

OPINNÄYTETYÖ

Asiakasymmärryksen kartuttaminen itseohjautuvan tiimin yhteisöllisyyden edistäjänä

Case Nuorten Akatemia

Reija Arnberg

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä
(210 op)

4/2022

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

Tekijä: Reija Arnberg

Opinnäytetyön nimi: Asiakasymmärryksen kartuttaminen itseohjautuvan tiimin yhteisöllisyyden edistäjänä

Sivumäärä: 49 ja 4 liitesivua

Työn ohjaaja: Katri Otonkorpi-Lehtoranta

Työn tilaaja: Nuorten Akatemia

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on: Onko asiakasymmärryksen kartuttaminen osallistavana prosessina toimiva tapa luoda itseohjautuvalle tiimille yhteisöllisyyttä? Opinnäytetyö toteutettiin tilaustyönä yleishyödylliselle järjestölle nimeltään Nuorten Akatemia ja se toteutettiin yhdessä tilaajaorganisaation itseohjautuvassa tiimissä. Prosessi on palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntävä kokeilu, jonka tavoite on tuottaa tietoa ja kerryttää ymmärrystä kokeilusta ja mallintaa parannettu prosessi. Tutkimusaineisto kerättiin luomalla kokeilu, johon liittyi kohderyhmästä saatavilla olevan datan yhteen kokoamista ja analysointia, haastatteluja, työpajoja ja kyselyitä. Sen lisäksi aineistona on tiimille toteutettu arviointikysely. Tuloksena opinnäytetyössä tuotettiin osallistava prosessi, mikä tuottaa yhteisöllisyyttä tiimille ja minkä lopputuloksena tuotettiin viisi erilaista, dataan pohjautuvaa asiakaspersoonaa tiimin strategisia tavoitteita ja tiimin oppimista tukemaan.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että palvelumuotoilusta tuttu asiakasymmärryksen kartuttaminen osallistavana prosessina tuottaa tiimin jäsenille yhteisöllisyyttä ja sen lisäksi myös yhteistä oppimista itseohjautuvalle tiimille. Prosessi noudattaa itseohjautuvien tiimien perusidea ja tukee strategian toteuttamista. Prosessi esittää yhden tavan toteuttaa palvelumuotoilua järjestökentällä. Kokeilun perusteella saatiin osallistava prosessikuvaus mallinnettua siten, että sen voisi toteuttaa uudelleen esimerkiksi toisessa tiimissä tai toisessa yrityksessä. Prosessin tuotoksena luodut asiakaspersoonat auttavat tilaajatahon tiimiä suunnittelemaan ja kohdentamaan tuotteita, palveluita ja niiden markkinointiaan entistä paremmin.

Asiasanat: Itseohjautuvuus, palvelumuotoilu, järjestöt, tiimit, asiakaslähtöisyys

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community educator, workplace development

Author: Reija Arnberg

Title: Increasing customer understanding as a promoter of self-directed team community
Case Youth Academy

Number of Pages: 49 and 4 attachment pages

Supervisor: Katri Otonkorpi-Lehtoranta

Commissioned by: Nuorten Akatemia (Youth Academy)

The research question of the thesis is: Is gaining customer understanding as a participatory process a good way to create sense of community for a self-directed team? The thesis was commissioned by a non-profit organization called the Youth Academy and it was carried out in one of the self-directed teams of the organization. The customer understanding was done by customer personas -tool which is familiar from service design field. The research material was collected by creating a participatory process experiment, which involved compiling and analyzing the data available from the target group, interviews and workshops. In addition, an evaluation survey has been carried out for the team. The process aims to generate information and gain an understanding of the experiment and to model an improved process. As a result of the thesis an inclusive process was produced which generates community spirit for the team. In addition five different, data-driven customer personas were created to support the team's strategic goals and team learning. Based on the research, it can be stated that the accumulation of customer understanding as an participatory process produces community spirit for team members and also common learning for a self-directed team. The process follows the basic idea of self-directed teams and supports the implementation of the company's strategy. The process presents one way to implement service design in the non-profit organizational field. Based on the experiment, the participatory process was modeled so that it could be re-implemented in another team or another company, for example. The customer personalities created as a result of the process help the team to plan and target products, services and their marketing even better.

Keywords: self-organization, service design, non-governmental organisation, teamwork, customer oriented approach

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

JOHDANTO

1. TIETOPERUSTA	8
1.1 Osallistava organisaatio ja käytäntöyhteisö	8
1.2 Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja yhteisohjautuneet organisaatiot	9
1.3 Käyttäjymmärrys palvelumuotoilun menetelmänä	13
2. OPINNÄYTETYÖN KONTEKSTI	16
2.1 Organisaatioiden kehitystarpeet	16
2.2 Itseohjautuvat tiimit Nuorten Akatemiassa	17
3. KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA -MENETELMÄT	20
3.1 Kehittämistehtävä	20
3.2 Kehittämismenetelmät	21
3.3 Kehittämistehtävän toteutus: Asiakaspersoonat	22
3.4 Kehittämistehtävän toteutus: Yhteisöllisyyden edistäminen asiakasymmärrystä kartuttamalla	25
4. TULOKSET	27
4.1 Asiakaspersoonat työkaluna	27
4.2 Asiakasymmärrysprosessi tiimin yhteisöllisyyttä edistävänä projektina	29
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	33
6. POHDINTA	35
7. LÄHTEET	38
8. LIITTEET	41
Liite 1: Kysymyspatteristo	41
Liite 2: Arviointikysely tiimin jäsenille	45

Liite 3: Asiakaspersoonat	46
Liite 4: Visuaalinen osallisuusprosessikuvaus	49

JOHDANTO

Palvelumuotoilu järjestökentällä on ajankohtainen aihe ja tähän diskurssiin tämä opinnäytetyö tuo yhden esimerkin siitä, kuinka hyödyntää palvelumuotoilua järjestöissä. Palvelumuotoilu on muotoilun menetelmiä hyödyntävä tapa kehittää palveluita ja palveluliiketoimintaa. Se on keino auttaa organisaatioita rakentamaan parempia palveluita ja vuorovaikutusta asiakkaiden ja palveluiden käyttäjien kanssa. Käyttäjäkokemuksen ymmärtäminen on avainasemassa menestyvien palveluiden kehittämisessä (Miettinen 2011, 30).

Järjestöjen ja erilaisten yhteisöjen kehittäminen on muuttuvassa maailmassa tärkeää paitsi palveluiden niin myös yhteisön kehittämisen kannalta. Yhteisön toiminta ja vuorovaikutus ovat parhaimmillaan sujuvaa ja vievät yhteisöä kohti yhteistä tavoitetta. Erilaisten yhteisten toimien avulla suunnataan tiimien fokus yhteiseen suuntaan ja annetaan ideoita jokaisen omaan työhön. Usein kehittäminen käynnistyy halusta parantaa olemassa olevia käytäntöjä (Lundbom, 2021).

Järjestösektorilla on ajankohtaista kehittää toimintaa käyttäjäymmärrystä lisäämällä. Järjestöjä uhkaa esimerkiksi julkisen sektorin rahoituksen pieneneminen, mikä pakottaa muuttamaan toimintoja ja miettimään toimintaa eri tavalla. Asiakkaiden tarpeita aidosti ymmärtävä toimintatapa auttaa tässä muutoksessa (Sarala & Sarala 2010, 10). Kun liiketoimintaympäristöt muuttuvat yhä nopeampaan tahtiin niin toimintakentän muutokset sekä teknologian kehitys pakottavat yritykset ja yhteisöt uusiutumaan entistä nopeammin. Toisaalta palvelujen kehittämisen näkökulmasta asiakkaan kokeman arvon ymmärtäminen on tärkeä lähtökohta sekä julkisille että yksityisille toimijoille (Kuusela & Rintamäki, 2001, 128).

Opinnäytetyö on tilaustyö järjestöön nimeltä Nuorten Akatemia ry (myöhemmin Nuorten Akatemia), joka on nuorten osallisuutta edistävä asiantuntijaorganisaatio. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan asiakasymmärryksen kartuttamista keinona edistää itseohjautuvan tiimin yhteisöllisyyttä. Opinnäytetyöni näkökulma on ratkaisukeskeinen, eli siinä on tavoitteena tarkastella olemassa olevaa rakennetta, siinä olevia hyviä asioita ja löytää mahdolliset kehitysideat sen pohjalta. Tarve lisätä asiakasymmärrystä sekä kehittää yrityksen tiimityöhön liittyviä käytäntöjä toimi alkusysäyksenä tälle opinnäytetyölle. Oma positioni suhteessa tilaajaorganisaatioon on työntekijä, eli teen opinnäytetyön omalle työpaikalle.

Opinnäytetyö toteutetaan järjestön koulutoimintaan keskittyneessä, itseohjautuvassa tiimissä. Yhtäältä tavoitteena on kartuttaa asiakasymmärrystä koko tiimiä osallistaen, jotta ymmärrys asiakkaista ja heidän tarpeistaan kertyy tiimille sekä koko organisaatiolle. Toisaalta tavoitteena

on luoda yhteisöllisyyttä tiimin keskuuteen prosessin kautta ja siten sitouttaa jäseniä tiimiin ja sen toimintaan. Tässä opinnäytetyössä asiakkaalla tarkoitetaan palveluiden tilaajia ja käyttäjiä.

Asiakasymmärryksen kartuttamisen keinoksi valittiin palvelumuotoilusta tuttu asiakaspersoonamenetelmä. Aineistona opinnäytetyössä on asiakkailta ja tiimin jäseniltä sekä kvalitatiivisin että kvantitatiivisin menetelmin kerätty aineisto prosessin eri vaiheissa, prosessikuvaus sekä lopputulokset. Menetelminä ovat osallistavat työpajat, palvelumuotoilun menetelmät sekä haastattelut ja kyselyt. Tuloksena syntyi prosessikuvaus, minkä avulla kehittää itseohjautuvan tiimin toimintaa ja yhteisöllisyyttä. Lisäksi prosessin tuloksena syntyi asiakastiedon pohjalta tarvittava määrä asiakaspersoonia, joiden avulla tilaajaorganisaatio voi kehittää ja kohdentaa palveluita entistä paremmin. Kehittämistyö on kokeilu, jossa opittiin tiimin kanssa yhdessä ja se toteuttaa samalla sekä organisaation että tiimin strategisia tavoitteita.

1. TIETOPERUSTA

Tietoperustassa käsittelen opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Opinnäytetyö on kehittämistyö, jota voidaan tarkastella osallistavien organisaatioiden ja käytäntöyhteisöjen käsitteen kautta sekä palvelumuotoilun näkökulmasta. Opinnäytetyö on tilaustyö yhdistykseen, jossa toteutetaan itseohjautuvaa tiimirakennetta, joten siitä näkökulmasta on olennaista avata itseohjautuvuuden käsitteistöä. Opinnäytetyön prosessi on tilaajaorganisaatiolle esimerkki kokeilemalla kehittäen toteutetusta prosessista. Menetelmä toteuttaa itseohjautuvien tiimien perusidea eli tiimeillä on vapaus järjestää tiimien toiminta parhaaksi katsomalla tavalla, kunhan tavoitteet vastaavat yrityksen strategiaa tavoitteita ja noudattelevat tukirakenteita. Tämä on keskeinen mahdollistaja opinnäytetyöni kaltaisten kokeilujen toteuttamiseen. Palvelumuotoilun käsitteistössä avaan tarkemmin asiakasymmärryksen menetelmiä, minkä avulla kehittämistyö toteutettiin.

1.1 Osallistava organisaatio ja käytäntöyhteisö

Organisaatio on ihmisten muodostama yhteisö, joka on olemassa määritettyä tarkoitusta varten. Organisaatio pyrkii toteuttamaan tarkoitustaan jäsentämällä ja jakamalla työtä sekä hyödyntämällä käytettävissä olevia resursseja kuten työvoimaa, pääomaa tai teknologiaa. Organisaatio voidaan määritellä myös seuraavien kuuden perusehdon kautta: työyhteisön perustehtävä on määritetty, työt on jaettu ja yksilöt sekä tiimit tietävät oman työnsä suunnan, pystyvät yhteistyöhön ja työstä saa palkkion. Lisäksi väärinkäytöksistä on seuraamuksia (Sarala & Sarala 2010, 12). Nämä perusehdot voidaan järjestää joko hierarkkisesti tai ei-hierarkkisesti. Tilaajaorganisaatiossa tämä on järjestetty sekä-että: johto on määrittänyt perusrakenteet työlle, mutta työn sisällön toteutus tapahtuu ei-hierarkkisesti itseohjautuvissa tiimeissä. Osallistavalla organisaatiolla tarkoitetaan sellaisia organisaatioita, joissa henkilöstön itseohjautuvuus on vahvaa, mutta yrityksen rakenteet ovat ylhäältä määriteltyjä. Tällaisessa organisaatiossa ihmisillä on esimiehet, kenelle raportoidaan tekemistä, mutta esimiesten rooli on valmentava ja mahdollistava eikä niinkään kontrolloiva. Näissä yrityksissä on luotu kulttuuri, jossa ihmisillä on tilaa toteuttaa työtään haluamallaan tavalla omaehtoisesti.

Yhteisöjen käsitettä ei ole määritetty tarkasti, joten ne voivat koostua erilaisista ryhmistä, joita yhdistää esimerkiksi sukulaisuus, asuinalue tai asumistyyppi. Yhteisöt voivat muodostua myös erilaisten statusarvojen varaan, kuten työ- tai ammattiyhteisöt tai yhteisten kiinnostusten tai

tavoitteiden kautta. Modernissa maailmassa puhutaan myös virtuaalisista yhteisöistä (Kangaspunta 2011, 15). Yhteisöjä ei voi määritellä yksiselitteisesti ja yksi tapa on tarkastella niitä tekijöitä, mitkä pitävät yhteisön koossa ja yksilöitä kyseisen yhteisön jäsenenä sekä näiden välisiä muutoksia. Yhteisönä, jonka yhteisöllisyyttä tässä opinnäytetyössä pyritään kehittämään, nähdään organisaation sisäinen tiimi. Tilaaorganisaatio sinänsä on myös yhteistä tavoitetta toteuttava yhteisö, jossa tiimit muodostavat omat miniyhteisönsä omilla toimintatavoillaan.

Yhteisöjen oppimista, tietojen hallintataitoja sekä hyödyntämistä voidaan tarkastella myös käytäntöyhteisön käsitteen kautta. Käytäntöyhteisö (communities of practice, Wenger 1998) on käsitteellinen tapa tarkastella oppivia yhteisöjä. Käytäntöyhteisöt muodostuvat monenlaisista yhteisöistä, joita yhdistää teknisen osaamisen ja taitojen lisäksi keskinäiset suhteet, yhdessä luodut muistot ja kokemukset sekä yhteinen merkityksellisyyden luonti. Toimiakseen käytäntöyhteisö tarvitsee jaettua sitoutumista ja ymmärrystä sekä yhteisiä kokemuksia. Sen lisäksi se tarvitsee työkaluja, dokumentointia, sanastoa sekä yhteisiä symboleja, jotka yhdistävät yhteisöä. Käytäntöyhteisönä tässä opinnäytetyössä viitataan tiimiin, jonka puitteissa opinnäytetyö toteutetaan. Käytäntöyhteisön kautta katsottuna tiimien työkaluja ovat esimerkiksi nettisivut, yhteiset työskentelyalustat, kohderyhmät ja konteksti mihin tiimin toiminta kohdistuu, erilaiset sisäisen ja ulkoisen viestinnän keinot, kuten tiimin oma uutiskirje, asiakkuuden tyypit, erilaiset tavat tuoda tiimin jäseniä yhteen ja ryhmäytyä, kuten tiimien sisäiset virkistyspäivät ja kahvitaukiot. Käytäntöyhteisöt ovat usein itseohjautuvia ja käytäntöyhteisöihin liitetään oppiminen osallisuuden kautta (Wenger, 1999, 4). Käytäntöyhteisöissä kehittämistyötä voidaan tarkastella tiedon hallinnan ja tiedon hyödyntämisen kautta, jolloin tieto ei ole yksilön omaisuutta vaan yhteistä, tiimin sisällä jaettua tietoa. Tämä mahdollistaa oppimisen yhdessä, kun jäsenet jakavat todellisia kokemuksiaan ja ymmärtävät toistensa kokemuksia ja oppimista. Käytäntöyhteisö hallitsee omaa tietoa monenlaisten vaiheiden kautta. (Wenger 2004.)

1.2 Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja yhteisohjautuneet organisaatiot

Itseohjautuvuus, eli työntekijän itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, kuinka paljon tietyllä työntekijällä on vapautta ja kykyä päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Tämä viittaa enemmän yksilön ominaisuuksiin ja valtaan päättää omasta työstään. Itseohjautuvuus perustuu

siihen, että siinä luotetaan ihmiseen ja hänen haluunsa tehdä asiat hyvin. Toisaalta itseohjautuvuudessa on kyse siitä, kuinka paljon tilaa ja itsenäisyyttä yksittäiset työntekijät saavat. Kun tutkitaan yksilön itseohjautuvuutta, täytyy selvittää mitä valtaa ja oikeuksia hänellä on. Työntekijän itseohjautuvuutta voidaan tarkastella kolmen eri tason kautta:

1. Työn teon oikeudet, eli lupa päättää oman työn tekemisen tavoista.
2. Työn johtamisen oikeudet, eli valta päättää työn päämääristä ja prioriteeteista
3. Oikeus organisaation kehittämiseen eli valta osallistua organisaation rakenteiden ja käytänteiden jalostamiseen.

Itseohjautuvuutta voi olla myös hierarkisissa organisaatioissa tai päinvastoin itseohjautuvat tiimit saattavat rajoittaa yksilön itseohjautuvuuden kokemusta (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 12–14). Itseohjautuvuus vaatii yksilöltä itsemotivoitumista, selkeää päämäärää sekä tarvittavaa osaamista (Martela & Jarenko 2017, 12). Itseohjautuvuudella joskus viitataan yksilöiden ohella myös tiimien tapaan toimia. Itseohjautuvuus yleisesti tutkimusmaailmassa viittaa työntekijän itseohjautuvuuteen, mutta yhteisöohjautuvuus viittaa ryhmän, tiimin tai yksikön ohjautumista kohti jaettavaa päämäärää.

Yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan työn organisoimista ja koordinoimista yhdessä (Salovaara 2020, 20–21). Tässä mallissa esimiestä ei poisteta, vaan valta siirtyy tiimille. Tiimi on se yksikkö, joka yhdessä ohjautuu kohti jaettavaa päämäärää. Tähän toimintoon liittyy se, että tiimi sopii minkälaisilla vastuun- ja työnjaoilla yhdessä määritettyä päämäärää kohti päästään. Tiimi ottaa kokonaisuutena vastuuta työn edistämisestä ja löytää tiimille sopivimmat tavat asioiden edistämiseen. Tämä vaatii kulttuuria, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa yhteisten asioiden edistämisestä. Yhteisöohjautuvuus kuvaa siis sitä, kuinka tiimi ottaa vastuun siitä, että tarpeelliset asiat tulevat hoidettua (Martela ym. 2021, 14) Yhteisöohjautuvuus kuvaa työyhteisöä, jonka koko systeemi ja rakenne ylläpitää demokraattista toimintatapaa (Salovaara 2020,57).

Yhteisöorganisoitunut organisaatio on tyypillisesti sellainen, missä henkilöstöllä on vahva omaehtoisuus ja sieltä puuttuu lähes täysin esimiehet ja hierarkiat. Ylimmän johdon tehtävä tällaisessa organisaatioissa on määrittää yhdessä henkilöstön kanssa se suunta, johon yhdessä tähdätään. Sen jälkeen johto palvelee henkilöstöä sillä tavoin, että kaikilla on parhaat

mahdolliset olosuhteet pyrkiä kohti yhdessä määriteltyä suuntaa. Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja tekemisen tapaan. Päätöksiä voi tehdä itsenäisesti ilman hierarkkista varmistelua. Tietyt pelisäännöt, käytännöt ja rakenteet jäsentävät toimintaa, mutta nekin ovat muokattavissa olevia tukirankoja toiminnalle. Kokeilukulttuuri ja ketteryys leimaavat yhteisorganisointunutta organisaatiota (Martela & Jarenko 2017, 15).

Usein itseorganisoidut yritykset hakevat mahdollisimman tehokasta rajapintaa vapauden ja annettujen rakenteiden välille. Parhaassa tapauksessa itseorganisoidussa yrityksessä on paljon vapautta työn järjestämiseen liittyvissä asioissa mutta se tarjoaa kuitenkin selkeät rakenteet ja puitteet missä raameissa toimitaan (Martela, Jarenko 2017, 14). Tämä on tärkeää, jotta työnteon mielekkyys säilyy ja että työyhteisöt voivat hyvin (Salovaara 2020). Jokaiselle tiimille ja organisaatiolle täytyy löytää oma, toimiva tapa toteuttaa itseohjautuvuutta esimerkiksi ketterien kokeilujen avulla. Olennaista on työntekijän tai hänen tiimensä kokemus siitä, että heillä on valtaa tehdä päätöksiä, jotka koskevat oman työn tekemisen tapoja. On myös hyvä olla tietoinen siitä, millä tasolla yksilön valta omaa työtään kohtaan on: onko valta tehdä päätöksiä oman työn tekemisen vai työn johtamisen suhteen vai onko yksilö osallinen koko organisaation kehittämisen tasolla? (Martela ym. 2021 16, 30–34). Lisäksi on hyvä tarkastella sitä, onko henkilöstöllä mahdollisuuksia osallistua tilanteisiin, joissa heidän työtään, työolosuhteitaan ja työympäristöään koskevia päätöksiä suunnitellaan ja valmistellaan. Osallistuminen on parhaimmillaan vuorovaikutusta, jossa saa ja pystyy antamaan tietoa (Sarala & Sarala 2001).

Toinen näkökulma on tarkastella luottamusta yrityksen sisällä. Kun työntekijöihin ja tiimeihin luotetaan, ovat he useimmiten valmiita ottamaan enemmän vastuuta omasta tekemisestään. Johto luottaa työntekijöittensä kykyyn suunnitella työ parhaalla mahdollisella tavalla (Martela ym. 2021, 16). Toisaalta luottaminen voi liittyä myös lisääntyneeseen avoimuuteen. Avoin data ja vahva sisäinen viestintä vahvistavat kykyä ottaa vastuuta. Hyvä sisäinen viestintä voi edistää hyviä esimies–alainen suhteita sekä tasa-arvoa (Saranen & Saranen 2001, 91). Monesti itseohjautuvuus ymmärretään siten, että siinä ei ole rakenteita tai johtamista ollenkaan. Ryhmän yhteistä tekemistä ei kuitenkaan voi koordinoita ilman mitään rakenteita. Myös yhteisöohjautuvat tiimit tarvitsevat siis toimivat rakenteet ja puitteet. Rakenteet eivät kuitenkaan kietoudu hierarkian ympärille, vaan esimerkiksi työntekijöiden keskinäiseen koordinaatioon, velvoitteisiin ja omaan valvontaan.

Olennaista siis on, että itseorganisoiduissa organisaatioissa on pelisääntöjä, ohjeita ja vakiintuneita tekemisen tapoja, jotka ohjaavat toimintaa. Erona perinteiseen ylhäältä ohjattuun

organisaatioon on se, että esihenkilöllä ei ole erityistä roolia niiden toteuttamisessa. Esihenkilöllä on merkittävä rooli esimerkiksi työn koordinoinnissa, informaation jakamisessa, tiimiläisten hyvinvoinnin kehityksen tukemisessa ja edistämässä sekä erilaisten häiriöiden tai konfliktien ratkaisemisessa. Onkin tärkeää tunnistaa esihenkilöiden rooli ja tehtävät, jotta he voivat keskittyä niiden hoitamiseen itseohjautuvassa tai yhteisöohjautuvassa organisaatiossa (Martela ym. 2021 31, 30–34).

Tavallisesti itseohjautuvuudella tavoitellaan työntekijöiden entistä suurempaa motivaatiota työhönsä, asiakkaiden kasvavaa tyytyväisyyttä ja sitä kautta kulujen pienenemistä. Itseohjautuvuus on tullut vain vähän aikaa sitten voimakkaasti suomalaiseen työelämäkeskusteluun. Samalla suosio on herättänyt myös kritiikkiä: Itseohjautuvuutta on verrattu heitteillejättöön ja esitetty, että työhyvinvoinnin sijasta itseohjautuvuuden aiheuttama stressi voi lisätä työuupumuksen riskiä työpaikoilla (Martela ym. 2021, 4). Yleinen huoli tuntuu olevan se, että itseohjautuvuudessa voi olla vaikea hallita omaa työtaakkaa ja ettei se välttämättä sovi kaikille. Yhteisöohjautuvuudessa kuitenkin ajatellaan päinvastoin; työtaakan jakaminen ja toisista huolehtiminen on tiimin vastuulla ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Itseohjautuvuus on opittava taito, johon on mahdollista kasvaa (Salovaara 2020, 63). Toisaalta on esitetty kritiikkiä myös yhteisöohjautuvien tiimien toimivuudesta vastuunoton näkökulmasta, sillä jos kaikilla on vastuuta, niin onko kenelläkään kuitenkaan vastuuta. Silloin kuitenkin on hyvä erottaa työn kokonaisuuden, tiimin tehtävän ja oman työn tarkastelu toisistaan. Yhteenkuuluvuus syntyy yhteisen tarkoituksen toteuttamisesta ja siihen sitoutumisesta (Salovaara 2020, 155–156).

Itseohjautuvuudella on myönteisiä vaikutuksia työmotivaatioon ja -hyvinvointiin, kuten Martelan ja kumppaneiden kansallinen tutkimus osoittaa (Martela ym. 2021, 9). On kuitenkin muistettava, että itseohjautuvuus ei ole sitä, että kaikki saavat tehdä mitä haluavat, vaan kyseessä on erilainen organisoitumisen tapa. Itseohjautuvuudessa tekemisen koordinaatio saavutetaan muilla keinoilla kuin hierarkisen komentoketjun kautta. Toimivaan itseohjautumiseen kuuluu siis omat rakenteet, jotka edesauttavat itseohjautuvuuden toteutumista hallitusti.

Itseohjautuvuuteen, itseorganisoitumiseen ja yhteisöohjautuvuuteen liittyy monia sävyjä. Harvoin mikään organisaatio on pelkästään yhtä, vaan jokaisen organisaation täytyy löytää itselleen ominainen tapa toteuttaa itseohjautuvuuden eri asteita (Martela & Jarenko 2017, 13). Opinnäytetyöni tilaajajärjestössä itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus on suurta erityisesti

tiimien sisällä sekä tiimin jäsenten oman työn järjestämisessä ja toteutuksessa. Tiimien toiminnalle on asetettu tavoitteita ja seurantatyökaluja, mitkä noudattelevat koko yrityksen strategisia tavoitteita. Jokainen työntekijä lisäksi asettaa omalle työlleen tavoitteita säännöllisissä kehityskeskusteluissa. Nämä tavoitteet tuovat päämäärää sekä yksilön että koko tiimin toiminnalle.

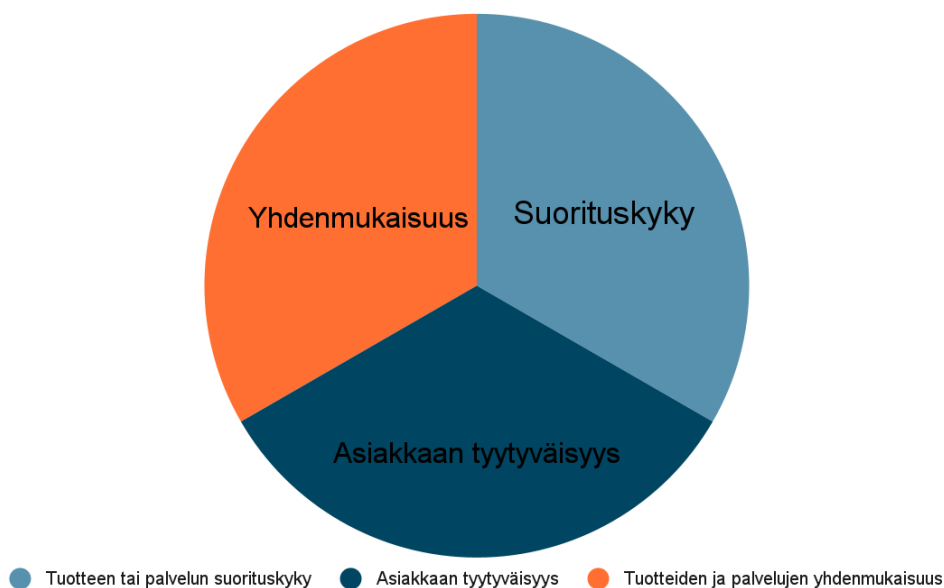
1.3 Käyttäjäymmärrys palvelumuotoilun menetelmänä

Tuon työssä palvelumuotoilun yhdeksi keinoksi kehittää yhteisöllisyyttä. Palvelumuotoilu on muotoiluajattelua hyödyntävä työtapa, jonka tavoitteena on varmistaa, että ratkaisuja etsitään käyttäjän näkökulmasta oikeisiin ongelmiin. Palvelumuotoilussa luodaan arvoa ja oppiminen tapahtuu osallisuuden kautta (Rytilahti & Miettinen 2016, 5–6). Se on tapa kehittää yrityksen palveluita käyttäjien kanssa ja käyttäjätietoon pohjautuvaa dataa hyödyntäen. Palveluiden avulla voidaan tehdä yrityksen tuotteita haluttavammaksi tai kehittää palveluiden ominaisuuksia. Palvelumuotoilu antaa työkaluja ja eväitä muuttuvan maailman suunnitteluun. Suunnitteluratkaisu voi olla esimerkiksi uusi tapa toimia asiakaspalvelussa tai järjestelmän kuvaus tuotteiden ja käyttöliittymien suunnittelun ohella. Suunnitteluprosessiin osallistuvat sekä suunnittelijat että käyttäjät. Lisäksi mukana voi olla muita sidosryhmiä, kuten muut asiakkaat, tuottajat ja kolmannen osapuolen kehittäjät. (Keinonen 2009). Käyttäjän sekä palvelukokemuksen tunteminen ovat avainasemassa, kun ryhdytään suunnittelemaan tai parantamaan palveluita. Eli palvelumuotoilussa luodaan parannettua palvelukokemusta kuuntelemalla ja osallistamalla asiakasta. Tavoitteena on luoda kokonaisuus, joka on palvelun tuottajan näkökulmasta tehokas ja tunnistettava ja käyttäjän näkökulmasta haluttava ja käytettävä (Koivisto 2009).

Arvon luominen ja vuorovaikutusprosessit ovat keskeisiä sisältöjä palvelumuotoilussa. Kun hahmottaa selkeästi tuottamansa arvon asiakkaalle saa selkeää kilpailuetua alan muihin toimijoihin nähden ja pystyy kehittämään palveluitaan helpommin. Eri asiakasryhmien tarpeiden ymmärtäminen ja asiakasarvon ja hyödyn muodostumisen ymmärtäminen antaa tukea päätöksille ja palveluiden kehityssuunnille. Asiakasymmärrystä voidaan käyttää tulevaisuudessa esimerkiksi tuotetta, palvelua, asiointikokemusta tai markkinointia suunniteltaessa tai muussa myynnin edistämässä (Kuusela & Rintamäki, 2001, 129–130). Palveluiden kehittäminen vaatii palautetta sekä asiakkailta että myös henkilöstöltä. Asiakas on ainoa taho, jonka halujen ja odotusten mukaan koetut hyödyt määrittyvät. Asiakkaan

tyytyväisyys on yksi laadun peruselementti, kuten Lillrank (1995) esittää (kuva 1). Asiointikokemuksen hyötyjen ymmärtämisessä korostuu se, että asiakas tunnetaan ja häntä ymmärretään sekä kuunnellaan. Asiointikokemuksessa on tärkeää ymmärtää sekä tiedostettuja että tiedostamattomia tarpeita (Kuusela & Rintamäki 2001, 141). Laatua kehittäessä on ymmärrettävä käsitteen taipumus muuttua vallitsevien olosuhteiden mukaan ja se vaatii asiakkaiden tai käyttäjien mukaan ottamista laatua koskevaan kehittelyyn (Engeström 2004, 67).

Laadun peruselementit (Lillrank 1995)



Kuva 1: Laadun peruselementit ovat yhdenmukaisuus, suorituskyky sekä asiakkaan tyytyväisyys (Sarala & Sarala 2001, 96).

On tärkeää, että palveluita kehitettäessä ymmärretään ja luodaan arvoa yhdessä käyttäjän kanssa. Palvelumuotoilussa on olennaista muotoilualan menetelmien käyttö eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen rakentamisessa. Muotoilun tutkimus- ja visualisointimenetelmät ovat avuksi eri näkemysten kohtauttamisessa (Miettinen, 2011). Muotoilu mahdollistaa muodon, toiminnan, materiaalien, tuotannon ja käytön suunnittelun lisäksi myös ihmisten ja tuotteiden sekä teknologian välisen vuorovaikutuksen suunnittelua.

Arvon määrittely ei ole helppoa, sillä se on todettu tilannesidonnaiseksi käsitteeksi, joka on abstrakti ja aina subjektiivinen. Pääpiirteittäin asiakasarvo on kuluttajan oma arvio tuotteen tai palvelun kyvystä tyydyttää tarpeet. Asiakasarvo muodostuu asiakkaan kokemien hyötyjen ja

uhrausten erotuksesta. Hyötyjä ovat ne positiiviset ominaisuudet, jotka liittyvät tuotteeseen tai palveluun, asiointikokemukseen tai vaikkapa asiointipaikkaan. Esimerkiksi tuotteen tai palvelun fyysiset ominaisuudet, tuotetuki, ostohinta tai laatu. Koetut hyödyt riippuvat tuotteesta tai palvelusta sekä tuotteen tai palvelun käyttäjän persoonallisuudesta, asenteista, henkilökohtaisista arvoista sekä demografisista tekijöistä, kuten ikä, koulutus, tulot, terveys yms. (Lai, 1995). Eli voidaan sanoa, että arvon kokemus on subjektiivinen ja siihen vaikuttavat useat ympäristöstä ja ihmisistä itsestään kumpuavat asiat (Hassi & Paju & Maila, 2015, 10). Uhraukset ovat vastaavasti yhdistelmä niistä negatiivisista ominaisuuksista, jotka liittyvät edellä mainittuihin seikkoihin, kuten esimerkiksi ostohinta, kuljetuskustannukset, ylläpito tai korjaaminen (Kuusela & Rintamäki, 2002, 17).

Asiakkaiden aidot tarpeet voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Käyttäjätarpeita tutkimalla saadaan kehitettyä ideointia eteenpäin vieviä ja ideoinnin suuntaa ohjaavia muotoiluratkaisuja ja periaatteita (Hämäläinen, Vilkkä, Miettinen 2011, 61–63). Asiakas ja loppukäyttäjä eivät välttämättä ole sama henkilö. Tässä opinnäytetyössä käyttäjällä tai asiakkaalla tarkoitetaan palveluiden tilaajia ja käyttäjiä. Käyttäjäymmärryksessä tärkeää on ymmärtää mistä koostuu palvelun tuottama arvo asiakkaalle. Asiakkaan kokemaa arvoa kannattaa ajatella, sillä se tarjoaa kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden. Asiakasarvo määrittää paljon sitä, miksi asiakas asioi meillä nyt ja millä ehdolla hän asioi myös tulevaisuudessa. Kun tarkastelee tuotteen ominaisuuksien lisäksi asiakkaiden tavoitteita ja päämääriä, löydetään paremmin ratkaisuja. Tuottamalla asiakkaalle enemmän ja merkityksellisempiä hyötyjä arvoajattelu sopii mainiosti sekä yrityksille että voittoa tavoittelemattomille tahoille, sillä arvo on paljon laajempi käsite kuin hinta (Kuusela & Rintamäki, 2002, 128).

2. OPINNÄYTETYÖN KONTEKSTI

Palvelumuotoilua voidaan käyttää osallistavana yhteisön kehittämisen menetelmänä. Osallistava näkökulma tuo omistajuutta lopputulokseen ja mahdollistaa osallistujien aktiivisen roolin projektin toteutuksessa. Henkilökohtainen sitoutuminen prosessiin sitouttaa yhteisöön sekä tuottaa ja ylläpitää tulevia osallistavia prosesseja (Miettinen & Vuontisjärvi 2016, 62–63). Tässä käsittelyosassa käydään läpi sitä, minkä takia on tärkeää tehdä kehitystoimintaa ja miten teoreettinen viitekehys näyttäytyy tilaajaorganisaatiossa ja menetelmävalinnoissa. Tavoite on perustella tutkimusongelman valinta kehityskohteeksi sekä menetelmien valintaan vaikuttavia tekijöitä.

2.1 Organisaatioiden kehitystarpeet

Organisaatioiden toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Tässä kehitystyössä pyrimme käyttäjiä ymmärtämällä parantaa kykyä suunnitella ja kehittää olemassaolevia palveluita muuttuvaan maailmaan. Ymmärtämällä asiakkaan tarpeita organisaation kilpailukyky paranee. Työelämän tavat vastata muuttuviin toimintaympäristöihin jaotellaan Safizadchin (1991, 78) mukaan toiminnallisiin pyrkimyksiin, kuten pyrkimys joustavaan toimintaan, avoimiin tuotantojärjestelmiin, henkilöstön sitoutumiseen, laadun korostamiseen sekä henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen. Kehittämällä yhteistä asiakasymmärrystä henkilöstö pystyy joustavasti reagoimaan asiakkaiden ja toimintaympäristön muuttuviin tarpeisiin. Joustavasti suunniteltu tiimirakenne tilaajaorganisaatiossa mahdollistaa tiimin jäsenten luovuuden ja oman harkinnan tavoitteiden saavuttamisessa ja sitä kautta esimerkiksi tämän opinnäytetyön kokeilun toteuttamiseen. Henkilöstön joustavuus mahdollistuu vain siten, että organisaation kulttuuri tukee tehokkaasti koko henkilöstön oma-aloitteisuutta ja yhteistyötä. Itseohjautuvien tiimien kehittämisen kannalta on olennaista ymmärtää joustavan toiminnan, sitoutumiseen perustuvan organisaatiokulttuurin sekä henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen merkitys kokonaisuudessa.

Yhteisöllisyyden edistämisen näkökulmasta on tärkeää, että henkilöstö sitoutuu organisaatioon ja sen päämääriin, jotta voidaan ottaa laajempi vastuu oman työn sekä oman tiimin työn suunnittelusta ja toiminnan kehittämisestä. Sitoutumiseen perustuva strategia eroaa huomattavasti perinteisestä valvontaan perustuvasta yrityskulttuurista. Tämän mallin uskotaan parhaiten palvelevan sekä organisaation että henkilöstön etuja. Sitoutumiseen perustuvassa

organisaatiokulttuurissa päätösvaltaa on hajautettu ja johtamismallit perustuvat yhteistyöhön. Joustava toimintatapa edellyttää henkilöstöltä monipuolista ammattitaitoa, sillä työtehtävät ovat entistä monipuolisempia. Esimiehet eivät enää määrittele millä tavoin työt tehdään. Joustavien toimintatapojen käyttöönotto pyrkivät yleensä kahteen tavoitteeseen; purkaa hierarkkinen ja jäykkä toimintatapa sekä henkilöstön työhön sitoutumisen parantaminen yrittäjyyttä korostavien arvojen ja käytäntöjen avulla (Sarala & Sarala 2010, 27–29).

Tämä työ tarkastelee organisaation kehitystarpeita tiimin yhteisöllisyyden näkökulmasta ja toisaalta yhteisen oppimisen kautta. Työn kautta pyrimme luomaan sitoutumista ja yhteistä suuntaa tiimille syventämällä käyttäjäymmärrystä ja sitä kautta kehittää kykyä suunnitella ja parantaa olemassaolevia palveluita.

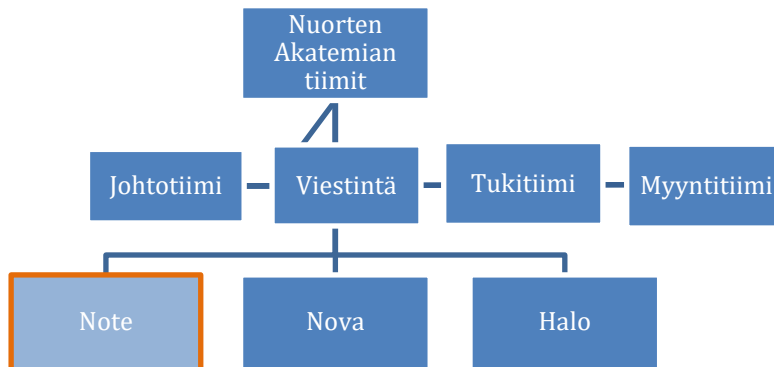
2.2 Itseohjautuvat tiimit Nuorten Akatemiassa

Nuorten Akatemia on nuorten osallisuutta edistävä asiantuntijajärjestö. Nuorten Akatemian kohderyhmä ovat nuoret, mutta työtä tehdään sekä nuorten että nuorten parissa toimivien aikuisten kanssa. Nuorten Akatemian toiminnan tavoitteena on tarjota nuorille tekemisen paikkoja ja oppimisen kokemuksia sekä monipuolisia mahdollisuuksia vaikuttaa eri organisaatioiden toimintaan.

Nuorten Akatemiassa työskentelee 16 asiantuntijaa. Asiantuntijoissa on esimerkiksi kehittämispäälliköitä, projektipäälliköitä, projektikoordinaattoreita, viestintäasiantuntijoita, asiakkuuspäällikkö, talous- ja hallintapäällikkö. Nuorten Akatemia johtaa opetus- ja kulttuuriministeriön vuosille 2020–2023 asettamaa nuorisotalon osaamiskeskusta.

Nuorten Akatemia on järjestäytynyt noin kaksi vuotta sitten itseohjautuviin tiimeihin, joiden kautta toimintaa toteutetaan. Tilaajan organisaatiossa puhutaan yleisesti itseohjautuvista tiimeistä, mitä voidaan kutsua myös yhteisöohjautuviksi tiimeiksi, jonka jäsenillä on vahva itseohjautuva työote. Tiimit yhdessä organisoivat ja koordinoivat tiimille kuuluvia töitä ja toimenpiteitä, joita tekijät itseohjautuvasti toteuttavat. Tiimejä on seitsemän ja ne jakautuvat teemallisesti erilaisiin kokoonpanoihin. Tiimit ovat Note-, Nova-, Halo- tiimit. Lisäksi työn tueksi on luotu viestintä-, tuki- myynti- ja johtotiimit, jotka muodostuvat sekä tiimien työntekijöistä että muusta tukihenkilöstöstä. Jokaisella työntekijällä on siis vähintään yksi, mutta yleensä useampi tiimi, mihin kuuluu. Koko organisaatiossa on toimiva kokeilukulttuuri

ja ketterät toimintatavat. Tiimirakennetta on ryhdytty luomaan kokeilemalla kehittämisen idealla, minkä vuoksi kehittämistyöni sopii erinomaisesti tiimitoiminnan kehittämisen tueksi.



Kuva 2: Organisaatiokaavio Nuorten Akatemian tiimirakenteesta, jossa Note-tiimi erotettu eri värillä

Kehittämistyöni on toteutettu koulumaailmaan projekteja ja hankkeita toteuttavassa Note-tiimissä. Note-tiimiin kuuluu seitsemän jäsentä. Se keskittyy Nuorten Akatemiassa erityisesti koulu- ja oppilastoimintaan (ylä- ala- ja yhtenäiskoulut sekä joissain tapauksissa myös lukio- ja ammattikoulut). Note-tiimin tavoitteena on tukea opettajia ja oppilaanohjaajia muuttamaan suomalaista koulumaailmaa osallistavammaksi. Tavoitteena on tuoda kouluihin laadukkaita, osallistavia ja luovia sisältöjä. Menetelminä ovat esimerkiksi pelit, kouluvierailut, opettajien koulutukset, pedagogiset oppimateriaalit ja projektituki nuorten toimintaan. Yhtenä keskeisenä tavoitteena tiimillä on se, että tarjoamamme palvelut ovat haluttuja ja kysytyjä.

Käytäntöyhteisön teorian näkökulmasta tiimin jäseniä yhdistää yhteinen konteksti, jossa toimitaan (koulumaailma) sekä sitä kautta yhteinen, kontekstiin liittyvä kieli ja termistöt, relevantit työkalut ja kanavat, joita kautta tavoittaa kyseisen kohderyhmän asiakkaita sekä tiimin oma uutiskirje, jota kautta informoida ja markkinoida omia palveluita kohdeyleisölle. Yhteisön jäseniä erottavaksi tekijäksi voidaan katsoa esimerkiksi projektien asiakkuustyyppi, onko toteutettava projekti ry:n kautta toteutettava hanke pohjainen työ vai oy:n kautta toteutettava asiakkuusprosessi tai vaikkapa projektien toisistaan eroavat teemat. Tekemisen ja kohderyhmän tasolla projektit kuitenkin käyvät käsi kädessä ja kaikkea toimintaa yhdistää Nuorten Akatemian strategia sekä osallisuuden edistäminen.

Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen on suurta erityisesti tiimin sisällä. Tiimien toiminnalle on asetettu tavoitteita ja seurantatyökaluja, mitkä noudattelevat koko yrityksen strategisia tavoitteita. Nämä tavoitteet tuovat päämäärää tiimin toiminnalle. Tiimeillä

on vahva autonomia kehittää omaa tiimityöskentelyään ja toimintatapojaan ja sen jäsenillä on itseohjautuva työskentelyote. Tiimin tehtävä on toteuttaa ja kehittää strategiaan pohjautuvaa toimintaa ja rahoitusmahdollisuuksia omalla sektorillaan tiimin tavoitteiden suuntaisesti sekä toteuttaa ja kehittää tiimin tehtäväksi annettuja hankkeita. Tiimit huolehtivat itse omasta ja tiimin osaamisesta sekä viestivät omista hankkeistaan. Tiimeissä ei ole ketään erityistä vetäjää tai johtajaa, mutta esimies tukee tiimiläisiä ja tarvittaessa on mahdollisuus muihinkin tukitoimiin. Tiimeissä pidetään huolta siitä, että kaikki tulevat kuulluksi ja jokaista tuetaan.

Tiimirajat eivät ole pysyviä, vaan projektikohtaisesti katsotaan mihin tiimiin työntekijä kuuluu. Joku voi kuulua myös useampaan tiimiin. Tiimien tarkoitus on tukea toisia esimerkiksi tasaamalla ruuhkahuippuja ja tiimin avulla voi saada ja antaa apua jokaisen työhön. Vaikkei tiimeillä ole johtajaa, niin jokaisesta tiimistä kutsutaan edustaja johtotiimiin yhteisten asioiden käsittelyä varten. Tiimeillä on yhteisesti sovitut perustehtävät, johon kaikki osallistuvat. Ne arvioivat toimintaansa säännöllisesti sekä raportoivat johtoryhmälle. Tiimit ovat keskenään tasa-arvoisia ja niillä ei ole keskenään kilpailullista eikä edes vertailukelpoista asemaa. Kaikkien yhteinen tavoite on toteuttaa yhteistä strategiaa parhaalla mahdollisella tavalla.

3. KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA -MENETELMÄT

3.1 Kehittämistehtävä

Tutkimuskysymys opinnäytetyössä on: Onko asiakasymmärryksen kartuttaminen osallistavana prosessina toimiva tapa luoda itseohjautuvalle tiimille yhteisöllisyyttä? Tarve lisätä asiakasymmärrystä sekä kehittää yrityksen tiimityöhön liittyviä käytäntöjä toimi alkusysäyksenä tälle opinnäytetyölle. Tavoitteena on kokeilla osallistavaa prosessia yhdessä itseohjautuvista tiimeistä ja sen avulla edistää yhteisöllisyyttä ja strategian mukaista toimintaa. Tiimin tehtävä on toteuttaa Nuorten Akatemian strategiaa omissa hankkeissaan ja suhteellisen tuoreen tiimirakenteen muoto ja yhteiset toimintatavat ovat yhä kokeiluasteella. Tämän vuoksi on ajankohtaista luoda kehittämistehtävänä uusia toimintamalleja ja tuoda rohkeasti poikkitieteellisiä menetelmiä tiimin yhteisöllisyyden tueksi.

Nuorten Akatemian yksi strateginen kohderyhmä ovat opettajat ja oppilaanohjaajat ja strateginen tavoite on kehittää koulumaailmaa tuottamalla laadukkaita, osallistavia ja innovatiivisia oppisisältöjä. Opettajat ja koulumaailma ovat myös yksi Nuorten Akatemian strategiaviestinnän kohderyhmä. Tätä tavoitetta toteuttamaan on luotu koulutoimintaan keskittyvä Note-tiimi. Tiimin jäseniä yhdistää kohderyhmä (koulupuolen palveluita käyttävät asiakkaat, kuten opettajat ja muu koulun henkilökunta) ja työkalut, joilla tavoitamme heitä. Projektien ja hankkeiden sisällöt voivat kuitenkin olla hyvin toisistaan poikkeavia ja täsmälliset kohderyhmät tiimin sisällä erota suurestikin. Tiimillä on vakiintuneita tuotteita ja palveluita, joita koulupuolen asiakkaamme ovat tottuneet käyttämään ja tilaamaan, mutta tulevaisuuden kehittämisen kannalta olisi tärkeää tietää enemmän ja syvällisemmin asiakkaistamme, jotta voimme suunnitella entistä osuvampia ja tarkempia palveluita. Huomasimme tiimissä, että vaikka pyydämme säännöllisesti palautetta palveluistamme ja toiminnastamme, emme ole pitkään aikaan syventyneet asiakasymmärryksen äärelle, jotta vielä tarkemmin tuntisimme kohdeyleisön ja käyttäjät.

Oma taustani palvelumuotoilijana ohjasi tutustumaan palvelumuotoilun menetelmiin asiakasymmärryksen kartuttajana. Sieltä löysimme asiakaspersoonat, mitkä ovat yksi toimiva menetelmä asiakasymmärryksen kerryttämiseen. Nuorten Akatemia ei ole toiminnassaan aikaisemmin luonut minkäänlaisia asiakaspersoonia. Sen vuoksi halusimme luoda kokeilun, missä luodaan dataan perustuvia asiakaspersoonia tiimitoiminnan yhteisöllisyyden ja yhteisen

tekemisen ja strategisten tavoitteiden toteuttamisen tueksi. Ideaalitulanteessa persoonista olisi apua myös tulevien palvelujen suunnittelussa sekä nykyisten palveluiden markkinoinnin kohdentamisessa ja toimiessaan koko prosessia tai tätä yksittäistä menetelmää voisi toisintaa myös muissa tiimeissä.

3.2 Kehittämismenetelmät

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimustyö, jonka kehittämisote on ratkaisukeskeinen. Prosessi vertautuu kehittävään työntutkimukseen. Tämä tarkoittaa sitä, että tavoitteena on tarkastella olemassa olevaa rakennetta, siinä olevia hyviä asioita ja löytää mahdolliset kehitysideoita sen pohjalta. Lisäksi työ soveltaa yhteiskehittelyn ideaa ja kokeilevaa kehittämistä sekä siinä on tarkoitus korostaa osallistujien omaa toimijuutta kehittämisessä.

Työtä motivoi tarve kehittää tiimityötä sekä asiakasymmärrystä. Tässä opinnäytetyössä ratkaisukeskeisyys näkyi siten, että valittu menetelmä, asiakaspersoonat, on valittu keskeiseksi menetelmäksi ensinnäkin siksi, ettei kyseistä työkalua tai menetelmää ole organisaatiossa aiemmin käytetty ja kokeilukulttuurin hengessä sitä haluttiin kokeilla yhtenä menetelmänä. Kokeilu tuo tärkeää tietoa asiakkaista, mitä tarvittiin juuri nyt tiimissä ja se tarjosi samaan aikaan tiimin jäsenille yhteisen tavoitteen ja työskentelytavan. Asiakaspersoonat ovat yksi keskeinen palvelumuotoilun menetelmä, mistä on järjestökentällä hyviä kokemuksia. Oma taustani palvelumuotoilijana vaikutti myös menetelmän valintaan.

Prosessissa hyödynnettiin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä, kuten tiedonkeruu, kyselyt, syvähaastattelut sekä palvelumuotoilusta tuttuja osallistavia työpajoja. Tiedonkeruulla tarkoitettiin olemassa olevan faktapohjaisen datan keruuta ja yhteen kokoamista. Datan avulla pyritään luomaan asiakkuuksista kokonaisuymmärrys sekä sen pohjalta tehdä johtopäätöksiä asiakaspersoonien kehittämiseksi. Kyselyt ovat tyypillisiä kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Kyselyn tarkoitus oli saada lisäymmärrystä tiimin asiakkaiden taustoista, kartoittaa heidän tarpeitaan, odotuksiaan ja sisältötoiveita sekä motivaatiotekijöitä. Kyselyn avulla toivottiin laajempaa ymmärrystä siitä, mitkä sisällöt tai palvelut kiinnostavat tilaajia ja mikä on käyttäjäkunnallemme tärkeää. Syvähaastattelussa idea oli keskittyä yhteen haastateltavaan kerrallaan. Tavoite oli löytää sellaisia haastateltavia, jotka edustavat karkeasti ottaen tyypillistä kohderyhmää. Asiointikokemukseen liittyy paljon muutakin, kuin vain palvelusta saatu arvo (esimerkiksi palvelun tilaamisen helppous, sopivan vaihtoehdon etsiskely, tiedon saatavuus, laadun kokemus). Tavoitteena ensisijaisesti oli

kuitenkin saada ymmärrystä asiakkaiden tarpeista, toiveista ja ajatuksista. Asiakkaiden odotukset muodostuvat esimerkiksi henkilökohtaisista tavoitteista ja päämääristä, tutuilta ja viestinnästä saadusta tiedosta ja aiemmista kokemuksista palvelusta (Kuusela & Rintamäki 2001, 138).

Näiden menetelmien kautta saan parhaiten luotua tiimille yhteisöllisyyttä luovan prosessin, jonka kautta saamme aineistoa ja dataa laadukkaiden asiakaspersoonien rakentamista varten.

3.3 Kehittämistehtävän toteutus: Asiakaspersoonat

Käyttäjyyden kerrytys on tärkeä vaihe palvelumuotoilussa, jotta voidaan kehittää aitoon tarpeeseen palveluita. Käyttäjätiedon hankinta kerryttää käyttäjyyttä. Asiakaspersoonat ovat palvelumuotoilun menetelmä, jonka avulla tuodaan käyttäjäryhmät tutummaksi tuotteen tai palvelun tuottajalle. Niiden avulla voidaan asettaa tai eläytyä palvelun käyttäjän asemaan. Asiakaspersoonat ovat kuvitteellisia käyttäjäprofiileja, jotka perustuvat aineistoon tai saatavilla olevaan dataan. Se on työkalu käyttäjän ymmärtämistä varten (Koivisto 2011, 59). Asiakaspersoonat antavat käyttäjäryhmille esimerkkikasvot ja auttavat esimerkiksi markkinoinnin kohdentamisessa sekä luomaan yhteistä ymmärrystä käyttäjäkunnasta tiimin kesken. Asiakaspersoonat toimivat myös oppimisen välineinä tiimissä, sillä visuaaliset persoonat ovat keino vahvistaa yhteisymmärrystä sekä auttaa koko tiimiä puhumaan samasta asiasta, kun viitataan asiakkaisiimme. Vastaisuudessa on paljon helpompi kehittää asiakasymmärrystä, kun on jotain konkreettista, mihin verrata (Hassi, Paju & Maila 2015, 136).

Ryhdyimme prosessiin osallistamalla koko tiimin tutkimaan saatavilla olevaa dataa. Datan keruu rajattiin viimeisen kolmen vuoden aikana tilattuihin oppimispeleihin ja kouluvierailuihin. Koko prosessi toteutettiin noin vuoden mittaisena projektina. Prosessia on edistetty kaikkien omien projektien ohessa. Prosessi jakaantui seuraaviin vaiheisiin: Aloituspöytäkirja, datan keruu ja analysointi, johtopäätökset sekä arvio. Taulukossa 1 on kuvattu tarkemmin eri vaiheet, niiden sisältö ja aikataulu.

Taulukko 1: Prosessin eri vaiheet eli aloitus ja esittely, datan keruu ja analysointi, johtopäätökset sekä arvio. Lisäksi kunkin vaiheen sisällöt tarkemmin.

Vaiheet	1. Aloitus ja esittely	2. Datan keruu ja analysointi		3. Johtopäätökset ja arvio
Ajankohta ja vaiheen sisältö	<p>Helmikuu 2021 Projektin tavoitteiden ja aikataulun esittely liveinä tiimille ja projektiin sitouttaminen</p> <p>Maaliskuu 2021 Osallistava kuka on asiakas? - työpaja</p>	<p>Huhtikuu 2021</p> <ul style="list-style-type: none"> Osallistava datan keruu asiakkaista - iltapäivä (4h). Dataa täydennystä (4h). Datan pohjalta projektin vetäjä loi alustavat asiakaspersoonat. <p>Alustavien persoonien esittely tiimille. Tiimin kommenttien keruu.</p> <p>Toukokuu 2021 Osallistettu kyselyn suunnittelu ja kyselyn toteuttaminen käyttäjille sekä haastattelukutsut käyttäjien yksilöhaastatteluihin</p> <p>Syyskuu 2021 Kyselyiden purku projektin vetäjän toimesta. Haastatteluiden suunnittelu ja haastateltavien rekrytointi osallistetusti</p>	<p>Tammikuu 2022 Muutama persoonatyökalua täydentävä yksilöhaastattelu projektin vetäjän toimesta.</p>	<p>Helmikuu 2022 Kaiken kerätyn datan ja aineiston esittely tiimille. Dataan perustuva persoonaworkshop ja asiakasprofiilien viimeistely osallistetusti.</p> <p>Maaliskuu 2022 Arviointi prosessista. Persoonien viimeistely ja visualisointi.</p>

Data kerättiin tilausrekisteristämme, joka noudattaa EU:n tietosuojasetuksia ja käyttäjien sen mukaisesti antamia lupia tietojensa käyttöön. Tilausjärjestelmästä oli saatavilla tarkat tilastot datan keruuta varten. Tietoja ei olla käytetty mihinkään muuhun, kuin asiakasymmärryksen kartuttamiseen palvelujemme tilaajista. Lisäksi meillä on käytössä koulupuolen uutiskirje, jota kautta pystyimme kysymään vapaaehtoisia mukaan syvempiin asiakashaastatteluihin.

Datan etsimistä tuki organisaation järjestelmästä saatavat listat ja saimme koottua excel-listan kaikista tilauksista. Eri sarakkeisiin järjestämällä saimme kokonaiskuvan tilauksista. Tutkimme erityisesti tilaajien maantieteellistä sijaintia ja kattavuutta, tilaajien tilausmääriä, eri koulujen ja oppilaitosten tilausmääriä, tilanneiden koulujen kokoa, mille tunneille palveluita on tilattu. Näillä saimme arvokasta tietoa siitä, keitä tuottamamme palvelut ovat kiinnostaneet. Tiedonkeruussa oli mukana koko tiimi ja se toteutettiin yhtenä iltapäivänä siten, että kaikki olivat yhtä aikaa datan äärellä keräämässä tietolistoja ja järjestelemässä sarakkeita samalla tavalla. Prosessia jatkettiin myöhemmin siten, että järjestämällä tiedot eniten tilanneiden mukaan saimme tietoa siitä, missä meillä on ollut eniten kysyntää. Lisäksi jaoimme dataa tiimin

jäsenille lisähakua varten: haimme tietoa eniten tilanneista kouluista, onko ollut teema- tai painotuskouluja, ylä- ala- vai yhtenäiskouluja tai havaitaanko jotain muuta kiinnostavaa.

Tämän vaiheen tavoitteena oli kartuttaa ymmärrystä asiakkaista koko tiimille ja osallistaa kaikkia tiedon syvällisempään ymmärtämiseen ja omaksumiseen. Datan keruun jälkeen havaitsimme, että tarvitsemme vielä syvempää tietoa tilaajistamme. Loimme yhteisesti kysymyspatteriston koko tiimille heränneistä kysymyksistä, mitkä auttaisivat meitä entistä tarkemmin ymmärtämään tilaajiamme ja heidän tarpeitaan. Loimme patteriston pohjalta kyselyn. Kysely julkaistiin Note-utiskirjeessämme, minkä kohderyhmänä ovat palveluitamme käyttävät henkilöt. Saimme kyselyyn 15 vastausta. Kyselyyn osallistuneiden kesken arvottiin kiitoksena Bookbeat-lahjakortti. Kysymyspatteristo on liitteenä (Liite 1).

Datan ja kyselyn pohjalta loin muutaman alustavan asiakaspersoonan. Ymmärtääksemme syvällisemmin käyttäjiä päätimme pitää vielä muutaman syvähaastattelun henkilöille, jotka olivat antaneet suostumuksen lähestyä aiheen tiimoilta vielä tarkemmin. Yhdessä luotujen kysymyspatteristojen pohjalta järjestimme yksilöhaastattelut saadaksemme vielä konkreettisemmin yhteyden kohderyhmäämme ja asiakkaisiimme. Haastatteluita päätettiin toteuttaa joko niin monta, että aineisto kylläntyy, tai niin monta kuin vapaaehtoisia haastateltavia löytyy. Haastateltaville luvattiin pieni herkkulahja kiitoksena osallistumisesta haastatteluun. Haastatteluja toteutettiin lopulta kaksi kappaletta sen vuoksi, että emme saaneet enempää vapaaehtoisia haastatteluun ilmoittautumisia. Haastattelun varsinainen toteutus oli minulla aikataulullisista syistä, mutta haastattelujen tulokset tuotiin koko tiimin käsittelyyn. Asiakashaastatteluja suunniteltaessa pyrittiin nimenomaan pääsemään kiinni asiakkaan kokemukseen palveluiden vastaavuudesta omaan tarpeeseen ja siihen, mitä hyötyä palveluista on asiakkaalle ja miten hän palaisi palveluntarjoajan pariin uudelleen. Halusimme saada henkilökohtaista käsitystä asiakkaan näkemyksistä ja palvelun kokemuksesta sekä mielikuvasta tilaajayrityksestä toimijana.

Haastattelujen jälkeen järjestin vielä viimeisen yhteisen, osallistavan workshopin, jonka tarkoitus oli esitellä datankeruun, kyselyn, haastattelujen tulokset sekä alustavat asiakaspersoonat tiimille. Sen lisäksi tavoitteena oli osallistavin menetelmin viimeistellä luotuja persoonia tiimin kokemuksen, asiantuntemuksen sekä tiedon pohjalta. Lisäksi tilaisuudessa tiimi sai vastata arviointikyselyyn, jossa arvioitiin asiakasymmärrysprosessia tiimin yhteisöllisyyden kehittämisen näkökulmasta ja persoonatyökalun hyödyllisyyttä tiimin

yhteisöllisyydelle ja toiminnalle. Tiimi sai myös arvioida prosessin toisintamismahdollisuuksia ja kehittää prosessia omasta näkökulmastaan. Arviointikysely löytyy liitteestä 2.

Koko prosessin tarkoitus on luoda tiimiä yhdistävä toimintaa, yhteistä oppimista ja samalla kerryttää asiakastietoa. Asiakaspersonat toimivat myös oppimisen välineinä tiimissä, sillä visuaaliset, kuvitteelliset persoonat ovat keino vahvistaa yhteisymmärrystä sekä auttaa koko tiimiä puhumaan samasta asiasta, kun viitataan asiakkaisiimme. Vastaisuudessa on paljon helpompi kehittää asiakasymmärrystä, kun on jotain konkreettista, mihin verrata. (Hassi, Paju & Maila 2015).

3.4 Kehittämistehtävän toteutus: Yhteisöllisyyden edistäminen asiakasymmärrystä kartuttamalla

Tässä kehitystyössä hyödynnettiin palvelumuotoilua tiimin yhteisöllisyyttä edistävänä toimintana. Tavoite oli prosessin kautta toteuttaa strategiaa, auttaa työssä ja samalla yhdistää koko tiimiä eri tavoin. Toisaalta ajatus oli kokeilla tiettyä palvelumuotoilun menetelmää, mikä ei ollut jäsenille tuttu ja mitä ei ollut aiemmin hyödynnetty tiimin tai koko organisaation toiminnassa.

Yhteisöllisyyden näkökulmasta prosessi pyrittiin rakentamaan siten, että jäsenet pystyivät olemaan mukana sen eri vaiheissa haluamallaan tavoilla. Yhteiset toimenpiteet pyrittiin ajoittamaan siten, että kaikki pääsisivät mukaan. Kaikki dokumentit jaettiin yhteisellä työskentelyalustalla. Prosessista tiedotettiin säännöllisesti yhteisissä kokouksissa sekä yhteisellä Teams-työskentelyalustalla. Loppuworkshop suunniteltiin siten, että siihen pystyi koko tiimi osallistumaan ja vaikuttamaan ja antamaan oman kokemuksensa ja tietämyksensä aiheeseen. Lisäksi arviota ja palautetta pyydettiin koko tiimiltä. Taulukkoon 2 on merkitty koko tiimin osallisuuden mahdollistaneet kohdat keltaisella.

Taulukko 2: Toteutunut prosessi, johon on merkitty osallisuutta edistäneet vaiheet.

1. Aloitukset ja esittely	2. Datat keruu ja analysointi		3. Johtopäätökset ja arvio
<p>Helmikuu 2021 Projektin tavoitteiden ja aikataulun esittely liveinä tiimille ja projektiin sitouttaminen</p> <p>Maaliskuu Osallistava kuka on asiakas? -työpaja Note-kahveilla</p>	<p>Huhtikuu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osallistava datan keruu asiakkaista -iltapäivä (4h). • Dataa täydennys (4h) • Datan pohjalta projektin vetäjä loi alustavat asiakasprofiilit. <p>Alustavien persoonien luominen projektin vetäjän toimesta sekä niiden esittely tiimille. Tiimin kommentit alustaviin persooniin.</p> <p>Toukokuu Osallistettu kyselyn suunnittelu ja kyselyn toteuttaminen käyttäjille sekä haastattelukutsut.</p> <p>Syyskuu Kyselyiden purku projektin vetäjän toimesta. Haastatteluiden suunnittelu osallistetusti</p>	<p>Tammikuu 2022 Muutama persoonatyökalua täydentävä yksilöhaastattelu projektin vetäjän toimesta.</p>	<p>Helmikuu Kaiken kerätyn datan ja aineiston esittely tiimille. Dataan perustuva persoonaworkshop ja asiakasprofiilien viimeistely osallistetusti.</p> <p>Maaliskuu Arvioni prosessista. Persoonien viimeistely ja visualisointi.</p>

Koska tiimitoiminta on tilaajaorganisaatiolle suhteellisen uutta, ei sille ole vielä muodostunut paljon vakiintuneita käytäntöjä sitouttaa jäseniään tiimin toimintaan. Kehittämistyön kohteena oleva tiimi on kehittänyt kokeilujen kautta ansiokkaan pelipäivä-konseptin, missä tiimin luomia digitaalisia oppimispelejä peluutetaan kohdeyleisön kanssa säännöllisesti. Pelipäivissä koko tiimi on mukana peliohjaajien ominaisuudessa ja se on erinomainen esimerkki tiimin yhteisöllisestä, yhteistä tavoitetta toteuttavasta toiminnasta. Tiimillä on myös oma vuosittainen virkistyspäivä ja säännölliset viikkokokoukset sekä yhteinen perjantaikahvitauko. Nämä toimet rakentuvat yhteisen, vapaan kanssakäymisen ympärille, mikä on myös tärkeää.

4. TULOKSET

Tuloksissa käsittelen asiakaspersoonia työkaluina sekä asiakasymmärrysprosessia tiimin yhteisöllisyyttä edistävänä projektina. Tutkimuskysymys työssä oli: onko asiakasymmärryksen kartuttaminen osallistavana prosessina toimiva tapa luoda itseohjautuvalle tiimille yhteisöllisyyttä?

Tulos tai tuotos koko prosessista ovat:

1. Valmiit asiakaspersoonat.
2. Yhteisöllisyyttä luovan asiakaspersoonien kehitysprosessin kuvaus

4.1 Asiakaspersoonat työkaluna

Asiakaspersoonatyökalun avulla voidaan asettua tai eläytyä palvelun käyttäjän asemaan. Asiakaspersoonat ovat kuvitteellisia käyttäjäprofiileja, jotka perustuvat aineistoon tai saatavilla olevaan dataan. Se on työkalu käyttäjän ymmärtämistä varten (Koivisto 2011, 59). Asiakaspersoonien rakentamiseen vaikuttivat paitsi palveluista saadut, dataan perustuvat tekijät, niin myös kyselyistä sekä haastatteluista saadut asiakashyötyyn liittyvät tekijät. Asiakaspersoonat auttavat esimerkiksi markkinoinnin kohdentamisessa sekä luomaan yhteistä ymmärrystä käyttäjäkunnasta tiimin kesken. Seuraavaksi kuvaan elementtejä, joiden avulla asiakaspersoonatyökalut rakennettiin.

Asiakkaista saatu data vahvisti meille, että toimintamme koulutoiminnan puolella on valtakunnallista. Löysimme kuitenkin tiettyjä kouluja, joista on viimeisen kolmen vuoden aikana tilattu palveluitamme erityisen paljon. Lisäksi tästä asiakasryhmästä erottui oma ryhmä, jotka tilaavat palveluitamme lukumäärällisesti selvästi keskiarvoa enemmän. Pystyimme tunnistamaan tietyt kaupungit tai kunnat, oppitunnit ja oppiaineet, joille palveluitamme on erityisesti tilattu. Kyselyn ja datan pohjalta pystyimme havaita, minkä kokoisiin kouluihin palveluitamme tyypillisimmin tilataan ja kuinka pitkä työura tilanneilla opettajilla yleensä on. Palveluiden maksuttomuus on suuri arvo tälle kohderyhmälle, sillä ne tukevat opetussuunnitelman toteutusta ja ovat maksuttomuuden vuoksi aidosti saatavilla kaikille.

Haastatteluissa mainittiin myös laatu. Kohderyhmille laatu muodostuu etenkin siitä, että palvelut tukevat vallitsevaa opetussuunnitelmaa sekä huomioivat monenlaiset oppijat. Helppous nousi esille myös, palveluiden tilaaminen on helppoa, vaivatonta ja luotettavaa ja

palveluita voi tilata lukumäärällisesti niin monta kuin tarvitsee. Lisäksi saimme lisätietoa kanavista, joiden kautta tavoittaa tämä kohderyhmä parhaiten. Tätä kohderyhmää kuvaa lopputuloksissa asiakasryhmät ”Opettajat”, ”Supertilaajat” ja ”Supertilaaja koulu” (liite 4).

Lisäksi havaitsimme taulukoiden, kyselyiden ja haastatteluiden perusteella, että meillä on tietty erityisopettajien (erityisopettajat, S2-kielen opettajat, opot, valma- opettajat, TVT-ope, lastensuojelyksikön koulun opettajat, suomalaisen koulun ope ulkomailla, jopo- opettajat) joukko, jotka käyttävät palveluitamme paljon. He tyypillisesti etsivät hieman erityylisten sisältöä kuin muut opettajat ja usein heidän työympäristönään on pienemmät yksiköt. Myös sitoutumisen ja aktiivisuuden taso palveluiden etsinnässä vaihteli näiden ryhmien välillä. Helppouden näkökulmasta nämä asiakkaat arvostivat sitä, että on materiaaleja, joita voi ottaa itse käyttöön, ilman kouluvierailijaa tai muuta ohjaajaa tai että materiaaleja voi tuunata tai muokata omiin tarpeisiin sopiviksi. Esimerkiksi lastensuojeluyksikköjen kouluympäristöihin ei lain mukaan voi tuoda ulkopuolisia ihmisiä, jolloin yksikköjen opettajat arvostavat sitä, että voivat toteuttaa palveluja itsenäisesti oppilailleen tai Suomi toisena kielenä (S2-kieli)-opettajille on tärkeää, että materiaalit ovat kielitietoisia tai muokattavissa sellaisiksi. Tätä kohderyhmää kuvaa lopputuloksissa asiakasryhmä ”Erkkaope” (liite 4).

Seikkailu ja viihteellisyys nousi kaikkien tuloksissa esiin, sillä hauskat, esteettiset ja pelillistetyt sisällöt tuovat lisäarvoa opetukseen ja hyvännäköisiä materiaaleja on helppo ottaa käyttöön. Toisaalta mainittiin esteinä se, että jos tuote tai palvelu vaatii liian paljon tilalta tai opettajalta tai jos tarvitaan paljon erilaisia tarvikkeita. Helppoja, monenlaisiin tiloihin ja konteksteihin sopivia menetelmiä ja materiaaleja on hyvä ottaa käyttöön. Vaihtelevuuden näkökulmasta toivottiin myös sitä, että joitain pelejä tai materiaaleja saisi itse tuunata omalle oppiryhmälleen sopivammaksi, esimerkiksi kielitietoisemmaksi tai tehtävien määrää vähemmäksi, jos ryhmällä vähemmän aikaa toteuttaa tehtäviä.

Lopputuloksia tarkastellessa esiin nousi myös selvästi ryhmä, jota emme tavoita tällä hetkellä. Palveluiden kehityksen kannalta on tärkeää tarkastella myös tätä näkökulmaa, jotta voi entistä paremmin kohdentaa palveluita ja kehittää palvelutarjontaa. Tästä näkökulmasta pystyimme tunnistamaan tiettyjä alueita, joista palveluihimme ei ole tullut samantahtisesti tilauksia kuin muualle Suomeen ja tiettyjä kouluasteita, jotka eivät vielä niin aktiivisesti tilaa palveluitamme. Lisäksi tietyt oppiaineet nousivat esiin sellaisina, joihin tuotteitamme ei juuri tilata. Tätä kohderyhmää kuvaa lopputuloksissa asiakasryhmä ”Tyyppe, jota emme juuri tavoita” (liite 4).

Asiakkaan kokemia hyötyjä voidaan määritellä tai luokitella monella tapaa. Chandon, Wansink & Laurent (2000) ovat luokitelleet hyötyjä kuuteen eri kategoriaan, kuten: säästäminen eli rahallinen etu, laatu, helppous, päätöksenteon helppous, arvojen ilmaisu, seikkailu kuten stimulointi ja vaihtelevuus sekä viihhteellisyys kuten hauskuus tai estetiikka. Voidaan sanoa, että on olemassa abstrakteja hyötyjä, mutta myös selkeästi kustannuksiin liittyviä hyötyjä, jotka muodostuvat ajasta, rahasta, vaivannäöstä ja vastaavista tekijöistä.

Hyötyjä voidaan jaotella myös utilitaristisiin ja hedonistisiin hyötyihin. Utilitaristiset hyödyt liittyvät usein tuotteen tai palvelu mitattaviin ominaisuuksiin, ja niitä kutsutaan usein käytännöllisiksi hyödyiksi. Hedonistiset hyödyt ovat elämyksellisiä, ne herättävät tunteita ja aistimuksia ja ne ovat subjektiivisesti koettuja hyötyjä. (Kuusela & Rintamäki 2001). Hyötyjä voi syntyä pitkällä aikavälillä, tai lyhyellä. Haastattelujen mukaan siis utilitaristisesta näkökulmasta arvostettiin sitä, että palvelut ovat maksuttomia, laadukkaita ja vallitsevan opetussuunnitelman mukaisia. Asiakkailta on mahdollisuus tilata lukumäärällisesti niin monta peliä tai kouluvierailua tai koulutusta kuin tarvitsee sekä mahdollisuus palata materiaalin pariin. Hedonistisesta näkökulmasta palveluiden tuunattavuus, helppo tilattavuus ja esteettisesti sekä seikkailullisesti stimuloivat tavat tuoda sisältöjä nuorille ovat tärkeitä. Lisäksi mainittiin tarjoavan tahon, eli Nuorten Akatemian brändi ja näkyvyys edistävänä tekijänä palveluiden käyttöönotossa. Tuttuus ja laadukkuus tuovat käyttäjille arvoa ja auttavat palaamaan palveluiden äärelle.

4.2 Asiakasymmärrysprosessi tiimin yhteisöllisyyttä edistävänä projektina

Kuten aiemmin mainittiin, yhteisöohjautuvuutta kannattaa rakentaa ketterillä kokeiluilla. Jokaiselle tiimille ja organisaatiolle täytyy löytää oma, toimiva tapa toteuttaa sitä. (Martela ym. 2021, 30–34). Tämä kehittämistyö toteuttaakin ketterien kokeilujen hengessä ja siinä haluttiin luoda tiimille oma, yhteisöllisyyttä luova keino oppia toisiltamme ja prosessista sekä kehittyä omassa työssä. Tutkimalla omia projekteja koskevaa dataa ja tutustumalla oman tiimin asiakaskuntaa saavutettiin yhteistä, tiimin sisällä jaettua tietoa ja tämä loi puitteet oppia yhdessä. Käytäntöyhteisön käsitteen mukaan voidaan näin katsoa yhteisön jakavan ja hallitsevan omaa tietoa monenlaisten vaiheiden kautta (Wenger 2004).

Asiakaspersoonien kehitysprosessi mahdollisti tiimille hetken syventyä dataan, jota meille on kertynyt palveluistamme tilaajista. Oli tärkeää haastaa tiimin oletuksia palveluistamme käyttäjistä ja saada faktapohjaista tietoa esimerkiksi siitä, kuinka paljon meiltä on tilattu, miten

tilaajat sijoittuvat maantieteellisesti ja mitä meiltä on tilattu eniten, jotta tiimi voi tehdä strategisia, faktoihin perustuvia valintoja tiimin ja sen palveluiden kehittämiseksi yhdessä.

Yhteisöllä itsellään on kaikista parhain näkymä työn kokonaisuudesta, tiimin vahvuuksista sekä heikkouksista. Kun tiimi on luonut mahdollisimman hyvän kuvan työn kokonaisuudesta, pystyy se paremmin vahvistamaan vahvuuksiaan ja kehittämään heikkouksiaan. Silloin syntyy yhteenkuuluvuutta ja yhteiseen tarkoitukseen sitoutumista (Salovaara 2020, 158). Yhteisöllisyyttä syntyy, kun tehdään yhdessä työtä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Sen lisäksi yhteiset tilat, työskentelyalustat ja mahdollisuudet toimia yhdessä ovat tärkeitä. Yhteisöllisyyden muodostumiseen vaaditaan myös aikaa (Janhonen, Toivanen, Eskelinen, Heikkilä & Järvensivu 2015, 81).

Varsinkin alkusysäys ja aloitustoimet suoritettiin kehittämistyössä kasvotusten. Kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat yksi tärkeä elementti yhteisöllisyyden edistämiseksi, vaikka jatkossa työtä tehtäisiin etänä. Myös tiimi arvioi, että yhteisöllisyyden näkökulmasta kasvotusten toteutetut toimenpiteet osallistavissa osissa paransivat yhteisöllisyyttä. Prosessi pyrittiin pitämään avonaisena ja selkeänä, jotta jokainen ymmärtää mikä on tavoite ja lopputulos. Edistäviä tekijöitä ovat kokonaisuuden ymmärtäminen ja oman työn hahmottaminen osana laajempaa kokonaisuutta. (Janhonen ym. 2015, 81).

Haastavaa työssä oli se, että prosessi pitkittyi hieman pidemmäksi kuin olin alun perin toivonut. Tähän vaikutti projektimainen työskentelytapa, minkä takia kiirejaksuja muissa työtehtävissä sattui prosessin keskelle. Lisäksi osallistavassa työotteessa joskus asiakashaastatteluja tai käyttäjätutkimusta ei pystykään toteuttamaan toivotussa aikataulussa, vaan siihen vaikuttaa olennaisesti haastattelu- tai tutkimuskohteiden omat aikataulut ja kiirepiikit. Eli opimme että käyttäjien ja haastateltavien etsintään on syytä varata aikaa runsaasti.

Tiimi sai vastata prosessin lopussa arviointikyselyyn. Koko arviointikysely löytyy liitteestä 2. Kyselyssä pyydettiin tiimin jäseniä arvioimaan prosessissa koettua yhteisöllisyyttä asteikolla 1-5.

Arviointiasteikko:

1. = Ei lainkaan
2. = hyvin vähäisesti
3. = En ollut mukana prosessissa

4. = yhteisöllisyyttä oli
5. = koin merkittävää yhteisöllisyyttä.

Kaikki kyselyyn vastanneet valitsivat koetun yhteisöllisyyden arvioksi joko 4 tai 5. Tiimin yhteiset tempaukset ja projektit koetaan tärkeinä yhteisöllisyyden sekä tiimin osaamisen kehittämisen kannalta ja tämä prosessi koettiin edistävän merkittävästi molempia. Lisäksi mainittiin, että yhteistyössä toteutetut toimenpiteet prosessin aikana, kuten palautteiden, datan ja materiaalien tutkiminen ja analysointi yhdessä tuo yhteenkuuluvuutta ihanalla tavalla. Kehitysideana tiimi toi esiin, että datan yhteiseen analysointiin olisi voinut käyttää enemmän aikaa. Palautekyselyssä tuotiin esiin myös muita erittäin hyviä parannusehdotuksia prosessiin.

Olen pyrkinyt tekemään prosessin osallistujien kannalta mahdollisimman selkeäksi ja helpoksi. Tiimin arvioinnissa noussut ehdotus siitä, että myös haastattelukrytointi ja -toteutus voitaisiin ensi kerralla jakaa koko tiimille, oli mielestäni erinomainen. Näin oppimista ja osallisuutta jaettaisiin entistä paremmin ja saataisiin myös lukumäärällisesti enemmän haastatteluja.

Loin alustavan prosessikuvauksen projektille sen alussa. Lopussa kertyneiden muistiinpanojen, kokemusten, palautteiden ja tulosten pohjalta oli helppo päivittää prosessikuvaus siten, että se ottaisi paremmin huomioon paitsi yhteisöllisyyden, myös datan keruun näkökulmasta laadukkaamman tuloksen.

Taulukko 3: Kokeilun arvion perusteella parannettu prosessikuvaus sisältäen vaiheet 1. Aloitus ja esittely
2. Datan keruu ja analysointi 3. Tulokset, johtopäätökset ja arvio

1. Aloitus ja esittely	2. Datan keruu ja analysointi	3. Tulokset, johtopäätökset ja arvio
<p>Aloitus ja esittely</p> <ul style="list-style-type: none"> -Projektin tavoitteiden ja aikataulun esittely tiimille. -Jokaisen oman sitoutumisen tason määrittely -Osallistava kuka on asiakas? – työpaja 	<p>Datan keruu ja analysointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 pv datan keruuta asiakkaista yhdessä - 1 pv datan ryhmittelyä yhdessä - 1 pv lisädatan etsintää - 1pv datan analysointia yhdessä - 1 pv projektin vetäjä luo alustavat asiakaspersoonat datan pohjalta (voi tehdä myös osallistaen) - Etä- tai livetoteutus <p>Kyselyt ja haastattelut</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luodaan käyttäjille suunnattu kysely ja suunnitelma kyselyn levittämisestä yhdessä - Luodaan haastattelurunko yksittäishaastatteluihin - Kutsutaan haastatteluihin ihmisiä (mieluiten jokaisesta alustavasta persoonagenrestä). Muista taltiointi - Hyödynnetään arvon muodostumisen kehystä kyselyn ja haastattelun rakentamisessa - Toteutetaan kysely & haastattelut - Tiedotus tiimille haastatteluiden etenemisestä <p>Persoonien täydennys</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puretaan kyselyjen ja haastatteluiden tulokset tiiminä - Muista kiittää haastateltavia - Täydennetään /muokataan persoonia kertyneen datan pohjalta - Muista koko tiimin tiedotus 	<p>Johtopäätökset ja arvio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Täydennettyjen persoonien esittely tiimille & keskustelu ja lopulliset viilaukset - Persoonien visuaalien suunnittelu yhdessä <p>Visualisointi ja jatko</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esitellään valmiit asiakaspersoonat - Suunnitellaan yhdessä käyttämällisyydet ja -tavat - Prosessin arvio tiiminä

Taulukossa 3 olen kuvannut parannetun prosessikuvausten perustuen toteutettuun prosessiin, omiin havaintoihini sekä tiimin jäsenten parannusehdotuksiin. Keskeisiä parannuksia prosessissa ovat koko prosessin tiiviimpi toteutusaikataulu, kyselymallin rakentaminen arvon muodostumisen kehysten mallin mukaan, kaiken datan purkaminen koko tiimin kanssa syvällisesti sekä tiimin osallistaminen haastattelujen toteutukseen ja purkuun entistä aktiivisemmin. Lisäksi parannetussa prosessissa toteutettaisiin määrällisesti enemmän kohderyhmän ryhmä- ja yksilohaastatteluja. Parannettu prosessikuvaus (Taulukko 3) ja visualisoituna Liite 4.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tavoite oli vastata tutkimuskysymykseen: Onko asiakasymmärryksen kartuttaminen osallistavana prosessina toimiva tapa luoda itseohjautuvalle tiimille yhteisöllisyyttä? Yhteisöllisyyden todettiin jo aiemmin rakentuvan monenlaisista elementeistä ja yhteisöohjautuvuutta voidaan kehittää ketterien kokeilujen avulla. Tuloksena prosessissa luotiin prosessimalli yhteisöllisyyttä edistävästä asiakasymmärrysprosessista sekä viisi erilaista asiakaspersoonatyyppejä asiakkaan asiakasymmärrystä kartuttamaan.

Asiakaspersoonien luominen tiimin yhteisöllisyyden edistämiseksi oli onnistunut kokeilu. Prosessi toi uuden oppimista sekä yhteisöllisyyttä tiimille. Tiimille toteutetun kyselyn perusteella voi sanoa, että prosessi koettiin yhtä tärkeäksi, tai jopa tärkeämmäksi kuin lopputulos. Eli voidaan sanoa, että osallistettuna prosessina asiakaspersoonatyökalun käyttäminen tuo tiimille yhteisöllisyyttä, yhteistä suuntaa ja fokusta sekä prosessi ja lopputulokset edistävät oppimista ja oivalluksia sekä myös sitoutumista tiimiin ja sen tavoitteisiin. Lopputuloksena syntyneessä prosessikuvauksessa kiinnitetään erityisesti huomiota koko prosessin kestoan, panostetaan osallistaviin lähitoteutuksiin ja osallistetaan tiimiä datan keruun ohella vielä vahvemmin kyselyjen ja haastatteluiden toteutukseen. Lisäksi siinä käytetään enemmän aikaa aineiston käsittelyyn yhdessä. Parannettu prosessikuvaus (Taulukko 4) ja visualisoituna Liite 4.

Prosessissa rakennettiin datan pohjalta asiakaspersoonat, joita tuli kaiken kaikkiaan viisi erilaista. Näitä ovat *Opettaja*, *Erkkaope*, *Supertilaaja*, *Supertilaaja koulu*, sekä *tyyppi, jota emme tavoita (Amisope)*. Persoonien tarkempi kuvaus ja visualisointi ovat liitteessä 3. Asiakaspersoonat ovat tiimille toteutetun kyselyn perusteella hyödyksi tilaajalle. Ne auttavat tilaajaorganisaation tiimiä asiakaskunnan ymmärtämisessä. Asiakaspersoonat koetaan hyödylliseksi työkaluksi ja ne auttavat toteuttamaan strategiaa ja helpottavat tiimin jäsenten omaa työtä. Tiimin yksi strateginen tavoite on tukea opettajia uuden opetussuunnitelman toteutuksessa. Asiakasymmärryksen kautta tukeminen helpottuu. Luodut persoonat helpottavat tulevien hankkeiden suunnittelua, viestintää sekä markkinointia. Tarkemmin tiimin jäsenet kuvasivat, että markkinointiviestien muotoilu ja kohdentaminen helpottuu, kun tietää minkä tyyppisille henkilöille kirjoittaa sisältöjä. Persoonatyökalun ansiosta on myös helpompi hahmottaa kohderyhmiä, jotka eivät tyyppillisesti vielä käytä Nuorten Akatemian palveluita ja miettiä kanavia tavoittaa heitä. Persoonatyökalu tuo lisää tietoa asiakkaistamme, jolloin

pystymme ottamaan heidät huomioon paremmin jokaisessa vaiheessa palvelujen suunnittelusta viestintään.

Nuorten Akatemian strategiassa mainitaan sisäisiksi vahvuuksiksi esimerkiksi se, että työntekijöillä on rohkeutta kokeilla ja kehittyä monialaisesti ja että organisaatio on ketterä, ennakkoluuloton ja matalahierarkkinen. Käytäntöyhteisöt ovat usein itseohjautuvia ja käytäntöyhteisöihin liitetään oppiminen osallisuuden kautta (Wenger, 1999, 4). Käytäntöyhteisöissä kehittämistyötä voidaan tarkastella tiedon hallinnan ja tiedon hyödyntämisen kautta, jolloin tieto on yhteistä, tiimin sisällä jaettua tietoa. Tämä mahdollistaa oppimisen yhdessä, kun jäsenet jakavat todellisia kokemuksiaan ja ymmärtävät toistensa kokemuksia ja oppimista (Wenger 2004.) Prosessin mahdollistamisen näkökulmasta voidaan todeta, että tiimin jäsenten positiivinen asenne sekä halu osallistua prosessiin sekä jakaa osaamistaan todentaa myös työntekijöiden rohkeutta ja halua kokeilla ja kehittyä monialaisesti.

Itseohjautuvat tiimit mahdollistavat aloitteelliset ja kokeilemalla kehittämisen tehdyt prosessit ja asiakaspersoonien kehittäminen oli yksi esimerkki siitä. Käytäntöyhteisön kautta katsottuna tiimien yhteisöllisyyttä edistäviä työkaluja ovat esimerkiksi nettisivut, yhteiset työskentelyalustat, kohderyhmät ja konteksti mihin tiimin toiminta kohdistuu, erilaiset sisäisen ja ulkoisen viestinnän keinot, kuten tiimin oma uutiskirje, asiakkuuden tyypit, erilaiset tavat tuoda tiimin jäseniä yhteen ja ryhmäytyä, kuten tiimien sisäiset virkistyspäivät ja kahvituokiot ja tiimin yhteistä strategiaa toteuttavat prosessit. Tiimin jäsenet kokivat sekä prosessin että lopputulokset tärkeinä tiimille. Tiimin jäsenten sitoutuminen tiimiin ja yhteisen ymmärryksen luominen edesauttavat itseohjautuvuuden idean toteutumista ja helpottavat jokaisen omaa työtä. Lisäksi yhteisöllisyyden tunne luo hyvinvointia ja motivaatiota sekä edistää yhteistyötä tiimin jäsenten kesken.

6. POHDINTA

Tavoite työssä oli tuoda palvelumuotoilun menetelmiä työyhteisönkehittämisen keinoksi. Työssä kehitettiin olemassa olevan tiimin yhteisöllisyyttä asiakasymmärrysprosessin avulla sekä luotiin asiakasymmärrysdatan avulla viisi erilaista asiakaspersoonaa tiimin työn tueksi. Prosessi oli onnistunut, sillä se vastasi tavoitteisiin. Toteutettu prosessi kehittyi kokemuksen perusteella ja jalostui prosessikuvaukseksi. Koen, että pääsin mielekkäällä ja jopa innovatiivisella tavalla yhdistämään ammattitaitoani palvelumuotoilijana ja työyhteisön kehittäjänä tässä prosessissa. Prosessi loi tiimille oppimista osallisuuden kautta, mikä on tyypillistä palvelumuotoilulle (Rytilahti & Miettinen 2016, 5–6). Lopputulokset on saatettu visuaaliseen muotoon tiimin yhteiselle työstöalustalle, jotta niihin voidaan palata palveluita tai viestintää suunniteltaessa.

Käytettyihin menetelmiin liittyy kuitenkin joitain rajoituksia. Prosessin näkökulmasta voidaan pohtia omaa rooliani työyhteisön kehittäjänä, kun olen samaan aikaan työyhteisön jäsen. Miten esimerkiksi oma rooli tasavertoisena työkaverina on vaikuttanut esimerkiksi siihen, miten koko prosessiin on suhtauduttu. Vaikka prosessin tarkoitus on ratkaisukeskeinen ja kehittävä, sitouttaa ja vie se myös muiden aikaa ja tiimin jäsenillä voi olla hankalaa järjestää oman työn ohien yhteisiä, tiimiä kehittäviä projekteja.

Itseohjautuvissa tiimeissä on normaali käytäntö, että erilaisia projekteja johtaa tiimin eri jäsenet. Voidaan kuitenkin pohtia, toisiko ulkopuolinen vetäjä esimerkiksi uusia ajatuksia ja tulkintoja lopputulokseen paremmin. Lisäksi ulkopuolisen vetäjänä tiimin sisäiset kiireet eivät haittaisi niin paljon toteutusta, jolloin prosessi olisi helpompi vetää tiiviimpänä. Toisaalta ulkopuolinen vetäjän käyttäminen vaatii enemmän perehdytysaikaa aiheen ymmärrykseen, ryhmäytymiseen ja turvallisen tilan luomiseen. Tehdyn kyselyn perusteella osallistujia ei kuitenkaan häirinnyt tai haitannut se, että prosessia veti yksi tiimin jäsenistä, vaan päinvastoin tiimi koki vahvuutena sen, että prosessin vetäjälle tiimin toimiala ja kohderyhmä sekä toimintatavat ovat jo tuttuja ja oli turvallista osallistua tutun vetämään prosessiin. Yhteisöllisyyden näkökulmasta valittu toimintatapa oli siis parempi. Toisaalta arvion mukaan ulkopuolinen vetäjä olisi ehkä ollut hieman etäällä tiimin kiireistä ja prosessi olisi ehkä toteutettu tiiviimmin ja ehkä sisällöllisesti prosessiin olisi saatu boksen ulkopuolista ajattelua.

Eettistä pohdintaa voidaan käydä myös siitä, olisiko jollain tiimin jäsenellä ollut todellinen mahdollisuus kieltäytyä prosessista halutessaan, ja paljonko tällaisia tiimin yhteisöllisyyttä kehittäviä kokeiluja voidaan sallia tiimin sisällä yleisesti ottaen, jotta työrauha ja -aika muiden työtehtävien toteuttamiseen säilyy.

Valitun asiakaspersoonamenetelmän näkökulmasta tiedonkeruuvaihe olisi voinut olla laajempi. Tähän on kiinnitetty huomiota kehitetyssä prosessikuvauksessa. Entistä laajemmalla kysely- ja haastatteluotannalla tulokset olisivat varmasti olleet syvempiä. Lisäksi olisi voitu miettiä palveluiden saavutettavuutta ja kerätä kohderyhmän ajatuksia myös siitä. Näin palvelukehitys olisi ollut entistä laajempaa ja hyödyllisempää tiimille.

Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää tilaajayrityksessä kahdella tasolla.

1. Koko yrityksen tasolla tuotettua mallia voidaan soveltaa organisaation muihin tiimeihin, mikäli halutaan kehittää yhteisöllisyyttä tai syventää asiakasymmärrystä.
2. Tiimin tasolla tuotetut asiakaspersoonat tuovat käyttökelpoisen työkalun asiakasymmärrykseen ja uusien sekä olemassa olevien palveluiden kehittämiseen.

Prosessin kautta opittiin palveluiden tuottamasta arvosta asiakkaille ja ymmärtämään arvon käsitettä käyttäjien näkökulmasta. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista siis joko soveltaa menetelmää organisaation muihin tiimeihin tai vielä pidemmälle mentynä soveltaa muita palvelumuotoilun menetelmiä erilaisten yhteisöjen kehittämiseen.

Itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus ovat suhteellisen uusia trendejä työelämässä ja niiden ilmenemismuodot ovat hyvin erilaisia erilaisissa työpaikoissa. Itseohjautuvuuteen, itseorganisointumiseen ja yhteisöohjautuvuuteen liittyy monia sävyjä. Harvoin mikään organisaatio on pelkästään yhtä, vaan jokaisen organisaation täytyy löytää itselleen ominainen tapa toteuttaa itseohjautuvuutta tai yhteisöohjautuvuutta.

Jatkokehitysprojekteja tai hankkeita tämän työn pohjalta voisi olla jo edellä mainittu palvelumuotoilun muiden menetelmien soveltaminen työyhteisön kehittämismenetelminä tai itseohjautuvuuden tutkiminen kohdeorganisaatiossa. Tätä kautta voitaisiin saavuttaa lisää tietoa yhteisöllisyyden muodostumisesta eri tiimeissä.

Palvelumuotoilun avulla saadaan työkaluja ja eväitä muuttuvan maailman suunnitteluun, mikä on tässä ajassa tärkeää ja erityisen ajankohtaista järjestökentällä missä kilpaillaan yhä niukenevista resursseista. Tässä työssä keskiöön laitettiin palveluita tilaavat asiakkaat, jotta

tiimin jäsenet entistä paremmin tiedostaisivat, kenelle palveluita suunnitellaan ja osaisivat entistä paremmin suunnitella palveluita asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalle. Palvelumuotoilun menetelmien käytöstä työntekijöiden sitoutumisen keinona on näyttöjä, kuten Mira Alhonsuon 2022 tehdyssä väitöksessä, jossa tutkittiin palvelumuotoilun kokonaisvaltaista ymmärrystä apuna sitouttamaan terveydenhuollon ammattilaisia kehittämistoimintaan.

Itseohjautuvuus on uutta tilaajaorganisaatiolle. Se voidaan nähdä yhdenlaisena ajalle tyyppillisenä kehittämisoppina. Kehittämisopit voidaan nähdä paitsi pyrkimyksenä vastata muuttuviin kehittämishaasteisiin mutta myös tuotteina, joita joudutaan eri syistä uusimaan ja kehittämään. On tärkeää oppia näkemään kehittäminen jatkumona ja oppia hyödyntämään eri kehittämisoppien ja teorioiden parhaita ja käyttökelpoisia puolia toiminnassa (Sarala & Sarala 2010, 11). Muuttuvaan maailmaan liittyy myös vahvasti työntekijäkokemus, mitä esimerkiksi itseohjautuvuudella pyritään parantamaan. Yksi itseohjautuvuuden toivottu hyöty on työntekijöiden motivaation ja tuloksellisuuden paraneminen, mihin tämä prosessikin loppujen lopuksi tähtäsi. Halusimme löytää tiimille yhteisen tavan oppia ja kehittyä työssä, sekä sitoutua tiimin yhteisiin arvoihin ja strategiaan. Jokaisen organisaation täytyy löytää itselleen ominainen tapa toteuttaa itseohjautuvuuden eri asteita ja erilaisten kokeilujen kautta niitä on mahdollista löytää. Tulevaisuudessa tämän tyyppiset kokeilut, mitkä kumpuavat itseohjautuvien tiimien strategian toteutuksesta ja pitävät sisällä tiimin yhteistä oppimista ja tiedon kartuttamista ovat erittäin tärkeitä innovaatiotoiminnalle sekä tiimien kehittymiselle sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.

Tutkimusten mukaan, kun työntekijät kokevat heillä olevan enemmän valtaa tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä, on se motivaation, hyvinvoinnin ja työn imun lähde. Tarvitaan vielä huomattavasti lisää tutkimusta siitä, mitkä tekijät ja toimintatavat parhaiten tukevat toisaalta työntekijöiden hyvinvointia, toisaalta organisaation ketteryyttä, innovatiivisuutta ja tuloksentekokykyä (Martela ym. 2021 9, 34). Kokeilemalla kehittäen toteutetut kehittämisprojektit ovat hyvä keino edistää innovaatiotoimintaa sekä parantaa kykyä toimia muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä, toimintakentän muutoksissa sekä teknologisessä kehityksessä. Järjestösektorilla on ajankohtaista kehittää toimintaa käyttäjäymmärrystä lisäämällä. Myös palvelujen kehittämisen näkökulmasta asiakkaan kokeman arvon ymmärtäminen on tärkeää sekä julkisille että yksityisille toimijoille.

7. LÄHTEET

Alhonsuo, Mira 2021. Early Phase of Healthcare-Related Service Design. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 328. Lapin yliopisto Faculty of Art and Design.

Chandon, Pierre, Wansink, Brian & Laurent, Gilles 2000. A benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness. Research Article Journal of Marketing 65–81. Viitattu 18.2.2022 <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkg.64.4.65.18071>

Engeström, Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Vastapaino Tampere 2004

Hassi, Lotta & Paju, Sami & Maila, Reetta 2015. Kehitä Kokeillen organisaation käsikirja. Talentum Pro Helsinki 2015.

Hämäläinen, Vilka & Miettinen 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen teoksessa Miettinen, Satu (toim.) 2011. Palvelumuotoilu-uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry, Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion Muotoiluakatemia.

Janhonen, Minna & Toivanen, Minna & Eskelinen, Kaisa & Heikkilä, Heli & Järvensivu, Anu 2015. Rajoja rikkova työ-kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä. Työterveyslaitos, Helsinki 2015

Kangaspunta, Seppo 2011. Yksilöllinen yhteisöllisyys. Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen. Tampere University Press.

Keinonen, T, 2009. design, Contribution Square. Advanced Engineering Informatics 23. Viitattu 11.2.2022 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1474034608000815>

Koivisto, Mikko 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet teoksessa Miettinen, Satu (toim.) 2011. Palvelumuotoilu—uusien menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry, Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion Muotoiluakatemia.

Koivisto, Mikko 2009. Frameworks for structuring services and customer experiences. Teoksessa Miettinen, Satu & Koivisto, Mikko, 2009. Designing services with Innovative

Methods. Publication series University of Art and Design Helsinki B 93. Kuopio Academy of Design. Taitemia Publications Series 33 Otava.

Kuusela, Hannu & Rintamäki, Timo 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Tampere University Press.

Lai, A. W. 1995. Consumer values, Product Benefits and Customer Value: A Consumption Behaviour Approach. Advances in Consumer Research. Vol 22 teoksessa Kardes, Frank R & Suajan, Mita. Association for Consumer Research. Provo, UT. 381–388. Viitattu 18.2.2022

<https://www.acrwebsite.org/volumes/7772/>

Lundbom, Pia 2021. Osaaminen ja kehittäminen yhteisön pääomana. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.2.2022 <https://www.humak.fi/blogit/osaaminen-ja-kehittaminen-yhteison-paaomana/>

Martela, Frank & Hakanen, Jari & Hoang, Nhi & Vuori, Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N = 2000) perustuva tutkimus. Helsinki. Aalto University School of Science. Department of Industrial Engineering and Management. Publication series Business+Economy3/2021

<https://acris.aalto.fi/ws/portalfiles/portal/62348372/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudesta. Toinen painos. Helsinki: Alma talent.

Miettinen, Satu (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologainfo Teknova OY, Helsinki.

Miettinen, Satu & Vuontisjärvi, Henna-Riina 2016. Service design for participatory development. Teoksessa For Profit, for Good. Developing Organisations through Service Design (toim. Rytilahti, Piia & Miettinen, Satu).

Rytilahti, Piia & Miettinen, Satu 2016. For Profit, for Good. Developing Organizations through Service Design.

Safizadeh, M. 1991. The Case of Workgroups in Manufacturing Operations. Californian Management Review, Summer 1991.

Salovaara, P. 2020. Johtopäätös — Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Kustannusosakeyhtiö Teos, Helsinki 2020.

Sarala, Anita & Sarala, Urpo 2001 ja 2010. Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9.painos. Gaudeamus Helsinki University Press. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Savaspuro, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma talent.

Smith, M.K. 2003. Communities of Practice, the encyclopedia of informal education. www.infed.org/biblio/communities_of_practice.htm
<https://valenciacollege.edu/faculty/development/teaching-learning-academy/documents/CommunityofPractice.pdf> Viitattu 25.3.2022

Etienne Wenger: Communities of Practice as a Social Theory of Learning: a Conversation with Etienne <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00071005.2015.1133799> VIITATTU 25.3.2022

Wenger, E. 2004. “Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice”, Ivey Business Journal, vol. 68, no. 3, pp. 1–8. <https://iveybusinessjournal.com/publication/knowledge-management-as-a-doughnut/>

Viitattu 1.12.2021

8.LIITTEET

Liite 1: Kysymyspatteristo

Kysely asiakkaille eli kohderyhmälle: mitä mieltä olet Nuorten Akatemian palveluista?
Kohderyhmä; koulutoiminnan Note- viestin tilaajat.

1. Mitä ainetta/aineita opetat?

Luokanopettaja
Historia ja/tai yhteiskuntaoppi
Maantieto
Biologia
Äidinkieli
Kielet
Kemia
Fysiikka
Matematiikka
Taito- ja taideaineet
Uskonto ja/tai elämänkatsomustieto
Liikunta
Terveystieto
Opinto-ohjaus
Muu, mikä?

2. Kuinka kauan olet toiminut opettajana?

0-5 vuotta
6-10
Yli 10 vuotta

3. Mitä kouluastetta opetat?

Alakoulu
Yläkoulu
Lukio
Ammattikoulu
Muu, mikä?

4. Millä paikkakunnalla opetat?

Helsinki
Vantaa
Espoo
Turku
Tampere
Oulu
Jyväskylä
Joensuu
Muu, mikä?

5. Ovatko Nuorten Akatemian kouluille suunnatut palvelut sinulle tuttuja? Valitse listasta palvelut, joista olet kuullut.

Mobiilipelit Seppo-alustalla
Kouluvierailut
Etäkouluvierailut
Tilattavat materiaalit (esim. menetelmäpakka)
Materiaali sivuillamme: oppaat, aamunavaukset, harjoitukset ym.

6. Oletko tilannut Nuorten Akatemian palveluita viimeisen kolmen vuoden sisällä tai osallistunut järjestämäämme tilaisuuteen?

Kyllä
Ei

7. Mahtavaa! Mitä seuraavista olet tilannut ja mihin olet osallistunut?

Kouluvierailu
Peli
Materiaaleja (esim. menetelmäpakka)
Luokkani osallistui pelipäivään
Webinaari
Muu, mikä?

8. Oletko palannut aiheen ja materiaalien pariin uudelleen kouluvierailun tai pelin jälkeen?

Kyllä
Ei
En ole vielä ehtinyt, mutta aion palata

9. Miksi et ole tilannut?

Tilaaminen tuntuu monimutkaiselta
Sopivaa aihetta ei ole osunut kohtalle
Opetuksessa ei ole tarpeeksi väljyyttä, eli ei ole tilaa ylimääräiselle
En ehdi perehtymään tarjontaan
En ole vielä tilannut, mutta aion tilata
Sisällöt eivät sovi opettamilleni nuorille
Pandemian aiheuttama epävarmuus

Paikkakuntani ei kuulu kouluvierailualueisiin
En ole kiinnostunut etätarjonnasta
En tunne Nuorten Akatemian tarjontaa
Muu, mikä?

10. Valitse enintään kolme seikkaa, jotka ovat sinulle tärkeitä maksuttomassa kouluvierailussa, pelissä tai materiaalissa. Mikä saa sinut tilaamaan?

Sisältö on opetussuunnitelman mukainen
Aihetta ei käsitellä tarpeeksi oppikirjoissa
Aihe yhdistää useampaa oppiainetta
Palvelu lisää oppilaiden/opiskelijoiden toiminnallista osallisuutta
Mahdollisuus oppia uusia menetelmiä
Palvelu tarjoaa vaihtelua kouluarkeen
Haluan tutustuttaa nuoret järjestöihin
Palvelu tarjoaa tavan elävöittää opetusta
Muu, mikä?

11. Pyrimme kehittämään toimintaamme palvelemaan paremmin oppilaitoksia ja siksi teemme syksyllä 2021 lyhyitä opettajahaastatteluja. Saammeko olla sinuun yhteydessä? Ilmoittautuminen ei vielä sido sinua mihinkään.

Minuun saa olla yhteydessä
En ole kiinnostunut

12. Kiitos, että osallistuit kyselyyn! Arvomme vastanneiden kesken Bookbeat-lahjakortin.

Haluan osallistua Bookbeat-lahjakortin arvontaan
Bookbeat-lahjakortti ei kiinnosta minua.

Liite 2: Arviointikysely tiimin jäsenille

NOTE-persoonien luominen: prosessin ja tulosten arviointi

Tämä kysely on suunnattu Note-tiimille ja sen tarkoitus on kerätä tiimin näkökulmia ja arviota asiakaspersoonacasesesta. Kysely on täysin anonyymi ja sen tarkoitus on ainoastaan arvioida prosessia sekä tuloksia. Vastaamalla tähän kyselyyn annat luvan hyödyntää tuloksia Humanistiseen ammattikorkeakouluun tekemääni opinnäytetyötä varten ja niihin saatetaan viitata opinnäytetyön tuloksissa ja johtopäätöksissä.

1. Mitä mieltä olit Note-persoonien luomisprosessista? Oliko prosessi kiinnostava/opettavainen/hyödyllinen/turha tai jotain muuta? Opitko jotain uutta, tai tuliko oivalluksia? Prosessin vaiheet: esittely, tiedonhaku, kyselyt, haastattelut, loppuworkshop
2. Persoonien kehittämistä varten haettiin yhdessä dataa sekä kehitettiin kysely käyttäjille. Koitko asiakaspersoonaprosessin aikana yhteisöllisyyttä tiimin kesken? Prosessin vaiheet: esittely, tiedonhaku, kyselyt, haastattelut, loppuworkshop. Arviointiasteikko: 1= Ei lainkaan 2= hyvin vähäisesti 3= En ollut mukana prosessissa 4 = yhteisöllisyyttä oli 5= koin merkittävää
3. Koetko tärkeänä tiimin sisäiset, yhteiset tempaukset yhteisöllisyyden edistämiseksi? Jos arvioit datan keruuta käyttäjistä ja sen pohjalta tehtyjä persoonia, niin tuleeko muita ideoita mitä tiimi voisi yhdessä tehdä? (Virkistyspäivien ohella)
4. Hyödyttääkö mielestäsi lopputulos tiimiä? Millä tavalla /miksei? Miten olisit parantanut prosessia?
5. Jos prosessi tehtäisiin uudelleen ensi vuonna, mitä parantaisit tai muuttaisit? (toisintamismahdollisuudet)
6. Millä tavalla prosessia olisi voinut kehittää jotta a) asiakaspersoonat olisivat vielä parempia b) että se tukisi tiimin yhteisöllisyyttä?
7. Oliko tässä projektissä tärkeämpää mielestäsi lopputulos vai prosessi?
 - a. lopputulos
 - b. prosessi
8. Miten koet projektin vetäjän roolin: oliko edistävä vai estävä tekijä, että projektia veti tiimin jäsen verrattuna ulkopuoliseen vetäjään? (Toisintamisen näkökulmasta kannattaako vastaava prosessi toisintaa ulkopuolisen vetämänä vai sisäisenä työnä)
9. Haluatko muuten kommentoida prosessin toteutusta?

Liite 3: Asiakaspersoonat

Opettaja



Opettaa suuressa (140 000- 650 000 asukasta) tai keskisuuressa kaupungissa (60- 140 000 asukasta)



Koulun koko: yläkoulu 650 oppilasta, ollut opettajana yli 10 vuotta



Opetettava aine esimerkiksi äidinkieli, yhteiskuntaoppi, mantsa, bilsa, uskonto/ET, opo, luokanopettaja.

Tilaa tyypillisesti 1-2 kertaa erilaisia työpajoja tai pelejä. Samasta koulusta saattaa olla useita eri ja pelit opeja ketkä tilaavat (toisistaan tietämättä) 1-2 pajaa tai peliä vuosittain.

OPS tärkeä ohjenuora mutta myös tema tärkeä; jos teemat ei sen jälkeen puhuttele, ei palaa

Kouluvierailut, materiaalit, Seppo- pelit kiinnostavat, palaa materiaalien pariin

Haasteita työssä: luokat eivät ole pysyviä. Luokassa paljon S2- kielisiä oppilaita, kielitietoisuus tärkeää

Tietynlainen helppous kiinnostaa; ei suuria vaatimuksia tiloilta tai liikaa tarvikkeita tai monimutkaisia ohjeita.

Opettaja- lehti, opekokoukset ja some hyviä keinoja tavoittaa!

Toivoo infon tulevan tykö, ei etsi niin aktiivisesti itse, mutta on silti mukana relevanteissa medioissa ja tapahtumissa

Erkkaope



Opettaa pienessä tai keskisuuressa koulussa



Esimerkiksi: opo, valma- opettaja, erityisopettaja, TVT- ope, lastensuojeluyksikön koulun ope, suomalaisen koulun ope ulkomailla, S2-kielen opettaja, jopo- opettaja

Etsii sisältöjä ja materiaaleja erityisryhmille tai erityisteemoista, kuitenkin Opsia noudattaen

Elämäntaidot, suomalaisuus, suomalainen kulttuuri, itsenäistyminen myös kiinnostaisi

OPS tärkeä ohjenuora, mutta kielitietoisuus tärkeää. Tuunattavuus, että voisi muokata peliä tai sisältöjä omiin tarpeisiin sopivaksi.

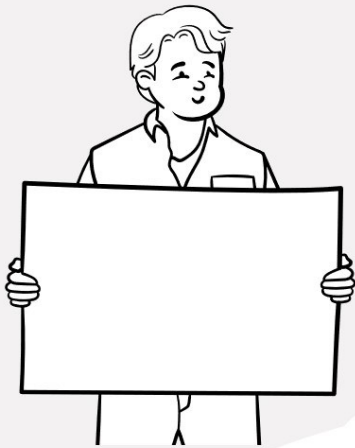
Kouluvierailut, materiaalit kiinnostavat. Henkilökohtaiset tarinat puhuttelevat omia nuoria.

Palaa varmasti materiaalien pariin, hyvä materiaali kullan arvoinen!

Some, nettisivut, uutiskirjeet hyviä keinoja tavoittaa!

Etsii itse aktiivisesti tietoa, materiaaleja, mukana relevanteissa ryhmissä ja tapahtumissa

Supertilaaja



Sekä isoista että pienistä kaupungeista



Koulun koko: yhtenäiskoulu 650 oppilasta



Biologia & maantieto, ruotsi & enkku, fysiikka & kemia, historia & yhteiskuntaoppi, suomen kieli & kirjallisuus, uskonto, musiikki

Aktiivinen myös elämän muilla osa-alueilla: esimerkiksi ammattiyhdistyksissä, valtakunnan politiikassa, poliittisissa nuorisjärjestöissä, kunnallisvaaleissa, vaalilautakunnissa, kirkkovaltuustoissa, oppilaskunnan ohjaavia opettajia, harrastusporukoissa....

Trendien haistelu: Mistä puhutaan ja mikä on keskusteluissa. Esimerkiksi Tuonut kouluunsa Yk- menetelmän v. 2001

Mahdollisesti vetää MOK-päivää/ilmiöviikkoa

Tilaa tyypillisesti kertaluonteisesti 10-20 työpajaa koko koululle/alueelle

Aika lähellä Opettajaa muutoin, mutta suurin ero tilausmäärissä

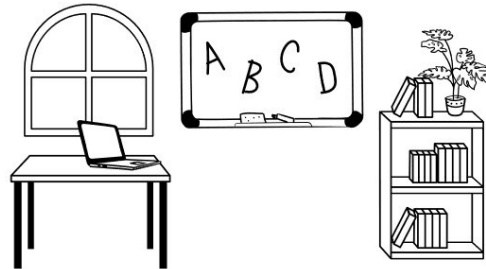
Pitäisi tutkia tarkemmin mitä kautta löytäneet meidät, mitä kanavia seuraavat

Supertilaaja koulu

- Paljon tilauksia yhteen kouluun
- Koulun koko tyypillisesti yhtenäiskoulu 650 oppilasta
- Tyypillisesti yksi supertilaaja, mutta joskus myös useita muita opettaja-tilaajia, eivät välttämättä tiedä toisistaan

Supertilaajien (10+) koulut:

1. Vasaramäen koulu Turku 650opp (yhtenäiskoulu),
2. Merenojan koulu Kalajoki 1000opp (yhtenäiskoulu),
3. Jokirannan koulu Oulu 627opp (yläkoulu),
4. Sedu Kurikka 800 opp (amis),
5. Oriveden yhtenäiskoulu 280opp,
6. Nauklon yhtenäiskoulu Kouvola 375oppilasta,
7. Vasaramäen koulu Turku 650 opp (yläkoulu), (5 eri tilaajaa)
8. Piikkiön Yhtenäiskoulu 680opp,
9. Minna Canthin koulu Kuopio 660 opp (yläkoulu), (5 eri tilaajaa)
10. Euran yhteiskoulu 385 oppilasta (yläkoulu),
11. Pakilan koulu Helsinki 380 (yläkoulu),
12. Napapiirin yläaste Rovaniemi 400 oppilasta



Yksi supertilaaja

- Sedu Kurikka 800 opp (amis)
- Nauklon yhtenäiskoulu Kouvola 375oppilasta
- Piikkiön Yhtenäiskoulu 680opp,
- Euran yhteiskoulu 385 oppilasta (yläkoulu),
- Napapiirin yläaste Rovaniemi 400 oppilasta

Useita tilaajia

1. Vasaramäen koulu Turku 650 opp (yläkoulu), (5 eri tilaajaa)
2. Minna Canthin koulu Kuopio 660 opp (yläkoulu), (5 eri tilaajaa)
3. Merenojan koulu Kalajoki 1000opp (yhtenäiskoulu) (kaksi supertilaajaa)
4. Jokirannan koulu Oulu 627opp (yläkoulu), (yksi supertilaaja ja yksi opettaja)
5. Oriveden yhtenäiskoulu 280opp, (yksi supertilaaja, yksi opettaja)
6. Pakilan koulu Helsinki 380 (yläkoulu), (yksi supertilaaja, yksi ope)

Tyyppi, jota emme juuri tavoita



Savonlinna, pohjoisen pienet kunnat (Kittilä, Ranua, Pello, Salla), koilliset alueet (Juuka, Lieksa, Nurmes, Vuokatti/Sotkamo, lounaiset alueet kuten ruotsinkielinen pohjanmaa (Närpiö, Kaskinen)



Ammattikouluja jo jonkin verran, niitä voisi olla lisää. Myös lukioita ja alakouluja vähemmän.



vähiten mainittu kuvaamataito, uskonto, kotitalous, liikunta, musiikki

Mahdollisia syitä, jotka estävät

- Sopivaa aihetta ei tullut kohdalle
- Opetuksessa ei tarpeeksi väljyyttä, ei tilaa
- Opetettava aine sellainen, missä on tiivis opetussuunnitelma ja kiire muutenkin. Esimerkiksi matematiikka, tärkeä saada kertausta aiheeseen. Jos materiaali/vierailu ei liity tiukasti aiheeseen tai opsiin, niin ei innostu.
- Paikkakuntani ei kuulu kouluvierailuaiheisiin
- Luokat moninaisia ja muuttuvia
- Lukujärjestykset hankalia, ei löydy sopivaa päivää kouluvierailijoilta

Liite 4: Visuaalinen osallisuusprosessikuvaus

TIIMIN YHTEISÖLLISYYDEN EDISTÄMINEN ASIAKASPERSONIEN KEHITTÄMISEN AVULLA

Parannettu osallisuusprosessi



01 ALOITUS JA ESITTELY

- Projektin tavoitteiden ja aikataulun esittely liveinä tiimille
- Jokaisen oman sitoutumisen tason määrittely
- Osallistava kuka on asiakas? - työpaja

02 DATAN KERUU JA ANALYSOINTI

- 1 pv datan keruuta asiakkaista yhdessä
- 1 pv datan ryhmittelyä yhdessä
- 1 pv lisädatan etsintää
- 1pv datan analysointia yhdessä
- 1 pv projektin vetäjä luo alustavat persoonat datan pohjalta (voi tehdä myös osallistaen)
- Eta- tai livetoteutus



03 KYSELYT JA HAASTATTELUT



- Luodaan käyttäjille suunnattu kysely ja suunnitelma kyselyn levittämisestä yhdessä
- Luodaan haastattelurunko yksittäishaastatteluihin
- Kutsutaan haastatteluihin ihmisiä (mieluiten jokaisesta alustavasta persoonagenrestä). Muista taltiointi
- Hyödynnetään arvon muodostumisen kehystä kyselyn ja haastattelun rakentamisessa
- Toteutetaan kysely & haastattelut joko etänä tai liveinä
- Tiedotus tiimille haastatteluiden etenemisestä ja toteuttajista

04 PERSONIEN TÄYDENNYS

- Puretaan kyselyjen ja haastatteluiden tulokset tiiminä
- Muista kiittää haastateltavia
- Täydennetään /muokataan persoonia kertyneen datan pohjalta
- Muista koko tiimin tiedotus



05 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIO

- Täydennettyjen persoonien esittely tiimille & keskustelu ja lopulliset viillaukset
- Persoonien visuaalinen suunnittelu yhdessä

06 VISUALISOINTI JA JATKO

- Esitellään valmiit persoonat
- Suunnitellaan yhdessä käyttömahdollisuudet ja -tavat
- Prosessin arvio tiiminä

