



Työkalun kehittäminen systeemisten kyvykkyyksien mittaamiseen ja mallintamiseen

Alexi Kolunsarka

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

KOLUNSARKA, ALEKSI:

Työkalun kehittäminen systeemisten kyvykkyyksien mittaamiseen ja mallintamiseen

Opinnäytetyö 69 sivua, joista liitteitä 10 sivua
Marraskuu 2023

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää VVHP ja kumppanit Oy:lle tiimin tai organisaation systeemisistä kyvykkyyksiä mittaava ja mallintava työkalu sekä työkalua tukeva palvelupolku. Työn tavoitteena oli tuottaa käyttövalmis palvelu tukemaan toimeksiantajan valmennuspalveluita ja palvelulupausta, sekä syventää ymmärrystä systeemisyyteen liittyvistä teemoista. Lisäksi opinnäytetyössä haastateltiin testiasiakkaita jatkokehittämisen nopeuttamiseksi.

VVHP ja kumppanit Oy on ekosysteemeissä onnistumiseen erikoistunut valmennuspalveluita tarjoava yritys. Toimeksiantajan valmennuspalveluita tukemaan kehitettiin systeemisistä kyvykkyyksiä mittaava kyselytutkimus. Kyselytutkimuksen aine-laatuus perustui ajattelua herättävään ja systeemiälykkääseen otteeseen. Kyselytutkimuksen asiakaskohtaisten tulosten analysointia varten kehitettiin raporttipohja. Kokonaisuutta tukemaan työssä muotoiltiin palvelupolku helpottamaan työkalun käyttöönottoa. Palvelupolku kehittyi palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun menetelmin.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys keskittyi systeemisyyteen sekä systeemisten kyvykkyyksien teemoihin. Systeemisyydessä perehdyttiin systeemiin sekä systeemiälyyn. Systeemisten kyvykkyyksien teemat jaettiin kuuteen osa-alueeseen; systeemiseen havainnointikykyyn, systeemiajatteluun, navigointiin, kehkeytyvään oppimiseen, muutosenergiaan sekä luottamukseen.

Asiakastutkimuksissa tutkittiin laadullisin menetelmin testipalvelun prosessia sekä siitä syntyneitä mahdollista oppimista. Tutkimuksesta voitiin tehdä johtopäätös, että systeemisten kyvykkyyksien kehittämisellä on vahva yhteys tiimin, yrityksen tai organisaation menestykselle ja hyvinvoinnille. Johtopäätöksinä pystyttiin toteamaan myös palvelun koettu positiivinen arvo ja toimeksiantajan palvelulupausten toteutuminen kehitetyn palvelun myötä. Jatkokehityksen tärkeimpinä teemoina pidetään visuaalista korostamista muisti- ja tunnejäljen vahvistamiseksi sekä tekoälyn ja automatisoinnin integroimista palveluun.

Asiasanat: systeemisyyys, systeemiajattelu, systeemiäly, palvelumuotoilu

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship and Team leadership

KOLUNSARKA, ALEKSI:
Development of a Tool for Systemic Abilities Measurement and Modelling

Bachelor's thesis 69 pages, appendices 10 pages
November 2023

The purpose of the thesis was to develop a tool for measuring and modelling systemic abilities of an organisation or a team. The commissioner of this thesis was VVHP ja kumppanit Oy, a company specialised in ecosystemic coaching services. The main objective of the thesis was to produce a ready-to-use tool for testing the client's systemic abilities and to design a full service path to support the use of the tool to fulfil the company's service promise.

The theoretical framework of the thesis focused on systems thinking and the themes of systemic abilities. Systemic thinking was further examined in terms of systems and systems intelligence theory. The themes of systemic capabilities were divided into six areas: systemic observation, systems thinking, navigation, emergency, energy, and trust.

To support the commissioner's coaching services, a survey tool was developed to measure systemic abilities. A system intelligent perspective was put to practice to create a unique measuring survey tool. A report template was developed for analysing the client-specific results of the systemic abilities survey tool. Supporting the overall process, a service path was designed to ease the usage of the prototype of the service and tool. The service path was developed using service design and design thinking methods. In addition, test clients were interviewed to expedite further development.

Qualitative methods were employed in the customer research to study the process of the designed service and the potential learning that emerged from it. The research led to the conclusion that developing systemic abilities has a strong relation with the success and well-being of a team, company, or organization. The findings also confirmed the perceived positive value of the service, and the fulfillment of the company's service promises through the developed service. The key themes for further development include visual emphasis for enhancing memory and emotional impact, as well as integrating artificial intelligence and automating data into the service.

Key words: system, systems thinking, systems intelligence, service design

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	SYSTEEMISYYS.....	7
	2.1 Systeemi.....	7
	2.2 Systeemiäly	8
3	SYSTEEMISTEN KYVYKKYYKSIEN TEEMAT	11
	3.1 Systeeminen havainnointikyky	11
	3.2 Systeemiajattelu	13
	3.3 Navigointi.....	15
	3.4 Kehkeytyvä oppiminen	16
	3.5 Muutosenergia.....	19
	3.6 Luottamus.....	20
4	OPINNÄYTETYÖN TOIMINNALLINEN OSUUS.....	23
	4.1 Lähtökohdat.....	23
	4.2 Käytetyt menetelmät.....	24
	4.2.1 Palvelumuotoilu.....	25
	4.2.2 Tuplatimantti-prosessimalli	26
	4.3 Pilottiversio	28
	4.4 Systeemisten kyvykkyyksien mallintamisen työkalu.....	32
5	ASIAKASTUTKIMUS.....	36
	5.1 Asiakastutkimusmenetelmä.....	36
	5.2 Asiakastutkimuksen toteutus	37
	5.3 Asiakastutkimuksen analyysi.....	38
	5.3.1 Systeemisyys asiakkaiden arjessa	40
	5.3.2 Palvelukokemus.....	41
	5.3.3 Jatkokehitys	43
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	45
	6.1 Systeemisten kyvykkyyksien kehittämisen merkitys.....	45
	6.2 Palvelun ja työkalun arvo.....	46
	6.3 Kehitysehdotukset	47
7	POHDINTA.....	49
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	59
	Liite 1. Systeemisten kyvykkyyksien kyselyn pilottiversion väittämät..	59
	Liite 2. Systeemisiä kyvykkyyksiä mittaava kyselytutkimus.....	60
	Liite 3. Työkalun pilottiversion ydinpalautte	68
	Liite 4. Systeemisten kyvykkyyksien raportti	69

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimeksiantajalle tiimin tai organisaation systeemisiä kyvykkyyksiä mittaava ja mallintava työkalu sekä työkalua tukeva palvelupolku. Lisäksi tarkoituksena on tutkia asiakkaiden kokemuksia työkalusta, palvelusta sekä näkemyksiä systeemisen lähestymistavan merkityksellisyydestä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa valmis lopputuotos tukemaan toimeksiantajan valmennuspalveluita sekä palvelulupausta. Lisäksi tavoitteena on syventää ymmärrystä systeemisyyteen liittyvistä teemoista käsittelemällä aiheeseen liittyvää tietokirjallisuutta.

Opinnäytetyö sisältää teoriaa systeemisyydestä, systeemiälystä, systeemisten kyvykkyyksien teemoista, palvelumuotoilusta sekä muotoiluajattelusta. Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa keskitytään systeemisiä kyvykkyyksiä mittaavan ja mallintavan työkalun kehitystyön prosessiin sekä palvelupolun kehittämiseen. Opinnäytetyössä toteutettiin lisäksi lopputuotoksen testaukseen pohjautuva asiakastutkimus laadullisin menetelmin. Asiakastutkimuksen ja työkalun kehitystyön prosessin myötä opinnäytetyössä esitetään johtopäätökset ja pohdinta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii VVHP ja kumppanit Oy. VVHP ja kumppanit Oy on vuonna 2022 perustettu valmennuspalveluita tarjoava yritys, joka on erikoistunut ekosysteemeissä onnistumisen, verkosto-osaamisen ja kehkeytyvän yhdessä oppimisen teemoihin. Yrityksen toiminnasta vastaa kaksi systeemisen toiminnan asiantuntijaa. Yritys tarjoaa palveluitaan sekä yksityiselle että julkiselle sektorille. Yritys keskittyy dialogisiin valmennuspalveluihin. Oheispalveluina yritys voi järjestää luentoja ja esityksiä tärkeäksi kokemistaan aiheista. Yritykselle on tärkeää palveluiden tarjonnassa yhteiskehittäminen sekä asiakaslähtöisyys.

VVHP ja kumppanit Oy (2023) pitävät seuraavia asioita palvelulupauksenaan:

1. Valmennuksemme auttavat osallistujia näkemään työelämää uudella arvokkaalla tavalla.
2. Valmennuksemme auttavat osallistujia synnyttämään arvoa vuorovaikutussuhteissa oman elämänsä systeemeissä.
3. Valmennuksemme vahvistavat osallistujien hyvinvointia.

Opinnäytetyötä pyrittiin alusta asti toteuttamaan niin, että toimeksiantajan palvelulupauksilla on paremmat mahdollisuudet nousta esiin lopputuotoksen myötä. Palvelulupausten täyttämiseksi toimeksiantaja kokee tärkeäksi olla aallon harjalla työelämän trendeistä ja suunnasta. Tästä syystä opinnäytetyössä perehdytään työkalun kehittämisen lisäksi myös asiakkaiden motiivien tutkimiseen ja heidän maailmansa ymmärtämiseen asiakastutkimuksen muodossa.

2 SYSTEEMISYYS

Tässä luvussa perehdytään systeemisyyden määritelmään sekä siihen, millaiset osakokonaisuudet ovat systeemisyydelle ominaisia. Luvussa syvennytään lisäksi systeemin ja systeemiällyn käsitteisiin sekä systeemisten kyvykkyyksien kehittämisen merkitykseen organisaatioissa. Systeemisyydellä tarkoitetaan näkökulman vaihtamista yksittäisistä asioista ja tapahtumista kokonaisuuksiin ja sen sisällä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Systeemisyyteen liittyy vahvasti useiden näkökulmien huomioiminen sekä holistinen käsitys ympäröivästä maailmasta. Holistisuudella tarkoitetaan, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Systeemisyydellä pyritään ottamaan tulevaisuuskatseisesti historia huomioon keskittyen tällä hetkellä tapahtuviin ja nouseviin ilmiöihin. (Skyttner 2001, 3.)

2.1 Systemi

Systemi tarkoittaa kokonaisuutta, johon kuuluvat toimijat, vaikuttava ympäristö sekä kaikki niiden välinen vuorovaikutus. Toimijoina voidaan hahmottaa jokainen aktiivisesti tai passiivisesti systeemiin vuorovaikuttava sekä vaikutuksen alaisena oleva tekijä. (Kulovesi 2006, 34). Systemi on johonkin päämäärään pyrkivä kokonaisuus, jonka liikehdintää voidaan mallintaa, ja joka muodostuu osista ja niiden välisistä yhteyksistä. Vuorovaikutus ja yhteydet ovat systeemisyydessä olennaisia, sillä systemi on enemmän kuin sen osiensa summa. (Meadows 2008, 188.) Inhimilliset systemit, kuten organisaatiot ovat poikkeuksetta kompleksisia ja adaptiivisia systeemejä. Näissä systeemeissä ihmiset ovat epälinearisessa vuorovaikutuksessa keskenään, ovat vuorovaikutuksessa muiden systeemien kanssa, vastaanottavat ja välittävät informaatiota, ajatuksia ja ideoita systeemien välillä, hahmottavat ja suunnittelevat toimintaansa esiintyvien mallien ja säännönmukaisuuden mukaan sekä hyödyntävät saamiaan vasteita oppiakseen uutta vuorovaikutuksessa tapahtuvassa toiminnassa. (Stacey & Smith 1997, 81.)

Systemisen lähestymistavan merkitys tulevaisuudessa kasvaa, sillä ympäristömme muovautuu jatkuvasti yhä kompleksisemmaksi. Ihmiskunta pystyy luomaan enemmän informaatiota kuin mitä meillä on resursseja omaksua sekä tehostamaan kehitystä nopeammin kuin koskaan. (Senge 1990, 69.) Tulevaisuudessa tarvitsemme täysin uusia taitoja, joiden keskiössä ovat kokonaisvaltaisuus,

tunnetaju ja kyky soveltaa osaamistaan monipuolisesti eri ympäristöissä (Saari-
nen & Lonka 2000). Liikemies ja yritysvalmentaja Jari Sarasvuo täsmentää, että
tulevaisuusdilemma syntyy juuri epävarmuustekijöiden sekä varmuutta kasvatta-
vien rakenteiden samanaikaisesta kasvusta. On siis yhä tärkeämpää heittäytyä
”tietämättömäksi”, haastaa omia mielenmalleja ja lähestyä tulevaisuutta uteliaasti
tutkiskellen. (Sarasvuo 2023.)

Tämän hetken työelämän tärkeimpiin taitoihin sisältyvät luova sekä analyttinen
ajattelu- ja hahmotuskyky, uteliaisuus, jatkuva oppiminen, johtaminen, empatia
sekä aito kuunteleminen. Tulevaisuudessa ajattelutyö korostuu, jonka myötä tu-
levaisuuden työtaidoissa korostuu systeeminen ajattelu. (WEF 2023.) Tulevai-
suustalo Sitran muistion (2022) mukaan tulevaisuustaitoja tulisi kehittää syste-
maattisemmin. Tulevaisuustaidot keskittyvät systeemiseen ajatteluun, komplek-
sisuuden hahmottamiseen, arvoreflektioon sekä laaja-alaiseen tulevaisuuskuvit-
teluun. (Ketamo ym. 2022, 12.) Varatuomari Eveliina Salonen (2023) täsmentää,
että nämä taidot eivät ole enää tulevaisuustaitoja, vaan jo nykyhetken työelämän
merkittävimpiä taitoja (Salonen 2023).

2.2 Systeemiäly

Systeemiäly on älykästä toimintaa systeemissä hahmottaen vuorovaikutuksellis-
ten takaisinkytkentöjen kokonaisuuksia. Systeemiäly tuo organisaatioon tuotta-
vuutta, inhimillisyyttä, sujuvuutta, kokonaisuuden näkökulmaa, kykyä hahmottaa
asioita toisten kannalta sekä kehityksen nopeutta. (Hämäläinen ym. 2004, 8-9.)
Systeemiällyn tavoitteena on hyödyntää insinööriajattelua, humanis-eksistenti-
aalisen hyvän elämän filosofiaa, positiivista psykologiaa sekä organisaatiotutki-
musten oivalluksia yhdessä terveen järjen kanssa. Systeemiällyn avulla on mah-
dollista synnyttää ja jäsentää muutosta käytännöllisten, tuloksiin tähtäävien toi-
mintamallien avulla. (Hämäläinen & Saarinen 2013, 65.)

Aalto-yliopiston Systeemianalyysin laboratorion perustajan Raimo P. Hämäläisen
sekä filosofi Esa Saarisen (2013) mukaan organisaation systeemiälyviitekehyy-
ksen mallintaminen vaatii monien vuorovaikutuksellisten yhtymäkohtien tutkimista.
Mallintamisessa teoria ja käytäntö, tekeminen ja ajattelu, yksilö ja yhteisö sekä

realiteetit ja mahdollisuus näkyvät inhimillisen kasvun tekijöinä. Tärkeitä taustoja ovat erityisesti:

- Inhimillistä toimintaa sisältäpäin hahmottava toimintatutkimus
- Luottamuksen, onnellisuuden ja positiivisuuden välistä suhdetta ja niiden toteutumista mittaava tutkimus
- Positiivinen organisaatiotutkimus, joka keskittyy kehkeytyvyyden ilmiöihin ottaen huomioon oppivan organisaation perusoivallukset
- Systeemiajattelu
- Moniälykkysteoriaa mukaileva luovuustutkimus
- Kaoottisia ja kompleksisia toimintaympäristöjä huomioiva tutkimus. (Hämäläinen & Saarinen 2013, 66.)

Tieteellisesti lähestyttäessä systeemiällyn hankaluus piilee siinä, että se kurottautuu jotain sellaista kohti, josta emme vielä voi varmuudella tietää. Systeemit eivät ole absoluuttisia totuuksia, vaan niiden hahmotus elää suhteessa tarkasteltuun näkökulmaan. Ihmisten on väistämättä tehtävä elämässään jatkuvasti valintoja, joista myös valtaosa on sellaisia, ettei kaikkea niihin sisältyvää tai niistä seuraavia kausaaliteetteja voida varmuudella tietää. (Hämäläinen & Saarinen 2013.)

Systeemiälykkyyteen liittyy näkökulma siitä, että ihmiset ovat ainutlaatuisia ja pystyvät halutessaan synnyttämään enemmän ainutlaatuista arvoa yhdessä. Tietoa yksinomaan tärkeämpää on sen sisältyminen ympäristöön, työkaluihin ja ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Tulevaisuuden mielekäs ja arvokas tekeminen on seurausta siitä, miten ihmiset osaavat hyödyntää yhdessä toistensa osaamista. (Heinonen 2021, 170.) Systeemiällyn perusta liittyy kuitenkin sille tosiasialle, että valintamme voivat olla useista eri näkökulmista tarkasteltuna joko älykkäitä tai vähemmän älykkäitä. Vaikutamme jatkuvasti aina johonkin perustuen valinnoistamme ohjautuvaan toimintaamme. (Hämäläinen & Saarinen 2013.)

Systeemiällyn tarkoituksena on tuoda keskiöön se, mikä yleisesti ottaen muussa organisaatiotutkimuksessa jää uupumaan – hahmottamaan vuorovaikutuksessa ilmenevää älykkyyttä, oli tietoa tai ei. (Hämäläinen & Saarinen 2013.) Tällaiselle toiminnalle on ominaista, että mikrotason muutokset voivat tuottaa kerrannaisvaikutusten kautta makrotason muutoksia ja tuloksia. Systeemiälykkään toiminnan

vipuvoima syntyy varsin tavallisten taitojen hyödyntämisestä, kuten anteliaisuudesta, empaattisuudesta, yhteistyökyvykkyydestä sekä muutostahdosta. (Lahdenperä 2006, 177.)

3 SYSTEEMISTEN KYVYKKYYKSIEN TEEMAT

Tässä kappaleessa avataan, käsitellään ja syvennyttään systeemisten kyvykkyyksien teemoihin. Systeemiä kyvykkyyksiä esittäviä malleja on muutamia. Mal-leissa esitetyt systeemiset kyvykkyydet ovat lähtökohtaisesti samoja, mutta niistä käytettävät termit eroavat hieman toisistaan. Systeemiä kyvykkyyksiä on mal-leissa esitetty viiden ja seitsemän välillä, sillä mallin luojaan mukaan jokin kyvyk-kyys on voitu nähdä kuuluvan eri termien alle. Systeemisyyttä ilmentävissä mal-leissa kyvykkyydet keskittyvät systeemin hahmottamiseen, tulevaisuuden muo-toilemiseen, yhteistyötaitoihin, innovatiivisuuteen, oppimiseen sekä johtamiseen. (Ryan 2014, 6; Carli, 2015; Birney 2017; Törmänen 2021, 20.)

Tässä opinnäytetyössä systeemillä kyvykkyyksillä viitataan kuuteen osa-alueeseen, joihin toimeksiantaja keskittyy valmennuspalveluissaan. Systeemisten kyvykkyyksien valinnassa on hyödynnetty muiden systeemisten kyvykkyyksien mal-lien lisäksi toimeksiantajan palveluntarjonnan näkökulmaa. Toimeksiantajan pal-velujen kannalta merkittävimmät systeemiset kyvykkyydet ovat systeeminen ha-vainnointikyky, systeemijattelu, navigointi, kehkeytyvä oppiminen, muutosener-gia ja luottamus.

3.1 Systeeminen havainnointikyky

Ajallemme on kovin tyypillistä tulkita ja mallintaa todellisuuttamme yksinkertais-tetusti ja pelkistetysti. Tämä kuitenkin luo vääristyneitä ja harhaisia kuvia todelli-sesta tilanteesta, sillä yksinkertaistava lineaarinen ajattelu perustuu säännönmu-kaisuudelle. Todellisuutemme on kuitenkin dynaaminen vuorovaikutukseen pe-rustuva kokonaisuus. (Salonen & Salonen 2023.) Entisen Opetushallituksen pää-johtajan Olli-Pekka Heinosen (2021) mukaan meidän on luotava yhteinen käsitys todellisuudesta, jotta kykenisimme toimimaan yhdessä. Kuitenkin subjektiivisten kokemusten ja tunteiden tarkastelu jää usein tieteellisen tarkastelun ulkopuolelle, vaikka ne ovatkin toiminnan kannalta olennaisia. (Heinonen 2021, 277.)

Ihmiset ovat keskenään erilaisia, mutta tapaavat tuottaa organisaatioissa saman-kaltaisia tuloksia. Yksi tapa hahmottaa ilmiötä on tutkia ihmisten käyttäytymismal-

leihin vahvasti vaikuttavaa systeemiä. Systeeminen lähestyminen vaatii yksittäisten tapahtumien ja tulosten sivuuttamista syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi piilevistä toimintamalleista ja -periaatteista, jotka ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä ja luovat tilanteita, joissa nämä yksittäiset tapahtumat ja tulokset tulevat todennäköisemmiksi. (Senge 1990, 42.) Matka kohti systeemiälykstä organisaatiota lähtee sisältä päin, omista mielenmalleista. Ensin on ymmärrettävä omat sisäiset mielenmallit ja niiden vaikutus omaan käyttäytymiseen, jotta on mahdollista huomioida toistemme näkökulmia. Vuorovaikutussuhteiden muuttuminen siis edellyttää valppautta ja havaintokykyä eri näkökulmista. (Fischer 2006, 109.)

Kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää haluttujen muutosten aikaansaamiseksi. Tutkimalla erilaisten tapahtumien kausaalisuhteita pystytään havainnoimaan toimintamalleja synnyttäviä tekijöitä. (Senge 1990, 53.) Kaikkia osapuolia hyödyttävät ratkaisut edellyttävät systeemistä ymmärrystä, joka perustuu systeemissä esiintyvien vuorovaikutusten kokonaisvaltaiseen havaitsemiseen ja ymmärtämiseen (Salonen & Salonen 2023). Systeemin kannalta tärkeäksi muodostuu yhteisen ymmärryksen luominen siitä, mistä systeemi koostuu, miksi se on olemassa, millaisia keskinäisriippuvuuksia siinä esiintyy ja millaisista palautekehistä sen toiminta kehittyy. Systeemin toimivuus on suorassa vaikutuksessa siihen, miten systeemi yhteisesti ymmärretään ja määritellään. (Heinonen 2021, 299.) Systeeminen hahmotus yrityksen toiminnasta yhdistettynä systeemiälyn merkityksen oivaltamiseen luovat mahdollisuuden tuottaa supertuottavuutta, jonka seurauksena yritys pystyy parempiin strategisiin valintoihin sekä merkittäviin innovaatioihin (Bergqvist 2005).

Systeemin hahmottamiseen liittyy kaksi fundamentaalista näkökulmaa: keskinäisen riippuvuuden hahmottaminen sekä katse tulevaan (Senge 1990, 343). Organisaatiossa on tärkeää olla henkilöitä, jotka uskovat vahvasti organisaation mahdollisuuksiin saada aikaan nykyhetkeä enemmän. Uskon taustalla on tällä hetkellä syntyvän mutta myös ei-syntyvän mahdollisen kehityksen näkeminen. Valppautta laajemman näkökulman hahmottamiselle tarvitaan, jotta mahdollisen kehityksen havaitsemisen lisäksi pystytään suhtautumaan työn synnyttämään systeemiin uudella tavalla. (Handolin 2005, 42.)

Martelan (2005, 16) mukaan valtaosa systeemiälykkäästä toiminnastamme on tiedostamattoman ajattelumme seurausta, ja vain murto-osa tapahtuu tietoisien pohdinnan tuloksena. Tiedostamattomalla tasolla tapahtuva systeeminen havainnointi viittaa suoraan kykyymme toimia systeemiälykkäästi omien vaistojemme ja intuitiomme perusteella. Systeemisten muutosmahdollisuuksien havainnoiminen vaatii herkkyyttä sisältä päin kumpuaviin heikkoihin signaaleihin. Rationaalinen tapamme nähdä asioita hyödyllisyysnäkökulmasta ohjaa päätöksiämme, vaikka monessa tilanteessa vaistomme viestisi muusta. Herkkyyteen liittyy kyky kuunnella omia vaistojaan ja toimia niiden seurauksena, jopa kaaoksen rajalla. (Martela 2005, 18–19.)

Heinosen (2021) mukaan meidän tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin yhteisen ymmärryksen luomiseksi:

- 1) ”Kokonaiskuvan synnyttäminen ja ymmärtäminen ja sen sisältämien vuorovaikutussuhteiden taju. Kyky sitoa tapahtumat ja toiminta kontekstiinsa.
- 2) Kompleksisessa maailmassa jatkuvasti syntyvän uuden ja epävarman kohtaamisen valmiudet sekä kyky nähdä kehkeytyvät uudet mahdollisuudet
- 3) Intuition ja mielikuvitusten hyödyntäminen sekä valmius ihmetellä.
- 4) Sanaton kokemuksellisuus, kehon ja mielen yhteyden tunteminen ja hiljaisen, persoonallisen tiedon arvostus.
- 5) Tunteiden, vivahteiden ja ainutlaatuisuuden tunnistaminen
- 6) Kyky ajatella omaa ajatteluaan ja myös oman tietämättömyytensä avaruutta.” (Heinonen 2021, 279.)

Laajempi ja kokonaisvaltaisempi yhtenäinen tilannekuva auttaa tekemään parempia ratkaisuja. Tilannekuvan luomisen kannalta on oleellista taitaa sanallisen ja sanattoman, määriteltävän ja abstraktin sekä mitattavan ja mittaamista pakelevien asioiden yhdistäminen uusien laatuvaatimusten synnyttämiseksi (Heinonen 2021, 279.)

3.2 Systeemiajattelu

Systeemiteorian hyödyntämiseksi sosiaalisissa systeemeissä ja organisaatiossa hyödynnetään systeemiajattelua (Hämäläinen & Saarinen 2013, 65). Systeemiajattelulla tarkoitetaan oppia, jonka myötä voidaan hahmottaa vuorovaikutuksellisia dynaamisia kytköksiä, niiden luonnetta sekä vaikutusta kokonaisuuteen. Systeemiajattelun kulmakivenä on kokonaisuuksien hahmottaminen muiden näkökulmasta tai ulkopuolelta sekä itsensä hahmottaminen kokonaisuudessa. (Senge 1990). Systeemiajattelun perustana on, että ratkaisevaa ei ole yksittäisten toimijoiden tai kappaleiden huomioiminen, vaan pikemmin niiden välinen vuorovaikutus ja siitä syntyvät tulokset. Erisuuntaista ja -asteista kehitystä ilmenee tapahtumien myötä laajassa kokonaisuudessa, joten tärkeäksi muodostuu erilaisten tapahtumien keskinäisten vaikutusten ymmärtäminen. (Salonen 2020.)

Fischerin (2004) mukaan systeemiajattelua pystytään kehittämään:

- 1) Hahmottamalla systeemiin vaikuttavien ihmisten näkö- ja tulokulmat yhteisiin asioihin
- 2) Keskittymällä kokonaiskuvaan ja visioon. Tämä antaa ihmisille mahdollisuuden nähdä itsensä kokonaisuudessa
- 3) Rakentamalla ympäristöä ja kulttuuria, jossa erilaiset näkökulmat huomioidaan ja kuunnellaan, ja jossa vuorovaikutus on vapaata
- 4) Kehittämällä ja käyttämällä työkaluja, joiden tarkoituksena on mallintaa ja visualisoida systeemiä sekä sen liikettä ja muutosta kohti visiota. (Fischer 2004, 89.)

Systeemiajattelun merkittävä hyöty piilee siinä, että sitä hyödyntävät organisaatiot ovat päämäärätietoisia ja keskittyvät enemmässä määrin kokonaisuuksiin yksityiskohtien sijasta. (Salonen & Salonen 2023). Systeemiä ei voida määrittellä kuitenkaan yksittäisten vuorovaikutustapahtumien summana, vaan systeemissä ilmenevien monimutkaisten polkujen kautta. Systeemiajattelulla pystymme tarkastelemaan sekä mallintamaan systeemiin sisältyvien vuorovaikutusten suhdetta kokonaisuuteen. (Kulovesi 2006, 34.) Ihmiskunnalla on jatkuvasti suurempi kapasiteetti tuottaa ja vastaanottaa informaatiota, luoda irrallaan olevia kokonaisuuksia sekä luoda yhä nopeampia muutoksia kuin mihin olemme tottuneet. Maailman muuttuessa nopeammaksi ja kompleksisemmäksi on systeemiajattelun mallille enemmän tarvetta. (Senge 1990.)

3.3 Navigointi

Toimintaympäristön kohtaamiin yllättäviin haasteisiin tarvitaan navigointitaitoja tuntemattoman tulevaisuuden kohtaamiseksi. Navigoinnissa onnistuminen vaatii erilaisten vaihtoehtojen punnitsemista ja uusien oivalluksien löytämistä yhteisen keskustelun seurauksena. Onnistuminen vaatii myös keskittymistä ihmisiin ja niiden välisessä suhteessa esiintyviin ilmiöihin, kuten energiaan, tunteisiin ja kokemuksiin. (Ulrich 2021.) Strategiat tai toimeenpanosuunnitelmat eivät useinkaan toteudu sellaisenaan. Vastoinkäymiset ja muuttuvat olosuhteet vaikuttavat toimintaympäristöön, jolloin vaaditaan valmiutta ajatella uusiksi ja tehdä nopeitakin päätöksiä epävarmoissa tilanteissa. (Malmelin 2023.) Systeemin kohtaamat haasteet vaativat lisäksi integrointia eli kokonaisuudeksi muovautumista. Jos siihen ei ole taipumuksia, ajautuu systeemi herkästi kaoottiseen tilaan tai se jäykistyy. (Heinonen 2021, 141.)

Systeemin luonne on yhteisohjautuva sen sijasta, että se koostuisi massasta itseohjautuvia ihmisiä. Yhteisohjautuvuuden luonne perustuu siihen, että olennaiset asiat systeemissä tapahtuvat vuorovaikutuksen syystä tai sen ansiosta. Kompleksisessa systeemissä kenelläkään yksittäisellä henkilöllä ei ole tarpeeksi resursseja hallita systeemin suuntaa, jolloin tulokset syntyvät vain löytämällä tapoja edetä yhdessä. (Heinonen 2021, 298–299.) Systeemisyyden kannalta on tärkeä kyky toimia sellaisissa kokonaisuuksissa ja tilanteissa, joista ei ole ennakkoon käsitystä tai toimintaa ohjaavaa täsmällistä tietoa. Tämä painottuu vahvasti erityisesti organisaatioissa, jotka haluavat olla edelläkävijöitä trendien seuraamisen sijaan. (Salonen 2004, 25.)

Systeemi-interventiolla kuvataan systeemiin kohdistuvaa vaikutusta, joka on merkittävä osa systeemiälykäs toimintaa. Systeemiälykkyys siis sisältää aina toiminnan, sillä systeemiälykäs ajattelu on vain systeemiajattelua, ei systeemiälyä. Systeemisiä kokonaisuuksia, jotka ihmiset kokevat latistavina, syntyy aina väliajoin. Turha valittaminen ja latistavuuden havainnoiminen tai sanoittaminen ei riitä, sillä systeemiälykäs toiminnan muutos vaatii kimmokkeen, joka ilmenee konkreettisena haluna muuttaa ympäröivää systeemiä enemmän yhteisiä intressejä ja tavoitteita palvelevaksi. Systeemiset muutokset tapahtuvat ainoastaan toiminnan seurauksena. Systeemi-interventioita ovat oikeastaan kaikki mahdollinen

vaikuttava tekeminen ja tekemättä jättäminen, joilla on vaikutusta systeemiin. Systeemiälykkäässä organisaatiossa ihmiset alkavat etsiä rakenteellisiin ja vuorovaikutuksellisiin ongelmiin systeemi-interventioiden paikkaa muuttaakseen toimintaa. (Martela 2005, 17.) Systeemiälyä ei ole ainoastaan kykyä tunnistaa systeemeitä samalla toimien niissä älykkäästi, vaan kyky synnyttää systeemien kannalta kehittäviä muutoksia (Hämäläinen & Saarinen 2013).

Poikkeuksellisia tuloksia aikaansaaville henkilöille ei ole ominaista odottaa lupaa vaikuttaa kokonaisuuteen. Samaten älykkäät johtajat pyrkivät kutsumaan muita mukaan muutosten aikaansaamiseksi sen sijaan, että pyytäisivät tai käskisivät heitä siihen. (Kouzes & Posner 1995, 251–253.) Salonen (2023) kuitenkin korostaa, että monissa organisaatioissa energiaa on aivan valtavasti, mutta sitä ei osata yhdessä kohdistaa oikeisiin asioihin tai edes samaan suuntaan. Näin energia pääsee valumaan pois sen sijaan, että sen voimasta ja vaikuttavuudesta saataisiin yhteisiin tavoitteisiin kohdennettua hyötyä. (Salonen 2023.) Systeemitieteilijä Donella Meadowsin (2008) mukaan yksi vaikuttavimpia asioita systeemisyydessä on, että tahtoessaan ihmiset pystyvät muuttamaan systeemin toimintaa suuresti. Tällöin keskitytään älykkäällä yhteispelillä muuttamaan sitä, mitä systeemi tuo lisää, mitä se vähentää sekä missä ja miten se toimii. (Meadows 2008, 159.) Systeemiin vaikuttamisen kannalta on kuitenkin tärkeitä huomioida, että mitä kovempaa systeemiin pyrkii vaikuttamaan, sitä kovempaa se vaikuttaa takaisin (Senge 1990, 58).

3.4 Kehkeytyvä oppiminen

Kehkeytyvä oppiminen viittaa oppimisprosessiin, joka perustuu uusien ja ennakkoimattomien asioiden syntyyn systeemien vuorovaikutuksessa. Kehkeytyvä oppiminen perustuu emergenssiin, jolla tarkoitetaan uuden asian ilmaantumista ja kehkeytymistä systeemin sisältä sen vuorovaikutuksesta käsin niin, että sen syntymistä on hankala selittää yksinkertaisesti. (Paju 2019.) Silloin kun tulevaisuutta ei pystytä tai sitä on hankala ennustaa trendien ja kehityskaarien kautta, on erityistä syytä keskittyä kehkeytyviin ilmiöihin. Mitä enemmän kehkeytyvyyttä on ilmassa, sitä vähemmän ylipäättään pystytään turvautumaan menneisyyden koke-

muksiin. (Scharmer 2009, 61.) Yhdessä oppimalla pystymme näkemään laajempia kokonaisuuksia nykyhetkestä ja tulevaisuudesta yksittäisten näkemysten sijaan (Senge 1990, 12).

Kompleksisuus kuvaa tilaa, joka ei itsessään noudata täysin säännöllisyyttä tai satunnaisuutta vaan jotain siltä väliltä. Tila ilmenee dynaamisena kytköksenä eri systeemin osien vuorovaikutuksen seurauksena, jonka myötä se tarjoaa tilan muutokselle ja sopeutumiselle. (Sitra, tulevaisuussanasto n.d.) Kompleksisuus syntyy rikkaista yhteyksistä, joissa muutokset saattavat olla odottamattomia ja peruuttamattomia. Kompleksisuuden tunnistaminen ja havainnointi ympäristössä proaktiivisesti on tärkeää, sillä siitä kehkeytyy jatkuvasti uusia toimialoja, markkinoita sekä tapoja toimia. (Uhl-Bien & Arena 2017, 9–10.)

Systemisessä ympäristössä kompleksisuuden ilmiöitä edustavat yllätykset ovat yleisiä. Vanhoissa malleissa ja toimintatavoissa pysymisessä on vaara, ettei nähdä käsillä olevia ja tapahtuvia muutoksia. Näin ollen varautuminen ja ennakointi kehkeytyvyyden myötä nouseviin ilmiöihin voi olla heikkoa tiimeissä, jossa vuorovaikutuksissa tapahtuviin ilmiöihin ei keskitytä. (Varney, 2021, 28.) Kehkeytyvyyttä ilmentävissä tapahtumissa on kuitenkin lainalaisuuksia, joita havaitsemalla pystytään tarttumaan tuleviin ilmiöihin. Näissä tilanteissa usein:

1. Ratkaisu käsiteltäviin ongelmiin on vielä tuntematon.
2. Todellisen ongelman määritelmä on vielä kesken.
3. Keskeiset sidosryhmät ovat epäselviä. (Scharmer 2019, 61.)

Divergentin eli laajenevan ja uutta luovan ajattelun seurauksena pystytään luomaan ”laatikon ulkopuolelta” tulevia uusia näkökulmia. Divergentti ajattelu vaatii kuitenkin kokonaisuuden hahmottamista, jotta voidaan ymmärtää vanhojen samankaltaisuuteen perustuvien konvergenttien ajatusten tuovan rajallisuuden toiminnassa. (Colchester 2019.) Sosiaalisista suhteista koostuvan kompleksisen systeemin ongelmien käsittely vaatii erilaisen tavan ratkaista ongelmia. Usein kyse on enemmänkin systeemin itsensä muuttumisesta sen sijaan, että kyseessä olisi helpommin ennustettava kauseliteettien jatkumo. Tämän vuoksi oppiminen edellyttää monitahoista uusiutumista. (Heinonen 2021, 300.) Oppimisen suuri ihme piilee läpimurtoajattelun ja joukkovoiman yhdistelmässä. Tällaisissa ilmiöissä usein systeemin sisältä joku näkee jotain sellaista, jota ei pitänyt aiemmin

voida nähdä. (Saarinen & Lonka 2000, 161.) Erityisesti ryhmäpaineessa ihmisillä on enemmän taipumusta unohtaa ainutlaatuiset näkökulmansa mukautuakseen enemmistön ajattelutapaan. Johtaminen, rakenteet ja toimintatavat vaikuttavat vahvasti ryhmän luovuuteen ja mahdollisuuteen saada ryhmän koko potentiaali käyttöön. Ideoille vapautuminen vaatii lämmintä lähestymistä innostumista kohtaan, sillä innostus toimii tärkeimpänä innovatiivisuuden polttoaineena. (Koski 2001, 178–179.)

Yhdessä oppiminen alkaa, kun olettamuksia purkava dialogi alkaa ja päädytään ajattelemaan asioita yhdessä. Tiimeissä oppiminen on elintärkeää, sillä organisaation kehitys tapahtuu pääasiassa tiimien oppiessa, eikä yksilöiden. (Senge 1990, 10). Dialogin voima perustuu sen kykyyn ylittää yksittäisten keskusteluun osallistujien yksittäiset näkökulmat. Näiden keskenään jännitteisten vaihtoehtojen törmäillessä ja haastaessa toisiaan, ne saavat enemmän voimaa synnyttäen mahdollisuuden uusien asioiden ja toimintamallien kehkeytymiselle. (Saarinen & Lonka 2000, 141–142.)

Saarisen ja Lonkan mukaan (2000) dialogi edellyttää seuraavia asioita syntyäkseen:

- a) Osallistujat uskovat uusien oivalluksien mahdollisuuteen
- b) Osallistujat ovat valmiita kuuntelemaan aidosti ja ottamaan toisensa vakavasti
- c) Kuunnellakseen toisiaan, osallistujien tulee vastaanottaa muiden näkökulmia avoimesti mahdollisina totuuksina, vaikka olisikin itse eri mieltä
- d) Osallistujien tulee pyrkiä moninkertaistamaan vaihtoehdot rakentamalla ja kehittämällä toisten osallistujien näkökulmia eteenpäin.
- e) Osallistujat kohtaavat toisensa tasavertaisina osoittaen keskinäistä arvostusta, riippumatta tittleistä, asemista tai muista mahdollisista valtasuhteista. (Saarinen & Lonka 2000, 141.)

Luovissa ja rohkeissa organisaatioissa pyritään jopa tietoisesti synnyttämään yksilöiden eri näkökulmien välisiä konflikteja. Ihmisten tieto ja näkökulmat pyritään näin saamaan vuorovaikutukseen keskenään, synnyttämään jotain uutta. (Koski 2001, 193.) Organisaatiossa on tärkeää havainnoida, kohdata sekä nostaa esille

serendipiteettiä eli arvokkaita löytöjä, jotka syntyvät sattumalta. Ongelmaksi muodustuu, jos serendipiteetin ilmiöiden ilmetessä korostetaan liikaa sattuman merkitystä tai yksilöiden nerokkuutta sen sijaan, että keskityttäisiin niiden väliseen suhteeseen. (Koski 2001, 209.) Onnekkaita tapahtumia tulisi nähdä mahdollisuuksina, joihin on osattua tarttua sen seurauksena, että niitä on osattu ensiksi havainnoida ja tutkia. Organisaatioiden tulisi kannustaa tilaisuuksia etsivään ilmapiiriin, jotta voidaan löytää jotain sellaista, mitä muut eivät ole vielä löytäneet. (Malmelin 2023.)

3.5 Muutosenergia

Energia on yksi systeemisyiden ilmentymä. Systemisessä ympäristössä energia on dynaamista ja jatkuvassa liikkeessä olevaa. (Salonen & Salonen 2023). Systemit ovat vuorovaikutuksia eli energiaa, joten energian johtaminen on vuorovaikutuksen energian ja dynamiikan ohjaamista kohti organisaation yhteisten tavoitteiden toteutumista (Salonen 2020).

Yleinen työyhteisöjen energiaa lamaannuttava haittavaikutus syntyy aiempiin haasteisiin kehitetyistä ratkaisuista, jotka iskostuvat epäedullisesti toimintamalleiksi silloin, kun uusien ongelmien edetessä työyhteisön on hankala oppia pois vanhoista toimintamalleista. Tällöin tyypillistä on vuorovaikutuksessa tapahtuvan innostumisen puuttuminen, joka pahimmillaan näkyy kehumisen ja arvostamisen puutteena. (Martela 2005, 18.) Oma käyttäytyminen ja vuorovaikutuskyky on ratkaisevassa roolissa, sillä vain ihmisillä on mahdollisuus muuttaa negaation syklierre positiiviseksi mahdollisuuksiksi (Fischer 2006, 109). Fischerin (2006, 112–113) mukaan lisäämällä positiivisten tunteiden ja asenteiden kuten optimismin, ilon, myötätunnon ja onnellisuuden määrää voidaan kerryttää yritykselle sisäisiä voimavaroja tulevaisuuden haasteita vastaan. Tämän näkymättömän emotionaalisen pääoman kasvattaminen yrityksissä ja organisaatioissa tuottaa enemmän innostusta ja innovatiivisuutta, joka on yhteydessä kilpailuetuun ja tuottavuuteen. Positiiviset tunteet johtavat suoraan positiivisiin käyttäytymismalleihin, kuten toisten auttamiseen, pyyteettömyyteen, luottamiseen, arvostamiseen ja rohkeuteen. Ensin on kuitenkin oivallettava, että muutosenergia omiin asenteisiin

sekä ympäröivän systeemin toimivuuteen lähtee omista positiivista käytösmalleista, ja että niillä on suuri vaikutus systeemin toimivuuteen. (Fischer 2006, 112–113.)

Supertuottavuuden ilmiöt lähtevät liikkeelle hyvinkin pienten positiivisten vuorovaikutusten kertautumisella, joilla on suuri vaikutus energiatasoihin, innovatiivisuuteen ja yleiseen hyvinvointiin. Systeemiälykkäässä organisaatiossa luodaan edellytykset supertuottavuudelle parantamalla olosuhteita sellaisiksi, jossa innostavan energian on mahdollista kertaantua. (Bergqvist 2005, 29.) Erityisesti johtajien on ymmärrettävä, että tuomalla onnistumiset näkyville ja juhlimalla niitä aikaansaadaan suuri positiivinen vaikutus. Organisaation arvoilla on ihmisille vähenevissä määrin todellista merkitystä, mikäli niiden pohjalta tapahtuvasta toiminnasta syntyvistä tuloksista ei oteta iloa irti. (Kouzes & Posner, 1995, 295–297.) Yritysjohtaja Petteri Kilpinen (2008) täsmentää, että johtaja johtaa unelmilla. Yhteisiä tavoitteita on hankala toteuttaa, mikäli ne perustuvat vain rationaalisuuteen tai numeerisiin mittareihin. Hän myös pitää erityisen tärkeänä, että johtaja luo ja ylläpitää tiimissä tervettä optimistisuutta. (Kilpinen 2008, 189–190.) Salosen (2023) mukaan innostuneisuus on valtava voima, jonka pitäisi saada tarttua ympäristössä. Innostunut ihminen onnistuu todennäköisemmin kuin leipiintynyt tai pessimistinen kollegansa. (Salonen 2023.)

3.6 Luottamus

Jotta systeemisessä toimintaympäristössä saadaan haluttuja tuloksia aikaan, tarvitaan vuorovaikutuksen laadun tukemiseksi ja ylläpitämiseksi yhteistä luottamusta. Autonomisten toimijoiden, kuten tiimin jäsenten, välillä luottamus ilmenee vahvempana oppimisena. Vahvempi oppiminen on seurausta keskinäisestä tuntemisesta sekä tietoisuudesta toisten haasteista vastavuoroisuuden periaatteen mukaisesti. Systeemin toimijalla on erityinen vastuu luottamuksen ylläpitämisestä. (Heinonen 2021, 298.) Systeemiälykkäässä organisaatiossa ihmiset hahmottavat toimensa toisten kannalta, ovat virittäytyneitä toisten luomille mahdollisuuksille, innovaatio- ja toimeenpanokyky on huipussaan ja vapautuneisuuden ilmapiiri ulottuu organisaation jokaiselle tasolle. Systeemiälykkäässä organisaatiossa hyödynnetään vuorovaikutusten voimaa rajoittavien uskomuksien ja pelkojen minimoimiseksi. (Hämäläinen 2004).

Luottamus on vahva toisiin ihmisiin tai tahoihin kohdistuva tunnetila. Kun asiat pyritään hoitamaan hyvin parhaan tiedon, taidon ja tahdon ehdoin, syntyy luja varmuuden kaltainen tuntemus. (Pentikäinen 2014.) Johtamiseen erikoistuneen tietokirjailija Patrick Lencionin (2002) mukaan luottamus tiimitoiminnassa tarkoittaa keskinäistä uskoa toisten ihmisten hyviin aikeisiin. Tämä eroaa yleisestä vanhasta käsityksestä, jossa luottamus nähdään keinona ennakoida toisten käytöstä aiempien kokemusten perusteella. Usko toisten ihmisten hyviin aikeisiin laskee kynnystä olla haavoittuvainen, joka puolestaan vapauttaa ihmiset itsensä suojelemiselta. (Lencioni 2002, 203–204.) Luottavaisuuteen liittyy epävarmuutta, sillä se ilmenee avun vastavuoroisuutena, jossa on hyväksikäytön pelon riski. Epävarmuus ja pettymyksen mahdollisuus on osa luottamusta, joten luottaminen vaatii rohkeutta. (Pentikäinen 2014.) Monet työyhteisöjen luottamukseen liittyvistä ongelmista kumpuavat valheellisista käsityksistä toisista ihmisistä. Näin hyvän yhteistyön mahdollisuus menee hukkaan, sillä energia kohdistuu toisten osaamisen epäilemiseen. (Forssén & Kuusela 2021, 25.) Yhteistyö rakentuu keskinäisen riippuvuuden varaan, joka ilmenee erilaisina toiminallissosiaalisina sopimuksina. Toisen näkemään panostukseen luottaminen ja sitä tukeva tehokas kommunikointi ovat elinehtoja, sillä muuten yhteistyö ei toimi eikä sillä ole mahdollisuutta kehittyä. (Korpi 2007, 116.)

Forssénin ja Kuuselan (2021) mukaan luottamuksesta on syytä puhua avoimesti, sillä sen voimalla pystytään kasvattamaan työyhteisöjen kykyä tuottaa tulosta sekä nostaa yleistä tunnelmaa. Luottamus on merkittävä hyvinvoinnin lähde. (Forssén & Kuusela 2021, 10.) Vahva luottamus kerryttää luottamuspääomaa, joka nopeuttaa strategian ja toimintasuunnitelmien toimeenpanoa, sekä lisää tuloksia. Luottamus on yksi tärkeimmistä tehokkuuden, tuloksellisuuden ja innovatiivisuuden tason selittävästä tekijöistä. Vahva luottamus edesauttaa uusien ideoiden vastaanottokykyä ja informaation kulkemista, näin ollen tarjoten mahdollisuuden asenteiden muutokselle sekä kyvylle nähdä toisten näkökulmat mahdollisuuksina. (Pentikäinen 2014.) Jatkuvasti dialogisuutta harjoittavat tiimit pystyvät rakentamaan erityistä luottamusta, joka on voimana hankalissakin keskusteluissa. Erityisen luottamuksen rakentaneet tiimin jäsenet näkevät toistensa näkökulmat asioihin rikkaampina ja uniikimpina. (Senge 1990, 230.)

Optimistisuus on seurausta luottamuksesta, joka konkretisoituu uskoon asioiden järjestymisestä epäonnistumisista tai pettymyksistä huolimatta (Pentikäinen 2014). Vastavuoroisuus on kestävä ja syvä luottamuksen edellytys. Vastavuoroisuus ilmenee myötätuntona sekä emotionaalisenä tukena. Kun arvostaa toista ihmistä, vastavuoroisuus on helpompaa. Jos ei ole tunnetta yhteisestä merkityksellisestä ajasta tai keskinäisestä arvostuksesta, vastavuoroisuuden ja täten luottamuksen pohja murenee täysin. (Forssén & Kuusela 2021, 41–43.) Luottamus on hyvän yhteistyön edellytys. Se määrittää ja muuttaa yhteistyön ja dialogin luonnetta. Sosiaalisen pääoman kasvu on mahdollista saada aikaan luottamusta kasvattavalla kulttuurilla. (Pentikäinen 2014.) Sosiaalinen pääoma ilmenee verkostoina, hyvinä suhteina, luottamuksena sekä vastavuoroisuutena. Avun antaminen ja pyytäminen on helpompaa, sekä tieto jakaantuu vapaasti. Vahva sosiaalinen pääoma on suhteessa organisaation taloudelliseen menestykseen. (Forssén & Kuusela 2021, 27.)

Vahvan luottamuskulttuurin rakentaminen edellyttää organisaatioilta sen mittamista järjestelmällisen tiedonkeruun, toiminnan seurannan sekä luottamukseen vaikuttavien tekijöiden arvioinnin avulla. Luottamuksen taso ennakoii muiden tuloksien syntymistä, sillä luottamuksen taso heijastuu suoraan käyttäytymiseen ja sen myötä koko organisaation toimintaan. Tällä on myös suora vaikutus yhteistyö- ja asiakaspalvelutoimintaan. (Forssén & Kuusela 2021, 126.)

4 OPINNÄYTETYÖN TOIMINNALLINEN OSUUS

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimeksiantajan toimintaa. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on toteuttaa lopputuotos kohdeorganisaatiolle ja raportoida toiminnan kehittäminen. (TAMK n.d.) Toiminnallisen opinnäytetyön tulisi osoittaa käytännönläheisestä lähestymistapaa huomioiden työelämän tarpeen, sisältää tutkimuksellista otetta ja osoittaa perehtyneisyyttä alan tiedoissa ja taidoissa (Vilkkä & Airaksinen 2003, 10). Tässä opinnäytetyössä lopputuotoksena on systeemisiä kyvykkyksiä mallintava kysely, raportti sekä palvelupolku. Lopputuotoksen kehittämisessä pyrittiin nostamaan toimeksiantajan mahdollisuutta toteuttaa palvelulupaukset.

4.1 Lähtökohdat

Löytääkseen asiakkaiden piileviä tarpeita systeemisten taitojen kehittämiseksi, tarvitsee yritys tietoa asiakkaiden nykytilasta. Toimeksiantajien uusasiakashankinta on perustunut verkostoihin ja erilaisissa tilaisuuksissa esiintymiseen ja vuorovaikuttamiseen. Aikaisemmin toimeksiantaja on perustanut tiedonhankinnan täysin asiakkaan kanssa käytävän vuoropuhelun varaan. Vuoropuhelussa on suuressa roolissa tietoa sekä yhteiseen ymmärrykseen tähtäävät kysymykset. Kuitenkin asiakkaan kanssa keskustellessa nykytila hahmottuu yksittäisen henkilön subjektiivisen kokemuksen kautta. Sillä systeemisyyden yhteinen ilmiö, toimeksiantajan palvelutarjonnan kannalta on oleellista saada tietoa ja näkemystä koko asiakasorganisaation tai -tiimin toimesta. Tärkeäksi tekijäksi työn kannalta nousee siis laaja-alainen tiedonhankinta.

Yhteisen ymmärryksen ja kielen luominen on kuitenkin monesti haasteena, minkä vuoksi toimeksiantajalla on vahva halu luoda systeemisiä taitoja mallintava työkalu ja siihen kytkeytyvä asiakaslähtöinen palveluprosessi. Jotta yritys onnistuisi paremmin tuottamaan arvoa ja konkretisoimaan piileviä tarpeita, todettiin toimeksiantajan kanssa yhdessä, että palvelun mallintaminen olisi tärkeässä osassa uusasiakashankinnassa sekä valmennuspalveluiden yksilöimisessä asiakaslähtöisesti. Nämä tekijät lisäisivät myös toimeksiantajan palvelulupauksen syntymistä.

Systemien kyvykkyyksien mallintamisessa on hyödynnetty tulevaisuuden työelämän tarpeita (WEF 2023), aiheeseen liittyvää tietokirjallisuutta, toimeksiantajan palveluita mukailevia teemoja sekä heidän ammattitaitoaan. Opinnäytetyön rajauksen vuoksi työssä keskitytään systeemisten kyvykkyyksien mallintamiseen ja raportointiin työkalun avulla sekä asiakkaiden palvelukokemukseen. Uusiasiakashankinnan, myynnin, markkinoinnin, resurssienhallinnan tai muiden vastaavien teemojen vastuu jää opinnäytetyön rajauksen vuoksi toimeksiantajayrityksen vastuulle.

4.2 Käytetyt menetelmät

Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden seurauksena työkalun rajaus valikoitui ajatuksia herättävään kyselytutkimukseen, jonka tarkoituksena olisi mallintaa asiakasorganisaation systeemisten kyvykkyyksien nykytilaa. Keskusteluissa avoimeksi jäi vielä tulosten mahdollinen visuaalinen mallintaminen. Toimeksiantajalle oli tärkeää, että tulokset olisivat numeerisia. Numeeriset mittarit helpottavat hahmottamaan nykytilaa, ja samalla syntyisi yksinkertainen ja helpposti seurattava mittari, jolla voidaan myös asiakaslähtöisesti mitata valmennuspalveluiden toimivuutta.

Toimeksiantajalle on erityisen tärkeää, että työkalua lähdetään kehittämään asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöisyys merkitsee toimeksiantajalle helppoutta, selkeyttä sekä kokeiluja. Tästä syystä tärkeimmiksi menetelmiksi valikoituvat palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu, iteratiivinen lähestymiskulma sekä oikeat asiakas-testit. Nämä valitut menetelmät tukevat myös toimeksiantajan vahvaa yhteiskehittämisen halua. Ensimmäisenä täytyy määrittää palvelumuotoilun mukaisesti työn tarpeet. Työn suunnittelun lähtökohtana on tarve mallintaa vuorovaikutussuhteissa toimimisen taitoja kehittämiskohteiden löytämiseksi.

Työprosessin menetelmiksi valikoituivat palvelumuotoilu ja sitä tukeva muotoiluajattelu. Menetelmät valikoituivat toimeksiantajan arvojen ja työn vaativuuden myötä. Palvelumuotoilussa ja muotoiluajattelussa korostuu asiakaslähtöisyys, joka on toimeksiantajalle tärkeä arvo. Kokeilujen myötä saataisiin kehitystä varten tietoa mahdollisimman nopeasti samalla levittäen tietoisuutta toimeksiantajan

asiakasverkostossa siitä, että systeemisten taitojen mallintamiseen on suunnitteilla työkalu ja palveluprosessi.

4.2.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun tarkoituksena on kehittää liiketoimintaa systemaattisesti ja ihmislähtöisesti. Sen tavoitteena on tuottaa asiakkaalle mahdollisimman hyvä ja positiivinen palvelukokemus. Palvelumuotoilulla pyritään kehittämään palvelua kokonaisvaltaisella lähestymistavalla. Sillä palvelu itsessään on hyvin monimutkainen ja useista eri kokemuksista koostuva vuorovaikutuksellinen systeemi, palvelumuotoilulla pyritään ottamaan kaikki palvelun kehittämisessä olevat osapuolet mukaan kehittämisprosessiin. (Tuulaniemi 2016, 26–28.)

Palvelukokemus syntyy monimutkaisista yhteyksistä, jonka pääosallistujina ovat asiakas, palveluntarjoaja sekä itse palvelu (Penin 2018, 42). Palvelukokemuksen ymmärtäminen tuo yritykselle kilpailuetua, sillä sen avulla pystytään rakentamaan merkityksellisimpiä vuorovaikutussuhteita asiakkaisiin. Palvelumuotoilun avulla pystytään keskittymään siihen, miten yrityksen tarjoamat palvelut koetaan asiakkaiden keskuudessa (Miettinen 2011, 30.) Asiakasymmärrys on tärkeä osa palvelun muotoilun onnistumista. Yrityksen on täten ymmärrettävä maailmaa, jossa asiakas toimii. (Tuulaniemi 2016, 71.) Asiakasymmärrys konkretisoituu myös uusien innovaatioiden sekä kaupallistamisen mahdollisuuksina (Miettinen 2011, 19). Suoraan kysyminen siitä, mitä organisaatiot tarvitsisivat, ei kuitenkaan usein tuota tarpeeksi syvää ymmärrystä. Tämä johtuu siitä, että organisaatioiden on hankala unelmoida tarpeista, joiden olemassaolosta ei vielä tiedetä. Tästä syystä on tärkeämpää tutkia ihmisten toimintaa tiedostettujen ja piilevien tarpeiden ymmärtämiseksi. (Tuulaniemi 2016, 73.)

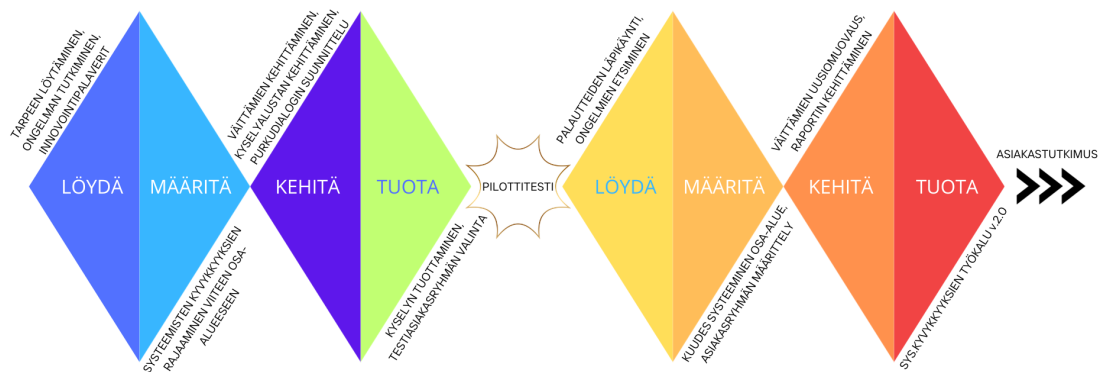
Palvelumuotoilua tukee muotoiluajattelun malli. Muotoiluajattelulla pyritään ihmislähtöiseen innovaatioprosessiin. Muotoiluajattelun tärkeimpinä näkökulmina ovat ihmisten tarpeet ja teknologiset sekä taloudelliset resurssit. Muotoiluajattelulla pyritään vastaamaan siihen perimmäiseen kysymykseen, että miten luoda asiakkaille tarkoituksenmukaista arvoa uusilla innovoinneilla. (Koivisto ym. 2019, 35.) Muotoiluajattelulla mahdollistetaan uusien suunnitteluratkaisujen kehittämi-

nen niin, että ne ovat haluttavia, toteutettavia sekä käyttökelpoisia. Luovien työskentelytapojen hyödyntäminen osana muotoiluajattelua tuottaa täysin uusia ratkaisuja. (Miettinen 2011, 27.)

Muotoiluajattelun keskeisiin toimintamalleihin kuuluu eksploratiivisuus ja iteratiivisuus. Eksploratiivisuus tarkoittaa tutkivaa ja kokeilevaa otetta kehittämisessä. Tällä hyödytään latenttejen eli piilossa olevien asiakastarpeiden löytymisessä sekä parhaillaan pystytään siirtymään inkrementaalista kehitysaskelista revolutionaarisii innovaatioihin. (Koivisto ym. 2019, 38.) Iteratiivisuus tarkoittaa toistuvaa suunnittelua ja työvaiheiden toistamista. Iteratiivisella lähestymisellä saadaan jatkuvien suunnitteluratkaisujen kokeilulla nopeammin tietoa siitä, koe taanko palvelu tarpeelliseksi ja toimivaksi. (Miettinen 2011, 23.) Kehittämisprosessi on myös oppimisprosessi, jonka myötä iteratiivisella lähestymisellä pystytään tarkastelemaan palvelun kehittymistä (Koivisto ym. 2019, 38). Prototyypin rakentaminen tai palvelun pilotointi on muotoiluajattelun pyrkimys saada aikaan merkittäviä tuloksia nopeammin. Kompleksiset ongelmat ratkeavat nopeammin, kun aikaisessa vaiheessa ideointia uskalletaan tehdä rohkeita asiakaskokeiluja ja toistaa niitä iteratiivisesti. Mitä nopeammin ideat muodostuvat konkretiaksi, sitä nopeammin niitä pystytään tarkastelemaan ja kehittämään parhaiden ratkaisuiden luomiseksi. (Brown 2009, 89.)

4.2.2 Tuplatimantti-prosessimalli

Tuplatimantti-prosessimalli on suosittu ja laajasti käytetty Design Councilin kehittämä palvelumuotoilua ja muotoiluajattelua yhdistävä prosessi. Ensimmäinen timantti perustuu oikean ongelman määrittämiseen, ja toinen timantti ongelman oikeaan ratkaisuun. Löydä-vaiheessa kerrytetään tietoa asiakkaiden tarpeista ja palveluntarjoajan liiketoiminnasta. Määritä-vaiheessa keskitytään tiedon analysointiin ongelmien ja mahdollisuuksien määrittämiseksi. Kehitä-vaiheessa luodaan konsepteja, prototyyppejä ja vaihtoehtoisia malleja ongelman ratkaisemiseksi. Tuota-vaiheessa ideoista rajataan ja valikoidaan vaihtoehdot palvelun tuottamiseksi. Tässä vaiheessa myös testataan valittuja palveluita asiakkailla. (Koivisto ym. 2019, 42–46.)



KUVIO 1. Tuplatimantti-prosessi systeemisten kyvykkyysien työkalun kehittämiseen (mukaillen Koivisto ym. 2018)

Tuplatimantti-prosessi usein käydään läpi useammassa syklissä palvelukehityksen jatkuessa. Palvelun kehittyessä on yleistä, että yksittäisiä palvelun kohtia halutaan kehittää, jolloin tuplatimantti-prosessi voi löytää paikkansa palvelun sisältä useista erilaisista kehittämistarpeista samanaikaisesti. (Koivisto ym. 2019, 47.) Systeemisten kyvykkyysien työkalun kehittämisen tuplatimantti-prosessi lähti liikkeelle tarpeiden ja ongelmien tunnistamisesta ja sanoittamisesta ääneen. Toimeksiantajan tarpeena oli valmennuspalveluiden konkretisointi asiakkaan näkökulmasta niin, että asiakas itse ymmärtäisi paremmin omia piileviä tarpeita työympäristön sekä toiminnan kehittämiseksi.

Kun idea työkalusta syntyi, sitä lähdettiin sovittamaan toimeksiantajan palveluita mukailevaksi määrittämällä toimeksiantajan palveluiden kannalta olennaisimmat systeemisten kyvykkyysien teemat. Tämän jälkeen työkalua lähdettiin kehittämään määrittämällä osa-alueiden sisälle niitä koskevia väittämiä, vertailemalla kyselyalustoja ja suunnittelemalla palvelukokonaisuuden kannalta tärkeitä asiakaskohtaamispisteitä, kuten purkudialogia. Testiasiakasryhmäksi valittiin työkalun kehittäjän sekä toimeksiantajan yhteisistä verkostoista yrityksiä kokeilemaan työkalua ja antamaan siitä palautetta. Pilottitestin myötä tuplatimantti-prosessi toistettiin, tarkastellen aluksi uudelleen ongelmia ja tarpeita ja analysoimalla työkalusta saatuja palautteita. Määränpää oli tuottaa jatkokehitetyn systeemisten

kyvykkyyksien mittaamisen ja mallintamisen työkalu, ja saada asiakkailta syvällisempää ymmärrystä sen tarpeellisuudesta.

4.3 Pilottiversio

Systeemisiä kyvykkyyksiä mittaavan työkalun pilottiversiota pyrittiin lähestymään luomalla systeemiälykstä kyselyä. Toimeksiantajalle oli tärkeää, että systeemiälyä mittaava kysely olisi ajattelua herättävä. Mikäli kyselyn, raportin ja purkudialogin yhdistävästä palvelusta ei syntyisi toimeksiantajan ja käyttäjäryhmän kanssa pidempää asiakassuhdetta, niin ainakin kyselyllä olisi annettu mahdollisuus synnyttää arvokkaita ajatuksia väittämien kautta.

Systeemiälykkään kyselyn yhtenä tärkeänä tavoitteena on kerätä tietoa, jonka avulla pystytään normaalin kyselyn sijaan synnyttämään kaksisuuntaista vuorovaikutusta kyselijän ja vastaajan välillä. Toisena merkittävänä tavoitteena on aktivoida hahmotuskykyä vallitsevasta systeemistä, jotta löydetään uusia näkökulmia kaikkien systeemiin liittyvien toimijoiden välillä. Systeemiälykäs kysely toimii parhaimmillaan omakohtaista ajattelua sytyttävänä ja uusia ilmiöitä synnyttävänä menetelmänä. Menneisyyden tulkinnan sijasta keskittyminen on hyvä suunnata mahdollisuuksien näkemiseksi ja hyväksymiseksi. Systeemiälykkäässä kyselyssä uusia näkökulmia voi löytyä juuri siitä syystä, että vastaaja voi ymmärtää kysymyksen tai väittämän täysin uudella tavalla. Systeemiälykkäässä kyselyssä on mahdollista, että tutkijalla on mahdollisuus yllättyä. Tämä syntyy kyselyn vuorovaikutuksellisuudesta, jolloin oppiminen, kuuntelu, eläytyminen ja informointi tapahtuvat molemminpuolisesti. Näiden seurauksena systeemin hahmottaminen selkeytyy, jolloin tulokset palvelevat yhteistä ymmärrystä. Tämä tietenkin edellyttää avoimuutta ja kiinnostuneisuutta kyselyä ja teemaa kohtaan. (Lyytimäki & Rotko 2004, 157.)

Systeemisiä kyvykkyyksiä mittaavan työkalun pilottiversiota laadittaessa määriteltiin aluksi viisi osa-aluetta, jotka kuuluvat systeemisen tiimin taitoihin. Määrittelyssä käytettiin aiheeseen liittyvän kirjallisuuden lisäksi toimeksiantajan erikoisosaamista ja sitä kautta heille tärkeitä valmennuksen teemoja. Työkalun tarkoituksena on pyrkiä yhdistämään mahdollisimman helposti eksplisiittinen ja implisiittinen tieto. Tämän myötä toimeksiantajalle syntyy mahdollisimman kevyellä

prosessilla havaintoja siitä, millaisella tasolla systeemiset kyvykkyydet ovat, mitkä ovat asiakasorganisaation erityisvahvuudet, ja miten asiakasryhmän systeemisiä kyvykkyyksiä tulisi kehittää ja valmentaa.

Kyselytutkimus on tiedon keräämisen menetelmä. Kyselytutkimuksen avulla tietoa pystytään käsittelemään erilaisista ilmiöistä. Liiketoiminnassa kyselytutkimuksia hyödynnetään yleisesti asiakas- ja henkilöstötutkimuksiin, koska sillä pystytään mittaamaan vastaajien subjektiivisia kokemuksia käsiteltävästä ilmiöstä. (Vehkalahti 2019, 11–12.) Systeemisten taitojen mallintamisen tiedonkeruun menetelmäksi valittiin kyselylomake. Kyselylomakkeen pohjana käytettiin Google Forms -palvelua. Google Forms valittiin siitä syystä, että se on helppokäyttöinen sekä entuudestaan tuttu palvelu toimeksiantajalle. Vastaukset pystytään palvelussa dokumentoimaan helposti, ja niiden analysointi onnistuu vaivattomasti Google Sheets -palvelun kautta.

Kyselylomakkeeseen valittiin asteikko 1–6, jossa vaihtoehto 1 kuvaa ”Vahvasti eri mieltä” ja vaihtoehto 6 kuvaa ”Vahvasti samaa mieltä”. Asteikko 1–6 valittiin kahdesta syystä. Ensiksi haluttiin poistaa ”en osaa sanoa” tai ”neutraali”-vastauksen mahdollisuus, joka yleisesti kyselyissä sijaitsee keskellä asteikkoa tai asteikon ulkona. Yleisesti ”neutraali”-vaihtoehto on syytä sisällyttää kyselyyn (Vehkalahti 2019, 36). Poisvalinta tapahtui siitä syystä, ettei haluttaisi antaa vaihtoehtoja helpoille vastauksille. Tarkoituksena oli synnyttää ajattelun liikehdintää oman työympäristön hyväksi aiheuttava kysely. Tämä tapahtuu vain sen seurauksena, että ihmiset käyttävät aikaa havainnoidakseen omaa systeemiään ja vastataksaan rehellisesti oman näkemyksen mukaisesti. Toinen syy oli, että asteikko 1–6 antaa riittävästi erilaisia vaihtoehtoja kuvata väittämän koettua vahvuutta omassa organisaatiossa.

Kyselyn ensimmäisessä versiossa (LIITE 1) oli käytössä 27 väittämää, joista 25 oli suljettuja ja kaksi avoimia. Suljettujen väittämien tarkoituksena oli mallintaa systeemiä. Näistä väittämät 1–5 mallintavat systeemistä havaintokykyä, väittämät 6–10 systeemiajattelua, väittämät 11–15 navigointia, väittämät 16–20 kehkeytyvää oppimista ja väittämät 21–25 muutosenergiaa. Avoimilla kysymyksillä pyydettiin palautetta kyselyn kehittämiseksi.

Kyselyn yhteyteen laadittiin se tarkoitusta kuvaava saatekirje. Saatekirjeellä kuvataan kyselytutkimuksen julkisivua. Siinä esitetään tutkimuksen kannalta olennaiset asiat, kuten tutkimuksen aihe, tutkija ja vastausten käyttötarkoitus. Parhaimmillaan saatekirje motivoi ja innostaa vastaajaa, mutta pahimmillaan vastaaja voi sen myötä jättää kokonaan vastaamatta kyselyyn. Hyvällä saatekirjeellä voi vaikuttaa myös vastausten luotettavuuteen. (Vehkalahti 2019, 47–48.) Laaditussa saatekirjeessä (LIITE 2) pidettiin huolta tutkimuksen kannalta olennaisten asioiden esittämisestä. Sen lisäksi vastaajia motivoitiin ohjaamalla, miten kyselytutkimuksesta saisi parhaan hyödyn irti.

Kyselyyn vastaaminen vaatii aikaa sekä energiaa, joten siihen voi helposti väsähtää tai kyllästyä. Vastaaminen on syytä tehdä tarpeellisen helpoksi. Käytettyyn kieleen, sen selkeyteen sekä ulkoasuun kannattaa kiinnittää huomiota. Vastausväsymyksen välttämiseksi ja keskittymiskyvyn säilyttämiseksi tulisi kyselylomaketta testauttaa etukäteen. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat ovat hyvä valinta, sillä silloin saadaan oikeaa palautetta vastauksien ymmärrettävyydestä ja siitä, onko kysymykset valittu oikein. (Vehkalahti, 2019. 48.) Tietoarkiston (n.d.) mukaan liian pitkä kysely voi karkottaa vastaajan. Posti- tai internetkyselyn ei tulisi ylittää 15–20 minuutin kestoja. Systeemisten kyvykkyyksien mittaamisen työkalussa pyrittiin siihen, että vastaaminen kestäisi enintään kymmenen minuuttia. (Tietoarkisto n.d.)

Pilottiversiossa kiinnitettiin huomiota kieliasuun siltä osin, että väittämät olisivat mahdollisimman yksinkertaisia ymmärtää. Joissakin kohdissa pyrittiin hyödyntämään väittämien sointuvuutta helppolukuisuuden ja viihtyvyyden varmistamiseksi. Ulkoasuun panostettiin Google Forms -palvelun tarjoamien vaihtoehtojen puitteissa. Taustaväri muutettiin kutsuvammaksi ja kyselytutkimuksessa käytettyä fonttia vaihdettiin.

Kun pilottiversio systeemisten kyvykkyyksien kyselystä saatiin valmiiksi, sitä testattiin asiakasyrityksissä. Kysely käytettiin läpi yhdeksässä eri yrityksessä, ja siihen vastasi yhteensä 123 eri ihmistä. Valituista yrityksistä kaksi olivat jo valmiiksi toimeksiantajan asiakkaita, ja näin ollen heidän palvelunsa olivat tuttuja. Lisäksi pilottiversioon testeihin saatiin mukaan seitsemän toimeksiantajan asiakkuuksien ulkopuolista yritystä lisäämään monipuolisia näkemyksiä työkalun kehittämiseksi.

Jokaisessa yrityksessä toimii aktiivisesti 10–20 jäsentä, joiden toiminta perustuu tiimimäisyyteen ja systeemisyyteen.

Pilottiversion avoimissa kysymyksissä pyydettiin palautetta systeemisten kyvykkyyksien kyselyn kehittämiseksi. Ensiksi kysyttiin, oliko jokin väittämistä epäselvä. Palautteista ilmeni, että muutamissa väittämässä oli selkeästi enemmän epäselvyyttä sekä tulkinnanvaraa. Näitä olivat seuraavat väittämät:

1. Luomme laajan ja moniulotteisen kokonaiskuvan tilanteista

7. Ihmiset kiinnittävät huomiota siihen, miten heidän ajattelunsa vaikuttaa toisiin

11. Ihmiset eivät selittele virheitään tai vastuualueellaan olevia ongelmia

18. Spontaanit keskustelut auttavat meitä onnistumaan oppimista vaativissa tilanteissa

19. Koemme moninaiset tulkinnat tilanteista enemmän hyödyllisinä kuin haitallisinä

Pilottiversion kysyttiin lopussa avoimesti, millaisia ajatuksia kysely vastaajissa herätti. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli kerätä avointa palautetta kyselystä ja saada tietoa siitä, miten vastaajat kokivat kyselyn. Yhteensä 123 vastaajasta tähän kysymykseen saatiin 57 vastausta (LIITE 3). Rungas vastausten määrä antoi uusia näkemyksiä kyselyn kehittämiseksi.

Pilottiversion palaute varmisti kyselyn olevan toimiva osa palvelukokonaisuutta. Systeemisten kyvykkyyksien mittaamisen ja mallintamisen työkalun kehittämiseksi palautteista pyrittiin nostamaan kiteytetysti merkittävimmät löydökset esiin. Positiivisena palautteena nousi esille, että kysely oli herättänyt syvällistä pohdintaa tiimien nykytilanteesta. Kyselyn laajuus ja johdonmukaisuus nähtiin selkeästi vastaajan pohdintaa auttavana tekijänä, sillä tämä korostui palautteissa. Kyselyssä esitettyjen väittämien ei katsottu toistavan samoja asioita. Väittämät olivat luoneet helposti kuljettavan kokonaisuuden, jonka myötä oli inspiroivaa pohtia väittämiä myös yrityskulttuurin ja sen myötä ilmenevän vuorovaikutuksen kautta. Kysely sai pohtimaan erilaisia piileviä ongelmakohtia ja sai itsessään aikaan jo muutosenergiaa toimintaympäristön kehittämiseksi monipuolisesti. Kehitettävää löytyi väittämien ilmaisuasun selkeyttämisestä sekä väittämien konkretisoinnista. Joissakin väittämässä puhuttiin ”ihmiset”-muodossa, joissakin ”me”-

muodossa, jonka myötä kaivattiin selkeyttä helpottamaan ajatuksen kulkua. Väittämiin toivottiin lisäksi räväkkyyttä.

Kyselyn kehittämisen lisäksi palautteista ilmeni selkeitä viitteitä arvonluomisen mahdollisuuksista. Vastauksissa nousi esille, että monet vastaajat kertoivat väittämien olevan erittäin tärkeitä kehittymisen kannalta ja siitä syystä paljon ajattelun liikettä herättäviä. Kysely herätti mielenkiintoa ja oli energisoiva sen sijaan, että saisi aikaan väsymystä. Monelle vastaajalle heräsi kiinnostusta perehtyä systeemisyteen. Kyselyn koettiin edistävän syvempää ajattelua tiimin dynamiikasta ja energian vaikutuksesta.

4.4 Systemisten kyvykkyyksien mallintamisen työkalu

Pilottiversion testaamisen jälkeen palautteet käsiteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Palautteita oli runsaasti, joten niitä pyrittiin lähestymään systemisesti yrittäen tulkita sitä, mikä vastaajille oli totta ja minkä he kokivat tärkeäksi. Systemisten kyvykkyyksien mallintaminen ilmiönä on haastavaa, sillä inhimilliset systeemit ovat kompleksisia. Inhimillistä systeemiä mallinnettaessa tulee ottaa huomioon, että hyvin todennäköisesti mallin ulkopuolelle jää jotain teemoja, jotka olennaisesti vaikuttavat systeemiin. (Luoma 2006, 27.)

Pilottiversion vastauksista ja palautteista ilmeni, että luottamuksella on suuri rooli vuorovaikutussuhteissa onnistumisen kannalta. Jos tätä ei sisällytettäisi mallinnukseen mukaan, olisi toimeksiantajan hankalampaa hahmottaa oikeaa ongelmaa asiakasyrityksissä. On erittäin todennäköistä, että systemiset kyvykkyydet voivat näyttäytyä olevan asiakasyrityksessä ”huonolla tasolla”, vaikka ne eivät vain pääse esille luottamuksen puutteen vallitessa systeemissä. Yhteiskehittäessä työkalua toimeksiantajan kanssa, todettiin luottamuksen sisällyttämisen yhdeksi systemisten kyvykkyyksien teemaksi olevan erittäin oleellista. Luottamuksen mallintamiseksi kyselyyn lisättiin viisi väittämää lisää.

Väittämiä pyrittiin yksinkertaistamaan liiallisen monitulkintaisuuden välttämiseksi. Kyselyyn sisältyi myös muutama uusi väittämä, jotka koettiin todella tärkeäksi systemisten ilmiöiden hahmottamiseksi. Suljettuja väittämiä oli yhteensä 33, joi-

den lisäksi oli kolme avointa kysymystä. Avoimet kysymykset olivat täysin vapaaehtoisia, ja niiden tarkoituksena oli pyytää mahdollista hyödyttävää tietoa toimeksiantajalle vastausten laadukkaampaan tulkitsemiseen. Tällaisiksi tiedoiksi lueltiin rooli- tai vastuualue organisaatiossa, sekä organisaatiossa tai tiimissä vietetty aika vuosina. Kolmesta avoimesta kysymyksestä viimeiseksi jätettiin mahdollisuus vapaalle sanalle. Lopputuloksena syntyi systeemisiä kyvykkyyksiä mittaava kyselytutkimus (LIITE 2).

Kyselyn kehittämisen jälkeen työkalua testattiin uusilla asiakkailla. Jokaiseen kyselyyn osallistuvalla tiimillä, yrityksellä tai organisaatiolla luvattiin tulosten raportointitilaisuus. Raportointitilaisuuden osapuolina olivat vaihtelevasti resurssien mukaan opinnäytetyön tekijä, toimeksiantajan edustaja ja asiakas tai toimeksiantajan edustaja ja asiakas. Raportointitilaisuudesta jokainen asiakas sai itselleen kirjallisen raportin lisäksi toimeksiantajayrityksen havainnot siitä, mitkä ovat asiakasyrityksen systeemisten kyvykkyyksien vahvuudet sekä eniten kehitettävää kaipaavat kipupisteet. Raportointitilaisuudet kestivät 30–60 minuuttia.

Systeemisten kyvykkyyksien kyselyn tulosten raportointia varten täytyi kehittää analysoiva raporttipohja. Raporttipohjan kehittämisessä oli tärkeää, että asiakkaan ja toimeksiantajan välille syntyy yhteinen kieli ja ymmärrys käsiteltävistä asioista. Tämä tarkoitti sitä, että raportti tulisi olla helposti ymmärrettävissä ja selkeästi jäsenelty. Raportiksi valikoitui yksinkertainen A4-kokoinen PDF-mallinnos (LIITE 4). Mallinnoksen ensiversio hyödyiksi nähtiin, että raportin voi lähettää sähköpostilla tiimin vastuuhenkilölle, sekä tulostaa fyysisenä purkudialogia varten. Raportissa jokainen systeemisen kyvykkyyden teema esitettiin erillään keskiarvona 1–6 asteikolla syntyneistä vastauksista. Keskiarvolla kuvataan muuttujan keskimmäistä arvoa. Palvelun keveyden myötä tulosten analysoimiseksi on valittu keskiarvo, joka on keskeinen tunnusluku ja sopii erittäin moniin kyselyiden mittaamisen tarkasteluihin. (Vehkalahti 2019, 54.) Sillä numeerinen keskiarvo ei itsessään kerro systeemisten kyvykkyyksien tasosta, tuli sille määritellä myös kirjallinen selite. Kirjallisen arvon lisäksi raporttiin sisällytettiin lyhyt selite siitä, mitä jokainen systeemisen kyvykkyyden teema tarkoittaa. Tämän tarkoituksena oli lisätä asiakkaan ymmärrystä teemasta. Jokaisen teeman yhteyteen liitettiin tieto siitä, mikä väittäjä vastasi mihinkin teemaan. Kirjalliset arvot määräytyivät seuraavalla tavalla:

1-2: Huono

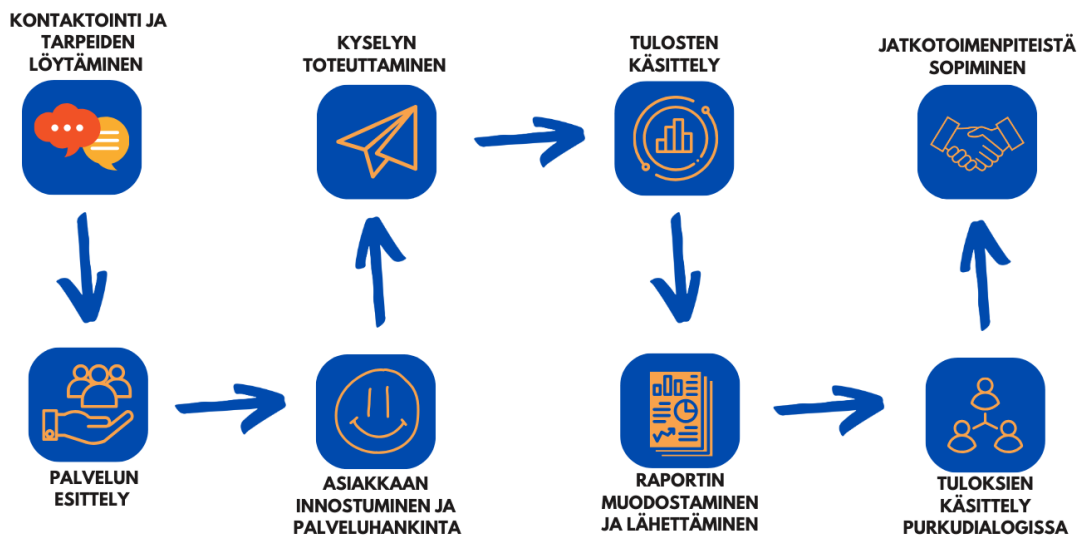
2-3: Kehitettävää

3-4: Hyvä

4-5: Erittäin hyvä

5-6: Erinomainen

Kehitetyn version testaamiseen osallistui yhteensä 11 organisaatiota. Kyselyyn vastasi yhteensä 81 henkilöä. Pilottiversiossa keskityttiin palautteen saamiseen itse kyselystä. Tämän opinnäytetyön lopullisessa systeemisten kyvykkyysien mittarityökalussa palaute keskitettiin asiakaskokemukseen. Kyselyyn annettiin lopussa mahdollisuus vapaalle sanalle. Useat vastaajat halusivat erikseen kuvailla sanallisesti oman tiiminsä tilannetta. Vapaaseen sanaan muutamat vastasivat myös esittämällä jatkokehitysehdotuksia.



KUVIO 2. Systeemisten kyvykkyysien mallintamisen palvelupolku, VVHP ja kumppanit Oy

Palvelupolku kuvaa palvelun ja siihen liittyvien asioiden sekä vaiheiden kokonaisuutta. Palvelupolulla pystytään kuvailemaan asiakkaan kulkemista ja kokemuksia eri palvelun vaiheissa. (Tuulaniemi 2011, 78.) Tässä opinnäytetyössä muodostettu palvelupolku helpottaa toimeksiantajaa viestimään asiakkaalle systeemisten kyvykkyysien mallintamisen palveluun käytettävien resurssien määrää. Ensiksi toimeksiantajan ja asiakkaan välille syntyy kontakti. Kontaktoimiseen on

toimeksiantajan liiketoiminnan sivutoimisuudesta sekä vahvan verkoston seurauksena riittänyt tavanomaiset keskustelut erilaisissa tilaisuuksissa. Kontaktin syntyessä pyritään keskustelussa keskittymään asiakkaan näkyviin sekä piileviin tarpeisiin. Toimeksiantaja esittelee asiakkaalle mahdollisuuden testata systeemisten kyvykkyyksien mallintamisen palvelua. Yhteisymmärryksen syntyessä, kysely lähetetään asiakkaalle. Asiakastiimi vastaa kyselyyn, jonka jälkeen toimeksiantaja käsittelee tulokset. Tuloksien perusteella toimeksiantaja muodostaa ja lähettää asiakkaalle raportin asiakastiimin systeemisistä kyvykkyyksistä. Asiakkaan kanssa sovitaan yhteinen aika purkudialogille. Purkudialogissa käsitellään tulokset läpi tilannekohtaisesti tiiminvetäjän tai koko tiimin kanssa. Jatkotoimenpiteistä, kuten valmennuspalveluista tai muista asiakkaan systeemisistä kyvykkyyksiä kehittävästä palvelusta sovitaan tilannekohtaisesti yhteisen keskustelun seurauksena.

5 ASIAKASTUTKIMUS

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osiossa toteutettiin asiakastutkimushaastattelu, jossa kuultiin asiakkaiden kokemuksia systeemisten kyvykkyyksien mallintamisen palvelusta sekä systeemisten kyvykkyyksien kehittämisen tärkeydestä suhteessa omaan liiketoimintaan tai työhön. Asiakastutkimuksessa hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Asiakastutkimuksen tarkoitus oli syventää ymmärrystä käsiteltävien aiheiden koetusta tärkeydestä, siihen liittyvistä tunnetiloista, asiakkaiden palvelukokemuksesta sekä palvelun kehittämistarpeista asiakkaiden näkökulmasta. Asiakastutkimuksen tavoitteena oli tiedonkeruun perusteella parantaa mahdollisuutta laadukkaiden johtopäätösten synnyttämiselle.

5.1 Asiakastutkimusmenetelmä

Palvelumuotoilussa onnistumisen näkökulmasta asiakasymmärryksen kasvattaminen on erittäin kriittinen tekijä. Palveluita pyritään suunnittelemaan ja kehittämään vastaamaan asiakkaiden piileviä tarpeita, joten asiakkaiden motiiveja on tärkeää huomioida. (Tuulaniemi 2011, 142.) Asiakastutkimuksen tehtävänä on kerätä vastauksia liiketoiminnan kehittämisen kannalta tärkeiden teemojen ympäriltä. Laadukas ja merkityksellinen tieto asiakkailta auttaa yritystä tekemään parempia päätöksiä. (Pöyhönen ym. 2023, 85.)

Palvelumuotoilussa laadulliset menetelmät soveltuvat paremmin asiakasymmärryksen kasvattamiseen, erityisesti uusia palveluita konseptoitessa. Pääpaino on mielipiteiden ja näkökulmien syvässä tarkastelussa, jonka perusteella voidaan tunnistaa palvelun kehittämisen kannalta tärkeitä havaintoja ja syy-seuraussuhteita. (Tuulaniemi 2011, 144.) Asiakas on tutkimuskohteena monimutkainen, joten poikkitieteellinen ja soveltava tutkimusote on yleensä tarpeellista. Asiakastutkimus edellyttää siis järjestelmällistä ja tieteellistä lähestymistapaa tiedon tuottamiseen. (Pöyhönen ym. 2023, 85.) Tieteellinen lähestymistapa on tutkimuksessa tärkeää objektiivisuuden säilyttämiseksi. Objektiivisuuden tulee aina olla tutkimuksen lähtökohta ja tavoite. Asiakastutkimuksessa tämä näyttäytyy tarkastelemalla tutkittavia asioita ja teemoja mahdollisimman laajasti erityisesti asiakkaan kokemusten pohjalta. (Pöyhönen ym. 2023, 87.)

Asiakastutkimusten menetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, jossa tarkoituksena on toteuttaa haastattelu ennalta määritettyjen teemojen kautta. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua, jolloin haastattelun arvo syntyy haasteltavien tulkinnoista sekä heidän niille antamista merkityksistä. Teemahaastattelu ottaa myös huomioon sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksen kautta. Puolistrukturoitu teemahaastattelu perustuu siihen, että valitut teemat ovat kaikilla haastateltavilla samat, mutta tutkijan on mahdollista vuorovaikutuksen myötä muuttaa kysymysten sanamuotoa tai järjestystä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien mahdollisten tarkentavien ja syventävien kysymysten ympärillä. Teemahaastattelussa tutkijalla on vähemmän kontrollia kyselystä sen vahvan dialogisuuden myötä. Teemojen valintojen puolesta teemahaastattelu eroaa täysin strukturoimattomasta äärihaastattelusta, jossa pelkästään käsiteltävä ilmiö on määritelty. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

5.2 Asiakastutkimuksen toteutus

Asiakashaastatteluun osallistui neljä eri asiakasta. Kaikki asiakkaat ovat vastanneet jatkokehitettyyn versioon systeemisten kyvykkyyksien testistä ja saaneet tuloksista raportin, joka on käyty yhteisessä purkudialogissa läpi. Asiakashaastatteluun kutsuttiin eri toimialoja edustavia asiakkaita, jotta haastattelusta löytyisi monipuolisesti näkökulmia kehitetyn palvelun hyödyistä, haitoista sekä kehityskohdista. Neljästä haastatellusta asiakkaasta kaksi edustivat yrityksiä, ja kaksi puolestaan julkisen sektorin toimijoiden tiimejä. Molempien yritysten haastateltavat olivat toimitusjohtajia, ja kumpikin yritys työllistää tahoillaan 10–30 henkilöä. Julkisen sektorin tiimien haastateltavat olivat kummatkin oman tiimensä vetäjiä. Julkisen sektorin toimijoiden tiimeissä on kummassakin 8–15 jäsentä. Haastattelujen kestot olivat 30–60 minuuttia. Haastatteluista kaksi pidettiin kasvotusten, ja toiset kaksi videopuheluhaastatteluina.

Asiakashaastatteluiden teemoiksi valikoitui kaksi pääteemaa:

1. oppiminen
2. palvelu.

Oppimisen teeman tarkoituksena oli löytää asiakkaalle merkityksellisiä havaintoja koskien systeemisyyttä ja sen merkitystä osana omaa organisaatiota tai yritystä. Lisäksi oppiminen nähtiin teemana, jonka kautta asiakkaan olisi luontevaa esittää omia havaintoja systeemisten kyvykkyyksien kehittämiseen ja siinä nähtävään arvoon. Kokonaisuutena oppiminen oli siis teema, jonka avulla pyrittiin syvemmin ymmärtämään asiakkaiden kokemusta ympäröivästä maailmasta ja systeemisyyden teemasta. Palveluteeman tarkoituksena oli ymmärtää asiakkaiden palveluun liittyviä havaintoja, jotta palvelua voitaisiin jatkokehittää ymmärtäen paremmin asiakkaiden tarpeita. Teemoja valittiin normaaliin teemahaastatteluun verrattuna reilusti pienempi määrä. Haastatteluiden painopiste pyrittiin mukailemaan enemmän strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua, jotta dialogisuuden kautta asiakkaalle olisi luontevampaa nostaa esille havaintoja, joita he pitivät merkityksellisinä palvelussa. Asiakkaiden kanssa käydyt purkudialogit olivat myös eri ajanjaksoissa ja eri kokoonpanoilla käytyjä, jonka myötä haastattelussa pyrittiin antamaan mahdollisuus kehkeytyvyydelle.

Haastatteluissa pyrittiin noudattamaan tutkimuksen hyviä eettisiä periaatteita opinnäytetyön virallisten ohjeistusten mukaisesti (TAMK n.d.). Jokaiselle haastateltavalle kerrottiin etukäteen haastattelun tarkoitus ja tavoite. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamista, litterointia ja julkista esittämistä varten. Haastateltaville annettiin mahdollisuus missä tahansa vaiheessa osallistua haastatteluun anonymisti. Anonymisoiminen tarkoittaa henkilötietojen poistamista niin, ettei aineistosta voida enää tunnistaa yksittäisiä henkilöitä (Tietosuojavaltuutetun toimisto n.d.).

5.3 Asiakastutkimuksen analyysi

Asiakastutkimuksen analyysi suoritettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysilla. Sisällönanalyysi on laadullisen analyysin menetelmä, jonka avulla etsitään haastatteluista esiin nousseita merkittäviä kokonaisuuksia ja niiden välisiä suhteita (Vilkkä 2021, 163). Sisällönanalyysilla luokitellaan ja järjestellään aineisto tiiviiksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi menettämättä tärkeää informaatiota. Tarkoituksena on järjestellä aineisto niin, että sen avulla pystytään luomaan luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Laadullisen aineiston analyysiin kuuluu

useita vaiheita, vaikka usein puhutaan analyysin ja synteessin vuorottelusta. Analyysissa on tarkoitus eritellä ja luokitella aineistoa, kun taas synteessin tasolla käsiteltyä aineistoa pyritään käsittämään ja ymmärtämään syvällisemmin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143–144.)

Asiakastutkimuksen analyysi aloitettiin ensiksi kuuntelemalla ja litteroimalla haastattelut läpi. Tämän jälkeen aineistoon perehdyttiin huolellisesti lukemalla se tarkasti läpi useampaan kertaan. Perehtymisen jälkeen aineisto redusointiin eli pelkistettiin, jonka tarkoituksena on tiivistää aineistoa karsimalla epäolennaiset asiat pois. Redusoinnissa haastatteluiden puheenvuorot pelkistettiin avainsanoiksi, jonka ohella aineistosta pystyttäisiin helpommin löytämään merkittäviä samankaltaisuuksia sekä merkittäviä yhteyksiä puheenvuorojen välillä. Redusoinnin jälkeen aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin, jonka avulla pystyttiin löytämään aineistosta olennaiset esille nousevat teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Ryhmitelyssä hyödynnettiin koodaamista, jonka avulla pystytään aineistokeskeisesti tunnistamaan ja nimeämään keskeisiä löytyneitä sisältöteemoja (Vuori n.d.) Aineisto värikoodattiin yleisimpien esiintyneiden ilmiöiden mukaan, jonka jälkeen teemat nimettiin ilmiöiden mukaisesti. Kun aineisto oli ryhmitelty, suoritettiin kevyt abstrahointi, jonka tarkoituksena on luoda viimeiset käsitteet teemoille (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Asiakastutkimuksen keskiössä oli löytää asiakkaan maailmasta tärkeitä ja merkityksellisiä näkökulmia niin systeemisten kyvykkyyksien teemojen ympäriltä, kuin itse palveluprosessistakin. Aineiston analysointimenetelmiä oli pohdittu jo suunnitteluvaiheessa, joka on suositeltavaa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136). Asiakastutkimusten haastatteluiden analysoinnin tuloksena syntyi kolme eri teemaa, joiden perusteella aineistoa lähdettiin jäsentelemään kokonaisuudeksi syntesoi-malla. Merkittävimpänä valintaperusteena teemoille oli vastausten yhtäläinen maisema ja sanasto. Esille nousseet teemat nimettiin seuraavasti: ”systeemisyys asiakkaiden arjessa”, ”palvelukokemus”, ja ”jatkokehitys”.

5.3.1 Systeemisyys asiakkaiden arjessa

Haastatteluissa pyrittiin ymmärtämään asiakkaiden työnkuvaa sekä arkea, jotta olisi mahdollista ymmärtää paremmin asiakkaiden tarpeita palvelun suhteen. Eri-tyinen huomio keskittyi systeemisen lähestymistavan tärkeyteen asiakkaiden työssä. Haastatteluissa selvitettiin aluksi tiimien ennakkotietämystä ja -tunte-
musta systeemisydestä. Haastateltavista johtajista kaksi kertoi tiimensä olevan enemmän systeemisyteen perehtyneitä. Yksi haastateltavista johtajista kertoi aiheen olevan ennestään hieman tuttu ja yksi kertoi aiheen olleen monelle jopa uusi.

Säännöllinen systeemisyden kehittäminen arjessa tai konkreettinen näkökulma sen kehittämiseksi oli haastateltavien mukaan omassa organisaatiossa puutteellista. Kummatkin teemat nähtiin kuitenkin haastatteluissa tärkeinä tekijöinä toiminnan kehittämiseksi monipuolisesti. Ainoastaan yksi neljästä haastateltavasta totesi systeemisen lähestymistavan olevan tärkeä ja säännöllinen osa heidän työnsä kehittämisessä. Avoin ja kannustava ilmapiiri sekä keskustelukulttuuri nostettiin esille tärkeänä osana jokaisen tiimin onnistumisen mahdollistajana. Haastateltavat painottivat, että systeemisiä kyvykkyyksiä kehittämällä on mahdollista vaikuttaa positiivisesti tiimin toimintaan. Haastateltavat näkivät systeemisyden kehittämisessä ja työhyvinvoinnin parantamisessa vahvan yhteyden.

Vaikka systeemisyyttä kuvailtiin yhtenä tämän hetken työelämän trendisanoista, haastateltavat korostivat sen merkityksen nyt ja tulevaisuudessa kasvavan. Työelämän jatkuva ja yhä nopeampi muutos painottui haastateltavien puheissa, minkä myötä he näkivät systeemisten kyvykkyyksien kehittämisen auttavan muutosten edessä tulevaisuudessa. Huolenaiheeksi muodostui resurssien tehokas käyttäminen ja kohdentaminen systeemisydessä kehittymiseen. Useimmat haastateltavista muistuttivat systeemisten kyvykkyyksien esiintyvän arjessa useimmiten melko perusasioina, kuten hyvänä käytöksenä ja toisten huomioimisena. Haastateltavat kuvasivat myös omassa työympäristössään pitkittyneiden konflikti- ja ongelmatilanteiden johtuvan usein systeemisten kyvykkyyksien laiminlyönnistä. Systeemistä lähestymiskulmaa aktiivisemmin työstäneet tiimit korostivat systeemisyssä kyvykkyyksissä kehittymisen vaativan aitoa ponnistelua ja vaivannäköä.

Kilpailuetu ja muutoskyvykkyys kuvattiin haastateltavien toimesta syntyvän toiminnan sisältä, eikä sen rakenteista. Haastateltavien mukaan pelkästään erinomainen tuote tai palvelu ei tänä päivänä enää riitä, sillä menestys vaatii paljon muutakin, kuin pelkän työn toteutuksen. Liiketoiminnan todellinen kehittyminen kuvailtiin löytyvän ihmisten välisen potentiaalin löytämisestä ja hyödyntämisestä. Systemisten kyvykkyysien teemat nähtiin menestystä rakentavana tekijöinä, joissa kehittyminen vaikuttaa paitsi työntekijöihin myös suoraan asiakkaisiin. Lisäksi systeemisyyden näkökulmaa aktiivisesti hyödyntämällä nähtiin olevan mahdollisuus luoda uusia palveluja ja toimintamalleja.

Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakkaat kokevat systemisen lähestymistavan ja toimimisen olevan nyt ja tulevaisuudessa yhä tärkeämpää omassa työssään. Asiakkaat kokivat myös systemisten kyvykkyysien teemojen vastaavan oman organisaation tai yrityksen kehittämisen tarpeita. Erityisesti asiakkaiden haastatteluista painottuivat systeminen havainnointikyky, luottamus sekä muutosenergia. Systeminen havainnointikyky näkyi asiakkaille tärkeänä taitona olla valppaana huomioimaan ympärillä tapahtuvia muutoksia sekä ymmärtämällä laajemmin oman organisaation nykytilaa. Luottamus ja muutosenergia painottuivat asiakkaiden toimesta tärkeinä teemoina työhyvinvoinnin ja kehittämistyön edistäjinä. Laadukkaan vuorovaikutuksen merkitys on asiakkaiden mielestä erittäin keskeinen osa omassa työssä onnistumisessa.

5.3.2 Palvelukokemus

Haastateltavilla oli monia tarpeita systemisten kyvykkyysien mittaamiselle. Merkittävimpänä tarpeena nähtiin halu selvittää nykyinen kyvykkyysien taso. Haastateltavat näkivät systeemisyyden olevan tärkeä ja läsnä oleva näkökulma omassa työssään, jonka myötä halu mitata kyvykkyksiä oli suuri. Osalla haastateltavista oli selkeämpi tarve palvelulle, sillä johtajat kokivat työyhteisössä olevan mahdollisesti erilaisia puutteita koskien systemisiä kyvykkyksiä. Enemmän systemistä lähestymistapaa työssään hyödyntäneet tiimit näkivät taas palvelun tarpeen olevan mahdollisessa toiminnan kehittämisen tehostamisessa. Asiakkaiden todelliset tarpeet voivat olla mahdollisesti piilossa, mikä motivoi palvelun kokeilemiselle. Systemisten kyvykkyysien mittaamisella asiakkaan

piilevät tarpeet voivat paljastua, sillä kehittämistarpeet syntyvät toiminnan sisältä. Tämän lisäksi yhteinen purkudialogi motivoi systeemisten kyvykkyyksien mittaamiseen, sillä siitä syntyvällä keskustelulla koettiin ennakkoon olevan hyötyä työyhteisön kehittämiseksi. Purkudialogi nähtiin erityisen tärkeänä osana palvelukokonaisuutta, minkä myötä haastateltavat kokivat palvelun olevan uniikki ja asiakaslähtöinen.

Haastateltavat kokivat systeemisten kyvykkyyksien mittaamisen palvelun helposti lähestyttäväksi. Haastateltavien tiimeissä koettiin innostusta kyselyä kohtaan, ja tuloksia odotettiin mielenkiinnolla. Erillistä motivointia tai sisäistä myyntityötä ei tiimien sisällä haastateltavien mukaan tarvittu. Haastatteluista nousi kuitenkin esille, että erilainen suhtautuminen arvioitavana olemiselle tai kokemukset huonosta työilmapiiristä voivat nostaa kynnyksen palvelun hankinnalle tai osallistumiselle. Palvelun helppoutteen vaikutti myös haastateltavien ennestään lämpimät suhteet toimeksiantajaan tai tutkijaan. Mikäli toimeksiantaja tai tutkija eivät olisi olleet, vaatisi palvelun myyminen haastateltavien mukaan paljon enemmän hyötyjen konkreettista osoittamista.

Palveluprosessin myötä haastateltavat kokivat oppineensa systeemisydestä kokonaisuudessaan sekä tuntemaan systeemiä kyvykkyyksiä teemoittain. Haastateltavat täsmensivät, että systeemisten kyvykkyyksien teemoittaminen helpotti tunnistamaan omasta työstään erilaiset toimintatavat ja arjessa esiintyvät ilmiöt. Arvokkaaksi koettu keskustelu on jatkunut myös varsinaisen palvelun jälkeen, mitä haastateltavat ovat pitäneet tärkeänä. Eräät haastateltavat toivat esille, että palvelun myötä on työyhteisössä opittu antamaan painoarvoa ja merkitystä arjen perusasioille, kuten toisten huomioimiselle, kuuntelemiselle, kannustamiselle sekä kiittämiselle.

Palvelu synnytti haastateltavien mukaan monenlaista arvoa. Suurin osa haastateltavista korosti systeemisyiden ja sen kehittämisen tärkeyden korostuneen omassa työyhteisössä palvelun myötä. Yhden haastateltavan mukaan heille tulokset osoittivat, että mitään hälyttäviä merkkejä ei ole, joten systeemisyiden kehittämiseen kiinnitetään huomiota heidän liiketoimintansa sesongin päättymisen jälkeen. Arvoa syntyi haastateltaville myös siitä, että palvelun myötä systeemisyiden kehittäminen on pystytty aloittamaan tiedostetumpana. Haastateltavat

kokivat, että tulokset auttoivat hahmottamaan sitä, mihin heidän tulisi kiinnittää huomiota omassa toiminnassaan. Tämä näkyi haastateltavien mukaan laajempaan ymmärryksenä sekä haluna kohdistaa energiaa kohti oman toiminnan kehittämistä. Yhden haastateltavan mukaan yksi heidän tiimiläisistään oli kysely ja palautteen myötä innostunut kehittämisestä niin kovasti, että se sai koko muun tiimin innostumaan. Lisäksi haastateltavien mukaan kysely lisäsi toiveikkuutta, sillä kehittäminen perustuu pitkälti vuorovaikutuksen kehittämiseen, jota on resurssien puolesta edullista kehittää.

5.3.3 Jatkokehitys

Haastateltavat kertoivat omia ajatuksiaan työkalun sekä palvelukokonaisuuden jatkokehittämisestä. Erityisesti työkalun kyselyssä sekä raportissa nähtiin haastateltavien mukaan paljon hyviä asioita sekä kehityskohteita. Palveluprosessi herätti haastateltavien keskuudessa myös toiveita tulevaisuudesta.

Kokonaisuutena kyselyä pidettiin haastateltavien mukaan innostavana ja ajatella laajentavana. Systemisten kyvykkyyksien mittaamisen työkalun kyselyosiossa oli haastateltavien mukaan mielenkiintoisia väittämiä. Haastateltavat pitivät erinomaisena asiana sitä, että väittämät olivat yksinkertaisia ymmärtää, mutta niiden tarkasteleminen suhteessa omaan toimintaan vaati silti syvempää ajattelua. Eräs haastateltavista mainitsi, että jokainen pystyy kyselyn täyttämään ja palveluun osallistumaan, vaikka systeemisyyden teemat olisivat asiakkaalle täysin vieraita. Haastateltavat nostivat kuitenkin esille, että väittämät eivät ole kovin tarkkaan rajattuja. Tästä syystä haastateltavat näkivät mahdollisuuden erilaisten näkemysten syntymiselle, sillä saman väittämän voi nähdä useammalta eri näkökulmalta. Haastateltavat näkivät asian mahdollisuutena synnyttää rikkaita uusia näkökulmia, mutta myös mahdollisena uhkana. Vahvimpana uhkana haastateltavien mielestä korostuu asiakkaan mahdollinen turhautuminen, jonka myötä palvelun arvo kärsii.

Väittämien passiivimuoto nähtiin haastateltavien mukaan monimutkaisena asiana. Haastateltavat eivät kokeneet kyselyä kovin henkilökohtaisena. Tämän myötä kysely oli helpottanut vastaamista, mutta se ei tuntunut kovin kutsuvalta. Haastateltavien mukaan jotkut olisivat toivoneet ”minä” tai ”me”-pronominien

käyttöä, sillä se olisi helpottanut väittämien tulkitsemista ja ajattelun kulkua. Toisaalta haastateltavat nostivat myös esille, että passiivimuodon avulla vastaajat osasivat myös hahmottaa sellaistaakin toimintaa työympäristössään, jossa he eivät ole olleet suoraan osallisina. Haastateltavat näkivät kyselyn kevyenä, eikä sitä koettu liian pitkäksi. Muutamat haastateltavista pitivät kyselyyn vastaamista omana positiivisena kokemuksenaan, sillä he olivat tiiminsä kanssa täyttäneet kyselyn samanaikaisesti viikkopalaverin yhteydessä.

Työkalun suhteen haastateltavat näkivät eniten kehitettävää raportissa. Raportti nähtiin haastateltavien toimesta pelkistettynä ja kevyenä. Raporttiin toivottiin visuaalisointia, jolloin se olisi innostavampi ja jäisi mieleen paremmin. Haastateltavien mukaan raportin visuaalisemman raportin voisi laittaa esille työtiloihin, jolloin siihen olisi mielekkäämpää palata säännöllisesti. Systeemisten kyvykkyyksien teemoittaminen ja avaaminen kirjallisesti sai kiitosta haastateltavilta, sillä se lisäsi ymmärrystä asiakkaan systeemisten kyvykkyyksien nykytilasta. Arviointiin olisi toivottu konkreettisempaa lähestymiskulmaa. Haastateltavien mukaan oli hankala hahmottaa, mitä tarkoitti systeemisten kyvykkyyksien esiintyminen esimerkiksi ”hyvällä tasolla” tai ”huonolla tasolla”. Numeroarviointin vaihtaminen täysin kirjalliseen arviointiin nähtiin myös haastateltavien toimesta mahdollisena kehityskohtana. Haastateltavat nostivat esille, että kirjallinen palaute systeemisistä kyvykkyyksistä olisi helposti lähestyttävämpi ja sen avulla vertailu oman työyhteisön tilanteeseen olisi helpompaa. Haastateltavat nostivat esille palautteen valmennuksen roolin purkudialogissa, sillä sen avulla pystyttäisiin synnyttämään arvokasta keskustelua vähemmänkin systeemisyiden teemoihin perehtyneiden asiakkaiden kanssa.

Haastateltavat näkivät palvelulla selkeää kaupallista potentiaalia. Erityinen huomio kiinnittyi palvelun toivottuun säännöllisyyteen. Haastateltavat toivoivat, että systeemisten kyvykkyyksien mittaamisen voisi tehdä vuoden välein tai kaksi kertaa vuodessa, jotta kehitystä voitaisiin analysoida ja mitata. Monet haastateltavista näkivät palvelun purkudialogin sopivan yhdeksi yrityksen tai tiimin virkistys- tai kehityspäivien ohjelmista. Mahdollinen jatkokehityspolku ensimmäisen palautteen jälkeen nähtiin arvokkaana.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa esitellään merkittävimmät johtopäätökset systeemisyyden kehittämisen koetusta tärkeydestä sekä opinnäytetyössä kehitetyn systeemisten kyvykkyyksien mittaamisen työkalun ja palvelun arvosta. Sisällönanalyysi ei kerro itsessään tutkimuksen tuloksista, vaan antaa paremman mahdollisuuden laadukkaiden johtopäätöksien synnyttämiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Johtopäätökset pohjautuvat asiakastutkimukseen, systeemisten kyvykkyyksien kyselestä nousseisiin palautteisiin sekä teoreettiseen viitekehykseen. Palvelun jatkokehittämiseen liittyvät palautteet vaativat toimeksiantajalta resurssien kohdentamista kyselyn kehittämiseen. Toimeksiantajan laaja kokemus ja tietotaito aiheesta on vahvuus työn jatkokehittämisessä.

6.1 Systeemisten kyvykkyyksien kehittämisen merkitys

Asiakastutkimuksesta sekä kyselyn avoimiin kysymyksiin vastatuista palautteista ilmenee, että systeemisten kyvykkyyksien kehittäminen on tärkeässä roolissa liiketoiminnan kehittämisessä sekä organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisessa. Erityisesti vastauksista korostuu mahdollisuus vaikuttaa systeemisiä kyvykkyyksiä kehittämällä työhyvinvointiin, positiiviseen energiaan sekä innovatiivisuuteen. Systeemisiä kyvykkyyksiä kehittämällä nähdään myös mahdollisuus toteuttaa laadukkaampaa tiimityöskentelyä. Systeemisyydessä taitavat tiimit korostivat mallin toimivuutta ja sen positiivisia ilmiöitä, jotka vaikuttavat laadukkaampiin asiakkuuksiin ja yhteistyökumppanuuksiin. Systeemisyyttä koetaan myös asiakastutkimuksen sekä pilottiversion palautteiden perusteella kiinnostavana, innostavana sekä hyödyllisenä teemana kehittää tiimin työtä. Asiakastutkimuksesta nousi esille, että tietoisuus ja harjaantuneisuus systeemisyydestä ja siihen liittyvistä teemoista vaikuttavat positiivisesti mahdollisuuteen onnistua erilaisissa kokonaisuuksissa. Asiakastutkimuksen vastauksissa korostui, että systeemiälykäs toimintatapa on tärkeämpää, kuin aiheesta itsestään puhuminen.

Asiakkaiden palautteissa ja haastatteluissa korostuu, että systeemiset kyvykkyydet ovat lopulta hyvin yksinkertaisia ja arkisia ilmiöitä. Vuorovaikutuksen laatu ja sen kehittäminen nähdään asiakkaiden arjessa välttämättömänä kehityksen

mahdollistamiseksi. Asiakkaat kokivat, että systeemisyiden teemoihin sekä vuorovaikutuksen kehittämiseen käytetään tällä hetkellä sen tärkeyteen suhteutettuna liian vähän resursseja. Systeemisten kyvykkyyksien teemoilla nähtiin olevan myös yhtäläisyyksiä yrityskulttuurin ilmentymisen ja kehittymisen kanssa.

Yrityksiä ja organisaatioita laajasti koskevat globaalit ilmiöt, kuten ilmastonmuutos, kiihtyvä digitalisaatio ja kansainvälinen markkinatalous ovat luonteeltaan monitahoisia ja kompleksisia. Kyky tunnistaa ja ymmärtää laajojen ilmiöiden välisiä suhteita on tärkeää kestävien ratkaisujen löytämisessä. Systeemisellä lähestymistavalla on myös merkittävä arvo uusien ratkaisujen synnyttämisessä, sillä laajempi ymmärrys antaa mahdollisuuden yllättävien ideoiden syntymiselle.

6.2 Palvelun ja työkalun arvo

VVHP ja kumppanit Oy (2023) pitävät seuraavia asioita palvelulupauksenaan:

1. Valmennuksemme auttavat osallistujia näkemään työelämää uudella arvokkaalla tavalla.
2. Valmennuksemme auttavat osallistujia synnyttämään arvoa vuorovaikutussuhteissa oman elämänsä systeemeissä.
3. Valmennuksemme vahvistavat osallistujien hyvinvointia.

Asiakastutkimuksesta sekä kyselyn avoimista vastauksista nousee esille, että systeemisten kyvykkyyksien mallintamisella koetaan todellista arvoa. Arvo ilmenee siten, että prosessi on kevytrakenteinen ja vaatii asiakkaalta hyötyyn verrattuna vähän resursseja. Asiakkaiden palautteissa korostuu, että kysely ja siinä esitetyt väittämät sytyttävät ajattelun liikehdintää ja itsessään tuottavat muutovoimaa. Raportin ja purkudialogin arvo koetaan merkittävänä, sillä yhteisen keskustelun seurauksena löydetään liiketoimintaa ja organisaatioiden toimintaa kehittäviä kohteita. Palvelukokemus on selkeästi positiivinen.

Asiakkaiden kokemusten mukaan systeemisiä kyvykkyyksiä mallintava kysely erottuu ainutlaatuisuudellaan positiivisesti perinteisistä työhyvinvoinnin mittareista. Systeemisten kyvykkyyksien mittaaminen on nähty asiakkaiden toimesta mielekkäänä tapana mallintaa toimintaa. Asiakkaiden palautteista korostuu, että

systemisten kyvykkyyksien säännöllisellä mittauksella olisi tarvetta. Monet asiakkaista korostivat, että kyseisen mittauksen voisi toteuttaa heidän tiimeissään esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa kehityksen seuraamiseksi. Palvelun purku-dialogi koettiin sopivan erityisen hyvin virkistys- ja kehittämispäivien aktiviteetiksi.

Systemisten kyvykkyyksien mallintaminen teemojen avulla on asiakkaiden palautteen perusteella helpottanut aiheeseen perehtymistä ja syventymistä. Kyseilyn väittämät ja teemat ovat koettu hyvin arkisiksi ja helposti ymmärrettäviksi, jonka myötä systeemisyys ei asiakkaiden palautteen perusteella tunnu niin hankalasti lähestyttävältä ja vieroksuttavalta aiheelta, kuin mitä se mahdollisesti ennen palvelua on ollut. Asiakkaat korostavat palautteissa, että palvelu on herättänyt tiimien jäsenissä vahvoja tunnetiloja, kuten innostuneisuutta ja toiveikkuutta.

Asiakastutkimuksen seurauksena voidaan todeta, että opinnäytetyössä kehitetty palvelu edesauttaa toimeksiantajan palvelulupausten syntymistä. Palautteista voidaan todeta jo aikaisemmin tässä luvussa esitettyjen palvelulupausten kahden ensimmäisen kohdan olleen positiivisesti edustettuina. Johtopäätöksenä voidaan siis myös todeta, että palveluiden arvo ja palvelulupaukset välittyvät asiakkaille.

6.3 Kehitysehdotukset

Palvelun ja työkalun kehittämistä varten johtopäätöksissä esitetään kehitysehdotuksia pohjautuen asiakkaiden palautteisiin. Palautteista korostuu raportin visuaalisuuden puute. Systemisten kyvykkyyksien visuaalisemmalla mallintamisella pystyttäisiin vaikuttamaan asiakaskokemukseen. Asiakkaiden puheenvuoroista korostui, että visuaalinen mallintaminen parantaisi systemisten kyvykkyyksien muisti- ja tunnejälkeä. Visuaalinen mallinnus innostaisi pitämään raporttia fyysisesti näkyvillä, esimerkiksi toimistoilla tai kahvihuoneessa.

Tulosten raportoinnissa on asiakkaiden mukaan kehitettävää. Vaikka numeraalisen arvioinnin lisäksi systemisen kyvykkyyden teemaan on sisällytetty sanallinen arviointi, sen tulisi asiakkaiden näkökulmasta olla konkreettisempi. Konkreettisuus asiakkaiden perspektiivistä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että raportissa osoitettaisiin, millaisina ilmiöinä esimerkiksi ”erinomaisella” tai ”hyvällä” tasolla oleva systeminen kyvykkyys ilmenisi. Tällä voitaisiin korvata yksittäisen systemisen

kyvykkyyden teeman esittely kertomalla sen sijaan, mitä tarkoittaa tässä teemassa ”erinomaisella” tai ”hyvällä” tasolla oleminen. Näin ollen raportista tulisi myös yksilöllisempi. Asiakkaat kertoivat, että ilmiöiden kautta esitettyyn sanalliseen arviointiin on helpompaa samaistua, kuin numeraaliseen keskiarvoon.

7 POHDINTA

Pohdinnassa kokoan yhteen opinnäytetyöprosessin ja siihen liittyvät henkilökohtaiset ajatukset. Pohdinta keskittyy opinnäytetyöprosessiin, omiin kokemuksiin sekä työn ajankohtaisuuteen. Pohdinnassa esitän myös omia ajatuksia työn jatkokehittämiselle.

Toimeksiantajana toiminut VVHP ja kumppanit Oy oli entuudestaan minulle tuttu yritys ja olen tehnyt yhteistyötä perustajajäsenten kanssa jo ennen kyseisen yrityksen perustamista. Opinnäytetyön aihe valikoitui omien mielenkiintojeni ja intohimojeni mukaan. Toimeksiantajan haaste löytyi onnekkaan sattuman, jopa kehkeytyvyyttä ilmentäneiden tapahtuma- ja keskusteluketjujen kautta. Motivaationi suorittaa työ erinomaisella tasolla ja laadukkaasti pysyi koko opinnäytetyöprosessin ajan korkealla. Tämä koski toimeksiantajan lisäksi myös kaikkia asiakkaita ja muita opinnäytetyöprosessiin kuuluneita henkilöitä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajalle tiimin tai organisaation systeemisistä kyvykkyyksiä mittaava ja mallintava työkalu sekä työkalua tukeva palvelupolku. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa valmis lopputuotos tukemaan toimeksiantajan valmennuspalveluita sekä syventää ymmärrystä systeemisyyteen liittyvistä teemoista. Koen onnistuneeni tavoitteessa, sillä lopputuotoksen avulla toimeksiantaja on onnistunut myymään valmennuspalveluitaan opinnäytetyöprosessin ohella sekä toimeksiantaja on pystynyt kehittämään valmennuspalveluidensa sisältöään tässä opinnäytetyössä esitettyjen systeemisten kyvykkyyksien teemojen mukaisesti. Konkreettisen työkalun lisäksi sitä tukeva palvelupolku on tavoitteissa onnistumista lisäävä osakokonaisuus. Uskon, että opinnäytetyö on lisännyt toimeksiantajan mahdollisuuksia toteuttaa palvelulupauksensa.

Opinnäytetyössä pyrittiin käyttämään mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti erilaisia lähteitä. Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta on valtavasti, sillä kuten opinnäytetyössäkin on tullut esille, systeemisyyden on vuorovaikutuksellinen ja luonnollinen ilmiö. Muun muassa kulttuuri, tiimityöskentely, dialogi, vuorovaikutus, johtaminen, tunneäly ovat kaikki systeemisyyteen liittyviä teemoja. Kuitenkin systeemisyyden käsitteillä olevaa aineistoa on huomattavasti rajallisemmin. Kotimaista kirjallisuutta on yllättävän vähän, ja suurin osa siitä pohjautuu Esa Saarisen ja

Raimo P. Hämäläisen kehittämään Systeemiäly-hankkeeseen. Kotimaisen aineiston niukkuuden vuoksi työssä pyrittiin käyttämään mahdollisimman paljon kansainvälisiä ja vertaisarvioituja tieteellisiä tekstejä ja oppivan organisaation teoriaan liittyviä urauurtavia teoksia. Kansainvälisen tekstin termistö ja tieteellisyys teki aineistosta erittäin vaikealukuista, mikä toisaalta oli myös erittäin opettavaista ja työn laadun kannalta antoisaa.

Systeemisyttä käsittelevissä aineistoissa on monesti samat lähtökohdat. Maailma muuttuu yhä kompleksisemmaksi, sillä ihmiset pystyvät muuttuvassa maailmassa luomaan ja jakamaan yhä nopeammin informaatiota sekä tuottamaan ja jakamaan palveluita globaalisti, vaikka kotisohvalta. Tästä syystä tärkeää on osata havainnoida ja tunnistaa kokonaisuuksia sekä myös vaikuttaa niihin. Tulevaisuudessa yhteistyötaidot korostuvat entisestään, joka näkyy systeemisyttä käsittelevässä aineistossa. Opinnäytetyössä toteutettu asiakastutkimus vahvisti käsitystäni siitä, että Suomen liiketoimintakentällä on vahva yhteistyölähtöisyys ja usko siihen, että toisia auttamalla voidaan itseasiassa kehittää omaakin toimintaa eteenpäin.

Toimeksiantajalle jatkokehitysideoina nostaisin tekoälyn ja automatisaation hyödyntämisen tulosten käsittelyssä. Tekoäly oli opinnäytetyöprosessia aloittaessa vasta hyvin varhaisessa murrosvaiheessa, joten se rajattiin suosiolla pois, vaikka mielenkiintoista olisi ollut käsitellä tekoälyn integroimista osana systeemisten kyvykkyyksien mittaamisen ja mallintamisen työkalua. Lisäksi visuaalisuuden painottaminen raportin kehitystyössä on arvokas kehityskohde. Toimeksiantaja voisi myös kokeilla ”kylmäkontaktointia” ulkoistetun myynnin avulla. Näin ollen kehitetty työkalu pääsisi testiin sellaisissakin tiimeissä ja organisaatioissa, joihin toimeksiantaja ei ole vielä ennalta luonut vahvaa tunnesidettä tai verkostoa.

Onnistuin mielestäni hyvin luomaan käyttövalmiin ja arvoa tuottavan palvelupolun tukemaan kehitettyä työkalua. Koen vuorovaikuttaneeni hyvin toimeksiantajan sekä kaikkien sidosryhmien kanssa, joka teki opinnäytetyöprosessista sujuvan. Erityisesti tyytyväinen olen myös teoreettiseen viitekehykseen, sillä onnistuin kiteyttämään laajasti eri lähteistä selkeän kokonaisuuden. Merkittävämpänä kehityskohtana näen opinnäytetyöprosessin suunnitelmassa ja aikataulutuksessa py-

symisen. Opinnäytetyöprosessi opetti minulle eniten akateemisen tekstin suunnittelusta, kirjoittamisesta ja hallitsemisesta. Sain myös omaa sydäntäni lähellä olevan aiheen äärellä hyvän syyn syventyä systeemisyyden akateemisiin lähteisiin. Opinnäytetyöstä on varmasti hyötyä toimeksiantajalle, mutta myös itselleni tulevaisuudessa. Uskon tästä opinnäytetyöstä olevan myös hyötyä systeemisyydestä tai palvelumuotoilun prosessista ja käytännön esimerkeistä kiinnostuneille.

LÄHTEET

Bergqvist, J.T. 2005. Teollinen tulevaisuutemme – systeeminen hahmotus. Teoksessa: Hämäläinen R., Saarinen, E. (toim.) *Systemiäly 2005*. Helsinki: Helsinki University of Technology.

Birney, A. 2017. What are the capabilities we need for system change?. School of System Change 25.8.2017. Viitattu 22.11.2023. <https://medium.com/school-of-system-change/what-are-the-capabilities-we-need-for-system-change-cba2047a4ffb>

Brown, T. 2009. *Change by Design. How design thinking transforms organizations and inspires innovations*. 1.painos. New York: HarperCollins Publishers.

Carli, A. 2015. The 7 Skills Of Systemic Intelligence. LinkedIn 24.11.2015. Viitattu 22.11.2023. <https://www.linkedin.com/pulse/7-skills-systemic-intelligence-alessandro/>

Colchester. J. 2019. Viheliäisten ongelmien ratkaiseminen systeemiajattelulla. Sitra 23.8.2019. Viitattu 11.10.2023. <https://www.sitra.fi/blogit/viheliasiset-ongelmat-systeemiajattelu/>

Design Council. n.d. The Double Diamond. Verkkosivu. Viitattu 23.10.2023. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>

Fischer, M. 2004. *Systems Intelligence in Business Organisations*. Teoksessa: Hämäläinen, R., Saarinen, E. (toim.) *Systems Intelligence – Discovering a hidden competence in human action and organizational life*. Helsinki: Helsinki University of Technology.

Fischer, M. 2006. Positiivisten tunteiden ja asenteiden vaikutus vuorovaikutussuhteissamme. Teoksessa: Hämäläinen, R., Saarinen, E. (toim.) *Systemiäly 2006*. Helsinki: Helsinki University of Technology.

Forssén, M-K., Kuusela, S. 2021. Luottamuskulttuuri. Työyhteisön voimavara. Helsinki: Value Books.

Handolin, V-V. 2005. Työyhteisöjen systeemiäly ja supertuottavuus. Teoksessa: Härmäläinen R., Saarinen, E. (toim.) Systeemiäly 2005. Helsinki: Helsinki University of Technology.

Heinonen, O-P. 2021. Eletään ihmisiksi. Yhteisöllistä viisautta etsimässä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Härmäläinen, R., Saarinen, E. (toim.) 2005. Systeemiäly 2005. Helsinki: Helsinki University of Technology.

Ketamo, H., Ollila, J., Paaso, L. 2022. Miten huomata yhä moninaisempaa osaamista? Sitra helmikuu 2022. Viitattu 22.10.2023.

<https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/02/sitra<-miten-huomata-yha-moninai-sempaa-osaamista.pdf>

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä. Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. 2.painos. Liettua: Alma Talent.

Korpi, R., Tanhua, P. 2007. Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena. 3.painos. Jyväskylä: Gummerus.

Koski, J. 2001. Luova hierre. Näkökulmia yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden luovuuteen. Jyväskylä: Gummerus.

Kouzes, J., Posner, B. 1995. The Leadership Challenge. How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations. 2.painos. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Kulovesi, J. 2006. Systeemiälyn psykologiaa. Teoksessa: Hämäläinen R., Saarinen, E. (toim.) Systeemiäly 2006. Helsinki: Helsinki University of Technology.

Lahdenperä, E. 2006. Systeemiäly ja rakennettu ympäristö. Teoksessa: Hämäläinen R., Saarinen, E. (toim.) Systeemiäly 2006. Helsinki: Helsinki University of Technology.

Lencioni, P. 2002. Viisi toimintahäiriötä tiimissä. Tarina johtajuudesta. Suom. Sevón. M. 2014. Hämeenlinna: Päivä osakeyhtiö.

Luoma, J. 2006. Inhimilliset systeemit ja systeemiäly: matemaattinen hahmotus. Teoksessa: Hämäläinen R., Saarinen, E. (toim.) Systeemiäly 2006. Helsinki: Helsinki University of Technology.

Lyytimäki, J., Rotko, P. 2004. Systeemiälykäs kysely osallistuvassa ympäristösuunnittelussa. Teoksessa: Hämäläinen R., Saarinen, E. (toim.) Systeemiäly. Näkökulmia vuorovaikutuksen ja kokonaisuuksien hallintaan. Helsinki: Helsinki University of Technology.

Malmelin, N. 2023. Avoimuus uudelle. Tulevaisuuden avaintaito. E-kirja. Storytel. Viitattu 12.10.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.storytel.com/fi/books/avoimuus-uudelle-tulevaisuuden-avaintaito-2077291>

Martela, M. 2005. Systeemiälyni. Teoksessa: Hämäläinen R., Saarinen, E. (toim.) Systeemiäly 2005. Helsinki: Helsinki University of Technology.

Meadows, D. 2008. Thinking in Systems. 1.painos. Vermont: Chelsea Green.

Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2.painos. Tampere: Tammerprint.

Paju, S. 2019. Strategian jalkauttaminen on vanhanaikaista. Valitse emergentti strategia. Filosofian Akatemia 30.4.2019. Viitattu 15.10.2023. <https://filosofia-nakatemia.fi/blogi/strategian-jalkauttaminen-on-vanhanaikaista-valitse-emergentti-strategia/>

Penin, L. 2018. An introduction to service design. Designing the invisible. New York: Bloomsbury Publishing.

Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. E-kirja. Storytel. Vaatii käyttöikeuden. <https://www.storytel.com/fi/books/luottamus-105518>

Pöyhönen, P., Santavuori, H., Mustonen, S. 2023. Asiakastutkimus. Perusteet ja käytännöt. E-kirja. Alma Talent bisneskirjasto. Viitattu 19.10.2023. Vaatii käyttöikeuden. <https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/IAGBIXETEB>

Ryan, A. 2014. A framework for systemic design. Formakademisk.org 7 (4). Viitattu 22.11.2023. <https://journals.oslomet.no/index.php/formakademisk/article/view/787/1109>

Saarinen, E., Hämäläinen R., Handolin, V-V. 2004. Systeemiäly vastaan systeemi-diktatuuri. 50 kiteytystä. Teoksessa: Hämäläinen R., Saarinen, E. (toim.) Systeemiäly. Näkökulmia vuorovaikutuksen ja kokonaisuuksien hallintaan. Helsinki: Helsinki University of Technology.

Saarinen, E., Hämäläinen, R. 2013. Johdanto. Teoksessa: Wahlström, B., Ollus, M. (toim.) Systeemit teoria ennen ja nyt. Systeemit muuttuvassa maailmassa. Systeemianalyysin laboratorio 13.-14.5.2013. Viitattu 14.10.2023. <http://systemsintelligence.aalto.fi/publications/rwah14b.pdf>

Saarinen, E., Lonka, K. 2000. Muodonmuutos. Porvoo: WSOY.

Salonen, A., Salonen, E. 2023. Systeeminen ymmärrys. Avain kestävään tulevaisuuteen. Teoksessa: Uusikylä, P. Jalonen, H. (toim.) Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? E-kirja. Storytel. Viitattu 13.10.2023.

Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.storytel.com/fi/books/epavarmuuden-aika-kuinka-ymmartaa-systeemista-muutosta-2049330>

Salonen, E. 2020. Johda Energiaa. Kohti uusiutuvaa organisaatiota. E-kirja. Storytel. Viitattu 11.10.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.storytel.com/fi/books/johda-energiaa-kohti-uusiutuvaa-organisaatiota-1156123>

Salonen, E. Varatuomari. 2023. Puhelinhaastattelu 16.10.2023.

Salonen, J. 2004. Systeemiälykkyyttä työnohjauksella. Teoksessa: Hämäläinen R., Saarinen, E. (toim.) Systeemiäly. Näkökulmia vuorovaikutuksen ja kokonaisuuksien hallintaan. Helsinki: Helsinki University of Technology.

Sarasvuo, J. 2023. Järkevyys ei suojaa typeryydeltä. Podcast-tallenne. Spotify. Julkaistu 11.10.2023. Viitattu 15.10.2023. <https://open.spotify.com/episode/0IX-kxSpKnZwbeblgLtuyBV?si=ffd5d67227a54872>

Scharmer, C. 2009. Theory U. Leading from the future as it emerges. 1.painos. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization. 1.painos. New York: Doubleday Publishing Group.

Skyttner, L. 2001. General Systems Theory. Ideas & Applications. E-kirja. EBSCO eBooks, Academic collection. Vaatii käyttöoikeuden.

Smith, M., Stacey, R. 1997. Governance and Cooperative Networks. An Adaptive Systems Perspective. New York: Elsevier Science Inc.

TAMK. n.d. Opinnäytetyö. Ohje opiskelijalle, TAMK. Verkkosivu. Viitattu 22.10.2023. <https://www.tuni.fi/fi/opiskelijan-opas/kasikirja/tamk/opiskelu-0/opinnaytetyot/opinnaytetyo-ohje-opiskelijalle-tamk>

- Tietoarkisto. n.d. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 22.10.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylo-make/laatiminen/>
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. n.d. Pseudonymisoidut ja anonymisoidut tiedot. Verkkosivu. Viitattu 25.10.2023. <https://tietosuoja.fi/pseudonymisointi-anonymisointi>
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. 3.painos. Helsinki: Talentum Pro.
- Törmänen, J. 2021. Systems Intelligence. Measurement and Modelling. Aalto University publication series 105/2021. Viitattu 19.11.2023. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/109516/isbn9789526404684.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Uhl-Bien, M., Arena, M. 2017. Complexity leadership. Enabling people and organizations for adaptability. Organizational Dynamics (46) 9–20. Viitattu 15.10.2023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261616301590?via%3Dihub>
- Ulrich, D. 2021. Father of Modern HR Dave Ulrich on talent strategies in hybrid workplace. SightsIn Plus 21.9.2021. Viitattu 15.10.2023. <https://sightsin-plus.com/interview/thought/father-of-modern-hr-dave-ulrich-on-talent-strategies-in-hybrid-workplace/>
- Varney, S. 2021. Leadership in Complexity and Change. For a World in Constant Motion. E-kirja. EBSCOhost Ebooks. Vaatii käyttöoikeuden.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.
- Vilka, H. Tutki ja kehitä. 2021. 5.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkä, H., Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vuori, J. (toim.) n.d. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Laadullinen sisällönanalyysi. Viitattu 22.10.2023. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

VVHP ja kumppanit Oy. 2023. Palvelulupaus. Sähköpostiviesti 15.10.2023.

World Economic Forum. 2023. Future of Jobs Report 2023. Viitattu 19.10.2023.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

LIITTEET

Liite 1. Systeemisten kyvykkyyksien kyselyn pilottiversion väittämät

1. Luomme laajan ja moniulotteisen kokonaiskuvan tilanteista
2. Näemme erilaisia mahdollisuuksia edetä
3. Tunnistamme erilaisten vuorovaikutussuhteiden merkityksen kokonaisuuteen
4. Ihmiset aistivat toisten tunnetiloja
5. Ihmiset tunnistavat, miten heidän vuorovaikutuksensa vaikuttaa muihin
6. Annamme tilaa toistemme ajatuksille
7. Ihmiset kiinnittävät huomiota siihen, miten heidän ajattelunsa vaikuttaa toisiin
8. Ihmiset tuovat keskusteluun ajatuksia, vaikka eivät ole niistä itsekään varmoja
9. Ihmiset tuovat omia haasteitaan yhdessä pohdittavaksi
10. Yhteisen pohdinnan seurauksena syntyy uusia tapoja edetä
11. Ihmiset eivät selittele virheitään tai vastuualueellaan olevia ongelmia
12. Ihmiset tuovat toisissa esiin heidän parhaat puolensa
13. Ihmiset tarttuvat toimeen muuttaakseen asioita, jotka eivät toimi
14. Ihmiset tunnistavat oman mahdollisuutensa vaikuttaa kokonaisuuteen
15. Vuorovaikutus ja yhdessä ajattelu auttaa meitä yhteisen suunnan löytymisessä
16. Etsimme vaihtoehtoisia tai kokonaan uusia lähestymistapoja asioihin
17. Pyydämme apua ja autamme toisiamme
18. Spontaanit keskustelut auttavat meitä onnistumaan oppimista vaativissa tilanteissa
19. Koemme moninaiset tulkinnat tilanteista enemmän hyödyllisinä kuin haitallisina
20. Osaamistamme kehittää aktiivinen yhdessä asioiden pohtiminen ja tekeminen
21. Ymmärrämme, mistä organisaatioomme tulee energiaa ja mikä sitä vie
22. Unelmoimme yhdessä
23. Meillä pyydetään tai kutsutaan toisia mukaan yhteiseen tekemiseen
24. Innostumme yhdessä kehittämisestä
25. Voimaannumme arjen onnistumisista

Liite 2. Systeemisiä kyvykkyksiä mittaava kyselytutkimus

1 (8)

Systeemisten kyvykkyksien mittaus

Tällä testillä testataan tiiminne systeemisten kyvykkyksien eli kokonaisuuksissa ja vuorovaikutuksissa onnistumisen taitoja. Testi on osa TAMKin yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelman opiskelijan opinnäytetyötä.

Testiin vastataan anonymisti, eli yksittäisiä vastaajia ei voida eikä ole tarkoitus tunnistaa. Emme käsittele henkilötietoja. Kyselyn lopussa on mahdollisuus vastata **vapaaehtoisin** kysymyksiin, jotka voivat helpottaa tulosten hyödynnettävyyttä organisaatiossanne.

Vastauksia käytetään opinnäytetyössä, jonka tarkoituksena on kehittää VVHP ja kumppanit Oy:lle systeemisiä kyvykkyksiä mallintava palvelukokonaisuus. Tuloksista saatte teidän organisaatiollenne raportin, jonka avulla toimintaa voidaan kehittää.

Jotta testi palvelisi teitä parhaiten, on hyvä pitää mielessä seuraavat ohjeistukset:

1. Käytä vastaamiseen tarvitsemasi aika. Ei ole siis mitään kiirettä, tämä ei ole suoritus.
2. Vastaamisessa on hyvä pohtia asioita kokonaisuuden kannalta. Ajankohtaisuus on varmasti läsnä vastauksissa, siitä huolimatta vastauksissa on syytä hyödyntää hieman pidemmän aikavälin tapahtumia ja keskusteluita, kuin vain tämän päivän.
3. Vastaa väittämiin rehellisesti oman näkemyksen mukaisesti.

Kiitoksia jo tässä vaiheessa ajastanne. Seuraavaksi voitte hypätä suoraan kyselyn pariin.

Lisätietoja tutkimuksesta ja opinnäytetyöstä:

[Redacted text]

[Redacted text]



* Pakollinen kysymys

Luomme laajan ja monipuolisen kokonaiskuvan tilanteista *

1 2 3 4 5 6

Vahvasti eri mieltä Vahvasti samaa mieltä

Näemme erilaisia mahdollisuuksia edetä *

1 2 3 4 5 6

Vahvasti eri mieltä Vahvasti samaa mieltä

Esitämme kysymyksiä ymmärtääksemme asioita tai ilmiöitä paremmin *

1 2 3 4 5 6

Vahvasti eri mieltä Vahvasti samaa mieltä

Ihmiset aistivat toisten tunnetiloja *

	1	2	3	4	5	6	
Vahvasti eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vahvasti samaa mieltä

Ihmiset tunnistavat, miten heidän vuorovaikutuksensa vaikuttaa muihin *

	1	2	3	4	5	6	
Vahvasti eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vahvasti samaa mieltä

Annamme tilaa toistemme ajatuksille *

	1	2	3	4	5	6	
Vahvasti eri mieltä	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vahvasti samaa mieltä

Ihmiset ottavat vastuuta oman ajattelunsa vaikutuksesta toisiin *

	1	2	3	4	5	6	
Vahvasti eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vahvasti samaa mieltä

Ihmiset tuovat keskusteluun ajatuksia, vaikka eivät ole niistä itsekään varmoja *

	1	2	3	4	5	6	
Vahvasti eri mieltä	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vahvasti samaa mieltä

Ihmiset tuovat omia haasteitaan yhdessä pohdittavaksi *

	1	2	3	4	5	6	
Vahvasti eri mieltä	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vahvasti samaa mieltä

Yhteisen keskustelun seurauksena syntyy usein luovia ideoita *

	1	2	3	4	5	6	
Vahvasti eri mieltä	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vahvasti samaa mieltä

Ihmiset priorisoivat yhteisen edun oman edun edelle *

1 2 3 4 5 6

Vahvasti eri mieltä Vahvasti samaa mieltä

Ihmiset edesauttavat toiminnallaan toistensa onnistumista *

1 2 3 4 5 6

Vahvasti eri mieltä Vahvasti samaa mieltä

Ympäristössämme on toistuvia negatiivisia asioita tai ilmiöitä *

1 2 3 4 5 6

Vahvasti eri mieltä Vahvasti samaa mieltä

Ihmiset käyttävät omaa mahdollisuuttaan vaikuttaa kokonaisuuteen *

1 2 3 4 5 6

Vahvasti eri mieltä Vahvasti samaa mieltä

Ihmiset tuovat toisissa esiin heidän parhaat puolensa *

1 2 3 4 5 6

Vahvasti eri mieltä Vahvasti samaa mieltä

Ihmiset tarttuvat toimeen muuttaakseen asioita, jotka eivät toimi *

1 2 3 4 5 6

Vahvasti eri mieltä Vahvasti samaa mieltä

Ihmiset ottavan vastuun virheistään, eivätkä selittele niitä *

1 2 3 4 5 6

Vahvasti eri mieltä Vahvasti samaa mieltä

Vuorovaikutus ja yhdessä ajattelu auttavat meitä yhteisen suunnan löytymisessä *

1 2 3 4 5 6

Vahvasti eri mieltä Vahvasti samaa mieltä

Etsimme vaihtoehtoisia tai kokonaan uusia lähestymistapoja asioihin *

1 2 3 4 5 6

Vahvasti eri mieltä Vahvasti samaa mieltä

Pyydämme apua ja autamme toisiamme *

1 2 3 4 5 6

Vahvasti eri mieltä Vahvasti samaa mieltä

Yhdessä oppiminen näkyy toiminnassamme *

1 2 3 4 5 6

Vahvasti eri mieltä Vahvasti samaa mieltä

Koemme erilaiset tulkinnat tilanteista enemmän hyödyllisinä kuin haitallisina *

1 2 3 4 5 6

Vahvasti eri mieltä Vahvasti samaa mieltä

Meillä suhtaudutaan positiivisesti uusiin ideoihin *

1 2 3 4 5 6

Vahvasti eri mieltä Vahvasti samaa mieltä

Ymmärrämme, mistä organisaatioomme tulee energiaa ja mikä sitä vie *

1 2 3 4 5 6

Vahvasti eri mieltä Vahvasti samaa mieltä

Unelmoimme yhdessä *

	1	2	3	4	5	6	
Vahvasti eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vahvasti samaa mieltä

Innostumme usein *

	1	2	3	4	5	6	
Vahvasti eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vahvasti samaa mieltä

Juhlimme arjen onnistumisia *

	1	2	3	4	5	6	
Vahvasti eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vahvasti samaa mieltä

Pidämme yllä hyvää energiaa epävarmoissakin tilanteissa *

	1	2	3	4	5	6	
Vahvasti eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vahvasti samaa mieltä

Voimme luottaa toistemme osaamiseen *

	1	2	3	4	5	6	
Vahvasti eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vahvasti samaa mieltä

Pystymme keskustelemaan vaikeista aiheista *

	1	2	3	4	5	6	
Vahvasti eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vahvasti samaa mieltä

Suhtaudumme ja käytäydymme toisiamme kohtaan hyvántahtoisesti *

	1	2	3	4	5	6	
Vahvasti eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vahvasti samaa mieltä

Meillä annetaan ja vastaanotetaan spontaania palautetta *

1 2 3 4 5 6

Vahvasti eri mieltä

Vahvasti samaa mieltä

Meillä johtaminen on johdonmukaista *

1 2 3 4 5 6

Vahvasti eri mieltä

Vahvasti samaa mieltä

Seuraava

Tyhjennä lomake

Systemisten kyvykkyyksien mittaus



Vapaaehtoiset tiedot

Tässä osiossa on mahdollisuus vastata **vapaaehtoisiin** kysymyksiin, jotka voivat helpottaa tulosten hyödynnettävyyttä organisaatiossanne.

Roolini/vastuualueeni/tehtäväni organisaatiossa


Oma vastauksesi _____

Kuinka mones vuosi tämä on organisaatiossani?

Oma vastauksesi _____

[Takaisin](#) [Seuraava](#) [Tyhjennä lomake](#)

Systemisten kyvykkyyksien mittaus



Heräsikö jotain ajatuksia? Jäikö joku asia sanoittamatta? Haluatko antaa palautetta?
Kerro halutessasi alle :)

Kiitoksia osallistumisesta!

Vapaa sana

Oma vastauksesi _____

[Takaisin](#) [Lähetä](#) [Tyhjennä lomake](#)

Liite 3. Työkalun pilottiversion ydinpalaute

- *"Kysely oli laaja ja hyvin mietitty 😊"*
- *"Ajatuksia tiimin sisäisestä ymmärryksestä ja muiden ajatusten ja tunteiden lukemisesta."*
- *"Kysymykset olivat kattavia ja helppo ymmärtää."*
- *"Sai miettimään omaa käyttäytymistä tilanteissa, sekä mietin omia ajatuksia mitä käyn läpi tietyissä tilanteissa."*
- *"Auttoi refleктоimaan kokonaisvaltaisemmin tiimimme matkaa."*
- *"Osa kysymyksistä oli vähän liian ympäröityä. Olisi ehkä selkeämpää, jos konkreettisemmat kysymykset tulevat ensin."*
- *"Kysymykset olivat ajankohtaisia, sellaisia mitä ei normaalisti tule mietittyä."*
- *"Todella hyvät kysymykset ja laajalti asioita. Ehkä enemmän olisi voinut olla "negatiivis" sävytteisiä kysymyksiä. Mutta kysymykset eivät toistaneet toisiaan joten se oli hyvä! 👍"*
- *"Olisi saanut olla räväkämpää kysymyksiä"*
- *"Todella hyvä kysely! Hyviä, sekä ajatuksia herättäviä kysymyksiä. Tajusin kyselyssä, että tiimimme kaipaa vielä paljon tiimi oppimista!"*
- *"Sai todella ajattelemaan pintaa syvemmälle ja pohdin samalla sitä miten tietyt kysymykset voisivat ottaa puheenaiheeksi tiimimme kesken"*
- *"Rupesin miettimään enemmän meidän yrityskulttuuria ja mitkä asiat vaikuttavat siihen sekä sitä, miten kohtelemme toisiamme."*
- *"Kysymykset ainakin itsessäni herätti mietteitä siinä, miten eri osa-alueilla tiimi toimii. Tuli myös selkeitä muistoja eri tilanteista, jossa on huomannut tiimin toimintatapoja. Mielestäni kysely on todella hyvin laadittu ja kun se herättää ajattelemaan, siinä on mielestäni onnistuttu!"*
- *"Piti käyttää aikaa ymmärtääkseen ja enemmän sisäistääkseen kysymyksen tarkoituksen. Herätti itseä myös tutkiskelemaan näitä asioita. Kiitos!"*
- *"Selkeä kysely, kysymykset muotoiltu hyvin niin että herätti ajattelemaan"*
- *"Hyvä kysely! Näitä organisaatioissa pitäisi pohtia useammin ja enemmän!"*

Liite 4. Systemisten kyvykkyyksien raportti

Systemisten kyvykkyyksien kyselyn palaute, ASIAKAS X, pvm xx.xx.xxxx.

<p>Valppaus (systeminen havaintokyky)</p> <p>Systeminen havainnointikyky tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on kyky ja halua luoda monipuolisia kokonaiskuvia erilaisista kompleksisistä tilanteista. Erinomaisella tasolla organisaatio pystyy havainnoimaan selkeämmin ympäristöään, ja luomaan parempaa tilannekuvaa.</p> <p>Erittäin hyvä (4,1) (kaikissa asteikko 1-6)</p>	<p>Väittämät</p> <p>Luomme laajan ja monipuolisen kokonaiskuvan tilanteista. Näemme erilaisia mahdollisuuksia edetä. Esitämme kysymyksiä ymmärtääksemme asioita tai ilmiöitä paremmin. Ihmiset aistivat toisten tunnetiloja. Ihmiset tunnistavat, miten heidän vuorovaikutuksensa vaikuttaa muihin.</p>
<p>Systemiajattelu</p> <p>Systemiajattelulla tarkoitetaan oppia, jonka myötä voidaan hahmottaa vuorovaikutuksellisia dynaamisia kytköksiä, niiden luonnetta sekä vaikutusta kokonaisuuteen. Systemiajattelun kulmakivenä on kokonaisuusien hahmottaminen irrallaan itsestään sekä itsensä hahmottaminen kokonaisuudessa.</p> <p>Erittäin hyvä (4,1)</p>	<p>Annamme tilaa toistemme ajatuksille. Ihmiset ottavat vastuuta oman ajattelunsa vaikutuksesta toisiin. Ihmiset tuovat keskusteluun ajatuksia, vaikka eivät ole niistä itsekään varmoja. Ihmiset tuovat omia haasteitaan yhdessä pohdittavaksi. Yhteisen keskustelun seurauksena syntyy usein luovia ideoita Ihmiset priorisoivat yhteisen edun oman edulle. Ihmiset edesauttavat toiminnallaan toistensa onnistumista.</p>
<p>Navigointi</p> <p>Navigointi kuvaa organisaation kyvykkyyttä hyödyntää olemassa olevia tietoja ja taitoja tarvittavan muutoksen toimeenpanemiseksi. Erinomaisella tasolla epäkohtiin ei pelkästään puututa, vaan tartutaan toimiin, ihmiset proaktiivisesti luovat yhteistä hyvää omalla toiminnallaan sekä pystyvät näkemään vaihtoehtoja ja toimimaan tilanteissa, jossa ei ole varmaa tietoa saatavilla.</p> <p>Erittäin hyvä (4,1)</p>	<p>Ympäristössämme on toistuvia negatiivisia asioita tai ilmiöitä. Ihmiset käyttävät omaa mahdollisuuttaan vaikuttaa kokonaisuuteen. Ihmiset tuovat toisissa esiin heidän parhaat puolensa. Ihmiset tarttuvat toimeen muuttaakseen asioita, jotka eivät toimi. Ihmiset ottavat vastuun virheistään, eivätkä selittele niitä. Vuorovaikutus ja yhdessä ajattelu auttavat meitä yhteisen suunnan löytymisessä.</p>
<p>Kehkeytyvä oppiminen</p> <p>Kehkeytyvä oppimisella tarkoitetaan organisaation kyvykkyyttä luoda uusia mahdollisuuksia irtaantumalla perinteisistä malleista ja toimintatavoista. Yhdessä oppiminen alkaa siitä, kun aloitamme olettamuksia purkavan dialogin ja päädyimme ajattelemaan asioita yhdessä.</p> <p>Erittäin hyvä (4,1)</p>	<p>Etsimme vaihtoehtoisia tai kokonaan uusia lähestymistapoja asioihin. Pyydämme apua ja autamme toisiamme. Yhdessä oppiminen näkyy toiminnassamme. Koemme erilaiset tulokset tilanteista enemmän hyödyllisinä kuin haitallisina. Meillä suhtaudutaan positiivisesti uusiin ideoihin.</p>
<p>Muutosenergia</p> <p>Vuorovaikutus on energiaa ja siksi energian johtaminen on systemisessä muutoksessa erityisen olennaista. Jokainen yksilö vaikuttaa omalla toiminnallaan kokonaisenergian muodostumiseen. Supertuottavuuden ilmiöt lähtevät liikkeelle pienten positiivisten vuorovaikutusten kertautumisella, joilla on suuri vaikutus energiatasoihin ja innovatiivisuuteen.</p> <p>Erittäin hyvä (4,1)</p>	<p>Ymmärrämme, mistä organisaatioomme tulee energiaa ja mikä sitä vie. Unelmoimme yhdessä. Innostumme usein. Juhlimme arjen onnistumisia. Pidämme yllä hyvää energiaa epävarmoissakin tilanteissa.</p>
<p>Perusturva ja luottamus</p> <p>Perusturvan ja luottamuksen tunne vahvistavat kykyä ajatella, tehdä yhteistyötä ja toimia muuttuvissa, kompleksisissa ja epävarmoissa tilanteissa.</p> <p>Erittäin hyvä (4,1)</p>	<p>Voimme luottaa toistemme osaamiseen. Pystymme keskustelemaan vaikeista aiheista. Suhtaudumme ja käytäydymme toisiamme kohtaan hyväntahtoisesti. Meillä annetaan ja vastaanotetaan spontaania palautetta. Meillä johtaminen on johdonmukaista.</p>