

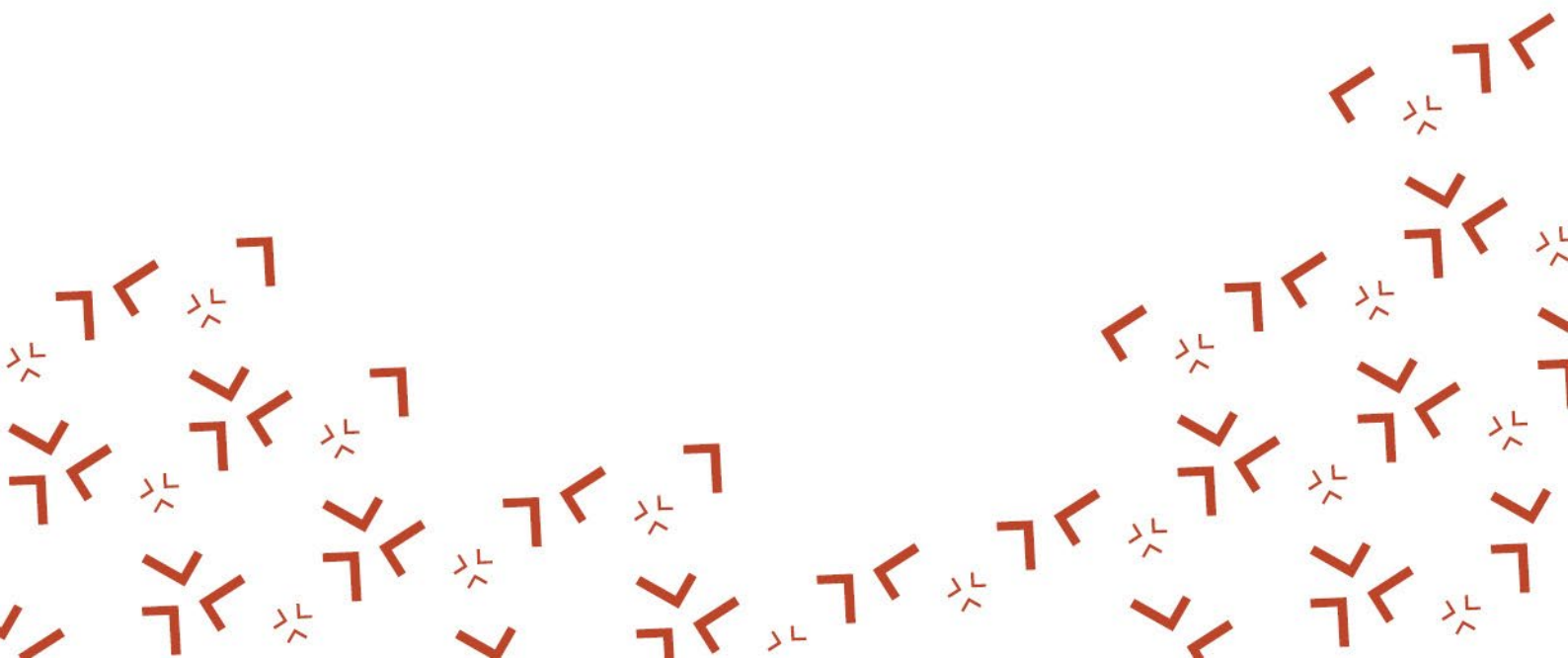
Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

Rinnakkaistallenteen sivuasettelut ja typografiset yksityiskohdat saattavat poiketa alkuperäisestä julkaisusta.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Valvimo, R., Seppä-Kortelainen, S. & Kyrö, J. 2022. Yhteisen ymmärryksen aikaansaaminen ja ylläpito yhteishankkeessa on vaativaa työtä. Lumen – Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti (2).

URL: <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=95b5209e-c3db-478d-99ba-2ac393b3d330>



Yhteisen ymmärryksen aikaansaaminen ja ylläpito yhteishankkeessa on vaativaa työtä

Riia Valvimo, tradenomi (AMK), projektipäällikkö, Vastuulliset palvelut, Lapin ammattikorkeakoulu

Sini Seppä-Kortelainen, tradenomi (YAMK), lehtori, liiketalous, Laurea-ammattikorkeakoulu

Jari Kyrö, KTM, Innovaatioaktivisti, Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiasanat: arviointi, yhteistyö, kehittämisprojektit, tutkimus- ja kehittämistoiminta, merkityksellistäminen

Johdanto

Yhteisen ymmärryksen aikaansaaminen monen toimijan hankkeessa on vaativaa työtä ja sen ylläpito voi olla vaikeaa. Ilman yhteisen ymmärryksen jatkuvaa ylläpitoa joudumme jatkuvasti kysymään itseltämme ”mistä tässä olikaan kyse”. Riskinä on, että työaika varsinaisten tuotosten aikaansaamiseksi vähenee, kun aikaa kuluu jatkuvaan näkemysten muodostamiseen ja yhteensovittamiseen.

Tässä artikkelissa kuvataan haasteita ja mahdollisia toimivia käytänteitä, jotka liittyvät yhteisen ymmärryksen syntymiseen ja ylläpitoon kansallisessa Jatkumo – Korkeakoulut yritysten jatkuvan oppimisen tukena -hankkeessa, jossa on mukana 10 ammattikorkeakoulua. Huomasimme, että keskusteltaessa arvioinnista, ryhmän ymmärrys koko projektista alkoi konkretisoitumaan. Keskustelun myötä tulkinnat tavoitteista, henkilöiden erilaiset painotukset, näkökulmat ja ymmärrys alkoivat olemaan jaettuina. Havaitsimme, että hankkeessa käytettävän arviointimallin rakentaminen palvelumuotoilun keinoja hyödyntäen toimi ryhmän jäsenille myös merkityksellistämisen (sensemaking) välineenä.

Hankkeissa toiminnan arvioinnin mielletään keskittyvän hankkeen aikaisten ja jälkeisen toimenpiteiden ja tulosten arviointiin. Aikajanalla se painottuu hankkeen keski- ja loppuvaiheeseen. Rahoittaja asettaa hankkeelle tavoitteita, jotka usein ovat yleisellä tasolla ja

hankkeelta edellytetäänkin tulosten itsearviointia osana loppuraporttia. Arvioinnin tekeminen konkretisoi hanketoteuttajien näkemyksiä. Tästä syystä arviointia tehdessä erilaiset, mahdollisesti piilossa pysyneet tulkinnat hankkeen tavoitteista ja konkreettisista tuotoksista nousevat esiin. Hankkeet siis arvioidaan ja arviointiin käytetään erilaisia työkaluja. Arviointia tehdään yleensä jälkikäteen, mutta pitäisikö arviointi konkretisoida mitattaviksi suureiksi jo hankkeen ensimetreillä?

Tausta

Ammattikorkeakoulut ovat alueillaan ja kansallisesti tärkeässä roolissa tukemassa jatkuvaa oppimista työelämässä. Jatkumo-hankkeessa syvennetään ammattikorkeakoulujen yhteistyötä niiden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena on rakentaa toimintamalli, jonka avulla korkeakoulut voivat yhdessä myydä ja toteuttaa palveluita, joita ne eivät yksin pystyisi tarjoamaan tai joiden yhteistoteuttaminen tuo lisäarvoa asiakkaalle sekä palvelun toteuttajille. Yhteisestä palvelutuotannosta voi olla hyötyä esimerkiksi asiakkaalle, joka toimii useamman ammattikorkeakoulun toiminta-alueella tai jonka tarpeet vaativat useamman ammattikorkeakoulun erityisosaamista.

Tiivistetysti voidaan sanoa, että yhteistyön kautta ammattikorkeakouluille avautuu mahdollisuus tarjota ratkaisuja ja yhdistää erityisosaamistaan kokonaisuuksiksi siten, että niiden osaaminen on yritysten ja organisaatioiden hyödynnettävissä valtakunnallisesti. Samalla pyritään vastaamaan entistä paremmin yritysten ja organisaatioiden muuttuviin osaamistarpeisiin sekä tukemaan jatkuvaa oppimista.

Jatkumo-hankkeessa on päätoteuttajan Lapin AMKin lisäksi mukana Laurea AMK, Centria AMK, Humanistinen AMK, Jyväskylän AMK, XAMK, Karelia AMK, OAMK, LAB AMK ja Savonia AMK. Hanketta rahoittaa Opetus- ja kulttuuriministeriö.

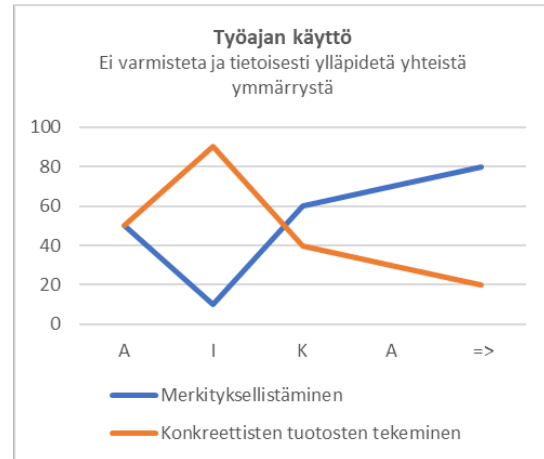
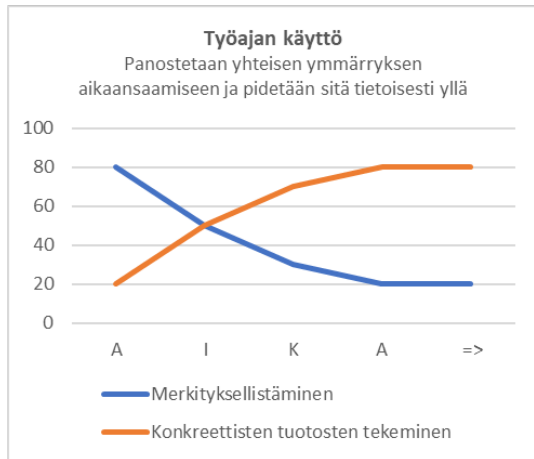
Arviointi merkityksellistämisen välineenä

Hankkeisiin liittyvän arvioinnin voidaan kuvata kohdistuvan projektin aikaiseen toimintaan, tuloksiin, vaikutuksiin ja vaikuttavuuteen, joiden arviointi projektin eri vaiheissa auttaa mukana olevia toimijoita kehittämään ja tarvittaessa korjaamaan toimintaansa jo projektin aikana (Suopajarvi 2013, 28; Björkqvist & Niemi 2020, 2). Jatkumo-hankkeen arviointimallin rakentaminen aloitettiin noin kuusi kuukautta hankkeen käynnistymisen jälkeen. Arviointityöpakettiin osallistuneet toimijat tulkitsivat tehtävän aluksi loppuraporttia palvelevana tapana

arvioida hankkeen tuloksia. Hyvin nopeasti kävi ilmi, että hankkeen asiantuntijoilta puuttui selkeä yhteinen ymmärrys siitä, mitä hankkeessa on konkreettisesti tarkoitus saada aikaan ja millaisilla toimenpiteillä. Tästä syystä myös arvioinnin kriteerien määrittäminen oli haastavaa. Yleisellä tasolla asiat ymmärrettiin samansuuntaisesti, mutta keskusteltaessa yksityiskohdista ja konkreettisista toimenpiteistä ja arvioinnin mittareista erilaiset tulkinnat nousivat esiin. Arviointimallin rakentaminen toimi hankkeen asiantuntijoille merkityksellistämisen välineenä.

Brownin, Colvillen ja Pyen (2015, 266) mukaan termillä "sensemaking", josta käytämme tässä artikkelissa sanaa merkityksellistäminen, ei ole yhtä hyväksyttyä määritelmää. Yksimielisyys tuntuu kuitenkin vallitsevan siitä, että sillä viitataan yleensä niihin prosesseihin, joilla ihmiset pyrkivät uskottavalla tavalla ymmärtämään moniselitteisiä tai hämmentäviä asioita tai tapahtumia. Ihmiset pyrkivät siis ymmärtämään ja tekemään selkoa asioista ja tämä edellyttää, että asiat tuotetaan ensin puheeksi, tekstiksi tai teoiksi. Hankkeen alussa käytiin keskustelua sen tavoitteista ja tuotoksista. Oletus oli, että osapuolille oli hankedokumentteihin tutustumalla muodostunut yhteinen käsitys haettua suppeamman rahoituksen vaikutuksista hankkeessa toteutettaviin toimenpiteisiin.

Gioia ja Mehra (1996, 1228) toteavat, että suuri osa organisaation elämästä koostuu tilanteista, jotka ovat rutiineja ja jotka eivät vaadi täyttä huomioamme, mutta jotka me kuitenkin merkityksellistämme. Toisin sanoen monesti "ajamme autopilotilla" emmekä kyseenalaista mitä teemme. Olemme myös puolueellisia ja tulkitsemme maailmaa hallitsevan havaintosuodattimen kautta, joka muokkaa ja vääristelee merkityksellistämistä (Abolafia 2010, 363). Autopilotilla ajaminen ja henkilökohtaisten havaintosuodattimien olemassaolo näkyy hankkeissa, myös Jatkumossa, esimerkiksi yksilön oletuksena siitä, että oma henkilökohtainen tulkinta projektin tavoitteista on muidenkin jakama. Yhteisen ymmärryksen muodostaminen hankkeissa vaatii joskus raskaitakin keskusteluja, joiden lomassa voi syntyä myös väittelyjä. Kaikki tämä on pois projektin tuotosten aikaansaamisesta, konkreettiseksi koetusta työstä. Väärien oletusten tekeminen, näennäisen konsensus ilmapiirin ylläpitäminen ja ajan säästäminen projektin alkumetreillä kuitenkin todennäköisesti kostaustuu. Jos yhteistä ymmärrystä ei olekaan, merkityksellistämisen osuus käytetystä työajasta ei laske, vaan pikemminkin kasvaa (Kuvio 1). Tekemisen sijaan mielessä pyörii kysymys "mistä tässä olikaan kyse". Jatkumo-hankkeen oltua käynnissä puolitoista vuotta on ilmeistä, että edelleen käydään keskustelua ja tehdään erilaisia tulkintoja siitä, mitä tarkalleen ottaen on tarkoitus saada aikaan.



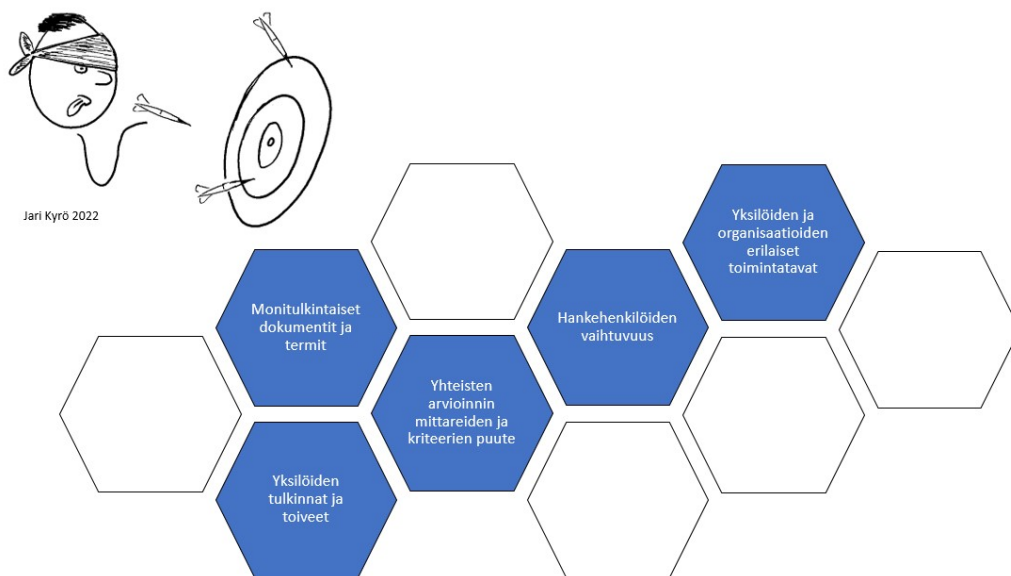
Kuvio 1. Yhteinen ymmärrys ja työajan käyttö usean toimijan yhteishankkeessa

Kuviossa 1 on esitetty kaksi viitteellistä skenaariota yhteisen ymmärryksen vaikutuksesta työajan käyttöön usean toimijan yhteishankkeessa. Kun yhteinen ymmärrys saadaan aikaan ja sitä ylläpidetään, kokonaistyöajasta suurempi osa voidaan käyttää konkreettisten tuotosten tekemiseen. Yhteisen ymmärryksen puuttuminen johtaa tilanteeseen, jossa hanketyöntekijät joutuvat koko ajan pohtimaan ”mitä ollaan tekemässä”. Pahin skenaario on, että hankkeessa ei saada aikaan luvattuja tuotoksia ja tuloksia.

Jatkumo-hankkeen arviointityökalun rakentamisesta vastanneilla asiantuntijoilla oli alkuun näkemys, että arviointia kannattaa alkaa tekemään hankkeen aikana painottuen loppuvaiheisiin. Nyt on ilmeistä, että heti hankkeen alussa aloitettu arviointi ja sen kiteyttäminen mittareiksi olisi edesauttanut yhteisen ymmärryksen muodostumista ja tukenut sen ylläpitoa.

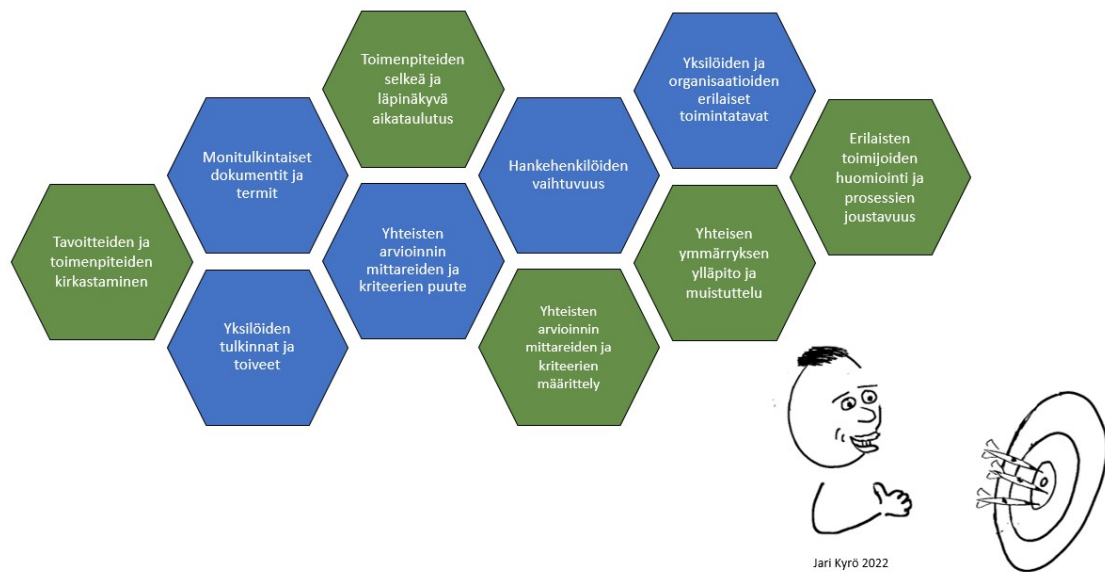
Yksilöt merkityksellistävät koko ajan yrittäen ymmärtää ”mitä tapahtuu”, mutta merkityksellistämistä tapahtuu myös enemmän tai vähemmän toisistaan riippuvaisissa ryhmissä. Tiimin jäsenten tekemiset ovat toisistaan riippuvaisia (Marks, Mathieu & Zaccaro 2001, 357). Tiimin merkityksellistäminen on prosessi, jonka avulla tiimi hallitsee ja koordinoi ponnistelujaan tehdäkseen itselleen selväksi nykyisen tilanteen ja ennakoidakseen tulevia tilanteita, tyypillisesti epävarmoissa tai moniselitteisissä olosuhteissa (Klein & Dominguez 2010, 304). Talat ja Riaz (2020, 2009) esittävät, että jos tiimi kollektiivisesti ymmärtää ongelmansa, se voi tehokkaasti tehdä oma-aloitteisesti yhteistyötä ratkaistakseen esiin tulevat haasteet, vaihtaa rooleja, järjestää uudelleen rutiineja, koota uudelleen työprosesseja ja tulee näin resilientimmäksi. He havaitsivat myös, että henkilöt, joiden tehtävät ovat riippuvaisia toisistaan, myös todennäköisemmin tarttuvat toimeen ja ratkaisevat ongelmia yhdessä.

Yhteistä jaettua ymmärrystä on haettu koko hanketta koskevilla säännöllisillä projektitapaamisilla ja työpajoilla, mutta intensiivinen työ on tapahtunut pienemmissä työpakettien muodostamissa osaprojektiryhmissä. Niissä merkityksellistäminen on onnistunut paremmin. Syynä oletettavasti se, että työpakeissa henkilöt ovat suoraan ja näkyvämmiin riippuvaisiin toistensa tekemisistä. Tämä ei ole kovinkaan yllättävä huomio, mutta vaikutukset hankkeeseen kokonaisuutena ovat huomattavat. Irralliset osaprojektit, jotka tuottavat oman tulkintansa mukaisesti hyviä ja toimivia osatuotoksia eivät välttämättä muodostakaan toisiaan tukevaa toimivaa kokonaisuutta. Tämä voi vaikuttaa huomattavasti myös hankkeen tuloksiin.



Kuvio 2. Yhteisen ymmärryksen muodostamiseen liittyviä haasteita Jatkumo-hankkeessa

Hankkeessa ja hankkeen arviointimallia tehdessä tunnistettiin erilaisia haasteita, jotka osaltaan ovat vaikeuttaneet yhteisen ymmärryksen muodostamista (Kuvio 2). Kuviossa 2 mainitut haasteet vaikuttavat olennaisesti myös yhteisen ymmärryksen ylläpitoon hankkeen edetessä. Esimerkiksi monitulkintaiset dokumentaatiot hankkeen tavoitteista, hankehenkilöiden vaihtuvuus, yksilöiden ja organisaatioiden taustoista ja tilanteista kumpuavat omat tulkinnat ja toiveet haastavat hankkeen toimintaa.



Kuvio 3. Käytänteitä, jotka tukevat yhteisen ymmärryksen rakentumista hankkeessa

Hyviä käytänteitä ja ratkaisuja näiden haasteiden ratkaisemiseksi on kuvattu Kuviossa 3. Kuviossa 3 esitetyt käytänteet ja ratkaisut, kuten toimenpiteiden selkeä aikataulutus ja tavoitteiden kirkastaminen, tukevat yhteisen ymmärryksen muodostamista. Kun yhteinen ymmärrys on saatu aikaan sen ylläpito ja muistuttelu projektin edetessä korostuu.

Palvelumuotoilu arviointimallin luomisen menetelmänä

Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä ja sen tarkoitus on eri osapuolten osallistaminen yhteiseen kehittämistyöhön. Se tuo lisäarvoa kehittämistyöhön ja sitouttaa osapuolet yhteiseen toimintaan sekä kehitettävän palvelun käyttöön. Yhteiskehittämisen tavoitteena on, että asiat ja näkökannat tulevat mahdollisimman laajasti huomioiduksi tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa. (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019; Kuosa & Westerlund 2012.) Yleisimmin palvelumuotoilua käytetään palveluiden luomiseen ja kehittämiseen (Ruuska ym. 2011), tosin sitä voidaan hyödyntää monella tapaa ja moniin eri tarpeisiin mukaan lukien yrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen. Tällöin palvelumuotoilua voidaan käyttää kehittämistyön lähestymistapana.

Jatkumo-hankkeessa organisaatioiden välistä yhteistyötä tarkastellaan ja arvioidaan palveluntarjoajien (ammattikorkeakoulut) ja asiakkaiden (yritykset ja organisaatiot) näkökulmista. Tämä auttaa ammattikorkeakoulujen yhteisten palvelutoiminnan mallien

kehittämisessä. On tärkeää, että kaikki hankkeen toteuttajat osallistuvat aktiivisesti yhteisten mallien suunnittelu- ja kehittämistyöhön. Yhteinen tekeminen ei ole vain tuotosten aikaansaamista hankkeessa palvelumuotoilun keinoin, vaan auttaa myös sitoutumaan hankkeen jälkeiseen toimintamalliin. Arviointityökalua rakennettaessa hyödynsimme taustatietona muiden muassa Jatkumo-hankkeen alussa toteutettuja asiakashaastatteluja, ammattikorkeakoulujen palveluliiketoiminnassa työskenteleville tehtyä kyselyä, koko hankkeen yhteisen työpajan tuotoksia sekä Sitran Yritys-oppilaitoskysely 2021 -yhteenvedoa.

Yhteiskehittäminen toteutetaan usein erilaisissa työpajoissa (Forsberg ym. 2019). Haastattelujen kautta kerättävän tiedon lisäksi yhteiskehittämisen menetelmien avulla on mahdollisuus kerätä osallistujilta syvällä piilevää hiljaista tietoa siitä, mitä ihminen ajattelee, tietää ja tuntee (Sanders & Stappers 2014). Jatkumo-hankkeessa yhteiskehittämistä toteutetaan yhteisissä verkkotyöpajoissa ja –tapaamisissa. Yhteiskehittäminen ei tarkoita, että kaikki ovat samaa mieltä vaan kehittämistyön tulokset antavat ideoita ja suuntaa suunnittelijoille (Stickdorn & Schneider 2012). Työpaketeissa tapahtuva työskentely osoitti yhteisen ymmärryksen rakentamisen olevan haastavaa myös pienemmissä ryhmissä. Alkuun keskustelu lainehti yksityiskohdista abstraktiin, tavoitteista tekemiseen, faktoista tunteisiin ja niin edelleen. Pikkuhiljaa ryhmä alkoi jakamaan ymmärrystä ja yksilöiden näkemykset tulivat enemmän jaetuiksi.

Työpajatyöskentelyn lisäksi palvelumuotoilussa voidaan käyttää menetelmänä myös varjostusta (shadowing). Varjostus perustuu todellisiin tapahtumiin palvelun käyttötilanteessa. (Quinlan 2008.) Varjostus auttaa palvelun kehittäjää havaitsemaan mahdollisia ongelmia ja mahdollisia parannusmahdollisuuksia. Varjostuksen aikana toimitaan sivustaseuraajana eikä varjostaja osallistu tapahtumien kulkuun vaan kirjaa havaintoja kehitystyön tueksi.

Kun arviointimallin ensimmäinen versio oli saatu aikaan sitä rakentaneessa työpaketissa, sen käyttökelpoisuutta testattiin toisissa työpaketeissa. Työkalun koekäyttäjinä toimivat siis asiantuntijat, jotka eivät olleet osallistuneet sen rakentamiseen. Palautteiden perusteella työkalua muokattiin ja tämän jälkeen sen käyttöä esiteltiin laajemmissa työpajoissa. Arviointimallin koekäyttäjien määrän kasvaminen osoitti, kuinka haastavaa yksinkertaiselta tuntuvan työkalun käyttö on, jos henkilö ei ole itse osallistunut sen luomiseen. Koekäyttäjät toivoivat työkalun käytön tueksi yksityiskohtaisia käyttöohjeita ja lisäksi päätettiin hyödyntää kehittämistyössä varjostusta, jotta saadaan tietoa siitä, miten työkalun käyttäjät toimivat aidossa tilanteessa ja missä kohdin on oltava erityisen tarkkana.

Varjostusta hyödynnettiin Jatkumo-hankkeessa myös kahden ammattikorkeakoulun valmistellessa tarjousta yhteistyössä. Varjostaja osallistui tarjouksen tekemisen työpajaan. Osapuolet tulivat tilaisuuteen omine ”havaintosuodattiminen” ja oletuksineen. Tämä näkyi muun muassa siinä, kun pohdittiin kysymystä; kuka on asiakas. Näennäinen nopea eteneminen johti vain siihen, että näkemykset siitä mitä oltiin tekemässä, kenelle ja miksi olivat hajaantuneet. Toimivaa ratkaisua asiakkaalle oli vaikea määrittää, kun osapuolet eivät jakaneet yhteistä näkemystä siitä kuka on asiakas.

Useamman iterointikierroksen jälkeen työkalu ja sen käyttöä tukevat ohjeet oli saatu valmiiksi. Tämä ei kuitenkaan riittänyt. Vanha sanonta ”käyttöohjeet otetaan esiin savun hälvettyä” oli relevantti tässäkin yhteydessä. Arviointimallin käyttäjät halusivat henkilökohtaista tukea työkalun ensimmäisessä käyttötilanteessa. Tämä osoittautui toimivaksi tavaksi valmentaa asiantuntijoita työkalun käyttöön. Tunnin valmentava työskentely aidon tapauksen parissa riitti saamaan aikaan fokuoituneen arvion ja osaamisen työkalun käyttöön.

Yhteenvetoa

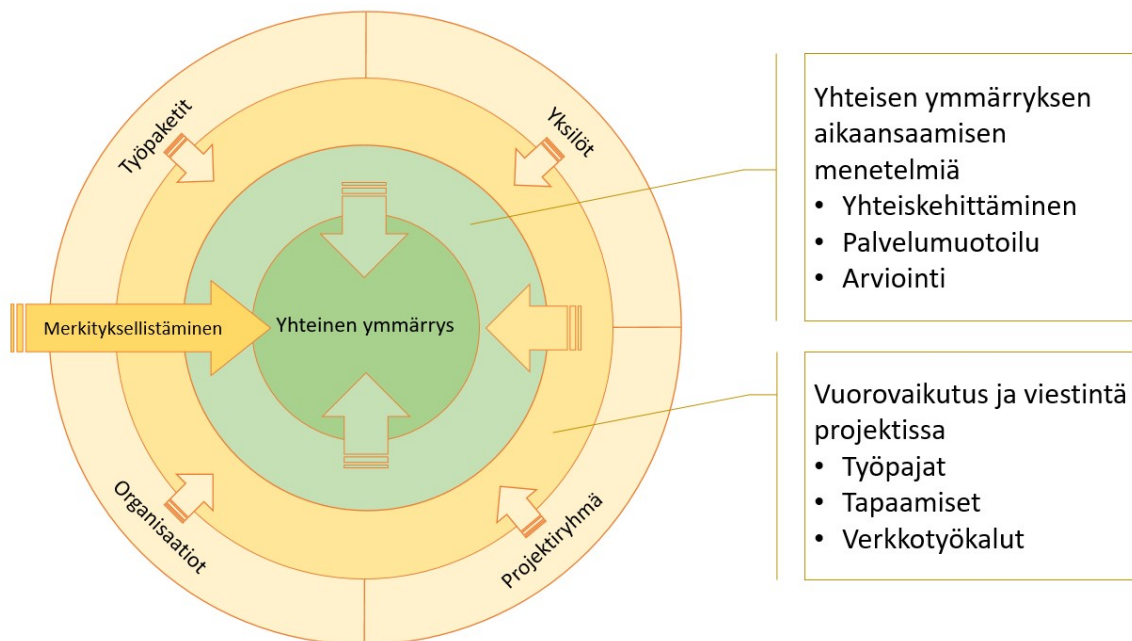
Artikkelissa kuvattu merkityksellistäminen edellyttää kokemista ja reflektointia. Vaikka merkityksellistäminen aloitettaisiin heti hankkeen alkuvaiheessa, se elää ja muuttuu kokemusten karttuessa. Merkityksellistäminen vaatii ylläpitoa ja yhteisen ymmärryksen muistuttamista myös hankkeen aikana. Tätä työtä vaikeuttaa oleellisesti projektijäsenten vaihtuminen. Uusi jäsen voi tuoda positiivisesti uutta projektiin, mutta vastaavasti hän vasta aloittaa merkityksellistämisen. Hän ei välttämättä jaa samaa ymmärrystä hankkeen taustoista ja tavoitteista, jonka muodostaminen on hankkeessa voinut viedä paljon aikaa. Myös projektipäällikkö saattaa olettaa, että uusi henkilö on saanut perehdytyksen edeltäjältään projektissa. On silti mahdollista, että näin ei ole käynyt tai perehdytys on voinut olennaisesti perustua aiemman henkilön omakohtaisiin tulkintoihin, ei muiden hankeosapuolten jakamiin näkemyksiin.

Tavoitteiden ja toimenpiteiden kirkastaminen ja konkretisointi mitattavalle tasolle, sekä yhteisen ymmärryksen varmistaminen ovat avainasemassa hankkeen tavoitteiden kannalta. Hankkeen toimenpiteiden tulee siis olla mitattavia, aikaan sidottuja ja konkreettisia. Selkeät hankedokumentaatiot, arviointityökalut, -mittarit ja -käytänteet sekä tavoitteiden ja toimenpiteiden kirkastaminen heti hankkeen alkumetreilla auttaa yhteisen ymmärryksen muodostamisessa ja ylläpidossa. Edellä mainitut auttavat myös uusien asiantuntijoiden

perehdyttämisessä projektiin. On myös tärkeää, että tunnistetaan yhteisen ymmärryksen muodostumisen haasteet sekä vältetään oletusten tekemistä ja aikaisemmin mainittua ”autopilotilla ajamista”.

Hankkeen aikana tehty arviointi antaa tilaa tarvittaville korjausliikkeille, kuten yhteisten toimintatapojen muutoksille. Arvioinnin tulosten reflektointi puolestaan antaa mahdollisuuden kehittää tehtyjä asioita entisestään. Lisäksi arviointiprosessi antaa osallistujille mahdollisuuden tulla kuulluksi, saada palautetta ja löytää merkitystä tekemälleen työlle. (Björkqvist & Niemi 2020, 2-4.) Havaintomme mukaan jo arviointityökalujen rakentaminen auttaa varmistumaan siitä, että osallistujat ymmärtävät tehtävän samalla tavalla. Kun yhteinen ymmärrys saadaan aikaan heti hankkeen alkumetreillä ja sitä onnistutaan ylläpitämään, se edesauttaa hankkeen tuloksiin pääsemisessä. Samalla voi syntyä myös merkittäviä työajan säästöjä.

Arviointiprosessin ja etenkin konkreettisen arviointimallin vaikutukset olivat siis oletettua suuremmat; arviointimallista on apua sekä sen kohteena olevan yhteistoteutuksen arviointiin että yhteisen ymmärryksen muodostamiseen käsillä olevasta tehtävästä. Voidaan todeta, että yhteisen ymmärryksen muodostuminen on monen tekijän summa. Sen muodostumista ja esimerkkejä siihen vaikuttavista tekijöistä Jatkumo-hankkeessa on kuvattu Kuviossa 4.



Kuvio 4. Yhteisen ymmärryksen muodostuminen ja siihen vaikuttavat tekijät Jatkumo-hankkeessa

Jatkumon tapaisen verkostomaisen hankkeen asiantuntijoiden välisen yhteisen ymmärryksen löytäminen ja ylläpito vaatii tietoista ja jatkuvaa työtä. Yhteinen ymmärrys ei synny itsestään, vaan sen muodostumista tukemaan tarvitaan toimivia käytänteitä ja työvälineitä.

Lähteet

Abolafia, M. Y. 2010. Narrative Construction as Sensemaking: How a Central Bank Thinks. *Organization studies*, 31(3), 349-367. Viitattu 5.4.2021
<https://doi.org/10.1177/0170840609357380>.

Björkqvist, L. & Niemi, J. 2020. Arviointi kehittämisen ja johtamisen välineenä. Ota 3x3 malli käyttöösi. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.2.2022
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-234-6>.

Brown, A. D., Colville, I. & Pye, A. 2015. Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization studies*, 36(2), 265-277. Viitattu 10.3.2022
<https://doi.org/10.1177/0170840614559259>.

Forsberg S., Koivisto M. & Säynäjäkangas J. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Gioia, D. A. & Mehra, A. 1996. Sensemaking in organizations. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, 1226-1240. Viitattu 9.3.2021
<https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071868>.

Klein G, Wiggins S, Dominguez CO. 2010. Team sensemaking. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. 11(4), 304-320. Viitattu 10.3.2022
<https://doi.org/10.1080/14639221003729177>.

Kuosa, T. & Westerlund, L. (toim.) 2012. Service Design. On the Evolution of Design Expertise. Lahti: Dynamic Futures.

Marks MA, Mathieu JE & Zaccaro SJ. 2001. A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. 26(3), 356-376. Viitattu 10.3.2022 <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/scholarly-journals/temporally-based-framework-taxonomy-team/docview/210978387/se-2?accountid=12003>.

Quinlan, E. 2008. Conspicuous Invisibility: Shadowing as a Data Collection Strategy. *Qualitative inquiry*. 14(8), 1480-1499. Viitattu 10.3.2022
<https://doi.org/10.1177/1077800408318318>.

Ruuska, J., Koivisto, M., Hämäläinen, K., Vilkkä, H., Mattelmäki, T., Vaajakallio, K., Kalliomäki, A., Vaahtojärvi, K. & Miettinen, S. (toim.). 2011. Palvelumuotoilu: Uusia

menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Sanders, E. & Stappers, P. 2014. Convivial Toolbox – Generative Research for the Front End of Design. BIS ; Publishers Group UK [distributor].

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2012. This Is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases. BIS Publishers.

Suopajarvi, L. 2013. Opas projektiarviointiin. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Viitattu 3.2.2022 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-693-6>.

Talat, A. & Riaz, Z. 2020. An integrated model of team resilience: Exploring the roles of team sensemaking, team bricolage and task interdependence. Personnel review. 49(9), 2007-2033. Viitattu 10.3.2022 <https://doi.org/10.1108/PR-01-2018-0029>.