

kehitys kokeillem

Organisaation käsikirja

LOTTA HASSI
SAMI PAJU
REETTA MAILA

TALENTUM PRO, HELSINKI 2015

© 2015 Talentum Media Oy ja kirjoittajat

Kustantaja: Talentum Media Oy
Kansi, ulkoasu ja taitto: Stefania Passera

ISBN 978-952-14-2642-1
ISBN 978-952-14-2643-8 (sähkökirja)
ISBN 978-952-14-2644-5 (verkkokirja)

BALTO print, Liettua 2015

Anna palautetta kirjasta www.talentumshop.fi

Sisältö

2	OSA 1: KEHITÄ KOKEILLEN
5	Case: Musti ja Mirri ja kokeilusta uutta liiketoimintaa
7	Mihin kokeilemista tarvitaan?
9	Kokeiluista innovaatioihin
14	Kokeile, älä oleta
18	OSA 2: MITÄ KOKEILEMALLA KEHITTÄMINEN ON?
20	Kun on tietoa, voidaan suunnitella
21	Epävarmuus ja suunnittelemalla kehittäminen
24	Kun ei ole tietoa, pitää kokeilla
27	Epävarmuus ja kokeilemalla kehittäminen
29	Case: iFollow Club ja kokeilemalla kehittämisen iteratiivinen luonne
35	Kokeilemalla kehittämisen prosessi
35	Ympäristöt – Kokeileminen on oppimista
35	Vaiheet – Prosessi askel askeleelta
39	Aktiviteetit – Kokeilujen tekeminen käytännössä
42	Kokeilemalla kehittäminen eri ideatyyppien näkökulmasta
45	Case: RADIO ME ja kokeilut osana tuotekehitystä
49	Prototyypit oppimisen välineinä
52	Kokeiluissa onnistuminen ja epäonnistuminen
56	OSA 3: KOKEILEMALLA KEHITTÄMISEN PROJEKTIT
61	Kolme lähestymistapaa epävarmuuteen projekteissa
62	Selektionismi
63	Oppiminen
64	Case: Selektionismi, oppiminen ja atomipommi
65	Kokeilemalla kehittäminen osana vesiputousmallia
65	Kriittisyys ja epävarmuus projektinhallinnan keskiössä
68	Case: Voiko mobiilipeli saada ihmiset liikkumaan?
69	Projektin etenemisen arviointi
73	Projektiportfolion ja useamman samanaikaisen kokeilemalla kehittämisen projektin hallinta
76	OSA 4: KOKEILEMALLA KEHITTÄMISEN TYÖKALUPAKKI
78	Kokeilujen suunnittelu
81	Epävarmuuksien tunnistaminen: mistä on ensimmäiseksi opittava lisää?

83	Case: Hidaskassa ja arjen hidastamisen yllättävät hyödyt
87	Kehitettävän idean pilkkominen pienempiin osiin kanvaasien avulla
93	Kehitettävän idean osien arviointi
95	Case: Getaround ja ihmisten käyttäytyminen kriittisinä tekijöinä
97	Hypoteesin luominen
100	Kokeiluasetelma: Miten luodaan kokemus kehitettävästä ideasta ja opitaan kokeilusta?
100	Kokeilun fasilitointi
104	Kokeiluasetelmien luominen
106	Kokeiluasetelmat
106	Sanallinen selitys
108	Läpikäynti
110	Toiminnallinen demo: roolipeli ja simulaatio
114	Case: Luggi- matkatavaroiden kuljetuspalvelu lentomatkestusta helpottamaan
118	Savutesti
120	Ozin Velho
122	Case: Movilon ja pyrkimys vähentää yksityisautoilua
124	Koehenkilöiden rekrytointi
125	Palautteen kerääminen
128	Haastattelut
130	Suora havainnointi
132	Toimintaan perustuva näyttö
134	Prototyypit: Oppimisen väline
136	Visualisointi oppimisen välineenä
138	Skenaario
142	Kuvakäsikirjoitus
146	Prosessi- ja järjestelmäkuvaus
150	Digitaaliset prototyypit oppimisen välineenä
152	Aloitussivu
154	Käyttöliittymäprototyyppi
156	Videoprototyyppi
158	Case: Dropbox - videosta vauhtia tuotekehitykseen
160	Esine oppimisen välineenä
162	Hahmomallit
166	Tila oppimisen välineenä
168	Lavastaminen
170	Pop-up-kauppa
172	Case: AEP - Algo Está Pasando

176	Reflektio: Kokeilusta opitun hyödyntäminen
177	Reflektion keskeisiä kysymyksiä
180	Idean osien kriittisyyden ja epävarmuuden arviointi
185	Kehitysprojektien keskinäinen vertailu

188 **OSA 5: KOHTI ENSIMMÄISTÄ KOKEILUA**

195 **KIITOKSET**

196 **LÄHDELUETTELO**

198 **KIRJALLISUUTTA**

200 **KUVAT**

1

Kehitä

kokeillen

Johdanto

Meitä kolmea kirjoittajaa, Lottaa, Samia ja Reettaa, yhdistää Aalto-yliopiston MIND-tutkimusryhmä¹, jossa kokeilemalla kehittämiseen liittyviä tutkimushankkeita ja projekteja on tehty usean vuoden ajan. Akateemisen tutkimuksen lisäksi olemme toteuttaneet erilaisia kehitysprojekteja sekä valmentaneet organisaatioita, opiskelijoita ja yrittäjiä kokeilevaan tapaan toimia. Joku meistä on ollut henkilökohtaisesti mukana lähes kaikissa tämän kirjan case-esimerkeissä.

On ollut ilahduttavaa nähdä, kuinka parin viime vuoden aikana kokeileminen on noussut yhä enemmän aiheeksi myös julkiseen keskusteluun. Kokeilukulttuurista tuntuu jopa tulleen eräänlainen muoti-ilmio. Se on löytänyt tiensä monen palvelumuotoilua tekevän yrityksen sekä perinteisemmän konsultin sanastoon ja nostettu jopa 2015 aloittaneen Suomen hallituksen yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi. [1]

Kokeilemalla kehittäminen (*Experimentation-Driven Innovation*), kuten se tässä kirjassa esitetään, on huomattavasti kattavampi käsite kuin pelkkä yritysten ja erehdysten kautta oppiminen. Se on paljon muutakin kuin sitä, että kokeillaan jotakin ja katsotaan, mitä tapahtuu. Meille kokeilemalla kehittäminen tarkoittaa systemaattista, loogista ja tosielämän havaintoihin perustuvaa lähestymistapaa epävarmuuteen, innovatiivisiin hankkeisiin ja erilaisiin kehitysprojekteihin.

¹ Tarkemmin sanottuna Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulun tuotantotalouden laitoksen BIT-tutkimuskeskuksen MIND-tutkimusryhmä. Kyllä, se naurattaa meitäkin ja siksi puhumme vain yksinkertaisesti MINDista.

Tavoitteena kokeilemalla kehittämisessä on luoda uusia, innovatiivisia tuotteita, palveluja ja liiketoimintaa tai kehittää organisaation toimintatapoja. Lähestymistapana käytetään nopeita, helppoja ja kustannuksiltaan alhaisia taktisen tason kokeiluja. Nämä kokeilut synnyttävät ensikäden tietoa, jonka avulla kehityshanketta voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Tämä kirja on käytännönläheinen opas siihen, miten alkujaan hyvinkin epämääräisiä ideoita ja päämääriä voidaan lähteä järjestelmällisesti tavoittelemaan iteratiivisen, kokeiluihin perustuvan prosessin avulla.

Perinteinen suunnittelemalla kehittäminen on kykenemätön vastaamaan tilanteisiin, jotka sisältävät huomattavaa epävarmuutta tai joissa ympäristö, johon ratkaisua ollaan suunnittelemassa, muuttuu nopealla vauhdilla. Miten teet suunnitelman, jos projektin lopputulosta ei voida projektin alkaessa tarkkaan määrittää ja polkua sen saavuttamiseksi ei ennalta nähdä? Tämä on se todellisuus, jossa jokainen innovatiivinen projekti ja kehityshanke joutuu elämään ja johon perinteisen projektinhallinnan niin sanotut parhaat käytännöt eivät tarjoa ratkaisua. [2]

Tämä viesti on kokemuksemme mukaan helppo sisäistää. Ihmiset kyllä ymmärtävät, että epävarmoissa hankkeissa suunnitelmat muuttuvat jatkuvasti ja ne harvoin kuvaavat todellisuutta. Silti suunnitteluun perustuvia käytäntöjä jatketaan, koska niille ei nähdä olevan vaihtoehtoja. Lisäksi olemme lukuisia kertoja joutuneet huomaamaan, että osaaminen, taidot ja kompetenssit, jotka pätevät suunnittelussa, eivät hyödytä, kun pitäisi lähteä tekemään nopeita kokeiluja.

Suunnittelu antaa mahdollisuuden toimia pitkään mielikuvien maailmassa, toimistohuoneen turvallisessa ja steriilissä ympäristössä. Kokeileminen vaatii välittömän asiakaskontaktin luomista, menemistä sinne, missä ihmiset ovat, keskeneräisten ideoiden testaamista käytännössä ja jatkuvan tosielämästä saadun palautteen – niin positiivisen kuin negatiivisen – vastaanottamista. Toisin sanoen kokeilujen tekeminen vaatii rohkeutta. Se pakottaa kohtaamaan ideaan liittyvät epävarmuudet ja heikkoudet, sekä mahdollisuuden sen hylätyksi tulemisesta, aivan eri tasolla suunnittelemiseen verrattuna. Mutta vastapainoksi olemme myös huomanneet, että kokeiluissa onnistuminen antaa valtavan määrän positiivista energiaa, innostusta, liikevoimaa ja iloa – tunteita jotka loistavat usein poissaolollaan perinteisestä suunnittelusta.

Kokeilemista ei helppota, että useimmilla meistä ei juuri ole käsitystä siitä, miten kokeiluja pitäisi tehdä. Miten niihin tulisi valmistautua, mitkä ovat hyvän kokeilun tunnusmerkit ja miten pitää kokeilut tarpeeksi pieninä? Halusimme luoda *käsikirjan*, joka madaltaa tätä ”kokeilukynnystä” kulkemalla mukana referenssinä erilaisissa kehitysprojekteissa, tarjoten sekä inspiraatiota, käytännön työkaluja, metodiikkaa että tosielämän esimerkkejä kokeilemalla kehittämiseen.

CASE: Musti ja Mirri ja kokeilusta uutta liiketoimintaa

Lemmikkieläintarvikkeisiin erikoistunut Musti ja Mirri oli mukana Aalto-yliopiston, Helsingin yliopiston ja Tekesin 2013 alkaneessa Tekes Petnets -projektissa, jonka tavoitteena oli muun muassa synnyttää käyttäjälähtöisiä innovaatioita lemmikkieläinälalla.

Musti ja Mirri oli ideoinut lemmikkieläinten turkinhoito- ja trimmauspalvelun jonka kehittämistyö oli juuri käynnistetty. Aiemmasta kokemuksesta tiedettiin, että turkinhoidon peruspalveluille on kysyntää, mutta kokeilussa haluttiin rikkoa perinteisen turkinhoidon rajoja. Yhdysvalloissa on tarjolla lemmikeille suunnattuja luksusluokan hemmottelupalveluja, mutta Suomessa tällaista palvelua ei ollut vielä nähty. Ideaa päätettiin kokeilla, vaikka lähtökohtaisesti oletettiin, että sille ei olisi nykymarkkinoilla kysyntää.

Kokeilu toteutettiin yhdessä Mustin ja Mirrin liikkeistä. Kanta-asiakkaille lähetettiin mainos uudesta Hemmottelupesupalvelusta, liikkeen henkilökunta teki tarvittavat järjestelyt liikkeen tiloissa ja tiedotti kokeilusta henkilökunnalleen. Kokeilu järjestettiin heti todellisena palveluna, josta asiakkaat joutuisivat myös maksamaan. Haluttiin nähdä, onko palvelulle tarvetta ja voisiko sitä tehdä tuottavasti. Hemmottelupesu erosi normaaleista koirien turkinhoitopalveluista, koska palvelun tarkoituksena ei ollut tarjota vain turkin huoltoa vaan nimenomaan arkiluksusta, oman lemmikin hemmottelua, jossa koira pestiin hyväntuoksuisella hoitavalla shampoolla ja lisäksi tassut hierottiin hoitoöljyllä.

Jopa kehitystiimi itse suhtautui ideaan aluksi huumorilla, minkä vuoksi olikin varsinainen yllätys, kun yhtäkkiä moni asiakas halusi ostaa palvelun. Myös asiakasryhmä osoittautui muuksi, kuin mitä alunperin kuviteltiin.



Koira-asiakkaina eivät olleetkaan perinteiset trimmaamojen asiakkaat eli rodut, joiden turkinpesu on vaativampaa, vaan palvelua ostettiin pääosin lyhytkarvaisille koirille.

Tällaiselle Suomessa poikkeukselliselle palvelulle vaikutti yllättäen olevankin tarvetta, aikaisemmista uskomuksista huolimatta. Lisäksi asiakkaat olivat järjestään myös tyytyväisiä palveluun ja kiittelivät hyväntuokuisesta, rentoutuneesta ja hyväntuulisesta lemmikistään. Vaikka palvelu oli suunnattu lemmikkien hyvinvointiin ja hemmotteluun, sille löytyi tarvetta myös omistajien puolelta: eräs iäkkäämpi asiakas halusi jo samantien varata seuraavan ajan, koska ei itse pystynyt pesemään rakasta koiraansa.

Sen lisäksi, että Hemmottelupesukokeilu johti uuteen liiketoimintaan, se auttoi yritystä myös ymmärtämään paremmin omaa asiakaskuntaansa. Tämän seurauksena pystyttiin entistä paremmin kohdentamaan uudet turkinhoito- ja trimmauspalveluliiketoiminnan palvelut sekä niitä lähdettiin rohkeasti markkinoimaan perinteistä laajemmalle kohderyhmälle.

Tämä Mustin ja Mirrin esimerkki rohkeasta, nopeasta kokeilevasta toiminnasta ei kenties vaikuta kovin erikoiselta, mutta mitä jos tällaisia kokeiluja tehtäisiin yksi tai useampi viikossa? Miltä oma organisaatio näyttäisi, jos erilaiset kokeilut olisivat osa jatkuvaa toimintaa ja niistä syntyneitä uusia ideoita otettaisiin käyttöön useampi kymmenen tai sata vuodessa? ²

² Hyvänä esimerkkinä toimii muovi- ja putkituotteita valmistava Pipelife Finland, jossa toteutettiin yli 2000 henkilöstöltä tullutta oivallusta pelkästään 2014 vuoden aikana.



Kiitokset: Hanna Steppi ja Maarit Karhu-Teiskonen, Musti ja Mirri. Kokeilu toteutettiin osana Aalto-yliopiston ja Helsingin yliopiston Tekes Petnets -projektia. Anssi Tuulenmäki ja Reetta Maila toimivat hankkeessa kokeilemalla kehittämisen valmentajina.

MIHIN KOKEILEMISTA TARVITAAN?

Kun ihmisten keskimääräinen elinikä on noussut viime vuosikymmenten aikana huomasti, yritysten eliniän odote on puolestaan romahtanut kolmannekseen siitä, mitä se oli esimerkiksi 1960-luvulla. Liiketoimintaympäristöt muuttuvat nopeammin kuin koskaan aiemmin ihmiskunnan historian aikana. Teknologian kehitys pakottaa yritykset uusiutumaan entistä nopeammin. Eilispäivän markkinajohtaja saattaa pudota parissa vuodessa toimialan häntäpäähän.

Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana on alettu tutkia, mikä saa tietyt yritykset selviytymään vuodesta toiseen ja menestymään massiivisista toimialamuutoksista huolimatta, kun suurin osa kilpailijoista joko kutistuu murto-osaan entisestä suuruudestaan, ostetaan pois tai ajautuu konkurssiin. Vastaus tuntuisi piilevän kyvyssä yhdistää olemassa olevan liiketoiminnan tehokas pyörittäminen ja uusien radikaalien innovaatioiden luominen. Kirjallisuudessa puhutaan *eksploitaatiosta* ja *eksploraatiosta*. [3]

Eksploitaatiossa huomion kohteena on arvon tuottaminen yrityksen olemassa olevilla tuotteilla ja palveluilla, näiden tehokas ja toimiva toteuttaminen sekä nykyisen liiketoiminnan jatkuva, inkrementaali kehittäminen. Esimerkiksi Toyotan autotehtaista lähtöisin oleva lean-ajattelu ja sen myötä tuleva fokus tavaroiden ja tiedon virtaan sekä tuotantoprosessien jatkuvaan parantamiseen on esimerkki eksploitaatiosta.

Eksploraatioon puolestaan kuuluvat täysin uusien liiketoimintamahdollisuuksien luominen ja radikaalit innovaatiot. Hyvä esimerkki tällaisesta toiminnasta oli Nokian siirtyminen kumisaappaista matkapuhelimiin. Vaikka kuinka parantaisi kumisaapasta, siitä ei saa matkapuhelinta kirveelläkään. Sen sijaan pitää luoda jotain täysin uutta. Eksploraatiivista toimintaa ovat myös niin sanotut 10x-parannukset. Kun pitää miettiä, miten jokin asia tehdään kymmenen kertaa vanhaa mallia paremmin – eksploitaatiossa keskityttäisiin muutaman prosenttiyksikön parannuksiin – joudutaan kyseenalaistamaan kaikki perusolettamuksia myöten ja lähestymään asiaa täysin eri näkökulmista.

Eksploitaatio ja eksploraatio eivät ole mitään radikaaleja, uusia ajatuksia. Erilaista systemaattista liiketoiminnan tehostamista on harrastettu vähintäänkin 1900-luvun alusta asti. Tutkimus- ja kehitystoimintaa tekee käytännössä jokainen vähänkin isompi yritys. Silti harvassa ovat ne, jotka onnistuvat *yhdistämään* nämä kaksi asiaa toimivaksi kokonaisuudeksi.

Eksploraatio mahdollistaa pidemmän tähtäimen suunnittelun, kun taas eksploraatio sisältää lähtökohtaisesti niin paljon epävarmuutta, että prediktiivinen suunnittelu on käytännössä mahdotonta. Eksploraatioissa eteneminen on usein lineaarista, kun taas eksploraatioissa toimintatapa on iteratiivinen. Eksploraatiota voidaan usein mitata jatkuvalla syötöllä selkein kvantitatiivisin menetelmin, kun taas eksploraatiivisessa toiminnassa menestyminen nähdään usein vasta kuukausien tai vuosien viiveellä. Eksploraatio vaatii loogista ja analyttistä lähestymistapaa, kun taas eksploraatio edellyttää luovuutta, kykyä yhdistellä erilaisia asioita ja sietää epäonnistumisia. Eksploraation ja eksploraation yhdistämisen keskeinen haaste on se, että näitä kahta ei voida mitata, johtaa, suunnitella ja organisoida samoja menetelmiä käyttäen. Eksploraatiosta tuttuun mittareiden ja johtamisjärjestelmien tuominen eksploraatiiviseen toimintaan on varma keino epäonnistua.

Yritysten tehokkuus ja tuottavuus ovat kasvaneet huimasti kautta 1900-luvun. Vuosi vuodelta on kehitetty parempia menetelmiä resurssien käyttöön ja niiden kanavoimiseen. Eksploraatio on sen sijaan jäänyt vähemmälle huomiolle osittain myös siksi, että kilpailuetua on pystytty haalimaan pelkästään eksploraatioon panostamalla. Ja eksploraatio on näistä kahdesta se vähemmän epävarmuutta sisältävä ja helpommin lähestyttävä osa-alue.

Ongelma on, että emme elä enää 1900-luvulla. Tänä päivänä mikään ei pysy paikallaan ja myös perinteisemmät toimialat joutuvat kohtaamaan teknologian tuomat muutokset. Lisäksi perinteinen tehokkuusajattelu ja nopea kyky mukautua ympäröivän maailman muutoksiin ovat usein toisensa poissulkevia tekijöitä. Mitä enemmän jotakin organisaation osaa optimoidaan toimimaan tietyllä tavalla, sitä hankalampaa tätä toimintatapaa on myöhemmin muuttaa, sitä heikommin pystytään vastaamaan ennalta näkemättömiin yllätyksiin ja sitä heikompi organisaation mukautumiskyky on. [4]

Kun kukaan ei tiedä, mihin maailma on menossa tai mitä haasteita tulevaisuus ja teknologiakehitys tuovat tullessaan, parhaiten pärjää se, joka oppii nopeiten. Tämän vuoksi ei ole enää organisaatiota, joka voi rehellisesti sanoa menestyvänsä pitkällä aikavälillä ilman ketterän kehittämisen ja nopean kokeilemisen taitoja. Kuitenkin suurin osa osamisesta, työkaluista ja parhaista käytännöistä ovat peräisin ajalta, jolloin suunnittelu, enustettavuus ja tehostaminen olivat normeja. Nopeasti muuttuvassa maailmassa eksploraation merkitys korostuu, mutta eksploraatio on se, mitä olemme tottuneet tekemään.

Tähän keskeiseen ongelmaan pyrimme kirjamme kautta tuomaan ratkaisuja.

KOKEILUISTA INNOVAATIOIHIN

Kokeilemalla kehittämisessä lähtökohtana on, että sitä, mitä ei tiedetä, ei voida suunnitella, joten ensimmäiseksi pitäisi pyrkiä luomaan puuttuva tieto. Ja mitä nopeammin, vähemmällä vaivalla ja resursseilla tämä tieto saadaan luotua, sen parempi. Kokeilemalla kehittäminen siis sopii tilanteisiin, joissa tätä tietoa ei ole valmiiksi saatavilla. Kokeilujen avulla pystytään luomaan ymmärrys siitä, mitä tulisi tehdä (projektin lopputulos) ja miten tavoite saavutetaan (projektin etenemisen vaiheet). Perustuen oikeisiin kokemuksiin toisen käden tiedon tai väitteiden ja olettamusten sijaan.

Perinteisesti kokeileva toiminta on tapahtunut suljettujen ovien takana laboratorioissa ja erilaisissa kehitysyksiköissä. Etenkin uusia teknologioita ja erilaisia keksintöjä luotaessa tämä on osoittautunut toimivaksi lähestymistavaksi. Kuitenkin ennemmin tai myöhemmin on mentävä ovista ulos ja testattava, miten uusi idea tai keksintö toimii, kun sitä käytetään tosielämässä. Yleensä vasta tässä vaiheessa opitaan, onko keksinnöstä innovaatioksi vai ei eli onko sille olemassa asiakastarvetta.

Monet startup-yritykset pystyvät haastamaan isot kilpailijat siksi, että ne ovat omakseen nopeiden kokeilujen toimintamallin. Startupit ovat ymmärtäneet, että asiakastarvetta voidaan testata jo ennen varsinaisen teknisen ratkaisun olemassaoloa. Usein näistä testeistä opitaan jotain, mikä vaikuttaa varsinaisen ratkaisun toteuttamiseen. Säästää aikaa ja resursseja, kun kehitystiimi ei lähde tekemään asiakkaan näkökulmasta epäolennaisia asioita.

Monet organisaatiot kuitenkin tuntuvat usein puhuvan kokeiluista ja tarkoittavan pilottia. Kokeilujen tarkoitus on synnyttää uutta tietoa kehitettävästä ideasta, minkä vuoksi kokeilujen ei lähtökohtaisesti oleteta edes onnistuvan siinä mielessä, että kehitettävä idea olisi täydellinen siinä muodossa, kuin sitä kokeillaan. Pilotti puolestaan sisältää oletuksen onnistumisesta. Kukaan ei lähde tekemään pilottia ollessaan lähes varma siitä, että se ei tule toimimaan. Sen sijaan pilotti on vähän kuin teatteriesityksen kenraaliharjoitus: tehdään viimeisiä silauksia ja hienosäätöä ja nähdään, miten kaikki erilliset osat toimivat hienosti yhdessä.

Valtaosassa yrityksiä tehdään kuitenkin ensin kuukausikaupalla töitä jonkin tuotteen tai palvelun eteen ja vasta sitten lähdetään kokeilemaan käytännössä, miten asiakkaat siihen suhtautuvat. Jos tässä vaiheessa tulee esiin kriittisiä ongelmakohtia, voi olla jo liian

myöhäistä vaikuttaa niihin. Vaikka projekti olisi pelastettavissa suuntaa muuttamalla, se vaatisi niin suuren työmäärän hukkaan heittämistä, että projekti todennäköisemmin lopetetaan kokonaan.

Tällaisia ongelmia syntyy etenkin sen takia, että olemme erittäin huonoja ennustamaan ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa. Luonnontieteissä on mahdollista tehdä kokeita, joissa muuttujien määrä pidetään minimissä, ja kerätä kovaa dataa siitä, mikä asia vaikuttaa mihinkin. Organisaatiot toimivat kuitenkin huomattavasti kaoottisemmassa ja kompleksimmassa todellisuudessa. Luonnontieteistä tuttu lähestymistapa muuttujien hallitsemiseen ja kontrolloituihin testiympäristöihin ei ole mahdollinen, jos tavoitteena on luoda jotain, mikä tuottaa *asiakasarvoa*. Arvon kokemus on aina subjektiivinen ja siihen vaikuttavat lukuisat ihmisestä ja ympäristöstä johtuvat toisiinsa kytkeytyneet asiat.

Tässä mielessä kokeilemalla kehittäminen voidaan nähdä keinona luoda uutta arvoa kompleksisuudesta huolimatta. Kokeilut ovat menetelmä, jolla testataan ja tunnistetaan, missä asiakasarvo on ja miten sitä tulisi tuottaa. Vaikka kokeilujen lopullisena tavoitteena onkin luoda uusi, innovatiivinen tuote, palvelu tai toimintamalli, myös kokeilujen tekemisestä itsestään voi olla jo merkittävää hyötyä. Olemme tunnistaneet seuraavat neljä tapaa, joilla kokeilut luovat arvoa jo ennen lopullisen ratkaisun syntymistä.

Kokeilut synnyttävät tietoa

Kokeilujen tärkein tavoite on vähentää kehitettävään ideaan liittyvää epävarmuutta. Toisin sanoen synnyttää sellaista tietoa, mitä ei voida muulla tavoin oppia. Olennaista tässä on luoda asetelma, jossa koehenkilöt saavat edes osittaisen *kokemuksen* kehitettävästä ideasta. Kyse on siis muustakin kuin idean suullisesta esittämisestä ja kyselytutkimuksesta. Mitä pidemmälle kehitettävä idea on edennyt ja mitä paremmin sen eri elementit, ominaisuudet ja toiminnot voidaan määrittää, sitä tarkemmin kokeiluasettelma on rakennettavissa lopullisen asiakaskokemuksen kaltaiseksi.

Perinteinen suunnitteleminenkin toki sallii olemassa olevan tiedon keräämisen ja siitä oppimisen, mutta se ei riitä, kun kyseessä on aidosti uusi asia. Innovaatio on jotain uutta ja arvokasta, mitä ei ole vielä olemassa, minkä vuoksi siihen sisältyy lähtökohtaisesti seikkoja, joista ei ole myöskään olemassa olevaa tietoa. Tämä puuttuva tieto on synnyttävä tekemällä kokeiluja. Ja kun on kyse kompleksista ympäristöstä, niin tällainen ensikäden tieto on usein myös huomattavasti arvokkaampaa kuin toisaalla tehtyihin raportteihin tai tutkimuksiin tukeutuminen.

Kokeilut synnyttävät vaihtoehtoja

Kun uuden idean kehittäminen rakentuu iteratiivisten kokeilujen varaan ja jokainen kokeilu synnyttää uutta tietoa, kehitystiimin todellisuudenkuva elää kokeilujen tahdissa. Näin hankkeen suunta muuttuu ja tarkentuu jatkuvasti tiedon lisääntyessä. Ei ole harvinaista, että alkuperäinen kehitettävä idea osoittautuu flopiksi. Samalla kokeilut kuitenkin usein paljastavat jotain yllättävää, mikä puolestaan johtaa uusiin, parempiin ideoihin.

Kokeilujen avulla syntyy myös ymmärrystä vaihtoehtoisista tavoista päästä kohti tavoitetta ja käytännön tietoa siitä, mikä lähestymistapa vaikuttaisi toimivan parhaiten. Yhden suunnan osoittautuessa toimimattomaksi voidaan helposti vaihtaa lähestymistapaa. Suunnitteleamalla kehittämisessä tämä tarkoittaisi tilannetta, jossa on tehty useita vaihtoehtoisia suunnitelmia ja lähdetty toteuttamaan jokaista, kunnes opitaan, mikä suunnitelma johtaa parhaaseen lopputulokseen. On helppo nähdä, miten kokeilemalla kehittäminen säästää sekä aikaa että resursseja tällaisessa tilanteessa. [5]

Kokeilut johtavat parempiin asiakassuhteisiin

Olenainen osa kokeilemalla kehittämistä on päästä pois kokoushuoneen ja mielikuvien keinoitekoisesta turvallisuudesta siihen todellisuuteen, jossa asiakkaat (sekä sisäiset että ulkoiset) elävät. Empaattisuudella ja pyrkimyksellä ymmärtää asiakasta, ja ratkaisemalla tämän todellisia ongelmia, voidaan luoda parempia ja pitkäkestoisempia suhteita, joissa asiakas kokee tulevaisuutensa aidosti kuulluksi.

Usein kuitenkin ajatellaan, että asiakkaan mukaan ottaminen keskeneräisten ideoiden kokeilemiseen on jotenkin häiritsevää. Eli ikään kuin hattu kädessä pyytäisimme asiakkaalta suurtakin palvelusta, jos tarvitsisimme aikaa, ajatuksia ja tietoa oman kehitettävän idean eteenpäin viemiseksi. Todellisuus on kuitenkin päinvastainen. Useimmat asiakkaat ovat aidosti kiinnostuneita, haluavat tulla kuulluksi ja kokevat positiivisena sen, että heidät on huomioitu kehitystoiminnassa jo alkuvaiheesta asti. Kunhan asiakasta lähestytään aidosti osallistavien kokeilujen avulla tylyiden PowerPoint-esitysten sijasta.

Kokeilut houkuttelevat resursseja

Kokeilu synnyttää koehenkilöissä usein innostavan ja energisoivan kokemuksen. Se saa tunteet peliin ja herättää helposti uusia ideoita, jotka tulevatkin asiakkaan, ei kehitystiimin, näkökulmasta. Usein koehenkilöiltä kuulee ajatuksia tai vinkkejä, jotka johdattavat kehitystiimiä uusiin, mielenkiintoisiin suuntiin ja näkökulmiin. Ihmisillä on usein myös yllättäviä kontakteja, osaamista tai resursseja, ja jos he innostuvat kehitettävästä ideasta, puhe siirtyy nopeasti siihen, miten näistä voisi olla apua.



Sinkkukori-kokeilulla pyrittiin luomaan tilanne, jossa kaupan asiakkaat tuottaisivat toisilleen lisäarvoa.

Joskus yksittäiset kokeilut voivat synnyttää myös suurempaa, mitattavissa olevaa hyötyä. Toteutimme pari vuotta sitten MINDin ja Espoossa sijaitsevan Ison Omenan K-Citymarketin kanssa Sinkkukori-kokeilun. Tavallisesti asiointi ruokakaupassa on sitä ikävämpää, mitä enemmän siellä on samaan aikaan ihmisiä. Aina joku on kärryineen tiellä estämässä kulkemista. On hälyä ja melua. Mutta voisivatko ihmiset tuottaa jotenkin arvoa toisilleen? Voisiko kaupassa asioimiseen ruuhka-aikana liittyä jotain positiivista?

Sinkkukorissa ei ollut kyse mistään sen erikoisemmasta kuin erivärisestä ostoskorista, sinkkukori-tarran kera, jolla asiakas pystyi halutessaan osoittamaan muille olevansa sinkku. Ajatuksena oli, että ehkä sinkkukori voisi luoda spontaania, positiivista vuorovaikutusta asiakkaiden kesken ja sitä kautta parantaa kaupassakäyntikokemusta.

Sinkkukori oli pieni ja hassu idea, jonka esittämisestä kokeilun käynnistämiseen kului vain muutama päivä aikaa ja muutama sata euroa rahaa, joka meni eriväristen korien tilaamiseen. Idealla ei odotettu edes olevan mitään sen erikoisempaa vaikutusta, mutta toisin kävi. Media sai vihiä Sinkkukori-kokeilusta ja tarttui siihen. Pian Sinkkukori ja Ison Omenan K-Citymarket olivat puheenaiheena lehdissä, radiossa, tv-uutisissa ja eri keskusteluohjelmissa. Karkeasti arvioiden kokeilun markkinointiarvo oli vähintäänkin kymmeniä tuhansia euroja ellei jopa enemmän. Toisin sanoen jo pelkkään kokeiluun ”investoiminen” tuotti vähintäänkin satakertaisen hyödyn.

Mitä jos sinkkukoria olisi vain ideoitu kokoushuoneessa? Pelkkä ideasta kertominen tuskin olisi herättänyt minkäänlaista reaktiota ihmisissä, eikä sillä olisi ollut myöskään mitään uutisarvoa. Suunnitelmat itsessään eivät synnytä kokemusta ja tunteita siitä, mitä ollaan tekemässä. Ne ovat puhtaasti älyllisiä harjoituksia. Suunnittelemalla ei olisi myöskään saatu aikaan kokeiluasetelman synnyttämää mahdollisuutta ja tilaa positiivisille yllätyksille.

Innovaatiot ovat osaltaan ideoiden myymistä, sekä yrityksen sisällä että asiakkaiden suuntaan. Kokeilemalla kehittämisen yksi vahvuus on siinä, että se tuo eri tahot mukaan kehitystyöhön alusta asti. On paljon helpompi myydä asiakkaalle jotakin, minkä kehittämisessä asiakas on itse ollut olennaisesti mukana. Vastaavasti on helpompi viedä ideoita eteenpäin yrityksen sisällä, jos niitä on jo pienimuotoisesti kokeiltu ja kokeilut ovat osoittaneet ideoiden hyödyn. Kokeilut synnyttävät empiiristä todistusaineistoa kehitettävän idean potentiaalista, mikä mahdollistaa faktoihin perustuvat päätökset väitteiden ja olettamusten sijaan.

KOKEILE, ÄLÄ OLETA

Kun olemme kouluttaneet ja valmentaneet opiskelijoita ja organisaatioita kokeilemalla kehittämiseen, yksi usein käyttämistämme lämmittelyharjoituksista on vaahtokarkkihaaste³. Osallistujat jaetaan muutaman hengen ryhmiin ja jokaiselle ryhmälle annetaan raakaa spagettia, pätke narua, teippiä ja yksi vaahtokarkki. Tavoitteena on näitä materiaaleja käyttämällä pystyttää rakennelma, jonka kruunaa vaahtokarkki. Kun määräaika on kulu-
nut umpeen, voittaja on se ryhmä, jonka vaahtokarkki komeilee korkeimmalla.

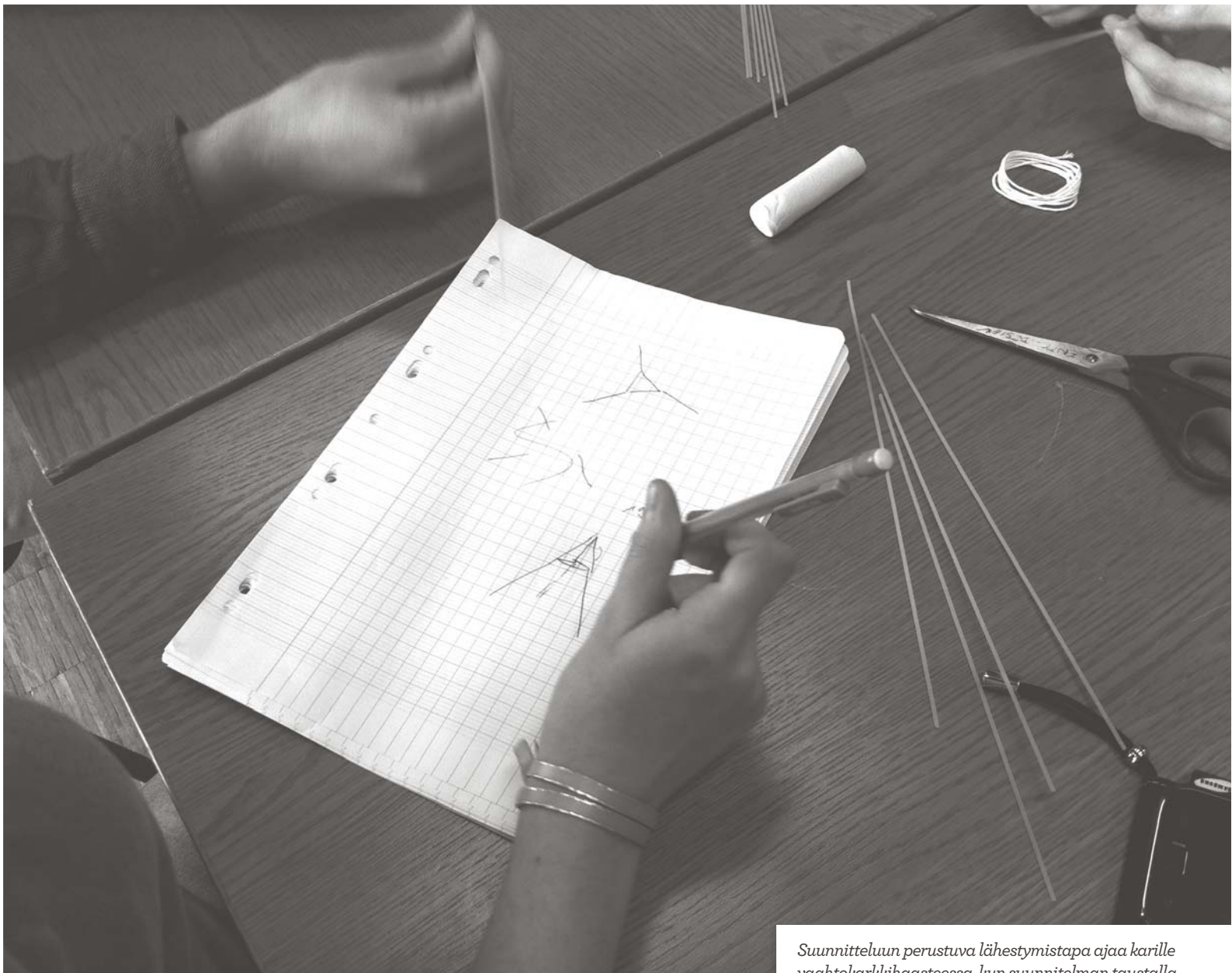
Asiantuntijaorganisaatioissa ja korkeakouluopiskelijoiden kanssa vaahtokarkkihaaste alkaa tavallisesti suunnittelukomitean kokoontumisella. Ensimmäiset minuutit kuluvat keskustellessa, minkälainen rakennelma pitäisi pystyttää. Kukaan ei koske materiaaleihin, mutta erilaisia piirustuksia mahdollisesta rakennelmasta saatetaan nopeasti raapustaa kasaan. Ennemmin tai myöhemmin päästään ainakin nimelliseen konsensukseen siitä, millainen rakennelman tulisi olla ja työ voi alkaa.

Pian kuitenkin huomataan, että rakennelman pystyttäminen ei olekaan ihan niin suoraviivaista kuin alunperin kuviteltiin. Keittämätön spagetti onkin taipuisampaa kuin oltiin ajateltu. Narun ja teipin varassa olevat rakennelman osat eivät pysykään kasassa vaan käyttäytyvät odottamattomalla tavalla. Uusia ongelmia nousee esiin jatkuvasti.

Lopulta kuitenkin rakennelma on valmis. Puolet siitä muistuttaa alkuperäistä suunnitelmaa ja toinen puoli on erilaisia hätäratkaisuja, joilla alkuperäisessä suunnitelmassa olleita aukkoja on yritetty paikata. Viimeinen minuutti lähestyy uhkaavasti, ja on aika suorittaa *grande finale*. Jokainen ryhmässä pidättää hengitystä, kun vaahtokarkki laitetaan äärimmäisellä varovaisuudella paikalleen. Kaikki näyttää hyvältä, mutta sitten rakennelma liikahtaa. Ensin vähän. Sitten vähän enemmän. Ja pian se romahtaa vaahtokarkin painosta. Ryhmä on tyrmistynyt. Eikä aika riitä enää uuden rakennelman pystyttämiseen.

Olemme kerran jopa todistaneet tapausta, jossa pöydällä ollut rakennelma taipui vaahtokarkin painosta niin pahasti, että vaahtokarkki päätyi roikkumaan spagetin varassa pöydän pinnan alapuolelle. Toisin sanoen jos ryhmä olisi antanut vaahtokarkin olla pöydällä ja jättänyt rakennelman kokonaan tekemättä, se olisi päässyt parempaan lopputulokseen.

³ Alkuperäiseltä nimeltään *The Marshmallow Challenge*, jonka on kehittänyt Peter Skillman ja popularisoinut Tom Wujec.



Suunnitteluun perustuva lähestymistapa ajaa karille vaahtokarkkihaasteessa, kun suunnitelman taustalla olevat oletukset osoittautuvatkin virheellisiksi.

Vaahtokarkkihaasteen tarkoitus on osoittaa, kuinka huterien olettamusten varassa suunnitelmamme usein ovat. Vaikka asiat vaikuttaisivat ajatuksissa kuinka selkeiltä hyvänsä, todellisuus voi ollakin jotain aivan muuta. Tässä tapauksessa käytettävissä olevat materiaalit – spagetti, naru, teippi ja vaahtokarkki – ovat jokaiselle osallistujalle tuttuja. Tuttuus on kuitenkin eri asia kuin syvälinen ymmärrys eri materiaalien ominaisuuksista. Usein spagetti kuvitellaan jäykemmäksi, teippi vahvemmaksi ja etenkin vaahtokarkki kevyemmäksi, kuin mitä ne todellisuudessa ovat. Ja kun vaahtokarkkihaasteen alussa tehty suunnitelma perustuu näihin olettamuksiin, lopputuloksena on aina pettymys.

On kuitenkin ryhmä ihmisiä, jotka lähes poikkeuksetta onnistuvat vaahtokarkkihaasteessa hyvin. Heidät löytää alakouluista ja päiväkodeista. He eivät ole oppineet tekemään monimutkaisia suunnitelmia, eivätkä he luule tietävänsä liikoja vaahtokarkkihaasteen materiaaleista. Heille on luontevaa lähteä samantien rakentamaan jotain. Koska lapset alkavat heti rakentaa, he oppivat materiaaleista välittömästi enemmän, kun taas aikuisilla kuluu vaahtokarkkihaasteen alussa aikaa turhaan suunnitteluun.

Siinä missä aikuisten muodostamissa ryhmissä vaahtokarkkihaasteen kriittinen elementti, eli vaahtokarkki itsessään, päättyy ensimmäistä kertaa rakennelman päälle vasta harjoituksen loppuvaiheessa, lapsilla on tapana laittaa vaahtokarkki osaksi rakennelmaa jo muutaman minuutin sisällä. He oppivat huomattavasti aikaisemmassa vaiheessa, että vaahtokarkki ei olekaan niin kevyt kuin miltä se vaikuttaa. He näkevät, mikä rakennelmasa toimii ja mikä ei. Mihin tarvitaan lisää tukea ja mihin suuntaan rakennelmaa voisi jatkaa, jotta siitä saadaan entistä korkeampi, vai onko parempi aloittaa kokonaan alusta.

Ja koska lapset kokeilevat jatkuvasti, kykeneekö rakennelma kannattelemaan vaahtokarkkia, heillä on aikaa tehdä muutoksia ja parannuksia eikä lopputulos tule yllätyksenä. Aikuisten muodostamissa ryhmissä tilanne on sen sijaan päinvastainen. Tällainen lapsille ominainen yritys ja erehdys -tyyppinen eteneminen, rakennelman parantaminen vaihe vaiheelta ja muutosten testaaminen jatkuvat vaahtokarkkihaasteen alusta loppuun.

Toinen näistä lähestymistavoista perustuu suunnittelemiseen. Toinen puolestaan perustuu kokeiluille. Molempia lähestymistapoja tarvitaan ja molemmille on paikkansa, mutta syystä tai toisesta tämä jälkimmäinen tapa on jäänyt pois muodista nykypäivän organisaatioissa. On aika tuoda se takaisin. ■



H-hetki on käsillä ja vaahtokarkkia ollaan asettamassa rakennelman huipulle. Ensimmäistä kertaa tietenkin, kun aika on jo loppumassa.