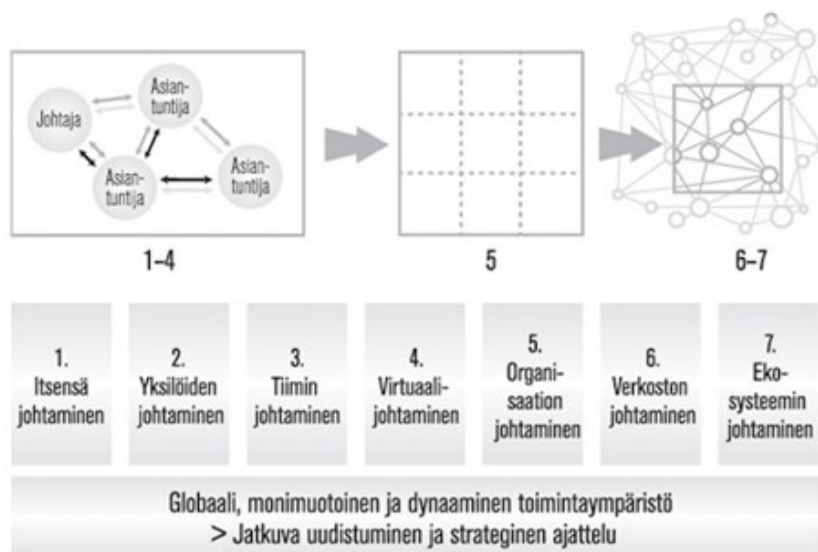
Strategian mukainen toimintakulttuurin muutos kaipaakin, että työntekijät uskovat toiminnan kehittämiseen ja toimintamallien muutos viedään käytännön tasolle hyödyntäen erilaisia menetelmiä sekä kuvataan toimintakulttuurin muutoksen tarpeellisuus. Työntekijöiden itsensä johtaminen vaatii, että johto on sitoutunut, tehtävät on kuvattu ymmärrettävästi ja strategiset painopisteet ovat tuotavissa omaan työhön loogisiksi kokonaisuuksiksi. Kestin (2013, 36) mukaan strategia voidaan purkaa sitä tukeviin inhimillisiin menestystekijöihin eli kompetensseihin, joille määritellään toimintaa ohjaavat tekijät. Jos toimintakulttuuri ei ole organisaatiossa avoin ja luottamuksellinen, antaa mielipiteiden nimettömyys työntekijälle mahdollisuuden antaa kriittistäkin palautetta, jossa tunteitaan ja ajatuksiin voi analysoida vapaasti. (Kesti 2013, 66–67.) Organisaation toiminta pohjautuu kuitenkin siihen työhön, mitä henkilöstö tekee. Arvostus on osana merkityksellisyyden tunnetta. Se tukee työntekijän ammatillista kasvua ja toisaalta antaa työnantajalle mahdollisuuden saavuttaa parempaa tulosta. (Wenström 2020.)

4.5 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen akateemisessa ympäristössä, jossa on kautta aikain tuotettu monenlaista tutkimustyötä ja yhteistä kirjallisuutta, on normaalia työkulttuuria ja sitä on vaikea mieltää palvelumuotoiluksi. Toiminnan kehittämisen verkosto organisaation kehittämisessä palvelumuotoilun keinoin on kuitenkin uusi ajatus. Kehittämisessä palvelumuotoilun prosessit ja yhteiskehittämisen työpaikat sekä Teamsin kautta toimivat aktiiviset ja vuorovaikutteiset verkostot rakentavat osallistavaa ja tasavertaista yhdessä kehittämistä asiantuntijoiden ja asiakkaiden välillä. Näin myös vähennetään organisaation sisäistä muutosvastarintaa. (Koivisto ym. 2019, 40–41.) Yhteiskehittämisessä toimijoiden välinen luottamus vahvistuu vuorovaikutuksen kestäessä pidempään, luottamuksen kehittyminen edellyttää, että osapuolet ovat kiinnostuneita keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja toistensa tavoitteiden toteutumisesta. Yhteinen kieli, jaetut kokemukset ”Mitä ja miten, missä ja milloin” -kysymykset tuovat uutta oppia ja ymmärrystä siitä, miten erilaisin tavoin, innovointia hyödyntäen, voidaan parantaa olemassa olevaa tai kehittää jotain uutta. Kysymysten avulla voidaan ratkaista haasteita tai kehitystarpeita. (6Aika 2019, 6, 15–22, 46.)

4.6 Itsensä johtaminen

Etätyöläisen korona-arkeen asettuessa voi herätä aamuun ilman työkavereiden kanssa vietettyä kahvitaukoa, asettautua työpöydän ääreen ja pistää kuulokkeet korviin. Esimies ei seiso enää selän takana; ei tukemassa työn tekemistä eikä ohjaamassa päivittäisiä askareita. Uusi tilanne vaatii uudenlaisia toimintatapoja. Haasteellisissa tilanteissa tukea ei enää haeta työkavereista, ja netistä haettava vertaistuki haastaa perinteistä johtamista. Jousilahti ym. (2017, 86) ovat tutkineet sitä, kuinka organisaatiokulttuurin on tuettava sitä, että jokainen työntekijä ottaa vastuuta oman tuottavuutensa kehittämisestä. Kollegiaalinen yhdessä oppiminen ja parhaiden tuottavuuden keinojen ottaminen heti laajasti käyttöön auttaa jalkauttamaan supertuottavuuden oppeja.



Kuva 11. Johtajuuden eri tasot (Sydänmaalakka 2012, 86)

Sydänmaalakka (2012, 86–88) kuvaa kirjassaan johtamisen seitsemää tasoa. Ensimmäisellä tasolla on itsensä johtaminen jatkuen aina ekosysteemin johtamiseen saakka. Jokaisella johtamisen tasolla on oma roolinsa, mutta Sydänmaalakka kuvaa merkityksellisemmäksi itsensä johtamisen. Sen avulla voi tunnistaa omat vahvuutensa ja kykynsä. Arvoilla ja kulttuurilla on myös merkityksellinen rooli johtamisessa. Prosessien avulla voidaan pohtia, mitä ympäristössä tapahtuvat muutokset merkitsevät organisaation strategialle.

5 PALVELUMUOTOILU ORGANISAATION KEHITTÄMISTYÖSSÄ

Useat muutokseen tähtäävät palvelumuotoilun menetelmät keskittyvät yksittäiseen muutosprosessiin. Laaja-alaisessa painopisteiden ja strategian muutoksessa ja toiminnan kehittämisessä yksittäiset muutokset ovat kuitenkin harvoin riittäviä. Jokaisen yksittäisen toimintatavan muuttaminen ja sulauttaminen organisaatiokulttuuriin vaatii paljon aikaa ja pitkäjänteistä työtä. Kuten Alahuhta (2015) osuvasti muotoilee: ”Jääkiekkovalmentajakaan ei valmenna joukkueitaan siten, että hän vain komentaa pelaajia tekemään enemmän maaleja ja päästämään niitä vähemmän.”

5.1 Design Sprint menetelmänä

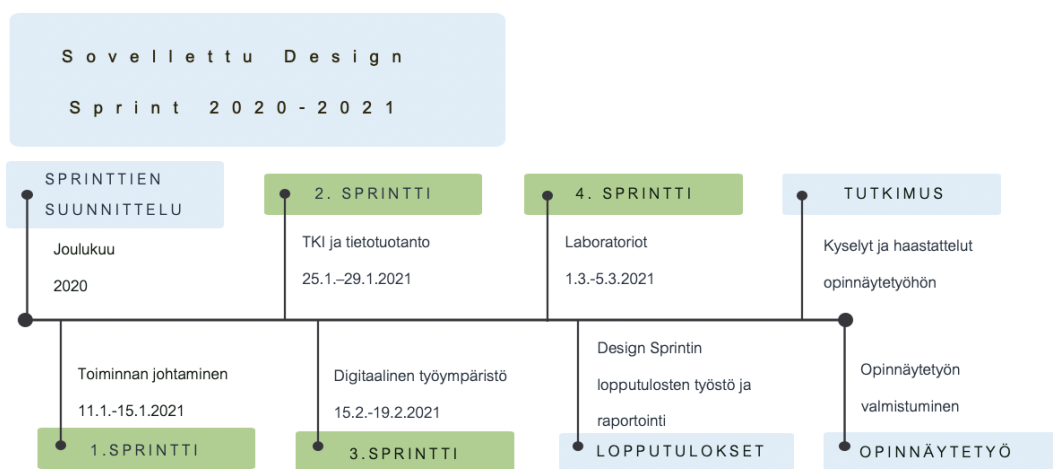
Mikä on Design Sprint tiivistettynä? Keskiössä on yksilöllinen panos, aikaa luoda yksi tai useampi prototyyppi sekä selkeästi rajattu aika sen toteutukseen (Knapp & Zeratsky ym. 2016, 5). Design Sprinttejä järjestetään tyypillisesti sovellusten kehittämiseen ja erilaisten ongelmien ratkaisemiseen tai uusien ratkaisujen löytämiseen hyödyntäen innovatiivisia toimintatapoja. Design Sprintissä on tarkoituksena rakentaa tiivis ja intensiivinen, viikon kestävä kokonaisuus. Osallistujat ovat mukana Design Sprintillä koko intensiivisen viikon ajan. Tärkeää on keskittyminen ja tiimityöskentely. Nopeasykliset Design Sprintit vaativat myös johdon ja esihenkilöiden sitoutumista, päätösten tekemisestä ei saa muodostua pullonkaulaa menetelmän aikana. Osallistujilla pitää olla joko riittävästi valtaa päätösten tekemiseen tai johdon on oltava nopeasti tavoitettavissa. Ryhmän on hyvä koostua erityyppisistä osajista – kaikista niistä henkilöistä, joiden tiedolla, osaamisella ja ymmärryksellä voidaan kehitettävää asiaa viedä eteenpäin. (Knapp & Zeratsky ym. 2016, 33.)

Haastattelussa menetelmän kehittäjä Jake Knapp totesi, että Design Sprintit soveltuvat lähes mihin vain. Kun edessä on iso päätös, on Design Sprint hyvä menetelmä varmistamaan päätöksen oikeellisuus ja vaikutukset. Tarkoitus on toteuttaa sprintit yksi kerrallaan, ei jatkuvana tai tauottomana toimintana. Hänen mukaansa ei ole olemassa oikeaa tai väärää tapaa rakentaa Design Sprinttiä. (Talks at Google 2016.)

Design Sprint valittiin organisaation osittain hajallaan olevien ja ristiriitaisten tarpeiden kartoittamiseen ja ratkaisumallien löytämiseen sekä tietojärjestelmien ja tietoteknisen ympäristön vaatimusten toteutusten priorisointiin. Design Sprintin avulla haluttiin mahdollistaa THL:n strategiassa asetettujen, toimintaympäristöön liittyvien tavoitteiden järjestelmällinen kehittäminen ja toteutuksen onnistuminen, sekä THL:n eri toimialoihin liittyvien tarpeellisten painopisteiden ja kehitystarpeiden tunnistaminen. On siis tärkeää, että kuvataan muutoksen tarpeellisuus ja kuunnellaan, miten työntekijä oman alansa asiantuntijana voisi toteuttaa sen. Käytännössä olevat arvot lisäävät yrityksen kollektiivisia valmiuksia ja auttavat organisaatiota kukoistamaan (Heinimäki 2019).

5.2 Aikataulu ja Design Sprintin rakenne

Design Sprintin suunnittelu käynnistettiin joulukuussa 2020. Toteutus käynnistyi heti vuoden 2021 tammikuussa. Sprinttejä oli kaikkiaan neljä kappaletta, joista jokainen oli omasta aihealueestaan. Menetelmänä Design Sprintin osat on tarkoitettu yksittäisiksi ja tehokkaiksi kehitysjaksoiksi, joiden aikana toimitaan tiiviisti päivän aluksi annettujen ohjeistusten mukaisesti.



Kuva 12. Sprinttien ja työn aikajana (Korkeamäki 2021)

Tyypillisesti sprintit ovat yksittäisiä ja toisistaan irrallisia, mutta aihe oli niin monialainen ja laaja, että erilliset sprintit oli rakennettu yhdeksi kokonaisuudeksi, joka koostui neljästä sprintistä ja näiden välissä materiaalin työstämisestä. Design-ajattelu kokoaa erilaiset vaatimukset ja näkemykset yhden kokonaisuuden alle. (Maula & Maula 2019, 27–28.) Toiveena on, että design-ajattelu kantaa myös näiden sprinttien kokonaisuutta eteenpäin. Toteuttamisen haastetta lisäsi se, että Design Sprint vaatii intensiivistä osallistumista viikon ajan. On tärkeää, että osallistujat ovat läsnä ja kykenevät kuuntelemaan ja keskittymään aiheeseen. Tästä syystä korona-aikana kiireiseen laboratoriot toimintaan liittyvä Design Sprint supistui kolmepäiväiseksi tapahtumaksi.

Jokaisen Design Sprint -päivän jälkeen ydinryhmä koosti tiiviin yhteenvedon päivän tunnelmista ja havainnoista. Havainnot koskivat usein sitä, miten osallistujat olivat sprintin kokeneet, millaisia havaintoja ryhmässä tehtiin ja mitkä

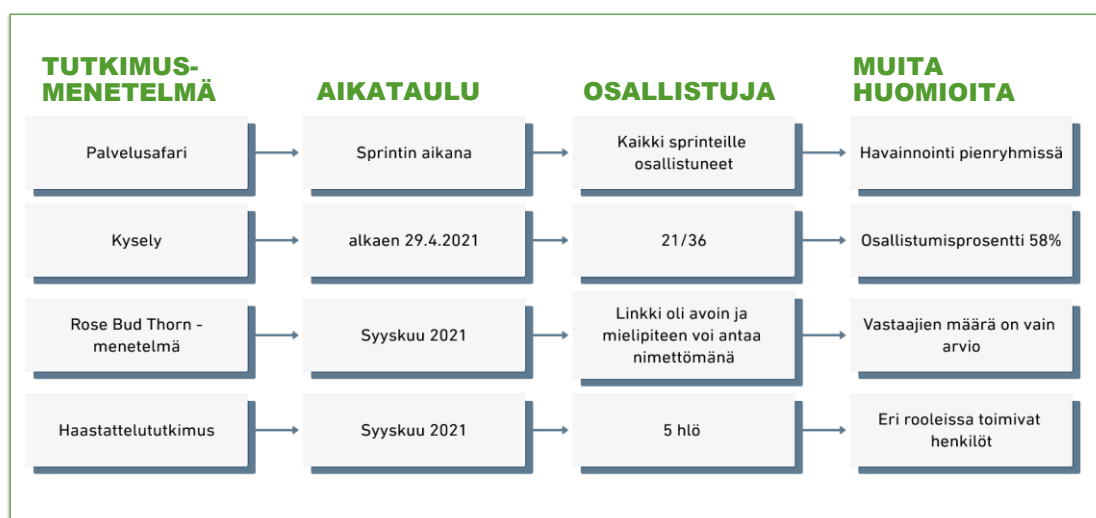
olivat päivän onnistumisia ja haasteita. Palaan myöhemmin tähän liittyvän tutkimusmenetelmän – palvelusafarin – tuloksiin.

Tiivis viikon yhteistyö sai aikaan paljon positiivisia tunteita, mutta toisinaan myös kitkaa. Seuraavaa päivää varten oli tarpeellista rakentaa kannustavaa ilmapiiriä ydinryhmälle, joka pystyi viemään ilmapiiriä myös omaan sprinttiryhmäänsä. Palautteita osallistumisen aikana onnistumisesta kysyttiin rajallisesti, mutta Design Sprintin jälkeen osallistujat saivat kyselytutkimukseen liittyvän kyselyn, joissa heidän oli mahdollista kertoa omista ajatuksistaan ja kokemuksistaan heti Design Sprintin jälkeen ja puoli vuotta myöhemmin. Kyselytutkimuksen aineiston käsittelyä on tarkemmin tutkimusosuudessa.

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

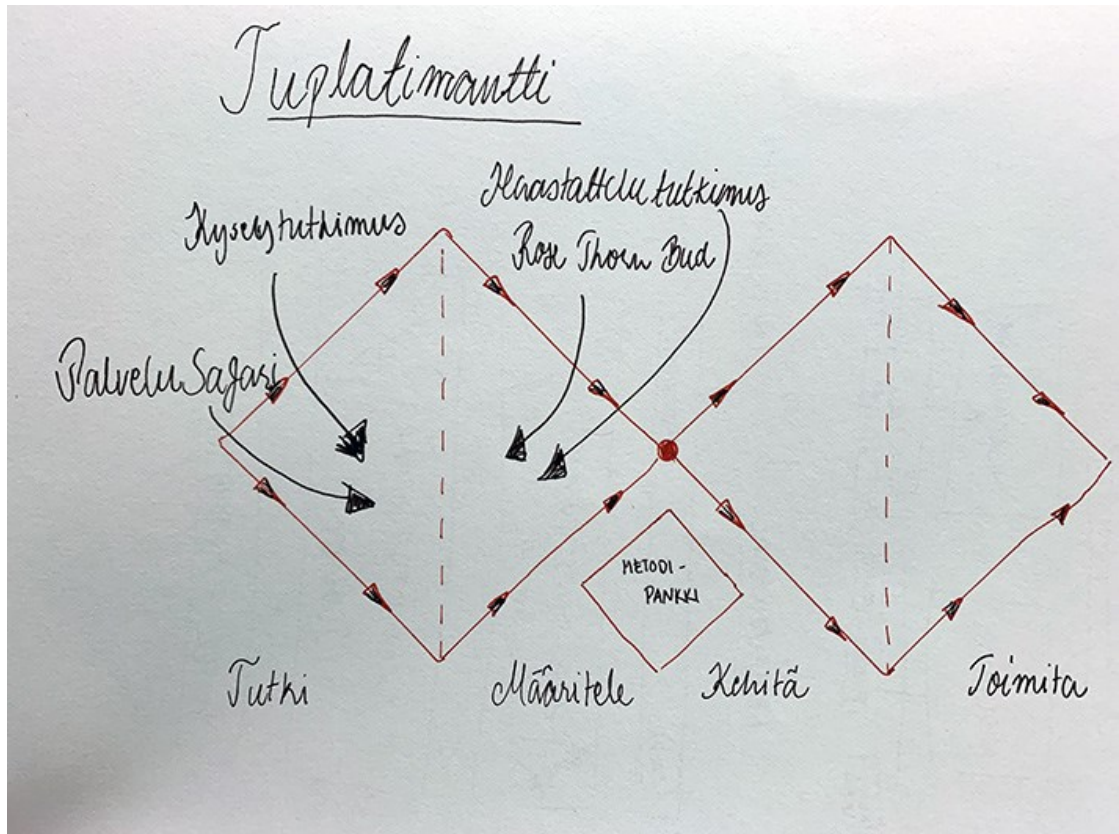
Työssä keskitytään tutkimaan Design Sprintistä saatuja tietoja ja niiden hyödyntämistä niin johtamisen eri muodoissa kuin organisaation strategisten painopisteiden tunnistamisessa.

Kvalitatiivista tutkimusta hyödynnettiin palvelumuotoilun menetelmien käytössä. Parhaiten aiheen tutkimiseen sopivat palvelusafari, kyselytutkimus, henkilöhaastattelut ja Rose, Thorn ja Bud -menetelmä.



Kuva 13. Tutkimusmenetelmät ja niiden aikataulut (Korkeamäki 2021).

Tutkimusmenetelmien avulla haluttiin löytää vastaus tutkimuskysymyksiin ja näiden vastausten löytämiseen käytettiin analysointimenetelmiä. Taulukon avulla kuvataan menetelmien käyttötapoja, ajankohtaa ja muita havaintoja.



Kuva 14. Tuplatimantti (Korkeamäki 2021, Design Council 2021)

Visuaalisen tuplatimantin tarkoituksena on selkeyttää suunnittelua ja ajattelua. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät jakaantuvat ensimmäiseen timanttiin eli tutkimukseen ja määrittelyyn, jotka mahdollistavat Design Sprinttien kehittämisen tiedon avulla.

6.1 Palvelusafari

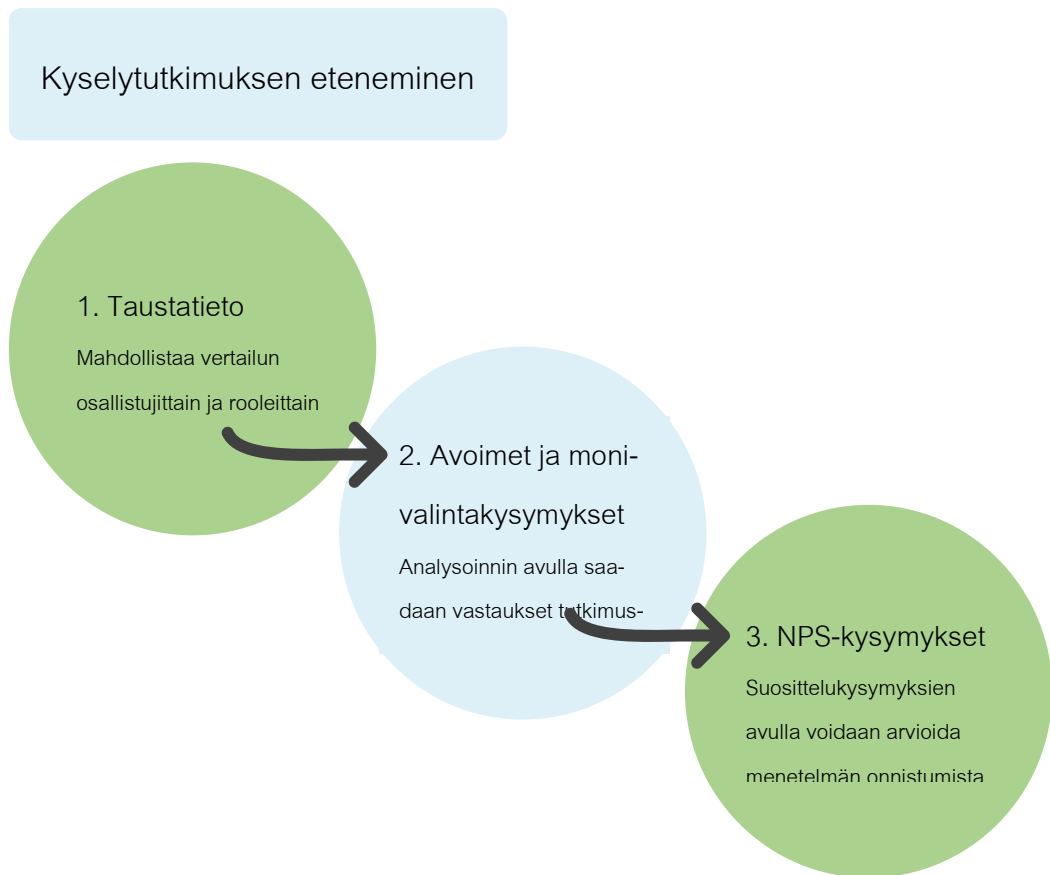
Palvelusafari on menetelmänä lähellä osallistavaa havainnointitutkimusta. Tarkoituksena on seurata käyttäjää, asiakasta, ja kirjata havainnoiteja palvelusafarin aikana. Safari yhdistää osallistujat aktiivisesti tutkijan rooliin. (Stickdorn ym. 2018, 109.) Palvelusafarin havainnointia tehtiin Design Sprinttien

toteutuksen aikana. Tarkoituksena oli selvittää, tunnistettiinko tarpeellisia painopisteitä ja oliko yhdessä tekeminen sujuvaa, ja antoiko se eväitä soveltaa painopisteitä omassa työssään.

Havainnointi koski myös sitä, kokivatko osallistujat osallistumisen merkitykselliseksi, miten osallistujat toimivat keskenään ja kuinka sprinttien aikana sitoutuminen tehtyyn työhön vaihteli sprinttien välillä. Kirjaukset tapahtuivat muistiinpanoina. Pidin Design Sprintin aikana aiheesta vapaamuotoista ja nimetöntä blogia, ”Kohti tietojohdamista” (Korkeamäki 2021). Blogissa käsittelin päivän teemoja ja tapahtumia, ja kirjasin havainnointitutkimuksen päiväkohtaisia johtopäätöksiä. Lisäksi kirjoitin muistiinpanoja omista ja nimettömänä muiden kertomista ajatuksista ja havainnoista Design Sprintin aikana.

6.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen toteutus tapahtui keväällä 2021 käyttäen verkkokyselyalusta Webropolia. Tutkimuksessa oli käytössä useita eri vastaustyyppisiä. Niissä myös kysyttiin avovastauskentissä, miten sprintit osallistujien mielestä sujuivat ja millaisia tunteita ne herättivät. Kysymykset koskivat sekä menetelmän käyttöä että tyytyväisyyttä menetelmään. Kyselytutkimuksen kysymysrunko rakentui tukemaan kysymyksien loogista etenemistä (liite 1). Vuokaavion avulla pystyi seuraamaan, mitkä kysymykset avautuvat minkäkin vastaustyyppin perusteella.



Kuva 15. Kyselytutkimuksen kysymysten esitysjärjestys ja kysymysten teemat (Korkeamäki 2021).

Kysymyksiä oli kaikkiaan 19 kappaletta. Merkityksellisin kysymys oli, pystyitkö menetelmän avulla lisäämään tietoisuutta ja ymmärrystä omasta ja muiden saman toimialueen toimintojen strategisista painopisteistä sekä toiminnan kehittämisen tarpeista. Hyödynsin tutkimuksessa sekä laadullista että määrällistä tutkimusta tulosten käsittelyssä. Käsittelen kyselytutkimuksen tuloksia tarkemmin luvussa 9.

Monivaiheinen kysely rakentui aluksi kaaviomuotoon, jotta kysymysten logiikka olisi selkeä ja kysymykset sulkeutuisivat tai avautuisivat sitä mukaa, miten käyttäjä niihin vastaisi. Kyselyn alkupuolella keskityttiin käyttäjän roolien, tehtävien ja kuormituksen tunnistamiseen. Keskivaiheilla kyselyssä kysyttiin käyttäjän tyytyväisyyttä, vaikutusmahdollisuuksia ja onnistumisen kokemuksia. Kyselyn loppuksi olivat suositteelukysymykset eli NPS-kysymykset.

NPS-kysely on hyvä keino tuottaa vertailukelpoista materiaalia. Sen avulla voidaan toistaa samat kysymykset muiden palvelumuotoilun työkalujen käyttöönoton yhteydessä. Näin saadaan kartoitettua erilaisten palvelumuotoilun menetelmien sopivuutta THL:n menetelmätyökalupakkiin. NPS-mittarointi mahdollistaa sen, että Design Sprintille osallistujan tyytyväisyyttä voidaan katsoa trendinä ja kysely on mahdollista toistaa myöhemmin. Menetelmä mahdollistaa myös vertailun organisaation ulkopuolella. (Tuurala s.a.)

6.3 **Rose, Thorn, Bud**

Rose, Thorn, Bud -menetelmää käytin syksyllä 2021 tavoittaakseni kyselyyn vastaamatta jättäneet. Rose, Thorn, and Bud on palvelumuotoilun menetelmä, jossa arvioidaan aihetta kolmesta eri näkökulmasta: onnistumisina, kehittämistarpeina ja mahdollisuuksina (Gonzalez 2020). Menetelmän avulla oli myös mahdollisuus vertailla osallistujien mielipiteiden muuttumista puolen vuoden jälkeen. Kaikkiaan kyselytutkimus lähetettiin sähköpostitse 42 henkilölle, joista Design Sprinteille osallistujia oli 35 henkilöä. Halusin mahdollistaa myös kriittisen palautteen antamisen nimettömänä. Valitsin työkalun, joka toimii organisaation verkon ulkopuolella ja joka ei vaadi rekisteröitymistä tai jossa osallistujaa ei voi seurata. Kesti (2013, 78) kuvaa, kuinka rauhallinen ympäristö ja henkisesti turvallinen tunne auttavat kollektiivisen näkemyksen keräämisessä ja toivoin, että osallistujat kokivat vastaamisen helpoksi ja turvalliseksi. Käytin alustana Padlet-ilmoitustaulua, johon on mahdollista liimata sähköisiä tarralappuja. Lähetin kutsun sähköpostitse kaikille Design Sprintille osallistuneille. Valkoisen paperin syndrooman ehkäisemiseksi haastattelututkimukseen osallistuneita pyydettiin listaamaan muutama asia Design Sprinttiin liittyvistä tunteista Padlettiin.

The image shows a Padlet wall with the following content:

- ROSE - MENESTYS** (Blue card):
 - Moni pääsi kompleksisista asiasta kärryille (4 likes, 0 comments)
 - Nimetön 14 päivää: tai ainakin käsitettiin miksi asiat ovat niin kompleksisia ja mitä asioita vaaditaan niiden selkeyttämiseksi. Ei toki kaikkien asioiden osalta tähän päästy, mutta monessa kyllä.
 - Viikko pakotti pysähtymään (3 likes, 0 comments)
 - Moni sai nähdä asioiden monipuolisuuden ja -tahoisuuden (3 likes, 0 comments)
 - Nimetön 22 päivää: Uhka: Ei valita oikeita tahoja/henkilöitä mukaan. Kriittistä löytää tekijät.
 - Oman työn johtamisen työkalu (1 like, 0 comments)
 - Toimiva työkalu omaan työhön ja työnjohtamiseen. Olen käyttänyt ja käytän design sprintin tuotoksia työni ohjaamiseen ja työn alle ottaa.
- THORN - EI TOIMI** (Blue card):
 - Organisaatio ei ollut kypsä (0 likes, 0 comments)
 - RISKI: Henkilöitymisriski on todellinen kun tiiviisti tehdään (0 likes, 0 comments)
 - Nimetön 16 päivää: Oisiko auttanut, jos ryhmässä olisi ollut ryhmätyön ammattilaiset tiiviimmin mukana?
 - Organisaatio ei ollut kypsä organisaatiomuutoksen jälkeen (0 likes, 0 comments)
 - Organisaation ei tarvitse olla kypsä tai osaaaja design sprint työskentelytavan suhteen
 - Design sprintin tuloksia ei viety konkretiaan (2 likes, 0 comments)
 - Nimetön 17 päivää: Joo, edelleen odottavalla kannalla, että milloin alkaa konkretia näkyä? Nyt olisi korkea aika saada hienot skenaariot lunastettua.
 - Nimetön 14 päivää: osa asioista on viety toteutukseen, osa on jäänyt odottamaan, osa kenties jopa haudattu kaikessa hiljaisuudessa. Nyt olisi hyvä hetki
- BUD - MAHDOLLISUUS** (Green card):
 - Sprinttejä voisi käyttää tutustumiseen (0 likes, 0 comments)
 - Sprintin aikana tajusin, että meillä on hienoa jengiä töissä. Oli tosi kiva tapa tutustua, kun ensivaikutelman jälkeen oli mahdollisuus jutella pidempään. Sain uusia työkavereita!
 - Nimetön 19 päivää: Design Sprintin avulla voisi tiimiytyä helpommin.
 - Mahtavaa keskittyä yhteen teemaan rauhassa "tiimin" kanssa (4 likes, 0 comments)
 - Tätä voisi käyttää menetelmänä mihin vain kun halutaan keskittyä. Teemaviikot
 - Oliko tavoite riittävän selkeästi määritelty? (4 likes, 0 comments)
 - Menetelmä oli mielenkiintoinen ja varmasti kannattaa jatkossakin käyttää. Menetelmä ja työovereihin tutustuminen ei kuitenkaan voi olla pääasia. Tällaisia sessioita kannattaa käyttää, kun on aito tarve löytää ratkaisu johonkin esim. prosessien sujuvoittamiseen. Tarvitaan riittävää konkretiaa tavoitteen asetelussa.
 - Nimetön 14 päivää: edelliseen lisäen myös se, että menetelmässä on tarkoitus saada
- MUUTA KOMMENTOITAVAA** (Yellow card):
 - Hienot viikot (0 likes, 0 comments)
 - Joihin käytettiin paljon aikaa rahaa. Ei ehkä kovin tuottoisaa tulosten osalta, mutta raikasta ja hyvinvointia lisäävää, ymmärrystä lisäävää
 - (ITSENSÄ) johtaminen... (2 likes, 0 comments)
 - Mitä tämä tarkoittaa otsikossa? Design sprint, johon osallistuin, oli THL:n prosessien kehittämiseen tähtäävää??? En heti yhdistä sitä itseni johtamisen kehittämiseen - siihen lienee toisenlaisia ja parempia menetelmiä
 - Nimetön 16 päivää: Samaa mielin.
 - Pipsa Marika 16 päivää: Hei, Otsikko on opinnäytetyöhön liittyvän aiheen vuoksi. Kiitos kommentista, vaihdan otsikon palautteen antamiseen. Opinäytetyössä tarkastellaan, miten organisaatiossa pystytään johtamistyötä edistämään palvelumuotoilun menetelmän avulla. Prosessien kehittäminen on osa johtamistyötä.
 - Mahtava konsepti, oikein käytettynä! Saa rauhoittua yhteen asiaan, mikä on nykyaikana luksusta. (0 likes, 0 comments)

16. Kuvakaappaus Padlet-seinästä (Korkeamäki 2021)

Menetelmän tarkoituksena on kerätä kommentteja kolmeen eri ryhmään; "Rose – menestys", "Thorn – ei toimi" ja "Bud – mahdollisuus" eli missä Design Sprintillä onnistuttiin, missä epäonnistuttiin ja mitkä ovat menetelmän mahdollisuudet. Lisäksi lisäsin Padlettiin kentän "muuta kommentoitavaa". Kommentit jakautuivat kohtuullisen tasaisesti eri kenttien välillä.

Alustan käyttö oli vähäisempää kuin muiden tutkimusmenetelmien. Palautetta on annettu Padletin mukaan yhdeksän henkilön toimesta. Vastauksia voidaan

kuitenkin vähäisestä määrästä huolimatta hyödyntää menetelmän kehittämisessä. Tutkimukselle siitä on lähinnä lisätukea vahvistamaan pohdintoja. Alkuperäinen otsikko oli ”Design Sprint itsensä kehittämisen työkaluna”, mutta saatujen palautteiden perusteella nimi muutettiin jo alkuvaiheessa, ja uudeksi otsikoksi tuli neutraali ”DESIGN SPRINT -palautteet”.

6.4 Haastattelututkimus

Koska kyselytutkimus ja Rose, Thorn, Bud -menetelmä toteutettiin nimettöminä, tutkimustyöni kaipasi lisäksi henkilökohtaisempaa palautetta. Syvähaastattelin kuutta henkilöä, jotka olivat mukana Design Sprintissä erilaisissa rooleissa. Haastattelu tehtiin Microsoft Teamsin viestintä- ja yhteistyöalustassa.

Design Sprintin roolit

kummi

yksikön päällikkö

tiimipäällikkö

työntekijä

järjestäjä

tuoteomistaja

Kuva 17. Haastattelututkimuksen osallistujien roolit (Korkeamäki 2021)

Haastattelu käynnistettiin muutaman minuutin PowerPoint -esityksellä, koska Design Sprinteistä oli kulunut jo puoli vuotta. Esitykseen oli kerätty osallistujan sprinttiviikosta lyhyt kooste, joka käytiin haastattelun aluksi läpi. Läpikäynnissä hyödynnettiin sprintin aikaisia muistiinpanoja. Esitykseen oli liitetty myös kuvia viimeisen sprinttipäivän ryhmäkeskustelusta sekä ryhmätöiden loppuesityksistä.

Esityksen jälkeen jokainen haastateltava sai linkkinä Rose, Thorn, Bud -menetelmän Padlet-pohjan. Näin haastattelu käynnistyi luontevasti ja ilmapiiri oli avoin. Keskustelun ilmapiiri pidettiin rentona. Haastattelijan aktiivinen rooli lisää

luontevuutta ja saa haastateltavan tuntemaan, että häntä kuunnellaan. Eläytyminen helpottaa vaikeistakin asioista puhumista ja tuo haastattelijan lähelle haastateltavaa. (Eskola ym. 2018, 25.)

Haastatteluun oli varattu aikaa 15 minuuttia, mutta haastateltava sai jatkaa itselleen tarpeellisen ajan. Haastattelut kestivät tunnista kahteen tuntiin. Tein haastatteluista muistiinpanot haastattelun aikana. Lähetin muistiinpanot puhtaaksikirjoittamisen jälkeen vielä haastateltavalle luettavaksi, jos haastateltavalla oli muistiinpanoista kommentoitavaa, korjasin ne haastatteluun. Näiden avulla varmistuin siitä, että haastatteluaineiston jäädessä yleisemminkin käytettäväksi, vastaajat pystyisivät sitoutumaan siitä tehtyihin havaintoihin.

6.5 Kehitä Design Sprinttiä tuplatimantissa

Tutkimuksen lopputuloksena on tarkoitus saada selvyys siitä, soveltuuko Design Sprint menetelmänä THL:n työkalupakkiin. Lopputyön aihe keskittyy menetelmän ja tulosten analysointiin. Jos menetelmä on todettu toimivaksi, sen varsinainen kehittäminen ja käyttöönotto tapahtuu vasta tutkimuksen jälkeen, joten tuplatimantti-kuvassa (kuva 14) ei ole piirrettynä jatkokehitystä. Jos tuloksena on, että Design Sprint on toimiva organisaation kehittämisen työväline, siirtyy se käyttöönottovaiheeseen. Ennen käyttöönottoa pohditaan, tarvitaanko lisäkehitystä vai voidaanko menetelmä siirtää käyttöön suoraan. Jos Design Sprintin käyttöönotto vaatii kehitystä esimerkiksi tekemäni *Design Sprint organisaation kehittämisen työkaluna – käyttöönoton portaat* -käyttöohjetta, sijoitetaan ne tuplatimantin kenttään "Kehitä". Tuplatimantin kehittämisosassa ovat esimerkiksi menetelmän soveltaminen tunnistettuihin tarpeisiin, ohjeistuksen tuottaminen ja menetelmän fasilitoinnin koulutus suunnittelu.

7 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tutkimuskysymysten ja -tulosten vaikuttavuudessa ja vastauksien hahmottamisessa hyödynsin kolmea analysointimenetelmää ja kyselytutkimuksen tuloksia.

Opinnäytetyöni on palvelumuotoilun opinnäytetyö, joten olen hyödyntänyt tutkimusta tehdessäni ja tuloksia analysoidessani laajasti erilaisia palvelumuotoilun toimintatapoja ja menetelmiä.

Aineiston käsittely

- Samankaltaisuuskaavio
- Teemoittelu
- Aikajana

Yhteenvedon käsittely

- Tapaustutkimus
- SWOT-analyysi tutkimuskysymyksiä käsittelemään
- Tulosten analysointi
- Käänteinen ideointi

Lopuksi tutkimuksen aikana tuotettu materiaali tuotiin yhteismitalliseksi ja yhteenvedon käsiteltiin tapaustutkimuksena, jonka tutkimusasetelmassa voidaan kaikki neljä eri tutkimustapaa yhdistää kokonaisvaltaiseksi tutkimukseksi. (Syrjälä ym.1994.)



Kuva 18. Tutkimusta yömyöhällä THL:n toimitiloissa (Korkeamäki 2021)

Tutkimustyön tueksi olen lukenut organisaation kehittämiseen, toimintamalleihin, toimintakulttuuriin ja johtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Näiden avulla olen pystynyt tunnistamaan tutkimuksessa annettujen palautteiden taustoja, niin positiivisia kuin negatiivisia, ja toisaalta näkemään, millaisin tavoin voisimme ratkaista organisaation tiedonkulkuun ja kehittämiseen liittyviä haasteita.

Aineiston määrä oli kohtuullisen suuri, mutta se oli parhaiten hahmotettavissa laputettuna. Laputtaminen tapahtui THL:n tiloissa, joissa eri menetelmistä saadut materiaalit oli liimattu seinälle aika- ja menetelmäjanoihin sekä samankaltaisuuskaavioon. Samankaltaisuuskaavion avulla voidaan helpottaa aineiston käsittelyä ja otsikoinnin avulla saada käyttäjille olennaisia asioita kirjoitettu näkyväksi (Tuulaniemi 2011,154). Koska osallistujia oli tutkimuskohtaisesti vaihteleva määrä, oli tämä huomioitu Post-it -lappujen määrässä. Jokainen tutkimus sai karkeasti saman verran lappuja kuin tutkimukseen oli osallistujia, ja huomioin myös samankaltaiset vastaukset teemoittelua varten.

Jaoin laput kahteen luokkaan, menetelmään liittyviin palautteisiin ja toimintamalliin liittyviin palautteisiin. Lisäksi tein jaon negatiivisten ja positiivisten palautteiden välillä ja merkitsin ne erivärisillä lapuilla. Punainen ja valkoinen merkitsivät negatiivista palautetta. Vihreä väri indikoi positiivista palautetta.



Kuva 19. Käsittekartan mukainen analysointi THL:n tiloissa (Korkeamäki 2021)

Jaoin aineiston myös käsittekartan (kuva 19) mukaiseen järjestykseen, johon poimin ylätasoa käsitteet ”johtaminen”, ”organisaatiokulttuuri” ja ”toimintakulttuuri”. Tämä avulla vertasin ristikkäin aiemmin saatuja tutkimustuloksia varmistaen, että tulokset olivat yhdenmukaiset. Olin työskentelyssä innovatiivinen ja käytin materiaalin läpikäyntiin Teamsin kautta toimivaa MS PowerPointia ja siinä olevaa äänentallennustoimintoa. Materiaalia tuli tällä toteutuksella 13 sivua (liite 4). Oikoluin tekstin ja havainnoin samalla, tarkastellen sitä saatavilla olevaan materiaaliin. Näiden keinojen avulla tuotin ensimmäisen version menetelmän tuloksista.

Seuraavaksi järjestelin Post-it -laput uuteen luokitteluun tutkimuskysymysten mukaisesti ja niiden avulla vastasin tutkimuskysymyksiin. Näin vertailin eri tutkimusmenetelmiä ja sain avattua vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tarkistin tulosten oikeellisuuden käyttämällä SWOT-analyysia ja vertaamalla tuloksia aiemmin tuottamiini materiaaleihin sekä lukemaani kirjallisuuteen.

8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Tutkimuksessa käsiteltävä aineisto koostui kaikista tutkimuksen materiaaleista: blogista, muistiinpanoista, pöytäkirjoista, Design Sprintin aikaan tuotetuista materiaaleista sekä tutkimuksen laadullisista ja määrällisistä vastauksista. Tutkijan näkökulmaan vaikuttavat muutkin tutkimuksen materiaalit, mutta niitä ei käytetty tutkimuksen aineistona, koska niiden tuottamisessa ei ole lähtökohtaisesti mietitty tutkimuksen aihetta eikä niiden todenperäisyyttä tai luotettavuutta voida varmentaa. Tutkijana minun on kuitenkin pidettävä yllä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta, joten aiheeseen tutustuminen, siitä lukeminen ja ympärillä olevan materiaalin tuottaminen auttavat observoimaan aihealuetta. (Syrjälä ym. 1994, 85.)

Aineistoa on erikseen esittely sekä Design Sprintille osallistuneelle ja ulkopuoliselle THL:n henkilökuntaan kuuluvalla henkilöllä. Tutkimusaineistoa on käsitelty organisaation tiloissa ja se on ollut koko THL:n henkilökunnan nähtävillä. Tutkimuksen materiaali tullaan säilyttämään ja sitä on mahdollisuus hyödyntää myös tulevaisuudessa Design Sprintien suunnittelun yhteydessä. Design Sprint organisaation kehittämisen työkaluna – käyttöönoton portaati -opas (liite 5) sisältää tutkimuksen materiaalin ja samalla avaa tutkimuksen materiaalin ja johdopäätökset luettavaan muotoon.

Ristikkäin peilattavassa tutkimuksessa, jossa tutkittavaan menetelmään osallistujia on suhteellisen suppea määrä, on riskinä, että samat henkilöt ovat mukana kaikissa eri menetelmien avulla toteutetuissa tutkimusvaiheissa. Tätä ei tutkimuksessa voi välttää, mutta toisaalta sen avulla voidaan varmistua, että ihmiset ovat antaneet samansuuntaisia vastauksia jokaisella osallistumiskerralla. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan nähdä, että arviointi on osana koko tutkimusta, ja samaan aikaan tutkimuksen pitää välittää tutkittavien ajatukset, tunteet, oivallukset ja kokemukset. (Syrjä ym. 1994, 48–50.) Jos tutkittava on valmis toistamaan antamansa palautteen, kertoo se kokemuksen merkityksellisyydestä henkilölle.

Koko analyysin ajan tulokset olivat jaettuna menetelmäkohtaisesti, jotta oli mahdollista erotella sekä kevään että syksyn aineistot toisistaan. Mitä pidemmälle tutkimustyö eteni, sitä suuremmaksi kasvoi riski sotkea menetelmien välisiä tuloksia. Muutamaan otteeseen oli katsottava lähtötilanteesta otettua kuvaa, jotta laput oli mahdollista sijoittaa oikeille paikoilleen ja oikeisiin kenttiin. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin avulla on tarkoitus varmistua siitä, että tutkimus on toteutettu tieteellisesti ja sen mittausten tulosten arviointi on luotettavaa. Indikaattoreiden vaihdolla ja usealla eri havainnointikerralla eli käyttämällä useaa eri analysointimenetelmää eri päivinä oli tarkoitus varmistua siitä, että johtopäätökset ovat jokaisella tavalla ja ajasta riippumatta samansuuntaiset ja kuvaus tutkimuksesta toistaa itseään. (Eskola & Suoranta 1998, 152–153.)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset keskittyivät organisaation kehittämiseen Design Sprintin avulla. Tämä on kokonaisuus, joka on haasteellinen ratkaistavaksi millään työkalulla. Design Sprint on menetelmänä joustava ja se taipuu monenlaiseen tarpeeseen (Talks at Google 2016). Joustavuutensa vuoksi menetelmää voi hyvin hyödyntää myös toiminnan kehittämiseen, mutta tutkimuksen tulosten ja saatujen vastausten perusteella voi tulkita, että menetelmän vahvuudet ovat yksittäisten tarpeiden määrittelyssä ja niihin liittyvien protojen rakentamisessa. Näin massiivisen kokonaisuuden hallinta on vaikeaa Design Sprintin avulla. Jos kokonaisuuden paloittelu toisistaan irrallisiksi osiksi ei onnistu, voi olla hyvä pohtia olisiko palvelumuotoilun menetelmissä muita paremmin tarpeeseen vastaavia työkaluja.

9.1 Saatiinko Design Sprintistä tukea organisaation johtamiseen?

Design Sprintistä oli apua johtamiseen. Sen avulla saatiin kuvattua nykytilaa, verkostoiduttua ja laajennettua omaa ymmärrystä. Kymmenestä osallistujasta yhdeksän kertoi osallistuneensa Design sprinttiin aktiivisesti. Jos menetelmän haluttaisiin vastaavan paremmin johtamiseen liittyviin tarpeisiin, vaatisi Design

Sprinttien tulosten käsittely ja menetelmän toteuttaminen johdolta nykyistä suurempaa panostusta ja sitoutumista. Tutkimuksessa tuli myös ilmi palvelumuotoilun koulutuksen merkitys. Palvelumuotoilun johtamisen koulutuksien avulla olisi mahdollista tuoda palvelumuotoilun laaja-alaisempi ymmärrys organisaatioon tuoden asiakaskeskeisistä näkökulmaa ohi osastorajojen. Palvelumuotoiluun liittyviä koulutuksia on jo käynnistetty syksyn aikana ja näin valmennuksilla on jo lisätty ymmärrystä työkalujen hyödyistä.

Keväällä 2021 tehtyyn kyselyyn annettiin palautetta siitä, kuinka Design Sprint laajensi ymmärrystä muiden osaamisesta, vahvuuksista sekä kollegoiden tekemistä työtehtävistä.



Kuva 21. SWOT-analyysi johtamisen tuen tuloksista (Korkeamäki 2021)

Johdon läsnäolo koettiin tärkeäksi Design Sprinttien aikana, mutta myös sen jälkeen. Johdon tehtävänä oli varmistaa onnistumisen edellytykset; aktiivisen tuen ja ohjauksen avulla oli tarkoitus saavuttaa onnistunut lopputulos. Kuten Sydänmaalakka (2000, 104–105) toteaa, onnistuakseen tehtävässään työntekijän pitää olla tietoinen siitä, mitä organisaatio häneltä odottaa. Ohjausta oli

Design Sprinttien aikana saatavissa vaihtelevasti. Neljän Design Sprintin aikana osallistuja vaihtuivat käsiteltävien aiheiden mukaisesti. Myös johdon tuki eli sprinttien kummit vaihtuivat viikkojen teemojen mukaisesti ja olivat tuke-
massa oman toimialansa Design Sprinttiä. Palautteissa koettiin, että tukea oli saatavissa joko hyvin tai sen määrään oltiin tyytymättömiä.

Jälkitoimintoja olisi ollut hyvä suunnitella ennakkoon ja tunnistaa niihin liittyvän dokumentoinnin tarve. Tutkimuksessa tuotetun materiaalin läpikäynti sai palautetta; siihen olisi pitänyt varata enemmän aikaa tai se olisi pitänyt tuottaa organisaation ulkopuolelta. Lopputuotoksen ja menetelmän aikana tuotetun materiaalin käsittelyä olisi pitänyt suunnitella ja vastuuta jakaa yli organisaatio-
rajojen ennen Design Sprintin tulosten käsittelyn päättymistä, jotta tuotos olisi edennyt johdon käsittelyyn yhteneväisenä ja hallittavana kokonaisuutena. Tätä kautta se olisi voitu viedä osaksi päivittäistoimintaa ja tuottaisi näin tulosta kaikilla toiminnan tasoilla.

Syksyllä vastaajat olivat saaneet ajallista etäisyyttä Design Sprint -menetelmän käyttöön ja palautteet keskittyivät sen aikana tuotetun tiedon julkaisuun ja etenemiseen organisaatiossa. Design Sprinttien lähtökohdaksi kaivattiin tunnistet-
tuja haasteita oman työhön liittyvän osaamisen hyödyntämisestä ja toisaalta organisaation strategisista painopisteistä. Kaivattiin tietoa siitä, mitkä ovat organisaation kannalta merkityksellisiä tuotoksia, mihin Design Sprinttien tuloksiin halutaan organisaatiossa sitoutua ja mitä aihealueita halutaan edistää. Tutki-
muksen perusteella voidaan päätellä, että osallistujien onnistumiset kohdistui-
vat osaamisen laajentamiseen, yhteistyöverkoston rakentamiseen ja omien tarpeiden näkyväksi tekemiseen. Design Sprinttien avulla pystyttiin tunnistamaan kehityskohteita ja niiden priorisointiin annettiin työkalut menetelmän aikana, mutta niiden hyödyntäminen organisaatiossa keskittyi ylimpään tai keskijoh-
toon, ja niiden näkyvyys oli työntekijätasolla ja osittain myös keskijohdossa ai-
nakin tutkimuksen tekohetkellä vähäinen.

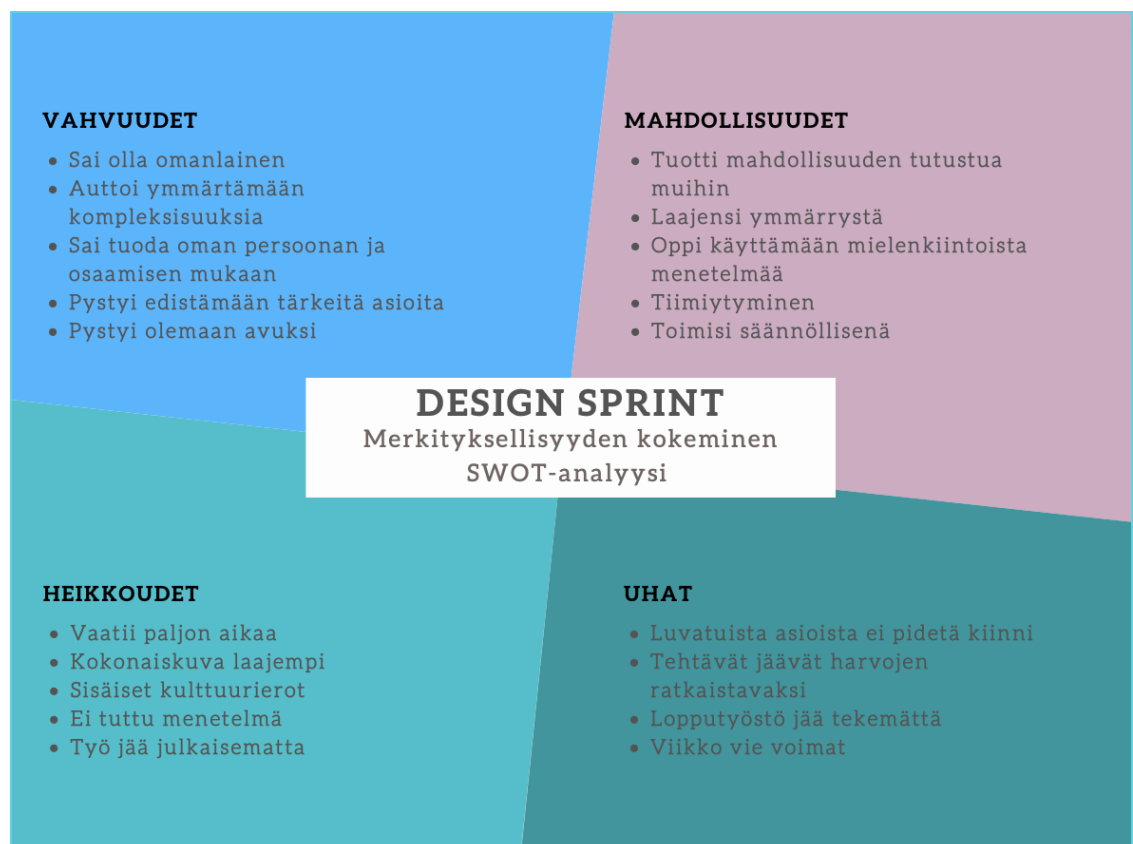
Osallistajat kertoivat palautteissa harvoin, että työkalusta oli apua itsensä joh-
tamiseen; työ koettiin tehdyksi auttamaan Tietopalvelut-osastoa. Kun osallistu-
jat oli koostettu oman toimialansa osaajista ja Design Sprintin aiheet koskivat

oman toimialueen priorisointia, olisi hyvä käydä vielä organisaatiossa läpi painopisteiden ja strategian merkitys henkilöiden omassa työssään.

Toisaalta on huomioitava, että terminä itsensä johtaminen on suhteellisen uusi, joten sen merkitys olisi ollut syytä avata ennakolta, jotta se olisi tunnistettu. Osallistujat kuitenkin kertoivat lisänneensä osaamista oman työnsä kannalta, jonka voisi tulkita itsensä johtamiseksi, jossa tieto ympäröivästä toiminnasta ja strategian merkityksestä on olennainen.

9.2 Kokiko Design Sprintille osallistuja roolinsa merkitykselliseksi?

Roolin osallistumisen merkityksellisyyteen ei ole helppoa vastausta, koska osallistujarooleja oli useampia ja osallistujajoukko sekä vastaukset olivat hyvin heterogeenisiä. Todennäköisesti osallistuja koki roolinsa ja panoksensa merkitykselliseksi, mutta vähemmän onnistunut tapa viestiä ja hyödyntää saatuja tuloksia heikensi uskoa omaan rooliin.



Kuva 22. SWOT-analyysi merkityksellisyyden kokemuksista (Korkeamäki 2021)

Kevään tuloksien perusteella voisi vastata suoraan, että menetelmään osallistuja koki roolinsa merkityksellisesti, koska yhdeksän kymmenestä vastasi keväällä kokeneensa osallistumisensa merkitykselliseksi ja kahdeksan kymmenestä koki, että pystyi vaikuttamaan Design Sprintin lopputulokseen. Menetelmän luovuudesta pidettiin, mutta vastauksissa kuvattiin, kuinka tutut hakeutuivat tekemään töitä yhdessä ja menetelmä tuntui haastavalta. Nurkkakuntalaisuus ja tuttujen kanssa yhdessä tekeminen saattoi olla tapa suojautua. Epäonnistumisen pelko ja siiloutuminen estävät ihmisiä heittäytymästä ajattelemaan eri tavalla ja olemasta luovia (Maula 2019, 245). Vastauksista voi tulkita, että Design-ajatteluun kuuluva jalostamattomien ideoiden tuottaminen ja rohkea heittäytyminen eivät kaikilta osin toteutuneet. Odotettiin enemmän kypsiä ideoita, kuin vähitellen ideasta syntyviä ja myöhemmin toteutettavia lopputuloksia.

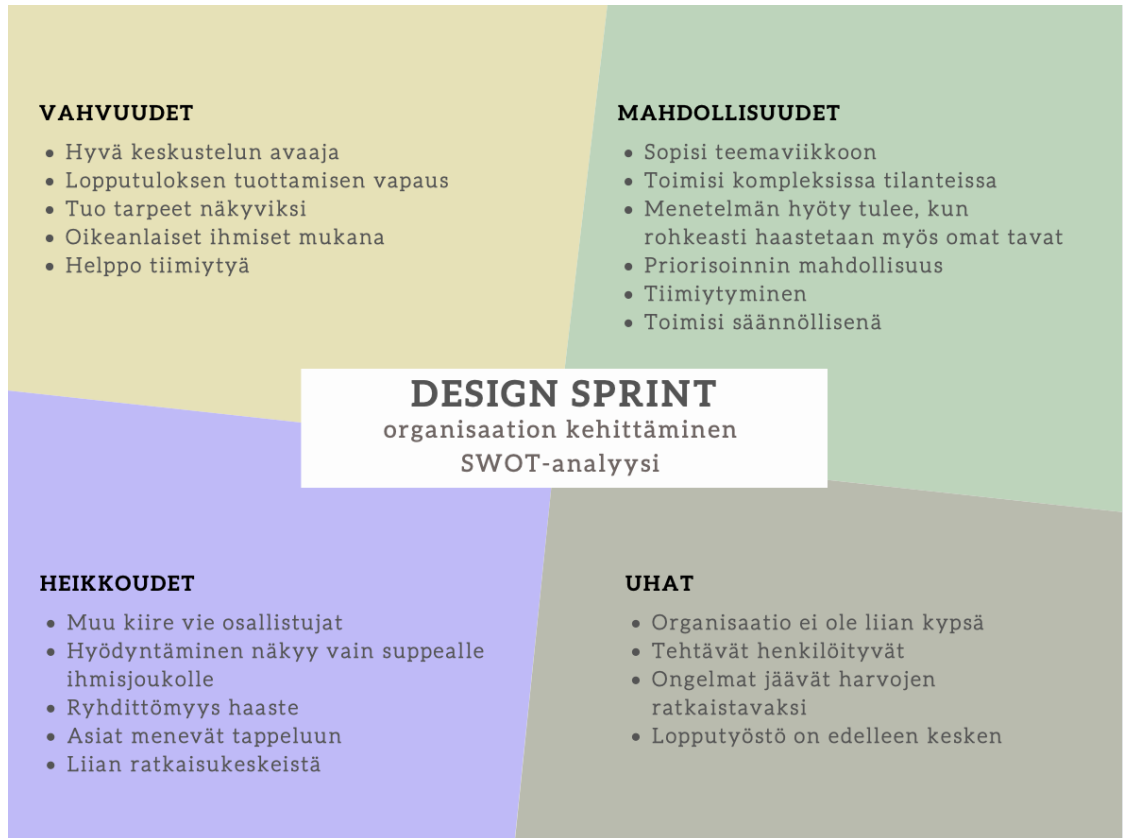
Menetelmän luovuudesta ja vapaudesta pidettiin, mutta negatiiviseksi koettiin se, että ihmiset tukeutuivat Design Sprintin aikana ennalta tuttuihin ihmisiin ja perustivat nurkkakuntia. Toisaalta tuttuuteen tukeutuvat ryhmät kokivat tekevänsä merkityksellistä työtä edistäessään omaa tehtäväänsä tai oman lähiyhteisönsä tehtävää. Kuusi kymmenestä koki kasvattaneensa verkostoja Design Sprintin aikana ja jokainen osallistuja koki yhdessä tekemisen merkitykselliseksi. Vanhojen tuttujen kanssa tehtävästä intensiivisestä työstä voi syntyä uusia näkökulmia ja jakso voi synnyttää myös merkityksellisiä tuloksia. Jos designin menetelmiä käytetään metodina tilanteessa, jossa kysymykseen löytyy vastaus ennalta tutun ryhmän toimesta, on menetelmäksi valittu työväline väärä ja se aiheuttaa turhia kustannuksia järjestäjälle. (Leskelä 2020, 181–183.) Design Sprintistä tutkimuksessa annettiin yleisesti palautetta koskien kustannuksia, palautetta sai sekä investoinnin määrä että menetelmän oikeellisuus. Koettiin, että menetelmä ei vastannut kaikilta osin Design Sprinteiltä toivottuihin tuloksiin.

Syksyllä 2021 tehtyjen tutkimusten tulokset tekivät tulkinnasta haasteellista. Koska Design Sprintin aikana työstetyt materiaalit jäivät muilta kuin johdolta näkemättä, eikä niitä viety osastotasolle, niiden etenemistä oli vaikea seurata. Menetelmän alun perin saavuttama suosio koki inflaation. Kyselyn vastauksissa

pettymys viestimiseen Design Sprintissä tehdystä työstä ja lopputulosten käsittelystä oli ilmeinen. Eräs tutkimukseen osallistunut kuvasi asiaa näin: “Luotiin ”kyllä tästä jotain seuraa” -henkeä, mutta nyt näkee, ettei resursseja ole tulossa. Ihmeellistä, kun luullaan, että kaikki asiat ovat vain tahtokysymyksiä, tietämättä mistä rahat tulevat”. Vastauksissa koettiin, että oma panos oli heitetty hukkaan ja osallistujalla ei ollut mitään roolia lopputuloksen käsittelyyn tai käytäntöön saattamiseen, ja että tuloksia ei haluttu hyödyntää tai koettiin, että ne ovat “hautuneet paperipinojen alle”. Design Sprint menetelmänä ei saanut syksyllä samanlaista toiveikasta vastaanottoa, kuin mitä se sai kevään 2021 kyselytutkimuksessa.

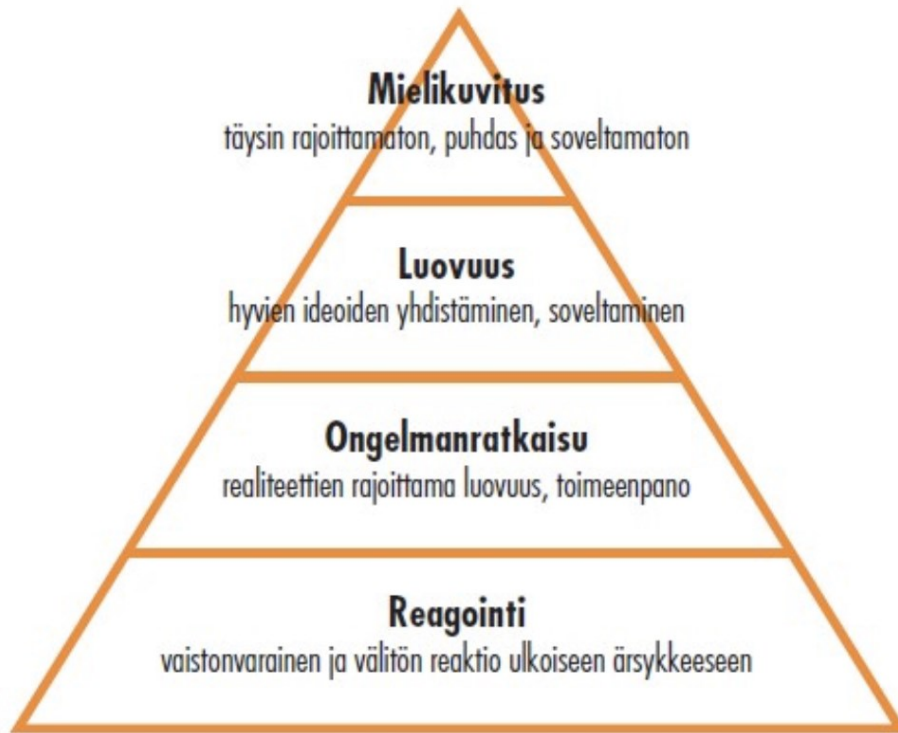
9.3 Oliko Design Sprint toimiva menetelmä organisaation kehittämässä?

Menetelmä toimi organisaation kehittämisessä. Tutkimuksen vastauksissa iloittiin siitä, että organisaatiossa otettiin käyttöön erilainen ja luova menetelmä ja siitä, että painopisteiden tunnistamisessa oltiin valmiit heittäytymään. Arvostusta keräsi se, että oli valittu rohkea menetelmä, jossa epäonnistumisen mahdollisuus kuului menetelmän pelisääntöihin. Design Sprintin aika oli mahdollista hyödyntää erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä. Käänteisen ideoinnin menetelmä hyödynnettiin eräällä Design Sprint viikolla. Tutkimukseen osallistuja kertoi, kuinka Design Sprintin aika syntynyt turhautuminen pystyttiin purkamaan palvelumuotoilun käänteisen ideoinnin menetelmän kautta, kuinka sen avulla syntyi tuottoisaa materiaalia toiminnan kehittämiseen liittyvän prosessin kehitystyöhön.



Kuva 23. Organisaation kehittämisen SWOT-analyysi (Korkeamäki 2021)

Useassa kevään 2021 palautteessa koettiin Design Sprinttien aikana yhdessä tekeminen ja toisten työstä oppiminen viikon merkityksellisimmäksi elementiksi. Arkipäivän organisaatiokulttuuri on usein prosessi- ja ohjekeskeistä, joten luovat kokeilut mahdollistava menetelmä koettiin erilaiseksi ja tärkeäksi vaikuttamisen tavaksi.



Kuva 24. Brennanin hierarkia (Maula & Maula 2019, 231)

Brennanin hierarkia kuvaa design-ajattelun merkitystä luovien ideoiden tuottamisessa. Mielikuvitus on puhdasta luovuutta, joka soveltuu harvoin suoraan käytettäväksi. Luovuus on Brennanin hierarkiassa pyramidin yläosassa, mielikuvituksen alla. Maula ja Maula kertovat, että Designia hyödyntävistä menetelmistä saatava tulos ei ole usein toteutettavissa sellaisenaan, mutta se auttaa mahdollisuuksien kuvaamisessa. Ongelmanratkaisu on vaihe, joka ei edellytä luovuutta ja se voi olla vain joukko prosesseja, mutta tällä tasolla ihminen lähtee jo pohtimaan asioiden eteenpäin vientiä ratkaisukeskeisesti. Hierarkian alin taso, reagointi, ei tuota vielä ongelmratkaisua ja toimii vain luomisprosessin impulssina. (Maula & Maula 2019, 231–232.)

Design Sprint asettuu Brennanin hierarkiassa tasolle kolme eli mahdollistaa osallistujat keksimään luovia ratkaisuja. Tutkimuksessa ihmiset vastasivat innovoinnin ja ratkaisukeskeisyyden olleen merkityksellinen ja tärkeä osa viikon onnistumista. Maulan (2019, 211) mukaan avoin, hyväksyvä ja stimuloiva fyysinen tila tukee vuorovaikutusta. (Maula & Maula 2019, 211, 231–232.) Vastaajista suurin osa koki menetelmän toimivaksi ja avovastauksissa kerrottiin, että Design Sprint oli mahdollistanut uudenlaisen ajattelun uudellaisilla tavoilla.

Vaikka Design Sprintin toteutus tapahtui etänä ja etäkokouspalvelu Teamsin välityksellä, onnistui yhteenkuuluvuuden tunteen rakentaminen sprinttien ajaksi ja niistä onnistuttiin rakentamaan virtuaalisesti yhteisöllinen kokemus. Maula (2019, 223) kuvaa, kuinka yhteiset tarinat ovat helposti muistettavia. Yhteisöllisyys, yhdessä tekeminen ja uuden kokeminen rakentavat uutta organisaatiokulttuuria, mikä yhdistää sitä jo aiemmin koettuun. Koettiin, että Design Sprintin pitää tähdätä tuloksen tuottamiseen, ja siinä on oltava selkeää ja mielellään yksittäinen teema.

Keväällä 2021 yhdeksän kymmenestä koki, että Design Sprintistä oli ollut hyötyä omassa tai muussa THL:ssa tehtävästä työstä. Syksyllä 2021 useissa laadullisissa palautteissa annettiin vastakkaista palautetta ja koettiin, että osallistumisesta ei ollutkaan hyötyä. Menetelmää pidettiin haasteellisena. Tulosten jalkauttamista, kuvausta, julkaisua ja etenemisen viestintää kritisointiin vahvasti. Syksyn vastauksissa nousi kuitenkin esiin myös positiivisia puolia ja kuvattiin, että Design Sprint oli purkanut organisaation yksiköiden ja osastojen välisiä siiloja. Tiimityöskentelyn avulla on sekä rakennettu pysyvämpiä yhteistyöverkostoja että luotu työystävyyssuhteita.

Kirjallisissa vastauksissa tuli ilmi myös yhteistyön merkitys. Vastauksissa kerrottiin, kuinka Design Sprintin jälkeen on pystytty vaihtamaan ajatuksia ja kyetty pyytämään rohkeasti apua omalta Design Sprintin ryhmäkaverilta. Kuinka ollaan haluttu pitää yhteyttä: “sain uusvanhan työkaverin, jonka kanssa olen pitänyt yhteyttä sprinttien jälkeen” ja “ensimmäinen syvälinen keskustelu toisen osaston työntekijän kanssa”. Vastausten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että vaikka Design Sprinttien jälkeinen tulosten käsittely ei ehkä täyttänyt kaikkia toiveita, rakennettiin yhdessä THL:n tarinaa eteenpäin, tuotettiin ja jatkokehitettiin työkalu nimenomaan organisaation kehittämiseen.

10 POHDINTA

Yhdessä tekeminen ja toisiin tutustuminen oli yksi merkityksellisyyttä tuoneista asioista Design Sprinteillä. Kalliomäki (2014) kertoo, kuinka tarina auttaa foku-soimaan toimintaa. Sen avulla voidaan tuottaa uudenlaisia kokemuksia ja myös prosesseihin voidaan tuottaa inhimillisyyttä ja merkityksellisyyttä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että vaikka Design Sprinttien jälkeinen tulosten käsittely ei ehkä täyttänyt kaikkia johdon ja toisaalta työntekijöiden odotuksia ja toiveita, oli Design Sprint kuitenkin merkityksellinen tarinallistamisen näkökulmasta. Viikoista saatu kokemus olisi voinut olla toisenlainen, jos Design Sprint olisi ollut jo osana palvelumuotoilun menetelmien työkalupakkia ja sen käytöstä olisi ollut enemmän kokemusta. Design Sprinteistä saatu tarina kuitenkin tukee vahvasti organisaation strategiaa ja sen avulla arvot tulevat lähemmäksi arkipäivää – elävämpi ja konkreettisempi strategia tulee osaksi tunnetta ja tekemistä. Tarinan avulla voidaan rakentaa kehystä toiminnan suunnitteluun, ja sen avulla on mahdollisuus sitouttaa henkilökuntaa ja tuoda tarina osaksi toiminnan prosesseja. (Kalliomäki 2014.) Haastatteluista käy ilmi, että Design Sprint on ollut merkityksellinen kokemus. Tarinan avulla Design Sprint on saavuttanut mainetta ja tuonut priorisointiin liittyviä haasteita aiempaa näkyvämmiksi. Tarinan jatkotyöstön avulla voitaisiin rakentaa THL:n vision mukainen ja vaikuttavuutta tukeva tarina. Tarina auttaisi siinä, millainen mielikuva työntekijöille organisaation toiminnasta ja toimintatavoista rakentuu.

Tuotetun materiaalin katoaminen paperipinojen alle on aiheuttanut sen, että Design Sprinttien käyttöön saattaa olla tulevaisuudessa korkea kynnyks. Menetelmän maineen puhdistus vaatisi sitä, että Design Sprinttiä hyödynnettäisiin nopealla aikataululla vähemmän haasteellisessa kehittämistarpeessa. Design Sprinttien aikana olisi hyvä pystyä tuottamaan jokin palvelun tai tuotteen malli, jonka testaamisen pitäisi olla osana prosessia. Tutkimuksessa kävi ilmi, että menetelmän luovuutta ja vapautta arvostettiin, joten Design Sprinttien lopputuloksessa olisi hyvä sallia kokeellisuus sekä mahdollistaa uusien ja ennalta suunnittelemattomien ideoiden syntyminen.

Negatiiviseksi koettiin se, että ihmiset tukeutuivat Design Sprintin aikana ennalta tuttuihin ihmisiin ja perustivat nurkkakuntia. Toisaalta tuttuuteen tukeutuneet ryhmät kokivat edistävänsä omaa työtään tai auttavansa omaa ryhmäänsä

työssään. Tämä myös kuvaa hyvin sitä, että oman työn kehittäminen on kiinnostavaa ja sitä, että oma työ koetaan merkitykselliseksi. Rohkeus kohdata erilaista työtä tekevä tasavertaisena osajana vaatii pysähtymistä ja omien ajatusten kalibrointia samalle tasolle. Design Sprinttien haasteena olivat myös erilaiset lähestymistavat. Toisille suora toiminta olisi tuottanut suuremman tyydytyksen ja toiset halusivat tutustua aiheeseen rauhassa. Yhteistyöstä saatujen kokemusten merkitystä olisi ollut hyvä käydä läpi Design Sprinttien jälkeen, niiden avulla lopputulos olisi voinut näyttäytyä enemmän toimintaa edistävänä ja tasavertaisen kuulemisen mahdollistajana.

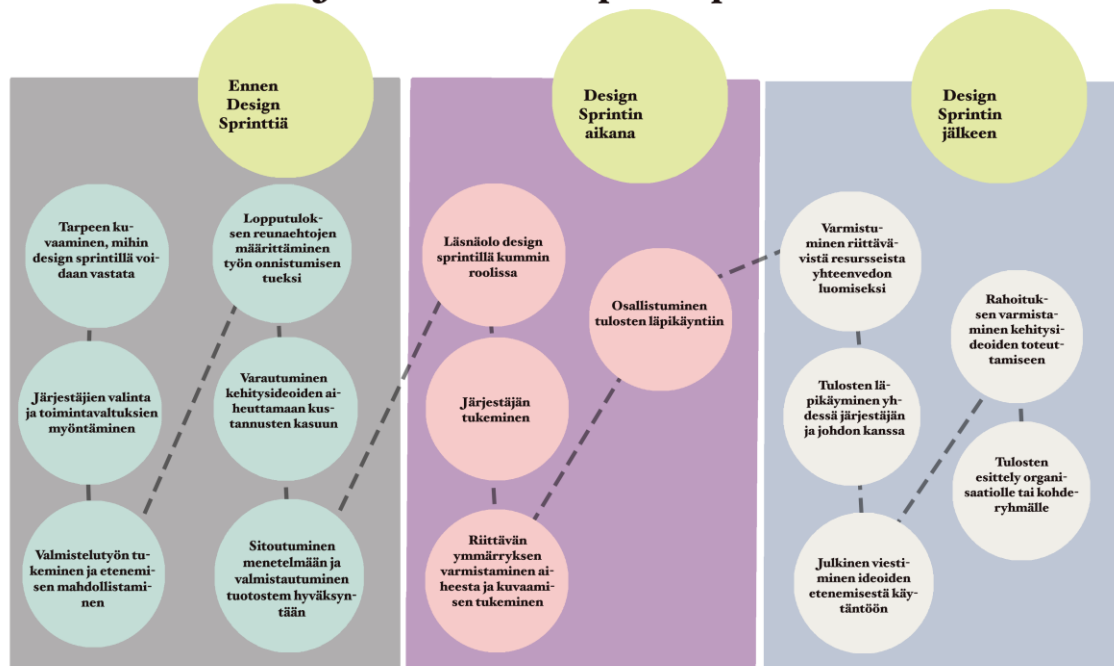
11 TULOSTEN AMMATILLINEN HYÖDYNNETTÄVYYS JA JATKOSUUNNITELMAT

THL:ssa virallisessa käytössä olevien toiminnan kehittämisen työkalujen käyttöönotto tapahtuu keskitetysti Mahdollistajapalvelut-yksikön Asiakkuudet-tiimissä. Näin voidaan varmistua siitä, että virallisia työkaluja käytetään tehokkaasti ja niiden osaamiseen on mahdollista saada tukea organisaatiosta joko sisäisesti tai kilpailutettuna ostopalveluna. Opinnäytetyön tulokset ja menetelmästä saadut kokemukset vaikuttavat siihen, onko Design Sprint soveltuva toiminnan kehittämisen työkalupakkiin.

THL on palvelumuotoilun käyttöönotossa portaalla, jolla tarkoituksena on vahvistaa sisäistä osaamista ja omistajuutta, jota kuvataan kuvassa 9 sivulla 27. (Koivisto ym. 2019, 200.) Palvelumuotoilun hyödyntämistä voisi THL:ssa edistää rohkeamminkin. Asiantuntijaorganisaation toiminnassa tiedon jakaminen palvelumuotoilun keinoin sekä asiakkaan asettaminen toiminnan keskiöön ovat olennaisia tekijöitä. Vision mukaisesti maailman vaikuttavin terveys- ja hyvinvointialan tutkimuslaitos tarvitsee tunnettuutensa lisäämiseksi uusia sidosryhmiä ja konkreettisia tekoja, esimerkiksi tuotteita tai palveluja, joiden avulla voidaan saavuttaa vaikuttavuutta.

Toimintakulttuurin kehittäminen Design Sprintin avulla

Johdon tehtävät – palvelupolku



Kuva 25. Toimintakulttuurin kehittäminen Design Sprintin avulla (Korkeamäki 2021)

Johdon tehtävät Design Sprintin aikana keskittyvät ennakoiviin tehtäviin ja menetelmän tukemiseen. Vaikka Design Sprint on luova menetelmä, jossa on paljon vapauksia ja vastuu jakautuu kaikille osallistujille, on olennaista, että organisaatiossa lopullisten päätösten tekeminen ja linjausten tukeminen on sidottu johtamisrooliin (Maula&Maula 2019, 156-157). Johtamisroolin merkitys on siis olennainen Design Sprintin tuottavuuden kannalta. Tarpeiden kuvaaminen ja sitoutuminen on tärkeitä alkuvalmisteluja menetelmän käyttöönotossa. Design Sprintin aikainen tuki varmistaa, että osallistujat voivat olla varmoja tuloksiin sitoutumisesta ja tehtävän työn oikeasta suunnasta. Menetelmän päätyttyä tuotetun tuloksen tarkastelu ja toimintakulttuuriin liittyvien kehitysideoiden totutuksen ja siihen liittyvän rahoituksen varmistamisen avulla voidaan huolehtia siitä, että Design Sprint on vastannut sille asetettuihin toiveisiin ja mahdollistanut toimintakulttuurin kehittämisen.

THL:ssa seuraavan askeleen saavuttaminen vaatisi palvelumuotoiluun kokonaisvaltaisempaa käyttöönottoa ja siihen liittyvän osaamisen vahvistamista, esimerkiksi tuoteomistajuuden kautta, sekä johdon sitoutumista palvelumuotoiluun

ja siitä saatavien hyötyjen tunnistamiseen. Näiden toimenpiteiden avulla organisaatio olisi valmiimpi ottamaan palvelumuotoilun menetelmiä laajemmin käyttöön. Tämä kuitenkin vaatisi, että palvelumuotoilun hyödyt tunnistettaisiin organisaatiossa laajemmin, ja että Design Sprintin kaltaisten palvelumuotoilun menetelmien toimivuus saavuttaisi käytännön työssä sille asetetut tavoitteet tuottaen myös Design Sprinttiin osallistuvilla onnistumisen kokemuksia.

Tein opinnäytetyön aiheesta *Organisaation kehittämisen työkaluna – käyttöönoton portaat* -oppaan (liite 5). Oppaan avulla voidaan varmistua, että tutkimuksesta saadut opit eivät mene hukkaan, ja että niitä voidaan hyödyntää organisaatiossa laajemminkin. Oppaan materiaali on koostettu opinnäytetyön aineistosta, onnistumisten kokemuksista ja haasteista Design Sprinttiin liittyen – kuinka haasteista voidaan kääntää onnistumisia ja kuinka erilaiset tunteet voidaan kanavoida tuottavuudeksi. Opinnäytetyön tulokset on muokattu ohjeen muotoon. Jatkosuunnitelmana on oppaan työstäminen sopimaan palvelumuotoilun menetelmien käyttöönottoon yli organisaatorajojen, samalla oppaan visuaalista ilmettä jatkokehittäen.

THL:ssa palvelumuotoilun käyttöönottaminen laajemmin vaatii osaamisen kasvattamista ja omistajuutta. Palvelumuotoilun avulla tunnistetuista kehittämistarpeista ja tuloksista olisi hyvä viestiä säännönmukaisesti. Osasto- ja organisaatorajojen ylittävää tietoa olisi hyvä pystyä jakamaan oikea-aikaisesti ja tätä olisi syytä kehittää tulevaisuudessa. Kokemuksien kautta voitaisiin varmistua työkalujen käytöstä saatavista hyödyistä ja sen mahdollisuuksista. Näin voitaisiin saada palvelumuotoilun koulutusten avulla laaja-alaisempaa näkymää organisaatiossa. Useimmat havainnot opinnäytetyössä ovat yleispäteviä ja opit Design Sprintistä soveltuvat käytettäviksi kaikkialla julkishallinnossa.

LÄHTEET

6Aika. 2019. Yhteiskehittämisen käsikirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://6aika.fi/yhteiskehittamisen-kasikirja/> [Viitattu 20.10.2021].

925 TV. 2013. Palautteen psykologia - Annamari Heikkilä | 925 Festival. Youtube. Videoleike. Päivitetty 13.12.2013. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=RD35qL02VAo> [viitattu 10.8.2021].

Aalto, S. 2018. Kapina tehtaalla: Kuusankoski 1918. Kustannusosakeyhtiö Sil-tala. Äänikirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789522345998> [viitattu 14.9.2021].

Aalto-Setälä, P. Häiriö. Johtaminen disruptiossa ja alustataloudessa. Alma Ta-lent Oy. E-kirja. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/FADBFXDTEB#kohta:H\(\(e4\)iri\(\(f6\)\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/FADBFXDTEB#kohta:H((e4)iri((f6))) [Viitattu 15.9.2021].

Aalto University. 2013. Työyhteisötaidot ja työhyvinvointi – Prof. Marja-Liisa Manka 2.10.2013 @ Aalto-yliopisto. Youtube. Videoleike. Päivitetty 9.10.2013. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=nFOTNTB5qO0> [viitattu 25.8.2021].

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Docendo Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789522912060> [viitattu 14.9.2021].

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. WWW-dokumentti. Saata-vissa: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#6.1.2%20K%C3%A4sitekarttatekniikka> [viitattu 18.9.2021].

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. PDF-dokumentti. Saata-vissa: https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemi-sesta_palveluliiketoimintaan.pdf [viitattu 15.9.2021].

Design Council. 2020. Design Perspectives: Design Skills. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/docu-ment/Design%20Perspectives-%20Design%20Skills.pdf> [Viitattu 20.10.2021].

Design Council. 2019. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.design-council.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evol-ved-double-diamond> [viitattu 18.9.2021].

Dufva, M. 2020. Mikko Dufva, Sitra: Tulevaisuuden johtaminen ja organisaa-tiot. Thinking Portfolio. Youtube. Videoleike. Päivitetty 23.4.2020. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=fPEIZuuXn9U> [viitattu 20.9.2021].

Eskola, J. Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymis-
opas. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-035-6> [Viitattu 17.10.2021].

Glassdoor. 2021. Explore Glassdoor. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.glassdoor.com/index.htm> [viitattu 19.9.2021].

Gonzalez, A. 2020. A Mindful Way to Reflect: Rose, Thorn, and Bud. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mindfulschools.org/inspiration/mindful-reflection/> [viitattu 10.9.2021].

Hautamäki, A., Leppänen, J., Mokka, R. & Neuvonen, A. 2017. Katse ylös kuopasta mahdollisuuksiin. Uuden ajan työ ja toimeentulo. Sitra. Muistio. Saatavissa: https://media.sitra.fi/2017/01/12074435/Katse_kuopasta_muistio_fi1.pdf [Viitattu 19.9.2021].

Heinimäki, J. 2019. Arvon porukka. Kauppakamari. Äänikirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789522466228> [viitattu 16.5.2021].

Hämäläinen, A. 2020. Design Sprint palvelumuotoilun prosessissa – mikä lopulta määrittää suunnittelukehyksen sisällöt? Metropolia Ammattikorkeakoulu. Medianomi. AMK opinnäytetyö PDF-dokumentti. Saatavissa: www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/348789/Hämäläinen_Atte.pdf?sequence=2&isAllowed=y [viitattu 1

Jousilahti, J., Koponen, J., Koskinen, M., Leppänen, J., Lätti, R., Mokka, R., Neuvonen, A., Nuutinen, J. & Suikkanen, H. 2017. Työ 2040. PDF-dokumentti. Helsinki: Demos Helsinki & Demos Effect. Saatavissa: <https://demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2017/01/Työ-2040-Skenaarioita-työn-tulevaisuudesta.pdf> [viitattu 13.8.2021].

Järvensivu, A. 2007. Työprosessitieto, avain monitaitoisuuteen. Tampere: Tampereen University Press. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-44-7060-8> [Viitattu 10.10.2021]

Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2. painos. Helsinki: WSOY Pro.

Kalliomäki, A. Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Talentum Media Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521420467> [Viitattu 17.10.2021]

Kangas, R., Nenonen, M. & Välimäki, M. 2021. K niin kuin katastrofi. Länsimaiden seitsemän tulevaisuutta. Ateena. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789523007949> [Viitattu 10.10.2021]

Kauppinen, T & Piispanen, H. 2013. Niskalenkki strategiasta. Helsinki: Teknologianinfo Teknova Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/fi/book/978-952-238-107-1> [Viitattu 5.10.2021]

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit. Helsinki: Edita.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin kauppa-kamari. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#/kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi\(\(20\)kilpailuetuna](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#/kohta:Ty((f6)hyvinvointi((20)kilpailuetuna) [Viitattu 09.10.2021].

Knapp, J & Zeratsky, J. 2016. Design Sprint. WWW-sivut. Päivitetty 2021. Saatavissa: <https://www.thesprintbook.com/the-design-sprint> [viitattu 15.9.2021].

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun Bisneskirja. Alma Talent. E-kirja. [Viitattu 28.9.2021]

Koivula, Räsänen, Salminen, Marttila & Koiranen. 2021. Digiajan ensimmäinen pandemia. Havaintoja ja tulkintoja Covid-19-kriisistä väestötason seuranta-aineiston perusteella. Turku: Sosiaalitieteen laitoksen julkaisuja. Saatavissa: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/152104/Digiajan%20ensimmaisen%20pandemia%2c%20Koivula%20ym.%202021.pdf?sequence=6&isAllowed=y> [Viitattu 10.10.2021]

Koivunen, H. 2000. Hiljainen tieto. 3. painos. Helsinki: Otava.

Korkeamäki, P. 2020. Kohti tietojohdamista. Blogi. Päivitetty 22.4.2021. Saatavissa: <https://kohtitietojohdamista.blogspot.com/> [viitattu 18.9.2021].

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAGBGXDTEB#kohta:Asiakaskokemus\(\(20\)ja\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)kokemus/piste:t1](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAGBGXDTEB#kohta:Asiakaskokemus((20)ja((20)henkil((f6)st((f6)kokemus/piste:t1) [Viitattu 10.10.2021].

Leskelä, M. 2020. Bisnesantropologia. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/CAHBBXETEB#piste:tXS> [Viitattu 28.9.2021]

Maijala, A. 2018. Voidaanko osaamisen johtamisella tukea arvostuksen kokemista ja osoittamista asiantuntijaorganisaatioissa? Laurea ammattikorkeakoulu. Restonomi. YAMK opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/147857/ONT_Maijala.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 18.9.2021].

Marttila, V. 2018. Design Sprint pelialalla. Oulun ammattikorkeakoulu. Tietotekniikan tutkinto-ohjelma. AMK opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/158430/marttila_ville.pdf?sequence=4&isAllowed=y [viitattu 18.9.2021].

Maula, H & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/GACBIXDTEB#kohta:DESIGN\(\(20\)JA\(\(20\)JOHTAMINEN](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/GACBIXDTEB#kohta:DESIGN((20)JA((20)JOHTAMINEN) [Viitattu 28.9.2021].

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro. Saatavilla: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/FAGBHXC-TEB#kohta:HYV\(\(c4\)\(\(20\)HANKINTA\(\(20\)-\(\(20\)PAREMPI\(\(20\)BIS-NES\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/FAGBHXC-TEB#kohta:HYV((c4)((20)HANKINTA((20)-((20)PAREMPI((20)BIS-NES((20)/piste:b4) [Viitattu 20.10.2021].

Niikko, A. 2018. Tutkiva opettaja ongelmanratkaisijana. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Olkkonen, T. 1987. Modernisoituva suurruhtinaskunta. Teoksessa Zetterberg, S. (toim.) Suomen Historian Pikkujättiläinen. 7. painos. Helsinki: WSOY.

Pia, K & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa – Tutkimusmatka moderniin muutostojohtamiseen. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789521442230> [Viitattu 10.10.2021.]

Rantanen, R. 2021. Rakennetun ja koetun organisaatiokulttuurin välinen jännite. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/133021/RantanenRiku.pdf?sequence=2> [viitattu 19.9.2021].

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: [HYPER//www.elibrary.com/reader/9789521420306](https://www.elibrary.com/reader/9789521420306) [viitattu 29.9.2021].

Schein, E & Schein, P. 2018. Humble Leadership The Power of Relationships, Openness, and Trust. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc. Saatavissa: <https://books.google.fi/books?id=ym9ODwAAQBAJ&dq=Humble+Leadership:+The+Power+of+Relationships,+Openness,+and+Trust&hl=fi&lr=> [viitattu 24.9.2021].

Stickdorn, M. Hormess, M. Lawrence, A & Schneider, J. 2018. This is service design doing. O'Reilly Media, Inc. E-kirja Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=5219777> [viitattu 18.9.2021].

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavilla: <https://www.elibrary.com/book/978-952-14-1843-3> [viitattu 20.9.2021].

Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.–3. painos. Helsinki: Kirjayhtymä

Talks at Google. 2016. SPRINT | Jake Knapp & John Zeratsky | Talks at Google. Youtube. Videoleike. Päivitetty 28.3.2016. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=peK4xFdji8I> [viitattu 12.9.2021].

Taylor, F. 1911. The Principles of Scientific Management. A Public Domain Book. Kindle Edition.

THL. 2019. Mikä on THL?. WWW-dokumentti. Päivitetty 14.5.2019. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/thl/mika-on-thl> [viitattu 7.9.2021].

THL. 2021. Strategia. THL-intra. PowerPoint-dokumentti. Päivitetty 7.7.2021. Saatavissa: <https://terho.thl.fi/wiki01/display/strategia/Strategia+ja+arvot> [viitattu 3.9.2021].

THL. 2020. Strategia. THL-intra. Päivitetty 19.5.2020. Saatavissa: <https://terho.thl.fi/wiki01/display/strategia/Strategia+ja+arvot> [viitattu 7.10.2021].

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan – yhdessä!. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/helmet/9789522464101> [viitattu 25.9.2021].

Tuominen, K. 2012. EFQM 2 – Strategia – 2013. Benchmarking ltd Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789522286369> [viitattu 15.9.2021].

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuurala, T. s.a. Tietoa NPS-kyselystä. Tampereen kaupunki. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/organisaatio/sosiaali-ja-terveyspalvelujen-palvelualue/asiakastytyvaisuus/tietoa-nps-kyselysta.html> [viitattu 18.9.2021].

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. 2017-05-23 Work Up! Robotti työkaverina. Videoleike. Päivitetty 23.5.2017. Saatavissa: <https://www.mediaserver.fi/video/tem/10003/JL-UnA> [viitattu 10.10.2021]

Varis, K. 2012. Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa: case-tutkimus. Jyväskylä studies in business and economics. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/40456> [viitattu 20.9.2021].

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523700505> [viitattu 25.4.2021].

Vuorinen, T. 2013. Stratergiakirja 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-14-2061-0> [viitattu 10.10.2021]

THL. 2021. Johdon Design Sprint kokonaisuus. WWW-sivut. Saatavissa: <https://yhteistyotilat.fi/wiki08/display/THLDESP/Johdon+Design+sprint+kokonaisuus> [Viitattu 7.10.2021].

Yleisradio. 2019. Suomi on metsäläinen. Jakso 4.: Metsäläisten taide. Yle Areena. Videoleike. Päivitetty 4.9.2019. Saatavissa: <https://areena.yle.fi/1-4469144> [Viitattu 10.10.2021].

Yleisradio. 2021. Basso Abraham Ojanperä (1856-1916). Jakso 12: Arvon mekin ansaitsemme. Elävä arkisto. Videoleike. Päivitetty 15.9.2021. Saatavissa: <https://areena.yle.fi/audio/1-50938403> [viitattu 19.9.2021].

Ziemann, M. 2019. Uutta tietoa johtamisesta: Hyvä pomo antaa palautetta muustakin kuin työn tuotoksista – ”Sinä olet se liima, joka pitää tiimin yhdessä”. Yle. Verkkolehti. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10744261> [Viitattu: 9.10.2021].

KUVALUETTELO

Kuvat ovat Pia Korkeamäen luomia, ellei toisin mainita.

Kuva 1. THL. 2021. Strategia. THL-intra. PowerPoint-dokumentti. Päivitetty 7.7.2021. Saatavissa: <https://terho.thl.fi/wiki01/display/strategia/Strategia+ja+arvot> [viitattu 3.9.2021].

Kuva 2. THL. 2021. Strategia. THL-intra. PowerPoint-dokumentti. Päivitetty 7.7.2021. Saatavissa: <https://terho.thl.fi/wiki01/display/strategia/Strategia+ja+arvot> [viitattu 3.9.2021].

Kuva 3. Kymintehdas 1920. Finna. Saatavissa: <https://www.finna.fi/Record/museovirasto.8B85930B46B803AA41ACBA604AB63EA7> [viitattu 4.9.2021]

Kuva 4. Käsitekartta

Kuva 5. Viitekehys

Kuva 6. Tutkimuskysymykset

Kuva 7. Älykkään johtamisen prosessi (Sydänmaalakka 2003, 88)

Kuva 8. Johtamisen malleja. Schein, E & Schein, P. 2018. Humble Leadership The Power of Relationships, Openness, and Trust. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc. Saatavissa: <https://books.google.fi/books?id=ym9OD-wAAQBAJ&dq=Humble+Leadership:+The+Power+of+Relationships,+Openness,+and+Trust&hl=fi&lr=> [viitattu 24.9.2021].

Kuva 9. Palvelumuotoilun haltuun ottamisen malli. Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun Bisneskirja. Alma Talent. E-kirja. [Viitattu 28.9.2021]

Kuva 10. Kompetenssit eli inhimilliset menestystekijät ja tekijöiden kuvaukset. Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit. Helsinki: Edita.

Kuva 11. Johtajuuden eri tasot. Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-1843-3> [viitattu 20.9.2021].

Kuva 12. Sprinttien ja työn aikajana

Kuva 13. Tutkimusmenetelmät ja niiden aikataulut

Kuva 14. Tuplatimantti. Design Council. 2021. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> [viitattu 18.9.2021].

Kuva 15. Kyselytutkimuksen kysymysten esitysjärjestys ja kysymysten teemat

Kuva 16. Kuvakaappaus Padlet-seinästä

Kuva 17. Haastattelututkimuksen osallistujien roolit

Kuva 18. Tutkimusta yömyöhällä THL:n toimitiloissa

Kuva 19. Käsitekartan mukainen analysointi THL:n tiloissa

Kuva 20. Jatkojalostettu käsitekartta

Kuva 21. SWOT-analyysi johtamisen tuen tuloksista

Kuva 22. SWOT-analyysi merkityksellisyyden kokemuksista

Kuva 23. Organisaation kehittämisen SWOT-analyysi

Kuva 24. Brennanin hierarkia. Maula, H & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/GACBIXDTEB#kohta:DESIGN\(\(20\)JA\(\(20\)JOHTAMINEN](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/GACBIXDTEB#kohta:DESIGN((20)JA((20)JOHTAMINEN) [Viitattu 28.9.2021].

Kuva 25. Toimintakulttuurin kehittäminen Design Sprintin avulla

Haastattelututkimuksen aineiston määrittely

Design Sprint haastattelututkimus

Aineiston laatu: Kvalitatiivinen aineisto

Sisällön kuvaus: Osallistavassa haastattelututkimuksessa selvitetään käsityksiä ensimmäisestä keskitetystä Design Sprintistä

Tarkoitus on selvittää:

1. Saatiinko Design Sprintistä tukea organisaation johtamiseen? Toimiko Design Sprint menetelmänä itsensä johtamisessa?
2. Kokiko Design Sprintille osallistuja roolinsa merkitykselliseksi?
3. Oliko Design Sprint toimiva menetelmä organisaation kehittämisessä?

Asiasanat: Palvelumuotoilun menetelmät; Design Sprint

Käyttöoikeudet: THL

Tutkimuksen tekijä: Pia Korkeamäki

Tutkimuksen ajankohta: 14.9.2021 - haastattelut kesken

Perusjoukko/otos:

THL:n Design Sprint osallistajat rooleittain

- Hallintojohtaja
- Yksikön päällikkö
- Tiimipäällikkö
- Osallistuja
- Järjestäjä

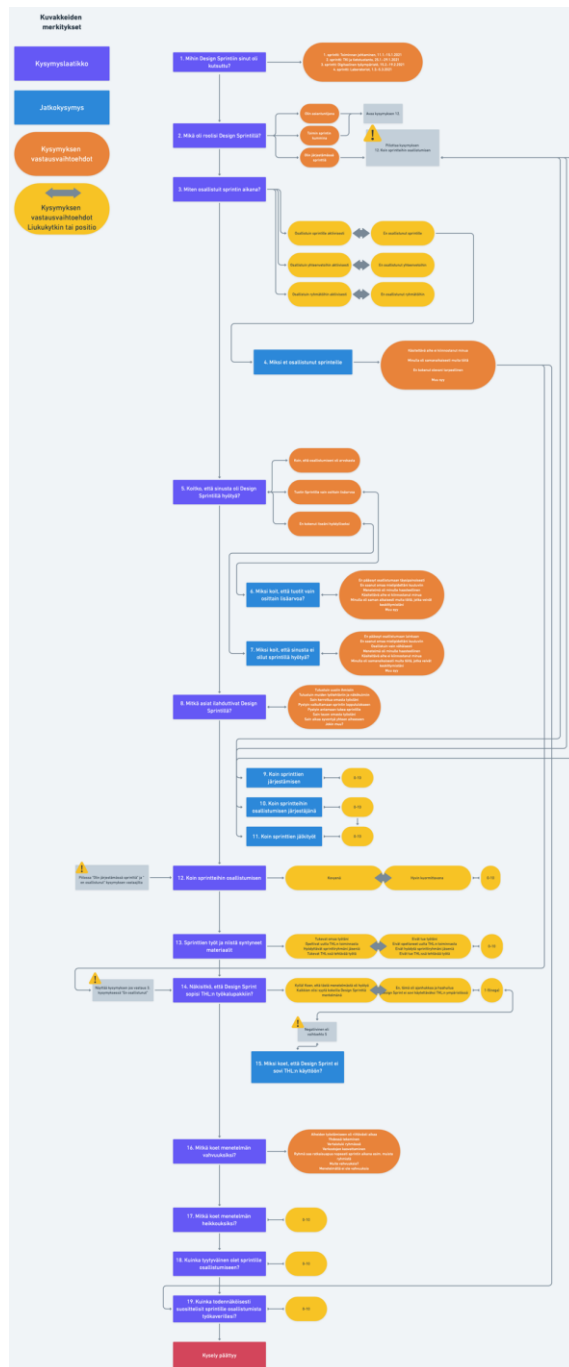
Tutkimuksen aikaulottuvuus: 1.1.2021-30.9.2021

Keruumenetelmä: Osallistuva haastattelututkimus

Vastausprosentti: 40% (Tilanne 19.9.2021)

Kyselytutkimuksen etenemisen vuokaavio

Kuvassa on kerrottu siitä, miten Design Sprintin kysely eteni. Kuva kertoo, missä järjestyksessä kysymykset olivat ja mitkä kysymykset estivät tai siirsivät vastaajan kyselyssä eteenpäin.



Kyselytutkimuksen kysymykset

Design Sprint

Kiitos, että osallistuit Design Sprintille!

Jotta saisimme hyvän kuvan sprinttien onnistumisesta, toivomme sinun vastaavan palautekyselyymme.

Kyselyn tuloksia käytetään sprinttien tulosten analysointiin sekä menetelmän kehittämiseen.

Tuloksia hyödynnetään myös ammattikorkeakoulu XAMK:n palvelumuotoilun opinnäytetyössä. Tuloksia käsitellään opinnäytetyössä koosteena tai yksittäisinä lainauksina. Kaikki hyödynnettävä aineisto anonymisoidaan, eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa.

1. Mihin Design Sprintiin sinut oli kutsuttu?

Voit valita useamman vaihtoehdon

- 1. sprintti: Toiminnan johtaminen, 11.1.-15.1.2021
- 2. sprintti: TKI ja tietotuotanto, 25.1.-29.1.2021
- 3. sprintti: Digitaalinen työympäristö, 15.2.-19.2.2021
- 4. sprintti: Laboratoriot, 1.3.-3.3.2021

2. Mikä oli roolisi Design Sprintillä?

Voit valita useamman vaihtoehdon

- Olin asiantuntijana
- Toimin sprintin kummina
- Olin järjestämässä sprinttiä

3. Miten osallistuit sprintin aikana?

	1	2	3	4	5	
Osallistuin sprintille aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	En osallistunut sprintille
Osallistuin yhteenvetoihin aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	En osallistunut yhteenvetoihin
Osallistuin ryhmätöihin aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	En osallistunut ryhmätöihin

4. Miksi et osallistunut sprintille?

- Käsiteltävä aihe ei kiinnostanut minua
- Minulla oli samanaikaisesti muita töitä
- En kokenut olevani tarpeellinen
- Muu syy

5. Koitko, että sinusta oli Design Sprintillä hyötyä?

- Koin, että osallistumiseni oli arvokasta
- Tuotin Sprintille vain osittain lisäarvoa
- En kokenut itseäni hyödylliseksi

6. Miksi koit, että tuotit vain osittain lisäarvoa?

- En päässyt osallistumaan täysipainoisesti
- En saanut omaa mielipidettäni kuuluviin
- Menetelmä oli minulle haasteellinen
- Käsiteltävä aihe ei kiinnostanut minua
- Minulla oli saman aikaisesti muita töitä, jotka veivät keskittymistäni
- Muu syy

7. Miksi koit, että sinusta ei ollut sprintillä hyötyä?

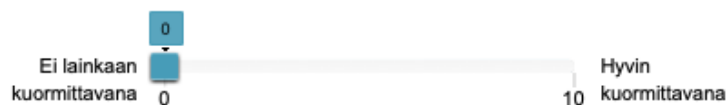
- En päässyt osallistumaan lainkaan
- En saanut omaa mielipidettäni kuuluviin
- Osallistuin vain vähäisesti
- Menetelmä oli minulle haasteellinen
- Käsiteltävä aihe ei kiinnostanut minua

- Minulla oli samanaikaisesti muita töitä, jotka veivät keskittymistäni
- Muu syy

8. Mitkä asiat ilahduttivat Design Sprintillä?

- Tutustuin uusiin ihmisiin
- Tutustuin muiden työtehtäviin ja näkökulmiin
- Sain kerottua omasta työstäni
- Pystyin vaikuttamaan sprintin lopputulokseen
- Pystyin antamaan tukea sprintille
- Sain tauon omasta työstäni
- Sain aikaa syventyä yhteen aiheeseen
- Jokin muu?

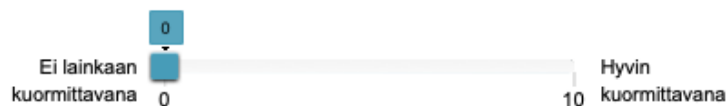
9. Koin sprinttien järjestämisen



10. Koin sprintteihin osallistumisen järjestäjänä



11. Koin sprinttien jälkityöt eli yhteenvedon ja työpajojen järjestämisen



12. Koin sprintteihin osallistumisen**13. Sprinttien työt ja niistä syntyneet materiaalit**

	1	2	3	4	5	
Tukevat omaa työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Eivät tue työtäni
Opettivat uutta THL:n toiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Eivät opettaneet uutta THL:n toiminnasta
Hyödyttävät sprinttiryhmäni jäseniä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Eivät hyödytä sprinttiryhmäni jäseniä
Tukevat THL:ssä tehtävää työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Eivät tue THL:ssä tehtävää työtä

14. Näkisitkö, että Design Sprint sopisi THL:n työkalupakkiin?

	1	2	3	4	5	
Kyllä! Koen, että tästä menetelmästä oli hyötyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	En, tämä oli ajanhukkaa ja haahuilua
Kaikkien olisi syytä kokeilla Design Sprinttiä mentelmänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Design Sprint ei sovi käytettäväksi THL:n ympäristössä

15. Miksi koet, että Design Sprint ei sovi THL:n käyttöön?

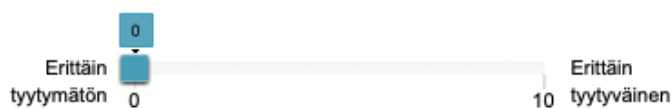
16. Mitkä koet menetelmän vahvuuksiksi?

- Aiheiden työstämiseen oli riittävästi aikaa

- Yhdessä tekeminen
- Vertaistuki pienryhmässä
- Verkostojen kasvattaminen
- Pienryhmä saa ratkaisuaupua nopeasti sprintin aikana esim. muista pienryhmistä
- Muita vahvuuksia?
- Menetelmällä ei ole vahvuuksia

17. Mitkä koet menetelmän heikkouksiksi?

18. Kuinka tyytyväinen olet sprintille osallistumiseen?

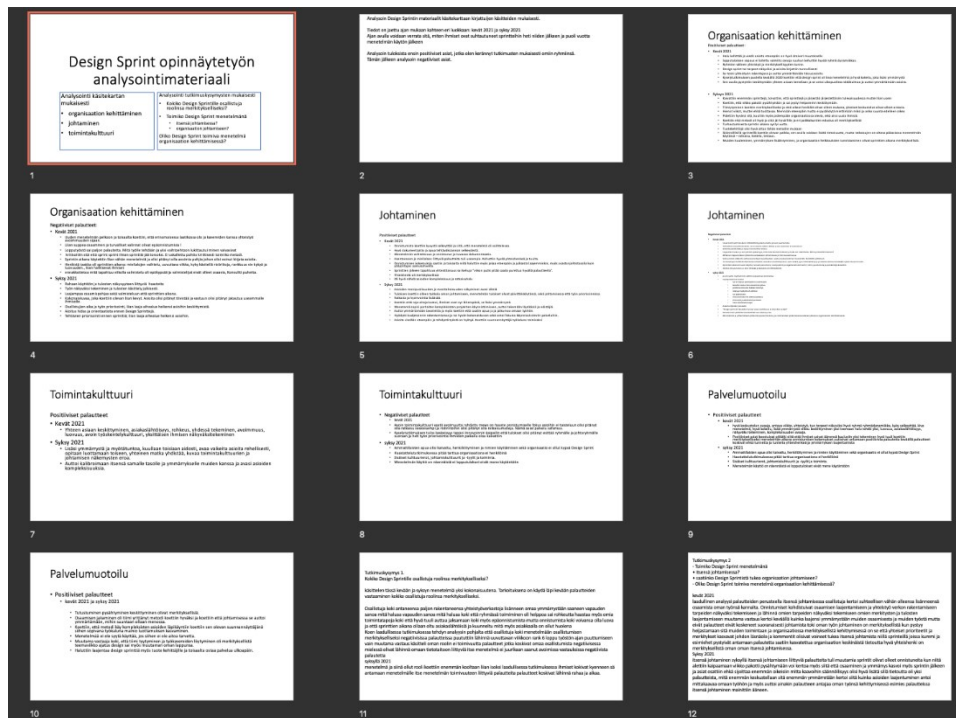


19. Kuinka todennäköisesti suosittelisit sprintille osallistumista työkaverillesi?



Analysointimateriaalia Design Sprintin tutkimuksesta

Koostettua materiaalia opinnäytetyön tutkimusaineiston käsittelystä.

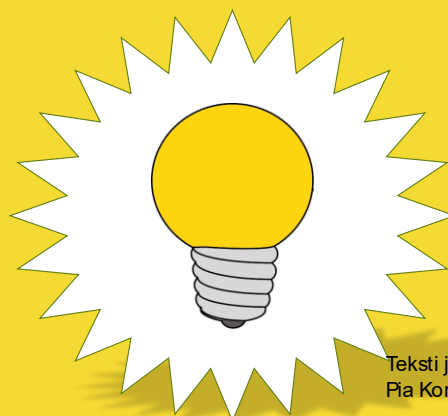


Design Sprint organisaation kehittämisen työkaluna – käyttöönoton portaat -opas

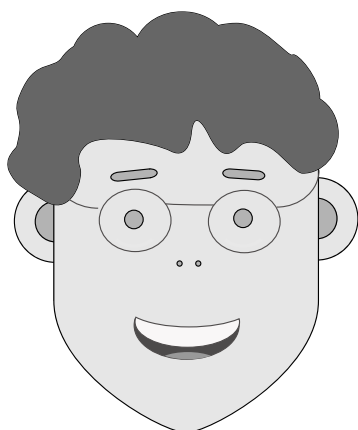
Design Sprintin materiaaleista syntynyt opas, jonka avulla voidaan Design Sprint ottaa käyttöön huomioiden mahdolliset haasteet. Tarkoituksena on auttaa siinä, miten Design Sprintistä voidaan rakentaa entistä onnistuneempi kokemus niin järjestäjälle kuin osallistujalle.

Design Sprint

organisaation
kehittämisen
työkaluna
–käyttöönoton
portaatt



Teksti ja kuvat
Pia Korkeamäki



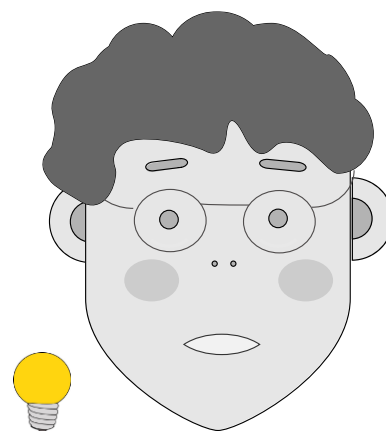
Vinkki!
Valmistaudu epäonnistumaan
–se kuuluu menetelmään

ASKEL 1. ANALYSOI MENETELMÄ

- Varmista sopiiko Design Sprint aiheeseen
- Selvitä
 - millainen lopputuloksen on oltava
 - mihin tarpeeseen sen on tarkoitus vastata

Askel 2. Kutsu paikalle asiantuntijoita

- Evaluoi menetelmää
- Pyydä paikalle asiantuntijoita
- Jos menetelmä on uusi, pyydä myös tuotekehittäjä suunnittelemaan
- Sparrailuta tarvettasi
- Mieti kaipaatko fasilitointiin apua
- Mietin miten käsittelet lopputuloksen ja kuka sen tekee



Vinkki!

Ole avoin uusille ideoille, mutta mieti toteutusta kriittisesti

Askel 3. Aika ja kustannukset



Vinkki!

Katse lompakkoon ja kalenteriin!

1. Päivät vaativat rahallisia että ajallisia resursseja
2. Ihmiset ovat kunnianhimoisia työnsä suhteen, joten Sprintin on oltava hyödyllinen saadaksesi osallistujia
3. **Suurimmat kustannukset tulevat vasta tulosten viemisestä käytäntöön!**
4. Sinulla on oltava rahoitus ennen Design Sprintin suunnittelua. Ilman rahaa mikään menetelmä ei toimi
5. Rekrytoi työnyrkki, jonka kanssa viette menetelmän käyttöönottoa eteenpäin
6. Yksi sprintti kerrallaan, älä haukkaa liian isoa kakkua



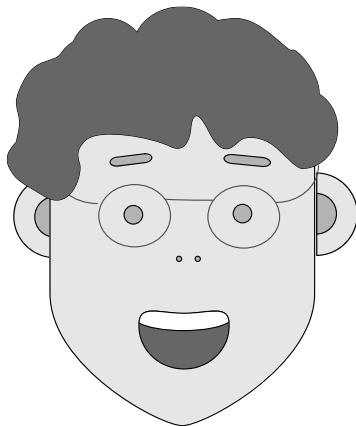
Vinkki!
Yhteisöllisyys on
Design Sprinttien
tärkein motivaattori!

Askel 4. Tila

- Pohdi etukäteen! Mieti kuka fasilitoi ja missä olette
- Päätä istuteko yhdessä tilassa (suositeltavaa) vai ryhmätyösovelluksessa
- Luo tunnelma, oli väline mikä hyvänsä
- Huomioi, että hybridiratkaisu ei toimi Design Sprintissä!

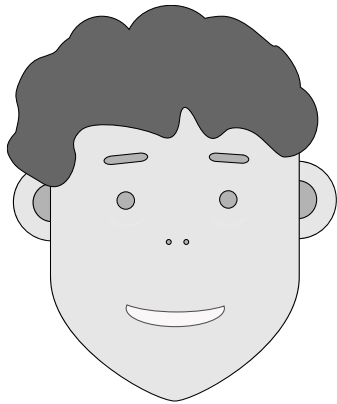


Vinkki!
Turhautumisesta pääsee
eteenpäin!



Askel 5. Osallistujat

- Perehdytä osallistujat siihen mitä heiltä halutaan, kuvaa heille mihin tarpeeseen Design Sprint vastaa
- Älä sorru ryhmittelemään osallistujia tiukasti teemoittain
- Anna vapautta, aiheen ulkopuolinen osallistuja tuoda uusia näkökulmia
- Ole läsnä ja tavoitettavissa sekä ennen, aikana että jälkeen
- Varaudu poissaoloihin ottamalla varahenkilöitä mukaan, he voivat olla osallistujia jo alusta alkaen



Vinkki!
Varaudu konflikteihin
ennakolta

Askel 6. Yhteistyö

- Design Sprintit vaativat paljon osallistujilta
- Tee suunnitelma siitä, miten tarvittaessa kevennät tunnelmaa esim. leikkisät tehtävät tai kisailut
- Edellytä, että ihmiset tulevat toimeen keskenään
- Älä pelkää puuttua, jos näet epäkohtia. Asiat eivät usein ratkea hiljaisuudella
- Varmista, että kaikilla on riittävästi aikaa

Askel 7. Lopputyöt

1. Olet jo alussa valinnut lopputyön tekijät
 1. varmista, että henkilö(t) pystyvät ne edelleen tuottamaan
 2. Pidä huoli, että lopputyöt etenevät
2. Mieti kuka näkee parhaiten tulevaisuuteen
3. Ota tarvittaessa osajia mukaan Design Sprinttien ryhmästä
4. Se mikä tuntuu helpolta voi olla yllättävän haastavaa



Vinkki!
Suhtaudu avoimesti
lopputulokseen ja ole
tukemassa sen tuottamista!

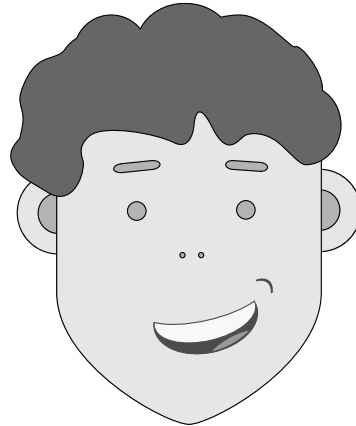
Askel 8. Nauti flowsta!

- Hyvä fasilitointi, laaja-alaiset osaajat, hyvä ryhmähenki, luovuus ja luottamus ovat tärkeitä onnistuneen lopputuloksen saamiseksi
- Anna lupa tuottaa tulosta. Olet jo ohjeistanut sopivalla tarkkuudella mitä sprinteillä tulee tuottaa
- Näe pitkälle! Yllättävät ratkaisut saattavat auttaa toiminnan kehittämisessä



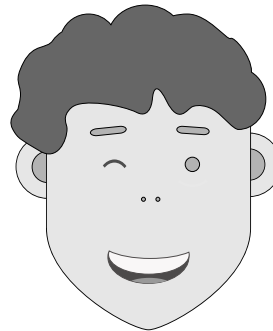
Vinkki!

- Keskity sprinttiin! Oletat samaa osallistujilta, joten ole sanojesi mittainen!



Askel 9. Mitä sitten tulikaan

1. Varaa riittävästi aikaa omasta kalenterista
2. Jos tulos ei miellytä, pohdi
 1. Miten opputulosta voisi jatkotyöstää
 2. Miksi siihen päädyttiin
 3. Käy materiaali läpi esi- tai luottohenkilöiden kanssa, ota fasilitaattori mukaan
3. Vaikka kokisit myös epäonnistumista, tunnista aina myös onnistuminen
4. Päätäkää mitä tuloksilla tehdään. Olet jo miettinyt tulosten käyttötapaa aluksi, joten varmista, että suunta on oikea

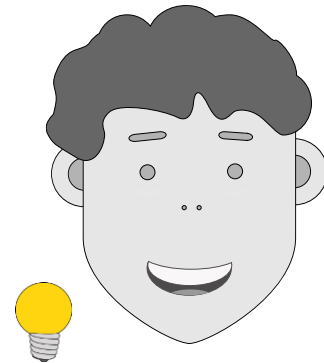


Vinkki!

Sprinteillä tuotettu tulos voi olla yllättävä, se on menetelmän idea

Askel 10. Kymppi on ykkönen

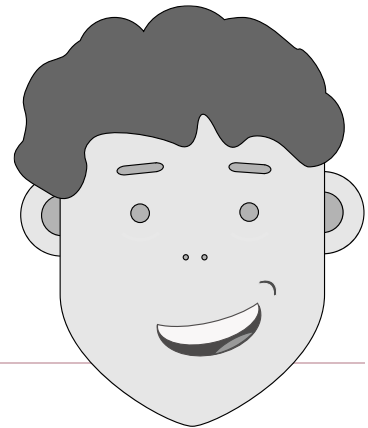
- Kerro mitä seuraavaksi tapahtuu ja miten työtä viedään näkyväksi
- Tee onnistumisista julkisia! Älä moi! Rakentava palaute on kuitenkin ok!
- Kerro, miten onnistuitte ja miten tuloksia jatkokäsitellään ja miten siihen tarvittaessa osallistetaan
- Jaa kunniaa sille kenelle se kuuluu, se kannustaa kokeilemaan uudelleen



Vinkki!

Osallistajat ovat tehneet työtä sinulle! Kumarra, pokkaa, kiitä ja niiaa julkisesti ja vie se johdolle tiedoksi!

1. Toista Design Sprint
2. Ihmiset ovat kunnianhimoisia, jokin jäi varmasti kesken, joten uusintaa odotetaan
3. Pidä kuitenkin sprinttien välillä. Sopiva väli on puolesta vuodesta vuoteen



Ekstra!



Vinkki!

Design Sprint on kuin vuoristorata; pelottava ja niin hauska, että sinne haluaa uudelleen!