



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Lehtinen Nina

**Kohti asiakkaan aikakautta – uudistuvan julkisen organisaation
strategialähtöinen muotoiluprosessi**

**Kauppätieteiden tiedekunta
Kauppätieteen pro gradu
Liiketoiminnan kehittäminen**

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Lehtinen Nina	
Tutkielman nimi:	Kohti asiakkaan aikakautta – uudistuvan julkisen organisaation strategialähtöinen muotoiluprosessi	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittäminen	
Työn ohjaaja:	Jenni Kantola	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 83

TIIVISTELMÄ:

Nykypäivän maailmassa eletään jatkuvan muutoksen ja ennakoimattomuuden keskellä, mikä edellyttää organisaatioilta ja niissä toimivilta työntekijöiltä entistä ketterämpää ja asiakaslähtöisempää toimintaa. Tämä haastaa myös julkisten organisaatioiden toimintatavat nopeasti muuttuvissa ja yhä kompleksisimmissä toimintaympäristöissä. Tämän tutkimuksen kohteena oli julkisia palveluja tuottava organisaatio ja sen strategialähtöinen uudistaminen kohti asiakaslähtöistä toimintakulttuuria hyödyntämällä palvelumuotoilun työkaluja ja vahvaa osallisuutta. Julkisten organisaatioiden tieto- ja osaamistarpeita koskevien tutkimusten mukaan julkisen sektorin työntekijät toimivat yhä kompleksisempien haasteiden kanssa yrittäen vastata odotuksiin yhteiskunnan tuottamia palveluja kohtaan samalla kun toimitaan yhä avoimemmissa ja digitaalisissa toimintaympäristöissä. Asiakaslähtöisten palvelujen edistäminen edellyttää työntekijöiden omaa kokemusta osallisuudesta ja organisaation kehittämisestä esimerkiksi palvelumuotoilua hyödyntäen. Palvelumuotoilu on osallistava mentelmä, jota on hyödynnetty ensisijaisesti muotoiluteollisuudessa, mutta sen on todettu soveltuvan myös organisaatioiden palvelujen kehittämiseen.

Tässä toimintatutkimuksessa tavoitteena oli osoittaa palvelumuotoilun hyödynnettävyys julkisen organisaation uudistamisessa ja siinä onnistumista tukevat keskeiset tekijät nojaten Lewinin kehittämään spiraalimalliin. Tavoitteena oli ymmärtää yhden asiakasyhdyspinnassa toimivan julkisen organisaation strategialähtöinen ja palvelumuotoilua soveltava osallistava muotoiluprosessi. Usein julkiseen organisaatioon liitetään jäykkyys ja uudistuskyvyttömyys eikä esimerkiksi palvelumuotoilun hyödyntäminen ole tavanomaista. Organisaation muotoilupolun päävaiheet ovat toimintatutkimuksen tapaan ongelman määrittely, toiminnan suunnittelu ja muutoksen toteutus sekä seuranta ja arviointi. Tutkimusaineiston muodostivat organisaatorakenteen muotoiluprosessin eri vaiheissa tuotettu haastattelu- ja kyselyaineisto. Aineistos analysoinnissa hyödynnettiin palvelumuotoilun työkaluja.

Tämän tutkimuksen tärkein tulos oli se, että palvelumuotoilun menetelmät ovat hyödynnettävissä julkisen organisaation uudistamisessa. Lisäksi tutkimuksella oli osoitettavissa, että uudistuvan julkisen organisaation strategialähtöisen muotoiluprosessin onnistumista tukevia tekijöitä ovat strategiaa tukeva organisaatorakenne, osallisuutta ja merkityksellisyyden kokemusta tukeva organisaatiokulttuuri ja yhteinen ymmäryksetavoitteista muuttuvissa toimintaympäristöissä selkeiden roolien myötä. Onnistumista tarvitaan niin strategisella, systeemisellä kuin operatiivisellakin osa-alueella. Onnistuneen asiakaskokemuksen taustalla on hyvä työntekijäkokemus.

AVAINSANAT: muotoiluajattelu, toimintaympäristön muutos, uudistuva julkinen organisaatio ja osallisuus

Sisällys

1 Johdanto.....	5
1.1 Tutkimuksen tavoite.....	8
1.2 Keskeiset käsitteet.....	11
2 Organisaation kyvykkyys – toimivat rakenteet ja ketteryys.....	14
2.1 Organisaatiokulttuurin johtaminen.....	15
2.2 Organisaation kyvykkyuden johtaminen.....	16
2.3 Julkiset organisaatiot muutoksessa.....	18
2.4.1 Organisaatio ja asiakaskokemus.....	20
2.4.1 Julkisten organisaatioiden strategialähtöinen uudistaminen.....	22
3 Uudistuva organisaatio ja muotoiluajattelu.....	23
3.1 Organisaation kehittäminen muotoilun avulla.....	24
3.2 Muotoiluajattelu.....	26
3.3 Uudistuvan organisaation muotoiluajattelun avaintekijät.....	29
4 Julkisen organisaation muotoiluprosessin toimintatutkimus.....	33
4.1 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus.....	34
4.2 Tutkimuksen toteutus.....	36
4.2.1 Organisaatiokontekstin kuvaus.....	37
4.2.2. Käytetyt työkalut ja menetelmät.....	38

5 Uudistuvan organisaation muotoilupolku.....	40
5.1. Ongelman määrittely.....	41
5.1.1 P.E.S.T.E.L. –toimintaympäristöanalyysi.....	42
5.1.2 Organisaatiokonseptint kuvaus	45
5.1.2 Suorituskykykymittarit (KPI).....	48
5.2 Toiminnan suunnittelu.....	52
5.2.1. Muutoksen kohteena olevan organisaation swot-analyysi.....	53
5.2.2 Tiimivalmennus osana organisaation muotoiluprosessia.....	57
5.3. Muutoksen toteutus.....	64
5.3.1 Lean Service Creation –Insight.....	65
5.3.2 Lean Servide Creation Ideation.....	69
5.4. Seuranta ja arviointi.....	72
5.4.1 Ymmärryksen lisääntyminen kokonaisuudesta.....	72
5.4.2 Avainasemassa toiminnan rakenteet ja systeemin selkeys.....	76
6 Johtopäätökset.....	78
6.1 Organisaation muotoiluprosessin onnistumista tukevat tekijät.....	79
6.2 Pohdintaa.....	82

Lähteet

1 Johdanto

”Mene ihmisten luokse, elä heidän keskellään, opi heiltä, ota vastaan heidän tietonsa, rakenna sen varaan mitä heillä on. Mutta kun parhaat johtajat ovat täyttäneet tehtävänsä, tehneet työnsä kaikki ihmiset sanovat: Me itsehän teimme sen”.
(Vanha kiinalainen sananlasku, Staffans, A. 2004.)

Nykypäivän maailmassa eletään jatkuvan muutoksen ja ennakoimattomuuden keskellä, mikä edellyttää organisaatioilta ja niissä toimivilta työntekijöiltä entistä ketterämpää ja asiakaslähtöisempää toimintaa. Asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus ovat keskeisiä käsitteitä käsiteltäessä palveluja tai tuotteita. Digiajan asiakaskokemus eroaa siitä mitä ihmiset odottivat tuotteilta tai palveluilta esimerkiksi 10 vuotta sitten. Organisaation muuttaminen muuttuviin toimintaympäristöihin edellyttää organisaation ja sen systeemin luomista sellaiseksi, että se tukee siirtymistä toimintolähtöisestä rakenteesta asiakaslähtöistä toimintaa tukevaksi organisaatioksi haastaen samalla perinteisen näkemyksen julkisesta organisaatiosta (Sirendi & Taveter 2016, 221-230). Asiakkaiden osalta puhutaan asiakkaan palvelupolusta (customer journey) eli kuvauksesta asiakkaan toiminnan eri vaiheista. Palvelupolulla kuvataan hetket (kontaktipisteet), tapahtumat ja toimenpiteet (palvelutuokiot) asiakkaan näkökulmasta (Lemon & Verhoef 2016, 69-96). Puhuttaessa asiakkaan palvelupolusta, voidaan myös organisaation uudistumisprosessia kuvata muotoiltavana palvelupolkuna. Tässä organisaation palvelutoimintojen muotoilussa yhdistyy kehittäminen ja julkinen hallinta asiakaslähtöisten toimintojen varmistamiseksi. Tavoiteena on siirtyminen kohti digiajan palvelujohtamista, jonka sisäistäminen edellyttää työntekijän ymmärrystä ja kokemusta verkostotyöskentelystä, ketterästä ja proaktiivisesta päätöksenteosta, joustavista tiimeistä sekä yksilöiden kasvua ja kehittymistä tukevasta organisaatiokulttuurista. Organisaation muotoilu on osallisuuden ja asiakaslähtöiseen ajatteluun perustuvaa toimintaa, silloin kun tavoiteena on reagoida ennakoivasti muuttuviin toimintaympäristöihin ja sen myötä päivittää organisaatiokulttuuria. (Sirendi & al. 2016.)

Kohtaamme palvelua kaikkialla missä ihmiset ovat ja toimivat eli ihminen tarpeineen on keskiössä. Organisaation kehittämistä ja palvelumuotoilun tematiikkaa käsittelevän kirjallisuuden pohjalta on perusteltua todeta, että oli määritelmä mikä tahansa niin kehittäminen lähtee ihmisistä ja heidän tarpeistaan (Coldstein & al 2002.) Muotoiluajattelua koskevan kirjallisuuden mukaan iso haaste tai ratkaistava ongelma pilkotaan pienemmiksi osiksi, jolloin analysoiminen on ymmärrettävämpää ja hallittavampaa. Palvelujen ja organisaation kehittäminen muotoilun kautta mahdollistaa moniarvoisuuden, innovatiivisuuden sekä ketterän resurssien taloudellisen ja toiminnallisen yhdistämisen. Teknisen suorituksen sijaan mahdollistuu aitous ja kokemuksellisuuden kautta tunteiden mukaan ottaminen sinällään rationaaliseen valmisteluun ja päätöksentekoon. (Heim and Ketzenberg 2011). Muotoilun johtamisessa lähtökohta on aina arvon tuottaminen organisaatiolle ja sen myötä myös asiakkaille sekä muille sidosryhmille. (Steen, Manschot, ja De Koning 2011, 53-60.)

Muotoiluajattelu perustuu näkymättömän tekemiseksi näkyväksi esimerkiksi keskustelemalla ja visualisoimalla. Organisaatiotason muotoiluajattelun juurruttaminen lähtee esimiestyöstä ja parhaimmillaan se toteuttaa valmentavaa johtajuutta ja tunneälyn merkityksen korostamista. (Stenroos 2014, 53-59 ja Helen 2019.) Strategiatasolla voi olla kirjattuna monia asioita, mutta käytännön tasolla teot eivät aina kohtaa. Tutkimusten perusteella (Kimbell 2011) muotoiluajattelu mahdollistuu kannustavassa, avoimessa ja pelkovapaassa työilmapiirissä samalla antaen ymmärrystä organisaation arjen strategisesta toiminnasta. Dynaamisissa toimintaympäristön muutoksissa vaaditaan organisaatiolta proaktiivista toimintaotetta, mikä mahdollistuu ketterän ja joustavan kehittämisen kautta. Anna Stenrosin (2014) mukaan tämä onnistuu kriittisen ajattelun ja ongelmien hahmottamisen myötä, idean syntymisen ja sen pohjalta innovoimisen kautta suunnitteluun ja yhteistyössä tapahtuvaan toteutukseen. Desertin ja Rizzon (2015) mukaan *Palvelumuotoilun hyödyntäminen julkisissa palveluissa* – tematiikka kokonaisuudessaan yhdistää humanin ymmärryksen ja talousajatteluun perustuvan palvelutuotannon yhteiseen hyvään ja osapuolille arvonluontia tuottavaan prosessiin. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että palvelumuotoilun kautta luodaan jotain sellaista mitä esimerkiksi teknisesti

toteutettu projekti tai yksittäisen asiantuntijan itsekseen toteuttaman suunnittelu ei tuota; hyödyt ovat eri toimijoille moninkertaiset. (Tuulaniemi 2016, 67-86.)

Ymmärrys, arvonluonti, päätöksenteon laadun paraneminen ja kokemusten pohjalta jatkuva kehittäminen luovat tyytyväisyyttä asiakkaille ja organisaatiolle. Julkisten palvelujen muotoilu yhdistää organisaation osaamisen ja ihmisten tarpeet. Hamel ja Välikangas (2003) ovat tutkimuksessaan peräänkuuluttaneet julkisten organisaatioiden tarvetta kehittää omaa resilienssiään eli joustavuutta, ennakointia ja soputumista toimintaympäristön muutoksiin. Uusimpien julkisten organisaatioiden muutoksia koskevien tutkimusten mukaan julkisen organisaation tietoperustainen organisaatioajattelu on resurssi, jonka avulla optimoidaan liiketoimintamahdollisuudet tai reagoidaan ennakoiden mahdollisiin riskeihin. Julkisten organisaatioiden osaamista koskevissa tutkimusraporteissa nousee yhä vahvemmin esille organisaation kyky toimia asiakaslähtöisesti yhdessä kansalaisten kanssa, mikä edellyttää aktiivista sidosryhmädialogia sekä tietoisuutta ja ymmärrystä keinoista halutun tuloksen saavuttamiseksi. (Laihonen 22.8.2019.). Käytännössä tämä tarkoittaa tiedon aktiivista jakamista ja jalostamista erilaisia työkaluja hyödyntämällä. Julkisten organisaatioiden johtamisessa tulee nähdä asiat kokonaisuuksina sillojen sijaan sekä tiedostaa asioiden ja ihmisten keskinäiset vaikutussuhteet. Strategisen julkisen johtamisen tulee olla ennakoivampaa ja nopeasti toimintaympäristön muutoksiin reagoivaa tiedon hankintaa ja hallintaa. (Kononen 2010, 19 – 21.) Teknisen kyvykkyyden rinnalla tarvitaan arjen kohtaamisen ja yhdessä tekemisen taitoja. Käytännössä tämä tarkoittaa organisaation sisäistä dialogia sekä huolehtimista organisatorisen kyvykkyyden ajanmukaisuudesta yhdessä ajanmukaisen tiedon kanssa. (Laihonen 2019.) Palvelumuotoilu soveltuu organisaation kehittämiseen juuri sen asiakaslähtöisen organisaatiokulttuurin luomista tukevan ja organisaation kyvykkyydet esille tuovien työkalujen hyödyntämisen myötä.

1.1. Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen kohteena on suomalaisen keskisuuren kunnan kuntalaisten ja muiden sidosryhmien yhdyspinnassa toimiva 750 työntekijän palvelualueen organisaatio. Kyseisessä julkisessa organisaatiossa tavoitteena oli uuden strategian ja vahvojen toimintaympäristön muutosten vaikutuksesta luoda organisaatio, jossa strategian toteuttaminen mahdollistuu tavoitteellisen toiminnan ja osallisuuden kautta organisaation eri tasoilla. Aihe on merkityksellinen siitä syystä, että elämme asiakkaan aikakaudella ja sen ymmärtäminen edellyttää organisaatiolta valmiutta sekä kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin sekä odotuksiin nopeasti ja ennakoimattomasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Julkiselta systeemiltä vaaditaan reagoitokykyä, joustavuutta ja vahvaa johtajuutta samalla kun kerätään tietoa ja analysoidaan sitä vielä paremman asiakasymmärryksen varmistamiseksi. Riittävän vahva, ketterä ja proaktiivinen organisaatio mahdollistaa organisaation selviytymisen, mutta se ei tule itsestään vaan edellyttää kykyä ymmärtää kokonaisuudessa vaikuttavia tekijöitä, luoda toimivat prosessit ja niitä tukeva systeemi organisaation eri tasoilla.

Usein julkiseen organisaatioon liitetään jäykkyys ja uudistuskyvyttömyys, myös muotoiluajattelun hyödyntämisen osalta. Julkisen sektorin johtajat peräänkuuluttavat innovatiivisia ratkaisuja yhä ”viheliäisempiin ongelmiin” ilman ratkaisuja, mutta vielä ei ole luontaista hyödyntää muotoiluajattelua julkisella sektorilla perustuen Basonin (2010) mukaan riskejä välttävään toimintakulttuuriin. Lisäksi toimintojen siiloutuneisuus on monesti esteenä asiakaslähtöisten toimintojen luomisessa (Bommert 2010, 15-33; Borins 2001, 310-319; Moore & Hartley 2008, 3-20). Tutkimusten mukaan (Basoni 2010; Moore & Hartleys 2008) menestyviä innovatiatioita saataisiin aikaiseksi, mikäli oltaisiin vastaanottavaisempia kansalaisten ideoille ja luotaisiin verkostoja yhdistäviä verkostoja yhdessä uudenlaisen ajattelutavan kanssa (Bommert 2010, 310-319; Eggert & Singh 2009; Stoyko 2006).

Tässä toimintatutkimuksessa kohteena on uuden kuntastrategian toteuttamisen mahdollistavan julkisen organisaation muotoiluprosessin eri vaiheet ja systeemin luominen sellaiseksi, että se osaltaan tukee siirtymistä perinteisestä toimintolähtöisestä rakenteesta tiimiperusteiseksi organisaatioksi ja haastaa perinteisen näkemyksen julkisesta organisaatiosta. Kyseessä on muotoiluprosessin avulla toteutettava palvelutoimintojen muotoilu (business design) yhdistäen liiketoiminnan kehittämisen ja julkisen hallinnan. Lähtökohta on siirtyminen kohti digiajan palvelujohtamista, jossa korostuvat verkostotyöskentely, ketterä ja proaktiivinen päätöksenteko, joustavat tiimit sekä yksilöiden kasvu ja kehittyminen tukemaan organisaation menestymistä (Bums ym. 2006). Kommunikoinnin lisäksi kyse on kunnioituksesta, sitoutumisesta ja luottamuksesta (Klausner 2012). Tulevaisuuden johtamisessa korostuu eri toimijoiden välinen vuorovaikutus ja kaikinpuolinen joustavuus sekä tavoitteiden asettaminen ja ratkaiseminen yhdessä. Johtajalla on monta roolia riippuen kulloinkin vallitsevasta tilanteesta: muutoksenteekijä tai valmentaja kun taas joissain tilanteissa korostuu ohjaajan ja tiennäyttäjän roolit. Samanaikaisesti eri työtehtävissä ammatillista perusosaamista tulee päivittää ja laajentaa, mikä mahdollistaa organisaatiossa asiantuntijoiden kyvyn käsitellä uusia, ennakoimattomia ja paikoin kompleksisia asioita. (Stenros 2014, 53 -54.)

Organisaation uudistaminen on lähtökohtaisesti aina strategiasta ja siihen vaikuttavista toimintaympäristön muutoksista johtuva prosessi. Desertin ja Rizzon (2015) mukaan muotoilun tuominen osaksi julkisten organisaatioiden ekosysteemiä edellyttää johtamista. Organisaatorakenteet ja niihin liittyvät tehtäväroolit ovat vahvasti sidoksissa strategian tavoitteiden kanssa, mikä käytännössä tarkoittaa oikeita ihmisiä oikeissa tehtävissä. Organisaation asemoituminen strategiaa toteuttavaan operatiiviseen toimintaan edellyttää kokonaisuuden tarkastelua avoimesti ja kriittisesti tiedostaen kokonaisuudessa vaikuttavat tekijät osaamisen, kyvykkyyden ja tehtäväkuvien osalta. Organisaatio ei pärjää ilman siinä vallitsevaa kulttuuria ja sen johtamista. Organisaation tulee luoda oma kulttuurinsa tiedostaen mikä se on ja millainen se haluaa olla. Oleellinen osa organisaation kehittämistä ja toimintojen organisointia on tarkastella mitä työtehtäviä on organisaatiossa, mistä työtehtävistä on perusteltua luopua ja mitä uutta tulee luoda eli

työnjaon tarkastelu ja ajanmukaistaminen. (Korhonen & Bergman 2019, 60-61 ; Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg 2019, 60.)

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata yhden uudistuvan organisaation muotoiluprosessi, jossa yhdistyvät julkisen organisaation toimintaympäristölliset haasteet yhdessä palvelumuotoilun hyvää asiakaskokemusta edistävien mahdollisuuksien kanssa. Perusteluna tälle tutkimusaiheelle on se, että julkisessa kontekstissa kuntalainen eli asiakas ja hänen hyvinvointinsa ovat keskiössä. Hyvinvoiva organisaatio mahdollistaa asiakkaiden hyvinvoinnin. Tässä tutkimuksessa organisaation hyvinvoinnin muotoilu mahdollistaa strategisesti järkevän ja asiakasarvoa tuottavan toiminnan organisaation eri prosesseissa ja niiden kautta asiakasarvon tuottamisessa. Kirjallisuuden perusteella hyvinvoinnin muotoilun tavoitteena voidaan todeta olevan sellaisten ratkaisujen löytäminen ihmisen arjessa, joiden avulla ihmisiä tuetaan, heistä välitetään ja mahdollistetaan itsestä sekä lähimmäisistä huolehtiminen. Hyvinvoinnin muotoilu ei ole helppoa tai yksiselitteistä, mutta lähtökohta on tunnistaa ja työstää arjessa olevien toimintojen ja systeemien haasteita sekä löytää ratkaisuja arjen sujuvoittamiseksi. (Keinonen, Vaajakallio & Honkonen 2013, 11-12). Muotoiluajattelua voidaan hyödyntää monin tavoin organisaation eri tasoilla muuttuvissa toimintaympäristöissä ja niihin liittyvässä kehittämisessä. Käytännössä tämä tarkoittaa strategista, systeemistä ja asiakasyhdyspinnan tasoa. Organisaation strategisella tasolla muotoiluajattelua hyödyntämällä määritellään visio ja tavoitteet eli käytännössä organisaation tiekartta (Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg 2019, 55).

” Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients”. (CEO Richard Branson, Virgin Group).

Tutkimusongelman muodostaa organisaation sisäisen muotoiluprosessin tarkastelu sekä muotoiluajattelun soveltuminen julkisten organisaatioiden kehittämisessä. Tutkimuskysymykset ovat:

1. *Miten palvelumuotoilua voi hyödyntää työkaluna uudistuvan julkisen organisaation kehittämisessä?*
2. *Mitkä tekijät ovat onnistumisen kannalta keskeisiä julkisen organisaation kehittämistä tukevassa muotoiluprosessissa?*

1.2 Keskeiset käsitteet

Tutkielman keskeiset käsitteet liittyvät ajanmukaiseen tutkimukseen ja käytännön menetelmäkirjallisuuteen palvelumuotoilun (design service) ja liiketoimintamuotoilun osalta (business design) muotoiluajattelun pohjalta (design thinking) yhdessä organisaatiokulttuurin johtamista koskevan kirjallisuuden kanssa. Keskeisenä punasena lankana toimiva *muotoiluajattelu*-käsite perustuu Cooperin, Jungingerin ja Lockwoodin (2009) esittelemään määritelmään, jonka mukaan strategiaan kytketty muotoiluajattelu ja liiketoiminnan muutos mahdollistaa toimintojen näkyväksi tekemisen sekä todellisen uusien palvelujen tai tuotteiden kehittämisen. Muotoiluajattelun todetaan tulleen osaksi johtamista ja samalla vakiinnuttaen muotoilun merkitystä organisaation haasteiden esille nostamisessa. Nykytilanteen ymmärryksen kautta mahdollistuu uuden luominen tai totuttujen toimintatapojen päivittäminen uudenlaisiin. Yksi tapa toteuttaa tätä on edellä mainittu muotoilu (palvelu-), joka ulottuu organisaation eri tasoihin ja toimijoihin. Luotaessa uutta kulttuuria se tarkoittaa kaikkien organisaation prosessien läpikäymistä ja uudistamista vastaamaan siihen tahtotilaan mihin organisaatiota halutaan viedä. Käytännössä organisaatiokulttuuri on jokapäiväisessä testissä sen onnistumisen osalta arjen vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteissa (Luukka 2018, 95-101). Organisaation menestymiseen vaikuttaa, miten se käyttää olemassa olevia resursseja tai taitojaan asiakasarvon luomisessa, millä tavoin se on ainutlaatuinen tai miten vaikeasti se on jäljiteltävissä. Organisaation toiminnassa asiakasarvon luomisen pohjan muodostaa organisaatiokulttuuri, jossa hankitaan tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan, kehitetään ja luodaan uusia ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin (Slater 1997, 164).

Muuttuvissa toimintaympäristöissä julkisten organisaatioiden tieto- ja osaamistarpeita on tarkasteltu esimerkiksi *Osaamisen ennakointofoorumin Osaaminen 2035 –raportissa* sen pohjalta, että julkisen palvelujen toimintaa määrittävät teknologinen kehitys, verkostomainen ja asiakaslähtöinen toiminta sekä vahvistuva kestävä kehitykseen perustuva ajattelu (Opetushallitus 2019). OECD:n ”*Skills for a High Performing Civil Service* –raportissa (2017) todetaan vahvasti, että julkisen sektorin työntekijät toimivat yhä kompleksisempien haasteiden kanssa yrittämällä vastata odotuksiin yhteiskunnan tuottamia palveluja kohtaan samalla kun toimitaan yhä avoimemmissa ja digiaalisemmissa toimintaympäristöissä. Laihosen (2019) mukaan ”...keskiöön nousee kyky luoda julkista arvoa asiakaslähtöisesti yhdessä kansalaisten ja muiden sidosryhmien kanssa”. Vastaavasti Helen Dickinsonin ja Helen Sullivanin (2014) *Imaging the 21st Century Public service Workforce* – tutkimusraportin mukaan julkisten organisaatioiden haasteiksi ovat nousseet toimintaympäristön ongelmien kompleksisuus, taloudellisten resurssien väheneminen ja teknologisessa kehityksessä mukana pysyminen vaikuttaen näin organisaatioiden kykyyn selviytyä.

Tutkimuksen kohteena on julkisia palveluja tuottava organisaatio, jonka strategiassa korostuu asiakas- ja talousajattelu sekä niiden toteuttamista tukeva organisaatiokulttuuri. Lisäksi oma merkityksensä kokonaisuudessa on sidosryhmien ja muuttuvien toimintaympäristöjen tunnistamisessa sekä niiden vaikutuksen tiedostamisesta organisaation toiminnoissa. Julkisten organisaatioiden kontekstissa merkittävässä roolissa toimivat kuntalaiset, päätöksiä tekevät luottamushenkilöt, kunta (julkinen palvelutuottaja ja valmistelusta vastaavat viranhaltijat) ja media. Kaikki nämä sidosryhmät toimivat omasta kontekstistaan käsin. Lähtökohta sidosryhmien ja niiden tunnistamisessa on toimintaympäristön moninaisuuden tiedostaminen ja ymmärtäminen. Kyseessä on eri sidosryhmien intressien aito tunnistaminen niiden kanssa toteutettavan suoran viestinnän keinoin Mitchellin (1997) toteamalla tavalla. Yksittäisen sidosryhmän huomioimisen sijaan tulee lisäksi ottaa huomioon myös sidosryhmistä muodostuvat uudet intressiryhmät esimerkiksi sosiaalisen median mahdollistamana, jolloin tämän alati muuttuvan kokonaisuuden hallinta edellyttää

strategista toimintatapaa ja ajan hermolla pysymistä. Edellä kirjoitettuun perustuen voidaan todeta, että julkisen sektorin tieto- ja osaamishaasteet ovat osa vallitsevaa yhteiskunnallista kehitystä. Tämä edellyttää työntekijöiltä ja organisaatioilta muiden toimijoiden tapaan kykyä ymmärtää ja kestää muuttuvia toimintaympäristöjä (Laihonen 2018).

2 Organisaation kyvykkyys - toimivat rakenteet ja ketteryys

Tutkimuskirjallisuuden muodostaa uudistuvia organisaatioita (julkiset ja yksityiset) koskeva kirjallisuus. Tutkimuksen aiheesta eli uudistuvan julkisen organisaation muotoilupolusta ei ole suoranaisesti aihetta käsitteleviä tutkimuksia vaan ne ovat lähtökohtaisesti julkisen organisaation uudistustarpeita toteavia sen osalta, että uudistukset lähteävät johtajista (Armenakis, Harris & Feild 1999; Burke 2002; Yukl 2002). Fernandes & Rainey (2006) ovat tutkimuksessaan *"Managing Successful Organizational Change in the Public Sector"* nostanneet esille sen, että julkisen sektorin muutosjohtajien ja muiden muutoksen jalkauttamiseen osallistuvien tulee kiinnittää huomiota seuraaviin tekijöihin: tarve, suunnitelma, organisaation sisäinen muutostuki, johdon tukeminen, toimintaympäristössä vaikuttavien toimijoiden tuki (poliitikot ja keskeisimmät sidosryhmät), riittävät resurssit, uusien toimintatapojen jalkauttaminen sekä organisaatiokulttuurin uudistaminen läpi organisaation.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on nostaa esille uudistuvan julkisen organisaation rakenteen muotoiluprosessi ja siinä onnistumista tukevat tekijät sekä niiden pohjalta kehittämissuhteet ottaen huomioon organisaatiokulttuurissa vaikuttavat tekijät. Julkisjohtamista muuttuvissa toimintaympäristöissä koskevassa tutkimuskirjallisuudessa korostuu organisaation muutosprosessien aikainen jatkuva luottamusta edistävä vuorovaikutus niin organisaation sisällä kuin sidosryhmien kanssa (Abramson & Lawrence 2001; Rosotti 2005; Young 2001). Bingham ja Wisen (1996) mukaan onnistunut toimintaympäristön muutosten edellyttämä uusien toimintatapojen jalkauttaminen on suorassa yhteydessä julkisjohtamisen aktiivisuuteen organisaatiota koskevien muutosten välttämättömyyden viestinnässä. Denhardt & Denhardt (1999) myös nostavat esille paikallisten julkisjohtajien merkityksen kuuntelijoina ja oppijoina sekä reagoijina esille nousseisiin tarpeisiin muutosta tukevan ilmapiirin luomisessa. Osana johdon ja organisaation toimijoiden ymmärrystä korostuu julkisen sektorin uudistumisessa viestittävä strategia ja suunnitelma pelkän muutotarpeen vakuuttelun sijaan. Uudistuvan julkisen organisaation visio tulee saattaa organisaation eri toimijoiden tietoon ymmärrettävästi heti alusta lähtien

selkeiden tavoitteiden ja niiden saavuttamista tukevien toimenpiteiden myötä (Abramson and Lawrence 2001; Lambright 2001; Young 2001).

2.1 Organisaatiokulttuurin johtaminen

Yksittäinen organisaatio ei pärjää ilman siinä vallitsevaa kulttuuria ja sen johtamista. Organisaation tulee luoda oma kulttuurinsa tiedostaen, mikä se on ja millainen se haluaa olla. Lähtökohtaisesti toisen organisaation organisaatiokulttuuria ei voi kopioida, sillä tarkemmin ajateltuna ja tutkittuna organisaatiokulttuuri on kompleksinen ja monitasoinen kokonaisuus, jossa vaikuttavat monet eri tekijät.



Kuvio 1. Organisaatiokulttuurin osatekijät. (Mukaiillen Luukka 2018.)

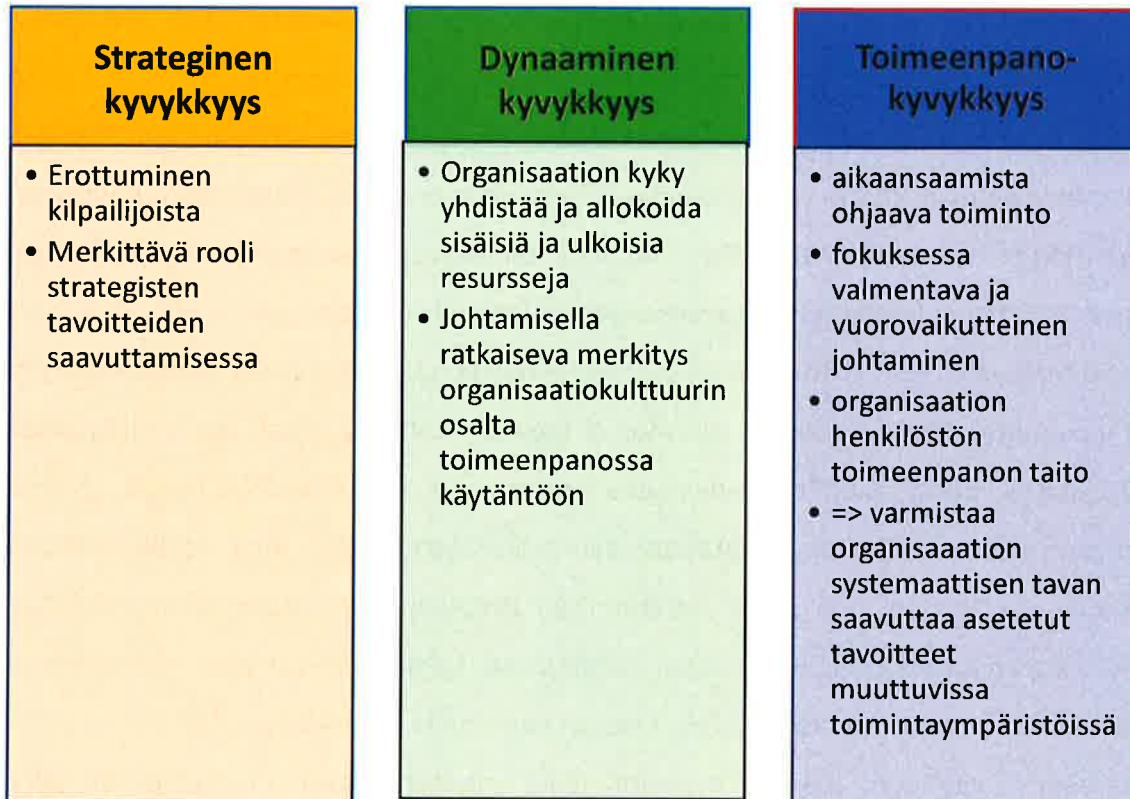
Jokaisen organisaation on luotava oma kulttuurinsa omasta tilanteestaan käsin edellä mainitut tekijät huomioon ottaen. Kulttuurilla on merkittävä rooli organisaation toiminnan kehittämisessä tai ikävimmässä tapauksessa taantumisessa, sillä kulttuuri on

ihmisten toimintojen myötä syntynyt käytäntöjen summa. Organisaatiokulttuuri ei elä, synny tai pysy sopivassa tilassa itsekseen vaan se edellyttää johtamista niin tavallisina kuin muutoksenkin aikoina. Tämä edellyttää johdolta vahvaa tietoisuutta siitä missä tilanteessa organisaatiokulttuurin johtamisen osalta ollaan ja mihin halutaan mennä. Kyseessä on arvojen, asenteiden, toimintatapojen ja merkityksellisten asioiden esille nostaminen yhteisen tilannekuvan ja ymmärryksen luomiseksi. Liian yksisilmäisen ja subjektiivisen tilannekuvan luomiseksi on tarkoituksenmukaista hyödyntää uutta tutkimusta, mutta mahdollisesti myös ulkopuolista asiantuntijaa « kyseenalaistajana » ; miksi asioita tehdään tuolla tavalla tai voisiko asioita tehdä toisin. Nykytilanteen ymmärryksen kautta mahdollistuu uuden luominen tai totuttujen toimintatapojen päivittäminen uudenlaisiin toimintatapoihin ja rakenteisiin. Yksi tapa toteuttaa tätä on edellä mainittu muotoilu (palvelu-), joka ulottuu organisaation eri tasoihin ja toimijoihin. Luotaessa uutta kulttuuria se tarkoittaa kaikkien organisaation prosessien läpikäymistä ja uudistamista vastaamaan siihen tahotilaan mihin organisaatiota halutaan viedä. Käytännössä organisaatiokulttuuri on jokapäiväisessä testissä sen onnistumisen osalta arjen vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteissa. (Luukka 2018 , 95-101.) Organisaatiossa toimivien yksilöiden kyvykkyys vaikuttaa osaltaan vahvasti organisaation uudistumispotentiaaliin ja sen myötä ketteriin strategisiin valintoihin muuttuvissa toimintaympäristöissä.

2.2 Organisaation kyvykkyysjohtaminen

Lähtökohtaisesti organisaatorakenteet ja niihin liittyvät tehtäväroolit ovat vahvasti sidoksissa strategian tavoitteiden kanssa, mikä käytännössä tarkoittaa oikeita ihmisiä oikeissa tehtävissä. Organisaation kyvykkyys on oleellinen osa organisaatiokulttuuria ja siinä vaikuttavia eri kontekstitekijöitä, joilla on suora vaikutus asiakaslähtöiseen palvelutoimintaan ja siinä onnistumiseen. Yksittäisten työntekijöiden osaaminen mahdollistaa koko organisaation sisäisen kyvykkyysjohtamisen. Kyvykkyysjohtaminen organisaation sisäisessä ja ulkoisessa toiminnassa näkyy toimivina rakenteina ja ketteränä toimintana reagoimaan eri tavoin toimintaympäristössä ilmeneviin ja esille tuleviin muutoksiin. Nämä muutokset yhdessä strategian ja kyvykkyysjohtamisen kanssa luo

mahdollisuuksia organisaation toiminnan fokusointiin tavalla, mikä mahdollistaa uusia innovatiivisia toimintatapoja. Organisaatiossa kyvykkyudet tulevat esille eri tavoin ja eri tasoilla. Näiden tiedostaminen ja erottaminen toisistaan on johtamisen kannalta merkityksellistä, jotta varmistetaan tuloksellisuus ja tavoitteiden saavuttaminen. (Parppei 2018, 99-102.)



Kuvio 2. Organisaatiossa eritasoisina vaikuttavat kyvykkyudet. (Parppei 2018 : 100-101.)

Täten organisaation asemoituminen strategiaa toteuttavaan operatiiviseen toimintaan edellyttää se kokonaisuuden tarkastelua avoimesti ja kriittisesti tiedostaen kokonaisuudessa vaikuttavat tekijät osaamisen, kyvykkyiden ja tehtävänkuvien osalta. Konkreettisesti tämä tarkoittaa nykyisen henkilöstön osaamisen ja mahdollisten uuden strategian toteuttamista tukevien esteiden kartoittamista. Toisaalta uudistumisen myötä voidaan mahdollistaa organisaation nykyisille työntekijöille jotain uusia ja työn kehittämistä edistäviä tehtäviä. Strategian tavoitteiden saavuttaminen edellyttää usein uudelleenorganisointia riittävän organisaatiotason osaamisen turvaamiseksi. Joskus saatetaan joutua

henkilöstövähennyksiin, mutta oikealla tavalla hoidettuna kuten osoittamalla henkilöille uusia tehtäviä voidaan muutos hoitaa ilman, että organisaation uudelleenmuotoilu hankaloituu. (Korhonen & Bergman 2019, 58 - 60.)

2.3 Julkiset organisaatiot muutoksessa

Organisaation mukautumiskyvyllä on tutkimuskirjallisuuden mukaan vahva korrelaatio henkilöstön osaamiseen ja organisaation kyvykkyyteen. Perinteisesti julkisia palveluja on tarjottu massana ja rajatulla alueella rajattuna aikana. Julkisen sektorin työntekijöiden läsnäolo on ollut sidottu virastoaikoihin tai systeemin osa on saattanut olla riippuvainen yksittäisen työntekijän tekemisen tahdista tai saavutettavuudesta. Digitaalisaation mahdollistamat toiminnot ovat avanneet myös julkisella puolella uuden pelikentän, mikä käytännössä tarkoittaa asiakkaiden palvelua verkossa tai muulla tavalla monikanavaisesti riippumatta ajasta ja paikasta. Muutos ei tapahdu hetkessä, joten siihen siirtyminen edellyttää organisaatioilta uudenlaista ymmärrystä ja asiakaslähtöisyyttä. Monet organisaatiot ovat lähteneet toteuttamaan digitalisaatiota teknologia edellä törmäten siihen realiteettiin, että uuden kehittämisen lähtökohta on tarjota tai mahdollistaa esisijaisesti asiakkaalle aikaisempaa parempi tai toimivampi ratkaisu. Kehittäminen mahdollistuu yhdessä asiakkaiden kanssa nostamalla ennakkoluulottomasti heidän tarpeensa keskiöön. Julkisilla organisaatioilla yritysten tapaan on todellinen paine uudistaa ja uudistua. Asiakkaan rooli on muuttunut passiivisesta palvelujen vastaanottajasta aktiiviseksi toimijaksi. Ammattilainen ei siis enää omista palvelua vaan asiakaslähtöisyys ja ennen kaikkea positiivinen asiakaskokemus ovat nousseet merkityksellisiksi tekijöiksi kohtaamisen olleessa keskiössä. (Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg 2019, 20-22.)

Yksityisten kuin julkistenkin organisaatioiden menestyminen on riippuvainen organisaation kyvystä reagoida muuttuviin ja toisaalta yksilöllisiin palvelutarpeisiin. Muuttuvien tilanteiden nopeus, ennakoimattomuus ja vaikuttavuus edellyttää organisaatiolta sopeutumista uuteen normaaliin eli alati muutoksen turbulenssissa

oleviin toimintaympäristöihin. Yhdysvaltain armeijassa tästä epävakaasta ympäristöstä käytetään termiä *VUCA-ympäristö* kuvaamaan epävakautta (volatility), epävarmuutta (uncertainty), monimutkaisuutta (complexity) ja monimerkityksellisyyttä (ambiguity). Liikemaailmassa tätä ennakoimatonta ja alati muuttuvaa liiketoimintaympäristöä kutsutaan termillä « uusi normaali » aiheuttaen organisaation johtamiselle ja strategialle uusia haasteita. Käytännössä tämä tarkoittaa joustavuutta ja kykyä reagoida muuttuviin tilanteisiin eli päätöksiä pitää pystyä tekemään ketterästi tiedostaen samalla, että totuttu tapa ratkaista ongelma tai asia ei enää toimi ja on perusteltua tehdä asioita toisin. (Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg 2019, 26-29.) Julkisissa organisaatioissa muutosten turbulenssi on ollut sopeutumista ja mukautumista edellyttävää; rakenteellisia uudistuksia yrittävästä valtakunnanpolitiikasta (esimerkiksi vuonna 2014 Kataisen hallituksen kunta- ja palvelurakennemuutos tai vuodesta 2017 lähtien valmistelussa ollut sosiaali- ja tervyyspalvelumuutos), ilmastonmuutokseen ja niukkeneviin julkisen talouden resurssihin. Tässä muutoksessa julkisella sektorilla tarvitaan ennakoivaa ja proaktiivisesti reagoivaa johtamista, jossa samanaikaisesti turvataan palvelutuotanto vastaten asiakkaiden tarpeisiin yksilöllisesti. Tämä asettaa julkisten organisaatioiden johtamisen ja johtamisosaamisen uudelle tasolle (Kallankari, 27.3.2018).

Organisaation millään tasolla ei voi tyytyä tekemään asioita kuten ennen vaan joudutaan varmistamaan selvyminen yksittäisen työntekijän ja organisaation osalta. Parhaimmillaan menestyminen turvataan kyyvillä oppia ja kehittyä tiedostamaan sekä tunnistamaan vallitsevia heikkoja signaaleja ja proaktiivisesti reagoimaan niihin uudistaen olemassa olevia toimintatapoja. (Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg 2019, 26-29.) Nämä heikot signaalit ovat jotkut tapahtuneet ilmiöt tai asiat, joiden voidaan olettaa olevan merkki tai signaali jostain tulevasta muutoksesta. Niiden voidaan ajatella koostuvan kolmesta eri asiasta, jotka ovat itse ilmiö, signaali kuvan tai palvelun muodossa tai signaaliin vastaanottamiseen liittyvä tulkinta riippuen henkilön omasta maailmankuvasta. (Sitra 2019, 8.). Organisaatioiden johtamisen osalta ollaan « uuden normaalin » myötä tilanteessa, jossa toiminta ja sen suunnitelu tulee perustua « joustavalla kestävyydelle » eli resilienssille. Käytännössä tämä edellyttää Stenrosin

(2014) mukaan juurisyistä lähtevää ideointia perustuen kriittiseen, kestävään, suunnittelustrategiseen ja joukkopohjaiseen ajatteluun uusien innovaatioiden luomisen mahdollistamiseksi yhteistyön kautta.

2.4 Organisaatio ja asiakaskokemus

Edellä todetun mukaan asiakaskokemuksen ja –lähtöisyyden merkitys korostuu digiajan palvelujohtamisessa. Käytännössä tämä tarkoittaa organisaation eri tasoilla tapahtuvaa kehittämistä ollen kiinteä osa organisaation strategiaa yksittäisen projektin sijaan. Digitalisaatio vie tämän asiakaskokemuksen kehittämisen uudelle tavoitetasolle, sillä asiakkaat ovat tietoisuutensa kautta odottavia ja asiakastarpeet saattavat muuttua nopeasti. Vuorineuvos Karhisen (2019) mukaan asiakkaan « vallan kasvu » vaikuttaa vahvasti myös organisaatioiden johtamiseen osoittaen kriittisinä tekijöinä johdon sitoutumisen, asiakaskokemuksen osana organisaation strategiaa ja vahvaa kumppanuutta. Organisaatiossa asiakaskokemuksen kehittäminen seuraavalle tasolle edellyttää tilannekuvan luomista sen omasta lähtötilanteesta niin toiminnallisuuden kuin kyvykkyyden osalta eli mitä, miten ja missä ajassa. Organisaatioilta asemoituminen uuteen asiakaslähtöiseen tilanteeseen edellyttää osaamisen tunnistamista ja tunnustamista. Lähtökohtaisesti on tarkoituksenmukaista hyödyntää substanssiosaamista yhdessä teknologisen osaamisen kanssa. Onnistunut digiajan palvelujohtaminen edellyttää kykyä, taitoa ja riittävää osaamista, jolloin organisaation ketteryydellä ja diversiteetillä on merkittävä rooli edesauttaa positiivista asiakaskokemusta. (Gerdt & Eskelinen 2018, 41-46.)

Asiakaskokemuksen kehittäminen julkisessa palvelutuotannossa toteuttaa myös uutta julkista hallintaa (englanniksi New Public Governance, NPG). Tämän toteutumista julkisissa organisaatioissa osaltaan edesauttaa palvelumuotoilu ja siihen liittyvä sidosryhmädialogi. Näissä eri toimijoiden verkostot eli julkinen hallinto, yritykset ja kuntalaiset toimivat kumppaneina (Pollitt & Bouckaert 2011, 23). Julkisten organisaatioiden tulee muiden organisaatioiden tapaan tiedostaa toimivansa keskellä entistä monimutkaisempaa ja dynaamisempaa toimintaympäristöä. Megatrendit kuten

digitalisaatio, teknologian moninainen kehittyminen, tiedon määrän loputon kasvu, ilmastonmuutos, globalisaatio moninaisine ilmiöineen sekä väestön vanheneminen syntyvyyden vähenemisen rinnalla vaikuttavat samanaikaisesti, mutta eri tasoilla. Yksinkertaisesti voidaan todeta, että verrattuna esimerkiksi pallopeleihin niin tällä hetkellä ei julkisten palvelujen toimintaympäristöissä ole yhdessä sovittuja sääntöjä, jolloin organisaation strategian toteuttaminen edellyttää jatkuvaa arvointia ja uusia peliliikkeitä. Voimme puhua uudesta strategisesta johtamisesta, jossa korostuu jatkuvassa muutoksessa toimiminen, ympäristön epävarmuus ja ennakoimattomuus sekä tarve uudistaa ja uudistua. (Ritakallio & Vuori 2018, 11-15.)

Uutena julkisen hallinnan muotona on keskusteluun viimeaikaisten tutkimusten myötä noussut avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen perustuva Open Government Partnership (OPG), mikä on lähtökohta myös sidosryhmädialogissa ja sen fasilitoimista edistävässä palvelumuotoilussa (de Graaf & Macalay 2016, 986). Open Government Partnership on uusi "Government 2.0" ja omassa kontekstissaan julkisen hallinnon uusi normaali. Tässä on yhtäläillä kyse hallinnan muutoksesta teknologisten innovaatioiden, digitalisaation ja sosiaalisen median läpimurron myötä. Zhang & Al. (2015) mukaan arvonluonti on it-teknologian keskiössä julkisella sektorilla. Tieto on kaikkien saatavilla ja kuntalaisista on tullut tiedon käyttäjien rinnalla myös tiedontuottajia. Samalla he luovat ennakoimattomia ja hallitsemattomia verkostoja muiden kuntalaisten ja järjestöjen kanssa. Tämä haastaa myös päättäjät ja virkamiehet uudella tavalla tuottamaan ja välittämään tietoa yhdessä sidosryhmien kanssa. Asiakaskokemuksella ja sen kehittämisellä on täten merkitystä julkisia palveluja tuottavilla organisaatioilla. Käytännössä asiakaskokemusta kehitetään keskittymällä organisaation prosesseissa kriittisiin pisteisiin siten, että tarkastelun ja arvioinnin kohteena ovat organisaatiossa vaikuttavat eri tekijät – palveluprosessit, työ- ja toimintatavat, kohtaaminen (vuorovaikutus) sekä ennen kaikkea palvelujen sujuvuutta ja positiivista asiakaskokemusta mahdollisesti estävät tekijät. (Tuulaniemi 2016, 26-28).

2.4.1 Julkisen organisaation strategialähtöinen uudistaminen

Julkisen organisaation strateginen uudistuminen tapahtuu muuttamalla organisaation eri osia ja toimintoja siten, että muutos ymmärretään uutena normaalina eli jatkuvana ja luonnollisena tilana. Käytännössä se tarkoittaa, että vaikka organisaation toiminnot pääosin jatkuvat kuten aikaisemmin niin strategisesti merkitykselliset toiminnot ja prosessit läpivalaistaan ja tarvittava uudelleenorganisointumisen toteutetaan muotoilun avulla. Organisaation tavoiteena on tulla toimintakykyisemmäksi vastaamaan toimintaympäristössä ilmeneviin haasteisiin yhdistämällä toimintoja toisiinsa ja luomalla uusia kyvykkyyksiä. (Ritakallio 2018, 86-87.) Lisäksi huomionarvoista on tiedostaa, että henkilön asemoituminen tiettyyn tehtävään tai rooliin sokeuttaa hänen omaa kehittämispotentiaaliaan. Samassa yrityksessä toimiminen on monesti kerryttänyt vahvan osaamispääoman, mutta tämän rinnalla on tärkeää varmistaa organisaation kyky ja tahto kehittyä uudistumistilanteen myötä. Tämä usein mahdollistuu tehtävien uudelleenorganisoinnin ja toisaalta uusien toimijoiden myötä. (Korhonen & Bergman 2019, 90-91.) Julkisen organisaation muutosjohtamista koskevissa tutkimuksissa korostuu vahva johdon ja organisaation ulkoisten ja sisäisten toimijoiden välinen vuorovaikutus, jolla on vaikutusta luottamuksen lisääntymiseen organisaatiossa (Abramson & Lawrence 2001; Rossotti 2005; Young 2001).

3 Uudistuva organisaatio ja muotoiluajattelu

Organisaation tavoitteena muutoksessa on tulla toimintakykyisemmäksi vastaamaan toimintaympäristössä ilmeneviin haasteisiin yhdistämällä toimintoja toisiinsa ja luomalla uusia kyvykkyksiä. Organisaatio voi harjoittaa kestävästä sidosryhmädialogia omassa strategisessa johtamisessaan siten, että se lähtee sidosryhmien tarpeiden kuulemisesta toteuttaen samalla positiivista mainekuvaa ja sidosryhmien uskollisuutta. Johtajilla ja koko organisaatiolla on suuri merkitys sen osalta, miten sidosryhmät otetaan huomioon tai osallisiksi toimintaan. Organisaatiokulttuurin lisäksi tässä vaikuttavat myös kulttuurilliset tekijät. Strandin ja Freemanin (2015) mukaan esimerkiksi pohjoismaista sidosryhmäyhteistyötä kuvaa vahva yhteistyö ja arvon luominen kaikille osapuolille korostaen sekä sosiaalista että ympäristöllistä vastuuta. Esimerkiksi tämän kulttuurillisen lähtökohdan tiedostaminen on oleellista asiakaslähtöisen julkisen organisaation osalta. Kononen (2010) osaltaan toteaa asiakaslähtöisten julkisten palvelujen kehittämisen lähtökohtana olevan luottamukseen ja avoimuuteen perustuva yhteistyö johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden kesken. Hänen mukaansa asiakkaiden osallisuus julkisten palvelujen kehittämisessä on tullut jäädäkseen, mikä tarkoittaa heikkojen signaalien tiedostamista ja tunnistamista asiakasrajapinnoissa. Käytännössä kohtaamme palvelua kaikkialla missä ihmiset ovat ja toimivat eli ihminen tarpeineen on keskiössä, jolloin julkisten palvelujen muotoilu yhdistää organisaation osaamisen ja ihmisten tarpeet. Palveluja tulee myös kehittää jatkuvasti. Tästä syystä on tärkeää, että koko organisaatio saadaan toimimaan asiakaslähtöisemmin ja osaltaan noudattamaan sitä tukevia toimintaperiaatteita. Muotoiluajatteluun perustuvan uudistamisen lähtökohta on uudistetun palvelumallin tuottaminen, jossa ulkoiset ja sisäiset mahdollisuudet kohtaavat yhteiskehittämisen kautta. (Meroni ja Sangiorgi 2011, 23).

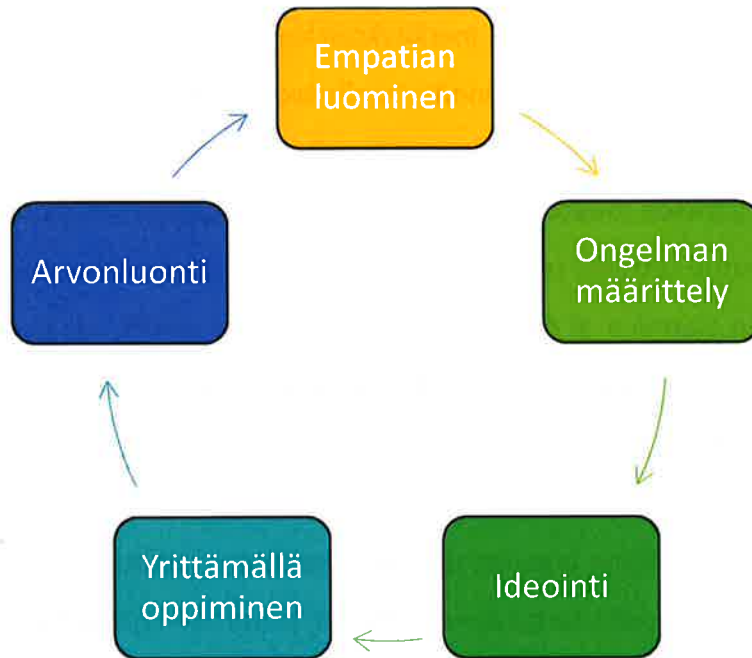
3.1 Organisaation kehittäminen muotoilun avulla

Tim Brownin (2009) mukaan organisaatioiden innovaatioista on tullut selviytymisstrategia, koska talouden painopiste on palvelutuotannossa ja informaation jakamisessa sarjatuotannon sijaan. Suunnittelutyö voi nykyisin koskea esimerkiksi uusia prosesseja, palveluita, vuorovaikutussuhteita, kommunikaatio- ja yhteistyötapoja. Palvelujen ja niiden edellyttämä organisaation kehittäminen muotoilun kautta mahdollistaa moniarvoisuuden, innovatiivisuuden sekä ketterän resurssien taloudellisen ja toiminnallisen yhdistämisen. Teknisen suorituksen sijaan mahdollistuu aitous ja kokemuksellisuuden kautta tunteiden mukaan ottaminen sinällään rationaaliseen valmisteluun ja päätöksentekoon. Muotoilun johtamisessa lähtökohta on aina arvon tuottaminen organisaatiolle, asiakkaille ja muille sidosryhmille. (Krepal 2018; viitattu 26.6.2018.). Työ- ja elinkeinoministeriön (2013) mukaan käyttäjien palvelukokemuksen parantaminen julkisella sektorilla on mahdollista muotoilun avulla samalla kun voidaan vähentää palvelujen kustannuksia. Muotoilun hyödyntäminen johtamisen työkaluna ja päätöksenteossa on vielä vähäistä, koska muotoilun hyödyntäminen edellyttää organisaatiolta ohjausta ja johtamista. Kehittämistyön tulisi täten kohdentua strategisten tavoitteiden toteuttamiseen irrallisten kekkilujen sijaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 82-83).

Organisaation muotoiluprosessi perustuu siihen periaatteeseen, että on määritelmäkä tahansa niin kehittäminen lähtee ihmisistä ja heidän tarpeistaan. Arne Van Oosterom (2009) toteaa, että palvelumuotoilu voi olla tehokas työtapana ainoastaan, jos organisaation ylin johto on sitoutunut palvelumuotoilun hyödyntämiseen. Hyvä strategia, sen toteuttamista tukeva tutkimus, luovuus ja kokonaisvaltainen lähestymistapa mahdollistavat onnistuneen muotoiluprosessin. Lähestymistapa vaatii usein toimiakseen myös muutoksia organisaation yleisessä ajattelutavassa sekä kulttuurissa. Muotoiluajattelussa iso haaste tai ratkaistava ongelma pilkotaan pienemmiksi osiksi, jolloin analysoiminen on ymmärrettävämpää ja hallittavampaa. Muotoilun johtaminen perustuu selkeään tehtävänantoon, osallisuuteen, tavoitteeseen, malliin ja sen arviointiin. Organisaatiotason muotoiluajattelun juurruttaminen lähtee esimiestyöstä ja parhaimmillaan se toteuttaa

valmentavaa johtajuutta ja tunneällyn merkityksen korostamista. Strategiatasolla voi olla kirjattuna monia asioita, mutta käytännön tasolla teot eivät aina kohtaa. Muotoiluajatelu mahdollistuu kannustavassa, avoimessa ja pelkovapaassa työilmapiirissä. Dynaamisissa toimintaympäristön muutoksissa vaaditaan organisaatiolta proaktiivista toimintatetta, mikä toteutuu ketterän ja joustavan kehittämisen kautta. Tämä puolestaan mahdollistuu kriittisen ajattelun ja ongelmien hahmottamisen myötä, idean syntymisen ja sen pohjalta innovoimisen kautta suunnitteluun ja yhteistyössä tapahtuvaan toteutukseen. (Stenroos 2014, 38-43.)

Johtamisella on vahva yhteys organisaatioiden palveluiden kehittämiseen. Perinteisesti on palveluja tarkasteltu pelkistettyinä systeemeinä, joissa käyttäjät ja henkilökunta toistavat toimintojaan säännönmukaisesti. Päätökset muutoksista on johdettu usein ylhäältä alas, jolloin ei välttämättä ole riittävästi aikaa ja tilaa palveluiden jatkuvaan kehittämiseen. Julkisiin palveluihin liittyvä johtaminen on kuitenkin alkanut saada ihmiskeskisempiä piirteitä, joissa myös asiakkaan ja työntekijöiden näkökulmat alkavat nousta esiin. (Blackmon 2010, 107.) Muotoiluprosessin johtaminen palveluissa – teema kokonaisuudessaan yhdistää humanin ymmärryksen ja voitontavoitteluun perustuvan liiketoiminnan tai kustannustehokkaiden julkisten palvelujen tuottamisen yhteiseen hyvään ja osapuolille arvonluontia tuottavaan prosessiin. Palvelumuotoilua hyödyntävissä prosessissa on viisi keskeistä tekijää riippumatta millä työkaluilla prosessi toteutetaan eli ongelman määrittely, ideointi, yrityksen ja erehdyksen kautta oppiminen, arvonluonti ja empatian luominen. (Helen 2018.) Käytännössä Gloppenin (2009) mukaan palveluinnovaatioiden kehittäminen muotoilun keinoilla edellyttää useimmiten uudenlaista ajattelutapaa ja asennetta silloin, jos organisaatio haluaa omaksua muotoilulle tyyppisiä menetelmiä. Uudistuvan julkisen organisaation tahtotilan ollessa muotoilutyökalujen hyödyntäminen toiminnassansa edellyttää se tiivistä yhteistyötä organisaation johdon ja työntekijöiden kesken.



Kuvio 4. Palvelumuotoiluprosessin osatekijät. Mukailten Suvi Helèn 22.9.2018

3.2. Muotoiluajattelu

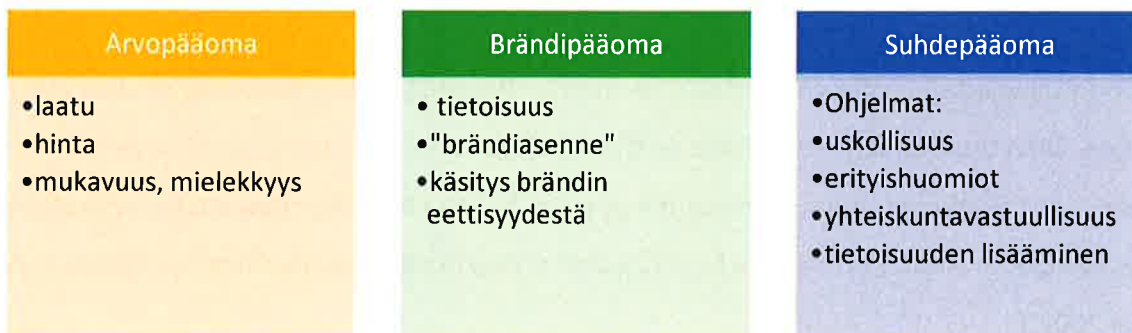
Muotoiluajattelun (design thinking) kautta mahdollistuu moniarvoisuus, innovatiivisuus ja ketterää resurssien taloudellinen ja toiminnallinen yhdistäminen. Muotoiluajattelussa lähtökohta on aina arvon tuottaminen paitsi yrityksen liiketoiminnalle myös asiakkaille ja muille sidosryhmille. (Stenroos 2018, 38-4 ja Helen 2018). Asiakasarvon tuottaminen ja sen ymmärrys ovat niin julkisten kuin yksityistenkin organisaatioiden toiminnan peruslähtökohta. Moninainen ja globaali toimintaympäristö mahdollistaa monin tavoin uudenlaisten toimintojen kehittämisen asiakaslähtöisiä vaihtoehtoja esille tuoden ja ennakkoimattomia vaihtoehtoja mahdollistaen. Kyseessä on esille tulleen ratkaistavan asian haltuunotto viivytyksettä siten, että keskiössä on palvelu tai tuotetta käyttävä asiakas ja mahdollisesti moninaisten yritysten ja erehdysten kautta prototyyppisiä tai toimintamalleja luoden päästään toivottuun tai jopa ennalta-arvaamattomaan lopputulokseen. (Brown 2008, 90-91.)

Organisaatio menestymiseen vaikuttaa, miten se hyödyntää käytössään olevia resursseja tai osaamistaan asiakasarvon luomisessa, millä tavoin se on ainutlaatuinen tai miten se

on vaikeasti jäljiteltävissä. Organisaation toiminnassa asiakasarvon luomisen pohjan muodostaa organisaatiokulttuuri, jossa hankitaan tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan, kehitetään ja luodaan uusia ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. (Slater 1997, 164.) Nykypäivän verkostoituneessa yhteiskunnassa myös julkiset organisaatiot ovat joutuneet tiedostamaan asiakasarvon luomisen eli asiakasorientaation keskeiseksi bränditekijäksi. Brändin rakentaminen perustuu vahvaan kuluttaja- ja asiakasymmärrykseen. Liian moni vielä vähättelee asiakasorientoituneen toiminnan merkitystä. (Keller 2013, 143).

”Asiakaslupauksen avulla ilmaistaan, miten yritys tuottaa asiakkaalle yliverstaista arvoa. Asiakaslupaus on yrityksen sisäisen ja ulkoisen toiminnan väline. Yrityksen sisällä se auttaa koko henkilöstöä paneutumaan asiakkaan vaatimuksiin. Ulkoisesti se on väline yrityksen asemointiin asiakkaiden mielissä. Asiakaslupauksen tulisi olla yrityksen keskeinen toimintaa ohjaava periaate”. (Kuusela ja Neilimo: 2010.)

Rust, Zeithaml ja Lemon (2004) määrittelevät asiakaspääoman keskeiseksi arvoksi asiakastoiminnan osalta. Tämä asiakaspääoma koostuu kolmesta keskeisestä osatekijästä arvopääomasta, brändipääomasta ja suhdapäomasta.



Kuvio 5. Asiakaspääoman osatekijät (Rust, Zeithaml ja Lemon 2004)

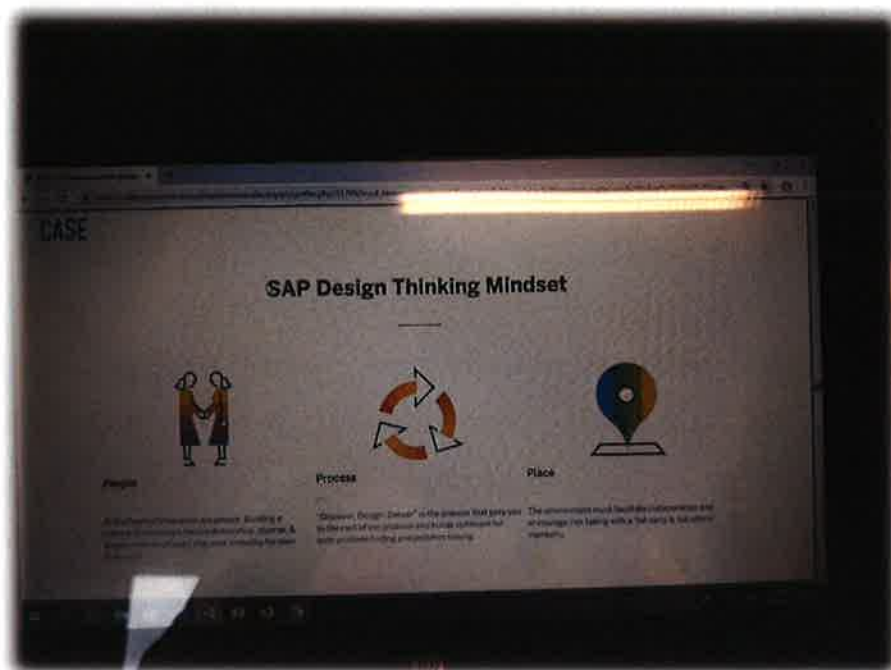
Palveluja tuottavan julkisen organisaation keskeisimpiä onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat sen antamat arvolutaukset asiakkailleen eli mitä julkisen sektorin toimija

(kunta) on tarjoamassa asiakkailleen. Käytännössä tämä tarkoittaa palvelujen kuvaamista, käyttötarkoitusta, hyötyä asiakkaalle sekä tuotteen tai palvelun erottautumista muista eli ainutlaatuisuutta. (Tuulaniemi 2016, 32-33.)

Digitalisaatio on omalta osaltaan mullistanut perinteiset julkiset toiminnot asiakkaan ha-
luamissa palveluissa edellyttäen uusia palveluratkaisuja. Asiakasta käytännössä kiinnos-
taa se, miten hän saa tarpeensa tyydytetyksi tai ongelmansa ratkaistuksi sujuvasti ja hä-
nelle sopivalla tavalla. Elämme siis asiakkaan aikakaudella, jonka ymmärtäminen koko
organisaatiossa on välttämätöntä. Julkisen sektorin asiakkaat ovat omassa arjessaan te-
kemisissä myös uudenlaiseen liiketoiminta-ajatteluun perustuvien yritysten kanssa.
Näistä esimerkkeinä alustatalouteen perustuva huoneistonvuokraus *air bnb* tai taksitoi-
mintaa harjoittava *Uber*, jotka eivät liiketoimintansa mahdollistamiseksi tarvitse erillisiä
toimistotiloja tai kalustoa ja asiointi tapahtuu digitaalisesti. Tavallisesta kuluttajasta voi
halutessaan tulla yrittäjä, joka haastaa perinteisiä palveluja tuottavia yrityksiä. Tämän
tiedostaminen on oleellista myös julkisia palveluja tuottavissa organisaatioissa.

*“ Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the de-
signer’s toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the re-
quirements for business success.”* (Tim Brown, CEO of IDEO)

Muotoiluajattelun ydin on tuottaa uudenlaisia ratkaisuja, joiden keskiössä on aina ihmi-
nen. Siinä toteutetaan luovaa sekä empatiaan ja yhteistyöhön perustuvaa ongelmanrat-
kaisua. Palvelumuotoilun menetelmiä voidaan käyttää aina kun luodaan tai kehitetään
palveluja, tavaroita, prosesseja tai strategioita. Keskiössä on kohtaaminen. (Coldstein &
al 2002.)



Kuva 1. Case: SAP-Design Thinking Mindset. (Helèn 2018: 25)

Muotoiluajattelu toimii strategisena muutosjohtamisen työkaluna. Palvelumuotoilun avulla mahdollistetaan muotoiluajattelu ja sen menetelmien hyödyntäminen palvelujen ja tuotteiden kehittämisessä siten, että käytetään yhteistyöhön perustuen erilaisia menetelmiä ja välineitä. Molemmissa on kuitenkin kyse ensijaisesti asenteellisesta muutoksesta eli siirtyminen pois silomaisuudesta systemaattiseen yhteistyöhön, asiakaskeskisydestä ihmiskeskisyyteen ja yksittäisten virheiden osoittamisesta kokeiluihin. (Helen 2018, 2-35.)

3.3 Uudistuvan organisaation muotoiluajattelun avaintekijät

« *Find right problem to solve (design the right thing) and then right solution to the problem (design things right)* ». Muotoiluajattelun ajatellaan olevan rinnasteinen analyyttiselle ajattelulle, joka lähtökohtaisesti perustuu ennalta määriteltyyn tavoitteeseen ja sen saavuttamista tukevaan rationaaliseen tietoon. Muotoiluajattelussa sen sijaan lopullinen tavoite ei ole läheskään aina selvä ja prosessi voi olla moninainen

ja sen voidaan todeta mahdollistavan « viheliäisten ongelmien » osoittamisen ja niihin ratkaisujen hakeminen. Organisaatiotasolla tämä tarkoittaa isomman haasteen pilkkomista pienemmiksi ja ymmärrettäviksi osiksi sen sijaan, että kerättäisiin analyyttistä dataa käytännöstä irrallisina tiettyyn hetkeen sidottuina informaation lähteinä. (Hawryskiewycz 2013, 15-18).

Dan Hill (2012) näkee, että strateginen lähestymistapa nähdään laaja-alaisempuna kokonaisuutena, joka ottaa myös organisaation kulttuurin ja toimintaympäristön tarkasteluun kehittämisen kohteena. Muotoilun mahdollisuudet ovat lopulta sidoksissa organisaation rakenteellisiin kysymyksiin. Onnistuneita lopputuloksia voidaan saavuttaa, kun muotoilu aletaan nähdä strategisena resurssina ja toimintatapana. Olennaista on se, että kehitystyötä johdetaan pitkäjänteisesti organisaation sisällä. Toinen lähestymistapa kytkeytyy vahvasti Gloppenin (2009) esittämään palvelumuotoilujohtamisen ajatukseen, jossa muotoiluajattelua voidaan hyödyntää monin tavoin organisaation eri tasoilla muuttuvissa toimintaympäristöissä ja niihin liittyvässä kehittämisessä. Käytännössä tämä tarkoittaa strategista, systeemistä ja asiakasyhdyspinnan tasoa. Organisaation strategisella tasolla muotoiluajattelua hyödyntämällä määritellään visio ja tavoitteet eli käytännössä organisaation tiekartta. Tätä toteuttamaan luodaan systeemisellä tasolla organisaation toimintatavat ja samalla myös kehitetään organisaatiokulttuuria luoden linjauksia ja toimintaperiaatteita varmistamaan hyvä asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys palvelujen tuotamisessa. Asiakasyhdyspinnassa on kyse asiakkaan palvelupolun sujuvudesta ja siinä onnistumista tukevista kontaktipisteistä, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen. Kaikilla tasoilla voidaan puhua vuorovaikutuksesta asiakkaan ja palvelutuottajan välillä sekä organisaation sisällä. (Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg 2019, 54-56.)



Kuvio 6. Muotoiluajattelu yrityksen eri tasoilla. (Mukaillen Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg 2019, 55)

Palvelumuotoilua ja muotoiluajattelua voidaan siis hyödyntää monipuolisesti paitsi suoraan asiakkaisiin kohdentuvassa liiketoiminta- ja palvelukehittämisessä niin myös organisaation sisäisessä elämässä, jolla on vaikutusta sekä yksilö- että yhteisötasolla. Tarkasteltaessa organisaation sisäisiä prosesseja ja niihin liittyviä tekijöitä. Tämän lisäksi voidaan todeta, että muotoilun avulla edistetään kehittämistoiminnan vaikuttavuutta ja prosessien läpinäkyvyyttä. Henkilöstöressurssien tarkoituksenmukainen käyttö ja työntekijäkokemuksen vahvistuminen ovat myös fokuksessa. Juuri työntekijäkokemuksen vahvistumisella on tärkeä rooli organisaatiokulttuurin ja siinä vaikuttavien prosessien kehittämisessä, sillä kohdattu ja kuulluksi tullut työntekijä osaltaan edistää asiakaslähtöistä palvelukulttuuria ja työnantajakuva. Tärkeätä on myös roolitusten ja työprosessien selkeytyminen yhdessä sisäisen ja ulkoisen viestinnän kanssa. (Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg 2019, 155-156.) Täten on huomionarvoista uudistustilanteessa kiinnittää huomiota eli toisin sanoen antaa tilaa myös negatiivisille tunteille ja niiden käsittelylle luonnollisena osana muutosta sekä siihen liittyviä psykologisia ja yhteisöllisiä reaktioita. Muotoiluajattelussa on tärkeitä tietää ja tiedostaa

nimeomaan ihmisten tunteet samalla kun toimitaan strategian tavoitteiden mukaisesti asiakas- ja talousajattelupohjaisesti.

Organisaation toiminnan uudistamisen lähtökohta on muuttaa olemassa olevaa eli muokkaamalla kehittää, mikä lähtökohtaisesti on usein haastavampaa kuin päästä aloittamaan puhtaalta pöydältä. Organisaatiokulttuurilliset tekijät ja niissä toimivat ihmiset kulkevat mukana. Kun lähdetään muotoilemaan nykyistä organisaatiota rakenteiltaan sellaiseksi, että se palvelee uutta tahtotilaa mahdollisimman hyvin, edellyttää se konkreettista ja näkyväksi tekemistä työntekijän näkökulmasta. Olemassa olevien rakenteiden tarkoituksenmukainen muuttaminen on työntekijälähtöisempää sen sijaan, että organisaatiossa kaikki laitetaan kerralla uusiksi. Organisaation osalta voidaan myös puhua uudesta normaalista silloin kun muutos rakenteissa on jatkuvaa mahdollistaen samalla aikaisemman tiedon ja osaamisen hyödyntämisen sekä uudistumisen. Organisaation muotoiluprosessi edellyttää aina alkuun nykytilan syvällistä tarkastelua organisaation eri tasoilla ja niiden prosesseissa – kuka, mitä ja miksi. Tämän jälkeen edetään vahvuuksien kautta kohti haluttua tahtotilaa, tehokkuutta tai asiakaslähtöisyyttä eli uusi prosessi hyödyntää vanhoja hyväksi ja toimivaksi koettuja asioita. Uudistettaessa organisaatiota muotoilemalla voidaan prosessi toteuttaa noudattaen seuraavia pääperiaatteita : kaikki ei oleellisesti muutu, toimivat elementit pysyvät samana, tiedostetaan mikä oikeasti muuttuu ja miten parhaiten hoidamme muutoksen. Edellä mainittujen asioiden tiedostamisen myötä fokusoidaan uudistamistoiminnot sellaiseen mikä ei toimi sen sijaan että muutetaan kaikki olennaisen ja välttämättömimmän sijaan. (Ritakallio & Vuori 2018, 95-109.) Puhutaan sitten yksittäisestä organisaatiosta tai koko yhteiskunnasta niin ennakoimattomissa ja moninaisissa haasteissa niiden « ratkaiseminen » edellyttää uudenlaista asennetta ja uusien toimintatapojen kehittämistä vastata näihin viheliäisiin haasteisiin. (Boyer, Cook & Steinberg 2011, 19.)

4 Julkisen organisaation muotoiluprosessin toimintatutkimus

Tämän toimintatutkimuksen kohteena on uuden kuntastrategian toteuttamisen mahdollistavan julkisen organisaation muotoiluprosessin eri vaiheet ja systeemin luominen sellaiseksi, että se osaltaan tukee siirtymistä perinteisestä toimintolähtöisestä rakenteesta tiimiperusteiseksi organisaatioksi ja haastaa perinteisen näkemyksen julkisesta organisaatiosta. Kyseessä on muotoiluprosessin avulla toteutettava organisaation muotoilu (business design) yhdistäen strategian mukaisesti sujuvien palveluketjujen kehittämisen ja julkisen hallinnan. Lähtökohta on siirtyminen kohti digiajan palvelujohtamista, jossa korostuvat verkostotyöskentely, ketterä ja proaktiivinen päätöksenteko, joustavat tiimit sekä yksilöiden kasvu ja kehittyminen organisaation menestymisen tukena (Bums & al. 2006). Kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus.



Kuvio 7. Uudistuvan julkisen organisaation strategialähtöinen muotoiluprosessi

4.1 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa tutkimusprosessissa tutkijalla on keskeinen rooli hänen hankkiessa tietoa tutkittavien luonnollisessa ympäristössä. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus on kuvailevaa tutkimusta, jossa prosessin merkitys korostuu. Tietoa analysoidaan induktiivisesti pääättelemällä eli yksittäisen havaintojoukon kautta muodostetaan yleistys samoin kuin merkityksen antamisella on laadullisessa tutkimuksessa merkittävä rooli (Bogdan ja Biklen 1992, 29-33). Laadullisen tutkimuksen yksiselitteinen määrittely on hankalaa siitä syystä, että menetelmää ei voi yksiselitteisesti määrittellä eikä sen aineistoa kvantitatiiviseen (määrälliseen) tutkimukseen verrattuna saa numeeriseen muotoon. Molempia sekä määrällistä että laadullista tutkimusta koskettavat yleiset tutkimukselliset periaatteet kuten edellytys havaintojen toistettavuudesta ja saatujen tulosten perustelemisesta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 30-31).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan lähtökohtaisesti ihmisten elämää, käyttäytymistä, yhteisöjä ja niissä tapahtuvaa vuorovaikutusta saada aineistosta moninaisesti vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena saada aineistosta vastauksia miksi jokin tietty asia tai ilmiö on olemassa sekä uusia löydöksiä, jotka eivät olisi tulleet esille kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin. (Willberg 2009). Kantolan (2019) mukaan tutkija toimii aineiston tulkitsijana samalla kun aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi muodostavat tiiviin kokonaisuuden.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on osoittaa palvelumuotoilun soveltuvuus julkisen organisaation uudistamiseen, tämän muotoiluprosessin eri vaiheet sekä siinä onnistumista tukevat tekijät. Kyseessä on toiminatutkimus, jossa peruslähtökohta on toimintaympäristön muutoksiin ja uuteen koko organisaation strategiaan perustuva organisaation uudistaminen ja systeemin luominen osallisuuden ja valmentavan esimiestyön avulla. Toimintatutkimuksessa lähtökohtaisesti tutkitaan ja samalla yritetään muuttaa olemassa olevia käytäntöjä etsien samalla ratkaisuja esimerkiksi organisatorisiin ongelmiin osallistamalla toimijoita aktiivisesti prosessin aikana. (Kuula, A. Viitattu 12.12.2019). Tämä toi-

mintatutkimus perustuu Lewinin ”spiraalimalliin”, jossa hän määritteli toimintatutkimuksen olevan vaiheittain etenevä spiraali eli jatkuva sykli (toiminnan suunnittelu, muutoksen toteutus, muutosten vaikutusten seuranta ja arviointi). Lewinin lähtökohtana oli ajatus siitä, että sosiaalista tilannetta voidaan parhaiten ymmärtää siten, että tilannetta ensin yritetään muuttaa ja sen jälkeen muutoksen vaikutusta arvioidaan. (Toikko & Rantanen 2009, 66-67). Tämä toimintatutkimus on toteutettu nojaten kyseiseen Lewinin spiraalimalliin. Tavoitteena on kuvata yhden asiakasyhdsypinnassa toimivan julkisen organisaation strategialähtöinen ja palvelumuotoilua soveltava sekä osallisuuteen perustuva muotoiluprosessi.

Aikaisempaa tutkimusta ei suoraan tässä aihekontekstissa ole tehty, vaan lähellä olevat tutkimukset keskittyvät lähtökohtaisesti organisaation uudistamiseen perinteisemmästä kontekstista käsin. Yksittäisiä opinnäytetöitä on laadittu lähinnä taideteollisella puolella koskien muotoilun hyödyntämisen mahdollisuuksista liiketoiminnassa. Lähellä tutkimuksen aihepiiriä ovat johtavien palvelumuotoiluyritysten ajankohtaiset blogi- ja asiakastarinakirjoitukset koskien organisaatiomuotoilua ja sen vaikutusta asiakaskokemukseen (Soile Roth, Gofore 2018), liiketoimintamuotoilusta ja siihen liittyvästä edelläkävijyydestä (Veikko Törrönen, Kreapal 2018) ja uudentyyppisen organisaation muotoilumallista (Deloitte). Näissä kaikissa yhteinen nimittäjä on organisaatioiden asemoituminen asiakkaan aikakaudelle digiajassa. Käytännössä siten, että organisaatio toimintaa ohjaa sen strategia, jonka perustan luovat organisaatiokulttuuri ja siinä vaikuttavat arvot.

Vuonna 2016 Bersin by Deloitte tutki *Human Capital* -trendejä globaalisti neljättä vuotta peräkkäin tutkimuksen kattaessa 130 maata ja yli 7000 ylimmän johdon edustajaa ja HR-johtoa. Keskeisimpinä puheenaiheina ja organisaatioiden ajankohtaisina asioina nousivat keskusteluun "uusi organisaatio" ja organisaation muotoilu, johtaminen ja yrityskulttuuri kirjoittaa Susanna Rantanen blogissaan (Suomen Yrittäjät 09.03.2016). Kyseisessä tutkimuksessa esiteltiin uudenlainen organisoitumismalli, tiimien verkosto (englanniksi networks of teams). Tässä toimintamallissa työntekijät ovat organisaation resursseja, esi-

miestyö perustuu valmentavaan esimiestyöhön ja organisaation kyvykkyyksien motiivointiin. Operatiivisella tasolla organisaation prosessien tehtävänä on varmistaa tavoitteiden saavuttaminen tiiminä huolehtien samalla myös yksittäisten työntekijöiden suoriutumisesta ja palautteen antamisesta. Organisaation onnistumisen takaamiseksi vastuiden jakamisessa korostuvat kyvyt, potentiaali ja osaaminen suhteessa strategisiin tavoitteisiin, jolloin myös resurssit liikkuvat ketterästi. (Rantanen 2016). Tämä korostaa toimeenpanokyvyn eli edellä kerrotun volition merkitystä.

Asiakkaat ovat palvelujen tuottajien keskeisiä kumppaneita, jotka osaltaan vastaavat esimerkiksi julkisella puolella ei-lakisääteisten palvelujen päättymisestä ja pysymisestä tarjonnassa. Organisaation ymmärtäessä avainasiakkaiden ja heidän keskinäisten verkostojensa merkityksen pystyy se ottamaan asiakasarvon luomisen huomioon suunnittelu- ja tuotantotiimeissä sekä hyödyntämään sitä palvelun ja brändin rakentamisessa, asiakasääni tulee kuulluksi - (VOC: Voice of the Customer). (Donaldson, Ishii & Sheppard 2006, 174.) Palveluissa ja niiden käytössä konkretisoituvat asiakaskokemukset vaikuttavat miten palvelu menestyy, ei palvelu pelkästään palveluna. Arvopohjainen palvelulogiikka tarkoittaa asiakaslähtöistä toimintamallia, jossa toimintaa ohjataan tuotannollisten tekijöiden (tuottavuus, taloudellisuus ja tehokkuus) rinnalla myös heterogeenisten tekijöiden eli asiakastarpeiden ja -odotusten pohjalta. (Mitronen ja Rintamäki 2012, 176–177).

4.2 Tutkimuksen toteutus

Toimintatutkimuksen kantaisä sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1899-1947) määritteli toimintatutkimuksen vaiheittaisen prosessin eli toiminnan suunnittelun, muutoksen toteutuksen sekä muutosten vaikutusten seurannan ja arvioinnin. Täten toimintatutkimukselle on tyypillistä, että tutkittavat ja tutkija ovat aktiivisia yhteistyötoimijoita, keskiössä ovat ratkaistavat ongelmat sekä fokuoiti käytäntöön. (Kuula A. Viitattu 12.12.2019).

Tämän toimintatutkimuksen viitekehyksen muodostaa kunnanvaltuuston hyväksymän kuntastrategian (2018 – 2025) tavoitteet ja palvelualueen toimintojen eli käytännössä

organisaation muotoilu niiden toteuttamista vastaavaksi. Lähtökohta on kuvata uudistuvan organisaation muotoilupolku mukailen asiakkaan palvelupolku eteenpäin uudistuvassa organisaatiossa seuraavaan vaiheeseen. Uudistuvan organisaation muotoiluprosessin toteutus on moninainen ja kuten edellä aikaisemmin todettu eri osatekijöistä koostuva kokonaisuus. Prosessi pilkotaan palvelumuotoilumenetelmin seuraavasti:



Kuvio 8. Uudistuvan julkisen organisaation muotoiluprosessin vaiheet ja toimintatutkimuksen vaiheittainen prosessi (mukaillen Helén 2018 ja Toikka & Rantanen 2009)

4.2.1 Organisaatikonseptin kuvaus

Tässä tutkimuksessa keskeisenä teemana on organisaation ymmärryksen edistäminen asiakaslähtöisestä asenteen ja palvelukokemuksen edistämisen myötä osana palveluiden tuottamista osallistamalla palvelualueen johtoryhmää ja tehtäväalueiden esimiehiä. Tämä perustuu olettamukseen siitä, että organisaation eri tasojen yhteinen ymmärrys tarjotuista palveluista prosesseina sekä niissä vaikuttavista eri osatekijöistä ja vaiheista koostuvana kokonaisuutena tukee asiaskaslähtöisen asenteen syntymistä. Kaiken lähtökohtana on ymmärryksen luominen siitä, että asiakaskokemus perustuu asiakkaan kokemaan palvelupolkuun. Palvelu on yksittäinen prosessi, kun taas palvelulähtöinen ajattelu on monen tekijän muodostama kokonaisuus organisaation eri tasoilla. Palvelulähtöinen ajattelu ei ole pelkästään ulkoinen asia vaan se on edellytys prosessien toimivuudelle

osana organisaation sisäistä systeemiä ja siinä tapahtuvia kohtaamisia. (Kamila 2019). Lukan (2019) mukaan organisaatorakenteella on iso merkitys organisaatiokulttuurin muotoutumisessa, mikä taas mahdollistuu sisäisesti toimivan ja systemaattisen esimies-työn kautta. Tässä organisaation muotoiluprosessissa oli tavoitteena varmistaa organisaatio, joka toteuttaa vahvaa sekä sisäistä että ulkoista kumppanuutta. *”Palvelu tarkoittaa toimintaa tehtynä jonkun toisen hyväksi”* (Ahonen 2017, 15).

Yksittäisen palvelualueen organisaatorakenne noudattaa lähtökohtaisesti konsernin organisaatorakennetta. Organisaatiossa tulee mennä toiminnot, ei rakenteet edellä. Tarkasteltaessa organisaation muotoiluprosessia, tulee se kytkeä olemassa olevaan kontekstiin ja siinä vaikuttaviin eri tekijöihin. Tässä tutkimuksessa vahvan toiminnallisen perustan muodostaa kuntastrategia kunnan toimintaa ohjaavana suunnannäyttäjänä vaikuttaen sekä poliittisessa että strategiaan perustuvassa operatiivisessa päätöksenteossa. Paunin (2015) mukaan kuntastrategiansa kautta kunta toimii monitoimijaisessa roolissa edistäen kuntalaisten hyvinvointia palvelujen järjestämisen kautta, edistämällä kunnan veto- ja pitovoimatekijöitä elinvoimaisuuden takaamiseksi sekä toimien moninaisissa julkisissa sekä julkisten ja yksityisten yhdyspintojen kumppanuusverkostoissa. Täten kuntastrategialla on merkittävä rooli muuttuviin toimintaympäristöihin reagoimisessa ja ennakkoivassa toimintaotteessa.

4.2.2 Käytetyt työkalut ja menetelmät

Tutkimusaineiston muodostaa haastattelu (tiimivalmentaja / ohjaustiimit ja johtoryhmä), Nina Rinne (Sitomo oy; www.sitomo.fi) erityisesti koskien ohjaustiimien ja palvelualueen johtoryhmän alkuvalmennuksen toteutusta suhteessa uudistuvan organisaatioon muotoutumispolkuun ja näkemykseen organisaation lähtötilanteesta ja siinä vaikuttavista tekijöistä. Alkuvalmennukset toteutettiin tarkoituksella siten, että tehtäväalueiden valmennukset olivat ennen palvelualueen johtoryhmän valmennusta. Noin 8 kuukauden ohjaustiimien muotoutumisen toiminta-ajan jälkeen toteutettiin ohjaustiimien jäsenille ja palvelualueen johtoryhmälle sähköinen teemakysely Survepal-työkalulla pohjautuen

avaintulosindikattoreihin (KPI). Ko. kyselyn keskeisimmät tulokset käsiteltiin ”*ohjaustiimien kokoontumisajossa*” toimintakauden päätteeksi. Siellä esille nousseet kehittämisedotukset tulevan toimintakauden suunnittelun pohjaksi ovat osa tutkimusaineistoa. Osana KPI-mittareita teetettiin uusintakysely ohjaustiimien jäsenille organisaation muotoiluvaiheen toimenpiteiden vaikutusten osalta.

Tutkimusaineiston koonnissa hyödynnetään palvelumuotoilutyökaluja eli tässä Lean Service Creation-työkaluja (LSC), jotka perustuvat Futuricen vuosina 2013-2017 kehittämään menetelmään, jossa yhdistyvät Lean-toiminnan periaatteet yhdessä muotoiluajattelun ja ketterän toiminnan periaatteiden kanssa. Aineiston tulkinta koostuu aineiston analyysistä hyödyntäen osin vastaavasti palvelumuotoilussa hyödynnettävää Lean Service Creation – Insight -menetelmää, jossa haetaan ratkaisua ”asiakkaan ongelmaan” ideoiden avulla lopuksi kuvaamalla case-pohjaisesti uudistuvan organisaation muotoilupolun kontaktipisteet hyödyntäen Lean Service Creation – Ideation –menetelmää. Uudistuvan organisaation muotoiluprosessia voidaan myös tarkastella juuri toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan eli tässä toimintatutkimuksessa johtoryhmän ja ohjaustiimien jäseniä rationaalisina sosiaalisina toimijoina. Käytetyt työvälineet ja menetelmät –vaihe muotoiluprosessissa on Lewinin toimintatutkimuksen spiraalimallin mukaisesti muutoksen toteutuksen vaihe ja lopuksi Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen Party-työhyvinvointikysely vastaavasti seuranta- ja arviointivaihe.

5 Uudistuvan organisaation muotoilupolku

Tässä toimintatutkimuksessa tavoitteena on osoittaa palvelumuotoilun hyödynnettävyys julkisen organisaation uudistamisessa ja siinä onnistumisessa vaikuttavat keskeiset tekijät. Tämä toimintatutkimus perustuu Lewinin kehittämään spiraalimalliin, ja tavoitteena oli ymmärtää yhden asiakasyhdyspinnassa toimivan julkisen organisaation strategialähtöinen ja palvelumuotoilua soveltava osallistava muotoiluprosessi. Organisaation muotoilupolun päävaiheet ovat toimintatutkimuksen tapaan ongelman määrittely, toiminnan suunnittelu ja muutoksen toteutus sekä seuranta ja arviointi.

Muotoiluprosessin vaihe	Fokus	Käytetyt työkalut	Havainnot
Ongelman määrittely	Tavoitteen määrittely ja kuvaus	Pestel-toiminta-ympäristöanalyysi ja KPI	
Toiminnan suunnittelu	Organisaatiokonseptin kuvaus: arvo työn-tekijälle ja organisaatiolle sekä miten konsepti toimii	SWOT ja tiimi-valmennus	
Muutoksen toteutus	Ymmärrys, jonka päälle organisaatio-konsepti rakentuu sekä käytetyt työkalut ja menetelmät	Lean Service Creation-Insight (Futurice)	
Seuranta ja arviointi	Kuvaus muutoksesta organisaation toiminnassa	Lean Service Creation-Insight (Futurice) ja Party-kysely	

Taulukko 1. Uudistuvan julkisen organisaation muotoiluprosessi ja toimintatutkimus

5.1 Ongelman määrittely

Uudistuvan organisaation muotoiluprosessin ensimmäinen vaihe on tavoitteen määrittely ja toiminnallisen kontekstin kuvaaminen osana muotoilupolkuprosessia eli toimintatutkimuksen spiraalissa *ongelman määrittely ja sen pohjalta toiminnan suunnittelu*.

Muotoiluprosessin vaihe	Fokus	Käytetyt työkalut	Havainnot
Ongelman määrittely	Tavoitteen määrittely ja kuvaus	Pestel-toimintaympäristö-analyysi ja KPI	
Toiminnan suunnittelu	Organisaatiokonseptin kuvaus: arvo työn-tekijälle ja organisaatiolle sekä miten konsepti toimii	SWOT ja tiimivalmennus	
Muutoksen toteutus	Ymmärrys, jonka päälle organisaatiokonsepti rakentuu sekä käytetyt työkalut ja menetelmät	Lean Service Creation-Insight (Futurice)	
Seuranta ja arviointi	Kuvaus muutoksesta organisaation toiminnassa	Lean Service Creation-Insight (Futurice) ja Party-kysely	

Makro- ja mikrotoimintaympäristöjen analyysi on oleellinen osa uudistuvan organisaation muotoiluprosessia yhdessä edeltävän organisaation analyysin kanssa. Ensimmäinen vaihe uudistuvan organisaation muotoiluprosessia on kuvata toimintaympäristöä ja siinä vaikuttavia eri tekijöitä, joiden kautta määritellään ymmärrys muodostuvalle organisaatiolle (konseptille) näiden vaikutteiden kautta. Tässä organisaation makroympäristön arviointiin käytettävä työkalu on P.E.S.T.E.L.-viitekehys, joka kuvaa yritykseen vaikuttavia poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä tekijöitä. Seuraavassa on samaan taulukkoon yhdistetty makro- ja mikrotoimintaympäristöjen analyysit perustuen sekä organisaatio- (kunta, makro) ja tutkimuksen kohteena olevaan

palvelualueäkökulmaan (työntekijä ja työyhteisö, mikro). Lisäksi molempiin toimintaympäristöanalyysiin on lisätty operatiivisen toiminnan ja strategisten tavoitteiden osalta merkityksellisiä toimintaympäristötekijöitä kuten esimerkiksi osallisuus- ja vaikuttamismahdollisuuksien monikanavainen mahdollistaminen, erityisesti sosiaalisen median ja sen mahdollisuuksien tiedostaminen.

5.1.1 P.E.S.T.E.L–toimintaympäristöanalyysi

Kamenskyn (2008, 139) ja Johnson & Scholesin (200, 102) mukaan edellä mainitut tekijät vaikuttavat seuraavassa esitettyjen ilmiöiden tai heikkojen signaalien kautta toimintaympäristöissä vahvemmin tai heikommin riippuen näiden tekijöiden merkityksestä organisaation toimintojen kannalta. Huomionarvoista on jo aikaisemmin todettu uusi normaali eli ennakoimattomuus ja kompleksisuus digitalisaation ja teknologian mahdollistamien uusien markkinoiden ja toimijoiden myötä. Tästä syystä mikä tahansa käytetty työkalu edellyttää tarkasteluajanjakson ja – alueen määrittelyä, organisaatioon toimintaan vaikuttavien kehityssuuntien ja ilmiöiden tiedostamista sekä niihin vaikuttavat trendit sekä muuttujien vaikutusten priorisointia organisaation toimintaan. Makrotason tarkastelun lisäksi on perusteltua mukautettuna tarkastella organisaation osalta merkittäviä mikrotason muutostekijöitä, joilla on vaikutusta organisaation muotoutumiseen, organisaatiokulttuuriin, tiimeihin ja viimekädessä yksilöihin. Tavoitteen määrittely ja kontekstin kuvaus muotoiluprosessissa on Lewinin toimintatutkimuksen spiraalimallin mukaisesti ongelman määrittelyn –vaihe.

Toimintaympäristössä tapahtuvat ennakoimattomat muutokset asettavat yritysten tapaan julkisen palvelutuotannon ja päättäjät ”viheliäisten päätösten” äärelle. Päätösten tekeminen uusista ja ennakoimattomista asioista saattaa niin valmistelijat kuin päätöksentekijätkin näiden haasteiden edessä paikoin epämukavuusalueelleen. Päätöksiä tehtäessä ei voida olla täysin varmoja mitä vaikutuksia päätöksillä tosiasiallisesti on riippuen niin yksittäisten kuntalaisten ”asiakaskäyttäytymisestä”, taloudellisista tekijöistä tai väestörakenteen muutoksista. Julkisessa organisaatiossa valmistelussa ja päätöksenteossa on kyse strategisiin tavoitteisiin vastaamisesta. Strategiset valinnat ohjaavat tätä hetkeä

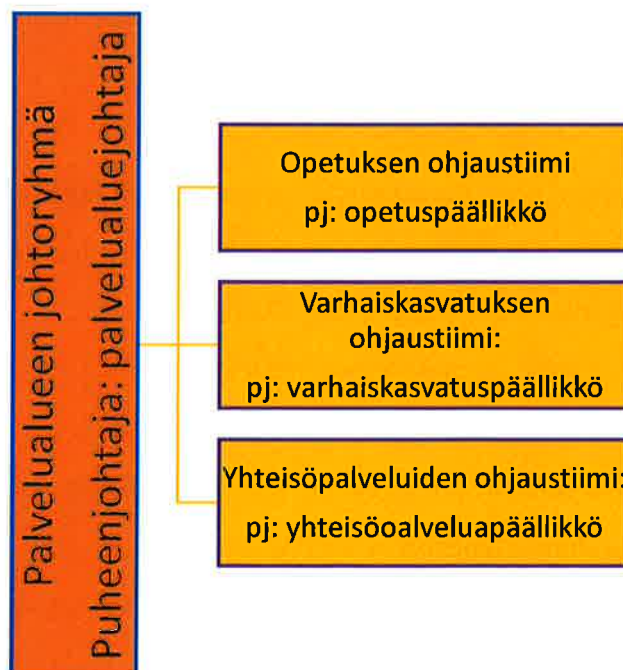
ja epävarmaa tulevaisuutta, mutta toisaalta virheitä ei tule pelätä vaan antaa tilaa ajattelulle ja toimintojen organisoinnille tarkoituksenmukaisella ja kokonaisuutta tukevalla tavalla. Päätöksiä tehtäessä on lähtökohtaisesti kyse asiakkaan tarpeista ja odotuksista samalla kun kunnan päättäjät ovat uusista asioista päätettäessä asian omistajia ja johtajia tahtotilaa luotaessa (Harisalo 2008, 6-12).”Kykyä nähdä asiat uudessa valossa, muotoilla haasteita ja uhkia uudelleen pidetään välttämättömänä menestystekijänä organisaatiolle”. (Harisalo 2008, 258–259). Organisaatiotasolla tämä edellyttää systeemin tasolla selkeätä operatiivisen toiminnan rakennetta ja ketterän valmistelun turvaamista. Lisäksi huomioon otettavaa on se, että julkisia palveluja ja toimintoja koskevissa päätöksissä lähtökohtana on asiakas- ja talousajattelu, jossa entistä vahvemmin korostuu päätösten vaikutusten ennakoarviointi (EVA) jo valmisteluvaiheessa. EVA-menettelyssä arvioidaan ennen päätöksentekoa sen vaikutuksia kokonaisvaltaisesti. Päättäjien tulee tarkastella useita erilaisia vaikutuksia samanaikaisesti ja kokonaisvaltaisesti päätösten vaikutusten osalta kuntalaisiin, henkilöstöön, organisaatioon, talouteen ja ympäristöön. (Kuntaliitto 2018.)

Toimintaympäristötekijät	Makroympäristö	Mikroympäristö
Poliittiset tekijät	Hallitusohjelma	Hallitusohjelman ja lainsäädännön vaikutukset
Ekonomiset eli taloudelliset tekijät	<p>Julkisen sektorin rahoitus- ja tulo- pohja palvelumenojen kattamiseksi (valtionosuudet ja verotulot)</p> <p>Talouden kasvu ja suhdanteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - työllisyystilanne - palvelukysyntä - palvelujen saavutettavuus <p>Monikanavaisten osallisuus- ja vai- kuttamismahdollisuuksien mahdol- listaminen</p>	<p>Toimintakate vs. lakisääteiset / ei-la- kisääteiset palvelut (maksutuotot)</p> <p>Olemassaolevien resurssien allo- kointi ja palveluverkkotarkastelu</p> <p>Palvelujen monituottajamalli (kun- nallinen / yksityinen/kolmas sektori) = hallinta</p> <p>Paikallinen päätöksenteko strate- gian tavoitteiden ja arvottamisen pohjalta</p>
Sosiaaliset tekijät	Väestönkasvu ja sijoittuminen, huol- tosuhde, toimeentulo, terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen ja eriar- voistumiskehityksen blokkaminen. Työn luonteen muuttuminen.	Ennaltaehkäisevien ja matalan kyn- nyksen palvelujen mahdollistami- nen (vrt. korjaava). Sujuvat palvelu- ja asiointiketjut. Yhteisöllisen hyvin- voinnin edistäminen.
Teknologiset tekijät	Tietoyhteiskunta; kansallinen palve- luarkkitehtuuri ja sähköinen asi- ointi,	Sähköinen palveluasiointi, organi- saation digiymmärryksen lisäämi- nen ja innovointi vrt. tasavertaisuus.
Ekologiset tekijät	Ilmastonmuutos ja siihen liittyvät lainsäädännölliset velvoitteet	Hiilineutraali kunta, sähköisen asi- oinnin edistäminen, kasvisruoan li- sääminen, liikkuminen
Lainsäädännölliset tekijät	Kuntia koskevat lainsäädännölliset velvoitteet.	Palvelualueen toimintoja koskevat velvoitteet ja niiden tuottaminen: kuntalaisten subjektiiviset oikeudet sekä palvelujen joustavuus ja yksi- löllisyys
Osallisuus ja vaikuttaminen -tekijät	Osallisuus- ja vaikuttamismahdolli- suudet ja päätösten vaikutusten en- nakoarviointi monikanavaisesti.	Julkisten palvelujen muotoilu moni- kanavaisten osallisuus- ja vaikutta- mismahdollisuuksien myötä.

Taulukko 1. Uudistuvan organisaation makro- ja mikrotoimintaympäristön analyysi.

5.1.2 Organisaatiokonseptin kuvaus

Lähtökohta uudistuvan julkisen organisaation muotoilun keskiössä oli paitsi uusi kuntastrategia ja sen tavoitteisiin vastaaminen sekä selkeän systeemin luominen julkisen organisaation palvelualueelle siten, että se tuo lisäarvoa entiseen verrattuna sekä asiakas-että työntekijäkokemuksen osalta. Tähän perustuen organisaatorakenteen tuli olla riittävän ”vankka, mutta ketterä” tarkoittaen käytännössä oikeiden henkilöiden rekrytointia keskeisiin esimiestehtäviin eli tehtäväaluevastaaviksi ja palvelualueella toimivien henkilöiden tehtävänkuvien uudelleentarkastelua. Tehtäväaluevastaavat vastaavat esimiehinä tehtäväalueen operatiivisesta toiminnasta ja taloudesta sekä alaiensa yksiköiden esimiesten onnistumisesta omassa työssään. Yhdessä palvelualuejohtajan kanssa he muodostavat ko. palvelualueen johtoryhmän vastaten 720 aktiivisen henkilötyövuoden organisaatiosta ja toimivat tiiviissä yhdyspinnassa palvelujen käyttäjien eli eri-ikäisten kunta-laisten ja yhteistyössä muiden palvelualueiden ja prosessien kanssa. Tehtäväalueiden esimiesten ”ykkösketjuksi” muodostettiin edustukselliset ohjaustiimit, joissa oli jäseninä 3-5 viiteryhmänsä keskuudestaan ehdottamat ja tehtävään halukkaat yksikönjohtajat.



Kaavio 1. Strategiantoteuttamista tukeva palvelualueen tiimiperustainen organisaatio

Kyseinen organisaation valmisteluprosessi kesti tähän vaiheeseen (rekrytoinnit, tehtävänkuvat ja tiimirakenteen luominen) noin vuoden. Huomionarvoista on se, että ole-massa olevan organisaation uudistaminen on prosessina sensitiivinen ja voi herättää tun-teita yksilö- että yhteisötasolla. Organisaatiokonseptin muotoilun lähtötilanne ja perus-teltu uudistumisprosessi informoitiin noin puoli vuotta ennen varsinaisen uuden organi-saation käynnistämistä kaikilla palvelualueen organisaation tasoilla sisäisesti samansisäl-töisesti viestien eli miksi, mitä ja miten.

1. Miksi?

Uuden luottamushenkilöorganisaation edellyttämä kumppanuutta ja osallisuutta edistävä toiminta ja Tulevaisuuden sivistyskunta – ajattelu.

- Kuntastrategia ja sitä tukevat toteuttamisohjelmat keskiössä
- ✓ entinen organisaatorakenne liian siiloutunut ketterän palvelutoiminnan osalta
- ✓ toimintaa tukeva resurssien yhteiskäyttö
- ✓ kuntalaisten uudet odotukset ja niihin vastaaminen
- ✓ toiminnan suunnitelmallisuus ja sitä palvelevat tehtävänkuvat
- ✓ selkeät esimies-suhteet – aikaa kehittämiselle ja esimiestyölle

2. Mitä?

Luodaan yhdessä toiminnan perusraamit ja organisaatorakenne, joka tukee yhdessä tekemistä, suunnittelua ja toteutusta toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavutta-miseksi. Tiimit organisaatorakenteen kivijalkana:

- Tutkimme, ideoimme ja toteutamme YHDESSÄ
- Tiimityön toiminnan lähtökohta (Petteri Kilpinen, 2017)
- **1 Yhteinen halu voittaa.** Tiimissä pitää olla yhteinen halu voittaa, sama kunnian-himo ja käsitys, mitä menestys tarkoittaa.
- **2 Monipuolinen osaaminen.** Hyvä tiiminvetäjä ei valitse vain itsensä kaltaisia, vaan monenlaisia ihmisiä eri rooleihin.
- **3 Rohkeus oppimiseen.** Unelmatiiimissä innostus on sitä, että jäsenet rakastavat uuden oppimista.

- **4 Luottamuksen tärkeys.** Ei pidä sietää ketään, joka rikkoo luottamuksen. Hyvään tulokset eivät oikeuta huonoon käytökseen.
- **5 Yhdessä tekemisen merkitys.** Kehitetään yritykselle tai tiimille tarina, joka luo työhön ylpeyttä ja isomman mission.

3. Miten?

Systeemin luominen organisaatioon, jossa on yhdessä prosessoidut ja sovitut toimintaperiaatteet ottaen huomioon hallintosääntö, toiminnalliset ja taloudelliset vastuut sekä riittävä organisaation sisäinen ja ulkoinen viestintä.

- Säännölliset kokoontumiset ja agenda /palvelualueen johtoryhmä ja tehtäväalueiden tiimit: yhdessä / erikseen
 - Ajankohtaiset (kunta-palvelualue-tehtäväalue + muut)
 - Henkilöstö
 - Talous
- Odotukset ja toiveet
 - Henkilökohtaiset / tiimi
 - Tehtäväkuvat + tavoitteet organisaation eri tasoilla
 - Tiimivalmennus – ”the next level” = työryhmästä huipputiimiksi.

Organisaatiokonseptin tavoite oli tukea paitsi strategisten tavoitteiden toteutumista, mutta myös laajentaa systeemistä ymmärrystä palvelualueen johtoryhmän ulkopuolelle. Tavoitteena oli, että organisaation eri tasojen esimiehiä osallistetaan palvelualueita koskevien valmisteluun oman tiimipositionsa kautta ilman osaoptimointia. Tiimin jäsenten yksilöllisten kykyjen ja osaamisten kautta mahdollistetaan keinojen löytäminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tehtäväaluevastaava on tiimensä vetäjä, joka edustuksellisen tiimensä kanssa vuorovaikutteisesti ja näkökulmia kuulemalla tekee tarvittavat päätökset joko tiimin kanssa tai sitten itse esimiesasemaansa perustuen. Päätösten perustuminen vuoropuheluun on ikään kuin psykologinen sopimus. (Ristikangas & Grunbaum 2018, 78-84.)

5.1.3 Suorituskykymittarit (KPI)

Uudistuvan organisaation muotoiluprosessia voidaan kuvata matkana kohti uutta tiedostaen, että mukana on paljon jo toimivaksi koettua koettua ja edelleen hyödynnettävää. Tarkasteltessa organisaation sisäisiä prosesseja ja niihin liittyviä tekijöitä voidaan todeta, että muotoilun avulla edistetään kehittämistoiminnan vaikuttavuutta ja myös fokusointia niin prosessien kuin ennen kaikkea henkilöstöressurssien tarkoituksenmukaisen käytön ja työntekijäkokemuksen vahvistumisen osalta. Työntekijäkokemuksen vahvistumisella on tärkeä rooli organisaatiokulttuurin ja siinä vaikuttavien prosessien kehittämisessä. Kohdattu ja kuulluksi tullut työntekijä osaltaan edistää asiakaslähtöistä kulttuuria ja työnantajakuva. (Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg 2019, 155-156.)

Key Performance Indicator eli KPI on avaintulosindikaattori, joka johdetaan tavoitteista. KPI-mittareiden tulosten seuraamisella voidaan selvittää, miten järjestelmä toteuttaa sille asetetut tehtävät sekä kuinka hyvin ne toteutuvat (Karhu 2011). Organisaatiotasolla on tehtäväalueittain kuntastategiasta johdetut kunnanvaltuuston hyväksymät tavoitteet ja niihin liittyvät mittarit, joiden toteutumista seurataan osavuosisuoskatsausten yhteydessä raportoituna informatiivisesti liikennevalokoodein (toteutunut, toteutumassa tai ei toteutudu). Hallinnon tehtäväalueella on määritelty koko palvelualueetta koskevat strategiset tavoitteet koskien organisaatiota seuraavasti uudistuvan organisaation osalta.

Starategian mukainen tavoite	Toiminnalliset ja taloudellise tavoitteet	Mittari
Palvelemme paremmin	<p><i>Palvelualueen tiimiorganisaatio tukee palvelujen asiakaslähtöisyyttä ja sujuvuutta.</i></p> <p><i>Valmentava johtajuus suoriutumisen ja työhyvinvoinnin edistäjänä.</i></p>	<p><i>Asiakaspäätökset annetaan 7 arkipäivän kuluessa.</i></p> <p><i>Tehtäväalueiden ohjaustiimien toiminnan arviointi = 4 (asteikko 1-5)</i></p> <p><i>Esimiesten osallistuminen ajankohtaisiin esimieskoulutuksiin 3 päivää / esimies (sisäiset ja ulkoiset)</i></p> <p><i>Työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta 3 esimiestyön laadullista kehittämistavoitetta / sivistyksen palvelualueen esimies (seuranta ja arviointi)</i></p>

(Tutkimuskunta, taloussuunnitelma 2019)

Osana organisaation sisäistä elämää ja uudistuvaa muotoiluprosessia on tärkeätä prosessin aikana seurata miten organisaatio ja siinä toimivat yksilöt ovat suorittaneet tehtävästään startegisesti ja operatiivisesti erityisesti oikean suunnan varmistamiseksi. (Kerzner 2013, 117–118.) Oleellinen organisaation muotoiluprosessia on heti alusta lähtien tehdä näkyväksi juuri nämä onnistumista tukevat tekijät osana kokonaisymmärryksen luomista ja matkaa yhteisen tavoitteen eli asiakkaan aikakauden haasteisiin vastaavan organisaation muotoutumista.

Kerznerin mukaan (2013) KPI-periaatteet ovat mittareista sopiminen sekä niistä viestiminen etukäteen samoin kuin oleellisista tekijöistä onnistuneen lopputuloksen eli tavoitteen saavuttamisen kannalta. Käytännössä tämä tarkoittaa oikean suunnan ja toimenpiteiden varmistamista, muutostilanteesta kertomista suhteessa tavoitteeseen (ei miten) ja suuntautuminen tulevaan. Tässä tutkielmassa avaintulosindikattoreiksi on määritelty seuraavat uusituvan organisaation muotoutumisen kannalta onnistumista tukevat tekijät :

1. palvelualueen johtoryhmän / tehtäväalueen ohjaustiimin tarkoituksen ja toiminnan merkityksen ymmärtäminen suhteessa palvelualueen toimintaan eri tasoilla.

- toiminta tukee kuntastategian jalkauttamista
- tehtävän selkeys
- tehtäväalueen tavoitteiden saavuttamisen tukeminen
- ohjaustiimin toiminta tehtäväalueen vastaavan tukena
- kokouskäytänteet ja päätösten tekeminen
- ohjaustiimien alkuvalmennuksen tarpeellisuus toiminnan ja tarkoituksen avaamisessa
- kuulluksi ja ymmärretyksi tuleminen

2. Oma toiminta johtoryhmän / ohjaustiimin jäsenenä

- luon osaltani tunnelmaa ja kiinnitän huomiota miten läsnäoloni vaikuttaa tiimin toimintaan
- muodostan monipuolisen kuvan käsiteltävistä asioista ja annan tilaa muiden mielipiteille
- olen reilu ja hyväntahtoinen jäsen
- valmistaudun kokouksiin ja sen jälkeen olen yhteydessä edustamaani ryhmään
- olen joutunut ristiriitilanteisiin kokouksissa
- turhaudun kun asiat eivät mene toivomallani tavalla

Strategisesti tavoitteellisen toiminnan varmistaminen edellyttää avaintulosindikaattoreiden kautta toteutettavaa toiminnan suunnan ja niiden pohjalta mahdollisten korjaustoimenpiteiden arviointia sekä organisaation strategisen että operatiivisen toiminnan osalta. Uuden organisaation strategisen muotoilupolun pitää varmistaa sellaisen systeemin luominen, joka varmistaa organisaation sisäisen ja ulkoisen toimintakyvyn toiminnallisesti ja taloudellisesti. Strategiset suorituskykymittarit (KPI) ovat tässä yhteydessä tarkasteltu kolmella tasolla a) strateginen eli palvelualueelle

asetetut taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet (kunnanvaltuusto) b) systeeminen eli organisaatorakenne tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista ja operatiivista toimintaa ja c) operatiivinen eli organisaatorakenne tukee asiakas- ja talousajatteluun perustuvaa palvelujen järjestämistä.



Kuvio 9. Uudistuvan julkisen organisaation strategiset suorituskykymittarit

Edellä määritellyt eri tasojen KPI-avainindikaattorit muodostavat kokonaisuuden osittaen, että asiakaslähtöinen operatiivinen toiminta mahdollistuu selkeiden strategisten tavoitteiden ja niiden toteuttamista tukevan organisaation eli systeemin myötä.

Muotoiluprosessin vaihe	Fokus	Käytetyt työkalut	Havainnot
Ongelman määrittely	Tavoitteen määrittely ja kuvaus	Pestel-toiminta-ympäristöanalyysi ja KPI	Kompleksinen ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää strategiaa tukevaa organisaatorakennetta
Toiminnan suunnittelu	Organisaatiokonseptin kuvaus: arvo työn-tekijälle ja organisaatiolle sekä miten konsepti toimii	SWOT ja tiimivalmennus	
Muutoksen toteutus	Ymmärrys, jonka päälle organisaatio-konsepti rakentuu sekä käytetyt työkalut ja menetelmät	Lean Service Creation-Insight (Fururice)	
Seuranta ja arviointi	Kuvaus muutoksesta organisaation toiminnassa	Lean Service Creation-Idation (Fururice) ja Party-kysely	

Taulukko 3: Ongelman määrittely ja havainnot

5.2 Toiminnan suunnittelu

Organisaatiokonseptin kuvaus (arvo työntekijälle ja organisaatiolle ja miten konsepti toimii) ovat Lewinin toimintatutkimuksen spiraalimallin mukaisesti toiminnan suunnittelun vaihe. Uuden organisaation muotoilupolun alussa on tärkeitä pystyä tiedostamaan mistä lähdetään liikkeelle eli muodostaa tilannekuva. Toisaalta ilman menneisyyden ymmärtämistä lähdetään vajavaisilla tiedoilla rakentamaan uutta organisaatiota

5.2.1 Muutoksen kohteena olevan organisaation SWOT-analyysi

Ennen uudistuvan organisaation muotoilupolun toiminnallista avaamista on perusteltua tarkastella myös aikaa ennen uudistusta ikään kuin taustatarina swot-analyysinä, jossa tarkastellaan edeltävän organisaation onnistumisia, mutta myös organisaatiouudistuksen liikkeellepanoon vaikuttaneita haasteita. SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota voidaan käyttää strategian laatimisessa sekä oppimisen ja ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Siinä kirjataan ylös analysoitavan asian sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat. Analyysi esitetään yleensä kahden ulottuvuuden nelikenttänä

Julkisen organisaation toimintaa voidaan yrityksen tapaan arvioida monin eri tavoin. Uudistuksen pohjaksi on tärkeätä selvittää sekä nykytilaan että uudistuvan organisaation tulevaisuuteen vaikuttavat asiat. SWOT-analyysi on yksinkertainen tapa ryhmitellä organisaation toimintaan vaikuttavia lukuisia tekijöitä havainnolliseen nelikenttämuotoon eli tässä tapauksessa organisaatiouudistuksen taustalla oleviin tekijöihin. Nelikenttäanalyysi sisältää sekä vahvuuksien ja heikkouksien (nykytilanteen) että sen uhkien ja mahdollisuuksien (tulevaisuuden) analysoinnin. Organisaation vahvuudet ovat niitä toimenpiteitä tai resursseja, joita se pystyy hyödyntämään. Heikkoudet puolestaan ovat tekijöitä, joita organisaation tulee parantaa pystyäkseen toimimaan tehokkaasti. (Lindroos ja Lohivesi 2004.)

Seuraavassa on uudistuvan organisaation muotoilupolun taustaksi organisaation lähtötilanteen kuvaus swot-analyysinä. Vahvuudet ja mahdollisuudet ovat uudistuvaan organisaatioon mukaan otettavia tekijöitä samalla kun heikkoudet ja uhat näyttäytyvät uudistuvan organisaation muotoiluprosessin kriittisinä ja vältettävänä tekijöinä.

<p>Vahvuudet (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - pitkät työsuhteet ja yhteiset työhistoriat - totutut toimintatavat 	<p>Heikkoudet (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - rakenteet ohjaavat toimintojen sujuvuutta - vastuu valmistelusta ja toimeenpanosta palvelualuejohtajalla - esimiestason strateginen sitoutuminen - siiloutununeen toiminnot - osaamisen hödyntäminen - byrokraattinen päätöksenteko - ”poteroituneet” asemat ja niihin liittyvä vallan käyttö - yhteissuunnittelun ja toimeenpanon puute - selkeät vastuut ja niissä toimeentuminen - organisaatorakenne vahvasti operatiivinen strategisen sijaan <ul style="list-style-type: none"> • palvelualueen johtoryhmän rooli ja merkitys • muu organisaatio
<p>Mahdollisuudet (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - osaamisten kehittämisen kautta organisaation uudistaminen - asiakaslähtöinen yhteistyö ja palvelupolut sisäisen ja ulkoisen kumppanuuden kautta 	<p>Uhat (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ei riittävän ketterä ja toimeenpaneva organisaatio uuden strategian tavoitteisiin ja toimintaympäristöjen haasteisiin vastaamiseksi - yksintyöskentely - riski - toimitaan esimiehen antaman mallin mukaan - organisaatio ei pysty vastaamaan asiakkaan aikauden edellyttämällä tavalla asiakkaiden palveluodotuksiin - monikanavaisen viestinnän ja ketterän reagoinnin kankeus

Taulukko 4. Organisaation SWOT-analyysi ennen uudistuvan organisaation muotoilu-prosessia.

Toimintaympäristön analyysien ja edellisen organisaation swot-analyysiperustaisen arvioinnin pohjalta muodostettiin osana uudistuvaa organisaatiota operatiivinen organi-

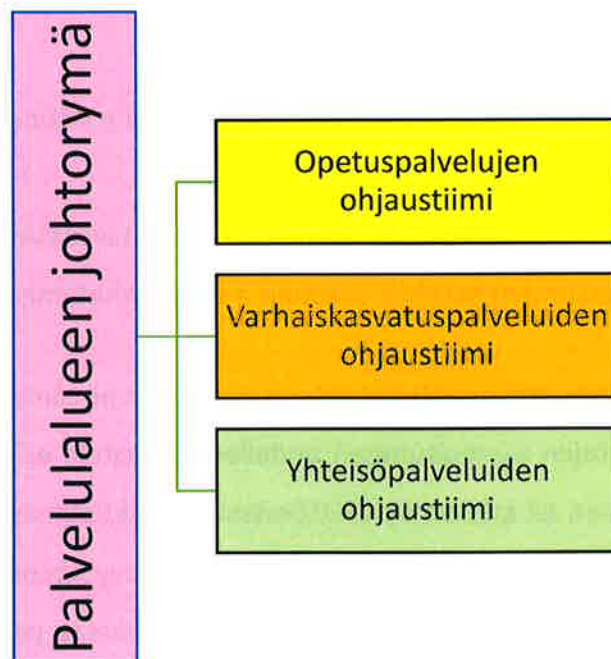
saatorakenne. Organisaation muotoilun lähtötilanne ja perustelut informoitiin palvelualueen organisaation eri tasoilla ja poliittisissa päätöksentekoeleimissä toistuvasti painottaen kuitenkin, että ” mikää ei ole kiveen kirjoitettu vaan nyt aloitamme tällä organisaatiorkenteella ja arvioimme säännönmukaisesti sen toimivuutta”. Organisaatorakenteen lähtökohta oli tiimiorganisaatio, jossa palvelualueen johtoryhmä yhdessä tehtäväalueille perustettavien toimintalähtöisten ja edustuksellisten ohjaustiimien sekä niiden alaisten toiminnallisten alatiimien kanssa tehtävän yhteissuunnittelun ja –työn kautta vastaa operatiivisten toimintojen sujuvuudesta ja strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamisesta seuraaviin kriittisiin taustatekijöihin perustuen:

- ✓ entinen organisaatorakenne liian siloutunut ketterän palvelutoiminnan osalta = uudistustarve
- ✓ toimintaa tukeva resurssien yhteiskäyttö = prosesseihin ja palvelupolkuihin perustuva toimintatapa
- ✓ kuntalaisten uudet odotukset ja niihin vastaaminen = sisäinen ja ulkoinen kumppanuustoiminta
- ✓ toiminnan suunnitelmallisuus ja sitä palvelevat tehtäväkuvat
- ✓ selkeät esimiesuhteet ja tehtävävastuut = aikaa kehittämiselle ja esimiestyölle

Osana toimintolähtöisen organisaatorakenteen muotoilua oli samanaikaisesti perusteltua toteuttaa toimintojen asemoitumisen uudelleentarkastelu erityisesti niissä palveluissa joissa kuntalainen eli asiakas on välittömässä kontaktipinnassa ja toisaalta myös kunnan sisäisissä kumppanuustoiminnoissa. Asiakslähtöisyyden osalta kiinnitettiin erityistä huomiota viestintään eli ymmärrykseen muun muassa palvelutoimintojen nimissä. Näistä esimerkkeinä yhteisöpalvelut, lasten palvelut, kumppanuus- ja tapahtumatoiminnot sekä aktiviteetti- ja elämyspalvelut uuden kuntastrategian hengessä. Lisäksi palvelualueen esimiesten kanssa yhdessä luotiin uuden organisaation kick off-tilaisuudessa yhdistävänä tekijänä palvelulupaukset, joiden tarkoituksena oli osaltaan tukea asiakaslähtöisen palveluasenteen edistämistä.

Esimerkkinä opetus- ja varhaiskasvatuspalveluiden palvelulupaus: *"Autamme jokaista lasta ja nuorta kiipeämään omalle vuorelleen, niin korkealle kuin mahdollista, yhteistyössä heitä ympäröivien turvallisten aikuisten kanssa"*.

Palvelualueen organisaation taustaksi muotoiltiin siis selkeisiin vastuisiin ja toimintoihin pohjautuva tiimiperustainen organisaatorakenne, jossa palvelualueen johtoryhmän tehtävänä oli vastata palvelualuejohtajan vetämänä organisaation strategisten päätösten valmistelusta ja opertiviisen toiminnna sujuvuudesta. Uudenlaisen toimintatapaa edusti se, että jokaisella tehtäväalueen vastuuesimiehellä oli vastuu tuoda ohjaustiimissensä käsiteltyjä ja palvelualueen toimintaan vaikuttavia asioita palvelualueen johtoryhmälle ja vastaavasti viestiä johtoryhmästä asioita tiimeihin sekä sitä kautta organisaation eri tasoille.



Kaavio 2. Palvelualueen tiimorganisaatio

5.2.2 Tiimivalmennus osana osana organisaation muotoiluprosessia

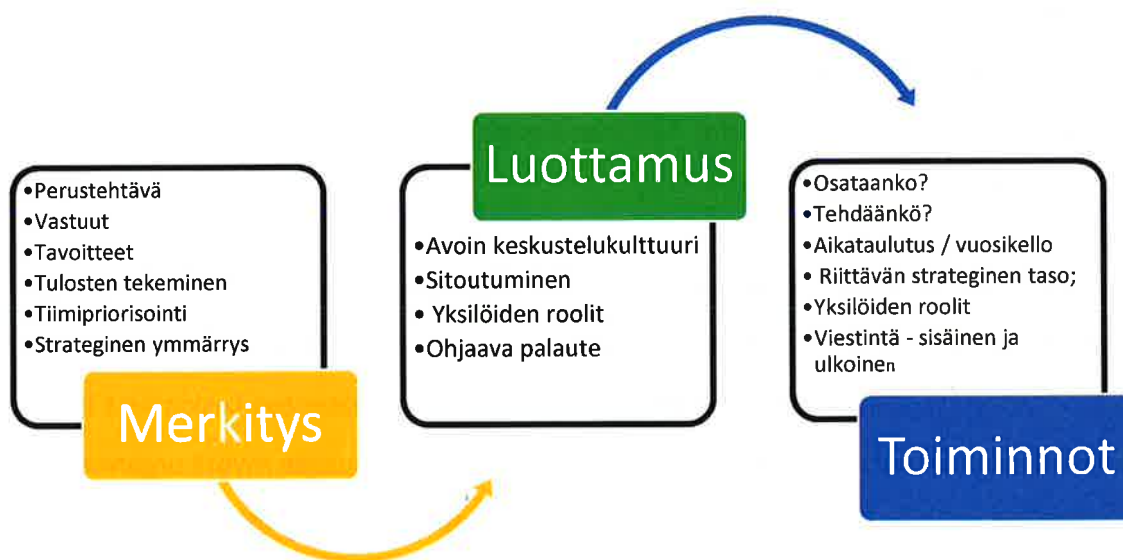
Alusta lähtien uudistuvan organisaation alkutoimien eli muutosviestinnän, tehtäväkuvien muodostamisten, tarvittavien rekrytointien ja osan työntekijöistä uudelleenaseoimisen myötä oli vahvana ajatus todellisen uuden organisaation muotoilusta tiimivalmennuspohjaisen ja ulkopuolisen sparrauksen myötä. Tämä vaihe valmisteluineen käynnistyi sen jälkeen, kun organisaation raamit oli johdon osalta luotu sekä hyväksytetty poliittisesti. Julkisia hankintoja koskevan lainsäädännön perusteella tarjouksia pyydettiin yhteistyöverkostoissa referenssejä saaneilta palvelutarjoajilta. Perusajatus tiimivalmennuskonaisuudessa ”... saattaa ihmiset tapahtuneen muutoksen päälle ja sen johtajiksi: **Päästää irti vanhasta *Valmistautua uusien kollegoiden tulemiseen *Laajentaa omaa katsantokantaa siten, että proaktiivisuus yli rajojen on mahdollista *Muotoilla oma työkenttä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin *Kirkastaa oman työn merkitystä ja lisätä ylpeyden tunnetta tehdystä työstä *Hitsata ihmisiä yhteen ja lisätä kollektiivista luottamusta*”. (Sitomo oy 2018-2019)

Käytännössä uudistuvan organisaation muotoiluprosessi käynnistyi tiimien alkuvalmennuksista, joissa tavoitteena oli luoda ymmärrys organisaation muotoilun lähtötilanteesta ja luoda yhdessä suhde työn merkitykseen, vahvistaa tiimin jäsenten keskinäistä luottamusta ja näiden kautta mahdollistaa aito avoimuus. Valmennuksen myötä organisaation tavoitteena oli ponnistaa turvallisesti kohti uutta tapaa ajatella työkuultuurista eli tavoista toimia omassa työssä ja yhteistyössä toisten kanssa. Kyse oli tiimien muotoiluprosessista oleellisena osana uudistuvan organisaation muotoilupolkua. Tavoitteena oli nähdä yksittäisen muotutuvan tiimin toiminnan kehittyminen rakenteiden luomisella merkityksen, luottamuksen ja toimintojen tasoilla.

Ohjaustiimien muodostaminen oli tapahtunut jäsenten oman viiteryhmän kautta. Aikaisemman organisaation aikana oli ns. valmistelemina foorumeina tehtäväalueiden esimiesten kokoukset kerran kuukaudessa ja paljon oli annettu valmiina asioiden eteenpäin saamiseksi. Ohjaustiimien perustaminen oli uudistuvan organisaation keskeinen toi-

menpide samalla kun yksikötasojen omaa johtamisrakennetta tuettiin perustamalla esimerkiksi isoihin kouluihin kaksi määräaikaista vararehtorin vakanssia yhdessä rehtorin ja apulaisrehtorin kanssa koulutason kehittämistiimin perustaksi.

Tiimivalmennukseen lähdettiin melko kompleksisesta tilaneesta, koska osa tiimiläisistä oli edellisen organisaation työntekijöitä samalla kun tehtäväkuva oli muttunut. Osa tehtäväluevastaavista oli uusia ja samalla ottivat tehtävälueuettaan haltuun. Kokonaisvaltaisen tiimivalmennuksen tavoite lähti perusasioiden käsittelyyn ja yhteisten pelisääntöjen sopimisen muodostaman kivijalan myötä uuden organisaatiokulttuurin muotoiluprosesiin.



Kuvio 10. Uudistuvan tiimivalmennuksen ydinteemat.

Valmennus koostui ohjaustiimien vetäjien ja tiimijäsenten henkilökohtaisista alkuhaastatteluista, yhteisen näkemyksen tuottamisesta tiimiläisten kesken, purusta sekä jatkuvasta tuesta tiiminvetäjälle ja tiimiläisille. Valmennuksessa otettiin huomioon tiimien jäsenten erilaisuus ja ihmiset yksilöinä. Toteutuksen lähtökohta oli muotoiluajatteluun perustuen vuorovaikutteisuus ja toiminnallisuus tarinoin, esimerkein oikeissa paikoin huumorilla sävyttäen tunteita ja tuntemuksia unohtamatta. Valmennuksen perustana oli

monitieteellisyys (psykologia, kasvatustiede, kauppatiede ja filosofia) yhdistettynä harjoituksiin ja innovointiin ”learning by doing” –periaatteella ja tapaamisten välissä konkreettisesti oppeja käytäntöön laittaen (Sitomo Oy 2018). Toteutuksessa oli vahvana elementtinä turvallisen ja tavoitteellisen toimintakokonaisuuden luominen samalla kun vuorovaikutteisesti ja aidon läsnäolon kautta laadittiin tiimin pelisäännöt hyvän yhteistyön pohjaksi. *”Monimuotoisuus kasvattaa ryhmien älykkyyttä. Homogeenisuus on yksi kielämisen muoto”* (Nancy Kline teoksessa Valmentava esimies 2019: 80).

Ja tästä tiimien tarinoiden luominen alkoi:

”Hei kaikille,

Ensi tiistaina tavataan valmennuksen merkeissä!

Valmennuksen tavoitteena on pohtia yhdessä tiimityötä ja sen tekemisen tapoja. Olen karkeasti jaotellut päivän kulkua seuraavasti (ei ole kiveen hakattu):

- 1. Minkälaista on yleisesti hyvä tiimityö? Määritellään...*
- 2. Minkälaisen tiimityön version me haluamme tulevaisuudessa luoda?*
- 3. Minkälaista oppimista tämä mahdollisesti meiltä vaatii? Mitä jo osaamme?*
- 4. Päätökset mitä seuraavaksi lähdemme asian tiimoilta harjoittelemaan*

Pyrin valmennuksessa tuomaan teille fasilitoitikeinoja, ajatuksia ja teorioita keskustelun tueksi.

Mennään rennolla otteella. Ethän epäröi olla yhteydessä, jos herää kysyttävää!

Aurinkoista viikonloppua!

t. Nina

Nina Rinne

Culture Design

Tiimivalmennuksen arviointi osana uudistuvan organisaation muotoilua perustui edellä kuvatun mukaiseen systemaattiseen prosessiin, jossa lähdettiin rakentamaan ohjaustiimin sisäistä ekosysteemiä osaksi palvelualueen organisaatiota. Palvelualueen johtoryhmä käsitteli alkuvalmennuksen tarkoitusta omissa operatiivisissa tapaamisissaan. Ohjaustiimiläisille ja palvelualueen johtoryhmän jäsenille toteutettiin kahdeksan kuu-kautta käynnistymisen sähköinen kyselyä (asteikko 1-5), jossa kunkin osion jälkeen oli

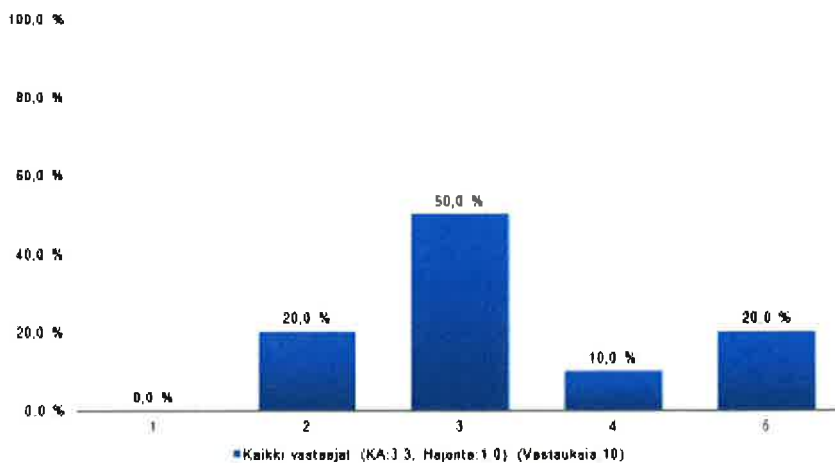
mahdollisuus avata vastausta myös sanallisesti. Kyselyssä vastausprosentti oli ohjaustiimiläisten osalta 67 % (10 / 15 vastaajaa) ja palvelualueen johtoryhmällä 100 % (3/3). Kyselyssä ei tarkoituksellisesti ollut erillisiä taustatietoja asemasta, mikä ohjaustiimi kyseessä tai muista tunnistetekijöistä, koska kyseessä oli kuitenkin koko palvelualueen organisaatiota koskeva muotoiluprosessi ja kyselyn tavoitteena oli saada oikeita tietoja kokonaisuuden ohjaamiseksi oikeaan suuntaan.

Kyselyssä kysyttiin ohjaustiimien alkuvalmennusta koskeva kysymys osana ohjaustiimien tarkoitusta ja toimintaa. Ohjaustiimien osalta vastaukset alkuvalmennuksen jakautuivat ohjaustiimin ja johtoryhmän osoittivat sen, että alkuvalmennuksen vaikuttavuuskokemukset olivat tiiminäkökulmasta heterogeeniset ja toivat esille haastavuuden toiminnan käynnistymisestä.

Teema 1: Ohjaustiimin tarkoitus ja toiminta

7. Ohjaustiimin alkuvalmennus on tärkeä toteuttaa ohjaustiimin tarkoituksen ja toiminnan avaamiseksi.

{1 = 1 = täysin en miellä, 5 = 5 = täysin samaa mieltä}



Alkuvalmennusta koskeva arvointi kulminoitui avoimissa vastauksissa vahvasti myöhemmin analysoitaviin teemoitettuihin vastauksiin ja niiden pohjalta organisaation muotoilupolun kontaktipisteesiin. Keskusteluissa alkuvalmennus koettiin hyvänä, mutta itse perustan eli ohjaustiimin merkityksen ja tarkoituksen ymmärtäminen osana kokonaisuutta

oli haastavaa ohjaustiimiläisille, mikä näkyi myös alkuvalmennusta koskevissä vastauksissa.

“Tällä hetkellä varhaiskasvatuksen johtotiimi ei toimi, kuten pitäisi, eikä se tue tehtäväaluevastaavaa työssään. Ohjaustiimille ei myöskään ole toteutettu aloitusvalmennusta, vaan varhaiskasvatuksen osalta se toteutettiin koko johtotiimille (kaikki yksiköiden johtajat)” (ohjaustiimin vetäjä ja palvelualueen johtoryhmän jäsen).

Tehtäväaluevastaavat että palvelualuejohtaja pitivät tiivistä yhteyttä tiimivlumentajan kanssa valmennusten aikana ja välissä. Valmennustilanteet koettiin uutena julkisella puolella. Niissä tuli vahvasti esille lähtötilanteiden erilaisuus eli mistä eri ohjaustiimessä lähdettiin liikkeelle. Käytännössä voidaan todeta, että ensimmäinen valmennuskerta meni ns. tyhjentäessä tunteiden pajatsoa eli tuli antaa ihmisten sanoa mitä oli mielessä ja sydämen päällä. Huomionarvoista oli myös ihmisten asemoituminen rooleihin ja heille tyypilliseen toimintatapaan, mikä esti alkuun aitoa vuorovaikutusta ja sitoutumista. Tietyn roolin kautta oli vaikeata ohjelmoida itseään alkuun.

” Vielä tulisi käydä yhteistä keskustelua koko organisaatiorakenteen toimintaperiaatteista mitä asioita käsitellään missäkin ryhmässä ja miten niitä tuodaan ryhmästä toiseen. Valmennuksessa päästiin hyvin liikkeelle ryhmän tarkoituksen pohjimisessa, mutta vielä tulisi jatkaa yhteisen ymmärryksen löytämiseksi mikä ohjaustiimin tarkoitus ja tehtävät ovat” (ohjaustiimiläinen).

Tiimivalmentajana toimineen Sitomo oy:n Nina Rinteen haastattelu toi hyvin esille sen, kuinka kriittisiä julkisen puolen asiantuntijatehtävissä toimivat ovat omaa työtään ja toimintaansa kohtaan. Kokeneena yritysmaailman sparraajana ja yritysvalmentajana hän toi esille ihmisten tahtotilan rakentaa ohjaustiimeistä ns. dream team. Ohjaustiimessä ja johtoryhmässä päästiin nopeasti asian ytimeen eli vision ymmärtämiseen systeemistä ja rakenteesta sekä mitä ollaan tekemässä. Hän vertasi tiimien alkutilannetta yritysmaailman valmennuksen lähtötilanteeseen todeten, että tiimeissä oltiin hyvällä kypsyydellä niin asiantuntijuuden kuin analysoinninkin osalta. Luottamuksen rakentaminen lähti ra-

kentumaan perusasioiden myötä siten, että jäsenet tulivat kukin kuulluksi yksin ja yhdessä toiveiden ja odotusten, mutta myös mahdollisten pelkojen osalta. Hankaluutta tuotti oman roolin löytäminen tiimissä ja miten tiimissä toimitaan, sillä erityisesti alkuun olihavaittavissa osaoptimointia ennen kuin päästiin valmistelun ytimeen eli sanomaan näkemysensä valmistelussa olevista tai valmisteluun tulevista asioista. Valmennuksissa koettiin vahvaa innostumista ja halua onnistua osana kokonaisuutta avoimuuden lisääntymisen myötä. Valmentajan yllätti kyky keskustella vaikeista asioista sekä toisaalta ketterä ratkaisukeskeisyys ja asiakaslähtöisyys.

Tutkimusaineiston valossa voidaan todeta, että merkityksellisintä oli ohjaustiimien vetäjien eli tehtäväaluevastaavien kasvu tiiminsä vetäjänä. Tämä tuli esille haastattelussa ja myös muussa aineistossa haluna viedä asioita strategisesti eteenpäin valmennuksen aikana esille nousseista tiimidynamiikan haasteista huolimatta. Lisäksi tiimivetäjien keskinäinen ja johtoryhmässä tapahtuva yhteispohdinta sekä heittäytyminen ja sitoutuminen toimintaan osaltaan edistivät organisaation muotoiluprosessia.

”Odotukset ohjaustiimin toiminnalle eivät ole olleet itselleni selkeät, kyvyttömyyteen tehdä päätöksiä - ei palvele, jos tehtäväaluevastaava lopulta tekee itsenäisesti päätökset esittelemistään asioista” (ohjaustiimin vetäjä ja palvelualueen johtoryhmän jäsen).

Uudistuvan organisaation tiimien alkuvalmennus nosti selkeästi esille totutun toimintamallin, jossa on totettu ylhäältä annettuun ja ohjattuun toimintaan erityisesti ohjaustiimiläisten osalta:

”Oma mandaatti ei ole täysin selvä. Ohjaustiimissä oleva hierarkia mietityttää. Rakenne on toimiva, mutta tiimin rooli ja työskentelyn rakenteet/prosessi jäivät aluksi täysin auki”.

*“Rakenne on mielestäni hyvä. Selkiyttämistä vielä vaatii se mitä asioita ohjaustii-
missä käsitellään ja mitä taas alatiimeissä. Sekä miten alatiimeissä käsiteltyjä asi-
oita tuodaan ohjaustiimiin tiedoksi/ käsittelyyn”.*

Valmentaja Rinne sanoitti vahvasti ohjaustiimien kasvuprosessin lähteneen liikkeelle kun taas palvelualueen johtoryhmä sinällään oli jo kovassa vauhdissa. Tiimin kasvuprosessin onnistumista edistävinä tekijöinä hän nosti esille johdon osalta ihmisten tukemisen tavoitteisiin pääsemisessä, toimintavapauden antamisen, oppimisen matkan varrella ja ohjaavan palautteen kautta toiminnan edistämisen. Lähtökohta alkuvalmennukselle oli valmistautua kohtaamaan aidosti muuttuva toimintaympäristö. Ohjaustiimien ja johtoryhmän alkuvalmennuksen lähtötilanteen valmentaja arvioi arvosanalla 7,5 (kouluasteikko 4-10) kun valmennusten päättyessä hänen arvionsa oli 9. Tämä perustui edellä mainituihin kasvutekijöihin ja kollektiivisen ymmärryksen kasvuun siitä, että maailma ympärilämme muuttuu ja siihen vastaaminen ketterästi tarvitsee tukea ja ohjausta.

*“Tyytyväinen ihmisten sitoutumiseen ja intoon hoitaa yhteisiä asioita. Pet-
tynyt ajoittaiseen ratkaisukeskeisyyden puutteeseen” (ohjaustiimin vetäjä
ja palvelualueen johtoryhmän jäsen).*

*“Mahdollisuus valmistella ja käydä keskustelua kentälle vietävistä koko-
naisuuksista. Yhteenkuuluvuuden tunne, luottamus, tietotaito. Vahvuus-
tena vahva yhteinen visio siitä, mihin suuntaan olemme menossa” (oh-
jaustiimiläisten näkemyksiä ohjaustiimien vahvuuksista).*

Muotoiluprosessin vaihe	Fokus	Käytetyt työkalut	Havainnot
Ongelman määrittely	Tavoitteen määrittely ja kuvaus	Pestel-toiminta-ympäristöanalyysi ja KPI	Kompleksinen ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää strategiaa tukevaa organisaatorakennetta
Toiminnan suunnittelu	Organisaatiokonseptin kuvaus: arvo työn-teki-jälle ja organisaa-tiolle sekä miten kon-septi toimii	SWOT ja tiimi-valmen-nus	Yhteinen ymmärrys strategiasta ja sen ta-voitteista. Merkityksel-lisyyden kokeminen.
Muutoksen toteutus	Ymmärrys, jonka päälle organisaatio-konsepti rakentuu sekä käytetyt työkalut ja menetelmät	Lean Service Creation-Insight (Futurice)	
Seuranta ja arviointi	Kuvaus muutoksesta organisaation toimin-nassa	Lean Service Creation-Idation (Futurice) ja Party-kysely	

Taulukko 4: Toiminnan suunnittelu ja havainnot

5.3 Muutoksen toteutus

Käytetyt työvälineet ja menetelmät –vaihe muotoiluprosessissa on Lewinin toimintatutkimuksen spiraalimallin mukaisesti muutoksen toteutuksen vaihe. Tutkimusaineiston koonnissa ja analyysissa hyödynnetään palvelumuotoilutyökaluja eli tässä Lean Service Creation-työkaluja (LSC), jotka perustuvat Futuricen vuosina 2013-2017 kehittämään menetelmään, jossa yhdistyvät Lean-toiminnan periaatteet yhdessä muotoiluajattelun ja ketterän toiminnan periaatteiden kanssa. Aineiston tulkinta koostuu aineiston analyysistä hyödyntäen osin vastaavasti palvelumuotoilussa hyödynnettävää Lean Service Creation – Insight -menetelmää, jossa haetaan

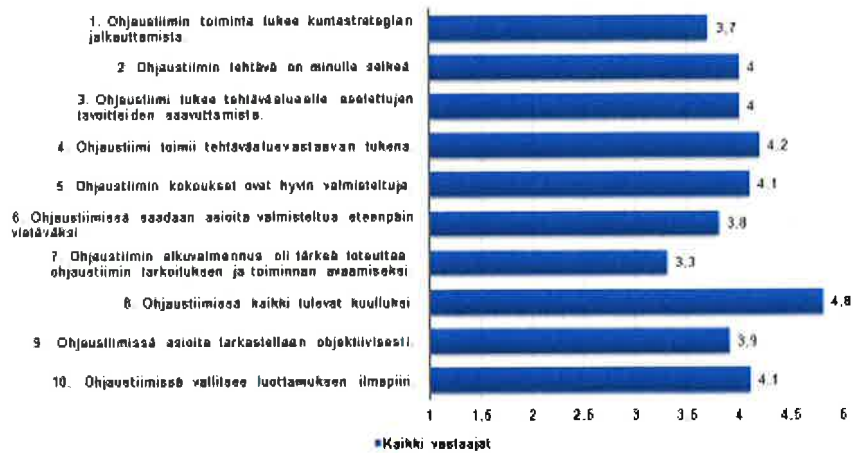
ratkaisua ”asiakkaan ongelmaan” ideoiden avulla lopuksi kuvaamalla toimintatutkimuksellisesta uudistuvan organisaation muotoilupolun keskeisimmät onnistumista tukevat tekijät hyödyntäen Lean Service Creation – Ideation –menetelmää. Tässä toimintatutkimuksessa johtoryhmän ja ohjaustiimien jäsenet ovat rationaalisia ja sosiaalisina toimijoita.

5.3.1 Lean Service Creation – Insight

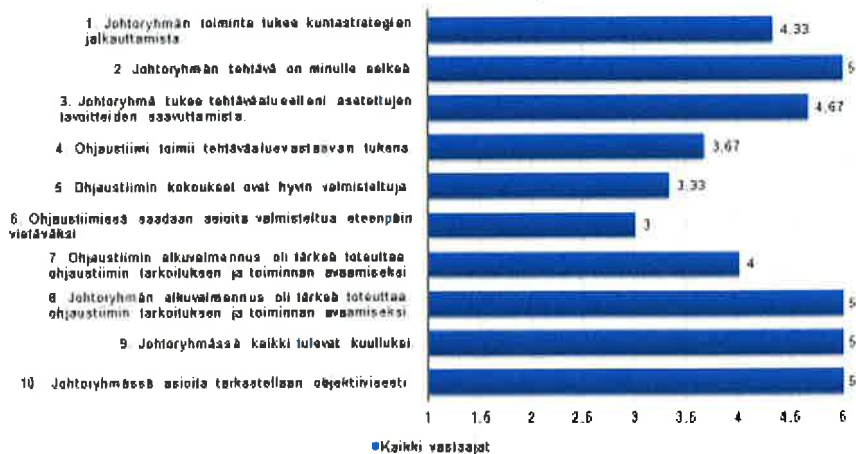
Tässä tutkimuksessa keskiössä on uudistuvan organisaation systeeminen taso eli käytännössä se taso, jonka kautta mahdollistuvat sekä koko organisaationta koskeva strateginen toiminta että asiakasyhdyspinnassa tapahtuva operatiivinen toiminta muuttuvissa toimintaympäristöissä. Oleellinen osa organisaation strategista uudistamista on tietää ja tiedostaa toimijoiden eli tässä tapauksessa palvelualueen johtoryhmäläisten ja tehtäväalueiden ohjaustiimiläisten ymmärrys roolistaan osana kokonaisuutta. Tämän ymmärryksen kuvaamisessa hyödynnetään Futuricen Lean Service Creation – Insight –menetelmää (LSC-Insight), jossa palvelualueen johtoryhmäläisten ja tehtäväalueiden ohjaustiimiläisten sähköisen kyselyn pohjalta laaditaan canvasmallinnuspohja eli käytännössä teemoitteluun perustuvan työskentelypohja. Tässä työkalussa ajatus on päästä tiimiymmärryksen sisälle niiden jäsenten kautta. Lisäksi tavoitteena on löytää kriittiset tekijät organisaation muotoilun osalta todellisen ongelman tai haasteen juurisyyn osoittamiseksi tiimiläisten näkökulmasta ja sen pohjalta ratkaisujen löytäminen muotoiluprosessin viemiseksi eteenpäin.

Sähköisessä kyselyssä kysymykset jakaantuivat kahteen pääkategoriaan eli a) Palvelualueen johtoryhmän / tehtäväalueen ohjaustiimin tarkoituksen ja toiminnan merkityksen ymmärtäminen strategian jalkauttamisessa ja b) Tiimiläisen oma toimintapalvelualueen johtoryhmän tai ohjaustiimin jäsenenä. Yhteenvetona molempien ryhmien vastauksista pääkategorioittain jakaantuivat vastaukset seuraavasti :

Ohjaustiimin tarkoitus ja toiminta



Johtoryhmän tarkoitus ja toiminta



Kuvio 11. Palvelualueen ohjaustiimin ja johtoryhmän tarkoitus ja toiminta (asteikko 1-5, n=10)

Ensimmäinen toimintakauden lopulla eli n. 8 kuukautta varsinaisen uudenmuotoisen organisaation käynnistymisen jälkeen toteutun kyselyn tulosten pohjalta voi nostaa onnistumisina esille ohjaustiimien olemassalon eli niiden perustamisen, tiimitoiminnan

kehittymisen, päätöksentekokyvyn sekä vuorovaikutus- ja keskustelukulttuurin paranemisen matkan varrella. Vahvuuksiksi koettiin tiimivetäjät, yhteenkuuluvuuden tunne ja esimiesten tietotaito, keskustelumahdollisuus sekä pienemmän ryhmän ketteryys tukea päätösten valmistelua. Lisäksi jäsenten erilaisuus koettiin rikkautena. Onnistumisten rinnalla tutkimusaineistosta oli nostettavissa juuri uudistuvan organisaation systeemin muotoiluprosessin ja siinä onnistumista tukevia tekijöitä. Näitä olivat esimerkiksi ymmärrys ohjaustiimien asemasta kokonaisuudessa, perehdytys tehtävään, hallinnan puute asioiden rönsyilujen vuoksi ja toisaalta käsiteltävien asioiden taso sekä valmistautuminen kokouksiin. Osalla vastaajista toistui tietämättömyyden tunne sen osalta, mistä oikeasti on päättämässä. Toisaalta alkuun koettiin olevan myös liian paljon ajankohtaisia asioita, jolloin epäviralliselle keskustelulle ei koettu olevan riittävästi aikaa ja tilaa.

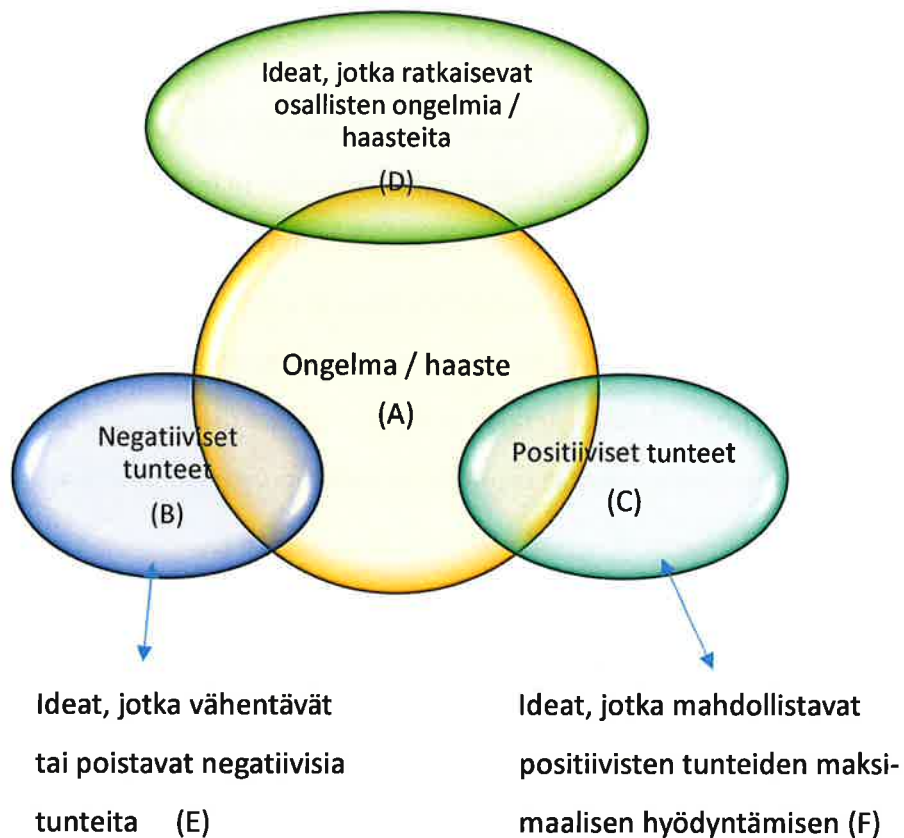
Numeeristen vastausten lisäksi uudistuvan organisaation muotoilun osalta oli tärkeitä saada ymmärrystä niille asioille ja ilmiöille, jotka vaikuttavat siihen, miten organisaation muotoiluprosessi aidosti vastaa strategiaan ja operatiivisiin tarpeisiin. Lean Service Creation – Insight (LSC – Insight) canvasissa avataan numeeristen vastausten rinnalla myös tarpeita ja esille nousseita ajatuksia sekä ehdotuksia tavoitteena tukea ymmärrystä vallitsevasta tilanteesta yksilö- ja tiimitasolla ja edesauttaa jatkosuunnittelua. Tämän kautta haetaan ratkaistavaa ongelmaa tai haastetta sen sijaan, että esimerkiksi sähköisen kyselyn kysymyksissä nostetaan esille niitä suoraan. Oheiseen taulukkoon on koottu Lean Service Creation Insight –periaatteella ohjaustiimien (ot) ja johtoryhmän (jr) sähköisen kyselyn vastausten perusteella uudistuvan organisaation muotoutumiseen vaikuttavia tarpeita (needs), ajatuksia (thinks) ja yllättäviä huomioita (surprised us) tavoitteena tukea tilannekuvan muodostamista ja muotoiluprosessin onnistumista tukevien tekijöiden tunnistamista.

Needs / ohjaustiimit (ot)	Needs/johto- ryhmä (jr)	Thinks and feels (ot)	Thinks and feels (jr)	Suprised (ot)	Suprised (jr)
Perehdytys	Perehdytys: selkeä kuvaus johtoryh- mältä edel- leen ohjau- stiimeille: mitä odote- taan	Roolin epä- selvyys	Ohjaustiimin kyvyttömyys tehdä pää- töksiä	Sitoutumi- nen ja into yhdessä rat- kaista asioita	Ohjaustiimit ja johto- ryhmä kes- keisiä yhtei- sen työsken- telyn paik- koja
Ennakkoval- mistautumi- nen	Aktiivisuus ja ennakoita- vuus	Suhde omaan viite- ryhmään	Valmisteluun osallistumi- sen taso	Systeemin tarve	Vetäjien ja jä- senten erilai- nen ymmär- rys
Tiimisopi- mus ja kirjal- linen ohjeis- tus	Ohjaustiimin heterogeeni- syyss ja ym- märrys haas- teina	Liikaa ajan- kohtaisia asi- oita	Mahdollii- suuksien nä- keminen	Kokonaisuuk- sien ymmä- rys ja hallinta	Sitoutunei- suus
Systeemin avaaminen – mitä ja missä?	Ajantasaista taloustietoa	Toiminnan vuosikello	Toiminnan varmistami- seki oikeat ihmiset!	Suunnittelu	Vuosikello

Taulukko 5. Lean Creation Service- Insight: ohjaustiimit ja palvelualueen johtoryhmä (mukailten Sarvas, Nevanlinna ja Pesonen 2017, s. 15-16).

5.3.2 Lean Service Creation – Ideation

Seuraava vaihe muotoiluajatteluun perustuvassa organisaation mutoiluprosessissa oli LSC – Insight vaiheen jälkeen havaittujen ongelmien ja haasteiden tiedostamisen kautta löytämään niille ratkaisuja Lean Service – Ideation –työkalun (LSC – Ideation) avulla, jossa aidosti haetaan ratkaisuja havaittuihin uudistuksen onnistumisen kannalta keskeisiin te-
kijöihin.



Kuvio 12. Lean Service Creation – Ideation (mukaillen Sarvas, Nevanlinna ja Pesonen 2017, s. 15-16).

Tämän vaihe toteutettiin ohjaustiimien ensimmäisen toimintakauden yhteisessä tapaamisessa, jossa olivat läsnä palvelualueen johtoryhmä ja ohjaustiimit. Uudistuvan julkisen organisaation lähtökohtana oli varmistaa organisaation kyky reagoida ennakoimattomiin toimintaympäristön muutoksiin, joten jo tässä vaiheessa oli huomioon otettava tapahtuneet muutokset eli tehtävien vaihtumisia, toiminnan kannalta perusteltuja jäsenten vaihtumisia ja ennakoimattamia poissaoloja. Muuttuvat tilanteet entisestään vahvistivat sitä, että aloitettua matkaa on tärkeätä jatkaa yhdessä ja ottaa mahdolliset muutokset huomioon luonnollisena osana prosessia. Lisäksi siinä vaikuttavien perustoimintojen ja –prosessien vahvistaminen organisaatiotasolla oli tärkeätä toimintaympäristön moninaisuuden ja ennakoimattomuuden vuoksi.

Palvelualueen johtoryhmän ja ohjaustiimien ”kokoontumisajo” toteutettiin vuorovaikutteisena tapaamisena, jonne johtoryhmä oli valmistellut tilannekuvan siten, että palvelualuejohtaja kertoi sähköisen kyselyn tulokset ja niihin reflektoiden ohjaustiimien vetäjät kertoivat kuluneesta toimintakaudesta ennen kaikkea onnistumisten ja toimintaa eteenpäin vievien kokemusten ja havaintojen kautta. LSC-Ideation vaihe toteutettiin ohjaustiimien ideointina, jossa lähtökohtana oli viedä uudistuvan organisaation systeemiä strategialähtöisesti seuraavalle tasolla tavoitteena aloittaa uusi toimintakausi ”*Organisaatio 2.0*” –teemalla.

LSC – Ideation osalta muotoiltiin johtoryhmän ja ohjaustiimien yhteinen tiekartta seuraavasti:

- ✓ Ratkaistava ongelma / haaste, A = systeemin ymmärtäminen osana johtamisjärjestelmää – perustehtävä ja odotukset
- ✓ Negatiiviset tunteet, B = ohjaustiimiläisten eriateinen sitoutuminen toimintaan
- ✓ Positiiviset tunteet, C = halu tehdä asioita yhdessä, vaikuttaa ja saada tulosta
- ✓ Ideat, jotka ratkaisevat ongelman / haasteen, D = 1) Palvelualueen johtoryhmän toiminnallinen strateginen ja operatiivinen vuosikello, johon integroidaan tehtävälueiden keskeisimmät tehtävät, aikataulut ja vastuutahot sekä viestintä sekä niihin liittyvät strategiset yhteistapaamiset 2 x syksy ja 2 x kevät 2) Ohjaustiimit

kalenteroidaan aikavarauksan 2 x kk 3) Johtoryhmän ja ohjaustiimien vuosikello-
sidonnainen toimintasuunnitelmat (pää- ja alatavoitteet) 4) Sprraavat teemalliset
aamukahvit 3 x syksy (johtoryhmä ja ohjaustiimit) yhdessä nostettujen teemojen
osalta: *Palautteen mestari – « Se joka palautetta pyytää, kehittyy nopeimmin »,
Eriaisuus työyhteisön rikkautena, Ammattilaisen itsensä johtaminen* 4) Kokous-
käytäneet: asialista, taustavalmistelu, muistiot ja monikanavainen tiedottaminen.

- ✓ Ideat, jotka vähentävät ja poistavat negatiivisiä tunteita (E) = epäviralliset ja asi-
oiden valmistelua edistävät tapaamiset ja yhdessä tekeminen johtoryhmä, oh-
jaustiimit ja viiteryhmät. Tekemisen ja aikaansaannosten tekeminen näkyväksi,
brändääminen.
- ✓ Ideat, jotka mahdollistavat positiivisten tunteiden maksimaalisen hyödyntämisen
(F) = selkeä strategisen ja operatiivisen kokonaisuuden ilmentävä vuosikello ja ka-
lenteroinnit. Yhdessä tekeminen johtoryhmä, ohjaustiimit ja viiteryhmät. Ylpeys
yhdessä tehdystä työstä.

Muotoiluprosessin vaihe	Fokus	Käytetyt työkalut	Havainnot
Ongelman määrittely	Tavoitteen määrittely ja kuvaus	Pestel-toiminta-ympäristöanalyysi ja KPI	Kompleksinen ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää strategiaa tukevaa organisaatorakennetta
Toiminnan suunnittelu	Organisaatiokonseptin kuvaus: arvo työn-tekijälle ja organisaa-tiolle sekä miten kon-septi toimii	SWOT ja tiimi-valmen-nus	
Muutoksen toteutus	Ymmärrys, jonka päälle organisaatiokonsepti rakentuu sekä käytetyt työkalut ja menetelmät	Lean Service Creation-Insight (Futurice)	Osallisuuden ja merkityksellisyyden kokemus lisääntyvän vuorovai-kutuksen kautta lisää-vät yhteenkuluvuuden tunnetta.
Seuranta ja arviointi	Kuvaus muutoksesta organisaation toimin-nassa	Lean Service Creation-Idation (Futurice) ja Party-kysely	

Taulukko 6. Muutoksen toteutus ja havainnot.

5.4 Seuranta ja arviointi

5.4.1. Ymmärryksen lisääntyminen kokonaisuudesta

LSC – Ideation –työkalulla toteutetun tiekartan muototumisen jälkeen teetettiin vielä tapaamisen jälkeinen ohjaustiimien itsearviointi sen varmistamiseksi, että suunta on oikea ja tavoitteisiin vastaava organisaation muotoilupolulla. Sähköinen kysely toteutettiin välittömästi tapaamisen jälkeen tarkoituksena tukea johtoryhmän tulevan toimintavuoden strategista ja operatiivista suunnittelua oikeista lähtökohdista käsin. Vastaajia oli 8 ohjaustiimiläistä vastausprosentin ollessa 89 % (vastaajina tiimijäsenet, ei palvelu palvelusihteerit).

Vastauksista kävi selvästi esille ymmärryksen lisääntyminen systeemistä kokonaisuutena ja ohjaustiimiläisten omasta roolista kokonaisuudessa. Huomionarvoista oli vastauksissa yhteisen keskustelun ja suunnittelun merkityksen korostaminen osana strategialähtöistä toimintaa.

“Olen kyllä mielestäni ymmärtänyt ohjaustiimin roolin tähänkin asti, mutta oli hyvä linjata asioita yhdessä muiden ohjaustiimien kanssa”.

“Ohjaustiimin tehtävää avattiin ja kuvattiin sanallisesti sekä selkeytettiin miten se eroaa muista tehtäväalueen palavereista”

“Sivistyksen tehtäväkentän laajuus tuli selkeämmäksi. Ja meidän tehtävä tuntui kirkastuvan toisille”

“Tapaamisessa koin tärkeäksi tämä koko kokonaisuuden hahmottamisen ja asiointien käsittelyn siltä pohjalta. Yhteisen ymmärryksen luominen tarkoituksesta ja tehtävistä on erittäin tärkeää”

“Ohjaustiimi miettii asiaa mm. kuntastrategian kannalta ja linjaa isompia kokonaisuuksia”

Kokonaisuudessa onnistumisen kannalta tärkeänä ohjaustiimiläiset kokivat palvelualueen johtoyhmän ja ohjaustiimien yhteiset tapaamiset ymmärrystä lisäävänä tekijänä.

“Kun kerran olemme kaikki saman palvelualueen osasia on tosi tärkeää säilyttää yhteinen punainen lanka kaikessa tekemisessämme, vaikkakin arki on joka alueella vähän erilaista”.

“Koen hyödylliseksi yhteisen työskentelyn, jotta ymmärrys eri tehtäväalueiden toimijoiden välillä kasvaa, luo luottamusta eikä ole kilpailu- tai tärkeysasetelmaa vaan jokaisella tehtäväalueella on omat tehtävänsä. Yhdessä työskentelystä voi kasvaa uusia innovaatioita”.

“Vapaassa keskustelussa voi löytyä uutta ajatusmallia/ratkaisuja omaan/yhteiseen työhön. Mehän teemme kaikki samojen ihmisten kanssa töistä, eri ikävaiheissa vaan. En tunne kuin murto-osan sivistyksen väestä, tutustuminenkin voi avata näkökulmia”.

“Tämä tukee sitä, että fokus ja ymmärrys on oleva/ tuleva myös eri tehtäväalueiden asioista ja tavoitteista, sekä tulevaisuudesta laajemminkin. Mm. talousarvion

avaaminen ja sen syvempi ymmärtäminen, sekä tehtäväalueiden tavoitteiden läpikäyminen ja ajantasaistaminen auttavat varmasti hahmottamaan koko kokonaisuutta ja tätä kautta myös entistä enemmän oman työn raameja, suuntaa ja toisaalta mahdollisuuksia. Teemalliset tapaamiset lisäävät varmasti perspektiiviä monessakin suhteessa”.

“Riittävän lähellä tukeakseni, riittävän kaukana näkökulmia avatakseni”. Tässä tutkimuksessa on tuotu esille organisaatiokulttuuria ja siinä vaikuttavia eri tekijöitä. Arvot sisältyvät organisaation strategiaan ja niiden pohjalta odotetaan toimittavan. Arvojen tekeminen näkyväksi toteutuu arjen isoissa ja pienissä kohtaamisissa. Yksi osa ohjaustiimien itsearviointia ja toimintojen kehittämistä oli arvolupausten avulla ilmaista mitä ohjaustiimiläisenä antaa yhteiseksi hyväksi tulevalle osana uudistuvan organisaation muotoutumista. Arvolupaukset osoitettiin omalle ohjaustiimille, vetäjälle ja omalle viiteryhmälle (esimerkiksi rehtorit ja varhaiskasvatusyksikön johtajat).

Omalle ohjaustiimilleni	Tiimivetäjälleni	Viiteryhmällani
Lupaen antaa täyden panokseni siihen, että yhdessä, toisiamme kuunnellen, etsimme keinoja ja tapoja kehittää opetustoimen käytänteitä vielä paremmin kaikkia oppilaita ja huoltajia palveleviksi	Ohjaan työtä sovittujen toimintaperiaatteiden mukaisesti (luottamuksellisuus ja ratkaisukeskeisyys). Sitoudun valmistelemaan ja raportimaan nykyistä systemaattisemmin.	Lupaen osaltani vaikuttaa siihen, että ohjaustiimi on todellinen työrykkyä, jossa otetaan huomioon kouluilta nousevat toiveet ja toisaalta mietitään ratkaisuisa koulujen arkea ja toimintamahdollisuuksia
Kunnioitan ja arvostan toisia, kuuntelen, keskustelen sekä otan ja annan palautetta. Luotan ja luon luottamusta tiimissä. Annan oman osaamiseni tiimin käyttöön ja arvostan toisten osaamista. Puhallan positiivista tiimihenkeä.	Lupaen antaa kaiken tukeni ohjaustiimissä sovittujen asioiden jalkauttamisessa ja uusien, luovien toimintatapojen kehittämisessä.	Tuon oman asiantuntemukseni viiteryhmästäni ohjaustiimin käytettäväksi. Kerron ohjaustiimissä käsitellyistä ja linjatuista asioista sovitulla tavalla viiteryhmälleni, hankin tietoa ja erilaisissa tilanteissa kuulen edustamaani viiteryhmää käsiteltävien asioiden tueksi
Olen valmis, innostunut, tulevaisuussuuntautunut, kiinnostunut ja halukas ymmärtämään ja kehittämään tehtäväalueemme asioita yhteistyössä muiden tiimin jäsenten kanssa. Asiat, jotka vielä ovat valmistelun alla pysyvät siellä ja kun niistä tiedotamme, niin teemme sen yhdessä.	Annan vetäjälle tukea hänen sitävälä tarvitessa. Olen luotettava tiimin jäsen, joka suhtautuu asioihin aina lähtökohtaisesti positiivisesti, kehittämismyönteisesti ja ennakkoluulottomasti, sekä pyrkii näkemään asioita laajasti sekä löytämään ratkaisuja.	Toimin viiteryhmän edustajana, viestinviejänä ja äänitorvena kahdensuuntaisesti. Avoimuus, niissä asioissa joissa avoimesti voi toimia, on tärkeää. Pysin viemään oikeita asioita eteenpäin oikealla tavalla kunnan ja kunalaisten hyväksi. #kuntajokasanookyllä
Avarakatseinen ja näkökulmia sekä kokonaisuutta rakentavasti arvioiva on suhteeni tähän tehtävään	Vedämme yhtä köyryä sekä olemme yhdessä tehtyjen päätösten takana. Aktiivinen rooli toiminnan kehittämisessä.	Viiteryhmän asiointien läpikäyntiä yhdessä ja asiointien tuominen ohjaustiimiin. Käytänteitten yhtenäistäminen eri koulujen välillä.
Mikäli etukäteismateriaalia lähetetään, tutustun siihen huolella. Kysyn, kuuntelen, vaikutan eli osallistun. Käyttäydyn toisia tiimin jäseniä kunnioittavasti tiimi tapaamisissa sekä niiden ulkopuolella	Kunnioitan tiiminvetäjää saapumalla tapaamisiin ajallaan ja valmistautuneena, sitoudun yhteiseen työskentelyyn	Huomioin päätettävien asioiden kohdalla kokonaisvaltaisesti oman tehtäväalueen mutta tämän lisäksi myös koko sivistyksen palvelualueen näkökulman mikäli mahdollista/tarpeellista.

Taulukko 7. Ohjaustiimiläisten arvolupaukset

5.4.2 Avainasemassa toiminnan rakenteet ja systeemin selkeys

Tulevan toimintakauden saatteeksi annetuista terveisistä ohjaustiimien itsearvioinnissa nousi selkeästi esille halu ja tahto aidosti yhteistyössä luoda kokonaisuutta. Verrattuna aikaisempaan kyselyyn niin yhteisen muotoiluprosessin myötä vastauksissa korostui ohjaustiimien työskentelyn vaikuttavan pohditulta, kehittyvältä, kehittävältä ja eteenpäin katsovalta. Lisäksi oli mielenkiintoista huomata vastauksista ns. statuksellinen noste eli ohjaustiimin jäsenyyteen suhtauduttiin kunnioituksella, innolla ja positiivisella utelaisuudella. Lisäksi korostettiin yhteisen vastuun ottamista ja pääsemistä yhdessä suurempiin asiakokonaisuuksiin ja linjoihin – toiminnan rakenteiden ja systeemin selkeytymisen myötä.

“Kiitos luottamuksesta tähän pestiin. Tunnen olevani etuoikeutettu saadessani olla osa "ykkösketjua", joka saa vastuulleen tulevaisuuden asioiden/linjojen suunnittelua ja toteuttamista” (ohjaustiimiläinen).

Uudistuneen julkisen organisaation toimivuuden seuranta ja arviointi ovat oleellinen osa muotoiluprosessia ja toimintatutkimuksen toteuttamista. Ensivaiheen arvioinnin väliinään voidaan tässä vaiheessa mainita kuntakonsernissa toteutetun Terveiden ja Hyvinvoinnin Laitoksen Party-työhyvinvointikysely (Parempi työyhteisö). Kysely toteutettiin noin vuosi siitä (syksyllä 2019), kun uudistuneen organisaation muotoiluprosessi oli käynnistynyt ja ohjaustiimien toiminta oli hyvin käynnissä. Kokonaistulosten osalta voidaan uudistuneen julkisen organisaation muotoiluprosessin vastanneen sille asetettua tavoitetta sekä tutkimusaineiston että työhyvinvointikyselyn eri osatekijöiden myötä. Kyselyn tulosten perusteella nimenomaisesti palvelualueen esimiesten ja hallinnon asiantuntijoiden sekä koko palvelualueen työhyvinvointiin vaikuttaneet osatekijät olivat edellisvuoden hyvistä tuloksista vielä parantuneet ja vastausprosentti nousut (vuonna 2018 67 % ja vuonna 2019 80%). Esimiesten ja hallinnon asiantuntijoiden osalta juuri muotoiluprosessin onnistumista tukevien tekijöiden osalta eli a) arvostuksen b) oikeudenmukaisuuden, c) tuen, luottamuksen ja yhteistyön sekä d) kehittämisen tulokset olivat parantuneet 0,3-0,4 yksikköä ja kokonaistuloksen osalta 1,2 yksikköä (14,2 /2018 ja 15,4 / 2019).

Muotoiluprosessin vaihe	Fokus	Käytetyt työkalut	Havainnot
Ongelman määrittely	Tavoitteen määrittely ja kuvaus	Pestel-toiminta-ympäristöanalyysi ja KPI	Kompleksinen ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää strategiaa tukevaa organisaatorakennetta
Toiminnan suunnittelu	Organisaatiokonseptin kuvaus: arvo työn-teki-jälle ja organisaa-tiolle sekä miten kon-septi toimii	SWOT ja tiimi-valmen-nus	
Muutoksen toteutus	Ymmärrys, jonka päälle organisaatiokonsepti rakentuu sekä käytetyt työkalut ja menetelmät	Lean Service Creation-Insight (Futurice)	Osallisuuden ja merkityksellisyyden kokemus lisääntyvän vuorovai-kutuksen kautta lisää-vät yhteenkuluvuuden tunnetta.
Seuranta ja arviointi	Kuvaus muutoksesta organisaation toimin-nassa	Lean Service Creation-Idation (Futurice) ja Party-kysely	Muotoiluprosessille asetetut tavoitteet saavutettiin rakenteiden ja systeemisen ymmäryk-sen myötä.

Taulukko 8. Seuranta ja arviointi sekä havainnot.

6 Johtopäätökset

Desertin ja Rizzon (2015) mukaan *Palvelumuotoilun hyödyntäminen julkisissa palveluissa* – tematiikka kokonaisuudessaan yhdistää humanin ymmärryksen ja talousajatteluun perustuvan palvelutuotannon yhteiseen hyvään ja osapuolille arvonluontia tuottavaan prosessiin. Tämän toimintatutkimuksen perusteella voidaan todeta, että julkisen organisaation sisäinen muotoiluprosessi toteuttaa Lewinin toimintatutkimuksen vaiheittain etenevää spiraalin kehää, jossa on ositettavissa organisaation kehittämisen kannalta onnistumista tukevat tekijät. Samassa yhteydessä voidaan todeta palvelumuotoilun soveltuvan uudistuvan julkisen organisaation strategialähtöiseen kehittämiseen. Tutkimustulosten osalta voidaan puhua myös metodologisesta innovaatiosta, jossa yhdistyy toimintatutkimuksen vaiheittaisuus palvelumuotoilun prosessin kanssa mahdollistaen organisaation kyvykkyyden kehittymisen.

Tämän toimintatutkimuksen tulokset tukevat Gloppenin (2009, 11-12) toteamaa siitä, että palveluinnovaatioiden kehittäminen muotoilun keinoilla saattaa vaatia uudenlaista ajattelutapaa ja asennetta julkisten palvelujen kehittämisessä. Uudistuvan julkisen organisaation tahtotilan ollessa muotoilujattelun (design thinking) hyödyntäminen kehittämisessä edellyttää se tiivistä yhteistyötä organisaation johdon ja työntekijöiden kesken.

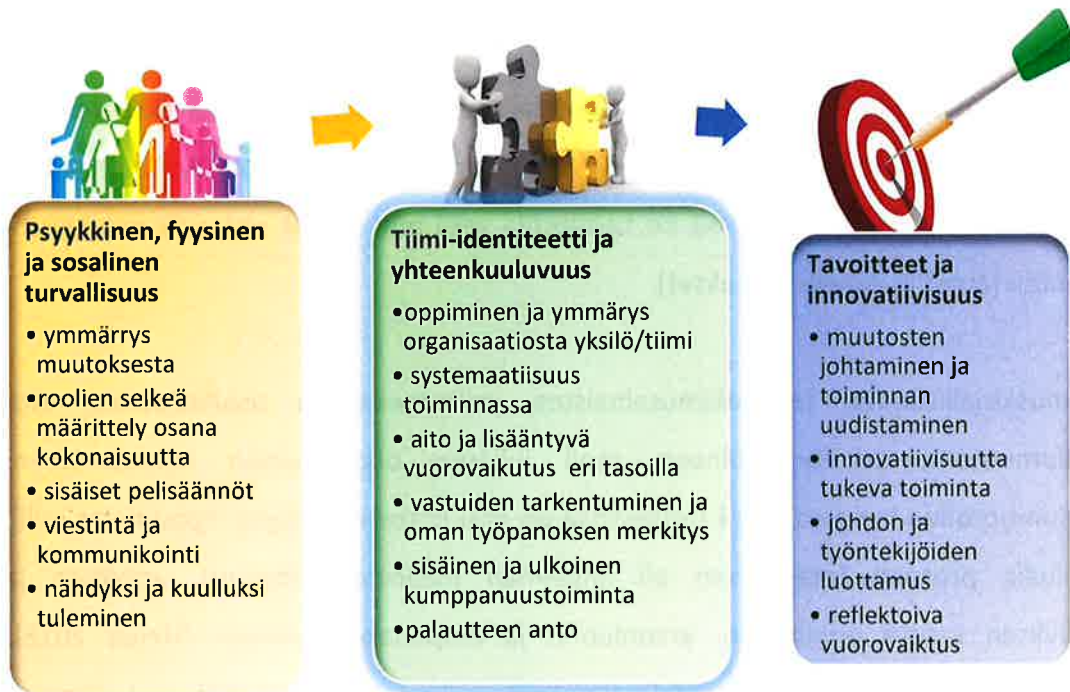
Muotoilujattelun hyödyntäminen soveltuu julkisen organisaation kehittämiseen silloin kun se ymmärretään strategisena resurssina ja toimintatapana organisaation kehittämisessä. Muotoilua hyödyntämällä luodaan organisaation systeemisen tason toimintatavat osana organisaatiokulttuuria, jotka tukevat hyvän asiakaskokemuksen ja asiakaslähtöisyyden merkityksen ymmärtämistä palvelujen tuottamisessa. Tutkimus osoittaa Tuulaniemen (2016) toteamuksen tapaan, että palvelumuotoilun kautta luodaan jotain sellaista mitä esimerkiksi teknisesti toteutettu projekti tai yksittäisen asiantuntijan itseksensä toteuttaman suunnittelu ei tuota.

6.1 Organisaation muotoiluprosessin onnistumista tukevat tekijät

Tässä tutkimuksessa kuvattiin yhden palvelualueen uudistuvan organisaation muotoilupolku, jossa prosessi liittyi uuden strategian tavoitteiden saavuttamiseen ja jalkauttamiseen. Muotoiluajattelun (design thinking) kautta mahdollistuu moniarvoisuus, innovatiivisuus sekä ketterä resurssien taloudellinen ja toiminnallinen yhdistäminen. Teknisen suorituksen sijaan keskiössä ovat aitous ja kokemuksellisuuden kautta tunteiden mukaan ottaminen sinällään rationaaliseen valmisteluun ja päätöksentekoon. Organisaation ytimen muodostaa siinä toimivien ihmisten ymmärrys siitä miksi organisaatio on olemassa ja mikä on tavoitetila sekä mitkä asiat ohjaavat päivittäistä toimintaa (arvot ja palvelulupaukset).

Tutkimuskirjallisuuden ja tutkimusaineiston perusteella on osoitettavissa, että palvelumuotoilu eri työkaluineen sopii julkisen organisaation kehittämiseen. Palvelumuotoilua hyödyntävissä prosessissa on viisi keskeistä tekijää riippumatta millä työkaluilla prosessi toteutetaan eli ongelman määrittely, ideointi, yrityksen ja erehdyksen kautta oppiminen, arvonluonti ja empatian luominen. (Helen 2018). Strategista johtamista tukevan organisaatorakenteen luominen edellyttää ensivaiheessa *psyykkisen, fyysisen ja emotionaalisen turvallisuudentunteen luomista*. Tässä vaiheessa oppiminen ja organisaatioon tutustuminen toteutuu sekä johtajan että muiden kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen lisääntymisen kautta samalla kun roolit organisaatiotasolla tarkentuvat. Osallisuuden ja merkityksellisyyden kokemus luo luottamusta. Aineiston perusteella tätä muotoilupolun vaihetta voi kuvata sekä yksilön että tiimin identiteetin ja yhteenkuuluvuuden vaiheeksi, joka on samalla myös organisaation muotoilupolun kriittisimpiä vaiheita. Tämän vaiheen onnistumisen myötä on mahdollista toteuttaa päämäärätietoista ja innovatiivista toimintaa siirtyen muotoiluprosessissa seuraavalle asteelle. Luottamuksen lisääntyminen mahdollistaa tiimi-identiteetin ja yhteenkuuluvuuden, mikä käytännössä näkyy muun muassa toiminnan systemaattisuudessa, roolien ja vastuiden selkiytymisessä ja tavoitteellisessa toiminnassa organisaation uudistamisessa. Työ- ja elinkeinoministeriön (2013) mukaan

palvelumuotoilun hyödyntäminen johtamisen työkaluna ja päätöksenteossa on vielä vähäistä, koska muotoilun hyödyntäminen edellyttää organisaatiolta ohjausta ja johtamista. Kehittämistyön tulisi täten kohdentua strategisten tavoitteiden toteuttamiseen irrallisten kokeilujen sijaan.



Kuvio 13. Uudistuvan julkisen organisaation muotoiluprosessin vaiheet (mukaillen Turunen 2019).

Uudistuvan organisaation muotoilupolun onnistumista tukevista tekijöistä on osoitettavissa ymmärryksen, hallinnan, toiminnallisten tavoitteiden ja rajojen osoittaminen sekä palautteen antaminen osana toimintojen kehittämistä. Tutkimusaineiston perusteella ei ole mahdollista oikoa muotoilupolulla, sillä kyseessä on prosessi, jossa seuraava vaihe mahdollistuu vain edellisen vaiheen kypsymisen jälkeen toteuttaen Lewinin toimintatutkimuksen spiraalimallia nähden tutkittavat rationaalisina ja sosiaalisina toimijoina. Seuraavassa tutkimusaineiston perusteella osoitettavia organisaatiouudistuksen onnistumista tukevia tekijöitä:

Psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen turvallisuus	Ratkaisu
Johtoryhmän yhteinen strateginen ymmärrys ja sen jalkauttaminen; palveleva johtajuus käskyttämisen sijaan.	Koko organisaatiota koskeva yhtenäinen viestintä muutoksen perusteista, tavoitteista ja sen vaikutuksista yksilö- ja yhteisötasolla
Keskiössä kohtaaminen	Nähdyksi ja kuulluksi tuleminen.
Asemaan perustuvien työroolien määrittely, odotukset ja tavoitteet osana kokonaisuutta	Esimiehen ja työntekijän välinen säännönmukainen ”arkivuorovaikeutus” ja tehtäväkuvien määrittely. Kokonaisuuden avaaminen visuaalisesti ja verbaalisesti. Esimiehen ja alaisen säännölliset ja epämuodolliset ajankohtaistapaamiset
Systeemi: toimintatavat, organisaatiokuluttuuri ja työidentiteetti	Selkeät sisäiset pelisäännöt ja kokouskäytännöt, resurssit, valtuudet ja ajankäytön hallinta (priorisointi ja ajankäyttö).
Erilaisuus on rikkaus	Tiimivalmennus, erilaisten toimintatyylien- ja tapojen avaamisen kautta ymmärrys.
Tiimi-identiteetti ja yhteenkuuluvuus	Ratkaisu
Kyvykkyys eli tunne jäsenten osaamisesta ja haasteisiin vastaisesta	Osaamisen kehittäminen, avaintulosindikaattoreiden seuranta ja toimenpiteet
Yhteisöllisyys	Kokemus kuulumisesta ryhmään arvostettuna yksilönä. Johtoryhmän ja ohjaustiimien säännölliset yhteiset strategiset tapaamiset ja sparraustuokiot.
Tiimin sisäisten vastuiden tarkentuminen ja oma rooli osana kokonaisuutta.	Strateginen ja operatiivinen tiedolla johtaminen ja ennakointi
Ohjaava palaute	Yksilö- ja tiimitason säännöllinen ja vuorovaikutteinen palaute (palvelualuejohto + ohjaustiimit)
Tiimiluottamus	Foorumien luominen vapaalle keskustelulle ja yhteiselle päätöksenteolle.

Taulukko 9. Organisaation uudistumisen muotoilupolun onnistumiseen vaikuttavat tekijät.

Arne Van Oosterom (2009) on todennut, että palvelumuotoilu voi olla tehokas työtapo ainoastaan, jos organisaation ylin johto on sitoutunut palvelumuotoilun hyödyntämiseen.

Hyvä strategia, sen toteuttamista tukeva tutkimus, luovuus ja kokonaisvaltainen lähestymistapa mahdollistavat onnistuneen muotoiluprosessin. Lähestymistapa vaatii usein toimiakseen myös muutoksia organisaation yleisessä ajattelutavassa sekä kulttuurissa. Tämä toimintatutkimus osaltaan todisti, että uudistuvan organisaation muotoiluprosessi ja siinä vaiheittaisesti eteneminen vaatii ennen kaikkea strategiselta johdolta vahvaa uskoa organisaation kykyyn kasvaa tehtävänsä tasolle vastatessa muuttuviin toimintaympäristöihin haasteisiin. Tämä vaatii aikaa ja tilaa sekä oikeat ihmiset oikeissa tehtävissä asettaen johtajuusymmärryksen uuteen asemaan sen osalta, että läpi organisaation korostuu tunneälyyn perustuva vuorovaikutus- ja kohtaamiskyky virallisen aseman rinnalla. Vaikeiden tilanteiden ja ratkaisujen edessä vaaditaan kykyä asettua toisen asemaan ja tarkastella asioita muusta kuin omasta näkökulmastaan punniten asioita, mutta myös pystyä tekemään päätöksiä. Onnistumista tarvitaan niin strategisella, systeemillä kuin operatiivisellakin osa-alueella. Yhteishenkisessä organisaatiossa ihmiset saavat keskittyä oleelliseen ja tehdä parhaansa yhteistyössä kokonaisuuden hyväksi.

6.2 Pohdintaa

Organisaation uudistamiselle ei aina ole osoittanut riittävästi aikaa ja tilaa, jolloin lähtötilanne voi olla siirtyminen suoraviivaisesti organisaatiosta toiseen nimikkeitä ja positioita tuunaten ilman sen suurempia prosesseja. Hankalinta on tilanteessa, jossa johtaja saa esimerkiksi organisaation esimiehet annettuna ja siitä pitäisi rakentaa toimiva kokonaisuus. Toisaalta voidaan olla tilanteessa, jossa organisaation muotoiluprosessi on hyvässä vauhdissa, mutta tapahtuu jotain ennakoimatonta siinä toimivien ihmisten tai organisaatin tasolla, mikä osaltaan halvaannuttaa toimintakykyä. Liian usein organisaatiossa ollaan erityisesti johtotasolla yksittäisten henkilöiden varassa ja toiminnot henkilöityvät hänen tapansa toimia. Tässä tutkimuksessa esitellyn syvällisen organisaation muotoiluprosessin myötä ei voi väistyä kysymykseltä: kannattiko ajallinen ja taloudellinen panostus suhteessa tuotokseen, saammeko aikaan tavoitteellista ja innovatiivista toimintaa vai jäämmekö ”meillä on kivaa yhdessä” -vaiheeseen. Sen tiedostaminen on lohduttavaa, että aina kun olemme tekemisissä ihmisten ja organisaatioiden kanssa ei mikään organisaatio ole täysin valmis vaan se on jatkuvaa vuorovaikutusta, uusien kykyjen

ja taitojen opettelua sekä epävarmuuden sietämistä alati muuttuvissa toimintaympäristöissä asiakkaan aikakaudella.

Lähteet

Abrmanson, M. & Lawrence, P. (2001). *Transforming Organizations*. Publisher: Rowman & Littlefield Publishers.

Armenakis, A., Harris, S. & Feild, H. (1999). *Making change permanent A model for institutionalizing change intervention*.

Bingham, L. & Wise, R. (1996). *The Administrative Dispute Resolution Act of 1990: How Do We Evaluate Its Success?* *Journal of Public Administration, Research, and Theory* 6(3): 383–414.

Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (2nd ed.). London: Allyn and Bacon

Bommert, B. (2010). *Collaborative innovation in the public sector*. In *International Public Management Review*, 11, 15-33

Borins, S. (2001). *Encouraging innovation in the public sector*. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3): 310–319.

Boyer, B., Cook, J. & Steinberg, M. (2011). *Recipes for Systemic Change*. Helsinki Design Lab, Sitra. Holston D.

Brown, Cooper, R., Junginger, S. & Lockwood, T. (2009). *Design Thinking and Design Management: A Research and Practice Perspective*. *Design Management Review*. DOI: 10.1111/j.1948-7169.2009.00007.

Burke, W. W. (2002). *Foundations for organizational science. Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, In.

Denhardt, R. & Denhardt, J. *The New Public Service: Serving Rather Than Steering*. *Public Administration Review*, Vol. 60, No. 6 (Nov. - Dec., 2000), pp. 549-559

Deserti, A. & Rizzo, Francesca (2014). *Design and Organizational Change in the Public Sector*. *Design Management Journal*. 10.1111/dmj.12013.

de Graaf, G. & Macalay, M. (2016). *Symposium: Does the New Public Governance Demand the New Public Ethics*. *Public Administration Review*. Vol. 76, Iss 6, pp 986.

Dickinson, H. & Sullivan, H. (2014). *Imagining the 21st Century Public Service Workforce*. SpringerBriefs in Political Science. ISBN 978-981-13-1480-3.

Dufva, M., toim. (2019). *Heikot Signaalit*. Sitran selvityksiä. Julkaisun numero 142. Helsinki.

Donaldson, K., Ishii, K. and Sheppard, S. (2006) *Customer Value Chain Analysis*. *Research in Engineering Design*, 16.

Fernandez, S. & Rainey, H. (2006). *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*. PAR. Volume 66, Issue 2. Pages: 159-297

Gerd, B. & Eskelinen, S. (2018). *Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta*. Alma Talent.

Goldstein, M. & al. (2002). *The Service Concept: The Missing Link in Service Design Research?* Journal of Operations Management 20(2):121-134 · April 2002. DOI: 10.1016/S0272-6963(01)00090.

Hackman, M.Z. & Johnson, C.E. (2008). *Leadership: A Communication Perspective*. Waveland Pr. Inc; 5 edition.

Hamel, G. and Välikangas, L. (2003). *The Quest for Resilience*. Harvard Business Review, 81, 52-63.

Hawryszkiewicz, I. (2014). *Creating Design Spaces for Business Model Innovation*. AMCIS.

Heim, G. & Ketzenberg, M. (2011). *Learning and relearning effects with innovative service designs: An empirical analysis of top golf courses*. Volume 29, Issue 5, July 2011, Pages 449-461.

Helèn, Suvi. *Johdanto muotoiluajatteluun*. Luennot 21.-22.9.2018. Lapin yliopisto

Isotalo, K. (2018), *Palvelumuotoilun perusopinnot*, Lapin yliopisto. Luento

<https://www.innotiimi-icg.fi/seminars/agile-oamk-20-11-2018-oulu>. Viitattu 10.11.2019

Johnson, G, Scholes, K. Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed. FT Prentice Hall.

Kallankari, S. (2018). *Ketterä johtaminen ja kehittäminen sote-palveluissa ja julkishallinnossa*

Kamensky, M. 2008. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Hämeenlinna, Talentum Media Oy.

Kantola J. (2019). *Laadulliset tutkimusmenetelmät*. Luentoaineisto. Vaasan yliopisto.

Karhinen, R. (2019). *Teoksessa Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus – uusi aika, uudenlainen johtaminen* (kirjoittanut Kari Korkiakoski). Alma Talent.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. USA: Harvard Business School Press, Boston MA

<https://www.karuhelsinki/verkkosivut>. Viitattu 10.11.2019

Katzenbach, J. & Smith, K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Harvard Business School Press

Kerzner, H. (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.

Keinonen, T., Vaajakallio, K. & Honkonen, J. (toim.) (2013). *Hyvinvoinnin muotoilu Designing for wellbeing*. Aalto-yliopiston julkaisusarja TAIDE+MUOTOILU+ARKKITEHTUURI 1/2013.

Keller, K. (2013), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 4th Edition. Person.

Kimbell, L. (2011). (2011) *Rethinking Design Thinking: Part I*, Design and Culture, 3:3, 285-306, DOI: 10.2752/175470811X13071166525216

Klausner, M. (2012). *Rethinking College Students' Self-Regulation and Sustained Attention: Does Text Messaging During Class Influence Cognitive Learning*. Journal Communication Education Volume 61, 2012 - Issue 3. <https://doi.org/10.1080/03634523.2012.672755>

Kononen, L. (2010). *Tieto tuotantoon ja palveluiksi*. Tietojohtaminen, Tulli, Tietopalvelu.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino

Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.

Laihonen H. (2019). *Tieto ja osaaminen julkisen sektorin muutoksessa*. <https://tietovirta-wordpress-com.cdn.ampproject.org/c/s/tietovirta.wordpress.com/2019/08/22/tieto-ja-osaaminen-julkisen-sektorin-muutoksessa/amp>

Lemon, K. & Verhoef, P. (2017). *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. Journal of Marketing, 80, 69-96.

Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas. Mitä? Miksi? Miten?* Alma Talent.

Löytänä & Korhonen (2014). *Asiakkaan aikakausi : rohkeus + rakkaus = raha*. Talentum.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1991). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: *Defining the Principle of Who and what really Counts*. Academy of Management Review.

Mitronen, L. & Rintamäki, T. (2012). *Arvopohjainen toimintalogiikka julkisen sektorin palvelujen ohjausjärjestelmissä*. Tampere University Press.

Moore, M. & Hartley, J. (2008). *Innovations in governance*. Public Management Review, 10(1) pp. 3–20.

Niemi, M. (2018). *Sisäinen viestintä johtamisen työkaluna*. <https://esseepankki.proakatemia.fi/sisainen-viestinta-johtamisen-tyokaluna/>. Viitattu 10.11.2019

OECD (2017). *Skills for a High Performing Civil Service*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>.

Opetushallitus (2019). *Osaaminen 2035 – Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia*. Raportit ja selvitykset 2019:3. 978-952-13-6579-9

Parppej, R. (2018). *Tee, Toimi, Saa aikaan*. Alma Talent.

Pauni, M. (2015). *Kuntien toimintaympäristön haasteet, ennakointi ja strateginen johtaminen*. Etelä-Karjalan Liitto 20.3.2015.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis: New public management, governance, and the neo-weberian state* (3rd ed.). Oxford;New York;: Oxford University Pres.

Rantanen, S. (2016) (blogi). Suomen Yrittäjät 09.03.2016

Raunio, K. (1999). *Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Gaudeamus: Helsinki.

Rinne, N. (2019). Haastattelu 17.6.2019.

Ristikangas, M-R & Grunbaum, L. (2018). *Valmentava esimies*. 3. painos. Talentum.

Ritakallio, T. & Vuori, T.O. (2018). *Elävä strategia. Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen*. Alma Talent.

Rossotti, C (2005). *Leadership and the Transformation of a Major Institution*. Public Administration Review.

Rust, R., Zeithaml, V. & Lemon, K. (2004). *Return on Marketing: Using Customer Equity To Focus Marketing Strategy*. Journal of Marketing. DO - 10.1509/jmkg.68.1.109.24030

Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). *Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention*. Journal of Applied Psychology, 69(3), 428-436.

Slater, M. (1997). *Reinforcing Spirals: The Mutual Influence of Media Selectivity and Media Effects and Their Impact on Individual Behavior and Social Identity*. *Communication Theory*, Volume 17, Issue 3, August 2007, Pages 281–303, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2007.00296.x>.

Staffans, A. (2004). *Vaikuttavat asukkaat: Vuorovaikutus ja paikallinen tieto kaupunkisuunnittelun haasteina*. Helsinki University of Technology. Helsinki.

Steen, M., Manschot, M., & De Koning, N. (2011). *Benefits of co-design in service design projects*. *International Journal of Design*, 5(2), 53-60.

Strand, R., Freeman, R. & Hockerts, K. (2015). *Corporate Social Responsibility and Sustainability in Scandinavia: An Overview*. *Bus Ethics* (2015) 127: 1. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2224-6>

Stenros, A. (2004). *Trumpettijoutsen - Johtajuus muotoilussa, muotoilu johtajuudessa* julkaisussa, *Muotoilujattelu (toim. Satu Miettinen)*. Teknologiateollisuus. Teknologiaiinfo Teknova 1/2013

Stoyko, P. & al. (2006). *Creativity at work : a leadership guide : success belongs to me!*. Ottawa - Ontario : Canada School of Public Service.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Syrjälä, L. & Numminen, M. (1988). *Tapaustutkimus kasvatustieteessä*. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51

Taveter, K & Sirendi, R. (2016). *Bringing Service Design Thinking into the Public Sector to Create Proactive and User-Friendly Public Services*. DO - 10.1007/978-3-319-39399-5_21

Tuulaniemi, J. (2016). *Palvelumuotoilu*. Talentum Pro. Helsinki.

Uusitalo, H. (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY:Juva

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, 2002 - Business & Economic.

Willberg E (2009). *Laadullisen aineiston luotettavuus*.

<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>. Viitattu 10.11.2019

