



OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIEDEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# YHTEISKEHITTÄMINEN TIIMISSÄ

Palvelumallin rakentaminen ammatillisessa oppilaitoksessa

Case OSAO

TEKIJÄ:

Leena-Kaisa Isotalo

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tutkimuksen tarve .....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	8
1.3	Tutkimuksen vaiheet .....	10
2	OSAON TYÖELÄMÄYHTEISTYÖN TAVOITTEET .....	11
2.2	OSAOn työelämäyhteistyön strategiset tavoitteet .....	12
2.3	Työelämäyhteistyön ja asiakashankinnan kehittäminen OSAOssa .....	13
2.3.1	Työelämä- ja yrityspalveluiden palvelukuvaus .....	14
2.4	Asiakashankinnan prosessin kuvaus uimaratakaaviona .....	16
2.5	Palvelumuotoilun hyödyntäminen OSAOssa .....	16
2.6	Ammatillisen koulutuksen strategia 2030 ja Laatusampo 7 -hanke .....	17
2.7	Jatkuva oppiminen .....	18
3	TIIMITOIMINTA JA SEN MERKITYS ORGANISAATIOLE.....	20
3.1	Tiimi .....	21
3.2	Tiimin oppiminen osana oppivaa organisaatiota .....	22
3.2.1	Tiimiäly .....	25
3.3	Dialogin merkitys oppivassa organisaatiossa .....	26
3.4	Tiedon tuottaminen ja jakaminen organisaatiossa sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta .....	27
3.5	Tuloksellisen tiimityön edellytykset tutkimusten valossa.....	28
3.6	Tiimin kehityksen vaiheet .....	31
4	YHTEISKEHITTÄMINEN.....	33
4.1	Fasilitointi.....	34
4.2	Fasilitoijan rooli.....	35
4.3	Palvelumuotoilu .....	37
4.4	Palveluprosessin kuvaus palvelumallina .....	42
5	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	43
5.1	Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhdistyminen kehittämistehtävässä .....	44
5.2	Fasilitoidut työpajat.....	45
5.3	Palvelumuotoiluprosessin eteneminen .....	46
5.4	Osallistuva havainnointi .....	47
5.5	Kyselytutkimus ja teemahaastattelu .....	48

5.6	Tutkimukseen liittyvät eettiset periaatteet .....	49
6	YHTEISKEHITTÄMISEN TOTEUTUS .....	50
6.1	Oma roolini kehittämistehtävän ja tiimin ohjaajana .....	51
6.2	Kehittämistehtävän käynnistäminen ja tiimin kokoaminen.....	53
6.3	Tiimin toiminnan vaiheet, tiimin toiminnan ja ohjauksen kuvaus .....	54
6.3.1	Fasilitoidut työpajat.....	57
6.4	Teemahaastattelun toteutus .....	89
7	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	91
7.1	Palautekyselyn tulokset .....	91
7.2	Teemahaastattelun tulokset.....	94
7.3	Arvio yhteiskehittämisen toteutumisesta .....	101
7.3.1	Arvio palvelumuotoiluprosessin toteutumisesta ja menetelmän hyödyntämisestä .....	104
7.3.2	Arvio yhteiskehittämisen ohjauksesta .....	106
7.4	Yhteenveto.....	111
8	POHDINTA JA ESITYS JATKOTOIMISTA .....	114
	LÄHTEET .....	118
	LIITE 1: KYSELY TIIMILLE ASIAKKAAN OSAAMISTARPEEN SELVITTÄMISEN NYKYTILASTA LÄHIORGANISAATIOSSA.....	123
	LIITE 2: TYÖSKENTELYSUUNNITELMA 14.8.2020.....	124
	LIITE 3: PÄIVITETTY TYÖSKENTELYSUUNNITELMA 13.11.2020 .....	125
	LIITE 4: PÄIVITETTY TYÖSKENTELYSUUNNITELMA 27.11.2020 .....	126
	LIITE 5: TOIMENPITEET JA TEHTÄVIEN JAKO 18.12.2020 .....	127
	LIITE 6: ASIAKASPALAUTTEEN KYSELYLOMAKE.....	128
	LIITE 7: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO.....	129

## KUVALUETTELO

KUVA 1. Tutkimuksen vaiheet .....	10
KUVA 2. Koulutuskuntayhtymä OSAOn organisaatio (OSAO 2021c)..	11
KUVA 3. Koulutuskuntayhtymä OSAOn strategia 2020-2025 (OSAO 2021e).....	12
KUVA 4. Työelämäasiakkaan palvelun kulku ja yhteistyö asiakkaan kanssa (OSAO 2020a, 2)	14
KUVA 5. Esimerkki uimaratakaaviona esitetyn prosessin tai osaprosessin kuvauksesta (Martinsuo & Blomqvist 2010, 12).	16
KUVA 6. Ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan keskeiset periaatteet (OKM 2019, 20).	17
KUVA 7 Yksilön ja tiimin oppimisen kehät (Senge 1994, 62).....	23
KUVA 8. Oppimisprosessin perusmalli (Sydänmaanlakka 2012, 38, Kolb 1984 mukaan).	24
KUVA 9. Tiimin oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2012, 52) .....	25
KUVA 10. Tiedon tuottamisen spiraalimalli (knowledge spiral) eli SECI- malli (Nonaka ja Takeuchi 1995, 71) .....	28
KUVA 11. SMART-toimintamalli ja viitekehys virtuaalitiimien tukemiseen (Klonek ym. 2021, 3).....	30
KUVA 12. Tiimin suorituskyky (Katzenbach & Smith 1993, 101).	32
KUVA 13. Kuusi fasilitoivaa roolia (Schwarz 2016,15) .....	37
KUVA 14. Muutokseen vastaaminen palvelumuotoilulla (Laitinen 2020, mukaellen Liedtka & Ogilvie 2011) ..	38
KUVA 15. Palvelumuotoilun hyödyt (Törrönen 2019).	39
KUVA 16. Palvelumuotoilun kehittämisoite (Koivisto ym. 2019, 48).	40
KUVA 17. Tuplatimantti-malli (mukaillen Design Council 2019; Kreapal 2021, 20).	40
KUVA 18. Esimerkki service blueprintistä (mukaillen Stickdorn ja Schneider 2011, 206-207).	42
KUVA 19. Tiimin oppimisen kehämäinen eteneminen tässä tutkimuksessa fasilitoiduissa työpajoissa ja toiminnan kautta.....	46
KUVA 20. Yhteiskehittämisen eteneminen tässä tutkimuksessa: Tiimin oppiminen sijoittuu palvelumuotoiluprosessin tuplatimanttimallin vaiheiden sisään .....	47
KUVA 21. Empiirisen vaiheen toteutus .....	50
KUVA 22. Tiimin toiminnan vaiheet ja yhteiskehittämisen eteneminen tässä tutkimuksessa palvelumuotoiluprosessein vaiheiden mukaisesti .....	55
KUVA 23. Tiimiläisten arvio kevään 2020 aikana oppimistaan ja tiimin työskentelystä .....	63
KUVA 24. Tiimiläisten toiveet ja/tai odotukset syksyn 2020 työskentelyä koskien .....	63
KUVA 25. Prosessin eteneminen ja mielialat (Palvelupolkuja Oy 2019).....	73
KUVA 26. Tavoitteeseen pääsemisen edellytykset tiimin jäsenten näkemysten mukaan .....	75
KUVA 27. Tiimin jäsenten arvio tiimin työskentelystä ja omasta työskentelystään tiimissä.....	76
KUVA 28. Vastausten jakaantuminen täysin samaa mieltä ja täysi eri mieltä -asteikolla .....	77
KUVA 29. Itsearviointi yhteiskehittämisen ohjauksesta Motorola-menetelmällä .....	111

## Tiivistelmä

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Leena-Kaisa Isotalo	
Työn nimi YHTEISKEHITTÄMINEN TIIMISSÄ – Palvelumallin rakentaminen ammatillisessa oppilaitoksessa – Case OSAO	
Päiväys	Sivumäärä/Liitteet 122/7
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Koulutuskuntayhtymä OSAO	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työelämä ja sen osaamistarpeet muuttuvat yhä nopeammin. Koulutuspalvelujen tuottaminen vaatii ammatillisilta oppilaitoksilta uudenlaista asiakaslähtöistä ajattelua ja toiminnan kehittämistä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yhteiskehittämistä ammatillisen oppilaitoksen asiakashankintaan liittyvän toimintamallin rakentamisessa. Yhteiskehittäminen on ihmisten, usein yrityksen ja asiakkaan välistä, tavoitteellista yhteistyötä. Tutkimuksen yhteydessä rakennettiin Koulutuskuntayhtymä OSAO:lle palvelumalli työelämäasiakkaan osaamistarpeen selvittämiseen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusaineisto koottiin todellisessa työskentelyprosessissa. Kehittäminen tapahtui tiimissä, joka koostui työelämäyhteistyössä toimivasta henkilöstöstä. Tutkimuksen tekijä toimi tiimin toiminnan ohjaajana ja työskentelyn fasilitoijana. Tutkimusmenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia, työpajatyöskentelyä ja teemahaastattelua. Lisäksi työskentelyyn liittyi toiminnan arviointia kehittämisen aikana ja sen päätyttyä. Lähestymistapana yhteiskehittämiseen oli palvelumuotoilu, josta määräytyivät prosessin vaiheet ja menetelmiä. Palvelumallin rakentamisessa vuorottelivat fasilitoidun työpajatyöskentelyn suunnittelu- ja reflektointivaiheet sekä asiakasyrityksissä toteutetut kokeiluvaiheet. Toiminnan keskeiset periaatteet rakentuivat oppivan organisaation ideaalin, tiimin oppimisen kehän, tiedon tuottamisen mallin, yhteiskehittämisen sekä palvelumuotoilun prosessien ja toimintatapojen pohjalle. Taustaa kehittämislle loivat myös tutkimukset ja kirjallisuus fasilitoinnista sekä tiimityöstä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella yhteiskehittäminen edisti palvelumallin rakentamista. Yhteiskehittäminen edisti asiakasyhteistyötä, mutta myös organisaation sisäistä yhteistyötä. Valitut kehittämismenetelmät, tiimin yhteistoiminta sekä toiminnan ohjaus tukivat tavoitteiden saavuttamista. Tiimin oppimisen kehä, joka koostui yhteisestä suunnittelusta, toiminnasta asiakasyrityksissä, kokemusten reflektoinnista ja tiimin yhteisestä ymmärryksestä, nousi merkittäväksi tekijäksi yhteiskehittämisessä, mitä tiimin hyvin toiminut vuorovaikutus ja keskinäinen luottamus tukivat. Yhteiskehittäminen vaatii kuitenkin tiimityön ohjausta: lyhyemmät kehittämisprojektit voidaan fasilitoida, mutta pidempiä projekteja tukisi tiimityön valmentaminen. Yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun voi nähdä tarjoavan ammatillisille oppilaitoksille tuloksellisen tavan kehittää työelämäyhteistyötä, mutta toiminta vaatisi riittävää resurssointia sekä yhteiskehittämiseen, palvelumuotoiluun ja tiimin ohjaamiseen perehtynyttä henkilöstöä. Organisaation johto ja esimiehet ovat keskeisessä asemassa menetelmien hyödyntämisessä.</p>	
Avainsanat yhteiskehittäminen, palvelumuotoilu, tiimioppiminen, tiimi, fasilitointi, ammatillinen koulutus	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Leena-Kaisa Isotalo	
Title of Thesis Co-Creation as a Team – Building a service model for a vocational college – Case OSAO	
Date	Pages/Appendices 122/7
Client Organisation /Partners Educational Consortium OSAO (VET)	
<p><b>Abstract</b></p> <p>Working life and its skills anticipations are changing. Thus, the provision of education services requires a new kind of customer-oriented thinking and development of activities from vocational colleges. The aim of this thesis was to study co-creation in building an operating model related to the customer acquisition of a vocational school. Co-creation is defined as goal-oriented cooperation between people, usually between a company and a customer. In connection with the study, a service model was built for Educational Consortium OSAO, to investigate the competence needs of working life customers.</p> <p>The thesis was carried out as a qualitative study. The research data was compiled in a real working process. The development took place in a team consisting of a staff involved with the working life cooperation. Moreover, the author of the study acted as the team's action supervisor and facilitator of the work. Participatory observation, workshop work and thematic interview were used as research methods. In addition, the work involved evaluating the activities during and after the development. The approach to co-creation was service design, which determined the stages and methods of the process. In the construction of the service model, the joint planning and public reflection phases of facilitated workshop work alternated with the coordinated action carried out in customer companies. Importantly, the key principles of the activities were built on the ideal of the learning organisation, the team learning wheel, the knowledge creation, processes and operating methods of co-creation and service design. Research and literature on facilitation and teamwork also created a background for the development.</p> <p>In conclusion, as indicated by the research results, co-creation promoted the construction of the service model. First, co-creation promoted customer cooperation, and secondly, it also furthered cooperation within the organisation. The selected development methods, teamwork and guidance of activities supported the achievement of the goals. Team learning, which consisted of joint planning, activities in customer companies, reflection of experiences and shared meaning, became an important factor in co-creation, which was supported by the team's well-functioning interaction and mutual trust. However, co-creation requires guidance on teamwork: shorter development projects can be facilitated, but longer projects would be supported by coaching teamwork. Co-creation and service design can be seen to provide vocational colleges with a successful way of developing in working life cooperation, but the activities would require sufficient resourcing and personnel familiar with co-creation, service design and teamwork. In view of this, the organisation's management and supervisors play a key role in utilizing these methods.</p>	
<p><b>Keywords</b> co-creation, service design, team learning, team, facilitation, vocational education</p>	

## 1 JOHDANTO

Ammatillisen koulutuksen toteuttaminen on muuttunut vuosisatojen aikana osana elinkeinoelämän ja yhteiskunnan kehitystä. Tänä päivänä ammatillinen koulutus on parhaimmillaan palvelutoimintaa, jonka tärkeimpinä asiakkaina ovat opiskelijat ja työelämä. Ammatilliset oppilaitokset ovat ison haasteen edessä vastatessaan työelämän nopeasti muuttuviin osaamistarpeisiin. Suomen yrittäjien syksyllä 2018 teettämän kyselytutkimuksen mukaan vain 28 % yrityksistä teki yhteistyötä ammatillisen koulutuksen kanssa (Suomen yrittäjät 2018). Sitra toteutti keväällä 2021 valtakunnallisen haastattelututkimuksen yli 2000 eri toimialan yritykseen. Tuoreen tutkimustuloksen perusteella 18 % yrityksistä tekee aktiivista yhteistyötä oppilaitosten kanssa, 38 % satunnaisesti. Syynä sille, miksi yhteistyötä ei tehdä, liittyy useimmiten siihen, että yrityspäätäjät kokevat liiketoiminnan, henkilöstön osaamisen kehittämisen ja uusien osaajien hankkimisen kehittyvän paremmin muulla tavalla. Myös yhteistyöhön vaadittavan panostuksen ja hyödyn suhde sekä ajankäyttöön liittyvät haasteet vaikuttavat. Yli puolet vastaajista mainitsi kuitenkin oppilaitosyhteistyön motiiviksi tulevaisuuden osaamistarpeisiin varautumisen, samoin kuin henkilöstön osaamisen täydentämisen, kehittämisen ja uudistamisen. (Turja & Myllymäki 2021, 4,11, 12,14.)

Jatkuvan oppimisen uudistus on kirjattu nykyiseen hallitusohjelmaan. Uudistus painottuu työikäisten osaamisen kehittämiseen. Jatkuvan oppimisen toteutuminen vaatii tiivistä vuorovaikutusta oppilaitosten, työnantajien ja työntekijöiden välillä. Ammatillisissa oppilaitoksissa koulutuspalvelujen kehittäminen, tuotteistaminen ja markkinointi sekä palvelujen tulokellinen toteuttaminen vaativat uudenlaista liiketoiminnallista ajattelua. Nykyisillä kilpailuilla koulutusmarkkinoilla ja työelämän muuttuessa oppilaitosten on kiinnitettävä erityistä huomiota asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa. Koulutuksen järjestäjän on suunnattava katseensa sisäisestä prosessien hallinnasta asiakkuuksien hallintaan. Organisaatioiden on tiedettävä kuinka asiakkaat – opiskelijat ja työelämä – saavutetaan ja kuinka eri asiakassegmenteille palveluja tarjotaan. Asiakastuntemuksen saavuttamiseksi on tiedettävä mitä tarpeita asiakkaalla on, miten tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle ja miten asiakasta voidaan auttaa pääsemään tavoitteisiinsa. Palvelukokonaisuuksien rakentaminen voi syntyä vain systemaattisella kehittämisellä, joka osallistaa asiakkaat ja palveluissa toimivat työntekijät.

### 1.1 Tutkimuksen tarve

Työskentelen Koulutuskuntayhtymä OSAOn Kaukovainion yksikössä asiakkuuksista vastaavana koulutuspäällikkönä. Kaukovainion yksikössä järjestetään tekniikan aloihin, kiinteistö- ja puhtaustalouden sekä taideteollisuus- ja media-alaan liittyvää koulutusta. Olemme verkostoituneet työelämään ja toteutamme erilaisia kehittämishankkeita ja koulutusyhteistyötä yritysten kanssa. Tehtävässäni vastaan muun muassa yksikön asiakashankinnasta ja työelämäpalvelujen kehittämisestä. Asiakkuuksista vastaavat koulutuspäälliköt ovat aloittaneet OSAOssa työnsä elokuussa 2018. Tehtäväkuvan taustalla on ammatillisen koulutuksen reformi ja lakiuudistus; työelämän ja oppilaitosten yhteistyön tiivistymien ja rahoitusperusteen muuttuminen. Vuodesta 2020 lähtien perusrahoituksen lisäksi ammatillisen koulutuksen rahoitus on muodostunut suoritettujen tutkintojen ja tutkinnon osien perusteella. Lisäksi opetuksen laatu, asiakastyytyvyisyys sekä opetuksen vaikuttavuus ovat merkittäviä

mittareita rahoituksen muodostumisessa. (Asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista 682/2017.) Myös markkinaehtoisen, yrityksille räätälöityjen henkilöstökoulutusten merkitys tulorahoituksessa kasvaa. Tulevaisuudessa koulutusta toteutetaan yhä enemmän työpaikoilla ja oppimistarve on jatkuvaa henkilöstön työtehtävien muuttuessa sekä tekniikan ja palveluiden kehittyessä.

OSAOn perustehtäväksi strategiakaudelle 2020-2025 on kirjattu työelämäyhteistyön ja jatkuvan oppimisen mahdollistaminen. Aktiivinen työelämäkumppanuus on yksi strategisista painopisteistä, ja henkilöstön työelämäosaamisen ja -osallisuuden vahvistaminen ovat osa strategisista tavoitteista. OSAOssa on otettu käyttöön vuoden 2020 lopussa kumppanuussopimukset. Kumppanuuden rakentaminen työelämäasiakkaan kanssa lähtee kumppanuuden tarpeiden määrittelystä. Kumppanuussopimuksessa sovitaan osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä, joka voi sisältää yrityksen osaamiskartoituksen. Osaamiskartoituksen toteuttamiseen ei OSAOssa ole vielä yhteistä toimintamallia tai työkalua. Myös yksikköme ja OSAOn asiakashankinnan prosessiryhmässä on todettu tarve työelämäasiakkaan – yritysten ja heidän henkilöstönsä – osaamistarpeen selvittämiseen liittyvän toimintamallin rakentamiseen. OSAOn Työelämä- ja yrityspalveluiden palvelukuvauksen mukaan tarjottavia palveluita tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakashankinnan prosessia on tarkoitus kehittää muun muassa yhteiskehittämällä sitä asiakkaiden kanssa ja itsearvioinnilla. Yhteiskehittäminen on menetelmä, jossa asiakas, toimijat ja mahdolliset sidosryhmät osallistetaan kehittämiseen. Asiakashankinnan prosessia ja siihen liittyviä toimintoja ei ole OSAOssa ole vielä kehitetty yhteiskehittämisen periaatteella; asiakasta ja työntekijöitä kehittämisprosessiin aidosti ja systemaattisesti osallistetaan.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan osana Koulutuskuntayhtymä OSAOn koordinoimaa ja Opetushallituksen rahoittamaa Laatusampo 7-hanketta. Hankkeen tavoitteet on johdettu Opetus- ja kulttuuriministeriön Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2030:sta, jonka lähtökohtana on toiminnan jatkuva parantaminen kohti erinomaisuutta vuoteen 2030. Toiminnan jatkuvalla parantamisella strategiassa tarkoitetaan prosessien jatkuvaa vaiheittain etenevää parantamista. Erinomaisuuteen liittyy, että organisaation palvelut täyttävät asiakkaiden tarpeet. Puitteet jatkuvalla parantamiselle syntyvät, kun laadunhallinnan menettelytavat varmistavat opiskelijoiden, henkilöstön ja työelämän aktiivisen osallistumisen ja osallisuuden toimintaan ja sen kehittämiseen. Ammatillisen koulutuksen keskeisinä muutostekijöinä strategiassa on mainittu muun muassa työelämään osaamistarpeiden muuttuminen ja asiakaslähtöisyyden korostuminen.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia yhteiskehittämistä ammatillisen oppilaitoksen asiakashankintaan liittyvän toimintamallin rakentamisessa. Yhteiskehittäminen on ihmisten, usein yrityksen ja asiakkaan välistä, tavoitteellista yhteistyötä. Tutkimuksen yhteydessä rakennetaan Koulutuskuntayhtymä OSA-OLle toimintamalli työelämäasiakkaan osaamistarpeen selvittämiseen. Kehitettävä toimintamalli palvelee OSAOn työelämäyhteistyön strategisista tavoitteista, työelämän palveluprosessia sekä asiakashankinnan tavoitteita. Tutkimuksen avulla halutaan tuottaa organisaatiolle tietoa, kokemusta ja ym-



märrystä yhteiskehittämisen menetelmästä. Kehittämistehtävä toteutetaan OSAOn Kaukovainion yksikössä. Toimintamallin rakentaminen tapahtuu tiimissä, joka muodostuu työelämäyhteistyössä toimivasta henkilöstöstä. Tutkimuksen tekijänä toimin tiimin toiminnan ohjaajana ja työskentelyn fasilitoijana. Työssä kuvaillaan tiimin toimintaa ja arvioidaan valittujen kehittämismenetelmien soveltuvuutta yhteiskehittämisessä ja tiimin toiminnan ohjauksessa. Toimintamallin rakentamiseen liittyy henkilöstön roolin ja tehtävien selvittäminen ja kuvaaminen palvelutoiminnon eri vaiheissa. Kehitettävä palvelumalli ja sen kuvaus rajautuvat tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

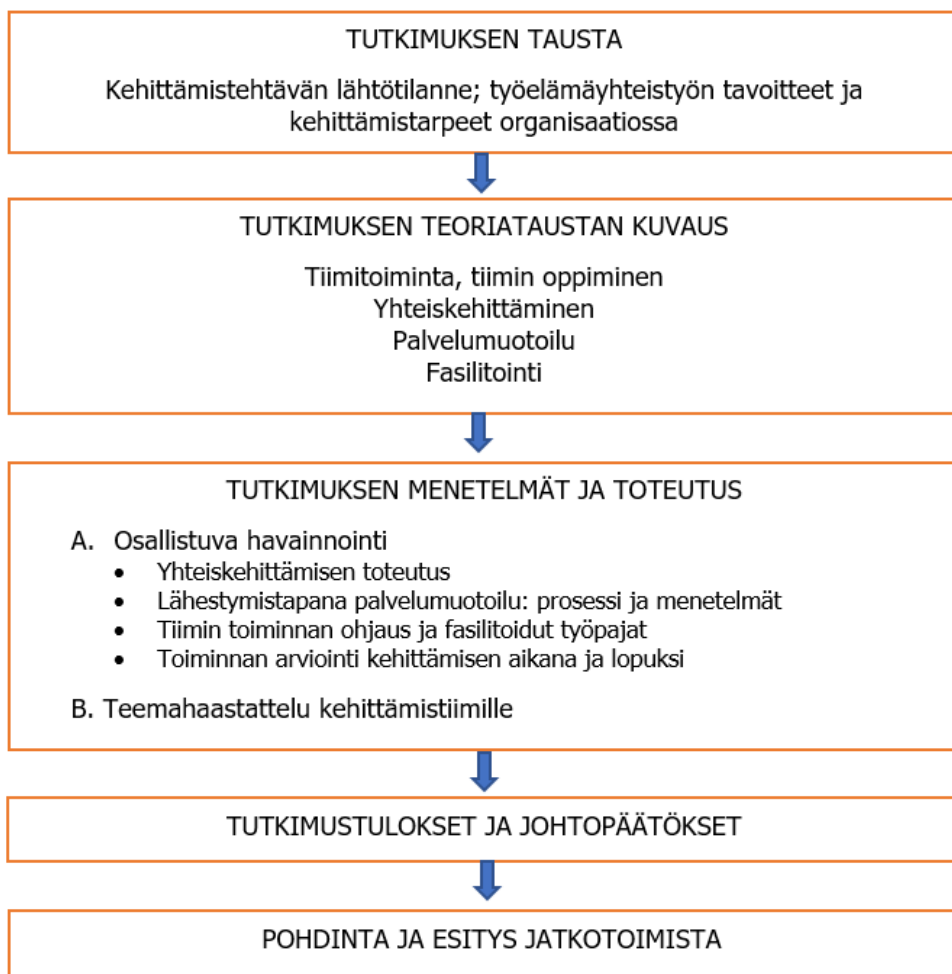
Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusaineisto kootaan todellisessa työskentelyprosessissa. Tutkimusmenetelminä käytetään osallistuvaa havainnointia, työpajatyöskentelyä ja teemahaastattelua. Lähestymistapana yhteiskehittämiseen on palvelumuotoilu, josta määrittyvät prosessin vaiheet ja menetelmiä. Työssä havainnoidaan tiimin toimintaa kymmenen kuukautta kestävästä yhteiskehittämisprosessin aikana. Tutkimuksen toteuttajana osallistun aktiivisena jäsenenä toimintaan; tutkimuksessa havainnoin myös omaa toimintaani prosessin ja tiimin ohjaajana sekä yhteiskehittämisen fasilitoijana. Tiimin jäsenille toteutetaan yhteiskehittämisen päätyttyä teemahaastattelu, jolla selvitetään heidän kokemuksiaan tiimin toiminnasta, sen ohjauksesta sekä arviointia yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun hyödyntämisen mahdollisuuksista OSAOssa. Lisäksi yhteiskehittämisen liittyy toiminnan arviointia kehittämisen aikana ja sen päätyttyä.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä on oppivan organisaation -ideaali, tiimin oppimisen kehä (Peter Senge 1994) ja tiedon tuottamisen spiraalimalli eli SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995), yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun perusta ja toimintatavat sekä palvelumuotoilun prosessi. Osaa- mistarpeen selvittämisen toimintamallia rakennetaan oppivan organisaation viitekehyksessä, jossa tieto tuotetaan toiminnalla ja vuorovaikutuksella – dialogin ja tekemällä oppimisen kautta. Kehittämistoiminta muodostaa jatkuvan kehän, jossa suunnitteluvaihetta seuraa toiminta asiakasyrityksissä, kokemusten reflektointi, kokemuksista oppiminen ja yhteisen ymmärryksen muodostaminen. Tiimin toiminnan yhteissuunnittelu sekä toiminnan reflektointi tapahtuu fasilitoiduissa työpajoissa. Prosessi etenee palvelumuotoilun tuplatimanttimallin mukaisesti, jossa ongelman ymmärtäminen vaihetta seuraa ratkaisun kehittämisen vaihe. Palvelumuotoilu perustuu iteratiiviseen kehittämiseen. Taustaa kehittämiselle luovat myös tutkimukset ja kirjallisuus fasilitoinnista sekä tiimityöstä. Tutkimuksen avulla halutaan yhteiskehittämiseen nivoutuen tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa, kokemusta ja ymmärrystä tiimin oppimisesta, fasilitoinnista sekä palvelumuotoilusta ja sen menetelmistä. Palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen periaatteiden mukaisesti palvelua rakennetaan sitä tuottavat toimijat ja asiakas kehittämiseen osallistaen.

Työelämä-, verkosto- ja asiakkuusosaaminen ovat yhä keskeisimpiä ammatillisen opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisalueita. Henkilöstön työtehtävät ammatillisissa oppilaitoksissa ovat kuitenkin edelleen hyvin vakiintuneita sekä perinteisesti jakaantuneita ja työtä tehdään pääosin yksin. Yhden kansainvälisesti laajimman työn tulevaisuudentutkimuksen Deloitte Global Human Capital Trends vuoden 2019 raportin mukaan organisaatioiden tulevaisuudessa työntekijäkokemus nousee yhtä tärkeämpään rooliin ja tiimipohjainen työskentely lisääntyy. OSAOn organisaatorakenne perustuu linjaorganisaatiomalliin, jossa lähtökohtana on suora ohjaus. Tämän tutkimuksen avulla halutaan tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa ja kokemusta myös tiimipohjaisesta työskentelystä.

### 1.3 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimus etenee kuvassa 1 esitettyjen vaiheiden mukaisesti. Tutkimuksen tausta ja kehittämistehtävän lähtötilanne on kuvattu luvussa 2, tutkimuksen teoriatausta luvuissa 3 ja 4, tutkimusmenetelmien valinta luvussa 5 ja kehittämistehtävän toteutus luvussa 6. Tutkimustulokset kuvaillaan, arvioidaan kehittämisen toteutusta sekä esitetään johtopäätökset yhteenvetona luvussa 7. Pohdinta-luvussa 8 arvioidaan tutkimuksen toteutusta ja esitetään kehittämis- ja toimenpide-ehdotuksia organisaatiolle sekä ehdotetaan jatkotutkimusaihetta.



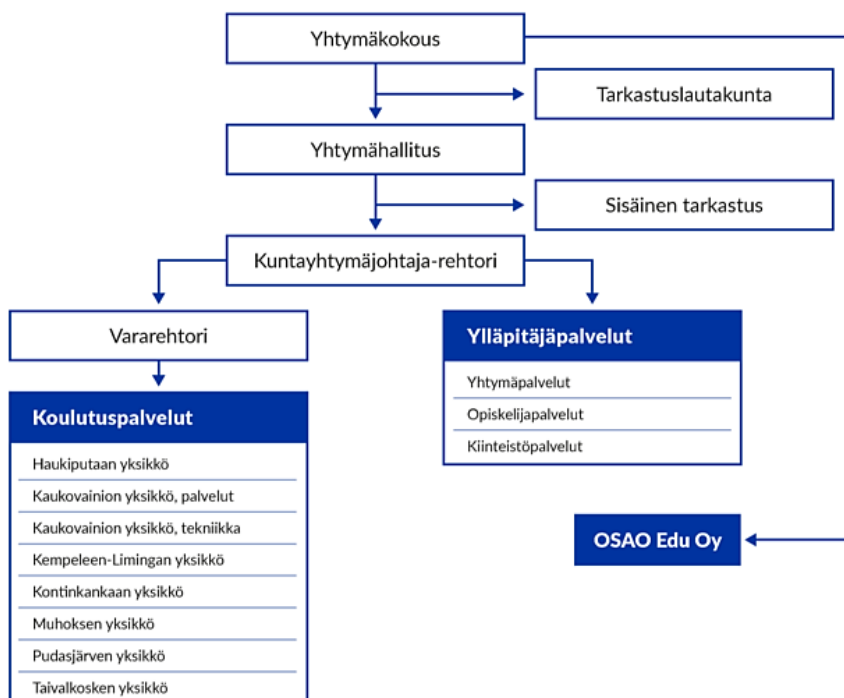
KUVA 1. Tutkimuksen vaiheet

## 2 OSAON TYÖELÄMÄYHTEISTYÖN TAVOITTEET

Tässä luvussa esitellään Koulutuskuntayhtymä OSAO sekä OSAOn strategiset tavoitteet vuoteen 2025. OSAOn strategialla pyritään vastaamaan työelämän muutoksiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Luvussa esitellään OSAOn työelämäyhteistyön keskeiset tavoitteet sekä esitellään nykyisen hallitusohjelman jatkuvan oppimisen tavoitteet. Työelämä- ja yrityspalveluita on OSAOssa tavoitteena toteuttaa yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakashankinnan prosessia on tarkoitus kehittää muun muassa yhteiskehittämällä. Opinnäytetyö toteutetaan osana Laatusampo 7-hanketta, jonka tavoitteet esitellään luvussa.

### 2.1 Koulutuskuntayhtymä OSAO

Koulutuskuntayhtymä OSAO (31.12.2019 asti Oulun seudun koulutuskuntayhtymä Osekk) on vuonna 1994 perustettu Hailuodon, Iin, Kempeleen, Limingan, Lumijoen, Muhoksen, Oulun ja Tyrnävän omistama koulutuskuntayhtymä. opiskelijoita OSAOssa on n. 8500 (6250 opiskelijatyövuotta), henkilöstöä on 843. OSAOn koulutuspalvelut tuotetaan kahdeksassa eri yksikössä Oulun seudulla ja Koillismaalla. (OSAO 2021a.) OSAO tarjoaa toisen asteen ammatillista tutkintoon johtavaa koulutusta ja tutkinnon osia henkilö- ja työelämäasiakkaille. OSAOlla on yli 3000 työelämäkumppania, yrityksiä ja organisaatioita, jossa opiskelijat hankkivat osaamista oppi- tai koulutussopimuksessa tai työvoimakoulutuksessa. konserniin kuuluva OSAOn tytäryhtiö OSAO Edu Oy tarjoaa markkinaehtoisia, ei-tutkintoon johtavia, lyhyt- ja täydennyskoulutuspalveluja työelämälle. (OSAO 2021b.) Kuvassa 2 esitellään koulutuskuntayhtymä organisaatorakenne.



KUVA 2. Koulutuskuntayhtymä OSAOn organisaatio (OSAO 2021c)

OSAOssa toiminnan ohjaaminen on perustunut vuodesta 2016 linjaorganisaatiomalliin. Linjaorganisaatio on organisaatiomalli, jonka lähtökohtana on suora ohjaus. Johtamistapa edustaa 1980-luvun

kulttuurikoulukunnan ja 1990-2000 -luvun postmodernin koulukunnan ajattelua. Kulttuurikoulukunnalle on tyypillistä strategia- ja laatuajattelu sekä ajatus organisaatiosta kulttuurina. Henkilöstö nähdään asiantuntijoina ja asiakkaat ryhminä, joilla on erilaisia tarpeita. (Haapakoski 2018.) Postmodernin koulukunnan mukaisesti OSAOn johtamisajatteluun on otettu mukaan asiakas – opiskelijat ja työelämä. Henkilöstöä, ja aivan viime vuosien myös opiskelijoita, on osallistettu yksikköjen käyttötalousuunnitteluun ja strategiseen suunnitteluun. Työelämäedustajat ovat mukana tutkintotiimeissä ja työelämää kuullaan muun muassa strategian valmistelussa. Työelämäyhteistyötä tehdään yksiköissä ja hankkeiden avulla pyritään löytämään sille uusia malleja.

## 2.2 OSAOn työelämäyhteistyön strategiset tavoitteet

OSAOn on luotu uusi strategia vuoteen 2025. Strategia on osa OSAOn laatuajattelua. Tulevaisuudessa oppiminen siirtyy yhä enemmän työpaikoille. Strategia 2025 turvin OSAOssa pyritään vastaamaan työelämän muutoksiin ja sitä kautta asiakkaiden tarpeisiin. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018-2037 (Kuusi & Linturi 2018) esitellään yhteiskunnan tulevaisuuden kannalta sata merkittävintä teknologiaa sekä 200 uutta tulevaisuuden ammattia ja uusien ammattien osaamisvajetta Raportissa tarkastellaan ilmiöiden ja teknologioiden vaikutusta yhteiskuntaan: vaikutukset ovat radikaaleja (radikaalit teknologiat) ja ne kehittyvät nopeasti. Raportissa esitettyjen tulevaisennusteiden valossa tulisi OSAOn painottaa erityisesti aktiivista työelämäkumppanuutta: vahvistaa henkilöstön työelämäosaamista ja -osallisuutta sekä mahdollistaa jatkuva oppiminen. Radikaalit teknologiat voivat tuoda isoja muutoksia nopeastikin asiakkaiden käyttäytymiseen. OSAOn tulee keskittyä erityisesti asiakaslähtöisten palvelujen kehittämiseen: Oppilaitoksen strategiaa on myös arvioitava, kehitettävä ja tarvittaessa muutettava työelämän muutosten mukana. Kuvassa 3 esitellään Koulutuskuntayhtymä OSAOn strategia vuosille 2020-2025 (OSAOn 2021e). OSAOn tavoitteena on olla Suomen johtava ammattiosaajien koulutusyhteisö. Perustehtävänä on mahdollistaa työelämäosaaminen ja jatkuva oppiminen. Tavoitteena on muun muassa ennakoita työelämän tarpeita, kehittää työelämäyhteistyötä ja vahvistaa henkilöstön työelämäosaamista ja -osallisuutta vastuullisesti, oikeudenmukaisesti sekä luovasti ja rohkeasti.

Tavoitetila 2025	Strategiset painopisteet	Strategiset tavoitteet
<b>OLEMME SUOMEN JOHTAVA AMMATTIOSAAJIEN KOULUTUSYHTEISÖ</b>	Joustavat ja monipuoliset osaamispolut	1. Tarjoamme avaimet opiskelijoiden kehittymiseen motivoituneiksi ammattiosaajiksi 2. Laajennamme ja syvennämme paikallisia, valtakunnallisia ja kansainvälisiä osaamispolkuja
	Aktiivinen työelämäkumppanuus	3. Kehitämme ja toteutamme työelämäyhteistyötä kestävä kehitys ja kasvu huomioiden
	Uudistumiskykyinen, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö	4. Vahvistamme henkilöstön työelämäosaamista ja -osallisuutta 5. Mahdollistamme työssä onnistumisen ja työhyvinvoinnin
	Tasapainoinen talous	6. Ennakoimme työelämän tarpeita ja tehostamme oppimisympäristöjen käyttöastetta
	<b>Perustehtävä</b>	Mahdollistamme työelämäosaamisen ja jatkuvan oppimisen
	<b>Arvoperusta</b>	Vastuullisuus – Luovuus ja rohkeus – Oikeudenmukaisuus

KUVA 3. Koulutuskuntayhtymä OSAOn strategia 2020-2025 (OSAOn 2021e)

### 2.3 Työelämäyhteistyön ja asiakashankinnan kehittäminen OSAOssa

OSAOn intrassa (2021) työelämäyhteistyötä kuvataan näin: ”OSAOn osaamisen asiantuntijaorganisaatio, joka palveluillaan antaa asiakkailleen – opiskelijoille ja työelämälle – sellaista osaamista, jota ne tarvitsevat. OSAOssa tehdään yhteistyötä työelämän kanssa ja tarjottavia palveluita tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa.” (OSAOn 2021f.) Työelämäyhteistyön ja asiakashankinnan kehittäminen käynnistyi OSAOssa ammatillisen koulutuksen reformin ja lakiuudistuksen myötä vuonna 2018. Reformin tavoitteena oli ammatillisen koulutuksen asiakaslähtöisyyden ja osaamisperusteisuuden lisääminen sekä työelämän ja oppilaitosten välinen yhteistyön tiivistäminen (OKM 2021). Muutoksen myötä OSAOn toimintajärjestelmä ja prosesseja päivitettiin vuoden 2018 lopussa. Työelämäyhteistyö nivoutuu kiinteästi kolmeen pääprosessiin: asiakashankintaan, hakeutumiseen ja henkilökohtaistamiseen (OSAOn 2021d). Asiakashankintaprosessin asiakasryhmät on jaettu henkilö- ja työelämäasiakkaisiin, joiden asiakashankintaa ohjaamaan on laadittu prosessikaaviot ja -raportit. Niissä kuvataan prosessien asiakas, OSAOn eri toimijat ja toiminnot prosessissa sekä prosessin tavoitteet ja mittarit. Palveluilla pyritään mahdollisimman korkeaan asiakaslähtöisyyteen. Työelämäasiakkaaksi on määritelty työpaikka, työnantaja tai yrittäjä, jolla on osaamisen kehittämisen ja koulutuksen tarve. Prosessiraportin mukaan asiakashankinta suunnitellaan ja toteutetaan systemaattisesti sovitulla työkaluilla. Prosessia kehitetään muun muassa yhteiskehittämällä sitä asiakkaiden kanssa ja itsearviointilla. (OSAOn 2020c.)

OSAOn Työelämä- ja yrityspalveluiden palvelukuvaus valmistui syksyllä 2020. Siinä esitellään työelämäasiakkaille näkyvä toiminta ja organisaation yhteisiä toimintamalleja. Työelämä- ja yrityspalveluiden avulla vahvistetaan palveluiden kysyntää ja kumppanuutta työpaikkojen kanssa. Palvelujen ja toimintojen kehittämistä jatketaan edelleen. (OSAOn 2021f.) OSAOn asiakashankintaa ja työelämän palveluprosessia kehitetään kymmenhenkisessä asiakashankinnan prosessiryhmässä, joka koostuu etupäässä eri yksiköiden koulutuspäälliköistä, mukana asiantuntijoina on muun muassa työelämäkoordinaattoreita ja OSAOn viestintäpäällikkö. Prosessiryhmän toimintaa ohjaa OSAOn palvelujohtaja. Mukana ei ole opettajaedustusta.

Asiakashankinnan prosessiryhmän perustamisen jälkeen vuosien 2019-2021 aikana yhteiskehittämistyöpajoja työelämäasiakkaan kanssa on järjestetty kolme kertaa. Niihin on osallistunut 11 eri yrityksen tai organisaation edustajaa, kukin yhteen työpajaan. Työpajat ovat liittyneet OSAOn asiakashankinnan, asiakaspalvelun ja työelämäyhteistyön kehittämiseen. Pajoista kaksi on kuulunut Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun järjestämään koulutukseen, joiden kouluttajat ovat fasilitoineet työpajat. Työpajat ovat olleet kestoaltaan noin 1,5 tuntia ja ne on toteutettu siten, että prosessiryhmän edustajat ovat 2-4 hengen ryhmissä haastatelleet työelämän edustajia etukäteen laadittujen kysymysten pohjalta. Haastatteluvastaukset on käsitelty haastattelujen jälkeen prosessiryhmän kesken, mihin asiakkaat eivät ole osallistuneet. Yhteiskehittämistyöpajat ovat olleet kertaluonteisia tapahtumia. (Asiakashankinnan prosessiryhmä 2019-2021.) Asiakashankinnan prosessia ei ole systemaattisesti kehitetty asiakkaan kanssa esimerkiksi tekemällä kokeiluja eri palvelutuokioiden toimivuudesta. Jalosen (2019, 2) mukaan yhteiskehittämällä tarkoitetaan (julkisten) palvelujen toteuttamista aina niiden ideoinnista ja suunnittelusta toimeenpanoon ja arviointiin asti. Tämän opinnäytetyön pääte-

tävänä on rakentaa yhteiskehittämällä toimintamalli työelämäasiakkaan osaamistarpeen selvittämiseen. Yhteiskehittäminen toteutetaan työntekijöitä ja asiakasta osallistaen. Tavoitteena on tuottaa organisaatiolle tietoa ja kokemusta systemaattisemmasta yhteiskehittämisestä.

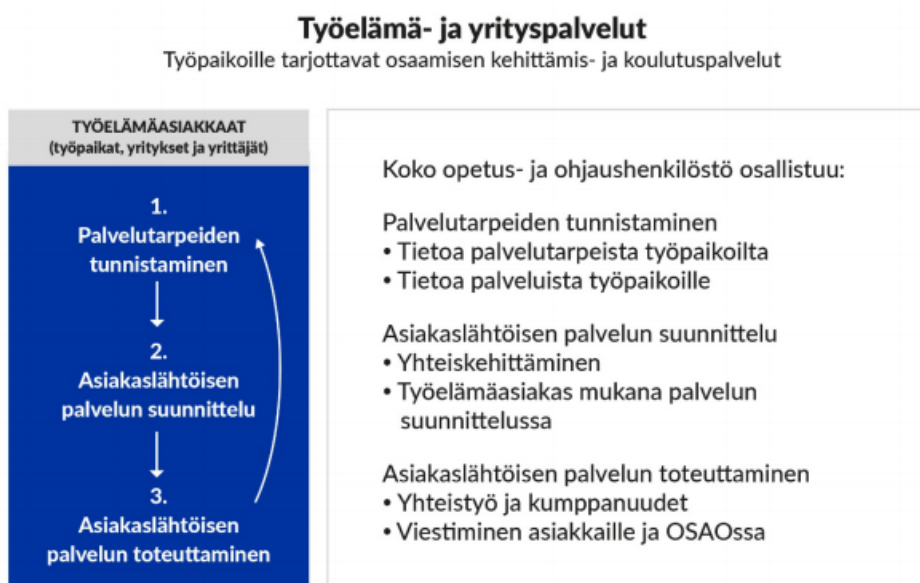
Asiakashankinnan prosessin mittareiksi on OSAOssa määritelty asiakastyytyväisyys, hakijoiden määrä ja toteutuneet opiskelijavuodet. Henkilöasiakkaiden asiakastyytyväisyyttä mitataan systemaattisesti valtakunnallisella Ammatillisen koulutuksen opiskelijapalautteella (Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen 2021), mutta ammatillisen koulutuksen valtakunnallinen työelämäpalautte otetaan käyttöön vasta 1.7.2021 mennessä (Opetushallitus 2021). Tällä hetkellä OSAOlla ei ole käytössään mittareita tai käytänteitä työelämäasiakkaan asiakastyytyväisyyden arviointiin. Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän yhteydessä kerätään asiakkaalta palautetta kehitettävästä palvelumallista.

### 2.3.1 Työelämä- ja yrityspalveluiden palvelukuvaus

OSAossa on laadittu Työelämä- ja yrityspalveluiden palvelukuvaus, jossa esitellään työelämäasiakkaalle näkyvä toiminta ja OSAOn yhteisiä toimintamalleja. Asiakirjan mukaan ”työelämä- ja yrityspalveluiden avulla vahvistetaan palveluiden kysyntää ja kumppanuutta työpaikkojen kanssa. OSAOssa tehdään yhteistyötä työelämän kanssa ja tarjottavia palveluita tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa.” (OSA 2020a, esipuhe.) Palvelukuvauksessa keskeisiksi asiakasryhmiksi on määritelty työpaikat, joissa on

1. uuden työvoiman ja osaamisen tarvetta,
2. piileviä osaamistarpeita, joita työpaikalla ei tunnisteta,
3. osaamisen päivitystarpeita,
4. muutostilanne ja tarve vähentää tai lisätä henkilöstöä,
5. työhyvinvointiin ja virkistäytymiseen liittyviä tarpeita. (OSA 2020a, 1.)

Palveluprosessissa työelämäasiakkaan palvelu lähtee palvelutarpeen tunnistamisesta (kuva 4).



KUVA 4. Työelämäasiakkaan palvelun kulku ja yhteistyö asiakkaan kanssa (OSA 2020a, 2)

Palvelukuvauksen mukaan asiakkaalle näkyvää toimintaa ja yhteistyötä ovat palvelutarpeiden tunnistaminen, asiakaslähtöisen palvelun suunnittelu ja toteuttaminen. Koko opetus- ja ohjaushenkilöstö viestii eteenpäin asiakkaiden palvelutarpeista OSAOn sisällä ja vie tietoa asiakkaille OSAOn palveluista. Henkilöstö osallistuu asiantuntijoina palveluiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Työpaikkojen kanssa tehdään yhteistyötä ja työpaikoille annetaan mahdollisuus osallistua palvelun yhteiskehittämiseen. Palvelun aikana viestitään asiakkaille palvelun toteuttamisesta ja edistetään yhteistyötä ja kumppanuutta. (OSAO 2020a, 2.)

Palvelutarpeen selvittäminen kuvataan palvelukuvauksessa seuraavasti:

- Työelämäkoordinaattori/TOP-ohjaaja/asiakkuuksista vastaava yksikössä tekee yrityskäynnin/keskustelee puhelimitse/ ottaa yhteyttä sähköpostitse asiakkaaseen ja selvittää osaamistarvetta tarkemmin
- Asiakkaalle esitellään vaihtoehtoja, joilla osaamistarpeeseen voidaan vastata tai annetaan tieto, että palvelutarpeeseen lähdetään työstämään ratkaisua
- Tieto palvelutarpeesta viedään työelämän asiakkuuksista vastuulliselle henkilölle yksikössä (kirjataan Excel-järjestelmään tai annetaan VINKKI eteenpäin). Asiakkuuksista vastuullinen henkilö käynnistää palvelun suunnittelun yhteistyössä yksikön asiantuntijoiden kanssa

Henkilöstön avuksi keskustelun käymiseen työpaikalla on palvelukuvauksessa haastattelumalli. Lomakkeen kaksi kohtaa koskee työpaikan osaamistarpeita:

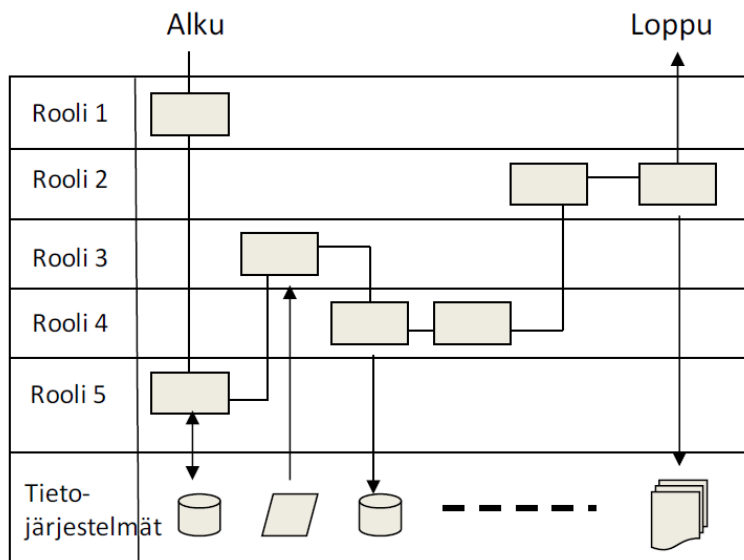
1. Arvio osaamisen nykytilasta ammattiryhmittäin sekä akuutit osaamis- ja koulutustarpeet
2. Lähitulevaisuuden muutostilanteisiin liittyvät osaamistarpeet. (OSAO 2020a, 3-4.)

Palvelukuvauksessa esitettyä toimintamallia palvelutarpeen selvittämiseen ei ole vielä tämän opin- näytetyön toteutusaikana systemaattisesti perehdytetty OSAOn henkilöstölle. Palvelukuvauksessa ei esitellä, miten asiakkaan osaamistarve selvitetään tarkemmin. Tähän opinnäytetyöhön liittyen kehitämme työelämäyhteistyötä tekevän henkilöstön kanssa esityksen OSAOlle toimintamallista työelämän osaamistarpeen selvittämiseen. Mallin rakentaminen tapahtuu yhteiskehittämällä palvelumallissa toimivan henkilöstön kanssa. Mallin rakentamiseen osallistetaan myös asiakas.

OSAO 2025 strategiassa yhtenä painopisteenä on aktiivinen työelämäkumppanuus (kuva 3). Kumppanuuden rakentaminen työelämäasiakkaan kanssa lähtee kumppanuuden tarpeiden määrittelystä, jonka yhteydessä määritellään osaamisen kehittämis- ja koulutuspalvelut. Onnistuneiden palveluiden tarjoamisen kautta voi myös syntyä halukkuutta kumppanuuksiin. (OSAO 2020, 5.) Kirjallisessa kumppanuussopimuksessa sopijapuolet sopivat osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä, joka voi sisältää yrityksen osaamiskartoituksen (OSAO 2020b). Mainittua osaamiskartoituksen toteuttamismallia ei OSAOssa ole vielä luotuna. Myös tähän, kumppanuuksien kehittämiseen liittyvään toimintamallin puutteeseen, pyritään vastaamaan tämän opinnäytetyön yhteydessä rakennettavalla toimintamallilla.

## 2.4 Asiakashankinnan prosessin kuvaus uimaratakaaviona

OSAOssa prosessit kuvataan kirjallisen raportin lisäksi prosessikaaviona, niin sanottuina uimarata-kaaviona. Prosessikaavioissa kuvataan prosessin tehtävät, tehtävien keskinäinen riippuvuus sekä roolit ja vastuut tehtävien suorittamiseen, toisinaan myös välineet ja tieto, jota tehtävässä tarvitaan (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10). Kuvassa 5 on esimerkki uimaratakaaviosta.



KUVA 5. Esimerkki uimaratakaaviona esitetyn prosessin tai osaprosessin kuvauksesta (Martinsuo & Blomqvist 2010, 12)

OSAO:n työelämäasiakkaan asiakashankinnan prosessikaaviossa on kuvattu eri toimijat omille radoilleen ja heidän tehtävänsä sekä prosessiin liittyvät tietovarastot, järjestelmät sekä dokumentit. Asiakkaan rooliin prosessissa on määritelty kolme kohtaa: ottaa yhteyttä, osallistuu palvelutarpeen määrittelyyn, viestii palvelutarpeesta (OSAO 2020, 4). Tämän opinnäytetyön yhteydessä kehitettävä toimintamalli kuvataan palvelumuotoilun käyttämällä service blueprint -kaaviolla, jonka lähtökohtana on asiakkaan palvelupolku, joka kuvaa palvelua asiakkaan – ei organisaation – näkökulmasta.

## 2.5 Palvelumuotoilun hyödyntäminen OSAOssa

Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä, joka sitouttaa toimijat, sidosryhmät ja asiakkaat kehittämissprosessiin ja arvon muodostumiseen. Yhteiskehittämisen tavoitteena on, että kaikki näkökulmat tulevat huomioiduksi koko prosessin aikana. Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun työtapana ja periaate. (Tuulaniemi 2011, 116-118.) Palvelumuotoilussa varmistetaan tilojen, esineiden, prosessien ja ihmisten toiminnalla, että palvelu tuottaa onnistuneen asiakaskokemuksen. Näin varmistetaan, että palvelukokonaisuus toteutetaan asiakaslähtöisesti.

Yhteiskehittämistä ei vielä hyödynnetä systemaattisesti OSAOssa, myöskään palvelumuotoilua ei hyödynnetä vielä suunnitelmallisesti palvelujen kehittämisessä. Palvelujen ja niihin liittyvien prosessien rakentaminen on perustunut pitkälti kehitystyöhön osallistuvien prosessiryhmän jäsenten omaan näkemykseen toimivista prosesseista ja asiakaslähtöisistä palveluista. Palvelumuotoilua on hyödynnetty jonkin verran hankkeisiin liittyvissä koulutuksissa sekä aivan viime aikoina asiakashan-



kinnan prosessin parantamisessa, mutta asiakkaan osallistaminen niissä on jäänyt vähäiseksi. Palvelumuotoilukoulutukset ovat jääneet irrallisiksi organisaation toimintojen aidosta kehittämisestä. Työelämäasiakkaan asiakashankintaan tai palveluprosesseihin liittyvää opetus- ja ohjaushenkilöstöä ei myöskään ole otettu mukaan palvelujen kehittämiseen. Palvelumuotoilua aletaan tuntea ja sen hyöty tunnistetaan, mutta menetelmää ei osata hyödyntää vielä oikein iteratiivisesti prosessia kehitäten, asiakas ja toimijat aidosti osallistaen.

## 2.6 Ammatillisen koulutuksen strategia 2030 ja Laatusampo 7 -hanke

Koulutuskuntayhtymä OSAOn koordinoi Opetushallituksen rahoittamaa Laatusampo 7-hanketta (1.1.2020 – 31.12.2021). Opetus- ja kulttuuriministeriö on laatinut ammatillisen koulutuksen laatustrategian vuoteen 2030, josta Laatusampo 7 -hankkeen tavoitteet on johdettu. Laatustrategia 2030 tukee ammatillisen koulutuksen järjestäjien toiminnan laadun kehittämistä ja kattaa kaikki ammatillisen koulutuksen palvelut ja toteutusmuodot elinikäisen oppimisen periaatteella (OKM 2019, 9). Laatusampo 7 -hankkeen tavoitteita OSAOssa ovat muun muassa ydinprosessin jatkuva kehittäminen ja juurruttaminen käyttöön, laadunhallintaa koskevan yhteisen ymmärryksen kehittäminen ja kumppaneiden osallisuuden lisääminen laadunhallinnassa sekä jatkuvan parantamisen kehittäminen. (OSA 2021g.) Osaamisen tuottamisen ydinprosessi rakentuu viidestä ydinprosessista, joihin asiakashankinta ja työelämäyhteistyö kuuluvat. Ammatillisen koulutuksen keskeisinä muutostekijöinä strategiassa on mainittu muun muassa työelämään osaamistarpeiden muuttuminen ja asiakaslähtöisyyden korostuminen (OKM 2019, 17). Kuvassa 6 esitellään ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan keskeiset periaatteet.



KUVA 6. Ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan keskeiset periaatteet (OKM 2019, 20)

Laatustrategian lähtökohtana on toiminnan jatkuva parantaminen kohti erinomaisuutta vuoteen 2030. Toiminnan jatkuvalla parantamisella strategiassa tarkoitetaan prosessien jatkuvaa vaiheittain etenevää parantamista. Erinomaisuuteen liittyy, että organisaation palvelut täyttävät tai ylittävät asiakkaiden tarpeet. Puitteet jatkuvalla parantamiselle syntyvät, kun laadunhallinnan menettelytavat varmistavat opiskelijoiden, henkilöstön ja työelämän aktiivisen osallistumisen ja osallisuuden toimin-

taan ja sen kehittämiseen. (OKM 2019, 13, 19, 53, 54.) Tämän opinnäytetyön päätehtävänä on kehittää työelämäyhteistyöhön liittyvä toimintamalli yhteiskehittämällä henkilöstöä ja työelämää osallistaen.

Koulutuksen järjestäjien kehittämistoimiksi vuosille 2020-2022 on kirjattu organisaation osallisuuden ja osallistumisen lisääminen. Asiakaslähtöisyys nähdään toiminnan lähtökohtana ja laatukulttuuri tukee asiakaslähtöistä toimintaa. Laatua ja laadunhallintaa kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten pohjalta. Laatukulttuurissa korostuu yhdessä tekeminen asiakaslähtöisten menettelytapojen käyttöön ottamiseksi: Asiakkaiden lisäksi henkilöstö ja keskeiset sidosryhmät osallistuvat aktiivisesti koulutuksen ja palveluiden suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen. Laatustrategian linjausten mukaan ammatillisen koulutuksen toimijoiden tulee systemaattisesti hyödyntää asiakkailta saamaansa palautetta ja muuta asiakastietoa palvelujensa ja toimintansa kehittämiseen (OKM 2019, 24-25. 27-28.)

Strategian linjausten mukaan koulutuksen järjestäjät ottavat käyttöön menettelytavat, joilla varmistetaan koulutus- ja palvelutarjonnan suunnittelun ennakoivuus ja kysyntälähtöisyys työelämän ja opiskelijan näkökulmasta ja jotka varmistava asiakkailta saadun palautteen sekä muun asiakastiedon hyödyntämisen systemaattisesti toiminnan ja palvelujen laadun parantamisessa (OKM 2018, 28). Palveluiden avulla halutaan tukea yrityksiä ja työpaikkoja uudistamaan toimintaansa sekä ottamaan käyttöön uusia teknologioita ja toimintatapoja (OKM 2019, 46).

Koulutuksen järjestäjien toiminnan halutaan perustuvan tiedolla johtamiseen, vahvoihin kumppanuuksiin sekä kykyyn analysoida ja ennakoida työelämän ja yksilöiden osaamistarpeita eri aikajän-teillä. Koulutuksen järjestäjien tulee toimia asiakas- ja kysyntälähtöisesti. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan asiakkaiden nykyisten ja tulevien tarpeiden tunnistamista ja toiminnan ja palveluiden kehittämistä niiden pohjalta. Asiakaslähtöisyyteen kuuluu, että asiakkaat osallistuvat toiminnan ja palvelujen kehittämiseen. (OKM 2019, 48, 53.)

## 2.7 Jatkuva oppiminen

Jatkuvan oppimisen uudistus on kirjattu nykyiseen hallitusohjelmaan. Jatkuvan oppimisen uudistus on 2020-luvun tärkeimpiä uudistuksia, jossa työikäisten osaamista, koulutustarjontaa, toimeentuloa ja työelämän tarpeita tarkastellaan kokonaisuutena. Osaaminen vanhenee työelämän muutoksissa. Joka neljäs työtehtävä muuttuu merkittävästi seuraavan 10-20 vuoden aikana. (Valtioneuvosto 2021.) Uudistuksen tavoitteena on vastata työelämän muutoksista aiheutuviin osaamistarpeisiin. Osaamista kehittämällä tuetaan hyvää työllisyyskehitystä, julkisen talouden tasapainoa sekä yritysten kilpailukykyä ja tuottavuutta. On ennakoitu, että Suomessa jopa vajaa puoli miljoonaa henkilöä tarvitsee uudelleen koulutusta tai laajaa täydennyskoulutusta lähivuosina. (OKM 2021.) Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjauksessa jatkuva oppiminen nähdään parhaana turvana työn, teknologian ja maailman muutoksissa. Jatkuvan oppimisen uudistuksella haetaan keinoja, joilla voidaan vaikuttaa siihen, että osaamisen kehittämisestä tulee entistä useammalle itsestään selvä osa työtä tai yrittäjänä toimimista. Linjauksen mukaan jatkuvan oppimisen tulisi olla organisaatiossa strateginen osa toimintaa. (Valtioneuvosto 2020.)

Ammatillisten oppilaitosten on jatkossa kiinnitettävä erityistä huomiota palvelujen joustavuuteen ja asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen. Oppilaitosorganisaatioiden on menestyäkseen suunnattava katseensa sisäisten prosessien hallinnasta verkostojen ja asiakkuuksien hallintaan. Organisaation rakenteen, toimintojen ja toimintakulttuurin on palveltava tätä tarkoitusta. Erkkilän ja Korttesalmen (2020, 254) tutkimuksen mukaan yhteiskehittämistä ei ole tutkittu laajalti elinikäisen oppimisen yhteydessä: Yhteiskehittämisen avulla voitaisiin kuitenkin huomioida sekä työelämässä olevien tarpeet, että koulutuksenjärjestäjän edellytykset koulutusta suunniteltaessa. Koska tehokkaan elinikäisen oppimisen on liityttävä työelämän osaamistarpeisiin ja sen on oltava saavutettavissa työn ohessa, haastaa ilmiö perinteiset koulutussuunnittelukeinot.

### 3 TIIMITOIMINTA JA SEN MERKITYS ORGANISAATIOLLE

Luvuissa 3 ja 4 esitellään tutkimuksen teoreettista taustaa: oppivan organisaation ideaa, tiimin toiminta ja oppiminen osana organisaation oppimista sekä tuloksellisen tiimitoiminnan ja oppimisen edellytyksiä. Tässä tutkimuksessa tiimin toiminta perustuu yhteiskehittämiseen. Tiimin oppimisen ja toiminnan ohjauksessa hyödynnetään tiimioppimisen ja fasilitoinnin menetelmiä. Prosessia ohjataan palvelumuotoilun prosessimallin mukaisesti ja sen menetelmiä hyödyntäen. Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä. Tutkimusmenetelmät kuvataan tarkemmin luvussa 5.

Ammatillisissa oppilaitoksissa perinteisen, siiloutuneen ja hallintoperustaisen toiminnan tilalle tarvitaan avoimia, vaikuttavia ja osallistavia tapoja toimia yhteistyössä organisaation sisällä ja ulkopuolella. Tiimitoiminnalla voidaan edistää organisaation avoimuutta, vuorovaikutusta ja oppimista, mikä vahvistaa henkilöstön osallisuutta, vastuullisuutta ja luottamusta. Avoin toiminta raivaa tietä asiakkuusperusteisille palveluille ja uusille liiketoiminnoille sekä julkisen toiminnan uudelle roolille. (Hagman, Hirvikoski, Wollstén & Ävyri 2018, 4.)

Tämän kehittämistehtävän aikana rakennetaan toimintamalli työelämäasiakkaan osaamistarpeen selvittämiseen. Toimintamallin rakentaminen tapahtuu tiimissä, joka koostuu organisaation eri osaamispalveluissa ja tehtävissä toimivista työntekijöistä. Tiimit antavat mahdollisuuden ylittää organisaation hierarkiasta johtuvia virallisia rajoja ja sisäisiä sosiaalisia raja-aitoja. Ihmisten energia ja voimavarat voidaan kohdistaa tiimien avulla tehokkaasti tietyn päämäärän saavuttamiseen. Toimivat tiimit edistävät työn tuloksellisuutta sekä luovuutta ja innovatiivisuutta organisaatiossa ja antavat mahdollisuuden kompensoida linjaorganisaation vajavaisuutta. (Harisalo 2008, 120-121)

Toimintamallin rakentaminen palvelee OSAOn työelämäyhteistyön strategisia tavoitteita, joiden keskiössä on asiakas. Tässä tutkimuksessa asiakas osallistetaan palvelun kehittämiseen. Tiimin toiminnalla pyritään edistämään organisaation toiminnan asiakaslähtöisyyttä. Asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen keskittyy organisaation ulkoisella rajapinnalla tapahtuvaan toimintaan, tukee ihmisten välistä vuorovaikutusta, yhteistyössä tapahtuvaa palvelukeskeisyyttä, purkaa siiloutumista, rakentaa yhteisnäkemyksiä palvelukulttuurista ja pyrkii saamaan aikaan ihmiskeskeisyyttä ja kumppanuuksien syntymistä asiakkaiden palvelemiseksi (Juuti 2015, 165).

Opinnäytetyön päätehtävänä on tutkia tiimissä tapahtuvaa yhteiskehittämistä ammatillisen oppilaitoksen toimintamallin rakentamisessa. Keskeisenä tehtävänä on tutkia, miten tiimin toiminnan pitää toteutua ja miten sitä pitää ohjata, jotta toiminta olisi tavoitteellista ja tehokasta. Yhteiskehittämisessä asiakas, työntekijät ja mahdolliset sidosryhmät osallistetaan kehittämiseen – tässä kehittämistehtävässä palvelumallin rakentamiseen. Yhteiskehittäminen toteutetaan tiimissä, joka koostuu organisaation eri tehtävissä toimivista työntekijöistä. Tiimitoiminta mahdollistaa joustavamman ja ketterämmän toiminnan, osallistavamman suunnittelun sekä demokraattisemman päätöksenteon. Se suosii rohkeita kokeiluja ja antaa mahdollisuuden oppia muilta ja muiden kanssa. Yhteiskehittämisessä hyödynnetään tiimioppimisen menetelmää, jossa korostuu vuorovaikutus ja tiimin keskinäinen luottamus.

Yhden kansainvälisesti laajimman työn tulevaisuudentutkimuksen Deloitteen Global Human Capital Trends vuoden 2019 raportin mukaan (Deloitte Insight 2019) organisaatioiden tulevaisuudessa työntekijäkokemus nousee yhtä tärkeämpään rooliin ja tiimipohjainen työskentely lisääntyy. Organisaatioiden henkilöstöhallinnossa oppiminen ja osaamisen kehittäminen korostuvat työelämän muuttuessa. (Deloitte 2019, 5-6). Asiantuntijaorganisaatioissa ja nuorissa yrityksissä johtamisen hierarkiaa on purettu. Esimiestyö lähentyy valmentamista ja joissain yrityksissä on siirrytty jaettuun johtajuuteen Deloitteen vuoden 2018 raportin mukaan seuraava merkittävä tulevaisuuden johtamismalli on The symphonic C-suite –malli. Ylin johto, niin sanotut c-tason johtajat (c - chief) toimivat yhteisvastuullisesti ja vuorovaikutteisesti suhteessa toisiinsa, alaisiinsa, sidosryhmiinsä ja asiakkaisiinsa – tiimit johtavat tiimejä. Tiimin reagointi toimintaympäristössä on nopeaa ja ketterää. Tiimijohtaminen on merkittävin Deloitteen raportissa esitetyistä kymmenestä tulevaisuuden työelämään vaikuttavasti trendistä. (Deloitte 2018, 17-21.) Tiimitoiminta organisaatiossa mahdollistaa vaikuttamisen ja kehittämisen – vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

### 3.1 Tiimi

Määriteltäessä tiimiä käytetään lähteissä usein Katzenbachin ja Smithin (1998, 59) esittelemää määritelmää: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” Spiikin (1999, 29) mukaan tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat organisaation tavoitteita palvelevasta tietystä tehtävästä mahdollisimman itsenäisesti. Tällöin tiimi korvaa osittain organisaatiossa auktoriteetin hierarkiaa. Kun tiimit ottavat suorittaakseen perinteisen linjaorganisaatiomallin tehtäviä, niitä olisi kehitettävä työn rikastuttamisen hengessä perinteisen hierarkkisen ajattelun, alistussuhteiden ja rutiinien minimoimiseksi. Tiimeissä tulisi korostaa yhteisjohtajuutta, yhteisvastuuta ja mahdollisuuksia oppia ja kasvaa henkisesti työssä. (Harisalo 2008, 119.)

Vastuu ymmärretään tiimeissä ja hierarkioissa eri tavoin: Esimiesvetoinen organisointimalli perustuu ajatukseen, että jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen tehtävä, josta hän on yksin vastuussa. Tehtävän onnistumista arvioidaan arvioimalla kunkin työntekijän henkilökohtaista työsuoritusta. Tiimissä koko tiimiä koskeva yhteistavoite sovitaan esimiehen ja tiimin kesken. Tiimi päättää itsenäisesti tehtävien jakamisesta ja on yhteisesti vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta. Tiimitoiminnassa korostuu yksilövastuun lisäksi yhteisvastuu koko tiimin toiminnasta ja tuloksista. Taitavalla tiimin valmentamisella voidaan tiimin jäsenten erilaiset osaamiset ja yksilölliset ominaisuudet sovittaa yhteen kokonaisuudeksi, joka pystyy vastaamaan tiimille asetettuihin tavoitteisiin. (Eklund Lindhom & Salmi-nen ym. 2019, 27, 36.)

Tiimissä jäsenet kantavat yhteisesti vastuuta johtamisesta, päätöksenteosta ja kehittämisestä ja on yhteisesti vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta. Vaikka tiimien oletetaan toimivan itsenäisesti, ne ovat silti osa organisaation johtamista. Johdon on välitettävä tiimeille organisaation visio, strateginen tahtotila ja tavoitteet. Johdon on myös tuettava tiimiä työssään. (Harisalo 2008, 120-121.) Jos tiimin toimintaedellytykset eivät ole kunnossa tai jos jäsenet eivät jostain syystä sitoudu tiimiin, muodostuu valettiimi, jonka suoritukset ovat yleensä heikompia kuin esimiesvetoisen organisaation. (Eklund

ym. 2019, 30.) Onnistunut tiimityö on myös vuorovaikutteista johdon suuntaa, muuhun organisaatioon ja organisaation verkostoihin.

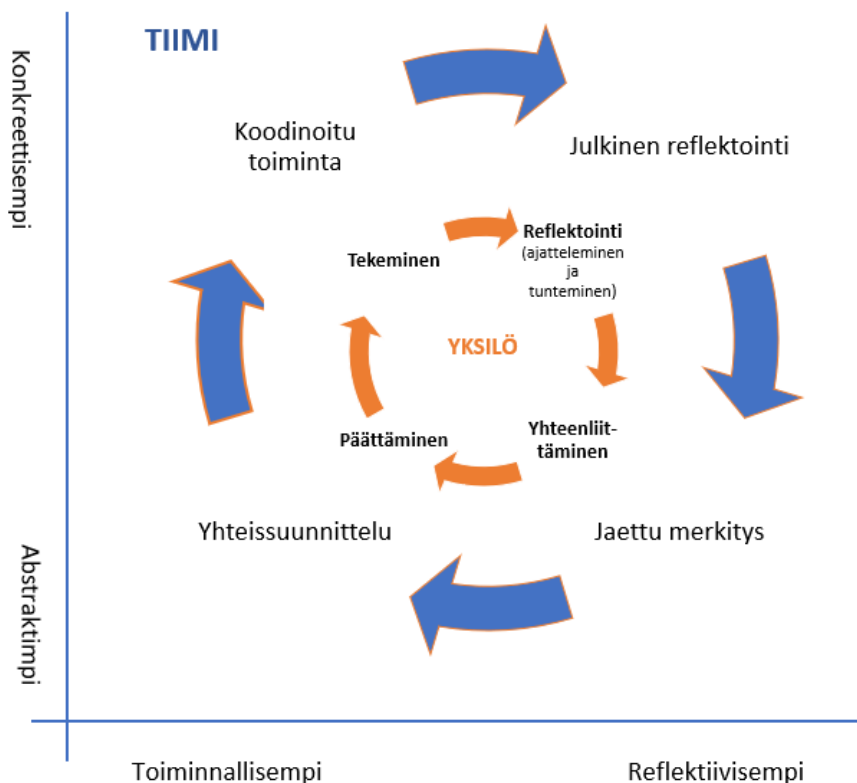
### 3.2 Tiimin oppiminen osana oppivaa organisaatiota

Oppivassa organisaatiossa tietoa tuotetaan ja tietoa jaetaan kollektiivisesti, uskalletaan kokeilla, tehdään jatkuvaa reflektointia ja opitaan virheistä. Toiminta perustuu tiimin oppimiseen. Oppiva organisaatio on kolme kertaa tehokkaampi kuin perinteinen organisaatio (Deloitte, 2018, 43). Koolsin ja Stollin (2016) tutkimuksen perusteella oppivaksi organisaatioksi kehittymällä koulujen on mahdollista vastata nopeasti muuttuviin ulkoisiin olosuhteisiin. Tutkijat löysivät seitsemän tekijää, jotka luovat perustaa oppivalle oppilaitokselle: 1) kaikkien oppilaiden oppimiseen tähtäävän vision kehittäminen ja jakaminen, 2) koko henkilöstön jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien luominen ja tukeminen, 3) henkilöstön välisen yhteistyön ja tiimioppimisen edistäminen, 4) tutkimus- ja innovaatiokulttuurin luominen, 5) sulautettujen järjestelmien perustaminen tiedon ja opitun keräämisen ja jakamiseen, 6) oppimisen mahdollistaminen osana laajempaa oppiympäristöä (oppimissysteemiä) sekä 7) oppivan johtamisen mallintaminen ja kasvattaminen. Oppivan oppilaitoksen edellytyksissä voi havaita oppivan organisaation perusominaisuuksia, jotka Peter Senge esitteli kirjassaan *The Fifth Disciplines* jo vuonna 1990 (Senge 1990, 7- 12, 14):

1. Henkilökohtainen kasvu (personal mastery). Henkilökohtainen kasvu on organisaation jokaisen jäsenen vastuuntuntoa, aloitekykyisyyttä ja sitoutumista työhönsä ja omaan oppimiseensa. Organisaation kasvu on riippuvainen yksilön kasvusta.
2. Mielen mallit (mental models). Toimintaamme ohjaavat sisäiset mallit, jotka ovat usein huomaamattomia ja rutiininomaisia. Mallien tiedostaminen ja purkaminen auttaa yksilöä kehittymään ja tiedostamaan oman vastuunsa tiimin ja organisaation kehittämisessä ja muutoksen toteutuksessa.
3. Yhteisen jaetun vision luominen (shared vision). Yhteinen jaettu visio motivoi ja sitouttaa yksilöä ja tiimiä oppiminaan.
4. Tiimioppiminen (team learning). Tiimioppiminen on kollektiivista uuden tiedon muodostamista. Tiimissä yksilö oppi nopeammin ja organisaation oppiminen vaatii tiimin oppimista. Tiimin oppiminen tapahtuu dialogin kautta – yhdessä ajatellen. Oppivassa organisaatiossa pyritään luomaan uutta, ei vain soputamaan tilanteisiin tai selviämään niistä. Oppiminen lisää organisaation kapasiteettia luoda omaa tulevaisuuttaan.
5. Systeemiajattelu (system thinking). Systeemissä kaikki vaikuttaa kaikkeen. Systeemiajattelun mukaan organisaatiot ja niiden toiminta muodostuu lukuisista systeemeistä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan. Systeemien osat ja niiden väliset yhteydet tulee tiedostaa, jotta niihin voidaan vaikuttaa. Systeemimallien avulla löydetään ongelmien todelliset syyt ja näin voidaan puuttua aiheuttajiin oikeiden sijaan. Oppiva organisaatiossa kaikki sen osa-alueet ovat riippuvaisia toisistaan. Tiimioppiminen kehittää yksilön systeemiajattelua ja taitoja nähdä laajempia kokonaisuuksia. (Senge 1990, 7-12, 14.)

Tiimioppiminen on yksi oppivan organisaation tukijaloista. Tässä tutkimuksessa yhteiskehittäminen toteutetaan ammatillisessa oppilaitoksessa. Oppilaitoksissa henkilöstön välisen yhteistyön ja tiimioppimisen edistäminen sekä koko henkilöstön jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien luominen ja tukeminen luovat pohjaa oppivalle organisaatiolle (Kools & Stoll 2016). Kehittämistiimin toimintaa pyritään tehostamaan ja helpottamaan tukemalla tiimin oppimista ja henkilöstön välistä yhteistyötä.

Tiimioppiminen on prosessi, jossa tiimi hankkii tietoa, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin sen toiminnassa (Sydänmaanlakka 2012, 290.) Organisaation kehittyminen on riippuvainen yksilön henkilökohtaisesta kasvusta ja toimintaa ohjaavien mielen mallien tiedostamisesta ja purkamisesta. Yksilö tarvitsee tiimiä kehittyäkseen ja oppiakseen – ja organisaatio tarvitsee tiimin oppimista kehittyäkseen. Kuvassa 7 esitetään yksilön ja tiimin oppimisen kehät Senge (1994) mukaan. Mallista on havaittavissa tiimin syklimäinen, iteratiivinen toiminta ja tiimin oppiminen. Tiimin oppimiseen (ulkokehällä) vaikuttaa yksilön oppiminen (kehän keskellä). Tiimin oppiminen etenee organisaation oppimiseksi. (Senge 1994, 62.) Tässä tutkimuksessa tiimityön ohjaamisessa hyödynnetään tiimin oppimisen kehää.



KUVA 7. Yksilön ja tiimin oppimisen kehät (Senge 1994, 62)

Tiimin oppimisprosessi sisältää seuraavat vaiheet, jotka etenevät kehämäisesti:

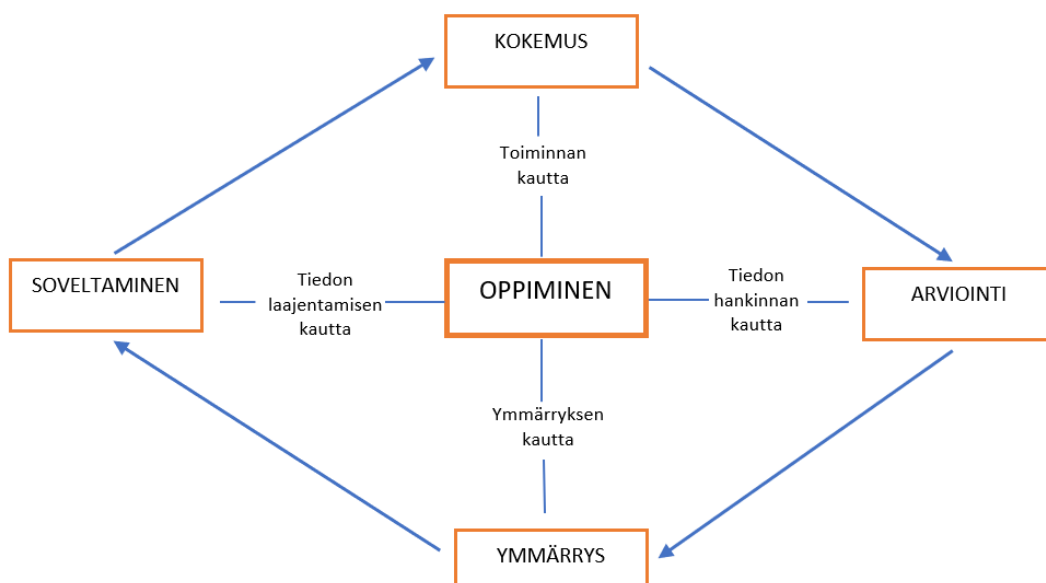
- Julkinen reflektointi: Kokemusten arviointi tapahtuu yhdessä. =>
- Jaettu merkitys: Tiimille syntyy yhteinen ymmärrys, visio ja yhteiset arvot sekä tiimin jäsenten yhteistä ajattelua ja toimintaa ohjaava sisäinen malli. =>
- Yhdessä suunnittelu: Toimenpiteet suunnitellaan yhdessä. Suunnitteluun kuuluu analyysi siitä, mitä osaamista tarvitaan, missä vaiheessa ja miten osaaminen hankitaan. =>

- Koordinoitu toiminta: Toiminta yhdessä tai yksin. Varsinainen toiminta voi tapahtua kunkin jäsenen kohdalla erikseen, mutta koordinoitusti. Yhdessä tapahtuva ajattelumallin kehittäminen ja toimenpidesuunnitelman laatiminen ohjaavat toiminnan ja sitä kautta oppimisen olevan yhteiseen tavoitteen mukainen. (Senge 1994, 59-62.)

Sydänmaanlakan (2012, 47) mukaan suurimpia esteitä tiimin oppimiselle ovat:

- Tieto ja osaamista ei jaeta
- Yhteiset tavoitteet puuttuvat
- Yhteinen kieli ja valmius keskustella puuttuvat
- Huonot henkilösuhteet ja heikot vuorovaikutustaidot
- Epämääräiset toimintatavat

Yksilön kokemuksellinen oppimisprosessi lähtee liikkeelle kokemuksesta ja motivaatiosta oppia. Oppiminen edellyttää kokemuksen reflektointia eli arviointia. Arviointivaiheessa tapahtuu pohdiskelua ja tiedonhankintaa: erilaisia näkemyksiä ja tosiasioita prosessoidaan ja muunnetaan tiedoksi. Tämän jälkeen tiedot pyritään sisäistämään ja ymmärtämään. Kuvassa 8 esitetään oppimisen prosessimalli Sydänmaanlakan (2012, 38) mukaan. Sydänmaanlakka on soveltanut mallissaan David Kolben (1984) kokemuksellisen oppimisen prosessia.

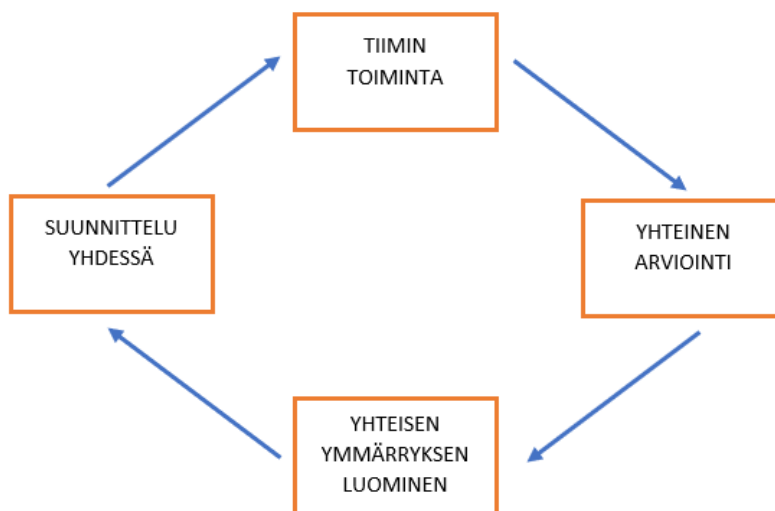


KUVA 8. Oppimisprosessin perusmalli (Sydänmaanlakka 2012, 38, Kolb 1984 mukaan)

Sengen (1994, 62) sekä Sydänmaanlakan (2012, 38) malleja vertailemalla voi havaita, että tiimin oppiminen etenee samoin kuin yksilön oppiminen. Tiimissä reflektointia tapahtuu yksilön tasolla ja sitä toteutetaan tiimitasolla. Reflektointiin liittyy yksilötasolla pohdintaa, tiimitasolla tiedon jakamista dialogin kautta: erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia prosessoidaan ja muunnetaan tiedoksi. Yksilössä tapahtuu tiedon sisäistämistä ja ymmärrystä, tiimin yhteinen ymmärrys ilmenee jaettuina merkityksinä. Yksilö soveltaa sisäistettyä tietoa käytäntöön, jolloin tieto voi laajentua ja syventyä. Tiimitoiminnassa tiedon soveltamista käytäntöön edeltää yhteissuunnittelu. Yksilön oppimisprosessia vahvis-



tavia tekijöitä ovat motivaation lisäksi kokeilut, niin sanotut ahaa-elämykset, jotka tuovat onnistumisen kokemuksia sekä opitun tiedon dokumentointi (Sydänmaanlakka 2012, 39). Myös Sydänmaanlakan (2012) mukaan tiimin oppiminen voidaan nähdä samankaltaisena kuin yksilön oppiminen. Tiimioppiminen on prosessi, jossa tiimi hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia, kontakteja, jotka johtavat muutoksiin tiimin toiminnassa. Tiimin oppiminen on kehämäinen prosessi, jossa tiimin toimintaa seuraa yhteinen arviointi, yhteisen ymmärryksen luominen ja yhteinen suunnittelu (kuva 9). (Sydänmaanlakka 2012, 51-52.)



KUVA 9. Tiimin oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2012, 52)

Tiimin oppimisen edellytys on, että tiimillä on yhteiset tavoitteet, toimintamallit ja jaettu vastuu. Keskeistä on myös hyvä tiimihenki ja vuorovaikutuksen toteutuminen. Tiimin oppiminen edellyttää, että tiimi pystyy yhdistämään yksittäisten jäseniensä osaamista. Tiimin osaaminen on enemmän kuin jäsentensä osaamisen summa. (Sydänmaanlakka 2012, 52.)

### 3.2.1 Tiimiäly

Älykkyys ei ole pelkästään yksilön ominaisuus, vaan sitä ilmenee myös ryhmän yhteisenä ominaisuutena. Organisaation menestyksen kannalta olennaista on sen ryhmäluovuus eli älykäs toiminta yhdessä. Tiimiälyllä tarkoitetaan kollektiivista älyä, tiimin kykyä hahmottaa ja ratkaista monimutkaisia ongelmia. Tiimiälyä hyödyntävä tiimi uskaltaa ottaa riskejä ja sillä on kyky kestää muuttuvia tilanteita. Tiimiälyä hyödyntävä tiimi toimii joustavasti; se oppii kokemastaan, kerää ja jakaa tietoa, muuttaa toimintaan kohdatessaan esteitä ja luo näin älyä, joka muodostuu eri tietolähteistä. Älykkäät tiimit pystyvät parempiin suorituksiin, kuin älykkäimmät jäsenensä yksin. Organisaation menestyksen kannalta olennaista on sen ryhmäluovuus eli älykäs toiminta yhdessä. Tiimiälyä hyödyntävä organisaatio ei keskity yksittäisten tiimien sääntöihin tai toimintamalleihin eikä rakenna struktuureja työn ympärille, vaan se keskittyy rakentamaan koko henkilöstön kykyä toimia älykkäästi osana useita muuttuvia, ajallisesti eri kestoisia tiimejä. Tiimiälyä hyödyntävä tiimi tarkkailee ympäristöään ja muuttaa toimintaansa jatkuvasti. (Hiila, Hakola & Tukiainen 2019.) Tutkijoiden O'Neill ja Salas (2018, 327-328) mukaan organisaation sopeutuminen ympäristön toimintaan edellyttää tiimin kokoonpanon joustavuutta. Tiimin kokoonpanossa tulisi huomioida organisaation tavoitteiden lisäksi

(vertikaalinen yhdenmukaisuus) organisaation muiden tiimien tavoitteet (horisontaalinen yhdenmukaisuus) ja mahdollistaa tiimien välinen toiminta.

Tiimiällyn kehittyminen perustuu tiimin jäsenten vuorovaikutukseen, kykyyn hyödyntää erilaista osaamista ja tehdä yhteistyötä keskenään. Tiimiäly kasvaa sen mukaan, miten hyvin tiimin jäsenet tuntevat toisensa, oppivat toimimaan yhdessä ja miten yhtenevät heidän tavoitteensa ovat. Tiimiälyä vahvistaa tiimin jäsenten keskinäinen luottamus, vuorovaikutus- ja muut sosiaaliset taidot, keskustelun-tasapuolisuus sekä tiimin jäsenten keskimääräinen sosiaalinen herkkyyks. (Eklund, Lindholm & Salmi-nen 2019, 37-38.)

Työyhteisössä on usein runsaasti käyttämättömiä voimavaroja. Tiimimalli hyödyntää suuremman osan henkilöstön kapasiteettia verrattuna esimiesjohtoiseen organisaatioon. Tiimitoiminta kehittää henkilöstön päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaitoja. Tiimi hyödyntää tehokkaasti jäsentensä erilaista osaamista, tietoa ja verkostoja. Tiimi auttaa muutosten ymmärtämisessä, hyväksymisessä ja toteutuksessa. Tiimi on jäsentensä keskinäisestä sitoutumisesta johtuen yksilöä joustavampi. Se uskaltaa vahvan sisäisen luottamuksensa ansiosta ottaa yksilöä enemmän riskejä. Tiimi saa voimansa yhteistyöstä; tiimitoiminta sitouttaa ja energisoi tiimin jäseniä. Samalla kun tiimin jäsenet pystyvät parantamaan suorituksiaan, he myös kokevat itsensä tyytyväiseksi työssään. (Eklund ym. 2019, 31-33.)

### 3.3 Dialogin merkitys oppivassa organisaatiossa

Työturvallisuuskeskuksen mukaan toimivassa työyhteisössä tarvitaan taitoa kuunnella, taitoa tuoda asioita esille, tahdikkuutta kertoa eriäviä mielipiteitä sekä pyrkimystä tulla ymmärretyksi. Työyhteisö-taidot perustuvat työntekijän oman ja toisten roolin ymmärtämiselle työyhteisössä sekä viestintä- ja vuorovaikutustaidoille ja itsensä johtamisen taidoille. (Työturvallisuuskeskus 2020). Tässä tutkimuk-sessa kehittämistiimin oppimisen tukena fasilitoinnissa hyödynnetään dialogia.

Juholinin (2013, 177) mukaan onnistunut työyhteisöviestintä perustuu vastuulliseen dialogiin; aja-tukseen, että viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia vas-tuullisesti ja itseohjautuvasti. Dialogin merkitys korostuu etenkin asiantuntijaorganisaation viestin-nässä. William Isaacs (2001) valottaa dialogin merkitystä organisaation yhteisen ymmärryksen kas-vattamisessa ja uuden tiedon synnyttämisessä. Hänen määritelmänsä mukaan dialogi on yhdessä tapahtuvaa perehtymistä johonkin asiaan – tapa ajatella ja miettiä yhdessä. Dialogi on tiedonhan-kintakokemus, joka toteutuu ihmisten sisimmässä ja heidän välillään. Se on keskustelua, jossa on ydin ja jossa ei valita puolta. Toimivassa dialogissa energia suunnataan näkemyseroista johonkin sellaiseen, mitä ei vielä olemassa. (Isaac 2001, 30-31, 38.) Oppivassa organisaatiossa tietoa tuote-taan ja tietoa jaetaan kollektiivisesti. Tieto luodaan toiminnalla ja vuorovaikutuksella – dialogin ja tekemällä oppimisen kautta.

Isaacsin mukaan dialogin neljä kulmakiveä ovat: kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suoraan puhumi-nen. Kuunteleminen ilman vastarintaa on dialogin ydin. Ei riitä, että kuuntelee muita, vaan meidän tulee kuunnella myös itseämme ja omia reaktioitamme. (Isaacs 2001, 98). Puro (2010) korostaa kuuntelun merkitystä yrityksen sisäisessä vuorovaikutuksessa, työntekijöiden sitoutumisessa, yh-teenkuuluvuuden kokemuksessa ja lopulta tuottavuuden paranemisessa. Kuuntelevan organisaation

tavoitteena on, että kaikki työyhteisöön kuuluvat kokevat yhdessä tavoittelevansa toistensa ymmärtämistä (Puro 2010, 96).

Vuorovaikutteisessa viestinnässä meidän tulee oppia havainnoimaan, miltä asiat näyttävät sekä omasta että muiden näkökulmasta. Tähän liittyy dialogin toinen keskeinen taito eli kunnioitus. Kunnioitus ei ole passiivista toimintaa, vaan toisen kokemusten alkuperän aktiivista etsimistä – sen pohdimista, mitä voi oppia toiselta (Isaacs 2001, 122, 128). Ryhmän viestinnän näkökulmasta on keskeistä oppia kunnioittamaan mielipiteiden jakautumista ilman, että niitä pyritään korjaamaan. Dialogin kolmas periaate, odotus, edellyttää meitä olemaan vuorovaikutuksessa kärsivällinen ja lykkäämään oman mielipiteen muodostumista ja sitä tukevien perustelujen keräämistä. Odottamiseen liittyy oman tietämättömyyden tiedostaminen. Tämä antaa mahdollisuuden uuden luomiselle. (Isaacs 2001, 144, 146, 149).

Dialogin neljäs periaate, suoraan puhuminen, on aidon dialogin haasteellisin tehtävä. Se tarkoittaa oman aidon itsensä ilmaisemista riippumatta siitä, mitä muita vaikuttavia tekijöitä tilanteessa on. Viestijän on uskottava, että omilla ajatuksilla on arvoa. Isaacsin mukaan on ensin kuitenkin opittava kuuntelemaan ja vaikenemaan, jotta voi oppia puhumaan suoraan. Dialogissa on kysyttävä itseltään, ”mitä nyt on tarpeen ilmaista”. Yhtä tärkeää kuin se, mitä sanotaan, on myös se mitä, jätetään sanomatta. (Isaacs 2001, 167, 170.)

### 3.4 Tiedon tuottaminen ja jakaminen organisaatiossa sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta

Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi esittelevät kirjassaan *The Knowledge-Creating Company* (1995) tiedon tuottamisen mallin uuden tiedon luomiseen ja jakamiseen organisaatiossa. Mallissa organisaatio nähdään kokonaisuutena, joka luo tietoa toiminnalla ja vuorovaikutuksella – dialogin ja tekemällä oppimisen kautta. Tieto synnytetään spiraalimaisesti etenevän neljän vaiheen kautta, jossa yksilön hiljainen tieto ja eksplisiittinen (julkinen) tieto yhdistyvät organisaation uudeksi tiedoksi. Tiedon spiraali eli tiedon määrä kasvaa sitä mukaan, miten monta kierrosta (iteraatiota) mallissa edetään. Prosessin vaiheet ovat sosiaalistamisen, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Tiedon tuottamisen spiraalimalli eli SECI-malli (kuva 10) myötäilee Sengen (1994, 62) yksilön ja organisaation oppimisen kehät -mallia (kuva 7): Yksilön hiljainen tieto siirtyy tiimin ja organisaation tiedoksi ja yhdistyy organisaation eksplisiittiseen tietoon ja edelleen yksilön tiedoksi.

SECI-mallissa sosialisatio (socialization) tarkoittaa hiljaisen tiedon jakamista sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Sosialisatio mahdollistetaan luomalla sille aluksi oikeat olosuhteet (field of interaction). Prosessissa jaetaan kokemuksia ja luodaan ja jaetaan hiljaista tietoa; mielen malleja ja taitoja (Nonaka & Takeuchi 1995, 62). Myös Sengen (1990, 8-9) mukaan yksilön omien mielen mallien ymmärtäminen ja purkaminen on edellytys organisaation kehittymiseen. Isaacs (2001) korostaa mielen mallien purkamista dialogin onnistumiseksi ja aidon vuorovaikutuksen toteutumiseksi: Ei riitä, että kuuntelee muita, vaan meidän tulee kuunnella myös itseämme ja omia reaktioitamme (Isaacs 2001, 98). SECI-mallissa ulkoistaminen (externalization) tarkoittaa hiljaisen tiedon muokkaamista ja muuntamista näkyvään ja ymmärrettävään muotoon, jolloin se kytetään jakamaan muiden kanssa. Ulkoistaminen tapahtuu dialogissa, kollektiivisesti refleктоimalla. Myös Sengen (1994, 62) oppivan organisaation mallissa reflektointi tapahtuu kollektiivisesti (kuva 7). Yhdistäminen (combination) tarkoittaa

ulkoistettujen tietojen yhdistämistä laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Eksplisiittinen tieto kerätään joko organisaation sisältä tai ulkoa ja voidaan yhdistää aiemmin kerättyihin tietoihin. Sisäistäminen (internalization) tarkoittaa tietojen ymmärtämistä ja muuttamista hiljaiseksi tiedoksi, osaksi henkilökohtaista tietopohjaa. Sisäistäminen tapahtuu tekemällä oppimisen kautta. Näiden vaiheiden toteutumisen jälkeen siirrytään prosessin alkuun seuraavalla organisaatiotasolla, esimerkiksi yksilötasolta tiimitasolle ja edelleen koko organisaatioon. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 62 - 70.)



KUVA 10. Tiedon tuottamisen spiraalimalli (knowledge spiral) eli SECI- malli (Nonaka ja Takeuchi 1995, 71)

### 3.5 Tuloksellisen tiimityön edellytykset tutkimusten valossa

Tutkijat Salas, Sims ja Burke julkaisivat vuonna 2005 tutkimuksen, johon he olivat koonneet lukuisien aiempien tutkimusten pohjalta viisi tiimityön ydinkomponenttia ("Big Five" in teamwork). Keskeiset osa-alueet ovat: 1. tiimin johtaminen, 2. suoritusten yhteinen arviointi (mutual performance monitoring), 3. toiminnan varmistaminen (backup behavior), 4. tiimin adaptiivisuus (adaptability) ja 5. tiimiläisten orientaatio työskentelyyn (team orientation). (Salas ym. 2005, 555.)

Tiimin johtamiseen liittyy, että tiimin vetäjällä tulee olla kykyä suunnitella, ohjata ja koordinoida toimintaa, määritellä tiimin tehtäviä, lisätä tiimin tietoja ja taitoja, arvioida sen suorituskykyä, motiivoida jäseniä ja luoda positiivista ilmapiiriä. Tiimin vetäjän tulee helpottaa tiimiä ongelmanratkaisussa, tarjota sille toimintatapoja ja vuorovaikutusmahdollisuuksia, selkeyttää tiimin jäsenten rooleja ja sekä edistää tiimin jäsentenvälistä palautteen toteutumista. Hänen tulee myös luoda käytänteet suoritusten yhteiseen arviointiin. (Salas ym. 2005, 560.)

Toimivassa tiimissä jäsenet ovat tietoisia toistensa tehtävistä, vastuista ja mahdollisuudesta tehtävien suorittamiseen. Tarvittaessa tiimiläiset jakavat tehtäviä uudestaan, auttavat toisiaan tai toteuttavat tehtäviä yhdessä varmistaakseen tavoitteen toteutumisen (backup behavior). Adaptiivisuuteen

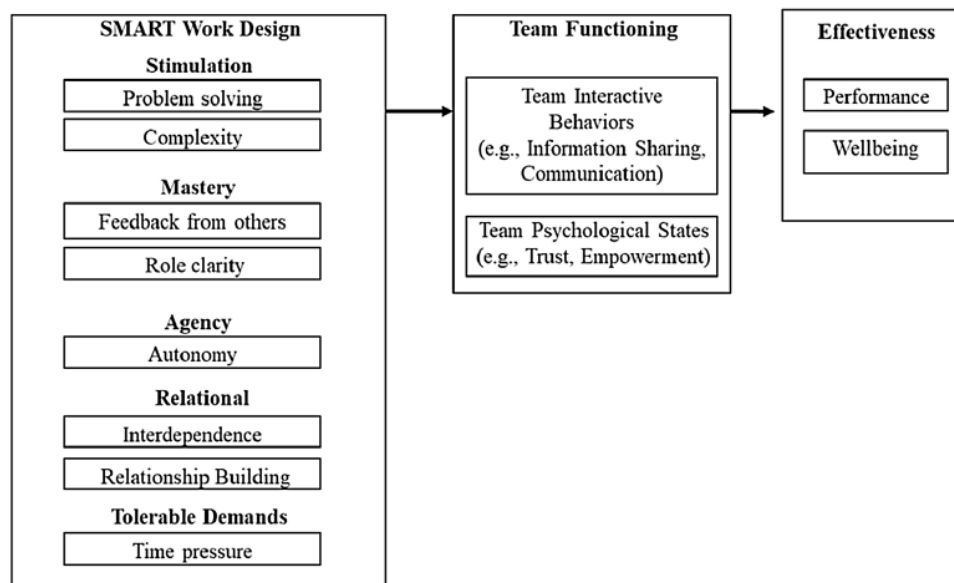
liittyy tiimin kyky mukauttaa toimintaansa ympäristöstä keräämänsä tiedon perustella sekä ympäristössä tapahtuvien muutosten mukaisesti. Toiminta joustaa tiimin sisällä sekä suhteessa tehtäviin ja tavoitteisiin. Tiimin vetäjän tehtävänä on tunnistaa muutos, määritellä sille merkitys ja suunnitella muutoksen käsittely tiimissä. Tiimin orientaatioon liittyy tiimin yhteiseen ymmärrykseen tiimin olemassaolon syistä. Jokaisen tiimin jäsenen tulee ymmärtää oma ja toistensa vaikutus ryhmän toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Salas ym. 2005, 560-561.)

Tiimin vetäjän rooli muuttuu tulevaisuudessa tiimiorganisaatioiden yleistyessä ja organisaatioiden hierarkioiden purkautuessa. Hiilan, Hakolan ja Tukiaisen (2019) mukaan tiimivetäjän täytyy hallita samoja taitoja kuin tiimiläisten. Häneltä odotetaan tiimiälytaitoja, joita ovat:

1. Sallivan ilmapiirin luominen, joka mahdollistaa flow-tilan syntymisen.
2. Luvan ja vastuun antaminen tiimille toimia, jotta se toimii itsenäisesti.
3. Rikastavan vuorovaikutuksen mahdollistaminen. Vuorovaikutuksen syntyminen on jokaisen tiimiläisen vastuulla, mutta tiimivetäjä voi vaikuttaa voimauttavan palautekulttuurin syntymiseen. Palaute on yksi tehokkaimmista keinoista kehittää tiimin toimintaa. (Hiila ym. 2019.)

Hiila ym. (2019) korostavat palautekulttuurin syntymistä älykkään tiimin ominaisuutena. Myös Salas, Sims ja Burkeh (2005) liitävät palautteen tiimin suoritusten arviontiin. Sengen oppivan organisaation mallissa (kts. 22); tiimin oppimisen kehässä (kuva 7) tai Nonakan ja Takeuchin SECI-mallissa (kuva 10) palautteen merkitystä ei korostu.

Tässä tutkimuksessa tiimin yhteiskehittäminen toteutuu suurimmaksi osaksi etäyhteydellä. Klonek ja Parker (2021) ovat tutkineet, millaisilla elementeillä voi parantaa virtuaalitiimin toimintaa ja työskentelyn tehokkuutta. He käyttävät mallista nimitystä SMART – älykäs. Virtuaalitiimin toiminnan tehokkuuteen vaikuttavat samat asiat, kuin muidenkin tiimien toimintaan. Myös Klonek ja Parket nostavat myös esille tiimin sisäisen palautteen antamisen ja saamisen merkityksen. Virtuaalitiimin toiminnassa on huomioitavaa myös työn vaatimusten kohtuullisuus. Tiimin toiminta paranee, kun se on stimuloivaa (*S – is Stimulating*), edistää mestaruutta (*M – promote Mastery*), tukee toimijuutta (*A – supports human Agency*) ja rohkaisee sosiaalisiin suhteisiin (*encourages Relational features*). Neljä ensimmäistä kirjainta (*S, M, A, R*) ovat synteesi erilaisista työn tekemisen resursseista, jotka auttavat virtuaalisia tiimejä menestymään. Viides kirjain (*T*) viittaa työn vaatimukseen, joiden täytyisi olla kohtuulliset (*Tolerable demands*). Kuvassa 11 on esitelty SMART-mallin osa-alueet.



KUVA 11. SMART-toimintamalli ja viitekehys virtuaalitiimien tukemiseen (Klonek ym. 2021, 3)

Stimuloivaan työskentelyyn liittyy, että tiimeillä on mahdollisuus ratkaista yhdessä monimutkaisia ongelmia, joita yksilö ei pystyisi yksin ratkaisemaan. Ongelman monimutkaisuus kannustaa tiimiä jakamaan tietoa ja toimimaan vuorovaikutteisesti. Tiimillä tulee olla mahdollisuus työskennellä yhdessä ja oppia toisiltaan. Virtuaalitiimeillä on oltava mahdollisuus avoimeen tiedon jakamiseen. (Klonek ym. 2021, 5-7.)

Mestaruuden edellytyksenä on, että tiimi tietää tavoitteensa ja tehtävänsä – mitä ja millaisia suorituksia siltä odotetaan. Tiimin vetäjältä tämä vaatii tavoitteiden selkeyttämistä ja tarvittaessa työskentelyn ohjeistamista, välitavoitteiden asettamista ja aikataulutusta. Mestaruus edellyttää, että tiimi on taidoiltaan ja tiedoiltaan sillä tasolla, että se pystyy ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia. Mestaruutta edistää palautteen saaminen ja antaminen tiimin sisällä, johon tiimin vetäjän tulee toiminnallaan rohkaista. Palaute annetaan suhteessa tavoitteisiin ja tehtävään. (Klonek ym. 2021, 5, 7.) Sengen (1990, 7) mukaan oppivan organisaation yhtenä periaatteen on henkilökohtainen kasvu (*personal mastery*), joka on tiimin jokaisen jäsenen vastuuntuntoa, aloitekykyisyyttä ja sitoutumista työhönsä ja omaan oppimiseensa. Tiimin toimijuus edellyttää autonomiaa. Tiimille tulee antaa päättäväisyyttä, joka ohjaa itseohjautuvuuteen. Itseohjautuva tiimi jakaa vastuun ja tehtävät tiimin jäsenten kesken sekä arvioi itsenäisesti edistymistään ja suoriutumistaan. (Klonek ym. 2021, 5, 8.)

Tiimin toiminnan tulee rohkaista sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Tiimin relationaalisuus (*relational*) kuvaa sitä, missä määrin tiimissä on sosiaalisia kontakteja ja kollektiivista tukea. Toimivassa tiimissä pyritään suhteiden rakentamiseen ja siinä vallitsee korkea keskinäinen riippuvuus, jolloin jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan suhteessa työn suunnitteluun ja toteutukseen. Mikäli tiimissä vallitsee alhainen keskinäinen riippuvuus, on tiimin tuotos sama kuin yksittäisten jäsenten työpanosten summa. Korkea keskinäinen riippuvuus lisää tiimin tehokkuutta ja tarkoittaa vahvaa yhteistyötä yhteisissä tehtävissä, mikä edistää ryhmän oppimista, vuorovaikutusta ja luottamusta. Keskinäinen riippuvuus kannustaa tiimin jäseniä kommunikointiin sekä tukemaan ja auttamaan toisiaan. Yksilötasolla

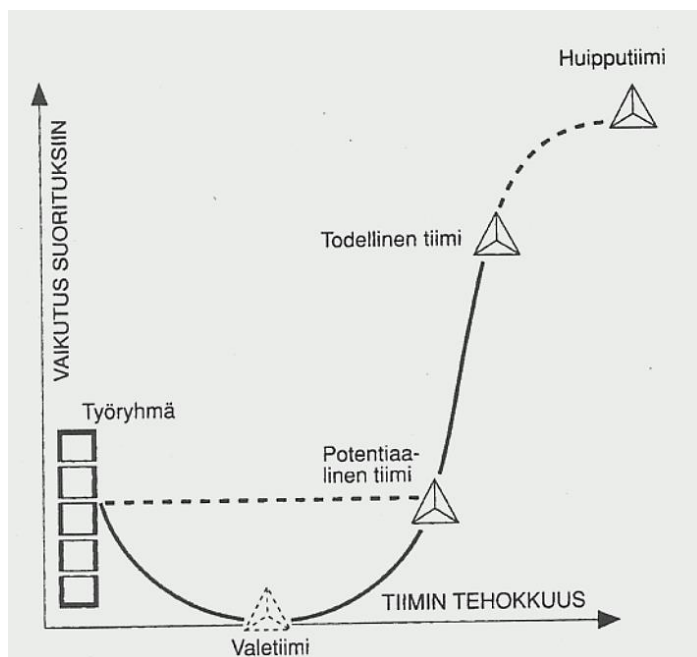
sosiaalisen tuen saaminen parantaa työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä sitouttaa yksilöä organisaatioon. Tiimien vahva relaationaalisuus parantaa myös tiimin innovatiivisuutta ja vahvistaa tiimin identiteettiä. (Klonek ym. 2021, 9.)

Tiimin ohjauksessa tulee huomioida ajankäytön suunnittelu ja hallinta: Tiimille asetettava aikapaineen tulee stimuloida, ei uuvuttaa tiimiä. Sopiva aikapaine stimuloi tiimin jäseniä keskittymään tehtävään ja työskentelemään tehokkaammin. Liian suuri aikapaine taas lisää stressiä ja uupumusta. Parhaimmillaan aikapaine tehostaa ja parantaa tiimin vuorovaikutusta sekä työhön sitoutumista. Virtuaalinen työskentely aiheuttaa omia lisävaatimuksiaan työskentelylle, jotka tiimin vetäjän tulee huomioida tiimin työskentelyssä. (Klonek ym. 2021, 6, 10.)

Nykytutkimuksissa korostetaan tiimin jäsenien kokemaa psykologisen turvallisuuden merkitystä. Muun muassa O´Neillin ja Salasin (2018) mukaan tiimin tehokkuutta lisää tiimissä vallitseva psykologisen turvallisuuden tunne. Amy Edmondson (1999) määrittelee psykologisen turvallisuuden olevan tiimin jaettua tunnetta siitä, että tiimissä on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä. Tiimin jäsenten ei tarvitse pelätä ilmaista mielipiteitään, ajatuksiaan tai ideoitaan; tiimissä on turvallista ja hyväksyttävää olla eri mieltä, esittää kysymyksiä tai pyytää apua. Psykologinen turvallisuus on yksilön tunne siitä, että hän ei menetä tiimin luottamusta tai arvostusta näin toimimalla. Psykologinen turvallisuus luo tiimin jäsenille alustan jakaa ja vaihtaa avoimesti tietoa ja ajatuksia sekä ilmaista eriäviä mielipiteitä ja huolenaiheita. Psykologinen turvallisuus myös tukee riskin ottoa, joka voi johtaa oppimiseen ja innovointiin. (O´Neill & Salas 2018, 329). Myös Lehtisaaren ja Ruokosen (2019, 127) tutkimuksen mukaan tiimin psykologinen turvallisuus vaikutti sen oppimiseen: Jos tiimissä ei ole jaettua uskosta psykologisesta turvallisuudesta, ei tiimioppiminen ole tehokasta ja vaikuttavaa. Vuonna 2016 julkaistiin tutkimus, jossa oli tutkittu 180 Google-tiimiä niin sanotussa Aristoteles-projektissa. Tutkimuksella selvitettiin huipputiimin menestystekijöitä. Tulokset osoittivat, että yhteinen tekijä, joka sitoo tiimin jäsenet yhteen ja tuottaa korkean suorituskyvyn on psykologinen turvallisuus. Psykologinen turvallisuus edisti myös tiimin luovuutta. (Duhigg 2016.)

### 3.6 Tiimin kehityksen vaiheet

Katzenbach ja Smith (1993, 101) jakavat tiimin kehittymisen työryhmästä huipputiimiksi eri vaiheisiin (kuva 12). Tiimin suorituskyky on riippuvainen sen kehitysvaiheesta. Työryhmän toiminta perustuu parhaiten yksilösuoritusten summaan. Niissä ei vaadita samanlaista toiminnan, tavoitteiden ja vastuun kollektiivisuutta ja ristiriitojen mahdollisuuden hyväksymistä kuin tiimissä. Tiimit, jotka eivät sitoudu tähän tai ota näitä riskejä, ovat vain valetimejä.



KUVA 12. Tiimin suorituskyky (Katzenbach & Smith 1993, 101)

Todellisen tiimin ja huipputiimin kehittyminen vie aikaa. Todellisessa tiimissä jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja, he ovat yhtä sitoutuneita yhteiseen päämäärään, yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa tiimin saavutuksista. Huipputiimissä on tämän lisäksi jäseniä, jotka ovat syvästi sitoutuneita toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Sitoutuminen vie tiimiä suorituskyvällä eteenpäin. Huipputiimissä tapahtuu tiimioppimista, Katzenbachin ja Smithin sanoin päällekkäisten vaihdettavissa olevien taitojen kehittämistä, ja yhteisjohtajuutta. Todellisen tiimin ja huipputiimin kehittyminen vie aikaa. Huipputiimien toteutuminen on harvinaista. (Katzenbach & Smith 1993, 82, 101, 107-108).



## 4 YHTEISKEHITTÄMINEN

Tämän opinnäyttyön tavoitteena on tutkia yhteiskehittämistä ammatillisen oppilaitoksen palvelumallin rakentamisessa. Tässä luvussa kuvaillaan yhteiskehittämistä menetelmänä. Lähestymistapana yhteiskehittämiseen on palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä (Tuulaniemi 2011, 116). Yhteiskehittäminen etenee tässä tutkimuksessa palvelumuotoiluprosessin mukaisesti, ja työskentelyssä hyödynnetään palvelumuotoilun eri menetelmiä. Tässä luvussa esitellään palvelumuotoilua menetelmänä ja prosessina. Yhteiskehittäminen tapahtuu tässä tutkimuksessa tiimissä. Tiimin toiminnan ohjauksessa hyödynnetään fasilitointia. Luvussa kuvaillaan myös fasilitoinnin periaatteita sekä fasilitoijan roolia.

Yhteiskehittämiselle (co-creation) ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Sille löytyy tutkimuksista erilaisia määritelmiä, joissa yhteiskehittämisen osapuoliksi määritellään yleensä yritys ja yrityksen asiakas. Aaltoseen, Hytin, Lepistön ja Mäkitalo-Keinosen (2016) mukaan yhteiskehittämistä voidaan yritysten lisäksi toteuttaa organisaatioissa tai muussa yhteisössä: Yhteiskehittämisen on ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä, jota voidaan toteuttaa missä tahansa fyysisessä tai virtuaalisessa yhteisössä. Palvelumuotoilussa yhteiskehittämisellä on keskeinen rooli; se on palvelumuotoilufilosofian ydintä. Stickdorn & Schneider (2011) mukaan palvelukokemuksen yhteiskehittämiseen voi osallistua henkilökuntaa, johtoa, muotoilijoita tai asiakkaita. (Stickdorn & Schneider 2011, 198.) Palvelumuotoilun taustalla on muotoiluajattelu, jossa ratkaisuja kehitetään yhdessä käyttäjien, asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden ihmisten kanssa, joihin kehittäminen vaikuttaa (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 40). Tässä tutkimuksessa yhteiskehittäminen toteutetaan tiimissä, jonka muodostaa ne OSAOn työntekijät, jotka edustavat ja tulevat olemaan kehitettävän palvelun tulevia toteuttajia; osaamistarpeen selvittämisen toimintamallissa toimivia ja siinä käytettävää työkalua käyttäviä henkilöitä. Palvelumallin rakentamiseen osallistetaan myös palvelua käyttäviä asiakkaita.

Yhteiskehittäminen on toisilta oppimista painottava, tavoitteellinen työskentelytapa. Yhteiskehittämisen kohteena voi olla esimerkiksi strategia, arvo, tuote, palvelu tai toimintatavat. Kilpailu on luonut yrityksille tarpeen yhä tiiviimmälle asiakkaiden, henkilöstön ja sidosryhmien mukaan ottamiselle tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Aaltosen ym. (2016) mukaan yhteiskehittäminen alkaa olla jo yrityksen pärjäämisen perusedellytys. Kehittäminen vaatii kuitenkin edistämistä ja tukea – ei ole sama, miten yhteiskehitetään.

Prahadin ja Ramaswamyn (2004) mukaan yhteiskehittäminen (co-creation) on vakiintunut menetelmä luoda yhteistyössä arvoa asiakkaan ja yrityksen välillä. Myös Jalonen (2019, 2) näkee yhteiskehittämisen olevan palvelun tarjoajien ja palvelun käyttäjien välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa arvon luomista. Keräsen, Duschin ja Ojasalon (2013, 13) mukaan yhteiskehittäminen käsittää arvon yhteiskehittämisen (value co-creation), yhteistuottamisen (co-production), yhteissuunnittelun (co-design) ja yhteisinnovoinnin (co-innovation). Jalosen (2019) mukaan yhteiskehittäminen eroaa yhteistuotannosta ennen kaikkea kattavuudellaan. Yhteistuotannolla tarkoitetaan julkisella sektorilla asiakkaan osallistamista palvelujen tuottamiseen ja toimittamiseen, yhteiskehittämisellä viitataan (julkisten) palvelujen toteuttamiseen aina niiden ideoinnista ja suunnittelusta toimeenpanoon ja arviointiin asti (Jalonen 2019, 2).

Arvon luominen yhteiskehittämällä nivoutuu strategiseen ajatteluun. Palvelua tarjoavan yrityksen on ymmärrettävä sekä omat että asiakkaansa arvonluonnin prosessit. Syvä asiakasymmärrys voidaan saavuttaa integroimalla asiakas yrityksen omiin prosesseihin. Asiakas voidaan nähdä tiedonantajana tai palvelujen suunnittelijana, mutta myös aktiivisena toimijana, esimerkiksi resurssien yhteistuottajana. Yhteiskehittäminen vaatii aktiivista asiakassuhdetta ja vuorovaikutusta. (Keränen ym. 2013, 14-17.)

Yhteiskehittämisen menetelmänä hyödynnetään nopeita kokeiluja, joilla pyritään tuottamaan kehitettävään tuotteeseen, palveluun tai toimintamalliin liittyvää olennaista tietoa. Kokeilemalla kehittäminen tarkoittaa systemaattista, tosielämän havaintoihin perustuvaa lähestymistapaa. Yhteiskehittäminen etenee iteratiivisesti (toistuvana kehityssyklinä) tapauskohtaisesti täsmentyvien kehittämis-, kokeilu- ja arviointivaiheiden kautta. Toimintamalli korostaa vuorovaikutuksen ja dialogin merkitystä suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Yhteinen kieli ja jaetut merkitykset rakentuvat dialogissa toimijoiden välisen luottamuksen vahvistuessa. (Hagman ym. 2018, 5-6.)

#### 4.1 Fasilitointi

Organisaatiot ovat rakenteeltaan monimutkaisia. Asioiden valmistelu ja työskentely tapahtuu yleensä erilaisissa ryhmissä, koska yksilö ei yksin pysty tuottamaan kaikkea tarvittavaa tietoa, mitä tarvitaan päätöksentekoon tai tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen. Ryhmien olisi kuitenkin sitouduttava yhteiseen päämäärään ja pystyttävä toimimaan tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä vaatii ryhmän toiminnan fasilitointia. (Schwarz 2016, 3.) Yhteiskehittämisessä hyödynnetään usein fasilitoinnin työmenetelmiä. Fasilitointi-termin alkuperä on latinankielisessä sanassa 'facil', joka tarkoittaa helppoa. Tieteen Termipankin (2021) määritelmän mukaan

fasilitoinnilla tarkoitetaan toiminnan tai prosessin mahdollistamista tai helpottamista. Fasilitointi on rakentavan dialogin organisoimista ja mahdollistamista, mikä käytännössä tarkoittaa eri osapuolten ja asiantuntijoiden tuomista yhteen ja näiden välisen vuoropuhelun ohjaamista tietyn päämäärän saavuttamiseksi ja ratkaisun löytymiseksi, mieluiten yhteisymmärryksessä.

Fasilitoinnin tarkoitus on helpottaa, tehostaa ja aktivoida ryhmän työskentelyä sekä osallistaa kaikki ryhmän jäsenet etsimään uusia ratkaisuja. Osallistamisella kokemusperäinen hiljainen tieto tehdään näkyväksi ja saadaan yhteiseen käyttöön. Näin ryhmän jokainen jäsen tulee kuulluksi ja kykenee vaikuttamaan lopputulokseen. (Kantojärvi 2012, 19.) Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmän työskentelyn helpottamista erilaisten työskentelymenetelmien ja rakenteiden avulla. Fasilitointi on yhteistyöskentelyn ohjausta, joka tukee ryhmän toimintaa ongelmien tunnistamisessa, ratkaisemisessa sekä päätöksenteossa. Fasilitaattorilla on oltava kyky ohjata prosessia, ryhmädynamiikkaa, sisältökysymyksiä ja auttaa ongelmanratkaisussa. (Wardalen 2013.) Fasilitointi lisää ryhmän mahdollisuuksia suoriutua tehtävästään paremmin sekä vahvistaa ryhmän suhteita ja vuorovaikutusta ja siten parantaa jäsenen hyvinvointia (Schwarz 2016, 4). Fasilitointi keskittyy rikastavan ja rakentavan yhteistyön edellytysten luomiseen. Fasilitoinnissa huomion keskipiste ei ole sisällössä vaan keskeistä on varmistaa ryhmän toimintaedellytykset ja auttaa ryhmää saavuttamaan päämääränsä. Fasilitaattori auttaa ihmisiä toimimaan itse. (Tarpila 2021.)

Wardalen (2013) mukaan fasilitointiprosessi käsittää valmistelu-, interventio- ja seurantavaiheen. Valmisteluvaihe sisältää lähtötilanteen tarkastelun, ongelmien määrittelyn, tavoitteiden täsmennyksen ja toiminnan suunnittelun. Interventiovaihe (tapahtumavaihe) rakentuu yhteistyöstä; tutkivasta, kartoittavasta ja kokeilevasta työskentelystä sekä jatkotoimien suunnittelusta. Interventiovaiheessa tähdätään ryhmän osallistamiseen ja luottamuksen lisäämiseen. Toiminnan tuloksia arvioidaan välittömästi kunkin fasilitointitilaisuuden jälkeen. Lopuksi arvioidaan koko prosessia ja sen vaikutuksia koko organisaatiotasolla. (Wardale 2013.) Nummi (2018) jakaa myös prosessin kolmeen vaiheeseen: selkeytys, ratkaisut ja toimenpiteet (Nummi 2018, 280). Wiljanderin (2020) mukaan fasilitointiprosessin vaiheita on viisi: 1.) aloitus 2.) ymmärryksen luonti 3.) ratkaisujen ideointi 4.) toimenpiteistä sopiminen 5.) arviointi. Jokaiseen vaiheeseen valitaan sopiva menetelmä ja työskentelytapa. Prosessia voidaan pitää onnistuneena, jos lopputulos tyydyttää kaikkia osallistujia. Tässä tutkimuksessa yhteiskehittämisen fasilitointiprosessi kestää kymmenen kuukautta. Prosessi etenee valmisteluvaiheen kautta varsinaiseen yhteiskehittämiseen. Yhteiskehittämisessä toteutetaan Wiljanderin (2020) mukaisen fasilitointiprosessin viisi vaihetta aloituksesta arviointiin. Prosessi etenee iteratiivisesti, jolloin se sisältää myös interventiovaiheen kokeilevaa työskentelyä ja jatkotoimien suunnittelua koko prosessin ajan.

## 4.2 Fasilitoijan rooli

Wardalen (2013) mukaan fasilitaattori on ryhmän ulkopuolinen henkilö, joka auttaa ryhmää prosessissa, mutta ei vaikuteta prosessin kautta syntyviin tuloksiin. Nummen (2018) mukaan fasilitaattori voi olla ryhmän jäsen, esimerkiksi kokouksen puheenjohtaja, mutta hän on sisällön suhteen neutraali. Myös joku tiimiläisistä voi toimia kokous- tai ryhmätyötilanteissa fasilitaattorina. (Nummi 2018, 34-35.) Fasilitaattorin rooli on yhteiskehittämisprosessin onnistumisen kannalta kriittinen. Hagmanin ym. (2018, 15-16, 26) mukaan sujuva yhteiskehittäminen vaatii fasilitaattorin tai koordinaattorin, joka vastaa kehittämistyön läpiviennistä ja arvioinneista ja tuo yhteiskehittämiseen palvelumuotoilun menetelmät ja työkalut. Fasilitaattori tukee yhteiskehittämisen alkuvaiheessa toimijaverkon muuntamista ryhmäksi, jolla on yhteinen tavoite.

Johtaja tai esimies voi hyödyntää fasilitoinnin menetelmiä ohjatessaan työntekijöitä ryhmänä. Nummi (2018) kirjoittaa fasilitoivan johtamisen olevan osallistavaa ryhmän ohjaamista, joka tapahtuu vuorovaikutustilanteissa. Fasilitoiva johtaja mahdollistaa yhteistyöhön perustuvan kulttuurin saattamalla työntekijät yhteen sen sijaan, että he toimisivat silloissa tai yksinään. Hän jalkauttaa tavoitteet sekä fasilitoiden, että valmennuksen avulla. Fasilitaattori auttaa työntekijöitä näkemään ja ymmärtämään kokonaiskuvan. Huipputuloksen saavuttaminen on kiinni tiimin yhteisen ymmärryksen, suunnan ja keskinäisen yhtenäisyyden luomisesta. Fasilitoivan johtajan ydintehtävä on auttaa ryhmää tekemään päätöksiä yhdistääkseen ryhmän jäsenten tietotaidon ja vahvistaakseen sitoutumista päätöksiin. Fasilitoiva johtajan keskeisenä tehtävänä on myös varmistaa, että työntekijöillä on kokonaiskuva yrityksen päätavoitteista ja strategisista painotuksista. (Nummi 2018, 18-19, 29-30, 42.) Fasilitoiva johtaja käyttää fasilitoinnin työkaluja ”johtajuuden avainhetkinä” ryhmän ohjeistamiseen ja yhtenäistämiseen (Nummi 2018, 35). Nummen mukaan fasilitoiva johtaja on samankaltainen kuin valmentava johtaja: ”Coach auttaa kuitenkin yksilöä tekemään päätöksiä. Fasilitoiva johtaja sen

sijaan hyödyntää koko ryhmän tietotaitoa, auttaa ryhmän jäseniä koordinoimaan toimintoja keskenään ja tekemään yhteisiä päätöksiä”, Nummi kirjoittaa (2018, 37). Wiljanderin (2020) mukaan ryhmällä pitää olla ratkaisuvalltaa: Ilman ratkaisuvalltaa lopputulos ei tuota toivottua tulosta. Nummen (2018) mukaan taas fasilitoivat johtaminen ei tarkoita johtajuudesta eikä päätöksenteosta luopumista: Fasilitoivat johtaja ei anna ryhmän tehdä päätöksiä, joihin ei ole itse sitoutunut. (Nummi 2018, 42.)

Tutkimuksissa ei tarkkaan määritellä eroa tiimin ohjauksen, valmennuksen tai fasilitoinnin välillä. Valmennus pitää yleensä sisällään ajatuksen pitkäkestoisesta prosessista. Valmennus voi kohdistua yksilöön, mutta fasilitointi on aina ryhmän ohjausta. Valmennuksella tähdätään tietoisesti yksilön tai tiimin kehittymiseen. Tiimiin valmennus kehittää yksilöä – ja päinvastoin, sekä edelleen organisaatiota. Tiimivalmennus on toiminnan ja mielen mallien ohjausta. Fasilitointi on enemmän ryhmän toiminnan ohjausta jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Fasilitointiprosessissa voi tapahtua yksilön ja tiimin kehittymistä, mutta tavoite ei ole niin keskeinen kuin valmennuksessa. Nummen (2018) mukaan fasilitoiva johtaja on samankaltainen kuin valmentava johtaja: ”Coach auttaa kuitenkin yksilöä tekemään päätöksiä. Fasilitoiva johtaja sen sijaan hyödyntää koko ryhmän tietotaitoa, auttaa ryhmän jäseniä koordinoimaan toimintoja keskenään ja tekemään yhteisiä päätöksiä”, Nummi kirjoittaa (2018, 37). Myös valmentava johtaja voi auttaa fasilitoivan johtajan tavoin ryhmää hyödyntämään tietotaitoaan, koordinoimaan toimintoja keskenään ja tekemään yhteisiä päätöksiä. Tiimivalmennuksen tavoitteena on tehdä tiimistä mahdollisimman itseohjautuva.

Fasilitoijan kuvataan useissa lähteissä olevan sisällön suhteen neutraali (Nummi 2018, 34; Sipponen-Damonte 2020, 39; Schwarz 2016, 14; Wardalen 2013). Schwarzin (2016, 14) mukaan fasilitoija ei voi olla ryhmän jäsen tai sen johtaja, koska ryhmän muut jäsenet helposti olettavat hänen tällöin ottavan osaa sisältöön, keskusteluun ja päätöksentekoon. Wiljanderin (2020) mukaan ryhmällä pitää olla ratkaisuvalltaa. Fasilitoinnissa keskeistä on ryhmän työskentelyn ohjaaminen. Sipponen-Damonten (2020, 20) mukaan fasilitoinnissa ei ole kysymys prosessin vaan ryhmän fasilitoinnista. Wardalen (2013) mukaan fasilitaattorilla on taas oltava kyky ohjata prosessia.

Schwarzin (2016, 13, 15) mukaan fasilitointimenetelmiä voivat hyödyntää muutkin kuin koulutetut fasilitoijat. Tällöin hän käyttää termiä fasilitoiva (facilitative) henkilö, jonka tehtävä ja jäsenyys ryhmässä sekä suhde päätöksentekoon ja sisältöön vaihtelee roolin mukaan (kuva 13). Nummen (2018, 42) mukaan taas fasilitoiva johtaja ei anna ryhmän tehdä päätöksiä, joihin ei ole itse sitoutunut.

	Facilitator	Facilitative Consultant	Facilitative Coach	Facilitative Trainer	Facilitative Mediator	Facilitative Leader
<b>Purpose</b>	Help group use effective process to make decisions and increase its effectiveness	Provide expert advice on client's issues	Help an individual, group, or team achieve goals and increase effectiveness	Help people develop knowledge and skills	Help two or more people resolve a dispute	Influence a group to achieve goals and increase its effectiveness
<b>Group Member</b>	No	No	Can be	Can be	No	Yes
<b>Involvement in Content</b>	Content neutral	Content expert	May be involved	Content expert	Content neutral	Involved in content
<b>Involvement in Content Decision Making</b>	Not involved	May be involved	Not involved	May be involved	Not involved	Involved

KUVA 13. Kuusi fasilitoivaa roolia (Schwarz 2016,15)

Schwarz jaottelee fasilitoinnin roolit kuuteen eri tyyppiin:

1. Fasilitaattori ohjaa ulkopuolelta ryhmän toimintaa, mutta on sisällön ja päätösten suhteen neutraali.
2. Fasilitoivaa asiantuntija tai konsultti (consultant) tarjoaa asiantuntijuutensa asiakkaan hyödynnettäväksi. Hän ei ole ryhmän jäsen, mutta voi osallistua päätöksentekoon.
3. Fasilitoivaan valmentajaan (coach) valmentaja auttaa yksilöä, ryhmää tai tiimiä saavuttamaan tavoitteensa ja lisäämään tehokkuuttaan. Hän voi olla ryhmän jäsen ja vaikuttaa sisältöön, mutta ei osallistu päätöksentekoon.
4. Fasilitoivaan kouluttaja (trainer) auttaa ihmisiä kehittämään tietojansa ja taitojaan. Hän on sisällön suhteen asiantuntija, voi olla ryhmän jäsen ja osallistua päätöksentekoon.
5. Fasilitoiva neuvottelija (mediator) auttaa kahta tai useampaa henkilöä ratkaisemaan erimielisyyksiä. Hän on sisällön suhteen neutraali, ei ole ryhmän jäsen eikä osallistu päätöksentekoon.
6. Fasilitoivaan johtaja (leader) käyttää ryhmään vaikutusvaltaansa, jotta se saavuttaisi tavoitteensa ja olisi tehokkaampi. Hän on ryhmän jäsen, vaikuttaa sisältöön ja osallistuu päätöksentekoon.

#### 4.3 Palvelumuotoilu

Muotoiluajattelussa kehittämistietoa etsitään menemällä sisälle käyttötilanteeseen ja käyttäjien maailmaan. Jotta asiakkaan todellinen kokemusmaailma voitaisiin tavoittaa, heille tärkeät arvot ja tavoitteet täytyy ymmärtää. Syvän asiakasymmärryksen ja vuorovaikutuksen pyrkimys johtaa yrityksiä ja muita organisaatioita soveltamaan käyttäjäorientoituneita kehittämismenetelmiä - kuten palvelumuotoilua. (Miettinen 2014, 40.) Osaaminen palveluratkaisuissa tuo kilpailukykyä yritykselle. Palvelujen valinnanmahdollisuus on lisääntynyt myös julkisissa palveluissa.

Palvelumuotoilu tarjoaa yritykselle keinon strategisessa suunnittelussaan rakentaa vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia henkilöstöä ja asiakasta osallistamalla. Muotoiluajattelu on yrityksen kykyä toimia luovasti ja proaktiivisesti, sopeuttaa toimintaa muutokseen ja antaa työkaluja muutosjohtamiseen (Miettinen 2014, 11.) Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää myös yrityksen sisäisen toiminnan ja palvelutuotannon tukiprosessien kehittämisessä. Palvelumuotoilulla voidaan parantaa asiakaskokemusta kehittämällä yrityksen palvelukulttuuria sekä sisäisiä rakenteita ja toimintamalleja, joilla on suora tai

välillinen vaikutus asiakkaaseen. Kehittäminen voi suuntautua esimerkiksi työn organisointiin tai työtehtävien roolituksiin. (Koivisto ym. 2019, 60.) Tässä tutkimuksessa kehittäminen kohdistuu toimintamalliin, jolla pyritään palvelukulttuurin parantamiseen, asiakaskokemuksen huomioimiseen palvelussa ja samalla organisoidaan palveluun liittyvää työtä ja roolituksia.

Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä, joka sitouttaa palvelun tuottajan, asiakkaat ja mahdolliset sidosryhmät kehittämisprosessiin ja arvon muodostumiseen. Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun työtapaa ja periaate. (Tuulaniemi 2011, 116-118.) Menetelmä on palveluiden ja liiketoiminnan ihmislähtöistä kehittämistä, johon palvelun käyttäjä otetaan aktiivisesti mukaan. Palvelumuotoilun avulla voidaan parantaa olemassa olevaa, kehittää uusia palveluja tai kehittää strategisen tason toimintaa. Palvelumuotoilussa hyödynnetään yhteiskehittämisen lisäksi luovia menetelmiä, erilaisia visualisointi- ja konkretisointitapoja sekä nopeita kokeiluja. Palvelumuotoilussa kehittämisen kannalta tärkeää on organisaatiokulttuuri, jossa palvelua suunnitellaan yhdessä (co-design) ja jossa opitaan yhdessä uutta. (Innanen & Kuurre 2018.)

Mager (2009, 34) kiteyttää palvelumuotoilun tavoitteeksi varmistaa, että palvelut ovat asiakkaan näkökulmasta hyödyllisiä, käytettäviä ja haluttavia sekä palvelun tarjoajan näkökulmasta tehokkaita, vaikuttavia ja erottuvia. Palvelumuotoilun keskiössä on ennemminkin ihminen kuin organisaatio, se auttaa palvelun tarjoajaa luomaan lisäarvoa asiakkaalle (Stickdorn & Schneider 2011, 46). Kuvassa 14 on eritelty, miten palvelumuotoilun kehittäminen eroaa asiantuntijalähtöisestä kehittämisestä ja miten palvelumuotoilulla vastataan muutokseen (Liedtka & Ogilvie 2011).



Palvelumuotoilu

- **Prosessi:** Edetään kokeilujen avulla
- **Metodit:** Kokeilu ja iteratiivinen kehä kohti laadullisempaa ratkaisua
- **Asiakas:** Osallistuu alusta lähtien kehittämiseen
- **Asiantuntija:** Asiakkaalla on tieto palveluntarpeista
- **Päätöksenteko:** Intuitiivista ja kokeilevaa
- **Arvotetaan:** Vakiintuneiden käsitysten haastaminen



Asiantuntijalähtöisyys

- **Prosessi:** Oletuksien pohjalta suunnittelu
- **Metodit:** Analysoidaan, ja tarkoituksena saada oikea vastaus.
- **Asiakas:** Tutkii ja validoi tuotosta lopuksi
- **Asiantuntija:** Asiantuntija tietää palveluntarpeet
- **Päätöksenteko:** Logiikkaan perustuvaa
- **Arvostus:** Epävarmuuden välttämien

KUVA 14. Muutokseen vastaaminen palvelumuotoilulla (Laitinen 2020, mukaellen Liedtka & Ogilvie 2011)

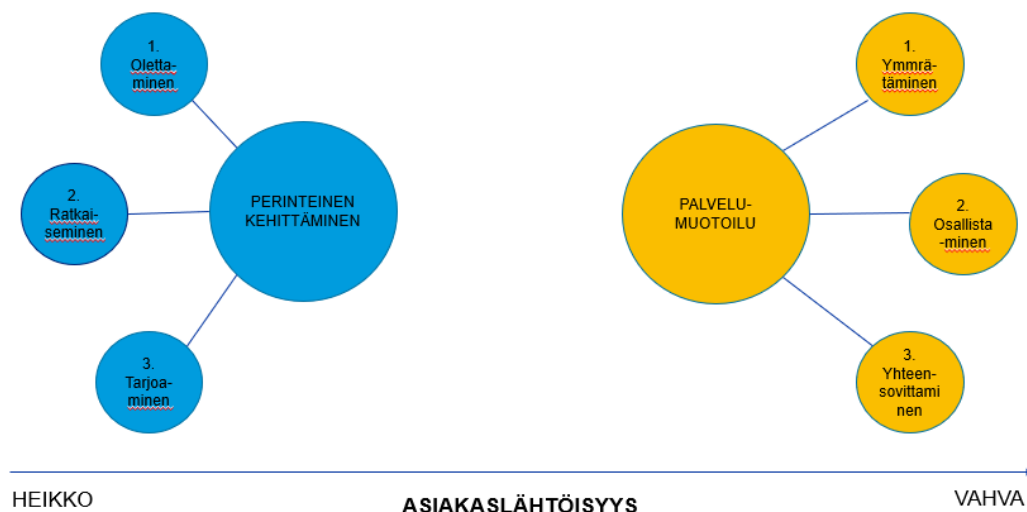
Palvelumuotoilun prosessissa edetään kokeilujen avulla iteratiivisena kehänä kohti laadullisempaa ratkaisua (Liedtka & Ogilvie 2011). Palvelumuotoilun taustalla on muotoiluajattelu: Muotoilutyössä visualisoivat ja kokeilevat menetelmät toimivat ongelman asettamisen ja testauksen välineinä, jotka edistävät ongelman hahmottamista ja ratkaisemista. Kun kohde nähdään todellisuudessa, se auttaa tekemään oikeita ratkaisuja osoittamalla ne kohdat, joissa ratkaisu on onnistunut tai epäonnistunut ja joita kannattaa viedä eteenpäin (Miettinen 2014, 33). Konkretisoinnit ovat erityisen tarpeellisia immateriaalisissa kehittämiskohteissa, kuten palveluissa, joissa palveluprosessia ja sen kosketuspisteitä tulee esittää yhteisesti havainnoitavaan muotoon. (Miettinen 2014, 35).

Törrösen (2019) mukaan palvelumuotoilu on muotoiluajattelua hyödyntävä, asiakaslähtöinen ja tulevaisuuteen suuntaava osallistava työtapa, jolla voidaan yhdistää asiakkaan ja liiketoiminnan tarpeet. Hyvin muotoiltu palvelu tuottaa paitsi parempaa asiakaskokemusta myös parempaa työntekijäkoke-  
musta. Palvelumuotoilun käyttöönotto kehittää myös yrityksen organisaatiokulttuuria oppivan orga-  
nisaation ideaalin mukaiseksi: palveluita luodaan yhdessä, oivalletaan ja opitaan uutta (kuva 15).



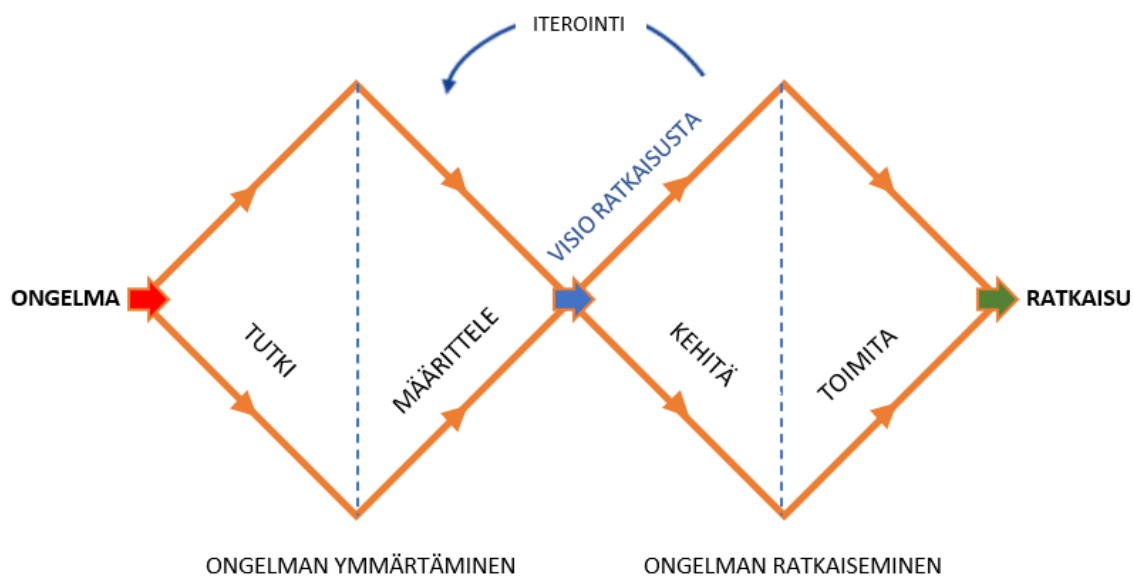
KUVA 15. Palvelumuotoilun hyödyt (Törrönen 2019)

Asiakaskokemuksella on myös taloudellista merkitystä. Positiivisen asiakaskokemuksen tarjoamisella on positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen, tulokseen ja arvon nousuun markkinoilla. Yhdysvaltalaisen Wastermark Consultingin (2015) teettämän tutkimuksen mukaan yritykset, jotka panostivat asiakaskokemukseen, tuottivat osakemarkkinoilla noin 80 % enemmän kuin yritykset, jotka eivät siihen juurikaan panostaneet. Perinteisessä kehittämistoiminnassa asiakaslähtöisyys usein heikkoa, palvelumuotoilussa kehittämisote asettaa kehittämisen kohteeksi palvelun käyttäjän. Kuvassa 16 esitetään palvelumuotoilun kehittämisotteen ja perinteisen kehittämisen erot ja asiakaslähtöisyyden tasoerot Koiviston ym. (2019) mukaan. Kehitettävää palvelua rakennetaan asiakasta ymmärtäen ja asiakasta osallistaen. Ratkaisun kehittämisessä huomioimaan palvelun tarpeet, palvelun tekninen toteutettavuus sekä organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet. (Koivisto ym. 2019, 25, 48.)



KUVA 16. Palvelumuotoilun kehittämisote (Koivisto ym. 2019, 48)

Palvelumuotoilu perustuu jatkuvaan kehittämiseen: Jatkuva oppiminen ja kehittäminen on osa palvelumuotoiluajattelua (Kurronen 2013, 44). Uutta palvelua kehittäessä korostuvat palvelumuotoilun prosessin tuplatimantti-mallin vaiheet (kuva 17): Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan, määritellään ja rajataan ongelma, jonka jälkeen muodostuu näkemys kehitettävästä palvelusta. Toisessa vaiheessa kehitetään palvelua edelleen ideoinnin, prototypoinnin ja testauksen kautta, kunnes löydetään soveltuvin ratkaisu. (Design Council 2019, 7.) Tuplatimantti (Double Diamond) on Iso-Britanian Design Counciliin vuonna 2004 lanseeraama suunnitteluprosessin malli, joka on käytössä maailmanlaajuisesti. Mallia käytetään erityisesti palvelumuotoilussa. Malli kuvaa luovaan ongelmanratkaisuun kuuluvat divergentin ja konvergentin ajattelun. Divergenssivaiheessa pyritään ymmärtämään ongelmaa laajasti ja avoimesti tietoa keräämällä ja ideoimalla (timantin laajeneva puoli), konvergenssivaiheessa tietoa analysoidaan, arvioidaan ja kiteytetään (timantin supistuva puoli). (Design Council 2021.)



KUVA 17. Tuplatimantti-malli (mukaillen Design Council 2019; Kreapal 2021, 20)



Seuraavassa on eritelty tuplatimantti-mallin neljä eri vaihetta Design Councilin mukaan (Design Council 2021; Design Council 2019, 7-9.):

1. Tutki-vaiheessa (discover) pyritään ymmärtämään ongelmaa, eikä vain olettamaan. Vaihetta voi nimittää myös löytöjaksoksi, jonka luonteeseen kuuluu avoimuus. Siinä kerätään tietoa, määritellään tavoitetta, kehitetään ideoita ja tunnistetaan käyttäjiä ja heidän tarpeitaan. Tutki-vaiheeseen osallistetaan henkilöitä, jotka ovat sidoksissa kehittämisen kohteena olevaan aiheeseen.
2. Määrittely-vaiheessa (define) kerättyä tietoa analysoidaan ja kiteytetään. Vaiheessa haetaan ratkaisuja ongelmaan ja voidaan löytää uusia ratkaisuja – luodaan visio ratkaisusta. Vaiheessa määritellään muotoilu- tai kehittämishaasteen keskeisiä tekijöitä sekä suunnitellaan seuraavan vaiheen toteutusta.
3. Kehitä-vaiheessa (develop) testataan, kokeillaan ja parannetaan kehitettyä ratkaisua iteratiivisesti. Vaiheeseen kuuluu asiakkaan osallistaminen.
4. Toimita-vaihe (deliver) voidaan vielä parantaa ja viimeistellä lopullista ratkaisua. Vaihe päättyy ratkaisun lanseeraukseen, palautteen keruuseen asiakkaalta ja tulosten arviointiin. Tulokset ja kehittämisen kautta saatu uusi tieto jaetaan myös omassa organisaatiossa.

Palvelumuotoilu tarjoaa lukuisia työkaluja kuhunkin kehittämissvaiheeseen. Käytettävät menetelmät ja työkalut valitaan palvelusta, asiakkaista ja käytettävissä olevista resursseista riippuen. Tuplatimanttimalliin liittyy vahvasti myös sitouttaminen ja ihmisten johtaminen (leadership). Menestyvä organisaatio toimii yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa ja osallistaa ihmiset ratkaisujen rakentamiseen. Johtaminen tukee osallisuutta, kannustaa innovointiin, taitojen ja valmiuksien kehittämiseen sekä kokeiluun ja oppimiseen. Se sallii projektien avoimuuden ja ketteryyden, tulosten jakamisen ja muutokset. (Design Council 2021.)

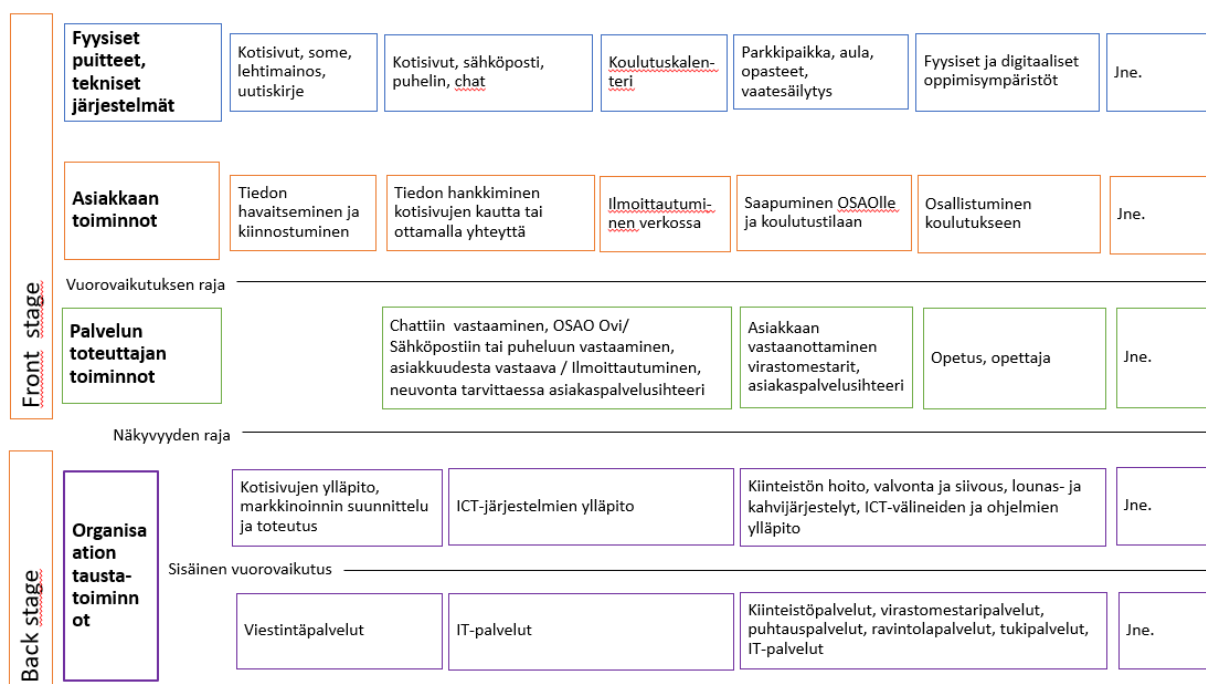
Osallistavat ryhmäprosessit noudattavat tyypillisesti Tuplatimantti-mallin kaavaa. Mallia hyödynnetään myös fasilitoinnissa. Tuplatimantin ensimmäisen, ongelman ymmärtämisen avaavaan vaiheen avulla varmistetaan, että ryhmän jäsenten erilaista ajattelua, erilaisia vahvuuksia, kokemuksia ja näkökulmia hyödynnetään aidosti organisaation työskentelyssä. Fasilitaattori auttaa ryhmää lähentämään näkökulmia toisiinsa ja tunnistamaan lopulta täsmällinen ongelma tai ratkaisu. Ensimmäisen vaiheen lähtötilanteen tulee olla selkeästi määritelty. (Sipponen-Damonte 2020, 42-43.)

Julkisissa organisaatioissa on viime vuosina alettu myös hyödyntää palvelumuotoilua toimintojen kehittämisessä. Niissä ei välttämättä yritysten tavoin tavoitella paremmalla asiakaskokemuksella lisäämyyntiä, vaan sujuvaa palvelua käyttäjille. Julkisorganisaatiolle, missä muutokset tapahtuvat usein hitaammin, palvelumuotoilu voi tuoda uusia oivalluksia tekemiseen ja toimintatapoihin sekä nopeuttaa kehityssyklejä. Onnistumisen mittariksi onkin parempi ottaa uudenlainen yhteistyö tai parempi keskusteluyhteys sillojen yli sen sijaan, että tavoitellaan täydellistä tuplatimanttiprojektia. Pienetkin muutokset kehittämisen tavoissa voivat tuoda isoja vaikutuksia, mutta mitä laajemmalle tekemisen tapa leviää, sitä suuremmat ovat saavutetut hyödyt. (Nokkonen & Tervi 2020.)

## 4.4 Palveluprosessin kuvaus palvelumallina

Muotoiluajattelun näkökulmasta organisaation funktioita tarkastellaan käyttäjän näkökulmasta. Palvelumuotoilun avulla prosessit ja resurssit ajautuvat niin, että ne vastaavat käyttäjien tai asiakkaiden tarpeisiin (Laitinen 2020). Palveluprosessi koostuu palvelutapahtumista eli palveluntuottajan ja vastaanottajan vuorovaikutuksesta. Palveluprosessin tehtävän on luoda arvoa asiakkaalle suorittamalla erilaisia toimia, joiden seurauksena syntyy yleensä aineeton tuotos. Palveluprosessi jaetaan sen mukaan, mitkä prosessit ovat suoraan yhteydessä asiakkaaseen (front office, front stage) ja mitkä ovat yrityksen sisäisiä prosesseja (back office, back stage). (Schoeder, Meyer Goldstein & Rungtusanatham 2016, 74-75.)

Palvelumuotoilussa palveluprosessi voidaan kuvata service blueprint -kaaviolla (palveluketjuanalyysi tai palvelumallikuvaus). Service blueprint on työkalu palveluiden innovointiin sekä palvelun laadun ja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Työkalu tuo näkyväksi palvelun tarjoajalle, miten sen resurssit ja palvelun eri elementit jakaantuvat luomaan arvoa asiakkaalle (Reason, Løvlie & Brand Flu 2016, 18). Service blueprintin lähtökohtana on asiakkaan palvelupolku (asiakaspolku, customer journey), joka kuvaa palvelua asiakkaan näkökulmasta. Siinä kuvataan asiakkaan kulkema matka – yrityksen ja asiakkaan väliset kosketuspisteet palvelun aikana sekä ennen ja jälkeen palvelun. (Reason, Løvlie & Brand Flu 2016, 18.). Service blueprintissä palvelukokemus kuvataan systeeminä: Asiakkaan palvelupolku yhdistetään palvelutarjoajan prosessiin. Kaaviossa palveluprosessi, asiakaskohtaamiset ja palvelun asiakkaalle näkyvät osat yhdistyvät. Kuvassa 18 on esimerkin omaisesti kuvattu kohdeorganisaation olemassa olevaa palvelua service blueprint -kaaviolla. OSAOssa palvelut ja toiminnot kuvataan niin sanottuina uimaratakaavioina (kuva 5), joiden lähtökohtana on organisaation sisäiset toiminnot asiakkaan toimintojen sijaan. Tämän tutkimuksen yhteydessä rakennettava palvelu kuvataan service blueprint -kaaviolla, joka rakentuu asiakkaan toimintojen ympärille.



KUVA 18. Esimerkki service blueprintistä (mukaillen Stickdorn ja Schneider 2011, 206-207)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jonka tutkimusaineisot kootaan luonnollisessa ja todellisessa tilanteessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164). Empiirisessä tutkimuksessa tutkimusmenetelmät ovat tutkimuksen aineiston hankinta- ja analyysivälineitä (Hirsjärvi ym. 2010, 183-184). Tutkimus toteutui ja sen aineisto kerättiin todellisessa työskentelyprosessissa. Tutkimusmenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia, työpajatyöskentelyä ja teemahaastattelua. Yhteiskehittäminen oli tutkimuksen kohde, mutta samalla myös menetelmä. Lähestymistapana yhteiskehittämiseen oli palvelumuotoilu, josta määräytyivät prosessin vaiheet. Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä, joka sitouttaa palvelun tuottajan ja asiakkaat kehittämisprosessiin. Tämän tutkimuksen kehittämisprosessissa hyödynnettiin palvelumuotoilun eri työkaluja ja menetelmiä. Tutkimuksessa havainnointiin yhteiskehittämisen toteutumista työpajatyöskentelyssä sekä palvelumuotoiluprosessissa. Valitut menetelmät ja niiden liittyminen yhteiskehittämisen prosessiin kuvataan tarkemmin tässä luvussa. Toiminta jakaantui fasilitoiduissa työpajoissa toteutettaviin suunnittelu- ja reflektointivaiheisiin sekä asiakasyrityksistä toteutettaviin toimintavaiheisiin. Ohjauksen tavoitteena oli mahdollistaa tiimin ja yksilön oppiminen sekä tiimin yhteisen, jaetun ymmärryksen syntyminen.

Laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, jossa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille, kuten teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia (Hirsjärvi ym. 2010, 164). Osallistavat menetelmät mahdollistavat pääsyn kohdeorganisaation toimijoiden ja työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen. (Ojasalo ym. 2015, 61.) Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation työntekijät otettiin mukaan yhteiskehittämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukon valinnan tulee olla tarkoituksenmukaista (Hirsjärvi ym. 2010, 164). Tässä tutkimuksessa kehitettiin tiimin jäsenet olivat koulutuskuntayhtymän työntekijöitä, jotka edustivat niitä henkilöstöryhmiä, joiden toimintaan ja työtehtäviin yhteiskehittämällä rakennettava palvelu tulisi vaikuttamaan. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmisiä tiedonkeruun välineinä. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.) Tässä tutkimuksessa tehtiin osallistuvaa havainnointia ja toiminnan päätteeksi osallistujille toteutettiin teemahaastattelu, jossa selvitettiin osallistujien näkemyksiä tiimin toiminnasta, yhteiskehittämisestä ja toiminnan vaikutuksista OSA-Ossa. Lisäksi tiimin jäsenille toteutettiin palautekysely osana ohjausta ja tiimi myös arvioi toimintaansa yhteiskehittämisen aikana.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on aktiivisesti mukana havainnoitavan toimintaympäristön kanssa (Toikko & Rantanen 2009, 143.) Yhteiskehittämisen tavoitteena on luoda ja kehittää ratkaisuja usein fasilitoituja menetelmiä ja prosesseja hyödyntäen. Tämän opinnäytetyön tekijä osallistui kehittämiseen tiimin jäsenenä sekä fasilitoimalla yhteiskehittämisen prosessia ja tiimin työskentelyä. Opinnäytetyön avulla pyritään tuottamaan kohdeorganisaatiolle uutta tietoa ja ymmärrystä yhteiskehittämisestä ja palvelumuotoilusta. Kehittäminen tapahtui osana OSAOn koordinoimaa Laatusampo 7-hanketta. Strategian tavoitteet esitellään luvussa 2.5. Toimintamallin rakentaminen liittyi OSAOn työelämäyhteistyön ja asiakashankinnan strategiaan tavoitteisiin. Työelämä- ja yrityspalveluita on OSAOssa tavoitteena toteuttaa yhteistyössä asiakkaan kanssa ja asiakashankintaa on tarkoitus kehittää yhteiskehittämällä. Tässä tutkimuksessa henkilöstön lisäksi asiakas osallistettiin kehitettävän

palvelumallin rakentamiseen. Opinnäytetyön avulla pyritään edistämään ja lisäämään yhteiskehittämisen käyttöä organisaation asiakashankinnassa.

Tässä tutkimuksessa kehittämistiimin toiminta eteni tiimin oppimiskehän mukaisesti, jossa vuorottelevat yhteissuunnittelu, toiminta, arviointi ja oppiminen (kuva 20). Toiminnan arviointi työpajoissa kohdistui kehitettävään palvelumalliin ja palvelutilanteisiin. Prosessin aikana tiimin jäsenet arvioivat työskentelyn etenemistä sekä tiimin toimintaa ja sen ohjausta. Lopuksi tiimin jäsenet arvioivat yhteiskehittämisen toteutumista.

Työelämän kehittämistä voidaan tehdä yhdessä eri sidosryhmien, asiakkaisen tai henkilöstön kanssa. Jotta todellinen kehittäminen toteutuu, vaatii se henkilökunnan sitoutumista ja sitouttamista. Kehittämistoiminta on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi, joka edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Osallistuminen perustuu dialogiin, jonka avulla eri osapuolet voivat avoimesti tarkastella kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. (Toikko & Rantanen 2009, 19, 89.) Tässä tutkimuksessa toiminta käynnistyi kehittämistiimin sitouttamisella tavoitteisiin ja toimintaan, myöhemmin kehittämiseen osallistettiin ja sitoutettiin myös asiakas. Tiimin toiminta perustui aktiiviseen ja säännölliseen vuorovaikutukseen, jossa toiminnan suunnittelu ja arviointi tapahtuivat dialogissa. Vuorovaikutuksen ja dialogin merkitys ovat keskeisiä oppivassa organisaatiossa; tiedon ja mielen mallien jakamisessa sekä yhteisen ymmärryksen synnyttämisessä (Senge 1990; Nonaka & Takeuchi 1995; Isaacs 2001).

## 5.1 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhdistyminen kehittämistehtävässä

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä oli oppivan organisaation -ideaali, tiimin oppimisen kehä (kuva 10: Senge 1994, 62), tiedon tuottamisen spiraalimalli eli SECI-malli (kuva 11: Nonaka & Takeuchi 1995, 71), yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun prosessi ja toimintatavat. Seuraavaan on koottu mainittujen menetelmien ja mallien yhteneväisyyksiä, jotka yhdistyivät tämän tutkimuksen kehittämistoiminnassa:

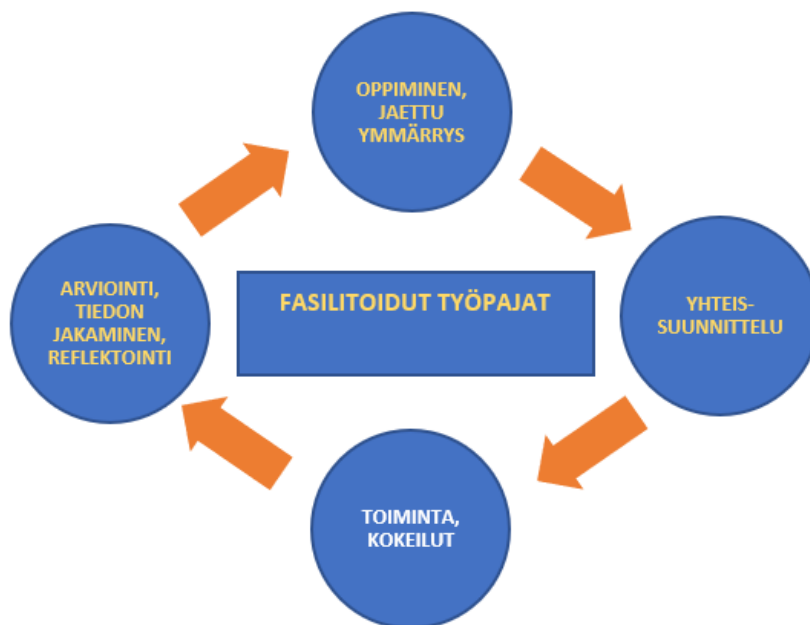
1. Oppimisen ja kehittämisen kehämäinen eteneminen ja iteratiivisuus: Oppivassa organisaatiossa ja tiedon tuottamisen SECI-mallissa oppiminen etenee spiraalimaisena, toistuvana kehänä ja laajenee yksikön oppimisesta organisaation osaamiseksi. Organisaation kehittäminen ja kehittyminen etenee oppimisen kautta. Samoin yhteiskehittämisessä ja palvelumuotoilussa kehittäminen etenee iteratiivisesti.
2. Tekemällä oppiminen: Oppivassa organisaatiossa ja SECI-mallissa opitaan toiminnan kautta. Yhteiskehittämisessä ja palvelumuotoilussa kehitetään kokeilemalla ja suositaan nopeita kokeiluja, joilla pyritään tuottamaan kehitettävään tuotteeseen, palveluun tai toimintamalliin liittyvää olennaista tietoa.
3. Yhdessä oppiminen: Oppivassa organisaatiossa ja SECI-mallissa opitaan tiimeissä. Tietoa tuotetaan ja jaetaan kollektiivisesti. Yhteiskehittämisessä ja palvelumuotoilussa kehittäminen tapahtuu palvelun käyttäjiä ja palvelun toteuttajia osallistaen. Yhteiskehittäminen korostaa toisilta oppimista.

4. Vuorovaikutus: Oppivassa organisaatiossa ja SECI-mallissa korostetaan vuorovaikutusta ja oppimista dialogin kautta. Tiimi on vuorovaikutuksessa organisaatioonsa ja sidosryhmiinsä. Yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilu korostavat myös osallisuutta ja vuorovaikutusta. Yhteiskehittäminen korostaa vuorovaikutuksen ja dialogin merkitystä suunnittelu- ja toteutusvaiheessa: Yhteinen kieli ja jaetut merkitykset rakentuvat dialogissa toimijoiden välisen luottamuksen vahvistuessa.
5. Yhteinen reflektointi: Oppivassa organisaatiossa ja SECI-mallissa oppiminen toteutuu kollektiivisen reflektoinnin kautta. Yhteiskehittämisessä ja palvelumuotoilussa prosessissa edetään yhteisten arviointivaiheiden kautta.
6. Yhteissuunnittelu: Oppivassa organisaatiossa, yhteiskehittämisessä ja palvelumuotoilussa toimintaa suunnitellaan yhdessä.
7. Yhteinen jaettu visio: Oppivan organisaation toteutuminen vaatii yhteisen jaetun vision, joka motivoi, sitouttaa ja kannustaa yksilöä ja tiimiä oppimaan. Palvelumuotoilun tuplatimantti-mallissa edetään ongelman ymmärtämisen kautta kohti visiota.

Oppivan organisaation toteutuminen koko organisaation läpäisevänä toimintamallina ja -kulttuurina on pitkä prosessi, joka vaatii johdon sitoutumista, henkilöstön sitouttamista sekä toiminnan mahdollistavia käytäntöjä. Yhteiskehittämistä ja palvelumuotoilua hyödynnetään usein lyhyemmissä, projektiluonteisissa kehittämissä. Tämän opinnäytetyön kehittämissä oli projektiluonteinen ja ajoittui noin vuoden ajalle. Tutkimuksen avulla haluttiin tuottaa organisaatiolle kokemusta ja ymmärrystä tiimitoiminnasta, joka on osa oppivan organisaation elementtejä. Oppivassa organisaatiossa opitaan tekemällä, tietoa ja kokemuksia jakamalla dialogin kautta. Tiimin toiminnan tulokset esiteltiin kohdeorganisaatiolle yhteiskehittämisen päätteeksi.

## 5.2 Fasilitoidut työpajat

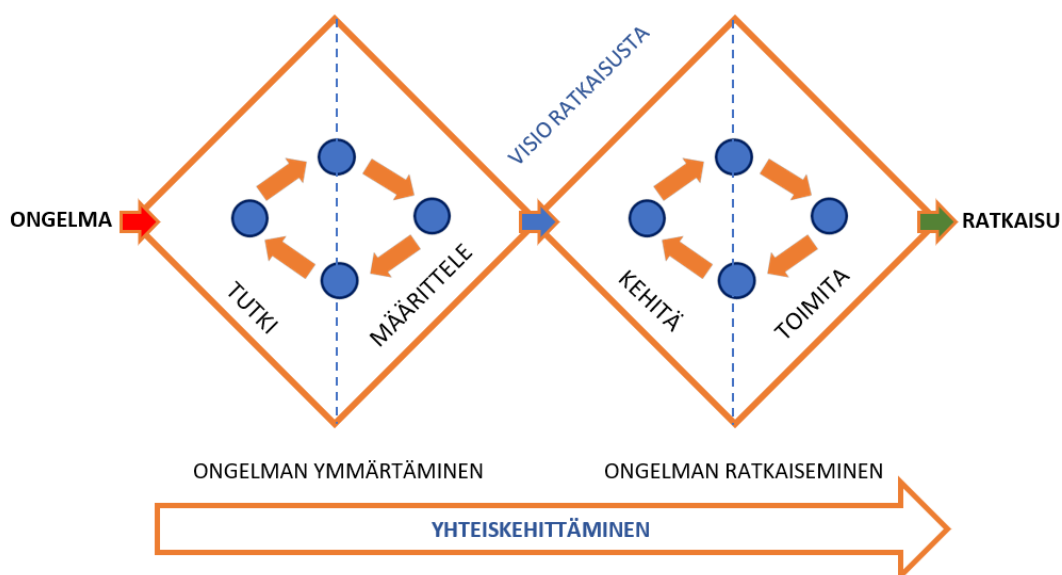
Tässä tutkimuksessa yhteiskehittäminen on tutkimuksen kohde. Yhteiskehittämisen lähestymistapana on palvelumuotoilu. Yhteiskehittämistä toteutettiin palvelumuotoiluprosessissa. Palvelumuotoiluprosessi eteni toiminnan kautta ja fasilitoiduissa työpajoissa. Työpajoissa tutkimuksen tekijä havaitsi tiimin työskentelyä sekä omaa toimintaansa tiimin työn ohjaajana. Yhteiskehittämisen vaiheissa edettiin iteratiivisesti kehittäen: Toimintamallin kehittäminen tapahtui säännöllisessä vuorovaikutuksessa, tiimin kesken jaettiin tietoa ja kokemuksia, opittua reflektoidiin ja toimintaa suunniteltiin yhdessä. Tiimin oppiminen eteni tiimin oppimiskokemusten mukaisesti. Yhteinen arviointi, yhteisen ymmärryksen luominen ja yhteinen suunnittelu tapahtuivat fasilitoiduissa työpajoissa. Tiimin toiminta tapahtui työpajojen ulkopuolella, asiakasyrityksissä käytännössä kokemuksia keräten. Kuvassa 19 esitellään tiimin oppimisen kehämäinen eteneminen.



KUVA 19. Tiimin oppimisen kehämäinen eteneminen tässä tutkimuksessa fasilitoiduissa työpajoissa ja toiminnan kautta

### 5.3 Palvelumuotoiluprosessin eteneminen

Tässä tutkimuksessa yhteiskehittäminen ja palvelumallin rakentaminen etenivät palvelumuotoiluprosessin tuplatimanttimallin pohjalta ja sen vaiheiden mukaisesti (kuva 19). Kehittämisessä edettiin ongelman ymmärtämisestä ongelman ratkaisemiseen. Vaiheet sisälsivät tuplatimantti-mallin tutki-, määrittele-, kehittä- ja toimita -vaiheet, jotka on esitelty luvussa 4.3. Tutkimuksessa pyrittiin edistämään palvelumallin rakentumista tukemalla tiimissä tapahtuvaa yhteiskehittämistä ja tiimin oppimista. Kuvassa 20 esitetään, miten tiimin oppimisen kehä sijoittui tässä tutkimuksessa palvelumuotoiluprosessin sisään ja sen eri vaiheisiin. Yhteiskehittäminen eteni palvelumuotoiluprosessin mukaan ongelman tutkimisen ja määrittelyn kautta kohti visioon ratkaisusta ja edelleen ratkaisun kehittämiseen ja toimittamiseen. Osallistavat ryhmäprosessit noudattavat tyypillisesti Tuplatimantti-mallin kaavaa. Mallia hyödynnetään myös fasilitoinnissa. (Sipponen-Damonte 2020, 42-43.)



KUVA 20. Yhteiskehittämisen eteneminen tässä tutkimuksessa: Tiimin oppiminen sijoittuu palvelumuotoiluprosessin tuplatimantimallin vaiheiden sisään

Kehittämistehtävän yhteydessä rakennettiin organisaatiolle toimintamalli työelämäasiakkaan osaamistarpeen selvittämiseen. Toimintamallin kuvauksessa hyödynnettiin palvelumuotoilun palvelumallikuvausta (service blueprint), jossa toiminnot rakennetaan asiakkaan palvelupolun ympärille. Kehitettävää palvelua pyrittiin rakentamaan asiakasta ymmärtäen ja asiakasta osallistaen. Ratkaisun kehittämisessä pyrittiin huomioimaan palvelun käyttäjien – asiakkaiden sekä palvelun tuottamisessa toimivien työntekijöiden – tarpeet, palvelun tekninen toteutettavuus sekä organisaation tavoitteet.

#### 5.4 Osallistuva havainnointi

Tässä tutkimuksessa yhteiskehittämistä tutkittiin osallistuvan havainnoinnin avulla. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on aktiivisesti mukana havainnoitavan toimintaympäristön kanssa. Havainnointi voi olla osa toimintaympäristön analyysia tai se voi olla koko kehittämisprosessin kestävä ja tiiviisti kehittämiseen kytkeytyvä. (Toikko & Rantanen 2009, 143.) Tässä tutkimuksessa havainnoitiin kehittämistiimin toimintaa ja tiimin ohjausta. Havaintoaineistona käytettiin tiimin kokoontumisten tallenteita sekä havaintopäiväkirjaa.

Tutkimuksen aikana tehtiin esitys OSAOille toimintamallista työelämän osaamistarpeen selvittämiseen. Toimintamallin rakentaminen toteutettiin yhdeksän hengen tiimissä. Tiimin toimintaa ohjasi tämän tutkimuksen tekijä. Havainnoija voi tutkimuksessa toimia aktiivisena osallistujana, toisessa ääripäässään tutkija on ulkopuolinen tarkkailija (Ojasalo, Moilanen, Ritolahti 2015, 116.) Kehittämistiimi koottiin Kaukovainion tekniikan yksikön henkilökunnasta – opettajista ja koulutuspäälliköistä – sekä OSAOn työelämä- ja yrityspalveluiden henkilöstöstä. Tiimi koottiin eri koulutusaloja ja erilaista osaamista edustavista henkilöistä, joiden tehtäviin työelämäyhteistyö kuuluu.

## 5.5 Kyselytutkimus ja teemahaastattelu

Kehittämistehtävän päätteeksi kehittämistiimin jäsenille toteutettiin teemahaastattelu. Tämän tutkimuksen tekijä toimi teemahaastattelun toteuttajana. Menetelmän avulla pyritään välittämään kuva haastateltavien ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Teemahaastattelu ei etene tarkojen, yksityiskohtaisten ja valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaan väljemmin, kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47-48.) Haastattelu on käsitteisiin, merkityksiin ja kieleen perustuvaa toimintaa. Tutkimusprosessin kokonaisuus ja kieli kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa. Tämän tutkimuksen teemahaastattelussa haluttiin selvittää tiimin jäsenten kokemuksia tiimin toiminnasta ja sen ohjauksesta sekä tiimin merkityksestä haastateltavien työskentelyyn, toiminnan merkityksestä organisaatiolle sekä organisaation mahdollisuuksista yhteiskehittämiseen ja palvelumuotoilun toteuttamiseen. Haastateltavat tuovat tilanteeseen kokemuksensa, joihin suhteutettuna haastattelu tulkitaan. Haastattelutilanteessa henkilöltä kysytään hänen omia mielipiteitään tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa. Haastattelu tutkimuksen osana on vuorovaikutustilanne, joka on suunniteltu etukäteen. Haastattelutilanne on haastattelijan alullepanema ja ohjaama. Haastattelijalla on tuntee tutkimuksen kohteen sekä käytännössä että teoriassa. Tavoitteena on, että haastattelijalla saa luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeiltä alueilta. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 41, 43.)

Teemahaastattelussa tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Tutkimuksen toteuttaja on selvittänyt tutkittavan ilmiön osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän sisällön- tai tilanneanalyysin avulla hän päätyy tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille. Analyysin pohjalta hän kehittää haastattelurungon. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47.) Tässä tutkimuksessa haastattelijalla on selvittelyt tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä – tiimitoimintaa, sen ohjausta ja käytettäviä työmenetelmiä ja toimintamalleja – ja seurannut havainnoiden tiimin toimintaa noin kymmenen kuukauden ajan, samalla ohjaten ja fasilitoiden kehittämisprosessia. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu kohdennettiin tiettyihin teemoihin, joita voitiin täydentää teemaan liittyvillä aiheilla. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu eteni tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Pyrkimys oli saada tutkittavien ääni kuuluviin: ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioilleen antamat merkitykset olivat keskeisiä.

Teemahaastattelun tulokset analysoidaan. Analysointia edeltää haastattelujen litterointi. Teemahaastattelussa pyritään merkitysanalyysiin. Tuloksena voi olla merkitysten tiivistäminen, merkitysten luokittelu, narratiivi, merkitysten tulkinta tai merkitysten luominen ad hoc- menettelyä käyttäen. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 137 Kvale 1996, 192-193 mukaan.) Ad hoc -menettelyssä merkityksiä etsitään esimerkiksi 1) toistuvuuden ja teemojen etsinnän kautta, 2) tarkastelemalla, mitkä asiat tai ilmiöt esiintyvät yhdessä, 3) luomalla metaforia, 4) laskelmalla aineistossa toistuvia asioita tai 5) tekemällä vertailuja ja kontrasteja. (Hirsijärvi & Hurme 2018, 138, Miles & Huberman 1994, 245-246 mukaan.) Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut tallennettiin ja sen jälkeen litteroitiin ja analysoitiin Ad hoc -menetelmällä etsimällä haastatteluvastauksista toistuvuutta eri teemojen alla ja vertailemalla vastauksia.



Kehittämistehtävän päätteeksi kehittämistiimin jäsenille toteutettiin palautekysely osana tiimin toiminnan ohjausta. Palautekyselyn tuloksia esiteltiin myös kohdeorganisaatiolle kehitettävän toimintamallin esittelytilaisuudessa.

## 5.6 Tutkimukseen liittyvät eettiset periaatteet

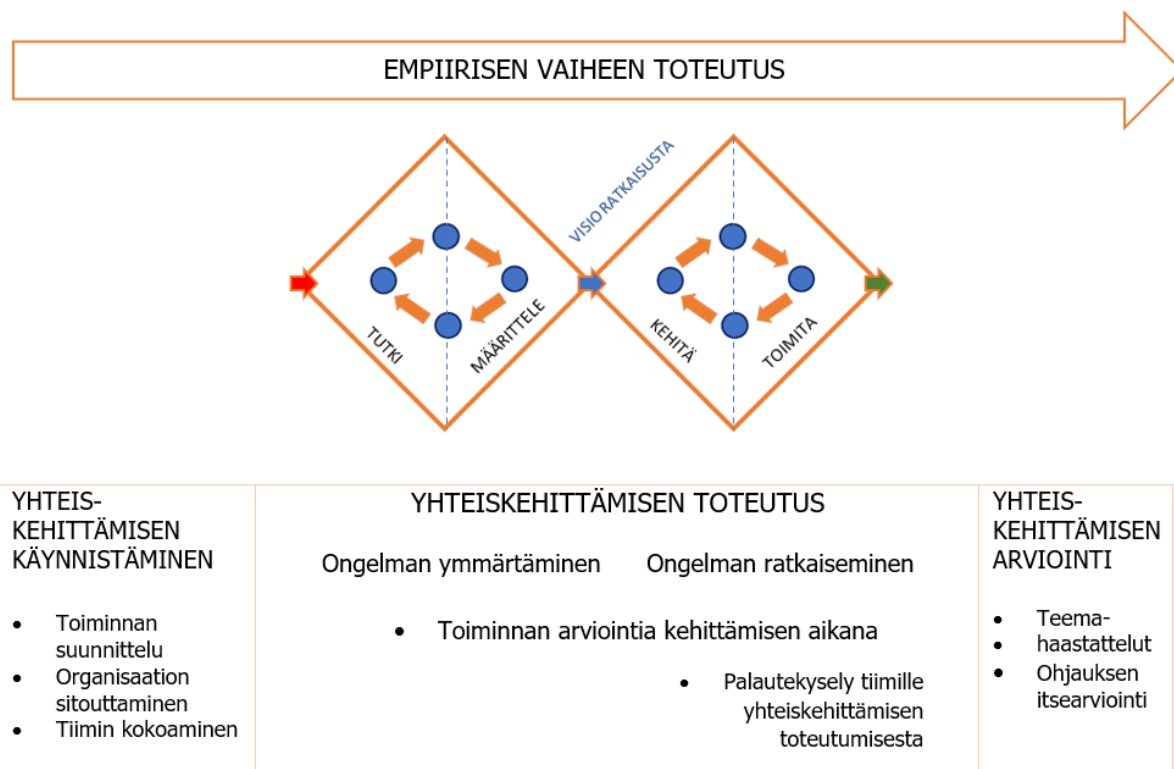
Kehittämisen kohteena olevan Koulutuskuntayhtymä OSAOn, Kaukovainion tekniikan yksikön, mahdollisten muiden toimijoiden, Laatusampo 7-hankkeen sekä kehittämistiimin jäsenten tuli hyväksyä kehittämistehtävä ja sen toteutus osana opinnäytetyötä.

Kehittämistiimin tapaamista koottavat tallenteet, havaintopäiväkirja sekä teemahaastattelujen tallenteet tulivat vain tutkijan omaan käyttöön. Tallentamisesta ja sen käyttötarkoituksesta kerrottiin tutkittaville. Toimintaa tai haastattelutuloksia kuvailtaessa tutkittavien henkilöllisyyttä ei paljasteta. Kehittämistyössä olevien asiakasyritysten nimiä, salaisia tietoja ja asiakkaiden henkilötietoja ei tutkimuksessa paljasteta.

Yhteiskehittämiseen osallistuvilta asiakkailta pyydettiin suostumus osallistumiseen ja heille kerrottiin kehittämistyön tavoitteista ja tarkoituksesta. Toiminta toteutettiin Koulutuskuntayhtymä OSAOn eettisten periaatteiden ja ohjeisten mukaisesti huomioiden alalla vallitseva lainsäädäntö. Kehitettävässä palvelumallissa käytettiin ulkopuolisen toimittajan osaamiskartoitusjärjestelmää. Yrityksen kanssa solmittavassa sopimuksessa sekä muussa toiminnassa oli huomioitu EU:n yleinen tietosuoja-asetus (GDPR) ja kansallinen tietosuojalaki. Yhteiskehittämisen ohjauksessa huomioitiin toiminnan eettisyys yksilön sekä asiakkaan kannalta.

## 6 YHTEISKEHITTÄMISEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan yhteiskehittämisen toteutus valituilla tutkimusmenetelmillä. Empiirisen vaiheen eteneminen havainnollistetaan kuvassa 21. Prosessi eteni yhteiskehittämisen käynnistämisestä yhteiskehittämisen arviointiin. Yhteiskehittämisen toteutusvaihe eteni palvelumuotoilun tuplatimanttimallin mukaisesti. Toimintaa arviointiin kehittämisen aikana ja sen päätyttyä. Yhteiskehittämisen päätteeksi tiimin jäsenille toteutettiin teemahaastattelu, jonka toteutus kuvataan luvussa 7.



KUVA 21. Empiirisen vaiheen toteutus

Kehittämistehtävän toteutuksen valmistelu käynnistyi kohdeorganisaatiossa syksyllä 2019. Yhteiskehittäminen tiimin kanssa aloitettiin huhtikuussa 2020. Yhteiskehittäminen jakaantuu eri vaiheisiin, jotka Hagman ym. (2018, 17) ovat jakaneet seuraavasti:

1. Yhteiskehittämisen lähtökohdat
2. Yhteiskehittämisen toimijaverkon kokoaminen
3. Yhteiskehittämisen käytännön toteutuksen suunnittelu
4. Yhteiskehittämisen käytännön toteutus
5. Yhteiskehittämisen tulosten ja kokemusten hyödyntäminen sekä innovaatioiden luova käyttöönotto
6. Innovaatioiden käytön vaikutusten seuranta

Tässä tutkimuksessa toteutuivat kehittämisvaiheet 1-5. Yhteiskehittämisen tuloksia ja kokemuksia päästiin hyödyntämään yhteiskehittämisen aikana, mutta innovaatioiden käyttöönotto organisaatiossa sekä käytön vaikutusten seuranta (vaihe 6) toteutuvat tämän tutkimuksen päätyttyä. Yhteiskehittämisen lähtökohdat (vaihe 1) esitellään luvussa 2. Yhteiskehittämisen lähtökohtana voi olla

esimerkiksi organisaation strategiasta noussut kehittämistarve tai kehittämiskohde, johon tarvitaan uusia ratkaisuja (Hagman ym. 2018, 18).

Fasilitointiprosessi jakaantuu viiteen vaiheeseen: 1.) aloitus 2.) ymmärryksen luonti 3.) ratkaisujen ideointi 4.) toimenpiteistä sopiminen 5.) arviointi (Wiljander 2020). Tässä tutkimuksessa fasilitointiprosessi oli pitkä ja eteni viiden vaiheen kautta, mutta kehämäisesti toistuen. Toiminnan suunnittelu, ratkaisujen ideointi, arviointi ja yhteisen ymmärryksen luominen tapahtuivat tiimissä, toimintaa toteutettiin yksin ja pienissä ryhmissä. Fasilitointiprosessin interventiovaihe (tapahtumavaihe) rakentuu yhteistyöstä; tutkivasta, kartoittavasta ja kokeilevasta työskentelystä sekä jatkotoimien suunnittelusta. Interventiovaiheessa tähdätään ryhmän osallistamiseen ja luottamuksen lisäämiseen. Toiminnan tuloksia arvioidaan välittömästi kunkin fasilitointitilaisuuden jälkeen. Lopuksi arvioidaan koko prosessia ja sen vaikutuksia koko organisaatiotasolla. (Wardale 2013.) Tässä tutkimuksessa toimintaa arvioitiin koko prosessin ajan fasilitoiduissa työpajoissa sekä toiminnan päätyttyä.

## 6.1 Oma roolini kehittämistehtävän ja tiimin ohjaajana

Kehittämistehtävää suunnitellessani oli alusta asti selvää, että haluan toteuttaa sen tiimin kanssa, sillä halusin saada lisää kokemusta tiimien valmentamisesta. Olen suorittanut vuonna 2016 Tiimiakatemia Tiimimestari-valmennuksen (46 op). Tiimiakatemia® -menetelmän ytimessä on tiimioppiminen, jonka Tiimiakatemia määrittelee olevan oppimista yhdessä vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Menetelmän on kehittänyt opetusneuvos Johannes Partanen. Taustalla on ajatus oppivasta organisaatiosta: Prosessin ytimessä on Nonakan ja Takeuchin tiedon tuottamisen spiraalimalli (kuva 11). Tiimiakatemia®-menetelmä on yhdistelmä erilaisista pedagogisista ja liike-elämän kehittämismenetelmistä. Siinä korostuu kokonaisvaltainen oppiminen, käytännön tekeminen ja tiimityöskentely. Menetelmä on saanut vaikutteita monista eri kirjoista ja teorioista. (Partanen 1995, 14-15; Tiimiakatemia Global 2021.) Ehdin hyödyntämään koulutuksen kautta saamaani tietoa ja valmennusoppia ammatillisena opettajana ja esimiehenä ennen siirtymistäni nykyiseen tehtävääni. Tiimimestari-valmennus on vaikuttanut ajatteluuni valmentavan esimiestyön, työyhteisön dialogisen vuorovaikutuksen, tekemällä oppimisen ja tiedon jakamisen merkityksestä työyhteisön, yksilön ja oppijan kehittymiselle sekä yksikön hyvinvoinnille. Koulutus on antanut työkaluja tiimioppimisen ja tiimityön ohjaamiseen, joita hyödynnän myös tässä tutkimuksessa kehittämistiimin ohjauksessa. Jäljempänä kehittämistiimin ohjauksen kuvauksessa tuon esille, mitkä käyttämäni menetelmistä ovat osa Tiimiakatemia®-menetelmää.

Fasilitointimenetelmää kokeilin tietoisesti ensimmäistä kertaa kehittämistiimin toiminnan ohjauksessa. Olen toiminut useita vuosi ammatillisena opettajana. Opettajan työ sisältää paljon fasilitoinnin elementtejä, samoin tiimivalmentaminen. Tehtäväni yhteiskehittämisen fasilitaattorina oli vastata kehittämisen läpiviennistä ja myös arvioinnista. Tässä tutkimuksessa kehittämistiimin fasilitointi toteutettiin Schwarzs sin (2106, 15) luokituksen pohjalta fasilitoivan valmentajan sekä fasilitoivan johtajan rooleista: Fasilitoiva valmentaja auttaa yksilöä, ryhmää tai tiimiä saavuttamaan tavoitteensa ja lisäämään tehokkuuttaan. Hän voi olla ryhmän jäsen ja vaikuttaa sisältöön, mutta ei osallistu päätöksentekoon. Osallistuin kuitenkin ryhmän päätöksentekoon, joten siltä osin roolini ei ollut pelkästään valmentava. Fasilitoiva johtaja käyttää ryhmään vaikutusvaltaansa, jotta se saavuttaisi tavoit-

teensa ja olisi tehokkaampi. Hän on ryhmän jäsen, vaikuttaa sisältöön ja osallistuu päätöksentekoon. Osallistuin ryhmän päätöksentekoon, joten siinä suhteessa toimin fasilitoivan johtajan tavoin. Tavoitteeni oli auttaa tiimiä saavuttamaan tavoitteensa ja olemaan tehokkaampi, mutta en pyrkinyt käyttämään ryhmään vaikutusvaltaani. En ole esimiehuhteessa tiimin jäseniin, joten esimerkiksi aseman tuomaa vaikutusvaltaa tiimiläisiin ei ollut. Fasilitoiva johtaja hyödyntää myös yhdessä oppimista ryhmän tehokkuuden lisäämisessä luomalla siihen sopivat olosuhteet. (Schwartz 2016, 23.) Valitsemillani kehittämis- ja työmenetelmillä pyrin tehostamaan tiimin toimintaa ja oppimista ja sitä kautta auttamaan sitä tavoitteen saavuttamisessa.

Kehittämistiimin toiminnan ohjauksella pyrin edistämään tiimin vuorovaikutuksen syntymistä. Fasilitoinnilla pyrin helpottamaan, tehostamaan ja aktivoimaan ryhmän työskentelyä sekä osallistamaan ryhmän jäsenet etsimään uusia ratkaisuja. Osallistamisella kokemukseräinen hiljainen tieto tehdään näkyväksi ja saadaan yhteiseen käyttöön. Näin ryhmän jokainen jäsen tulee kuulluksi ja kykenee vaikuttamaan lopputulokseen. (Kantojärvi 2012, 19.) Fasilitaattorina tavoitteen oli auttaa työntekijöitä näkemään ja ymmärtämään kokonaiskuvaa. Fasilitoinnilla pyrin tukemaan tiimiä ongelman tunnistamisessa, tavoitteen asetannassa, ongelman ratkaisemisessa sekä päätöksenteossa. Fasilitoijan tehtävänä on ohjata prosessia, ryhmädynamiikkaa ja sisältökysymyksiä (Wardalen 2013.) Tuloksen saavuttaminen on kiinni tiimin yhteisen ymmärryksen, suunnan ja keskinäisen yhtenäisyyden luomisesta. Fasilitoivan johtajan ydintehtävä on auttaa ryhmää tekemään päätöksiä yhdistääkseen ryhmän jäsenten tietotaidon ja vahvistaakseen sitoutumista päätöksiin. Fasilitoiva johtajana keskeisenä tehtävänäni on myös varmistaa, että työntekijöillä on kokonaiskuva yrityksen päätavoitteista ja strategisista painotuksista. (Nummi 2018, 18-19, 29-30, 42.)

Toiminnan ohjauksessa en ollut sisällön suhteen neutraali, sillä prosessin keskeiset tavoitteet olin itse muodostanut: Ne olivat olemassa tiimin työn käynnistyessä ja olin niihin itse vaikuttanut ja niihin sitoutunut. Tiimin ohjauksessa pyrin fasilitoivan johtajan ja valmentajan rooleista käsin olemaan vaikuttamatta yhdessä tehtäviin päätöksiin muutoin kuin ryhmän jäsenenä. Olin itse valinnut käytettävät työmenetelmät, joiden kautta ohjasin prosessia. Kehittämisen tavoitteet olin johtanut OSAOn strategisista tavoitteista. Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta, visiosta ja tavoitteista (Sydänmaanlakka 2012, 36).

Tiimin toiminta ajoittui kymmenen kuukauden ajalle, joten kysymys oli suhteellisen pitkistä prosesseista. Sipponen-Damonten (2020) mukaan fasilitointi on ryhmä*tilanteiden* ohjausta (Sipponen-Damonte 2020, 14). Toisaalta hänen mukaansa fasilitoidut ryhmäprosessit noudattavat tyypillisesti Tuplatimantti-mallin kaava (Sipponen-Damonte 2020, 42). Tuplatimanttimallin toteutuminen sen palvelumuotoiluprosessin antamassa merkityksessä iterointivaiheineen vaatii mielestäni kuitenkin pidemmän ajan kuin mitä ryhmätilanteella käsitetään: Palvelumuotoiluprosessi sisältää muun muassa tiedonkeruuta ja analysointi, ideoitten kehittelyä ja kokeiluja sekä kokemusten analysointiä ja ratkaisun testausta, joita on lyhyemmässä ryhmätilanteessa vaikea toteuttaa.

Tiimin toiminnan ohjaajana rooliini kuului paljon muutakin kuin normaalisti fasilitoijan tehtäviin kuuluu. Vastasin muun muassa kehittämistehtävään tarvittavien resurssien hankinnasta. Koska projekti toteutettiin osana hanketta, vastasin yhteydenpidosta hankkeen projektipäällikköön, huolehdin tiimin resurssien käytöstä ja työajan kirjauksista sekä yhteydenpidosta muuhun organisaatioon. Esittelin

kehittämistehtäväämme ja hankittua osaamiskartoitusohjelmaa yksikössämme eri aloille. Vastasin myös osaamiskartoitusohjelman hankinnasta ja siihen liittyvän koulutuksen järjestämisestä. Ryhmän fasilitoinnin lisäksi toteutin myös itse asiakasprojekteja, joista saadun kokemuksen jaoin muiden tiimiläisten kanssa työpajoissamme.

Toimiessani tiimin työn ohjaajana ja fasilitoijana toimin samalla työskentelyn ja toiminnan havainnoinnana sekä tein havaintoja omasta toiminnastani. Tiimin jäsenet ovat toiminnan käynnistyessä olleet tietoisia, että kehittämistehtävä on osa YAMK-opinnäytetyötäni. Kerroin tiimille heti toiminnan käynnistyessä mitä menetelmiä käytän havainnoidessani sekä miten ja mihin havaintomateriaalia käytän.

## 6.2 Kehittämistehtävän käynnistäminen ja tiimin kokoaminen

Hagmanin ym. (2018, 24-25) mukaan kehittämistarpeesta on syytä keskustella ennen kehittämisen käynnistämistä organisaatiossa kollegoiden, esimiehen johdon sekä muiden toimijoiden kanssa. Myös käyttäjiltä voidaan koota kommentteja kehittämistarpeesta. Kehittämistehtävää esitellessä kuvaillaan kehittämistarve, kehittämishallinnalla tavoiteltavat hyödyt ja vaikutukset, tavoiteltavan ratkaisun pääasialliset käyttäjät ja käyttöympäristö sekä projektin alustava aikataulu.

Tutkimuksen käynnistymistä edelsi suunnitelman hyväksyminen organisaatiossa: Esittelin kehittämistehtävän sisällön ja tavoitteet esimiehelleni, asiakashankinnan prosessiryhmälle sekä Kaukovainion yksikön johtotiimille. Lisäksi olin keskustellut aiheesta yksikkömme asiakashankintatiimissä, johon kuuluu koulutuspäälliköiden lisäksi opettajia, opinto-ohjaaja ja opintosihteri. Johtotiimiin kuuluvat yksikönjohtaja, opintopäällikkö, talousasiantuntija, viiden osaamispalvelun koulutuspäälliköt sekä lisäksi kaksi muuta asiakkuuksista vastaavaa koulutuspäällikköä. Olin myös esitellyt suunnitelmaani edeltävänä syksynä OSAOn Työelämäpalvelutiimille, johon työelämäkoordinaattorit kuuluvat. Esittelin kehittämistehtäväämme prosessin alussa ja sen aikana organisaatiossamme muillekin toimijoille; muun muassa eri hankkeille ja tutkintotiimien puheenjohtajille. Kehittämistehtävästä on syytä viestiä toimijaverkkoa kootessa tarvittavien toimijoiden ja kumppaneiden tunnistamiseksi (Hagman ym. 24). Oppivaan organisaatioon kuuluu systeemiajattelu, jonka mukaan organisaatiot ja niiden toiminta muodostuu lukuisista systeemeistä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan (Senge 1990, 12). Pidän tärkeänä, ettemme tee kehittämistyötä irrallaan organisaation muusta toiminnasta.

Yhteiskehittäminen edellyttää tasavertaista osallistumista. Eri sidosryhmät otetaan mukaan toiminnan alusta alkaen. Tasavertainen osallistuminen karttaa turhaa hierarkiaa sekä hyväksyy erilaisuuden ja erilaiset mielipiteet. Työskentelyn tavoitteena on tunnistaa osallistujien erilaiset tavoitteet ja löytämään työskentelyn yhteinen tavoite. Tavoitteena on myös tuoda osapuolten erilaiset osaamiset yhteen. (Aaltonen ym. 2016.)

Kehittämistiimin jäsenet nimettiin Kaukovainion yksikön johtotiimin kokouksessa helmikuussa 2020. Olin alustavasti miettinyt tiimin kokoonpanoa sen pohjalta mitkä henkilöstöryhmät organisaatiossamme toimivat eniten asiakasrajapinnassa ja tulisivat todennäköisimmin käyttämään toimintamallia työssään. Toivoin mukaan opettajia, asiakkuuskoulutuspäälliköitä ja työelämäkoordinaattoreita. Yhteiskehittämisessä ja palvelumuotoilussa halutaan asiakas, palvelun käyttäjä ja palveluissa toimivat osallistaa palvelun kehittämiseen.

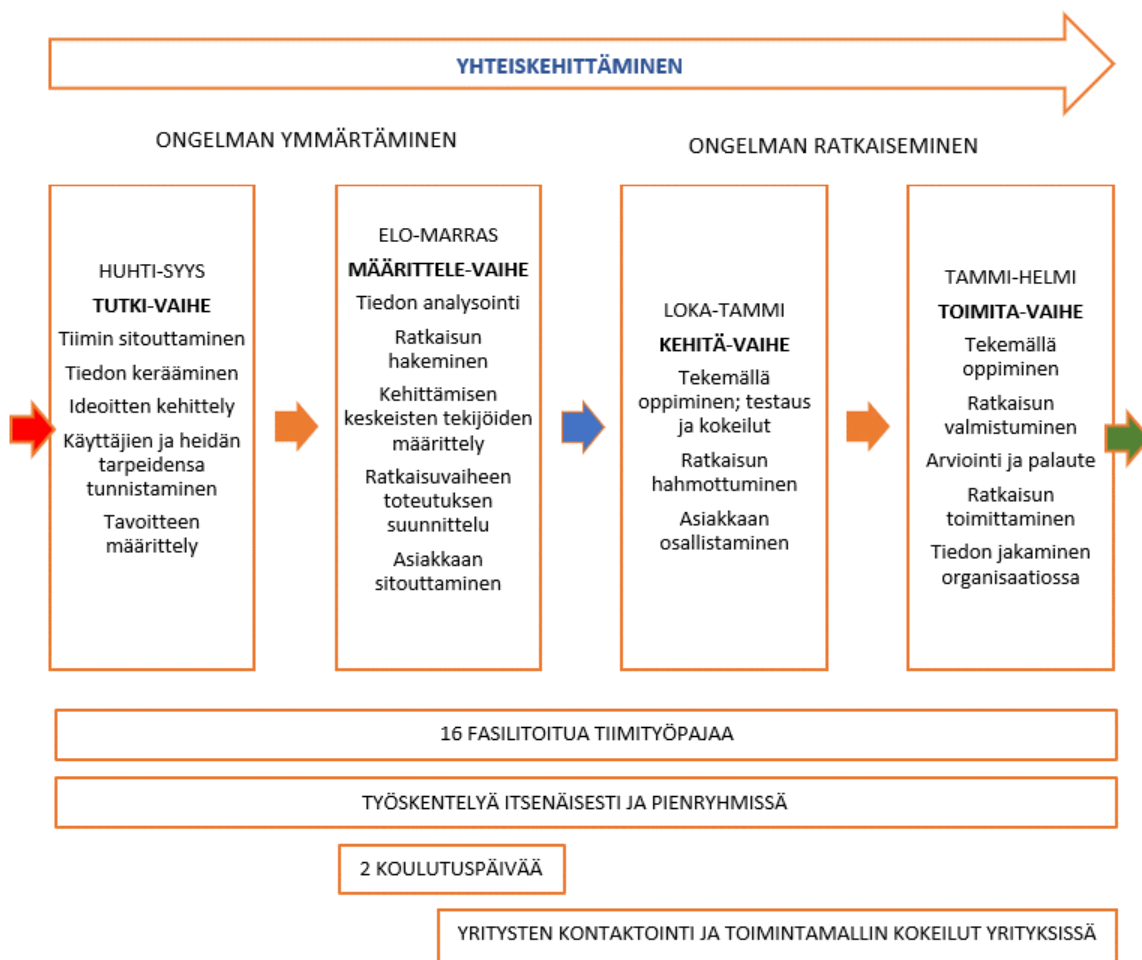
Nimeämispäätöstä ennen olin laatinut osaamispalveluille esittelymateriaalin, jonka avulla osaamispalveluiden koulutuspäälliköt pystyivät esittelemään projektin sisältöä ja tavoitteita johdettavilleen. Tiimiin nimettiin viiden opettajan lisäksi yksi asiakkuuksista vastaava koulutuspäällikkö, joka vastaa yksikön oppisopimustoiminnasta. Lisäksi olin sopinut aiemmin kahden OSAOn työelämäkoordinaattorin osallistumisesta kehittämiseen. Työelämäkoordinaattoreiden tehtävänä on koota osaamistarpeita työpaikoilta ja yrityksistä, verkostoitua työpaikkojen sidosryhmien kanssa ja edistää koulutuksen työelämäläheisyyttä (OSAO 2021f). Valitut opettajat edustivat puhtaus- ja kiinteistöpalvelualaa, tieto- ja viestintätekniikan alaa, energia-alaa sekä kunnossapitoalaa. Jokaisella tiimiläisellä oli myös työkokemuksensa, koulutuksensa tai muun kokemuksensa kautta kertynyttä erilaista osaamista, muun muassa yrittäjyydestä. Toinen työelämäkoordinaattoreista oli suorittanut palvelumuotoiluun liittyvän pidemmän koulutuksen, mikä toi merkittävää lisäarvoa tiimin osaamiseen.

Toimijaverkkoa kootessa on huomioitava ja tunnistettava omat ja muiden toimijoiden resurssit ja kyvykkyydet. Toimijaverkkoa kootessa on huomioitava, että yhteiskehittäminen on ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä, jolloin kehittämiseen sitoutuneilla toimijoilla pitää olla riittävästi aikaa ja resursseja. Ajankäytön tarve on lähes mahdotonta määritellä etukäteen, sillä kyseessä on elävä prosessi, jossa tavoitellaan jotain uutta ja jonka lopputulos on avoin. Kehittämiskumppaneiden välinen yhteinen ymmärrys saavutetaan vuorovaikutuksessa, joka väistämättä vie aikaa. (Hagman ym. 2018, 24-25.) Työryhmän toiminnan käynnistyessä sen resurssointi ei ollut vielä selvillä. Toimintaa olisi voinut rahoittaa osana yksikön toimintaa ja pienenä osana muita hankkeita, mutta halusin kehittämiseen riittävät resurssit, joten esittelin suunnitelmani ja alustavan kustannusarvion kahden eri hankkeen projektipäällikölle sekä OSAOn hanketoiminnasta kokonaisuutena vastaavalle vararehtorille. Kehittämistehtävä sai myönteisen vastaanoton ja liitettiin osaksi Laatusampo 7 -hanketta huhtikuun lopussa 2020. Kehittämistehtävän alussa ja sen aikana neuvottelin ja sovin hankkeen projektipäällikön kanssa kehittämistehtävällemme tarvittavat resurssit.

Kehittämistiimin toiminta kesti noin 10 kuukautta, 7.4.2020-18.2.2021 välisen ajan. Toiminta ajoittui maailmalla vallitsevan koronapandemian ajalle. Tilanne vaikutti kokoontumisiimme, jotka piti järjestää suurimmaksi osaksi etänä. Yritysassiakkaiden osallistaminen kehittämiseen, erityisesti koronatilanteen alkuvaiheessa keväällä 2020, vaikeutui kokoontumisrajoitusten takia. Toimintamallin kehittämisen aikana tiimi kokoontui 16 kertaa, noin joka toinen viikko, yhteensä 46,5 tuntia. Lisäksi tiimiläiset osallistuivat kokeiltavaksi valittavan osaamiskartoitusohjelman käyttökoulutuksiin, jotka kestivät yhteensä kaksi päivää. Yhteisten tapaamisten lisäksi tiimiläiset kokoontuivat pienemmissä ryhmissä tai pareittain ja tekivät kehittämistyötä itsenäisesti. Toimintamallin rakentamiseen liittyvät kokeilut asiakastilanteissa toteutettiin pääasiassa pareittain. Projektin tulokset ja kehitelty toimintamalli esiteltiin OSAOssa 18.2.2021 asiakashankinnan prosessiryhmälle, vararehtorille ja Laatusampo 7-hankkeen projektipäällikölle.

### 6.3 Tiimin toiminnan vaiheet, tiimin toiminnan ja ohjauksen kuvaus

Kuvassa 22 on esitetty tiimin toiminnan vaiheet yhteiskehittämisen aikana. Eri vaiheet sisälsivät 16 fasilitoitua työpajaa sekä pareittain ja itsenäisesti toteutettua kehittämistoimintaa huhtikuusta 2020 helmikuuhun 2021.



KUVA 22. Tiimin toiminnan vaiheet ja yhteiskehittämisen eteneminen tässä tutkimuksessa palvelu-  
muotoiluprosessein vaiheiden mukaisesti

Tiimin ohjaajana tavoitteenani toiminnan alkuvaiheessa oli auttaa tiimiä lähtötilanteen ja kokonais-  
kuvan hahmottamisessa sekä yhteisen tavoitteen rakentamisessa. Lisäksi pyrin edistämään tiimin  
vuorovaikutuksen ja keskinäisen luottamuksen syntymistä. Tutustutin tiimin myös käytettäviin kehit-  
tämismenetelmiin sekä toimivan tiimityön edellytyksiin.

Jokaisen kokoontumisen aluksi esittelin senkertaisen tapaamisen sisällön ja tavoitteet sekä kokoon-  
tumisen päätteeksi seuraavan tapaamisen sisällön. Ennen tapaamista lähetin sisällöt myös kokous-  
kutsussa. Käytössämme oli lisäksi yhteinen työtila Teamsissa tiedon ja materiaalien jakamiseen ja  
keskusteluun. Tallensin myös Teams-tapaamiset, jolloin poissaolevilla olisi mahdollisuus perehtyä  
niiden sisältöön myöhemmin. Avoimuus on yhteiskehittämisen peruseriaatteita, myös viestintäta-  
voista on sovittava toteutuksen alkuvaiheessa (Hagman ym. 2018, 22).

Aloitimme tiimin yhteiset tapaamiset check-in -vaiheella ja päätimme ne check-out -vaiheeseen.  
Check in- ja -out -menetelmässä tiimin valmentaja tai fasilitoija käynnistää keskustelun kysymyk-  
sellä, johon jokainen tiimiläinen vuorollaan vastaa. Kysymys voi liittyä esimerkiksi tapaamisen sisäl-  
töön, odotuksiin, tunnelmiin tai prosessin etenemiseen Check-in -vaiheen tarkoitus on avata tiimiä

prosessiin, edistää läsnäolon syntymistä ja vuorovaikutuksen käynnistymistä sekä auttaa tilanteeseen keskittymistä ja sitoutumista. Se tarjoaa myös jokaiselle tiimiläiselle mahdollisuuden tulla kuuluksi ja nähdyksi. Check-out -vaiheessa taas puretaan tapaamisen anti ja suljetaan prosessi. Kysymys voi liittyä esimerkiksi senkertaisen tapaamisen sisältöön, herännäisiin tunteisiin tai tärkeimmäksi koettuun asiaan. Erilaiset rituaalit vahvistavat tiimiläisten välistä sidettä ja tukevat tiimiä toimimaan tehokkaasti. (Gerper 2020). Ensimmäisessä tapaamisessa kerroin tiimille check-in – ja -out -vaiheiden tarkoituksen. Osallistuin myös yleensä itse check in ja out -vaiheissa syntyneeseen dialogiin.

Niinä kertoina, kun kokoontuimme fyysisesti, kävimme dialogikeskustelut dialogiympyrässä istuen. Sovimme, että dialogin aikana ei käytetä läppäreitä tai kännykkää, jolloin dialogin periaatteet toteutuvat paremmin ja vuorovaikutus tehostuu. Dialogiympyrä-menetelmä on käytössä Tiimiakatemia® -menetelmässä, samoin kuin check-in ja check-out -vaiheet, joita hyödynnetään myös fasilitoinnin työkaluna. Oppivassa organisaatiossa ja SECI-mallissa korostetaan vuorovaikutusta ja oppimista dialogin kautta.

Seuraavilla sivuilla, luvussa 6.3.1. Fasilitoidut työpajat, kuvailen jokaisen tiimitapaamisemme sisällön ja tavoitteet sekä tapaamisen kulun. Käytän tiimin kokoontumista nimitystä työpaja. Alussa esittelen kunkin työpajan sisällön, sekä työpajan keston ja paikan. Työpajat kestivät yleensä 2-3 tuntia, pisimmillään 8 tuntia. Esittelen työpajan kuvauksen alussa mihin palvelumuotoilun tuplatimanttimallin vaiheeseen se liittyy. Palvelumuotoilun vaiheet eivät etene sen iteratiivisen luonteen vuoksi aina selkeästi ja kronologisesti eteenpäin. Eri vaiheet voivat limittyä keskenään tai johonkin vaiheeseen voidaan palata kehittämisen aikana. Olen kirjannut työpajan alkuun, mitä palvelumuotoiluprosessin vaihetta se sisällöltään eniten vastaa.

Havaintoni tiimin omasta ja tiimin toiminnasta perustuvat havaintopäiväkirjaan sekä työpajojen tallenteisiin. Tiimiläiset ovat olleet tietoisia tallentamisesta ja mihin tarkoitukseen sitä käytetään. Kuvailussa kerron myös, miten yhteiskehittäminen oli edennyt työpajojen välisinä aikoina. Tässä tutkimuksessa rajataan havainnoista ja kuvailuista pois asiakkaan luona tapahtuva toiminta. Asiakastilanteita reflektoidaan työpajoissa yhteisesti. Kuvailu keskittyy työpajan kulkuun, tiimin toimintaan ja omaan toimintaani tiimin ohjaajana, jossa toimin fasilitoivan johtajan ja valmentajan roolissa. Kuvailen ja perustelen työmenetelmällisiä valintojani.

Jokaista työpajaa varten olin valmistellut Power Point -esityksen, joka johdatti työpajan kulkua sekä sisälsi dioja työskentelyn teemoista. Power Point -esitysten tarkoitus oli jäsentää sisältöä, selkeyttää työskentelyä ja tarjota tiimin jäsenille tietoa. Pyrin tekemään esityksistä mahdollisimman visuaalisia ja selkeitä, jotta helpottaisin tiimin oppimista ja edistäisin yhteisen ymmärryksen syntymistä. Käytin työskentelymme aikana mahdollisimman paljon samoja havaintokuvia liittyen tiettyihin teemoihin, esimerkiksi esitellessäni palvelumuotoilua tai tiimin oppimisprosessin etenemistä. Esitysten lähteenä käytin tässä opinnäytetyössä käytettyjä lähdemateriaaleja. Lähdemateriaalit esittelin myös tiimille.

Kuvailen tiimin toimintaa pääasiassa yleisellä tasolla erittelemättä henkilöitä, jollei sillä ole toiminnan kuvailun tai analysoinnin kannalta merkitystä. Anonymiteetin turvaamiseksi, olen nimennyt tiimin jäsenet henkilöiksi 1-8: H1, H2, H3 jne.



### 6.3.1 Fasilitoidut työpajat

#### Työpaja 7.4.2020, Teams, 2 t

Ongelman ymmärtäminen, tutki-vaihe: tavoitteen määrittely

Sisältö:

1. Tiimin kokoonpano
2. Työskentelyn lähtötilanne ja organisaation strategiset tavoitteet työelämäyhteistyön näkökulmasta
3. Työskentelyn tavoitteet, tiimin tehtävä, alustava aikataulu ja resurssit
4. Oppivan organisaation idea ja käytettävät työmenetelmät – yhteiskehittäminen, tiimioppiminen, palvelumuotoilu – ja niiden keskeiset periaatteet
5. Toimivan tiimin ominaisuudet
6. Dialogin merkitys ja toimivan dialogin periaatteet
7. Erilaiset tiimiroolit

Tiimin ensimmäinen kokoontuminen tapahtui koronatilanteen takia Teamsin kautta. Paikalla oli lisäksi seitsemän tiimiläistä yhden puuttuessa. Kaikki tiimiläiset eivät tunteneet entuudestaan toisiaan, joten pyysin osallistujia pitämään kameraa auki vuorovaikutuksen parantamiseksi. Kameroita pidettiin auki myös seuraavissa Teams-tapaamisissa, varsinkin alun check in -vaiheen dialogissa. Tiimiläisten kesken kameran käytössä oli vaihtelua, mutta käyttö lisääntyi työskentelyn edetessä. Ensimmäisen tapaamisessa tiimiläiset esittelivät itsensä ja taustansa sekä kertoivat, millä mielin ovat lähdessä tiimiin mukaan ja mitä odotuksia heillä oli työskentelyn suhteen.

Ensimmäisen kokoontumisen päätteeksi tiimiläiset vastasivat laatimaani kyselyyn, jolla pyrin kartoittamaan kehittämisen lähtötilannetta: työelämän osaamistarpeen selvittämisen nykytilaa Kaukovaion yksikössä sekä OSOAn Yritys- ja työelämäpalveluissa (liite 1). Kyselyn tulokset koostin seuraavaan kokoontumiseemme, jossa käsitelimme niitä yhdessä.

Esittelin tiimille erilaiset tiimiroolit Belbinin (2021) mukaan. Belbinin (2021) mukaan tiimien jäsenillä on erilaisia heille luontaisia rooleja tiimin jäsenenä ja tiimin toiminnan toteuttajana. Hänen mukaansa on olemassa yhdeksän erilaista tiimiroolia, joilla on erilaisia luonteenpiirteitä, vahvuuksia ja heikkouksia. Jokaisella roolilla on merkitystä tiimin tehtävien suorittamisessa ja tiimin toiminnan edistämässä. Toimintaa edistää, jos tiimi on mahdollisimman heterogeeninen erilaisten tiimiroolien täydentäessä toisiaan. Tiimin jäsenten on myös tärkeää tuntea toistensa roolit, jotta he voisivat ymmärtää toisiaan paremmin. Tiimiin ei kuitenkaan tarvita yhdeksää henkilöä, jotka edustavat eri rooleja. Useimmilla meistä on kaksi tai kolme tiimiroolia, jotka voivat vaihdella tilanteen tai ryhmän mukaan. Belbinin tiimiroolitestin on käytössä maailmanlaajuisesti. Sitä on ladattu yli 3 miljoonaa kertaa. (Belbin 2021). Tiimiakatemia® tiimioppimisen mallissa hyödynnetään myös Belbinin tiimirooleja tiimien rakentamisessa. Sovimme työpajassa, että tiimiläiset tekevät Belbinin tiimiroolitestin ennen seuraavaa kokoontumista. Rooleista keskusteltaisiin seuraavassa työpajassa.

Check-out -vaiheessa tiimiläiset kertoivat, millaisiin ajatuksiin heille oli syntynyt ensimmäisestä tapaamisesta; kokivatko he tavoitteiden selkeytyneen, mikä oli tapahtuman tärkein anti ja millä mielellä

he lähtevät jatkamaan työskentelyä. Vastausten perustelleella tiimiläisille jäi ensimmäisestä tapaamisesta positiivinen vaikutelma ja he kokivat kehittämistehtävän tärkeäksi:

*Tämä [osaamistarpeen kartoittaminen] on erittäin ajankohtainen, kun ajatellaan yrityksiä ja yhteistyötä ammatillisen koulutuksen kanssa. Minä odotan hyvää työkalua ja tapaa tehdä työtä, koska se on minusta tosi ajankohtainen. (—) Hyvä avaus. Hyvin löytyi tapoja, millä aiotaan lähteä tekemään, miten palvelumalli toimii. (H8)*

*Kun Leena esitteli [aiemmin] tätä osaamistarvekartoitusta, tein heti päätöksen, että haluan olla mukana, kun liittyy omaan työhön selkeästi. Ajatuksena, että jos saa omaan työhön lisää hyötyä tai osaamista, niin kannattaa olla mukana. (—) Meidän pitää olla itse aktiivisia ja siinä mielessä uutta kehittämässä. Mielenkiintoista, mukava olla mukana tällaisessa. (H1)*

Kehittämistehtävässä käytettävistä työmenetelmistä yhteiskehittäminen oli terminä yhdelle jäsenistä ennestään tuttu. Palvelumuotoilumenetelmää tunsivat kaksikin tiimiläistä, joista toinen oli osallistunut lyhyeen palvelumuotoilukoulutukseen ja toinen pidempään. Palvelumuotoilu herätti kiinnostusta:

*Palvelumuotoilu jäi kutittamaan. Olen lukenut artikkelin oma alan lehdestä. Mukava saada lisätietoa. Tämä on tätä päivää. Olen innostunut. (H2)*

*On ihan hyvä, että yksikertaiselle insinöörillekin taivutit rautalangasta, miten mallia aletaan viemään. Se hyvä puoli, että ollaan yritysten vierellä kanssakulkijoita. Se polku -näkeminen tuli esille, etteivät yritykset vilkuilisikaan vieraisiin vaan aina tulisivat meiltä hakemaan sitä apua. Palvelumuotoilun keino on varmasti ihan ok, vaikka se ei mulle vielä auennutkaan millainen työkalu se mahtaisi olla. Toivon, että se on semmoinen, että saadaan houkuteltu näitä meidän alueen, ja miksi ei kauempaa-kin yrityksiä, kulkemaan meidän kanssa. Ja aina, kun heillä tulee ongelma, niin he näkevät, että tuolla on se polun pää, niin nyt mennään taas sinne. Mukavat odotukset jäi. (H6)*

Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli sitouttaa tiimiläisiä yhteiseen tavoitteeseen ja kehittämiseen sekä lisätä tiimin vuorovaikutusta sekä käynnistää yhteisen ymmärryksen syntyminen ongelmasta ja tavoitteesta.

#### Työpaja 28.4.2020, Teams, 2 t

Ongelman ymmärtäminen, tutki-vaihe: tavoitteen määrittely, tiedon kerääminen

Sisältö:

1. Laatusampo 7-hankkeen esittely: hankkeen tavoitteet ja kytkeä kehittämistehtävän tavoitteisiin.
2. Belbinin tiimiroolitestien tulokset
3. Alkutilanteen kartoitus, tiimin jäsenten vastaukset koontina
4. Palvelumuotoilun menetelmä ja prosessit
5. Yhteisen tavoitteen, jaetun vision luominen
6. Projektin alustava aikataulu ja resurssit

Työpajaan osallistui seitsemän jäsentä. Yksi jäsenistä oli paikalla ensimmäistä kertaa. Hän kertoi katsoneensa ensimmäisen tapaamisen tallenteen ja kertoi lähteneensä hyvillä mielin projektiin ja odottavansa siltä erityisesti yritys yhteistyön tiivistymistä alalla. Check-in -vaiheen päiväkirjahavaintojen mukaan tiimiläiset odottivat toiselta tapaamiselta erityisesti saavansa lisätietoa palvelumuotoilusta.

Tiimin jäsenet olivat edellisen tapaamisen päätteeksi vastanneet kyselyyn, jossa pyysin heitä kuvailemaan työelämäasiakkaan osaamistarpeen selvittämisen nykytilaa osaamispalvelussaan ja Työelämä- ja yritys palveluissa (liite 1). Kyselyn kautta selvisi, että asiakkaan palvelutarpeita koskevaa tietoa kerätään, talletetaan ja käsitellään satunnaisesti yksikön eri osaamispalveluissa, järjestelmällisimmin tietoa kerätään Yritys- ja työelämäpalveluissa. Kyselyn tulos vahvisti myös tiimiläisille, että OSAOn ja yksikön yhteistä toimintatapaa työelämän osaamistarpeen selvittämiseen, tiedon keräämiseen, tallentamiseen tai käsittelyyn ei ole. Dialogista tehtyjen havaintopäiväkirjamerkintöjen perusteella kysely vahvisti tiimin jäsenille kehittämistehtävän tarpeellisuutta ja motivoi kehittämiseen.

Tehtävä liittyi palvelumuotoilun tuplatimantin ongelman ymmärtäminen -vaiheeseen, jossa kerätään tietoa ongelmasta, määritellään ongelmaa ja sitä, mitä halutaan saavuttaa. Halusin tehtävän avulla myös sitouttaa tiimiläisiä yhteiseen tavoitteeseen, selvittää tiimiläisten näkemyksiä henkilöstön rooleista osaamistarpeen selvittämisessä sekä sitouttaa tiimiläisiä työskentelyyn sekä mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamisen. SECI-mallissa pyritään sosialisointia kautta hiljaisen tiedon jakamiseen. Prosessissa jaetaan kokemuksia ja luodaan ja jaetaan hiljaista tietoa; mielen malleja ja taitoja (Nonaka & Takeuchi 1995, 62).

Tiimiläiset olivat tehneet ennen tapaamista Belbinin tiimiroolitestin ja keskustelimme niiden tuloksista. Ominaisuudet jakaantuivat kahden tai kolmen eri roolin välille. Useimmat tiimiläiset olivat vahvimmin toimintaorientoituneita tekijöitä (implementer). Joukossa oli myös selkeästi ihmisorientoitunut diplomaatti (teamworker) ja yksi oli ajatteluorientoinut asiantuntija (specialist). Rinnakkaisina rooleina löytyi muun muassa diplomaatin, keksijän (plant), koordinaattorin (co-ordinator) ja tiedustelijan (resource investigator) rooleja. Kerroin tiimiläisille myös omasta roolistani. Testin perusteella tiimimme vaikutti heterogeeniselta. Tiimiroolitestin kautta tavoitteeni oli lisätä tiimin keskinäistä ymmärrystä, vuorovaikutusta ja luottamusta.

Palvelumuotoilua tunteva tiimimme jäsen piti tapaamisessa esityksen palvelumuotoilusta. Tavoitteenani oli edistää tiimin oppimista ja toisilta oppimista sekä perehdyttää heitä käytettäviin työmenetelmiin ja prosessin etenemisen malliin. Tiimin oppimisen kehässä (kuva 7) ja SECI -mallissa (kuva 10) sekä yhteiskehittämisessä korostetaan tiedon jakamista yhteisesti ja toisilta oppimista. Tätä korostavat myös tiimitoimintaan liittyvät tutkimukset. Henkilö 7 esitteli palvelumuotoiluprosessin tuplatimanttimallin mukaisesti, kertoi työmenetelmistä sekä esitteli case-esimerkin palvelumuotoiluprosessista. Olimme henkilö 7 kanssa etukäteen sopineet esityksen sisällöstä sekä kehittämistehtävässä käytettävistä työmenetelmistä. Lopuksi kävimme tiimin kesken keskustelua palvelumuotoilumenetelmän herättämistä ajatuksista. Tavoitteena oli lisätä tiimin yhteistä ymmärrystä aiheesta. Tapaamisen aikana tietoa jaettiin myös keskustelemalla kehittämistehtäväämme sivuavista hankkeista.

Oppivassa organisaatiossa kehittäminen lähtee yhteisestä jaetusta visiota, joka motivoi, sitouttaa ja kannustaa yksilöä ja tiimiä oppimiaan (Senge 1990, 7- 12, 14). Palvelumuotoilun tuplatimanttimal- lissa edetään ongelman ymmärtämisen kautta kohti visiota. Annoin tiimiläiselle välitehtäväksi seu- raavaan tapaamiseen kuvata heidän näkemyksensä mukaan ihanteellinen palvelu asiakkaan ja orga- nisaatiomme näkökulmasta. Sovimme, että tehtävän voi tehdä itsenäisesti tai ryhmissä. Halusin teh- tävän auttavan tiimiä rakentamaan yhteistä visiota ja täsmentämään tavoitteita. Tehtävä liittyi tupla- timanttimalin ongelman ymmärtäminen -vaiheeseen, jossa määritellään tavoitetta ja kehitetään ide- oita (Design Council 2021; 2019, 7). Korostin tiimiläisille, että meidän tulee oman näkemyksemme lisäksi kehittämistehtävän aikana selvittää asiakkaan näkemys ihanteellisesta palvelusta. Myös Tii- miakatemia®-menetelmässä prosessin alussa tiimi muodostaa yhteisen jaetun vision. Yhteiskehittä- misessä käytännön toteutuksen suunnitteluvaiheessa on keskusteltava yhteisestä visiosta ja jae- tuista arvoista. Yhteiskehittämisessä aluksi on täsmennettävä yhdessä keskustellen tavoitteet sekä tavoitellut hyödyt ja vaikutukset eri toimijoiden näkökulmasta. Dialogia on käytävä yhteisen ymmär- ryksen, merkityksen ja kielen luomiseksi. (Hagman ym. 2018, 21, 27.)

Tiimin toiseen tapaamisen mennessä työskentelyn aikataulu ja resurssit olivat täsmentyneet projek- tin Laatusampo 7-hankkeeseen liittämisen myötä. Olin käynyt keskustelua Laatusampo 7-hankkeen projektipäällikön kanssa projektin resurssoinnista. Sovimme, että jatkamme työskentelyä joulukuun 2020 asti. Esittelin tiimille toiminnan alustavan aikataulun, joka oli täsmentynyt varmistuneen rahoi- tuksen pohjalta:

#### Alustava aikataulu, kevät 2020

- Toiminnan käynnistäminen
- Lähtötilanteen kartoitus
- Tavoitteen ja tehtävän selkeyttäminen

#### Alustava aikataulu, syys 2020

- Kehittämistyötä asiakkaan ja tiimin kanssa
- Tulosten kokoaminen
- Toimintamallin testaaminen

#### Työpaja 18.5.2020, Teams, 2 t

Ongelman ymmärtäminen, tutki-vaihe: tavoitteen määrittely, ideoitten kehittäminen

Sisältö:

1. Yhteisen tavoitteen asettaminen ja tarkentaminen: ihanteellinen palvelu asiakkaan ja organi- saation kannalta
2. Käytettäviin palvelumuotoilun työmenetelmiin tutustuminen: asiakasprofiili ja palvelupolku
3. Resurssien ja aikataulun täsmentäminen

Tapaamiseen osallistui kuusi tiimiläistä. Check in -vaiheessa kävimme keskustelua palvelumuotoilu- menetelmästä. Osalle edellisellä kerralla esitelty tuplatimantti-malli oli jäänyt epäselväksi, joten sel- vensin palvelumuotoiluprosessia lisää kehittämistehtävämme näkökulmasta. Palvelumuotoilua esitel- lyt jäsen jakoi lisäksi aiheeseen liittyviä esimerkkejä Teams-työtilaan.

Käsittelimme edellisellä kerralla antamani Ihanteellisen palvelun kuvaus -välitehtävän, jonka jokainen oli tehnyt itsenäisesti pari- tai ryhmätyöskentelymahdollisuudesta huolimatta. Jokainen esitteli vuorolleen oman näkemyksensä organisaation ja asiakkaan kannalta ihanteellisesta palvelusta. Yksi jäsen oli kysynyt oma-aloitteisesti ihanteellisesta palvelusta myös asiakkaalta. Tiimiläiset olivat kuvanneet palvelun konkreettisia ja laadullisia vaatimuksia sekä mahdolliselta työkalulta vaadittavia ominaisuuksia. Lisäksi oli pohdittu organisaation työnjakoa. Esittelin myös oman näkemykseni ihanteellisesta palvelusta. Myös poissaolevat olivat tehneet tehtävän Teamsiin. Kokosin esitysten jälkeen keskeisiä asioita suullisesti yhteen sekä koostin työpajan jälkeen erillisen yhteenvedon näkemyksistämme yhteisen vision tarkentamiseksi. Olimme rakentamassa kokonaan uutta palvelua, joten yhteisen näkemys helpottaisi palvelumallin rakentamisen aloitusta.

Ihanteellinen palvelu -tehtävä liittyi tuplatimanttimallin ongelman ymmärtäminen -vaiheen tavoitteen määrittelyyn. Lisäksi tehtävän ja tavoitteena oli lisätä tiimin välistä vuorovaikutusta sekä avata tiimiläisen ajattelua muille tiimiläisille. Sengen (1994, 8) mukaan oppivassa organisaatiossa mielen mallien tiedostaminen ja purkaminen auttaa yksilöä kehittymään ja tiedostamaan oman vastuunsa tiimin ja organisaation kehittymisessä ja muutoksen toteuttamisessa. Korostin tiimiläisille, että meidän tulee myöhemmin, oman näkemyksemme selventämisen lisäksi, selvittää myös asiakkaan näkemys ihanteellisesta palvelusta yhteiskehittämisen sekä palvelumuotoilun ajatuksen mukaisesti. Esittelin tiimiläisille myös asiakkaan palvelupolun tarkoituksen ja merkityksen kahden esimerkin avulla. Lisäksi kerroin asiakasprofiilin merkityksestä palvelumuotoilussa ja esittelin esimerkin asiakasprofiilista.

#### Työpaja 4.6.2020, Teams, 2 t

Ongelman ymmärtäminen, tutki-vaihe: tavoitteen määrittely, tiedon kerääminen

#### Sisältö

1. Palvelumuotoilun asiakaslähtöinen kehittämisote
2. Palvelumuotoilumenetelmän asiakasymmärrys; asiakasprofiilin merkitys ja sen rakentaminen
3. Kokemuksia osaamistarvekartoituksista
4. C&Q Systems Oy:n osaamiskartoitusjärjestelmä
5. Palaute kevään toiminnasta

Työpajaan osallistui viisi jäsentä. Check-in -kierroksella keskusteltiin yhteisestä kehittämistehtävästä: *Tärkeän asian ympärillä ollaan. Tämä työ mitä nyt tehdään, on tosi tärkeää ja erittäin ajankohtainen. Positiivisella mielellä ollaan mukana. (H8)*

Palvelumuotoilua tuntevan tiimin jäsenen kanssa olimme valmistelleet etukäteen tapaamisen palvelumuotoilun liittyvää osuutta, mutta hän ei päässyt tapaamiseen. Esittelin tiimille palvelumuotoilun asiakaslähtöisen kehittämisen eroja perinteisempään organisaatiolähtöisempään kehittämiseen (kuva 16). Esittelin asiakasymmärryksen keräämisen tapoja ja kerroin asiakasprofiilin merkityksestä palvelun rakentamisessa sekä kerroin asiakaskokemuksen elementeistä. Asiakaskokemus on asiakkaan käsitys yrityksestä kosketuspisteiden, mielikuvien ja tunteiden perusteella (Rantanen & Bruski 2017).

Palvelumallissamme asiakas voi olla yrityksen tai organisaation johtoa, päällikkötasolla toimiva henkilö, esimerkiksi henkilöstö- tai tuotepäällikkö, tai yrityksen työntekijä.

Olimme edelliskerralla sopineet, että jaamme tietoa ja kokemuksia osaamiskartoitusohjelmista ja kartoitusten toteuttamisesta. Henkilö 6 kertoi kokemuksiinsa edellisen työantajan palveluksessa käyttämästään ohjelmasta ja sen ominaisuuksista. Henkilö 8 kertoi opinnäytetyönään tekemästään kartoituksesta, jolla oli selvitetty yritysten osaamista suhteessa alan perustutkinnon osaamistavoitteisiin. Itse esittelin tiimille useissa ammatillisissa oppilaitoksissa käytössä olevaa C&Q Systems Oy:n osaamiskartoitusohjelmaa. Esittelin myös YAMK-opinnäytetyötä, missä tutkimuksen kohteena oli ollut muun muassa C&Q-järjestelmän hyödyntäminen ammatillisen oppilaitoksen ennakoitujen osaamistarpeiden johtamisprosessissa (Pietiläinen 2017).

Esittelyistä saatua tietoa ja kokemuksia purettiin keskustelussa. Työpajan antiin oltiin tyytyväisiä. *Tosi hyvä palaveri on tämä, antaa itselle ideoita.* (H2) Dialogin lopputuloksena teimme päätöksen, että selvittelen Laatusampo 7 -hankkeen puitteissa mahdollisuutta jonkin valmiin osaamiskartoitusohjelman käyttämiseen kehittämistehtävässämme. Emme kokeneet järkevänä alkaa luoda omaa järjestelmää osaamiskartoitusten toteuttamiseen, mikä veisi liikaa resurssia ja energiaa itse toimintamallin rakentamiselta.

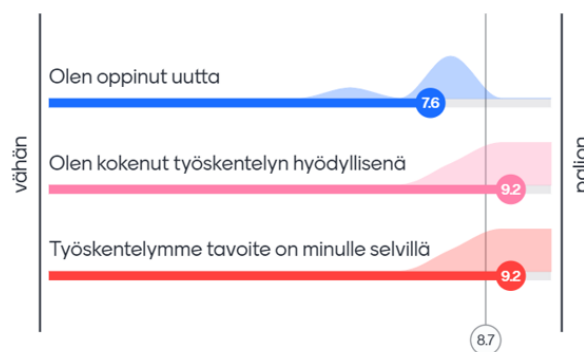
Kertasin ennen kesälomia vielä syksyn toiminnan tavoitteita ja annoin tiimiläisille tehtäväksi miettiä seuraavaan tapaamiseen yhteiskehittämistä varten sopivia yritysasiakkaita: yhteistyötahoja, joiden kanssa voisimme testata menetelmää ja mahdollista osaamiskartoitusohjelmaa. Keskustelimme työpajassa alustavasti mahdollisista yrityksistä.

Työpajan tarkoituksena oli jakaa tietoa ja sitä kautta edistää tiimin oppimista sekä lisätä tiimin yhteistä ymmärrystä aiheesta. Työpaja liittyi tuplatimantti-mallin ongelman ymmärtämisen- vaiheeseen, missä määritellään tavoitetta ja hankitaan tietoa.

Tapaamisen lopuksi tiimiläiset vastasivat Mentimeterin (mentimeter.com) ohjelmalla tekemääni kyselyyn, jossa pyysin heitä arvioimaan kevään aikana oppimaansa, tiimin työskentelyn hyödyllisyyttä sekä työskentelyn tavoitteiden selkeyttä. Työskentelyn tavoitteet olivat vastaajille (5 vastaajaa) erittäin hyvin selvillä (vastausten ka. 9,2). Samoin he kokivat työskentelyn erittäin hyödyllisenä (vastausten ka. 9,2) ja kokivat oppineensa uutta (ka. 7,6 asteikolla 1-10). Tulokset ovat nähtävissä kuvassa 23.

## Miten arvioit oppimaasi ja tiimin työskentelyä?

Mentimeter

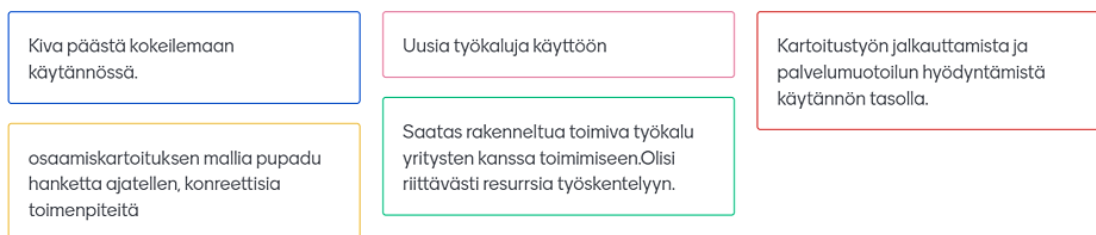


KUVA 23. Tiimiläisten arvio kevään 2020 aikana oppimistaan ja tiimin työskentelystä

Lisäksi selvitin kyselyllä heidän odotuksiaan ja toiveitaan syksyn työskentelystä. Vastukset ( 5 vastaajaa) on nähtävissä kuvassa 24.

## Mitä toivot ja/tai odotat syksyn työskentelyltä?

Mentimeter



KUVA 24. Tiimiläisten toiveet ja/tai odotukset syksyn 2020 työskentelyä koskien

Tiimiläiset odottivat käytännön tekemistä ja palvelumuotoilun hyödyntämistä käytännössä. Lopuksi esittelin kyselyn tulokset ja vastaukset tiimiläisille ja kävimme keskustelua aiheista. Tehtävän avulla halusin selvittää, miten hyvin työskentelyn tavoitteet ovat selvillä tiimiläisille, miten he ovat kokeneet työskentelyn ja mitkä odotukset heillä on työskentelyn suhteen. Halusin antaa tiimiläisille mahdollisuuden yhteiseen arviointiin ja palautteeseen ja sitä kautta lisätä tiimin vuorovaikutusta. Tiimin vetäjän tehtävänä on arvioida tiimin suorituskykyä sekä luoda käytänteet yhteiseen arviointiin ja selkeyttää tiimin jäsenten välistä palautteen antamista (Salas ym. 2005, 560).

Työpaja 14.8.2020, Kaukovainion yksikkö, 2,5 t

Ongelman ymmärtäminen, tutki-vaihe: tavoitteen määrittely, tiedon kerääminen, ideoitten kehittäminen  
sekä määrittele-vaihe: ratkaisun hakeminen

## Sisältö:

1. Palvelumuotoilun kehittämisote
2. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet ja eteneminen tuplatimanttimallin mukaisesti
3. Syksyn työsuunnitelma: aikataulu ja tavoitteet
4. Tiimin jäsenten roolit ja vastuu hankkeessa
5. Yhteistyöasiakkaat
6. Hankkeen esittely yhteistyöasiakkaille, ryhmätyöskentely
7. Asiakaskokemuksen elementit
8. Asiakasprofiilit
9. Osaamiskartoitusohjelman kokeilu

Tiimimme tapasi ensimmäistä kertaa kasvotusten. Yksikössämme ei ole tiimityöhön suunniteltua tilaa. Kokoonnuimme luokassa, jonne olin järjestänyt tuolit dialogiympyrään. Paikalla oli lisäksi seitsemän tiimin jäsentä. Kerroin ennen check-in -kierroksen aloitusta dialogiympyrän tarkoituksesta ja muistutin dialogin peruseriaatteista.

Kertasin tapaamisen alussa palvelumuotoilun asiakaslähtöisen kehittämisen periaatteet ja prosessin vaiheet tuplatimanttimallin mukaisesti. Olin laatinut syksyn työskentelylle alustavan aikataulun, joka tulisi täydentymään kehittämistyön edetessä. Työskentelysuunnitelman (liite 2) avulla halusin selkeyttää ja helpottaa prosessia sekä sitouttaa tiimiä tavoitteeseen. Syksyn aikana oli tarkoitus toteuttaa osaamiskartoituksia yhteistyöyrityksissä ja kerätä kokemuksia ja tietoa palvelun rakentamista varten. Työsuunnitelman tehtävineen olin jaksottanut palvelumuotoiluprosessin vaiheisiin asiakaslähtöisen kehittämisen näkökulmasta. Palvelumuotoiluprosessi sisältää asiakkaan sitouttamisen kehittämiseen, osallistamisen kehittämiseen sekä asiakkaan ja palvelun tarjoajan toimintojen yhteensovittamisen (Koivisto ym. 2019, 48). Työskentelysuunnitelman elo – joulukuun 2020 ajalle olin jakanut seuraaviin vaiheisiin:

- Elokuu: Sitoutuminen, joka sisälsi yhteistyöasiakkaiden sitouttamisen kehittämistoimintaan sekä tiimiläisten sitoutumisen henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisella ja työskentelyn aikataluttamisella.
- Syyskuu: Asiakkaan ymmärtäminen, joka sisälsi käyttäjätiedon hankintaa.
- Lokakuu: Asiakkaan osallistaminen, joka sisälsi työmenetelmän ja käytettävän kartoitusohjelman testaamista ja sitä kautta sisäisen ja ulkoisen palvelupolun rakentamista. Ulkoisella palvelupolulla tarkoitin asiakkaan palvelupolkua, sisäisellä palvelupolulla tarkoitin organisaation henkilöstön toimintoja asiakkaan palvelupolulla. Tässä vaiheessa tuplatimanttivaiheen ensimmäinen vaihe olisi edennyt visioon ratkaisusta.
- Marraskuu: Toimintojen yhteensovittaminen, joka sisälsi sisäisen ja ulkoisen palvelupolun rakentamista ja testausta sekä palautteen keräämistä asiakkaalta ja henkilöstöltä.



- Joulukuu: Ratkaisun hahmottaminen, joka sisälsi palautteiden tulosten kokoamisen, parannetun palvelun testauksen, service blueprintin laatimisen, palvelupolun visuaalisen kuvauksen ja toimintamallin esittelyn OSAOssa.

Olimme sopineet, että tiimiläiset selvittävät tapaamiseen mahdollisia yhteistyöasiakkaista, joiden kanssa voisimme tehdä yhteistyötä. Tiimiläiset olivat pohtineet mahdollisia yrityksiä, mutta sanoivat lykänneensä yhteydenottoa, koska heille oli epäselvää, mitä osaisivat kertoa kehittämistehtävämme ja osaamiskartoituksesta asiakkaalle. Sovimme, että projektiamme varten suunniteltaisiin esite, jonka avulla yrityksiä olisi helpompi lähestyä ja käynnistimme yhteisen toimintamallin rakentamisen asiakkaan kontaktoinnista.

Käynnistin tehtävän, jossa tiimiläiset kuvittelivat tilanteen, jossa asiakasyritystä lähestytään ensimmäisen kerran pyytääksemme häntä mukaan palvelumallin rakentamiseen. Tiimi jakaantui kahteen ryhmään. Suunnittelu toteutettiin palvelumuotoilun kuvakäsikirjoitus -menetelmää apuna käyttäen. Kuvakäsikirjoitus on työkalu käyttäjäkokemuksen visualisointiin. Se käyttää sarjakuvamaista tarinan kerrontaa ja kertoo palvelun käyttäjän tarinan palvelupolun alusta loppuun. (Kurronen 2013, 34.) Tehtävän tarkoituksena oli tuplatimantti-mallin ongelman ymmärtäminen -vaiheen mukaisesti määrittellä, mitä halutaan saavuttaa sekä käynnistää asiakkaan palvelupolun suunnittelu ja mahdollistaa tiimin vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen. Tehtävän kautta alettiin myös hakea ratkaisua ongelmaan, joka kuuluu tuplatimantti-mallin määrittely-vaiheeseen. Havainnoin tiimien työskentelyä ulkopuolelta: Kaikki jäsenet osallistuivat työskentelyyn aktiivisesti ja vuorovaikutteisesti. Lopuksi ryhmät esittelivät tuotoksensa toisilleen. Tehtävää päätettiin jatkaa seuraavalla kerralla.

Annoin tiimiläisille tehtäväksi seuraavaan kokoukseen mennessä asettaa tavoitteet omalle työskentelylle sekä suunnitella ja aikatauluttaa syksy omalta osaltaan sekä esitellä suunnitelmansa seuraavassa tapaamisessa. Halusin tehtävän kautta sitouttaa tiimiläisiä prosessiin ja auttaa heitä hahmottamaan kehittämistehtävän vaatimuksia ja ajankäyttöä suhteessa muihin työtehtäviinsä. Tehtävän avulla halusin myös lisätä tiimin avoimuutta ja edistää yhteistä suunnittelua. Pyysin tiimiläisiä myös pohtimaan ja kertomaan, mikä heidän roolinsa on projektissa ja mistä he kokevat kehittämisessä olevansa vastuussa. Dialogista tekemieni havaintopäiväkirjamerkintöjen perusteella useampi koki olevansa kehittämistyön yhteyshenkilö omaan lähiorganisaatioonsa tai alan yrityksiin. Useimmat näkivät roolinsa myös toimintamallin ja kartoitusohjelman testaajana. Yksi jäsen sanoi haluavansa olla työpari muille, toinen kertoi työstävänsä asioita mielellään tiimin kanssa ja odottavansa uusia asiakaskontakteja, yksi näki itsensä muiden roolien lisäksi ohjelmistojen ja ohjelmoinnin asiantuntijana, palvelumuotoilua tunteva tiimin jäsen kertoi olevansa kyseenalaistaja ja asiakasnäkökulmasta muistuttaja.

Kesäkuun työpajassa olimme sopineet, että otamme osaamiskartoitusten toteutukseen avuksi jonkin markkinoilta löytyvän valmiin ohjelman, jonka toimivuutta käyttötarpeisiimme samalla testaamme. Olin kesäkuun tapaamisemme jälkeen yhteydessä C&Q Systemsin edustajaan saadakseni lisätietoa järjestelmästä ja käynyt neuvottelua Laatusampo 7-hankkeen projektipäällikön kanssa ohjelman hankkimisesta koekäyttöön kehittämistiimillemme. Olin saanut työpajaamme edeltävänä päivänä hankkeelta tiedon, että järjestelmä voitaisiin ottaa koekäyttöön. Kerroin tiimillemme järjestelmän käyttöönotosta ja käyttöehdoista. Emme olleet sopineet tiimissämme minkään tietyn järjestelmän

käyttöön otosta, vaan tein päätöksen itsenäisesti kuunneltuani ensin tiimiläisten mielipiteitä. Koska järjestelmä oli käytössä useilla ammatillisen koulutuksen järjestäjillä, uskoin sen olevan soveltuva myös meille. En myöskään halunnut jättää selvittämistä elokuulle, mikä olisi viivästyttänyt käytännön kokeilujen aloittamista asiakkaan kanssa. Näin toimiessani en toiminut fasilitoijan tavallisimman roolin mukaisesti, jossa fasilitoija ei osallistu ryhmän päätöksentekoon, toimin fasilitoivan johtajan roolissa. Yksi tiimin jäsen olisi halunnut heti sopia tapaamisen asiakkaan kanssa ja lähteä tekemään osaamiskartoitusta hankitulla ohjelmalla. C&Q Systemsin osaamiskartoitusjärjestelmän käyttöönoton vaatisi kuitenkin ensin kahden päivän käyttökoulutuksen.

Check-out -kierrokselta tekemiäni havaintopäiväkirjamerkintöjen perusteella tiimiläiset kertoivat olleen mielekästä tavata kasvotusten ja työskennellä ryhmissä. Opettajajäsenet toivoivat voivansa käyttää kehittämiseen aiemmin sovittua enemmän aikaa ja resursseja. Lupasin vielä selvittää seuraavaan tapaamiseen lisäresurssin mahdollisuutta. Työpajassa tiimiläiset myös sopivat alustavasti työpareista, joihin he lähtevät kartoituksia yrityksissä toteuttamaan.

Työpajaa seuraavana päivänä osallistuimme henkilöiden 2 ja 8 kanssa palaveriin, jossa esittelin kehittämistehtäväämme kahdelle eri OSAOn hankkeen projektipäällikölle. Kartoitimme hankkeiden ja kehittämistehtävämme yhteneväisiä tavoitteita mahdollisen yhteistyön ja työnajon sopimiseksi. Esittelin heille myös C&Q:n kartoitusohjelmaa. Totesimme projekteillamme olevan yhteisiä tavoitteita: molemmissa hankkeissa oli tarvetta osaamistarpeen selvittämiseen. Kyseisissä hankkeissa oli toimijoina neljä tiimimme jäsentä, joten sovimme heidän hoitavan tiedonkulkua ja mahdollisuuksien mukaan yhdistävän toimia. Sovimme myös, että järjestän C&Q Systemsin osaamiskartoitusohjelmien esittelyn OSAOssa, johon kutsun muitakin mahdollisesti kiinnostuneista hanketoimijoita. Järjestin tilaisuuden elokuun lopussa.

#### Työpaja 28.8.2020, Kaukovainion yksikkö, 3 t

Ongelman ymmärtäminen, tutki-vaihe: tiedon kerääminen, mahdollisuuksien määrittely, ratkaisun ideointia

Sisältö:

1. Tiimiläisten roolit ja vastuut hankkeessa: Oman työskentelyn tavoite, suunnittelu ja aikataulutus, esittely tiimille
2. Asiakaskokemuksen rakentaminen
3. Asiakkaalle viestiminen ja asiakkaan kontaktointi, työpajatyöskentely
4. Tulosten esittelyt
5. Toimintatavan valinta
6. C&Q Systemsin koulutuspäivien sopiminen

Läsnä oli viisi tiimiläistä. Henkilö 8 ei enää osallistuisi tiimimme kokoontumisiin siirryttyään muihin tehtäviin, mikä oli tiimimme toiminnan kannalta harmillista, sillä hän oli ollut motivoitunut kehittämiseen sekä aloitteellinen ja aktiivinen tiimin jäsen. Aloitimme työskentelyn dialogiympyrässä ja kysyin tiimiläisten odotuksia tapaamiseltamme. Edeltävänä päivänä olin järjestänyt C&Q Systemsin kanssa osaamiskartoitusohjelman esittelyn, mihin osa tiimiläisistä oli osallistunut sekä OSAOn hanketoimijoita ja asiakashankinnan prosessiryhmän jäseniä. Check in -kierrokselta tekemiäni havaintopäiväkirjamerkintöjen perusteella C&Q-ohjelman ominaisuudet ja mahdollisuudet herättivät keskustelua.

Sovimme, että kysyn seuraavaan tapaamiseen muilta ammatillisilta oppilaitoksilta käyttökokemuksia C&Q-osaamiskartoitusjärjestelmästä. Olin saanut C&Q Systemsiltä yhteystiedot kahden ammatillisen oppilaitoksen edustajalle, joihin voisin olla yhteydessä lisätietojen saamiseksi.

Olin antanut tiimiläisille tehtäväksi suunnitella omaa työnajankäyttöään syksyn osalta ja esitelmään suunnitelmansa tapaamisessa. Toimivassa tiimissä jäsenet ovat tietoisia toistensa tehtävistä, vastuista ja mahdollisuudesta tehtävien suorittamiseen. Tarvittaessa tiimiläiset jakavat tehtäviä uudestaan, auttavat toisiaan tai toteuttavat tehtäviä yhdessä varmistaakseen tavoitteen toteutumisen. Jokaisen tiimin jäsenen tulee ymmärtää oma ja toistensa vaikutus ryhmän toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Salas ym. 560-561.) Valmistautuminen tehtävään oli jäänyt heikoksi: Tiimiläiset esittelivät suunnitelmiaan suullisesti ja melko ylimalkaisesti. Yksi jäsen oli unohtanut tehtävän ja toinen oli kysynyt minulta edellispäivänä, miten minä halusin, että suunnitelmat tehdään. Koin, että suunnitelmia ei katsottu tarpeelliseksi tehdä itse tai tiimiä varten, vaan velvollisuudesta minua kohtaan. Esittelin edelliskerralla näyttämäni yhteisen työsuunnitelman ja korostin kehittämistyön tiukkaa aikataulua. Olin järjestänyt opettajien toiveesta Laatusampo 7-hankkeesta lisäresurssia kehittämistyöhön. Jokaisella olisi nyt mahdollisuus tehdä suunnitelma sillä tuntimäärällä, jonka katsoivat tarvitsevänsä. Tehtävän avulla pyrin vahvistamaan jäsenten sitoutumista kehittämistehtävään.

Jatkoimme työpajatyöskentelyä asiakkaan kontaktointiin ja sitouttamisen vaiheista kuvakäsikirjoituksen avulla. Ryhmät työskentelivät aktiivisesti ja esittelivät toisilleen suunnitelmansa, joiden pohjalta jatkettiin yhteistä suunnittelua. En osallistunut ryhmien työskentelyyn, mutta olin mukana myöhemmin jatkosuunnittelussa. Työpajatyöskentelyä pohjustamaan esittelin tiimiläisille Pasi Raution (2020) Asiantuntijuuden myynti -koulutuksen antia, johon olin osallistunut samalla viikolla. Olin poiminut luennon keskeisiä sisältöjä webinaarin tallenteesta: myyjän ydintaidot (ongelmanratkaisutaito, empatiakyky ja verkostoitumistaidot), myyntikäynnin askeleet ja myynnin peruskaava. Lisäksi katsoimme yhdessä Lämmitä puhelut aina etukäteen -YouTube-videotallenteen, jossa annetaan eväitä asiakkaan lähestymiseen puhelimitse (Tuplaamo 2017). Lähdemateriaali herätti keskustelua ja avasi pohtimaan oman palvelumme ja käynnistettävän kehittämisyhteistyön myymistä yrityskumppaneillemme. Videoitten avulla pyrin edistämään tiimin oppimista ja ryhmätyöskentelyn avulla yhteisen ymmärryksen syntymistä.

Sovimme, että valmistelen seuraavaan kokoukseen yritykselle lähetettävää yhteistä esitettä. Sovimme myös, että jokainen tiimiläinen miettii tapaamiseen myyvää ja herättelevää otsikkoa tai nimeä projektillemme. Koimme, että termi ”osaamistarpeen selvittäminen” ei olisi myyvä. Tavoitteenamme oli saada asiakas kiinnostumaan osaamisen kehittämisestä ja yhteistyötä kanssamme. Työpajatyöskentelyn tuloksena saimme sovittua ensimmäiset vaiheet asiakkaan kontaktointiin. Asiakkaaseen otettaisiin yhteyttä puhelulla, joka olisi ensi lämmitetty sähköpostilla. Sähköposti sisältäisi esitteen ja tietoa projektistamme. Tehtävä liittyi tuplatimantti-mallin määrittelevä-vaiheessa tehtävään asiakkaan sitouttamisen suunnitteluun.

Työpaja 11.9.2020, Kaukovainion yksikkö, 3 t

Ongelman ymmärtäminen, tutki-vaihe: ideoitten kehittäminen

Ongelman ymmärtäminen, määrittele-vaihe: kehittämisen keskeisten tekijöiden määrittelyä, ratkaisuvaiheen toteutuksen suunnittelua

Sisältö:

1. Palvelupolun ensimmäiset vaiheet, toimintamallin suunnittelu asiakkaan kontaktointiin: Mitä kerromme ja miten viestimme yhteistyöasiakkaalle projektistamme?
  - Seuraavat vaiheet, työnjako
  - Nimi projektille
  - Esitteen suunnittelu
2. Asiakasymmärrys ja käyttäjätiedon hankinta
3. C&Q-osaamiskartoitusohjelma
  - Käyttäjäkokeuksia, oppilaitokset X ja Y
  - Sopimus
  - Käyttöbudjetti

Työpajaan osallistui viisi tiimiläistä. Kysyin tiimiläisiltä, miten he kokevat dialogiympyrän. Yksi jäsenistä kommentoi ensimmäisenä: *Niin kuin näit, mä olin heti painumassa tonne maisemaan [neuvottelupöydän ääreen]*. Hän vastasi myös kieltäväsi kysymykseeni, auttaako dialogiympyrä kuuntelemaan paremmin. Jäsen kuitenkin osallistui tasapuolisesti ja aktiivisesti keskusteluun ja kuunteli muita dialogien aikana, kuten muissakin projektin vuorovaikutustilanteissa. Havaintopäiväkirjamerkintöjeni mukaan kaksi jäsentä kertoi kokevansa dialogiympyrän hyvänä, koska se edesauttoi kuuntelua. Muut eivät kommentoineet asiaa. Olisin voinut kysyä asiaa heiltä ja jatkaa keskustelua, jotta tiimi olisi voinut muodostaa yhteistä näkemystä asiasta.

Olimme kehittämisen puolivälissä, joten halusin herätellä keskustelua kehittämistyömme etenemisestä. Tavoitteeni oli lisätä tiimin yhteistä ymmärrystä tavoitteesta ja kehittämisen keskeisistä tekijöistä. Tiimin oppimista edistää toiminnan yhteinen arviointi. Pyysin tiimiläisiä vastaamaan kysymykseen: Mitä meidän projektilemmen kuuluu? Mikä on mennyt hyvin? ja Mitä voitaisiin tehdä paremmin tai eri tavalla? Dialogista tekemiäni havaintopäiväkirjamerkintöjen perusteella tiimiläiset pitivät hyvänä, että osaamiskartoitusjärjestelmä on saatu hankittua ja että päästäisiin syksyn aikana tekemään asioita käytännössä. Osaamiskartoitukseen hankittu ohjelma, sen käyttö ja mahdollisuudet puhuttivat paljon. Muutamaa mietitytti projektin jälkeinen osaamiskartoittamismallin jatkuvuus organisaatiossa sekä kehittämiseen varatun ajan riittävyys. Yksi jäsenistä koki tiimin olevan hidas, mutta arveli kuitenkin itse olevansa hidas ja rauhallinen ja omien sovittujen aikataulujensa estävän tekemisen. Jäsenet pitivät hyvänä, että tiimiläiset pystyivät nyt tapaamaan kasvoistensa. Tiimin yhteishengen oltiin tyytyväisiä: *Olen ollut tosi iloinen, että olen ollut mukana tässä porukassa ja oppinut tuntemaan teitä. (H2)*

Dialogissa pohdittiin myös projektin tavoitteita ja hyötyjä organisaatiolle: *Tästä menetelmästä pitää tulla uusi normaali. (—) Meidän porukan pitää näyttää, miten hyvä ja tarpeellinen tällainen systeemi [osaamiskartoituksen toteuttaminen] on. (H6)* Keskustelua käytiin myös henkilöstön, erityisesti opettajan, roolista osaamiskartoitusten ja työelämäyhteistyön toteuttajana. Keskustelussa nousi

esille monia prosessin mahdollisia tulevia ongelmakohtia, joita lähdettiin keskustelussa jo ratkaistaan. Palvelumuotoilumenetelmän tunteva jäsen muistutti dialogin aikana palvelumuotoilumenetelmän periaatteesta oppia kokeilemalla: *Ei tehdä nyt etukäteen päätöstä, että tulee ongelmia siinä ja siinä ja siinä. Meidän pitää oikeasti kokeilla ja tehdä. (H7)* Hän muistutti menetelmän vaatimasta kokeilevasta asenteesta, joka ei salli ennakkokäsityksiä, mikä oli hyvä muistutus muille jäsenille: *On hyvä, että mennään avoimin mielin palvelumuotoilussa. (H6)*

Olimme aiemmin sopineet, että osaamiskartoituksia lähdetään tekemään yrityksiin pareittain, jolloin toinen työparista voi toimia havainnoijana, kun toinen tekee osaamiskartoitusta. Sovimme, että havainnot dokumentoitaisiin ja reflektoitaisiin seuraavissa tapaamisissa. Sovimme myös, että haastattelijan ei välttämättä tarvitse olla yrityksen edustaman alan substanssiosaaja, jolloin saisimme kokemuksia monenlaisista tilanteista. Sovimme myös muutamasta kontaktoitavasta yrityksestä. Tehtävä liittyi tuplatimantti-mallin ratkaise-vaiheen toteutuksen suunnitteluun.

Kysyin tiimiläisiltä, mitä meidän pitäisi tehdä, että projektiin varattu aika riittää ja toisaalta, mitä jokaisen tiimiläisen pitäisi tehdä, että aika riittäisi. Yksi jäsen ehdotti, yhteistyöyritysten määrän rajaamista. Havaintopäiväkirjamerkintöjeni perusteella muita kommentteja kysymys ei kirvoittanut ja keskustelu eksyi toisiin aiheisiin. Olisin voinut palauttaa keskustelun tärkeään aiheeseen ja siten edistää yhteisen ymmärryksen syntymistä. Kerroin tiimiläisille toivovani, että asiat etenisivät myös tiimitapaamisten välissä, jolloin jokaisella olisi tapaamisiin tullessaan uutta tietoa ja kokemuksia jaettavaiksi. Väliaikoina pitäisi tapahtua enemmän kehittämistä, jotta pääsisimme maaliin.

Olin antanut tehtäväksi edellisessä tapaamisessa miettiä otsikkoa, nimeä tai slogania projektillemme, jota voisimme käyttää lähestyessämme asiakasta. Kaksi jäsentä ei ollut tehnyt tehtävää. Toinen heistä oli jättänyt tekemättä myös edellisen välitehtävän. Yksi jäsen oli ideoinut useampia vaihtoehtoja. Yhteiskehittämisessä tasavertaisuuden periaate vaatii aktiivista tekemistä kaikilta osallistujilta. (Aaltonen 2016.) Muistutin, että päästäksemme tavoitteeseen olisi jokaisen tehtävä sovitut asiat. Jatkoimme annettujen ehdotusten pohjalta aivoriihimenetelmällä ideointia ja pääsimme ratkaisuun esitteen otsikosta.

Esittelin tiimille palvelumuotoilun sisältöjä ja menetelmiä: asiakasymmärryksen keräämisen menetelmiä ja asiakaskokemukseen vaikuttavia asioita. Tämän jälkeen lähdimme suunnittelemaan palvelupolon seuraavaa vaihetta edellisessä tapaamisessa sovittujen vaiheiden pohjalta sekä pohtimaan miten ja mitä viestisimme asiakkaalle projektistamme ja ketä henkilöä lähestymme yrityksessä. Olin laatinut luonnoksen esitteestä. Kävimme läpi sen sisältöä ja sovimme, että minä ja palvelumuotoilua tunteva tiimin jäsen lähdemme työstämään esitettä eteenpäin ja lähetämme sen muille hyväksyttäväksi. Esitteessä kerrottaisiin yritykselle palvelumallin kehittämisestä sekä projektin etenemisen vaiheet ja asiakkaan saama hyöty yhteistyöstä. Tarkistimme kehittämistehtävän aikataulun ja vaiheet: Visio ratkaisusta tulisi olla valmiina lokakuussa. Mikä tarkoitti, että meillä tulisi olla jo asiakasymmärrystä; käytännön kokemuksia jaettuna ja analysoituna. Lopuksi esittelin tiimille kahden ammatillisen oppilaitoksen kokemuksia käytettävästä osaamiskartoitusohjelmasta.

Työpajasta tekemiäni havaintopäiväkirjamerkintöjen perusteella tapaamisessa käytiin vilkasta keskustelua, johon kaikki osallistuivat, mutta kaksi jäsentä oli hiljaisempia. Tunnelma oli rento ja asioista uskallettiin olla myös eri mieltä. Tapaamisen perusteella tiimiläisissä oli havaittavissa odotusta ja innostusta lähteä toteuttamaan käytännön kokeiluja. Toisaalta keskustelu oli osittain ongelmakeskeistä ja kartoitusohjelmaan liittyvää. Jokaiselle oma rooli ja vastuu tiimin työn etenemisen kannalta ei ollut vielä selkiytynyt. Olin tyytyväinen palvelumuotoilua tuntevan tiimiläisen tukeen. Tiimin vetäjänä minun oletettiin tietävän vastauksia avoimiin kysymyksiin esimerkiksi toimintamalliin tai projektin jatkoon ja mallin käyttöönottoon OSAOssa. Minulle myös esitettiin kysymyksiä kartoitusohjelmaan liittyen. Osa tiimiläisistä oli ollut mukana yrityksen edustajan esittelyssä ja olin myös toimittanut kaikille tiimiläisille esittelymateriaalin. Jokaisella olisi näin ollen ollut mahdollisuus esittää kysymykset itse suoraan edustajalle. Sovimme kuitenkin palaverissa, että minä kokoan kysymyksiä ja toimitan ne edustajalle.

Lopun check-in -kierroksella kysyin tietävätkö kaikki, mitä tekisivät seuraavaksi. Kävimme läpi tehtävät ja projektin seuraavat vaiheet, jotka lupasin vielä koota yhteen. Sovimme, että seuraavaan tapaamisen mennessä jokainen työpäri on sopinut työnjaosta ja ollut puhelinyhteydessä vähintään yhteen yritykseen, sekä kerännyt ennen yhteydenottoa tietoa kontaktoitavasta yrityksestä. Palvelupolulla puhelinkontaktia edeltäisi puhelun lämmittäminen sähköpostilla esitteineen yritykseen. Työpajan jälkeen työstimme jäsen henkilö 7 kanssa esitteen valmiiksi, jonka lähetettiin tiimiläisille hyväksyttäväksi ja OSAO Viestintää viimeisteltäväksi.

#### 25.9.20 C&Q Systems Oy:n koulutus osaamiskartoitusten toteuttamiseen, Education-työkalun käyttö 8 t, Kaukovainion yksikkö

Koulutukseen osallistui kuusi tiimiläistä. Koulutukseen liittyi myös osaamiskartoituksen ensimmäisen vaiheen toteuttaminen kahdelle yhteistyöyrityksellemme. Olimme sopineet aiemmin tiimiläisten kanssa, mitkä yritykset kutsuisimme mukaan koulutukseen. Olin ollut yhteydessä yrityksiin, kertonut heille kehittämistehtävästämme, esitellettyä käytettävää ohjelmaa ja kartoituksesta saatavia hyötyjä. Tarkoitus oli toteuttaa myöhemmin tiimin toimesta osaamiskartoituksen toinen vaihe samoille yrityksille ja rakentaa palvelumallia yritysten kanssa saaduilla kokemuksilla. Paikalla oli molemmista yrityksistä kaksi edustajaa. Havainnot osaamiskartoitusten totutuksesta hyödyntäisimme palvelumallin rakentamisessa. C&Q Systemsin kartoitusohjelman käyttö ja ominaisuudet tulisivat vaikuttamaan vahvasti myös palvelumallin rakentamiseen. Yritysten osallistuminen koulutukseen tuki asiakkaan sitouttamista ja osallisti heitä kehittämiseen.

Tiimipalaveri 16.10.2020, 3 t, Kaukovainion yksikkö

Ongelman ymmärtäminen, määrittele-vaihe: tiedon analysointi

Ongelman ratkaiseminen, kehittä-vaihe: tekemällä oppiminen, asiakkaan osallistaminen

Sisältö:

1. Palvelupolun ensimmäisen vaiheen kokeilujen arviointi Motorola-menetelmällä työpareittain
2. Yhteistyöyritysten esittelyt ja palvelupolun ensimmäisen vaiheen kokemusten jakaminen ja reflektointi yhdessä
  - asiakkaan kontaktointi
  - tapaamisen sopiminen
  - asiakastapaaminen ja kartoitusohjelman käyttö
3. Palvelupolun jatkaminen kokemusten pohjalta, osaamistarpeen kartoittaminen asiakkaan kanssa (Education-vaihe)
  - Valmistautuminen tapaamiseen
  - Haastattelutilanteen toteutus
  - Asiakasymmärryksen kerääminen haastattelutilanteessa
  - Haastattelutilanteen havainnointi ja dokumentointi
4. Aikataulun ja resurssien tarkistaminen

Palaveriin osallistui kuusi tiimiläistä, joista yksi oli ollut poissa neljästä edellisestä tapaamisesta. Hän oli kuitenkin tutustunut tallenteisiin ja materiaaleihin itsenäisesti. Palvelupolussa olimme päässeet vaiheeseen, jossa asiakkaaseen ollaan yhteydessä ja sovitaan osaamiskartoituksen toteutuksesta. Tiimiläiset olivat tapaamiseen mennessä olleet yhteydessä viiteen eri yritykseen, toteuttaneet kolmessa yrityksessä osaamiskartoituksen ensimmäisen vaiheen niin sanotun Education-vaiheen. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen edustajaa haastatellaan yrityksen tilanteesta ja kartoitetaan yrityksen osaamistarpeita suhteessa työntekijöiden osaamiseen. Olimme edenneet tuplatimantti-mallin kehittä-vaiheeseen, jossa opitaan tekemällä testaten ja kokeillen.

Esittelin tiimiläisille niin sanotun Motorola-menetelmän, jota työparit hyödynsivät ensimmäisten asiakaskokemusten purkamiseen, lisäksi he kirjasivat havaintojaan asiakkaan toiminnasta palvelutilanteesta. Motorola on yksinkertainen raportointimalli, jolla voidaan analysoida ja reflektoida projektia ja sen tuloksia projektin loppuvaiheessa tai sen jälkeen (Waterman 1994, 256-262). Sana on otettu amerikkalaisesta telekommunikaatioyhtiö Motorolasta, jossa käytettiin kyseistä raportointimallia. Motorolassa vastataan kysymyksiin: 1. Mikä meni hyvin, 2. Mikä meni huonosti, 3. Mitä opimme, 4. Mitä viemme käytäntöön. Olin tehnyt kyselylomakkeen jolle kokemukset kirjattiin. Kokemukset ja opittu jaettiin koko tiimille. Havaintojen pohjalta palvelupolkua parannettiin ja jatkettiin eteenpäin. Motorola-menetelmää käytetään myös tiimioppimisen tukena Tiimiakatemia®-menetelmässä.

Tiimiläiset pitivät Motorola-menetelmää hyvänä ja aidosta palvelutilanteesta saatuja kokemuksia ja niiden jakamista arvokkaana. Havaintoja oli tehty monipuolisesti palvelutilanteen fyysisistä puitteista, käytettävän järjestelmän toimivuudesta ja tilanteen ilmapiiristä. Tehtävän avulla halusin edistää kokemusten yhteistä reflektointia ja tiimin oppimista. Havaintojeni mukaan tiimin aktiivisuus ja itseohjautuvuus työpajojen ulkopuolella oli selvästi lisääntynyt edellisen tapaamisen jälkeen. Sovittuja toimenpiteitä oli toteutettu ja tiimiläiset olivat olleet myös itse suoraan yhteydessä osaamiskartoitusoh-

jelman edustajaan. Palvelumallin rakentaminen pääsi etenemään osaamiskartoitusohjelman käyttöönoton ja yhteiskehittämisen myötä. Olin toivonut, että yhteistyöyritykset valmistauduttaisiin esittelemään työpajassa muille tiimiläisille. Esittelyt olivat toiveestani huolimatta vain suullisia: Totesin tiimin tarvitsevan kirjattuja ohjeita tehtävistä.

Tiimin luottamus oli myös kasvanut: Yksi jäsenistä pyysi toisilta tukea asiakastilanteeseen: *Haluan ryhmän tukea päätökseen, miten toimin asiakkaan kanssa, kun tiedot eivät olleet tallentuneet? (H5)* Muu tiimi antoi tukea ja muodosti yhteisen näkemyksen toimintatavasta. Toinen tiimiläinen epäroi järjestelmän tuottamaa lisäarvoa: *Mietin alkuun, uskallanko kysyä. (H2)* Muut tiimiläiset pitivät kysymystä tärkeänä ja kannustivat jäsentä esittämään kriittisiä kysymyksiä jatkossakin. Kysymys myös herätti tärkeän keskustelun aiheesta. Sovimme, että kokoamme samaan tiedostoon ohjelmiston käyttöön liittyviä kysymyksiä, jotka toimitan C&Q:n edustajalle ennen tulevaa koulutustamme.

#### Työpaja 30.10.2020, 1 t, C&Q Systemsin koulutus osaamiskartoitusten toteuttamiseen 7 t, Kaukovaion yksikkö

Pidimme lyhyen työpajan ennen koulutustilaisuutta, jossa jatkoimme toimintamallin rakentamista. Olin koonnut yhteen edellisessä työpajassa sovitut asiat. Sovimme myös, että pyydän kahdelta jo aiemmin kontaktoimaltani ammatilliselta oppilaitokselta palaveriaikaa, jossa voisimme kuulla lisää heidän kokemuksistaan osaamiskartoitusten toteuttamisesta. Sovimme, että tiimiläiset kirjaavat esitettäviä kysymyksiä etukäteen Teamsiin.

C&Q Systemsin koulutus liittyi osaamiskartoituksen toiseen vaiheeseen (Pro-kartoitus). Päätimme jatkaa toimintamallin kehittämistä tammikuun loppuun, jotta ehdimme kokeilla myös osaamiskartoituksen toisen vaiheen toteutusta yrityksissä ja testata koko toimintamallin uusissa yrityksissä. Sovimme, että keräämme asiakkailta palautteen palvelustamme, kun osaamiskartoitusprosessi on kokonaisuudessaan toteutettu. Resurssien käytöstä ja aikatauluista sovittaisiin seuraavassa kokouksessa.

#### Työpaja 13.11.20, 3 t, Teams

Ongelman ratkaiseminen, kehittä-vaihe: tekemällä oppiminen, ratkaisun hahmottuminen, asiakkaan osallistaminen

Sisältö:

1. Prosessin eteneminen ja mielialat
2. Kokemusten jakaminen, tärkeimmät opit
3. Hyvän asiakaskokemuksen elementit: mihin pyrimme ja miten sen teemme
4. Palvelupolun ja palvelutuokioiden suunnittelu, ryhmätyöskentely
5. Seuraava vaihe työskentelyssä
6. Aikataulun ja resurssien tarkistus
7. Palaute toiminnasta

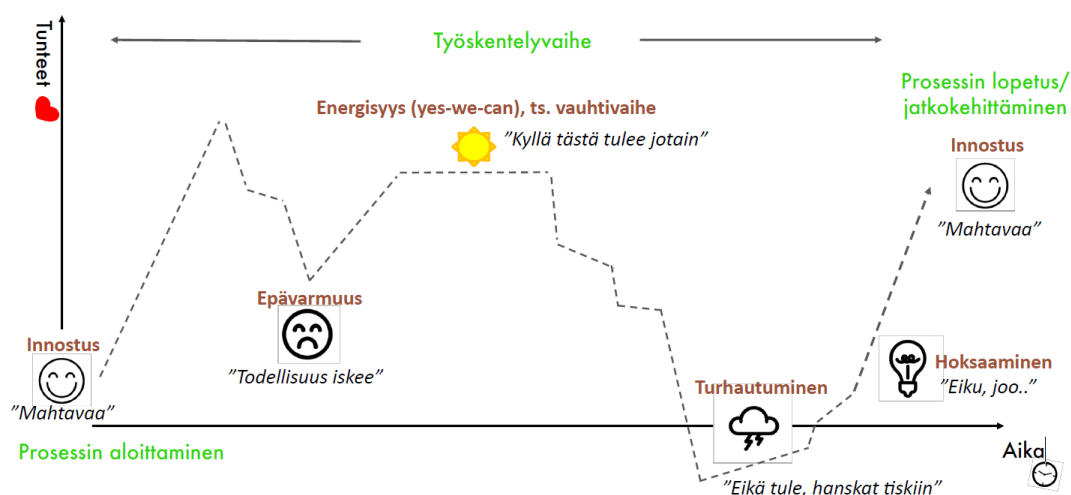


Työpajaan osallistui kuusi tiimiläistä, joista kolme joutui olemaan osan aikaa poissa muiden työtehtäviensä takia. Koronatilanteen vaikeuduttua olimme siirtyneet etätyöskentelyyn. Kasvokkain toteutuneet työpajat kesänä jälkeen olivat alentaneet kynnystä pitää kameraa auki. Useimmilla kamera oli auki koko työpajan ajan.

Check-in -kierroksella pyysin tiimiläisiä kertomaan miten he ovat edellisen tapaamisen jälkeen vieneet projektia eteenpäin, ja mikä on kullekin tärkein kahden viikon ajalta saatu oppi. Dialogin tarkoitus oli edistää kokemusten jakamista ja tiimin oppimista. Kaksi tiimiläistä oli kontaktoinut uusia yrityksiä, joista toisen kanssa oli sovittu osaamiskartoituksen toteuttamisesta. Olin myös itse ollut yhteydessä kahteen yritykseen. Seuraavaa kartoitusvaihetta (Pro-vaihe) ei yhteistyöyrityksissä ollut päästy vielä toteuttamaan. Pro-kartoituksessa selvitetään työntekijöiden henkilökohtainen osaaminen suhteessa yrityksen osaamistarpeeseen. Osalla tiimiläisiä muut työtehtävät olivat estäneet kehittämistyön aktiivisemmän edistämisen, yksi jäsen ei ollut tehnyt kahden viikon aikana mitään projektiimme liittyvää. Havaintojeni perusteella tiimistä alkoi erottua aktiivisimmat jäsenet, jotka toimivat itseohjautuvammin: He ottivat yhteyttä uusiin asiakkaisiin, opiskelivat itsenäisesti käytettävää osaamiskartoitusohjelmaa tai olivat ongelmatilanteissa itse ohjelmistoyritykseen. Keskustelun päätteeksi kokosin suullisesti tärkeimmät opit, joita aioimme hyödyntää toimintamallin rakentamisessa.

Esittelin tiimiläisille prosessiin liittyvien mielialan muuttumisen vaiheet prosessin edetessä (kuva 25). Jokainen tiimiläinen sai kertoa, missä vaiheessa prosessia he kokevat olevansa. Kaikki kertoivat olevansa prosessin energisyysvaiheessa: *Nousukiidossa (H6), Ilman muuta auringon kohdalla (H4), Energisyysvaiheessa, kohti turhautumista (H5)*. Projektin etenemiseen uskottiin, mutta turhautumista koettiin osaamiskartoitusohjelman käytön hankaluudesta, ajan riittäminen myös pohditutti. Dialogissa oli ongelmakeskeisiä, mutta oli myös optimistisia ja tiimiä kannustavia puheenvuoroja: *Ajatushan on tässä loistava, kun vaan saadaan tämä työkalu pelittää helposti, niin kyllä mä luulen, että ollaan sitten tuon hoksaamisen ja mahtavan välillä. (H6)* Kerroin myös omat tunnelmani projektin etenemisestä. Tehtävällä halusin lisätä tiimin vuorovaikutusta ja luottamusta sekä saada tietoa tiimiläisten kokemuksista fasilitointini tueksi.

## Prosessin eteneminen ja mielialat



KUVA 25. Prosessin eteneminen ja mielialat (Palvelupolkuja Oy 2019)

Keskustelusta tekemiäni havaintopäiväkirjamerkintöjen perusteella tiimiläiset kokivat C&Q-ohjelman käytön vaativan harjoittelua. Pro-kartoitusvaiheen toteuttaminen koettiin haasteelliseksi. Ohjelmistoyrityksen antama koulutus koettiin riittämättömäksi ja ohjeistus epäselväksi, vaikka olimme saaneet tarkentavia ohjeita ohjelmiston käyttöön. Sovimme palaverissa, että harjoitteleme ohjelman käyttöä yhdessä seuraavassa työpajassa. Kaksi tiimiläistä toteuttaisi Pro-kartoituksen sitä ennen yhdessä yrityksessä.

Esittelin tiimiläisille hyvän asiakaskokemuksen elementtejä, joita olin poiminut osallistumastani palvelumuotoilukoulutuksesta. Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen, se huomioi kaikki aistit ja on kaikille erilainen. (Palvelupolkuja Oy 2019). Jaoin tiimiläiset kahteen ryhmään siten, että ryhmä muodostui jäsenistä, jotka olivat tehneet vähemmän yhteistyötä keskenään, millä halusin lisätä tiimin vuorovaikutusta. Tiimiläiset lisäsivät hyvän asiakaskokemuksen elementtejä palvelupolulle kerättyjen havaintojen ja tavoitteidemme pohjalta. Työskentelyn päätteeksi tiimiläiset esittelivät työskentelyn tulokset toisilleen, jonka pohjalta kävimme dialogia aiheesta ja täsmensimme palvelupolkua huomioiden asiakaskokemuksen elementit. Keskustelimme myös palvelumme tuomasta arvosta asiakkaalle sekä yhteistyön tuomasta hyödystä molemmille osapuolille – oppilaitokselle ja yritykselle. Tehtävän avulla halusin mahdollistaa yhteisen suunnittelun ja edistää tiimin yhteistä ymmärrystä.

Kehittämistehtävämme kanssa samanaikaisesti oltiin OSAOssa ottamassa käyttöön CRM-järjestelmää (asiakkuuksienhallintajärjestelmä). Käyttöönoton kehittämis- ja testausvaihe oli juuri käynnistymässä. Kävimme työpajassa keskustelua toimintamallimme yhteensopivuudesta CRM-järjestelmän kanssa. Tiimistämme oli lisäksi yksi jäsen lähdössä mukaan asiakkuushallintajärjestelmän kehittämisvaiheeseen. Sovimme, että pyrimme viemään kehittämistiimimme kokemukset osaksi OSAOn asiakkuuksienhallintaprosessia. Oppivan organisaation systeemiajattelun mukaan systeemien väliset osat ja niiden väliset suhteet tulee tiedostaa, jotta niihin voidaan vaikuttaa (Senge 1990, 12).

Olin täsmentänyt edellisen tapaamisen jälkeen kehittämistehtävämme aikataulua, jota olimme päättäneet jatkaa vielä tammikuun loppuun. Uudessa työsuunnitelmassa olin jakanut kehittämisvaiheet tammikuulle asti (liite 3). Tarkistimme tiimiläisten käyttämän tuntimäärän kehittämistehtävään. Laskelmasta pystyi havaitsemaan, että kolme tiimiläistä oli työskennellyt tuntimäärällisesti noin 100 % enemmän kuin kolme muuta. Työelämäkoordinaattorin resurssi rahoitettiin eri kautta ja hänen ajankäyttönsä ei ollut nähtävissä. Pyysin tiimiläisiä selvittämään, minkä verran he voivat ja ovat valmiita sitoutumaan vuoden lopussa ja tammikuussa hankkeeseen ja sopimaan esimiehensä kanssa työajan käytöstä.

Esittelin tiimiläisille tiimin kehityksen vaiheet suorituskyvyn mukaan korostaen todellisen tiimin ominaisuuksia: Todellisessa tiimissä jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja, he ovat yhtä sitoutuneita yhteiseen päämäärään, yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa tiimin saavutuksista (Katzenbach & Smith 1993, 107). Työpajan lopussa tiimiläiset vastasivat Mentimeterin (mentimeter.com) sovelluksella tekemiäni kyselyyn, joka oli kaksivaiheinen: Ensimmäisessä kysymyksessä tiedustelin tiimiläisten näkemyksiä siihen, miten meidän tulisi toimia, jotta pääsemme tavoitteeseemme. Toisessa kysymyksessä pyysin vastaajia arvioimaan tiimin työskentelyä ja omaa työskentelyään tiimissä. Ehdimme keskustelemaan ensimmäisestä kysymyksen vastauksista (kuva

26). Kyselyyn palattaisiin seuraavassa työpajassa. Vastauksissa oli etupäässä tiimin toimintaan liittyviä asioita (aikatauluttaminen, tehtävien listaaminen, etenemisen seuranta, toteutumisen arviointi, yhteiseen aikaan sitoutuminen ja yhteisen ajan sopiminen), neljä mainintaa liittyi asiakkaan osallistamiseen tai käytettävään työmenetelmään (asiakkaan kuuntelu, yritysysteistyön jatkaminen, kartoitusten toteuttaminen kokeilemalla, saatavan hyödyn todentaminen), kaksi vastausta liittyi ohjelmiston käyttökokemuksen lisäämiseen. Tehtävän avulla halusin sitouttaa tiimiläisiä yhteiseen tavoitteeseen sekä lisätä avoimuutta ja vuorovaikutusta. Halusin myös tiimin ohjaaja selvittää heidän näkemyksiään tiimin toiminnasta.

## Miten meidän tulee toimia, jotta pääsemme tavoitteeseen. Voit kirjoittaa 3 asiaa.



KUVA 26. Tavoitteeseen pääsemisen edellytykset tiimin jäsenten näkemysten mukaan

Osa tiimiläisistä oli jo aiemmin tuonut esille, että he eivät muista annettuja tehtäviä eli niitä asioita, joita sovimme tehtäväksi itsenäisesti tai työpajoina kokoontumistemme väliaikoina. Työpajojen lopussa kokosin yleensä suullisesti yhteen sovitut tehtävät ja muistuttelin niistä välillä sähköpostilla, mutta tämän lisäksi tehtävien listaamista minun toimestani kuitenkin kaivattiin: *Nyt se on muistin varassa, että mitä täällä on keskusteltu. Joku, jolla on kehittyneempi kynä muistaa kirjoittaa ne ylös.* (H6) Tiimiläisten itseohjautuvuudessa ja sitoutumisessa oli havaittavissa eroja. Sovimme, että seuraavaan kokoontumiseen teen tarkemman tehtävälister seuraavista työvaiheista, jonka pohjalta teemme työnjakoa. Näin prosessin eteneminen ja työnjako olisi kaikkien nähtävissä. Osa tiimiläisistä tarvitsi ja odotti minulta tarkempaa ohjeistusta työskentelyynsä. Kaikki tiimiläiset tekivät kehittämis-tehtävää muiden töiden rinnalla, mikä vaikutti myös prosessin etenemiseen. Myös yritysten aikataulut vaikuttivat kehittämisnopeuteen.

## Työpaja 27.11.2020, Kaukovainion yksikkö, 3 t

Ongelman ymmärtäminen, määrittele-vaihe: ratkaisuvaiheen toteutuksen suunnittelu

Ongelman ratkaiseminen, kehittä-vaihe: tekemällä oppiminen

### Sisältö:

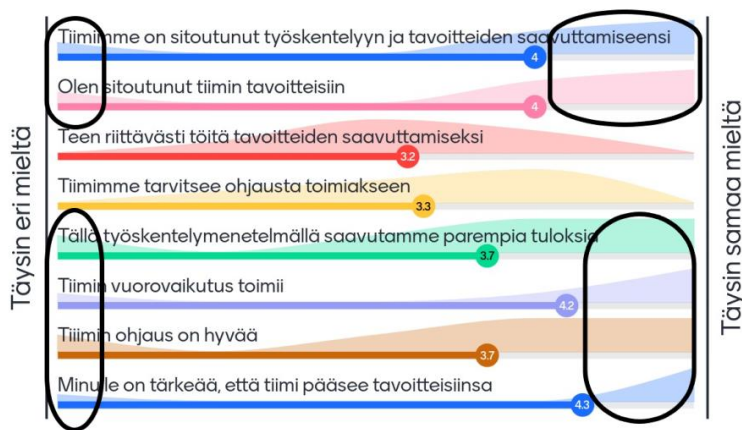
1. Palautteen purku
2. Tehtävät ja aikataulu
3. C&Q Systemsin Pro-versioon perehtyminen

Työpajaan osallistui kuusi tiimin jäsentä, joista yksi oli paikalla Teamsin kautta. Työpajan alussa palasimme palautekyselyn vastauksiin. Kyselyyn oli vastannut kuusi tiimiläistä. Kyselyn toisessa kohdassa tiimiläiset saivat arvioida tiimimme työskentelyä sekä omaa työskentelyään tiimissä (kuva 27). Vastausten perusteella tiimiläiset kokivat tiimin olevan sitoutunut työskentelyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen sekä olevansa itse sitoutuneita tavoitteisiin: Vastausten keskiarvo oli molemmissa 4. Tavoitteiden saavuttamiseksi koettiin tehtävän keskimäärin riittävästi töitä (ka. 3,2). Tiimiläiset kokivat tarvitsevansa ohjausta tavoitteiden saavuttamiseen (ka. 3,3). Vastauksissa on havaittavissa kuitenkin hajontaa, kuten kuva 28 tarkemmin osoittaa. Vastauksia oli tullut sekä asteikon alaosaan (täysin eri mieltä) että yläosaan (täysin samaa mieltä). Osa tiimiläisistä koki tiimin saavuttavan parempi tuloksia valitulla työskentelymenetelmällä, kun taas joku tai osa oli täysin eri mieltä. Samoin tiimin vuorovaikutus oli koettu toimivaksi (ka. 4,2), osa oli kokenut sen täysin toimivaksi, mutta osa tai joku oli eri mieltä. Tiimin ohjaus oli koettu keskimäärin hyväksi (ka. 3,7): Osa oli samaa tai täysin samaa mieltä ja osa tai joku täysin eri mieltä. Samanlaista hajontaa on ollut kysyttäessä tavoitteeseen pääsyn tärkeyttä.

## Miten arvioit tiimimme työskentelyä ja omaa työskentelyäsi tiimissä



KUVA 27. Tiimin jäsenten arvio tiimin työskentelystä ja omasta työskentelystäsi tiimissä



KUVA 28. Vastausten jakaantuminen täysin samaa mieltä ja täysi eri mieltä -asteikolla

Mentimeterin kysely ei anna tarkempia tuloksia vastauksista, ainoastaan kuvan 28 mukaisen graafisen esityksen. Sovelluksen etuna kuitenkin on, että siihen voi vastata anonymisti ja mobiililaitteella ja tulokset ovat heti nähtävissä. Esittelin vastaukset tiimille, mutta aktiivista keskustelua ei syntynyt tai en saanut sitä synnytettyä. Täysin eri mieltä vastauksissa ollut tiimiläinen ei ehkä halunnut tarkemmin perustella vastaustaan yhteisesti, ei ollut työpajassa paikalla tai ohjelman käytössä oli ollut jollain ongelmia. Tehtävällä halusin selvittää tiimiläisten näkemyksiä toiminnasta, omasta toiminnastaan tiimissä, käytettävästä työmenetelmästä ja ohjauksesta sekä lisätä tiimin vuorovaikutusta ja yhteistä ymmärrystä. Koska keskustelua ei syntynyt, päätin palata palautteisiin myöhemmässä työpajassamme.

Esittelin tekemäni tarkentuneen työsuunnitelman joulukuun tammikuun ajalle (liite 4). Joulukuulle olin vaiheittanut asiakkaan osallistamisen ja ratkaisun hahmottamisen, tammikuulle ratkaisun testaamisen, palautteen keräämisen sekä ratkaisun toimittamisen. Olin asettanut eri vaiheille tavoitteet sekä suunnitellut työnjaon itseni ja tiimin välille sekä kirjannut ne asiat, joita työstettäisiin yhdessä työpajassa. Kävimme ensin dialogikierroksen missä vaiheessa kokeilut asiakkaiden kanssa olivat. Sen jälkeen sovimme, miten jokainen edistää projektia omalta osaltaan, miten sitoutuu työskentelyyn tammikuussa ja millaisella aikataululla prosessi kunkin asiakasprojektin osalta etenee, mihin kukaan sitoutuu. Tehtävien tarkemmalla kirjaamisella ja yhteisellä suunnittelulla halusin edistää tiimiä tavoitteeseen pääsyssä. Palvelumuotoiluprosessissa oli pitänyt palata ongelman ratkaisuvaiheesta ratkaisuvaiheen toteutuksen suunnitteluun. Havaintoni oli, että tiimi tarvitsi enemmän johtamista. Osa tiimiläisistä toimi itseohjautuvammin: Yksi jäsen oli tehnyt oma-aloitteisesti kaikkien hyödynnettäväksi yksinkertaistetun kuvallisen ohjeen kartoitusten toteuttamiseen. Hänellä oli myös eniten kokemusta ohjelman käytöstä. Pyysinkin tätä tiimin jäsentä ohjaamaan työpajaa, kun aloimme yhdessä harjoittelemaan kartoitusohjelman käyttöä. Tavoitteenani oli lisätä tiimissä tapahtuvaa toisilta oppimista.

Yksi jäsenistä arvioi, ettei hänen aikansa riittäisi osaamiskartoituksen toisen vaiheen toteuttamiseen. Keskustelun jälkeen hän kuitenkin lupasi olla yhteydessä asiakkaaseen ja sopia tapaamisen, kun lupasin auttaa häntä kartoituksen toteuttamisessa. Pro-vaiheen toteuttaminen ei ollut edennyt myöskään yrityksessä, josta toivoimme saavamme kokemuksia. Pro-kartoitusosioon kuului vaihe, jonka esimies ja työntekijät toteuttivat itsenäisesti.

Tekemieni havaintopäiväkirjamerkintöjen mukaan työpajassa käytiin aktiivista keskustelua, erityisesti osaamiskartoitusohjelmasta. Yksi jäsenistä muistuttikin, että työkalu ja sen käyttö ei ole keskeisin asia, vaan toimintamallin luominen ja asiakkaille palvelun myyminen.

### Työpaja 11.12.2020, 3 t, Teams

Ongelman ratkaiseminen, kehittä-vaihe: tekemällä oppiminen, asiakkaan osallistuminen

Sisältö:

1. Kokemusten jakaminen palvelun eri vaiheista ja ohjelman käytöstä
2. Joulukuun-tammikuun toimenpiteet, aikataulutus ja työnjako

Paikalla oli kuusi tiimiläistä. Kävimme läpi asiakasprojektien etenemisen vaiheet ja tilanteet. Viisi jäsentä oli hankkinut edellisen tapaamisen jälkeen uutta tietoa tai kokemusta tiimille jaettavaksi. Yksi jäsenistä ei ollut tehnyt lupaamaansa tehtävää muihin työkiireisiin vedoten. Jaoimme keskustellen kokemuksia, joita reflektoimme ja joista kokosin saatuja oppeja palvelumallimme rakentamiseen. Yritysten omasta tilanteesta johtuen joissain yrityksissä kartoittamisprosessi eteni hitaasti ja oli pysähtynyt ensimmäiseen vaiheeseen. Joissain yrityksissä kartoitusprosessia ei ollut käynnistynyt alun kiinnostuksesta huolimatta. Reflektoimme tilanteita ja kokosimme epäonnistumisistakin saatuja oppeja. Tiimissä tapahtui tiedon jakamista ja toisilta oppimista. Yksi jäsenistä oli laatinut oma-aloitteisesti ohjeen yrityksen esimiehelle ja työntekijöille kartoitusjärjestelmän käyttöön, jonka hän jakoi muidenkin tiimiläisten hyödynnettäväksi. Olin myös kehottanut tiimiläisiä ottamaan Teamsin viestit osion aktiivisempaan käyttöön työpajojen väliajoilla vuorovaikutuksen lisäämiseksi.

Työpajan dialogi oli vilkasta, keskustelua käytiin muun muassa sopivista myyntiargumenteista, palvelun ominaisuuksista ja sen antamasta arvosta asiakkaalle: *Hyvää keskustelua, ollaan ytimessä.* (H3) Keskustelua käytiin myös toimintamallin myymisestä ja perehdyttämisestä myöhemmin henkilöstölle: *Silloin, kun yrityksiin lähdetään pitää opettajien, koordinaattoreiden ja myyjien olla koulutettuja.* (H4) Lisäksi keskusteltiin toimintamallin linkittymisestä OSAOn tavoitteeseen kehittää työelämäkumppanuuksia sekä osaamiskartoitusta toteutusta seuraavista jatkotoimista organisaatiossa.

Palautin tiimiläisten mieliin kehittämistehtävämme tavoitteet, jotka olin esitellyt toimintamme käynnistyessä keväällä sekä joissain myöhemmissä työpajassa. Osaamiskartoitusten toteuttaminen valittua ohjelmaa hyödyntäen oli jo aktiivisessa kokeilussa, myös asiakkaan palvelupolun rakentaminen oli käynnissä. Seuraavassa vaiheessa meidän tulisi liittää asiakkaan palvelupolulle palvelun toteuttajan eli OSAOn henkilöstön toiminnot sekä myöhemmin palvelumalliin myös organisaation taustatoiminnot. Esittelin uudelleen esimerkin avulla palvelumallia (service blueprint), jota olin esitellyt jo aiemmassa työpajassamme.

Olin tehnyt tehtäväsuunnitelman ajalle joulukuu 2020 – helmikuu 2021, jossa olin koonnut kehittämistehtävämme seuraavat toimintavaiheet, tehtävät ja määräpäivät (liite 5). Toimintavaiheet sisälsivät eri vaiheineen osaamiskartoitusten toteuttamisen ja raporttien analysoinnin asiakkaan kanssa, palautteen keruun asiakkaalta, palvelupolun suunnittelun ja tulosten kokoamisen ja esityksen toimintamalliksi. Tiimiläiset toteuttaisivat työryhmissä eri kokonaisuuksien suunnittelun ja valmistelun.

Osallistuisin myös itse työryhmiin. Toivoin tiimiläisten jakavan tehtävät keskenään. Ryhmän aktiivisin jäsen nimesi itsensä kolmeen työryhmän ja kaksi muuta jäsentä ottivat yhdessä vastuulle yhden kokonaisuuden, kolme muuta jäsentä olivat passiivisempia. Keskustelun kautta saimme tehtävät kuitenkin jaettua ja sovimme koollekutsujat työryhmiin. Aktiivisin jäsen nimesi itsensä myös kahden ryhmän koollekutsujaksi. Hän myös lupasi valmistella työryhmän tehtäviä etukäteen. Annoin henkilölle positiivista palautetta aktiivisuudesta ja vastuunottamisesta.

Olin ollut ennen työpajaamme yhteydessä Laatusampo 7-hankkeen projektipäällikköön ja OSAOn vararehtoriin ja sopinut C&Q-ohjelman käytön jatkamisesta tiimimme työskentelyn jatkuessa. Olin myös sopinut heidän kanssaan toimintamme tulosten esittelyn ajankohdasta. Sovimme, ketkä kolme tiimiläisistä lisäksi esittelisivät palvelumallin OSAOn asiakashankinnan prosessiryhmän kokouksessa helmikuussa 2021. Sovimme esittelyn alustavasta työnjaosta.

Annoin tiimiläisille lopuksi tiimiläisille positiivista palautetta työpajasta ja hyvistä keskusteluista. Chek-out -kierroksen perusteella työpajan koettiin olleen hyödyllinen, tiimiläiset viihtyivät tiimissä ja antoivat toisilleen myös positiivista palautetta.

*Kokonaisuus hahmottuu ja paranee. (H3)*

*Tämä on tosi hyvä tiimi! Kiitoksia teille! (H7)*

*Kiva on osallistua näihin palavereihin. Siinä [eräessä] koulutuksessa porukka oli tuntematon, ei se siinä sillä lailla tutuksi tullut. (– – –) Tämä porukka on ollut alusta asti tutumpi. On ollut aina helppoa tulla paikalle. Kynnys osallistua ei ole ollut korkea. Nytkin on mennyt kolme tuntia tosi mukavasti.” (H1)*

*Matalla kynnyksellä on ollut mukava tänne tulla ja työskennellä teidän kanssa. Tänäinkin tosi loistava palaveri. Kiitos kaikille! (H2).*

#### Työpaja 18.12.2020, 3 t, Teams

Ongelman ratkaiseminen, kehittä-vaihe: tekemällä oppiminen, asiakkaan osallistuminen. ratkaisun hahmottaminen

Sisältö:

1. Pro-kartoitusten toteuttaminen, kokemusten jakaminen
2. Tehtävien etenemisen tarkistus ja seuraavien vaiheiden valmistelu
3. Tehtävien valmistelua ryhmissä:
  - Palautteen keruu asiakkaalta toimintamallista, toteutuksen suunnittelu
  - Asiakkaan palvelupolun suunnittelu => Henkilöstön työnjako ja toiminnot palvelun eri vaiheissa
4. Miten pääsemme maaliin, palautteen käsittely

Työpajaan osallistui kuusi tiimiläistä. Osaamiskartoituksen toisen vaiheen (Pro-vaihe) reflektointi toteutettiin yhteisesti Motorola-menetelmällä. Kokosin keskustelujen pohjalta kokemukset yhteiseen asiakirjaan: mikä oli mennyt hyvin, mikä huonosti, mitä opittiin ja mitä päätettiin viedä käytäntöön – asiakkaan palvelupolulle ja OSAOn toimintoihin.

Olin joulukuun alussa avannut Teams-työtilaamme tehtävät-osion, jonne olin koonnut käynnissä olevat asiakasprojektimme: ne, joita oli kontaktoitu ja ne, joissa osaamiskartoittaminen oli käynnissä. Osiossa oli näkyvissä yrityskohtaisesti vastuuhenkilöt, sovitut tehtävät ja niiden määräpäivät. Olin tiedottanut uudesta kanavasta tiimiläisille ja pyytänyt heitä täydentämään tietoja asiakasprojekteista. Osioon voisi kirjata kunkin projektien vaiheet ja liittämään asiakastapaamisten havainnot. Kävimme työpajassa asiakasprojektit läpi tehtävät-osion avulla. Projektit olivat edenneet muiden yritysten osalta, mutta yksi jäsen ei ollut tehnyt sovittua tehtävää: *On pikkuisen sellainen tilanne, että menee pakolliset asiat edelle. (H1)* Kysymyksessä oli yritys, joka oli ollut mukana osaamiskartoitusohjelman koulutustilaisuudessa syyskuussa ja joka oli tämän tiimiläisen vastuulla. Toivoin jäsentä olemaan yhteydessä yritykseen ja sopimaan osaamiskartoituksen toisen vaiheen toteutuksesta.

Tiimiläiset jakaantuivat vapaasti kahteen työryhmään: Toinen ryhmä suunnitteli tapaa, millä asiakailta kerättäisiin palautetta palvelumallista, toinen suunnitteli henkilöstön toimintoja asiakkaan palvelupolun varrelle. Työskentelyn tulokset olisivat pohjana varsinaiselle valmistelevalle ryhmälle. Työryhmät esittelivät työskentelynsä tulokset koko tiimille, joiden pohjalta tehtäviä työstettiin yhdessä eteenpäin.

Palasin vielä Mentimeterin menti.com-kyselyyn, joiden tuloksia en ollut mielestäni käsitellyt ryhmän kanssa kunnolla aiemmassa työpajassamme. Olin lähinnä esitellyt tulokset, mutta niistä ei oltu tiimissä kunnolla keskusteltu. Koska toiminta-aikaa oli vielä jäljellä, halusin lisätä ryhmän luottamusta ja avoimuutta sekä saada palautetta omasta työstäni tiimin ohjaajana. Toivoin tiimiläisten olevan mahdollisimman rehellisiä ja avoimia vastauksissaan.

Tiimin toiminta ja vuorovaikutus koettiin hyväksi:

*Komppaan ryhmäläisiä, että hyvin on mennyt tässä ryhmässä kaikki tekeminen. Ryhmädynamiikka ja kaikki yhteistyö on toiminut tässä porukassa todella hienosti. (H2)*

*Tämä on ollut mukavaa tekemistä, tässä yhdessä tehdään kaikkien palasia, silti on niitä yksilöityjä tehtäviä. --- Ihan sopivasti on puskettu eteenpäin. Ihan hyvillä mielin tällaisen [työpajan] aamulla aloittaa. Olen ollut pois, jos ihan, ihan pakko on ollut. Kiva on ollut olla tässä [projektissa]. (H3)*

*Olemme pystyneet erittäin avoimesta keskustelemaan asioista ja tuntuu, että jokainen uskaltaa kyllä oman mielipiteensä sanoa. Aktiivinen porukka on. (H7)*

Tiimin toimintaa ohjatesani jouduin pohtimaan, erityisesti alkuvaiheessa sitä, miten paljon puutun tiimin ja yksittäisten jäsenten toimintaan. Olin odottanut, että tiimi olisi ollut itseohjautuvampi, mutta huomasin kehittämisen edetessä, että tehtävälisteri ja muistuttamisia tarvittiin. Yhteisten tehtävien sekä asiakasprojektien jäsentäminen ja näkyväksi tekeminen sekä muistutustoiminnon käyttöönotto koettiin hyvänä:

*Tämä Teamsin nakkilista, se on ihan hyvä. Siinä on tullut parannusta, kun minähän kaipailin sitä. Kun näitä asioita vähän mietitään, ja sitten jää unholaan, mitä kenenkin piti tehdä, niin se vähän nilkutti jossain vaiheessa. Nyt, kun on ihan selkeästi nostettu kepin nokkaan, että mitä tarvitsee tehdä, niin kyllä se vaan ohjaa sitä toimintaa. (H6)*



Tavoitteisiin sitoutumisen ja sovittujen tehtävien tekemisen saattoi myös nähdä korreloivan keskenään:

*Tiimin tavoitteisiin sitoutumisesta kertoo ehkä minun kohdallani, että pikkusen vaikea sitten on sitoutua, kun tarvitsee koko ajan muistutusta. Jos julkiasu on se, että tarvitsee koko ajan sitä muistutusta ja ohjaamista, ettei unohda. Ehkä ne kulkevat käsikädessä sitten. Semmoista perään potkimista välillä, ainakaan itse en ehkä kaipaa, mutta kokemuseräisesti tiedän, että sitä on pakko muistutella, muuten jotkut asiat vaan unohtuu ja jää tekemättä. Ei ole niinkään kiinni siitä, ettei tämä kiinnostaisi, mutta on sata muuta asiaa, jota on vain pakko hoitaa. (H1)*

Osaamiskartoitusohjelman vaikutti toimintamallin rakentumiseen ja opettelu vei myös kehittämistyöltä aikaa: *C&Q olisi saanut tulla ennemmin kuvioihin mukaan. Sulattelua on vaatinut. (H2)*

### Työpaja 14.1.2021, 3 t, Teams

Ongelman ratkaiseminen, kehittä-vaihe: tekemällä oppiminen, ratkaisun hahmottuminen

Sisältö:

1. Asiakasprojektien eteneminen
2. Palautteen keruu asiakkaalta, työryhmän suunnitelman esittely
3. Kysymykset oppilaitos X:lle ja Y:lle
4. Asiakaspalautteen keruu ja palvelupolku, tehtävien valmistelua ryhmissä

Työpajaan osallistui kuusi tiimiläistä, joista kaksi oli paikalla osan aikaa. Osaamiskartoituksen toisen vaiheen toteutus oli edistynyt kahdessa yrityksessä. Joululoman takia osan asiakasprojektit olivat edenneet hitaammin. Olin myös itse sopinut kartoituksen toteuttamisesta yhden yrityksen kanssa ja ollut yhteydessä kolmeen yritykseen.

Kertasin check in -kierroksen jälkeen loppuprojektin toimenpiteet, työnjaon ja määräpäivät (liite 5). Kävimme läpi Teamsin tehtävät-osion kautta asiakasprojektien tilanteet sekä palvelumallin rakentamiseen ja esittelyyn liittyvät tehtävät. Yritys X:n kohdalla projekti ei ollut edennyt syyskuun jälkeen tiimiläisen lupauksesta huolimatta. Hän oli poissa päivän työpajasta, mutta oli yleensä aktiivisesti mukana tapaamisissa. Dialogissa refleктоitiin asiakasprojekteista saatuja kokemuksia sekä keskusteltiin niistä syistä, miksi projektit eivät olleet edistyneet joissain yrityksissä. Asiakasprojektien ongelmista pyrittiin keräämään oppeja palvelumallia varten.

Asiakkaille tehtävän palautteen keruumallin oli tarkoitus olla valmis esiteltäväksi, mutta valmisteleva työryhmä ei ollut kokoontunut. Ryhmän koollekutsuja oli unohtanut kutsua työryhmän koolle, mutta oli kuitenkin itse valmistellut kyselylomaketta palautteen keruuta varten. Työpajassa työstettiin haastattelulomakkeen kysymyksiä yhteisesti.

Olin avannut Teamsin tehtävät-osioon työkortin, johon tiimin jäsenet voisivat lisätä kysymyksiä osaamiskartoitusten toteuttamisesta lähetettäväksi oppilaitos X:lle ja Y:lle. Kaksi tiimin jäsentä oli lisännyt lisäksi kysymyksiä, työpajassa lisäsimme niitä yhdessä lisää. Päätimme, että sovin oppilaitosten kanssa yhteisen palaveriajan.

Olin hankkinut service blueprintin laatimiseen soveltuvan ohjelman, jolle palvelumallia voisi helpommin digitaalisesti rakentaa. Esittelin työkalun tiimille. Olin lähettänyt henkilö 6:lle linkin ohjelmaan, sillä hän oli koollekutsujana myös asiakkaan palvelupolkua valmistelevalle ryhmälle. Jäsen oli tutustunut ohjelmaan ja aloittanut jo siirtämään asiakkaan palvelupolun vaiheita siihen.

Palvelupolun ja asiakkaan haastattelujen valmistelua jatkettiin kahdessa työryhmässä. Osallistuin itse palvelupolkua valmistelevalle työryhmään. Työskentelyn tulokset esiteltiin lopuksi koko tiimille ja niistä käytiin yhdessä lyhyesti keskustelua. Sovimme, että haastattelurunko olisi valmiina esitettäväksi seuraavalla kerralla. Palvelupolun palveluntarjoajan toiminnot olisivat valmiina esitettäväksi viimeisessä yhteisessä työpajassamme. Sovimme että, asiakkaalta kerätään palaute, kun osaamiskartoituksen molemmat vaiheet on toteutettu. Haastattelu toteutetaan samalla kertaa, kun osaamiskartoituksen raportit analysoidaan asiakkaan kanssa ja keskustellaan mahdollisista jatkotoimista. Haastattelun toteuttaa kartoituksen tehnyt työpäri tai tiimin jäsen. Havaintopäiväkirjamerkintöjeni perusteella työpajan ilmapiiri oli rento ja tiimiläisten työskentely oli aktiivista ja dialogi vilkasta.

#### Työpaja 22.1.2021, 3 t, Teams

Ongelman ratkaiseminen, kehittä-vaihe: tekemällä oppiminen, ratkaisun hahmottuminen

Sisältö:

1. Palautteen keruu asiakkaalta
  - Haastattelurunko ja lomakepohje
2. Tilannekatsaus, tehtävät
  - Projektien eteneminen ja kokemukset
3. Asiakkaan palvelupolku
  - Henkilöstön tehtävät ja toimenpiteet polun eri vaiheissa

Paikalla oli kaikki seitsemän tiimiläistä. Kierroksen jälkeen kävimme läpi Teamsin tehtävät-osion kautta asiakasprojektien tilanteet, jonne oli dokumentoitu myös palvelun toteuttamisessa syntyneitä havaintoja. Osaamiskartoitus oli edennyt kahden yrityksen kanssa. Työpärit olivat tehneet keskenään työnjakoa palvelun toteutuksessa. Olin myös itse käynyt tekemässä yrityksessä osaamiskartoituksen tiimiimme kuulumattoman opettajan ja koulutuspäällikön kanssa, joille olin aiemmin esitellyt kartoitusohjelman ja toimintamalliamme. Jaoimme kokemuksia tiimin kesken toimintamallista ja kartoitusohjelman käytöstä. Keskustelimme havainnoista sekä osaamiskartoitusohjelman käytöstä ja reflektioimme koettua. Tiimiläiset olivat lisänneet Teamsiin myös aiempien asiakasprojektien tietoja, mutta kirjaamisen hoitamisen suhteen oli tiimiläisten kesken eroja. Tiimin aktiivisimmat jäsenet olivat aktiivisimpia myös hoitamaan dokumentointia.

Henkilö 1 ei ollut sopimuksesta huolimatta ollut yhteydessä yritykseen X muista työkiireistä johtuen. Hän lupasi viedä asiaa eteenpäin. Koska epäilin prosessin etenemistä, tarjouduin olemaan apuna seuraavan vaiheen toteutuksessa ja sovimme aikataulun seuraaviin vaiheisiin. Kertasin sovitut toimenpiteet ja tehtävät. Asiakashaastattelua valmistelevalle työryhmän oli työstänyt haastattelulomaketta eteenpäin. Työpajassa työstimme lomaketta vielä yhdessä ja sovimme, että haastattelut pyritäisiin toteuttamaan viimeiseen tapaamiseen mennessä ja niiden tulokset dokumentoitaisiin työtilaan. Sovittiin, että jos palvelu otettaisiin käyttöön, palvelusta pyydetäisiin palautetta jatkossakin.

Asiakkaalta saatua palautetta voitaisiin hyödyntää palvelumallin parantamisessa ja edelleen testauksessa myöhemmin. Totesin, että meidän pitäisi koota tietoa, myös niiltä asiakkailta, joiden kanssa osaamiskartoitus ei ollut käynnistynyt tai mennyt eteenpäin. Syiden selvittäminen toisi arvokasta tietoa palveluun liittyen.

Dialogia käytiin palvelumallista sekä pohdittiin palvelun myyntiä asiakkaalle sekä palvelumallin sisältä myyntiä ja perehdytystä omalle henkilöstölle:

*Paljon on työtä tässä sabluunassa: On tämä [osaamiskartoitusohjelma], jossa on omat haasteensa. (—) Sitten on se, että miten me saadaan meidän porukat ja henkilökunta hoitamaan tätä asiaa, että se sujuu eikä tarvitse kysellä. (H4)*

Keskustelua herätti myös osaamiskartoituksen toteutuksen jatkotoimenpiteet. Tiimimme tehtävänä oli rakentaa toimintamalli yritysten osaamistarpeen selvittämiseen, mutta palvelua seuraavat jatkotoimet organisaatiossa ja asiakkaan kannalta olisivat seuraava työvaihe, samoin kuin palvelumallin perehdyttäminen henkilöstölle. Keskustelua herätti myös palvelun tuottama arvo ja sen osoittaminen asiakkaalle ja henkilöstön keskeinen rooli asiassa, erityisesti opettajien merkitys palvelun toteuttajana:

*Silloin kun opettaja menee yritykseen ja puhuu tästä asiasta. (—). Silloin yrityksen pitää oivaltaa, että tässä on kysymyksessä heidän etu ennemmin kuin meidän etu. (H4)*

*On vallan mainiota, jos haastattelijalla on laajempaa käsitystä OSAOn toiminnasta. (H7)*

Tiimille alkoi toiminnan loppuvaiheessa konkretisoitumaan, mikä palvelumallin rakentamisessa on keskeistä: *Ohjelma on vain työväline, mikä opetallaan ja sillä selvä. Kaikki muu on paljon suuremmassa roolissa tässä asiassa. (H4)*

Myös palvelumallin rakentamisen haasteellisuus herätti keskustelua: *Paljonhan tässä on opittu matkan varrella. Välillä tuntuu, että onko näin yksinkertainen asia näin vaikea. (H3)*

Vallitseva koronatilanne oli vaikuttanut palvelumallin rakentamiseen siten, että emme voineet esimerkiksi järjestää yhteisiä työpajoja asiakkaan kanssa. Kysyin palvelumuotoilua tuntevan jäsenen näkemystä palvelumuotoilun toteutumisesta toimintamallin rakentamisessa:

*Me ei niin yhteistoiminnallisia menetelmiä ole voitu käyttää kuin normaalitilanteessa. Tyytyväinen, että on voitu asiakas ottaa mukaan palvelumallin rakentamiseen ja se on ollut keskiössä, vaikkakin ohjelman tiimoilta on jouduttu tahisemaan. Jokainen kohtaaminenhan on paikka, missä me saadaan sitä tietoa. (H7)*

Palvelun tuomasta lisäarvosta organisaatiolle myös keskusteltiin. OSAOssa oltiin käynnistämässä kumppanuustoimintaa ja siihen liittyen oli otettu käyttöön kumppanuussopimukset. Työryhmässä sovittiin, että palvelumalli esitettäisiin OSAOssa kytkettäväksi osaksi kumppanuussopimusta.

Ryhmän ilmapiiri rentoutui, mitä pidemmälle työskentelyssä edettiin. Havaintojeni perusteella loppuvaiheessa tiimiläiset antoivat enemmän myös toisilleen positiivista palautetta, erityisesti tiimin aktiivisin jäsen sai muilta kiitosta työryhmätyöskentelystä.

Työpaja 29.1.2021, 8 t, Teams

Ongelman ymmärtäminen: tiedon kerääminen ja analysointi

Ongelman ratkaiseminen, kehittä-vaihe:

Ongelman ratkaiseminen, toimita-vaihe: tekemällä oppiminen, ratkaisun valmistuminen, arviointi ja palaute

Sisältö:

1. Käyttökokemukset osaamiskartoitusten toteuttamisesta ja C&Q-ohjelmasta, palaveri Oppilaitos X:n kanssa
2. Osaamiskartoituksen kytkeminen OSAOn kumppanuustoimintaan
3. Omien kokemusten koonti C&Q-ohjelmasta
4. Kokemusten jakaminen: Osaamiskartoitusten toteuttaminen ja raporttien analysointi, koulutusvaihtoehtojen tarjoaminen asiakkaalle
5. Saatujen asiakaspalautteiden analysointi
6. Asiakkaan palvelupolku ja henkilöstön työnjako ja toiminnot palvelun eri vaiheissa
7. Toimintamallin esittely OSAOssa 18.2.21, työnjako
8. Tiimin kokemukset ja palaute toiminnasta

Viimeinen työpajamme kesti kahdeksan tuntia. Työpajaan osallistui seitsemän tiimiläistä. Kolme tiimiläistä joutui muiden työtehtävien takia olemaan poissa aamun palaverista ja kaksi tiimiläistä ei voinut osallistua iltapäivän palautteeseen, mutta antoivat palautteensa myöhemmin.

Työpajan aluksi olimme yhteydessä Oppilaitos X:ään kuullaksemme heidän kokemuksiaan osaamiskartoituksen toteuttamisesta ja C&Q-järjestelmän käytöstä. Palaverin jälkeen keskustelimme vastauksista ja refleктоimme kuulemaamme. Tuplatimantti-mallin vaiheessa palattiin tiedon keräämiseen ja analysointiin. Saimme arvokasta tietoa palvelun hyödynnettävyydestä organisaation toiminnassa. C&Q-osaamiskartoitusjärjestelmä oli ollut käytössä Oppilaitos X:ssä kymmenen vuotta. Heidän palvelumallinsa oli erilainen kuin meidän suunnittelemaamme tulisi olemaan. Oppilaitoksen edustaja piti malliamme parempana siltä osin, että se sitoutti myös opettajia, lisäksi käytimme osaamiskartoitusohjelman toimintoja heitä laajemmin sekä teimme kartoitukset kokonaan digitaalisesti. Totesimme yhteiskehittämisen kautta päässeemme palvelumallin rakentamisessa lyhyessä ajassa tiettyiltä osin pidemmälle kuin oppilaitos, jossa osaamiskartoituksia oli tehty jo kymmenen vuotta.

Henkilöt 4 ja 5 olivat koostaneet C&Q -osaamiskartoitusjärjestelmän käyttökokemuksia sekä järjestelmän hyviä ja huonoja asiakkaan sekä ohjelman käyttäjän näkökulmasta. Kartoitusjärjestelmän ominaisuudet, hyödyt ja käyttökokemukset esiteltäisiin myös OSAOlle. Työpari olivat koonneet kokemukset Power Point -esitykseen, jonka pohjalta käytiin keskustelua. Sovimme, että henkilö 4 työstää esitystä vielä eteenpäin keskustelumme pohjalta ja muut tiimiläiset voivat täydentää esitystä. Keskustelimme myös mahdollisuudesta kytkeä palvelumalli sekä osaamiskartoitusjärjestelmä OSAOn tulevaan asiakkuuksien hallintajärjestelmään sekä OSAOn muihin toimintoihin ja prosesseihin.

Kehittämisen aikana olimme kontaktoineet 15 yritystä. Viimeiseen tapaamiskertaan mennessä koko osaamiskartoitusprosessi kokonaisuudessaan oli saatu toteutettua loppuun kolmessa yrityksessä ja

niissä oli myös tehty asiakashaastattelut. Viidessä yrityksessä prosessi oli vielä kesken. Viisi tiimiläistä oli saanut toteutettua palvelun loppuun asti. Neljä heistä oli toiminut työparina ja yksi oli toiminnut yksin, hänellä oli asiakastapaamisessa ollut havainnoijana tiimimme ulkopuolinen jäsen.

Olimme sopineet, että kartoitusprosessin toteuttaja kerää palvelumallista palautteen yritykseltä. Palaute dokumentoitiin haastattelulomakkeeseen (liite 6), johon oli kirjattu asiakkaan kokemus palvelun myyntivaiheesta, kartoitusvaiheista (Education-vaihe ja Pro-vaihe), osaamiskartoituksen raporttien analysointivaiheesta sekä koulutuspalvelujen tarjontavaiheesta. Haastattelussa pyydettiin lisäksi palautetta muun muassa siitä, missä palvelussa onnistuttiin, missä olisi parannettavaa ja mikä sai asiakkaan kiinnostumaan osaamiskartoituksesta.

Prosessin päätyttyä helmikuussa 2021 palaute oli saatu neljältä yritykseltä. Palaute oli pääosin positiivista, erityisesti palvelun myyntivaiheesta ja yrityksessä toteutetusta kartoitusvaiheesta. Palvelumallissa olisi eniten parannettavaa jälkimyntivaiheessa eli eri koulutus- ja rahoitusvaihtoehtojen tarjoamisessa osaamiskartoituksen jälkeen. Palvelumallin viimeiset vaiheen kokeiluihin oli jäänyt palvelumallin rakentamisessa vähiten aikaa, mikä näkyi myös palautteessa. Kehittämistiimin varsinaisen tehtävän oli ollut kuitenkin rakentaa malli yritysten henkilöstön piilevien osaamistarpeiden selvittämiseen, ei enää koulutusten myyntiin. Asioiden kuitenkin todettiin linkittyvän oleellisesti yhteen. Asiakaspalautteiden mukaan palvelu pitäisi pystyä toteuttamaan myös nopeammin kuin olimme sen kokeiluvaiheessa pystyneet toteuttamaan. Palvelun alussa pitäisi pystyä myös kertomaan asiakkaalle kaikki prosessin vaiheet ja sopia aikataulusta. Pilotointivaiheessa emme tunteneet vielä kartoitusohjelmaa ja sen ominaisuuksia ja palvelumalli vasta rakentui.

Reflektoimme yhdessä asiakaspalautteiden tulokset, jonka pohjalta teimme vielä joitain parannuksia asiakkaan palvelupolkuun. Asiakkaiden antamia palautteita haastattelutilanteessa sekä koko prosessin ajalta koottaisiin myös toimintamallin ja tulosten esittelyyn OSAOssa. Dialogia käytiin myös siitä, miksi palvelua ei ollut saatu myytyä asiakkaalle tai miksi kartoitusprosessi ei ollut yrityksen kiinnostuksesta huolimatta saatu käynnistymään. Näitä asioita koottaisiin myös esittelyyn. Todettiin, että nyt kun palvelumalli on olemassa, olisi se helpompi myydä asiakkaille, mutta palvelumallia olisi tarpeen vielä kokonaisuudessaan testata.

Tiimin työskentelyn loppuvaiheessa ja palvelumallin alettua hahmottua dialogia käytiin enemmän palvelun laajemmasta merkityksestä:

*Olemme kehittämässä yritysten liiketoimintaa ja sitä kautta edesauttamassa Oulun alueen hyvinvointia. (H1)*

Osaamiskartoitusten toteuttamisen tarkoituksena oli johtaa koulutuspalvelujen tarjoamiseen ja toteutumiseen. Keskustelua käytiin siitä, tarjottaisiinko asiakkaalle niitä palveluja, joita meillä jo on vaikeita kehittää omia palvelujamme asiakkaan tarpeiden mukaisesti:

*On se yritys ja sen liiketoiminnan kehittäminen. Sitten on se substanssiosaaminen. Ja me on nyt lähde vähän se substanssiosaaminen edellä. (H1)*

Yritys X:lle tehdyssä osaamiskartoituksessa oli tullut ilmi osaamistarpeita, joihin oma yksikkömme ei pystyisi vastaamaan:

*Tätähän se kyseleminen on, että meillä tulee niitä herätteitä, joihin me ei pystytä vastamaan, mutta jos me yritystä pystyttäisiin palvelemaan ja ohjaamaan asiassa eteenpäin. Miten se tieto laitetaan eteenpäin, niin sehän on meidän [OSAOssa] toimintatapoihin liittyvää. Meillä pitää olla se seuraavakin vaihe, mihin se tieto ohjataan, jos ei ole heti esittää ratkaisua. (H1) Vastaus edelliseen: Elikkä pilotti toi sen ilmi. (H4)*

Tiimin työelämäkoordinaattori esitteli OSAn uuden kumppanuussopimuksen tiimiläisille, jonka todettiin oleellisesti liittyvän palveluumme. Kumppanuustoiminta kokonaisuutena palvelisi yritysten kehittämistarpeita laajemmin ja osaamiskartoitus olisi näin ollen järkevää kytkeä sopimukseen. Sovimme, että OSAlle järjestettävässä toimintamallin esittelyssä ehdottaisimme osaamiskartoitusten kytkemistä osaksi kumppanuussopimusta.

Keskustelua käytiin myös palvelun hinnoittelusta. Olimme tehneet kehittämistä osana hanketta, jolloin palvelu oli ollut maksuton asiakkaille. Ammatillisissa oppilaitoksissa, jotka hyödynsivät C&Q-järjestelmää, oli vaihtelua palvelun hinnoittelussa. Sovimme kertovamme palvelumallimme esittelytilaisuudessa muiden oppilaitosten käytänteistä ja ehdottavamme, että palvelu voisi olla maksuton tai edullisempi kumppanuussopimusasiakkaille. Palvelun kustannukset pystyttäisiin määrittämään tarkemmin, kun organisaatiossa olisi tehty päätös palvelumallimme käyttöönotosta, jonka jälkeen käytettävä osaamiskartoitusjärjestelmä jouduttaisiin mahdollisesti kilpailuttamaan.

Palvelupolkua valmistelut työryhmä esitteli suunnitelman tiimille. Palvelupolku sisälsi asiakkaan toimintojen ja kosketuspisteiden lisäksi myös asiakkaan palvelukokemukseen liittyviä tavoitteita. Palvelupolulle tehtiin vielä muutamia muutoksia asiakkailta saatujen palautteiden pohjalta. Polku päätettiin jakaa haastatteluvaiheeseen, kartoitusvaiheeseen, analysointivaiheeseen ja kehittämissivaiheeseen. Sovimme, että palvelumuotoilua tuntevan jäsenemme kanssa viimeistelisimme service blue-printin esittelytilaisuuteen. Pyrkisimme tekemään palvelumallista mahdollisimman selkeän ja visuaalisen. Esittelyyn olisi kokonaisuudessaan tunti aikaa, joten esittelisimme asiakkaan palvelupolun (asiakkaan toiminnot ja kosketuspisteet palveluun sen eri vaiheissa) sekä henkilöstömme toimijat ja toiminnot eri tehtävineen palvelupolun varrella. Taustatoiminnot liittyisivät pitkälti valittavaan osaamiskartoitusjärjestelmään ja sen ylläpitoon. Työpajamme jälkeen valmistelimme henkilön palvelupolkua kahtena eri kertana, jonka jälkeen työstin sen lopulliseen muotoonsa ennen esittelytilaisuutta.

Sovimme esittelyyn osallistuvien tiimiläisten (H5, H6, H7) kanssa esittelyn työnjaosta, jotka kerron tarkemmin esittelytilaisuutta kuvailevassa kohdassa. Kokoonnuimme työpajan jälkeen myös kerran yhteisesti suunnittelemaan tilaisuutta.

Halusin vielä varmentaa tiimin yhteisen näkemyksen henkilöstön työnjaosta palvelumallissamme. Kävimme keskustelun aiheesta, erityisesti opettajien rooli palvelun toteuttajana puhutti tiimin opettajajäseniä:

*Kyllä meidän pitää ne kellokkaat löytää jokaisesta osaamispalvelusta, joka näitä lähtee viemään eteenpäin. (H6)*

*Työssäoppimista ohjaava opettaja on ilman muuta avainroolissa tässä systeemissä [myyjänä]. Sitteen, kun se opettaja on saanut päättää auki, hyppää joku mukaan, joka vie sen loppuun. (—) Ehdottomasti pitää saada malli, joka on selkeä, muuten se kaikki jää [opettajille] puolitiehen. On sitten eri*

*asia, jos joku sitoutuu [kartoitusten tekemiseen] erikseen. Ei ole missään mielessä kaikkien homma. (—) Malli pitää miettiä oikein tarkasti, miten opettajien kanssa toimitaan. Opettajat on virassa ja heidän päähommansa on opettaminen. (H4)*

*Opettajan päätyö on kädet savessa täällä oppilaiden arjessa. (H3)*

Keskustelun kautta sain varmistuksen ratkaisullemme, jossa organisaatiossa jokaisen tehtävänä olisi viedä viestiä palvelusta yrityksiin. Varsinainen kartoitusten toteuttaminen olisi muutamien, yksiköissä sovittavien henkilöiden tehtävänä. Osaamiskartoitusohjelma vaatisi perehtymistä ja ohjelman jatkuvaa käyttämistä. Keskustelussa totesimme, että opettajien joukossa voi olla motivoituneita henkilöitä toteuttamaan osaamiskartoituksia, mutta silloin työ pitäisi sovittaa opettajan tehtäviin. Opettaja olisi tarvittaessa mukana kartoitukseen liittyvien ammattikohtaisten osaamisprofiilien laatimisessa ja kun yritysten edustajia haastatellaan kartoituksen alkuvaiheessa.

Olin laatinut tiimimme jäsenille palautekyselyn, jolla halusin selvittää heidän arvionsa toiminnasta ja tavoitteiden toteutumisesta sekä arvioida toimintaani tiimin ohjaajana. Halusin tiimiläisten vastaavan palautekyselyyn viimeisellä kokoontumiskerrallamme, jotta voisimme tarkastella tuloksia vielä yhdessä ja sen kautta reflektoida toimintaamme ja sen merkitystä. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Ennen palautteeseen vastaamista kertosin kehittämistehtävämme tavoitteet, jotka olin esitellyt tiimin toiminnan käynnistyessä ja joihin olin palannut työpajoissamme kehittämisen aikana. Kertosin myös käyttämämme työmenetelmät – yhteiskehittäminen, tiimioppiminen ja palvelumuotoilu – ja niiden periaatteet. Tarkoitukseni oli myös nostaa kyselyn tuloksista joitain kohtia esittelytilaisuudessa OSA-Ossa.

Palautekyselyssä pyysin tiimiläisiä arvioimaan asteikolla 1-5 tavoitteiden saavuttamista, yhteiskehittämisen, palvelumuotoilun menetelmien ja tiimioppimisen merkitystä palvelumallin rakentamisessa, tiimin toimintaa ja omaa toimintaani tiimin ohjaajana. Kysymyskohtia oli yhteensä 21, joista kolme oli avoimia kysymyksiä. Kyselytulos oli kiitettävä: Tiimiläiset antoivat projektin kokonaisarvosaksi 4,57. Käsitellen kyselyn tulokset tarkemmin luvussa 7 Tutkimustulokset ja johtopäätökset.

Tiimiläisten vastattua kyselyyn esittelin tulokset paikalla oleville tiimiläisille ja pyysin heitä halutesaan kommentoimaan tuloksia tai vastauksia, mutta keskustelua syntyi niukasti. Yhteiskehittämiseen työmenetelmänä oltiin kuitenkin tyytyväisiä. Kaikki vastaajat olivat myös sitä mieltä, että yhteiskehittämällä voitaisiin päästä OSAOssa parempiin tuloksiin toimintojen kehittämisessä. Tiimin toiminnan jatkuminen ja palvelun toteutuminen organisaatiossa mietitytti tiimiläisiä: *Miten tässä käy, hajoaako tämä tiimi vai jatkaako tämä vielä elämäänsä? Kuka tätä osaamiskartoitusta pukkaa sitten eteenpäin? (H6)*

Kerroin tiimille myös oman kokemukseni toiminnasta, näkemykseni sen merkityksestä ja kehittämisen tuloksista, kertosin tuloksia, kiitin tiimiä ja annoin heille positiivista palautetta onnistumista. Kerroin myös näkemykseni, missä asioissa olisimme voineet mielestäni toimia paremmin. Omat näkemykseni tuon esille tämän tutkimuksen kohdassa johtopäätökset. Palautekeskustelusta tekemiäni päiväkirjahavaintojen perusteella tiimiläiset olivat kokeneet toiminnan positiivisena. Tiimin yhteistyö voisi poikia tiimiläisten välillä yhteistyötä myös muissa työtehtävissä:

*Kiitos teille kaikesta. Tämä on ollut mukava tiimi, minkä kanssa on saanut olla tekemisissä. Ei ole koskaan ollut kynnyks korkeaa (osallistua työpajaan). Teidän kaikkien kanssa varmasti jatkan yhteistyötä. (H1)*

#### Toimintamallin esittely OSAOssa 18.2.2021, Teams, 1 t

Ongelman ratkaiseminen, toimita-vaihe; ratkaisun valmistuminen, ratkaisun toimittaminen, tiedon jakaminen organisaatiossa

Esittelimme kehittämistehtävämme tulokset OSAOn asiakashankinnan prosessiryhmän kokouksessa 18.2.2021 otsikolla Työelämän osaamistarpeen selvittäminen, alaotsikkoina: Toimintamallin esittely, Kokemukset C&Q-osaamisenhallintajärjestelmästä ja Palvelupolku. Paikalla olivat prosessiryhmän lisäksi OSAOn työelämäkoordinaattoreita, Laatusampo 7-hankkeen projektipäällikkö sekä OSAOn vararehtori. Kutsu oli lähetetty myös tiimimme jäsenille, joita oli lisäksi neljä paikalla, sekä Kaukovanion yksikön johtajalle, joka on nimettynä organisaatiossamme opinnäytetyöni ohjaajaksi. Yksikönjohtaja ei päässyt kokoukseen.

Kokouksessa esittelin kehittämistehtävämme tavoitteet, käytetyt kehittämismenetelmät ja työskentelyn vaiheet. Esittelin toimintamallin palvelukuvauksena, johon olimme kuvanneet asiakkaan sekä henkilöstön toiminnot palvelun eri vaiheissa. Kehitetty palvelu on ns. hybridimalli, jossa yhdistyvät fyysinen ja digitaalinen palvelu. Tässä tutkimuksessa tutkitaan palvelumallin rakentamista yhteiskehittämällä. Kehittämisen kautta syntynyt palvelumalli ei kuulu tutkimukseen. Esittelin tiimille myös palautekyselyn tulokset. Halusin tuoda esille erityisesti tiimin kokemuksen yhteiskehittämisestä ja sen merkityksestä. Esittelin myös kehittämistyön aikana kontaktoidut yritykset ja toteutetut kartoitukset sekä toin esille kartoituksen käynnistymisen esteitä yritysten kannalta. Esittelin myös tiimimme näkemyksen osaamiskartoituksen linkittämisestä kumppanuustoimintaan.

Henkilö 7 esitteli asiakaspalautteista saatuja tuloksia ja asiakastilanteista kerättyjä kommentteja palvelusta. Henkilö 6 toi esille osaamiskartoittamisen tuomia etuja osaamispalvelun ja opetustyön kannalta. Henkilö 5 esitteli C&Q-osaamiskartoitusjärjestelmän ominaisuuksia ja hyötyjä yrityksen ja OSAOn kannalta. Lopuksi esittelin Oppilaitos X:n ja Y:n kokemuksia osaamiskartoitusten toteuttamisesta. Toimme esille, että näkemyksemme mukaan työelämän osaamistarpeiden kartoitusta olisi OSAOssa hyödyllistä toteuttaa systemaattisesti, sovitulla toimintamallilla, valmiilla osaamiskartoitusjärjestelmällä ja esitettyllä työnjaolla.

#### Esitys OSAOlle toimintamallin käyttöönotosta

Toimintamallin esittelyn jälkeen, vararehtorin pyynnöstä, laadimme OSAOlle Laatusampo 7-hankeen projektipäällikön kanssa tarkemman esityksen osaamiskartoitusmallin ja -ohjelman käyttöönotosta sekä toimintamallin edelleen testauksesta Laatusampo 7-hankeessa kevään 2021 aikana. Toimme esityksessämme esille toimintamallin hyödyt yritysten näkökulmasta sekä osaamiskartoittamisen hyödyt OSAOn näkökulmasta, joita esittelen myös tämän opinnäytetyön johtopäätöksissä.



Esitimme C&Q-osaamiskartoitusjärjestelmän käytön jatkamista käyttökokemusten lisäämiseksi sekä projektissa tuotetun palvelumallin testaamiseksi useammassa yrityksessä kevään 2021 aikana projektitiimin toimesta. Esitämme, että pilotoinnin jälkeen toimintamalli ja järjestelmä otettaisiin laajemmin käyttöön OSAOssa. Esitimme, että henkilöstö tulisi käyttöönoton yhteydessä perehdyttää kehitettyyn palvelumalliin ja palveluasenteeseen sekä tutustuttaa käytettävään ohjelmaan. Yksiköihin tarvittaisiin palvelumallin mukaisesti kartoitusvastaavia, osaamiskartoittajia, jotka osaavat käyttää järjestelmää, tuntevat prosessin ja voivat toteuttaa kartoituksia yksin tai yhdessä opetushenkilöstön kanssa.

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa keväällä 2021 on tiimin jäsenillä ollut mahdollisuus Laatusampo 7-hankkeen turvin testata toimintamallia uusissa yrityksissä. Kun kokemuksia on saatu kerättyä enemmän C&Q-osaamiskartoitusjärjestelmästä ja testattua palvelumallia, voitaisiin OSAOssa tehdä päätöksiä palvelumallin käyttöönotosta.

#### 6.4 Teemahaastattelun toteutus

Toteutin teemahaastattelun tiimin jäsenille kehittämistehtävän päätyttyä. Teemahaastattelun avulla halusin saada palautekyselyä syvempää tietoa osallistujien kokemuksista tiimin toiminnasta ja sen ohjauksesta. Lisäksi halusin selvittää haastateltujen näkemyksiä tiimin toiminnan merkityksestä organisaatiolle sekä yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun mahdollisuuksista OSAOssa. Selvitin, miten tiimiläiset kokivat tiimin toiminnan eri osa-alueiden sekä tiimin ohjauksen todentuneen yhteiskehittämisessä. Haastattelu käsitti kymmenen teemaa ja siihen liittyviä alateemoja. Teemat nousivat tämän tutkimuksen teoriataustasta. Haastattelurunko teemoineen ja alateemoineen on kokonaisuudessaan nähtävillä liitteessä 7. Tiimin toimintaan vaikuttaa jäsenten sitoutuminen ja orientaatio työskentelyyn (Katzenbach & Smith 1993; Eklund ym. 2019; Hiila ym. 2019; Salas ym. 2005). Toimivalla vuorovaikutuksella on keskeinen merkitys tiimin yhteisen ymmärryksen synnyttämisessä, oppimisessa ja päätöksenteossa (Senge 1990, 1994; Nonaka ja Takeuchi 1995; Sydänmaanlakka 2012; Isaacs 2000; Eklund ym. 2019; Salas ym. 2005; Hiila ym. 2019, Klonek ym. 2021). Tiimin hyvin toimiva vuorovaikutus parantaa luottamusta ja edistävät psykologisen turvallisuuden syntymistä. Tiimin jäsenten kokemalla psykologisella turvallisuuden tunne tehostaa tiimin oppimista ja kykyä ottaa riskejä (Lehtisaari & Ruokonen 2019; Duhiiq 2016; O'Neill & Salas 2018). Tiimin tehokkuutta kuvaa, miten tiimissä opitaan, jaetaan ja tuotetaan tietoa, ratkaistaan ongelmia tai hyödynnetään tiimin jäsenten erilaista osaamista (Senge 1990; 1994; Nonaka ja Takeuchi 1995; Sydänmaanlakka 2012; Eklund ym. 2019; 2005; Hiila ym. 2019, Klonek ym. 2021).

Halusin haastateltavien lisäksi kuvailevan, miten he kokivat oman toimintansa tiimissä ja miten tiimitoiminta oli edistänyt heidän työskentelyään, oppimistaan tai työhyvinvointiaan. Tiimin toimintaa vaikuttaa yksittäisen jäsenen sitoutuminen ja aktiivisuus tiimissä. Yksilön oppiminen vaikuttaa tiimin oppimiseen, tiedon jakaminen koko tiimin yhteisen tiedon syntymiseen, yksilön vuorovaikutus koko tiimin vuorovaikutukseen (Senge 1994; Nonaka ja Takeuchi 1995; Sydänmaanlakka 2012). Tiimityöskentely voi myös lisätä yksilön työhyvinvointia (Eklund 2019, 32).

Omaan toimintaani liittyvät teemahaastattelun alateemat nousivat fasilitoinnin tavoitteista. Fasilitaattorilla on oltava kyky ohjata prosessia, ryhmädynamiikkaa, sisältökysymyksiä ja auttaa ongelmanratkaisussa. Fasilitoinnin tulee myös auttaa ryhmää ongelmien tunnistamisessa, ratkaisemisessa ja päätöksenteossa. (Wardalen 2013.) Fasilitoijan pitää myös vahvistaa ryhmän vuorovaikutusta (Schwarz 2016, 4).

Haastattelun pääteemat olivat seuraavat:

1. Tiimin keskinäinen vuorovaikutus ja "tiimihenki"
2. Tiimin oppiminen ja ongelmanratkaisukyky
3. Tiimin kehittyminen
4. Oma toimintasi tiimissä
5. Tiimin merkitys omaan työskentelyysi
6. Tiimin toiminnan ohjaaminen
7. Tiimin työskentelyn merkitys OSAOn kannalta
8. Yhteiskehittämisen mahdollisuudet OSAOssa
9. Palvelumuotoilun mahdollisuudet OSAOssa

Haastattelut toteutin Teams-yhteydellä ja tallensin ne. Kerroin haastattelun aluksi tallennuksen tarkoituksesta ja niiden käytöstä tutkimusaineistona vain tutkijan käytössä. Haastatteluun osallistui seitsemän tiimin jäsentä, jokainen vuorollaan. Tiimin kahdeksas jäsen oli kehittämisessä mukana ainoastaan elokuuhun 2020 asti, joten hän ei osallistunut haastatteluun. Kerroin alussa haastattelun aiheen: Tiimitoiminta, toimintamallin rakentaminen yhteiskehittämällä ja toiminnan vaikutus OSAOssa. Kertasin käyttämämme menetelmät ja tiimin toimintaan vaikuttavat asiat ja tavoitteet tiimin sisäisälle toiminnalle haastattelun alussa.

Pyysin haastateltavia kuvailemaan tai arvioimaan annettuja teemoja vapaasti omin sanoin. Kysyin alateemoja, mikäli halusin haastateltavan syventävän tai laajentavan vastaustaan. Teemat käsiteltiin samassa järjestyksessä. Jokainen haastattelu kesti noin 45 minuuttia.

Haastattelun jälkeen litteroin haastattelut, jonka jälkeen analysoin ne Ad hoc -menetelmällä etsien haastatteluvastauksista toistuvuutta eri teemojen alla, vertailemalla vastauksia ja etsimällä poikkeavuuksia.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytteen tavoitteena oli tutkia yhteiskehittämistä asiakashankintaan liittyvän toimintamallin rakentamisessa ammatillisessa oppilaitoksessa. Yhteiskehittämällä tuotettiin Koulutuskuntayhtymä OSAOille esitys palvelumallista työelämän osaamistarpeiden selvittämiseen. Lähestymistapana yhteiskehittämiseen oli palvelumuotoilu, josta määräytyi prosessin vaiheet ja menetelmiä. Yhteiskehittäminen toteutettiin tiimissä, jonka jäsenet edustivat palvelussa toimivaa henkilöstöä, myös asiakas osallistettiin kehittämiseen. Yhteiskehittämistä pyrittiin edistämään fasilitoimalla tiimin toimintaa ja oppimista. Tutkimuksen tekijä toimi prosessin ohjaaja ja työpajatyöskentelyn fasilitoijana.

Teoreettisen viitekehyksen tutkimukselle ja toiminnan keskeiset periaatteet antoivat oppivan organisaation -ideaali; tiimin oppimisen kehä (Senge 1994); tiedon tuottamisen spiraalimalli eli SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995); yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilun prosessi ja toimintatavat sekä tiimitoimintaan ja fasilitointiin liittyvät tutkimukset ja kirjallisuus aiheista. Kysymyksessä oli laadullinen tutkimus, joka toteutui ja jonka aineisto kerättiin todellisessa työskentelyprosessissa. Palvelumallin kehittäminen kesti noin kymmenen kuukautta, jonka aikana havainnoitiin yhteiskehittämisen toteutumisesta työpajatyöskentelyssä sekä palvelumuotoiluprosessissa. Yhteiskehittämisen päätyttyä kehittämistiimille toteutettiin teemahaastattelu, jossa osallistujat arvoivat tiimin toimintaa, omaa toimintaansa tiimissä sekä toiminnan vaikutuksia organisaatiossa. Lisäksi kehittämisprosessiin liittyi erilaisia arviointi- ja palautevaiheita. Taustaa kehittämiselle loivat myös tutkimukset ja kirjallisuus fasilitoinnista ja tiimityöstä.

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Luvussa esitellään teemahaastattelun tulokset sekä tiimille sen viimeisessä työpajassa toteutetun palautekyselyn tulokset. Palautekysely liittyi prosessin ohjaukseen ja toteutettiin, jotta tiimillä olisi kehittämistehtävän loppuvaiheessa mahdollisuus yhdessä arvioida toimintaansa, tavoitteen saavuttamista ja käytettyjen kehittämis- ja työmenetelmien toimivuutta prosessissa. Palautekyselyn keskeiset tulokset on nostettu esille myös toimintamallin esittelytilaisuudessa OSAOssa. Palautekyselyn lisäksi tutkimuksessa toteutettu teemahaastattelu avasi palautekyselyn numeerisia tuloksia sekä syvensi ja laajensi annettuja vastauksia. Tässä luvussa arvioidaan yhteiskehittämisen toteutumista, palvelumuotoiluprosessin toteutumista ja menetelmän hyödyntämistä sekä yhteiskehittämisen ohjausta. Arviointiosuudessa tehdään tutkimuksen johtopäätöksiä: Kehittämisen tuloksia peilataan tutkimuksen teoriataustaan ja tausta-aineiston käytettyihin tutkimuksiin ja lähteisiin. Lopuksi esitellään yhteenvetona johtopäätökset tutkimuksen tuloksista.

### 7.1 Palautekyselyn tulokset

Palautekyselyssä pyydettiin tiimiläisiä arvioimaan asteikolla 1-5 tavoitteiden saavuttamista, yhteiskehittämisen, palvelumuotoilun menetelmien ja tiimioppimisen merkitystä palvelumallin rakentamisessa, tiimin toimintaa ja tiimin toiminnan ohjausta ja suunnittelua. Kysymyskohtia oli yhteensä 21, joista kolme oli avoimia kysymyksiä. Kyselytulos oli kiitettävä: Tiimiläiset antoivat projektin kokonaisarvosaksi 4,57. Vastausprosentti oli 100, seitsemän vastaajaa.

Palautekyselyn perusteella tiimiläiset arvioivat yhteiskehittämisen kokonaisuudessaan onnistuneen erittäin hyvin: he antoivat projektillämme kokonaisarvosanaksi 4,57 / 5. Tavoitteessa ja tehtävässä

oli tiimiläisten näkemyksen mukaan onnistuttu hyvin. Yhteiskehittämisen periaatteiden nähtiin toteutuneen hyvin ja asiakkaan osallistamisella ja käytännön tekemisellä nähtiin olevan tavoitteen saavuttamisen kannalta huomattava merkitys. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että yhteiskehittämisen työmenetelmillä olisi mahdollista saavuttaa OSAOssa parempia tuloksia. Tiimiläiset kokivat, että kokemusten ja tiedon jakaminen sekä reflektointi edistivät tiimin oppimista ja että tiimiläisten erilaista osaamista pystyttiin hyödyntämään. Tiimiläiset kokivat tiimissä olleen vahvan keskinäisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen toimineen erittäin hyvin. He kokivat tiimin olleen myös sitoutunut tavoitteen saavuttamiseen. Yksi tiimiläisistä koki, että kaikki eivät olleet yhtä sitoutuneita. Arvioinnit sijoituivat edellä mainituilla osa-alueilla välille 4-5. Asiakkaan palvelupolun sekä siihen liittyvien toimintojen suunnittelun ja kuvauksen palvelun rakentamisen apuna arviottiin onnistuneen heikoimmin, mutta siinäkin hyvin (ka.3,71). Kysymyskohdat ja niiden keskiarvot ovat nähtävissä alla:

1. Tiimin toiminnan tavoitteena oli luoda toimintamalli/työkalu yritysten henkilöstön koulutusarpeen selvittämiseen. Tavoitteen saavuttaminen, arvio  
Tulos: ka. 4
2. Tiimin tehtävänä oli selvittää opetus ja muun henkilöstön roolia ja tehtäviä työelämän osaamistarpeen selvittämisessä. Tehtävässä onnistuminen, arvio  
Tulos: ka. 4,14
3. Asiakkaan osallistamisen merkitys tavoitteiden saavuttamisen kannalta (1 - ei merkitystä, 5 - huomattava merkitys)  
Tulos: ka. 4,57
4. Käytännön tekemisen ja kokeilujen merkitys tavoitteen saavuttamisen kannalta (1 - ei merkitystä, 5 - huomattava merkitys)  
Tulos: ka. 4,86
5. Kokemusten ja tiedon jakaminen ja reflektointi tiimin oppimista edistävänä tekijänä (1 -huonosti, 5 – erittäin hyvin)  
Tulos: ka. 4,71
6. Yhteiskehittämisen periaatteiden toteutuminen (1 -huonosti, 5 – erittäin hyvin)  
Tulos: ka. 4,43
7. Asiakkaan palvelupolun ja siihen liittyvien toimintojen suunnittelu ja kuvaus palvelun rakentamisen apuna (1 -huonosti, 5 – erittäin hyvin)  
Tulos: ka. 3,71
8. Kysymys: Olisiko mielestäsi yhteiskehittämisen työmenetelmillä OSAOssa mahdollista saavuttaa parempi tuloksia toimintojen kehittämisessä.  
Tulos: kyllä, 100 %
9. Tiimin sitoutuminen tavoitteen saavuttamiseen (1 - heikosti sitoutunut, 5 - erittäin sitoutunut)  
Tulos: ka. 4,71
10. Kysymys: Oliko tiimiläisten sitoutumisessa tiimin tavoitteeseen mielestäsi eroja?  
Tulos: 1 kyllä, 6 ei
11. Tiimin keskinäinen luottamus (1 - heikko luottamus, 5 - täysi luottamus)  
Tulos: ka. 4,86

12. Tiimin vuorovaikutuksen toimivuus (1 – huonosti, 5 – erittäin hyvin)

Tulos: ka. 5

13. Onnistuminen tiimin jäsenten erilaisen osaamisen hyödyntämisessä (1 – huonosti, 5 – erittäin hyvin)

Tulos: ka. 4,71

Palautteessa pyydettiin vastaamaan sanallisesti seuraaviin kysymyksiin: Missä onnistuimme, Mitä olisimme voineet tehdä paremmin ja Mikä oli tärkein oppi tästä projektista. Tiimiläiset kokivat onnistuneensa muun muassa toimintamallin luomisessa, palvelun kehittämisessä ja osaamiskartoitusohjelman testauksessa, kokeilujen tekemisessä ja tiimin hyvässä yhteishengessä. Kolme tiimiläistä olisi toivonut, että osaamiskartoituksia olisi saatu tehtyä useammassa yrityksessä. Yksi mainitsi, että yrityksiä olisi voitu kontaktoida aktiivisemmin. Erään vastaajan mielestä sitoutuneisuus olisi voinut olla parempaa ja kaksi olisi toivonut voivansa käyttää enemmän aikaa kehittämistehtävään. Yksi vastaaja mainitsi, että Teamsin tehtävälista olisi voitu ottaa aiemmin käyttöön. Tärkeimpänä oppina mainittiin palvelumuotoilun käsitteet ja menetelmät, yhdessä tekeminen, toisilta oppiminen ja osaamiskartoittamistyökalun mahdollisuudet. Yksi mainitsi yhteiskehittämisen hienona kokemuksena. Kaksi tiimiläistä korosti tärkeänä oppina työelämäyhteyksiä ja asiakkuuksien hallintaa opettajienkin tehtävänä:

*Asiakkaiden osaamistarpeiden selvittäminen on osa asiakkuuksien hallintaa sekä asiakaslähtöistä toimintaa ja palvelua asiakkaille. Palvelumuotoilun ja palvelupolun ymmärtäminen osaksi opettajien työtehtäviä on tärkeässä roolissa tänä päivänä, vaikka päärooli opettajan työssä olisikin substanssi-asioiden opettaminen Teemme päivittäin asiakaspalvelutyötä.*

Tiimin toiminnan suunnitteluun ja ohjaamiseen tiimiläiset olivat myös tyytyväisiä. Kysymyskohdat ja vastausten keskiarvot ovat nähtävissä alla:

18. Tyytyväisyys tiimin toiminnan suunnitteluun (1 – tyytymätön, 5 - erittäin tyytyväinen)

Tulos: ka. 4,71

19. Tyytyväisyys tiimin toiminnan ohjaamiseen (1 – tyytymätön, 5 - erittäin tyytyväinen)

Tulos: ka. 4,86

Palautteessa kysyttiin myös, mikä tiimin ja projektin ohjauksessa oli hyvää ja mitä olisi voinut tehdä toisin. Hyvänä pidettiin riittävän useita yhteistapaamisia, innostavaa, motivoivaa ja ohjausta ja menetelmiä sekä asioiden ja tavoitteiden selkeyttä, ei liian isojen tavoitteiden asettamista, tehtävien läpikäymistä, suunnitelmia ja aikatauluja päivämäärineen, työpajojen selkeää agenda, päämäärää ja tavoitetta, lankojen käsissä pitämistä ja sopivan leppoista ohjausta: *Vetäjä ohjasi sopivalla tavalla, ei aiheuttanut turhaa painetta, vaan hän luotti tekijöihin.* Tiimin ohjauksessa yksi tiimiläinen toivoi, että palvelumuotoilun käsitteitä olisi selkeytetty vieläkin enemmän. Hän myös koki, että projektin punainen lanka oli alussa hakusessa, mutta sen jälkeen *ajatus oli kristallin kirkas.* Osaamiskartoitusohjelmaan liittyvät koulutuspäivät koettiin myös rankoiksi. Yksi vastaaja olisi toivonut muidenkin osaamiskartoitustyökalujen testaamista. Yksi vastaaja koki aikataulujen olleen haasteellisia muiden työtehtävien näkökulmasta, mutta arveli, että ohjauksella siihen ei voi vaikuttaa. Kaksi vastaaja koki, ettei mitään olisi tarvinnut tehdä toisin.

## 7.2 Teemahaastattelun tulokset

Seuraavassa on kuvattu haastattelun tulokset teemoittain. Teemahaastattelun ja palautekyselyn tulosten voi nähdä korreloivan keskenään.

### 1. Tiimin toiminta

Kokonaisuudessaan haastateltavat olivat tyytyväisiä tiimin toimintaan, tavoitteiden saavuttamiseen ja käytettyihin kehittämis- ja työmenetelmiin. Tiimin toimintaa kuvattiin aktiiviseksi ja avoimeksi: *Tiimin toiminta oli aktiivista, säännöllistä ja kohtuullisen tehokasta. Mehän päästiin aika pitkälle siinä, mitä lähdettiin hakemaan ja työkalu oli hyvä lisä. (H6)*

Kuvaillessaan toimintaa haastateltavat nostivat esille tiimin keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimivuuden. Positiivisena asiana nähtiin, että jäsenet edustivat eri aloja ja tehtäviä organisaatiossa. Haastateltavat kokivat ryhmän olleen tasavertainen. Yhden tiimin jäsenen nimi mainittiin useasti haastattelussa keskeisenä ja muita aktiivisempänä toimijana. Haastateltavat kokivat tiimin olleen sitoutunut toimintaan: *Voi sanoa, että kaikki kiltisti teki sen mitä haluttiin ja sovittiin, niin kyllähän siinä täytyy olla usko ja luottamus siihen, että se toimii, että ei ole epäilystä, että joku karkaa tilanteesta. (H1)*

Tiimiläisten sitoutumisen asteessa nähtiin olleen myös eroja, josta kaksi tiimiläistä mainitsi haastattelussa. Palautekyselyn yksi vastaajista oli ollut sitä mieltä. Sitoutumiseen arveltiin vaikuttavan erityisesti muut kehittämistoiminnan aikana hoidettavat työtehtävät. Kaksi haastateltavista mainitsi, ettei ohjauksella voida vaikuttaa sitoutumiseen. Tiimin viidestä opettajasta neljä nosti haastattelun aikana esille opetustyön ulkopuolisten tehtävien ja opetustyön yhteensovittamisen haasteen: *Oltiin sitoutuneita minun mielestä tässä tiimissä siihen tehtävään, mutta ne muut asiat siinä ympärillä sitten vähän vaikutti. (H3)*

Neljä tiimin jäsentä toivoi, että kehittämistoiminnan aikana olisi saatu toteutettua yrityksissä useampia osaamiskartoituksia. Toisaalta haastateltavat totesivat myös yritysten tilanteen vaikuttaneen kartoitusten toteuttamisaikatauluihin. Yksi opettajista arveli, että toiminta olisi ollut tehokkaampaa ja tuloksellisempaa, jos opettajat voisivat sitoutua kehittämiseen sataprosenttisesti, toisen mukaan kehittämisjakso olisi voinut olla intensiivisempi. Toisaalta yksi opettajista arveli, että aikaa löytyy, jos opettajalla on itsellään halua sitä järjestää.

Yksi jäsenistä kuvaili käytettäviin työmenetelmiin sitoutumisen olleen hyvään, mutta alussa harkitsevaa: *Semmoisella pienellä alustuksella tiimi lähti kuitenkin hyvin rohkeasti kokeilemaan tällaisia uusia juttuja. (H7)*

### 2. Tiimin keskinäinen vuorovaikutus ja ”tiimihenki”

Haastateltavat kokivat tiimin vuorovaikutuksen toimineen hyvin. Yksi jäsen olisi toivonut aktiivisempaa vuorovaikutusta myös työpajojen ulkopuolella koko tiimin, ei vain työparien, kesken: Viestinnässä olisi voitu aktiivisemmin hyödyntää yhteistä viestintäkanavaa projektien etenemisen seurannassa. Toinen haastateltava taas kertoi, että työpajojen ulkopuolellakin pidettiin yhteyttä ja kyseltiin asioita toisilta tiimiläisiltä.

Jäsenten erilaisen temperamentin tai käsiteltävä aihealueen nähtiin vaikuttaneen työpajoissa keskusteluaktiivisuuteen, mutta työpajojen dialogin kokivat kaikki olleen muut huomioivaa ja tasavertaista: *Minusta se oli toimivaa ja jokainen sai äänensä kuuluville, että ei ollut niin, että joku olisi kiilannut vaikka ja ottanut itselleen aikaa enemmän kuin sitten joku toinen, että kyllä minusta siinä kuunneltiin ihan kaikkia osapuolia ja huomioitiin.” (H2)*

Kaikki haastateltavat kuvailivat tiimihenkeä hyväksi. Vastauksista voi päätellä myös psykologisen turvallisuuden toteutuneen: *Se oli tuttu ja turvallinen ja siellä oli hyvä olla. Ja se sitä kautta tietenkään vaikuttaa, että ei ollut oikeastaan alusta alkaen mitään haastetta siinä etteikö siellä uskaltaisi ja tunnus olla omana itsenään ja etteikö toisista.. että tuli niin kun semmoinen hyvä fiilis alusta alkaen, että oli helppo tulla. (H1)*

Haastateltavat eivät kokeneet tiimissä olleen ristiriitoja, mihin vaikutti tavoitteen selkeys. Kolme haastateltavaa mainitsi, että tiimi olisi kuitenkin selvinnyt ristiriidoista tarvittaessa. Haastateltavien mukaan tiimissä vallitsi keskinäinen luottamus. *Luottamus oli hyvä, koska jos jotakin luvattiin, niin aika pitkälle tehtiin, varsinkin tässä loppuvaiheessa. (H6)* Kuitenkin yhden tiimiläisen mukaan jäsenten tekemättömät tehtävät aiheuttivat epäluottamusta. Tiimin koettiin olleen tasavertainen: *Siinä ei tullut semmoista niin kun mitään alakohtaosuuksia tai eriarvoisuuksia, vaan me tehtiin yhdessä tuota, hitsattiin niin kuin yhdessä tätä, näitä asioita yhteen. (H2)*

Tiimin yhteistyön koettiin toimineen ja tiimin kokoonpanon olleen sopivan erilainen: *Oli niin kun erilaisia osajia siinä ryhmässä. Minusta siinä porukassa oli hirveän helppoa, alusta lähtien, lähteä tekemään yhteistyötä. (H2)*

*Se täytyy tiimin kasaajan kunniaksi maininta (—) niin sieltä löytyy sitä työläistä ja keksijää ja toteuttajaa ja myös tämmöistä mukana kulkijaa niin kun minä, niin tuota kyllä se oli aika hyvin hyvä combo.” (H6)*

### 3. Tiimin oppiminen ja ongelmanratkaisukyky.

Tiimin ongelmanratkaisukykyä haastateltavat kuvailivat hyväksi, yksi jäsen kuvaili sitä keskinkertaiseksi. Tiimi ratkaisi yhdessä toimintamallin rakentamisessa esiin tulleita ongelmia, mutta kuvailivat tarvinneensa ongelmanratkaisua erityisesti osaamiskartoitusjärjestelmän käytössä: Kun joku jäsenistä ratkaisi ongelman tai oppi uutta järjestelmän käytöstä tietoa jaettiin myös toisille. Yksi jäsenistä teki myös yhteisiä ohjeita järjestelmän käyttöön. Haastateltavat kokivat, että jäsenet auttoivat tarvittaessa toisiaan: *Niin tottahan se on tiimin vahvuuksia, että nousee niitä ihmisiä, jotka pystyy sitten auttaa toisia. Tietyllä tavalla hyvä asia, että päästään sitten..., ei tule semmoista luovuttamista, että minäpä luovutan tästä nyt, että saa apua toisilta. (H1)*

Haastateltavat kokivat, että tiedon ja kokemusten jakaminen työpajoissa edisti heidän oppimistaan. Toiminnassa hyödynnettiin tiimin jäsenten erilaista osaamista yhteisesti ja työpareittain. Yksi haastateltava koki tiimin jäsenistössä olleen enemmän ”toiminnan kavereita”, kun tiimi olisi tarvinnut myös ”laajoja ideoita ja ratkaisuaajatuksia”, myös työnjakoa olisi hänen mielestään voitu tehdä enemmän, sillä kaikki tiimin kaikki jäsenet opettelivat käyttämään C&Q-järjestelmää ja toteuttivat yrityksissä osaamiskartoituksia. Tehtäviä jaettiin enemmän vasta toiminnan loppuvaiheessa. Haastateltavat nostivat esille haastattelussa esille toistensa osaamisia: *[Henkilö 7:llä] oli aina joku ratkaisu asioihin.*

*Hän yleensä aina oli se ihminen, jos nimeään jonkun tähän, niin oli semmoinen, joka oli niin kun kartalla koko ajan tuossa projektissa. Että se kokonaisuus hänellä oli kyllä ennen kaikkea. (H2)*

Tiimiläiset kokivat palvelumuotoilun käytön hyödyllisenä sekä kehittämistyötä edistävänä sekä kertoivat oppineensa osaamiskartoitusjärjestelmän käytön lisäksi palvelumuotoilun periaatteita ja menetelmiä: *Kyllä mä nyt opin ainakin käyttämään tätä järjestelmää ja opin sitten tämän service blueprin-  
tin, pikkusen palvelumuotoilua, vaikka se on edelleen minulle vähän semmoinen, että mä en siitä saa kiinni, niin niin paljon kuin mä haluaisin. (H6)*

*Palvelumuotoilu tuli tutummaksi. (—) Kyllä mä näin sen hyvinkin positiivisena asiana sen palvelumuotoilun työkalujen käyttämisen siinä. (H1)*

Kaksi jäsentä koki palvelumuotoiluprosessiin jääneen keskeneräiseksi siltä osin, että valmista palvelumallia ei ehditty testaamaan. Yksi tiimin jäsen kuvaili palvelumuotoilun olevan laaja asia, jota projektissa hyödynnettiin osittain. Osaamiskartoitusjärjestelmän opettelu vei haastateltujen mukaan paljon aikaa kehittämiseltä, yhden haastatellun mukaan myös asiakkaiden sitouttamiselta ja osallistamiselta. Tiimille palvelumuotoilumenetelmä tuli kuitenkin tutummaksi: *Jos mä nyt ajattelen ryhmään, niin niin mä luulen että, heiltä on semmoinen outous sen menetelmän suhteen karistettu nyt, että seuraavan kerran, kun ne rupeaa käyttämään jotakin tommoisia menetelmiä, niin varmasti rohkeasti menevät. (H7)*

Koronarajoitukset haittasivat asiakkaan kanssa tapahtuvaa yhteiskehittämistä ja tiimin työpajat toteutettiin suurimmaksi osaksi etänä, mikä saattoi vaikuttaa tiimin ideointikykyyn: *Mä luulen, että tuossa meidän tiimissä on semmoisia tekijäihmisiä, niin se konkreettinen tekeminen fyysisesti samassa tilassa, niin se on semmoista, se antaa aivoille askareta, kun pääset käsin tekemään sitä ja se ajatus rullaa sitten paremmin, että mitä ja miten ja näin, että se ei ole sitä kirjoitustyötä pelkää-  
tään. (H7)*

#### 4. Tiimin kehittyminen

Haasteltavat kuvailivat tiimin kasvaneen toimintansa aikana sekä kehittyneensä erityisesti osaamiskartoitusjärjestelmän käyttöönoton myötä. Järjestelmän opettelu vaati tiiviimpää vuorovaikutusta ja tiedon jakamista sekä rohkeutta lähteä toteuttamaan kartoituksia yrityksiin uudella järjestelmällä: *Lähdettiin kokeilemaan heti rohkeasti, niin se oli yksi semmoinen rohkeuden osoitus ja sankarteko. (H6)*

*Siinä sitten koitettiin vakuutella pöydän toiselle puolelle, että tässä ollaan ihan ammattilaisia. Että kaikki on niin kuin hallussa, että ei nyt sinne toiselle puolelle pöytää kuitenkaan näytetä, että tässä ei oikein itsekkään tiedetä, mitä tehdään. (—) Toinen tiesi jotakin ja toinen tiesi jotakin muuta, että koitettiin toisia tukia siinä sitten kyselyn aikana.” (H5)*

*Niin kuin kaiken kaikkiaan, kyllä se tiimi kasvo koko ajan. (—) Kaikki lähti viemään asiaa eteenpäin niin pitkälle, kun pysty ja otettiin uusia asiakkaita. (H1)*

Kartoitusohjelman koulutuspäiviä tiimiläiset kuvailivat raskaiksi ja turhauttaviksi, mikä saattoi hetkeksi viedä voimia kehittämiseltä: *Se oli semmoinen raskas vaihe, kun oli niitä pitkiä koulutuksia. Siinä mä luulen, että tuli semmoinen no suvanto tai turhautuminen. (H7)*



Haastateltavat kuvailivat tiimiin tarvinneen ohjausta muun muassa aikatauluttamisessa ja tehtävistä huolehtimisessa, mutta näkivät tiimissä olleen myös itseohjautuvuutta: *Se tapahtui siinä, että kun päästiin kokeilemaan, joo se oli se kehittyminen elikkä siinä tapahtui sitä itseohjautuvuutta. (H7)*

*Kaikilla oli tekemistä ja tehtäviä. Sinun ei tarvinnut ihan hirveästi pomottaakkaan meitä. Että kohdullisen itse toimiva ryhmä oli. (H6)*

*Jos oli jotakin hankaluuksia, tuli ongelmia, niin kyllä niistä pyrittiin, sitten selviää itsenäisesti. Etsittiin tietoa ja hyödynnettiin sitten sitä. (H5)*

#### 5. Haastateltavan oma toiminta tiimissä

Kaikki tiimiläiset kuvailivat oman vuorovaikutuksensa muiden kanssa toimineen. Haastateltavat kertoivat olleensa sitoutuneita toimintaa, mutta sitoutumisasteessa oli eroja. Haastateltavista kaksi kertoi, että sitoutumista haittasi samanaikainen opetustyö: *Nimittäin kehittäminen vaatii ajattelua, niin se on sitten vähän niin kun äkkijarrutus, että no nyt mulla on tuossa tunnit jossakin muussa hommassa. (H3)*

Sitoutumisen taso saattoi jäsenillä vaihdella kehittämisen edetessä tai tehtävien mukaisesti: *Ehkä sitoutuneisuutta tuli enemmän sitten, kun päästiin tuonne omille vahvuuksille eli tonne ohjelman käyttöön, niin varmaan siinä vaiheessa osallistuin varmaan aktiivisemmin työskentelyyn. (H5)* Toinen jäsen taas kertoi, että kiinnostus toimintamallin kehittämiseen heikkeni prosessin loppuvaiheessa, kun asiat etenivät odotettua hitaammin kohdeyrityksessä. Yksi haastateltavista kertoi jo projektin alussa päättäneensä, että oma rooli tulisi olemaan vähäisempi. Hän ei kuitenkaan ollut maininnut siitä muille, vaikka arveli niin tehneensä. Yksi haastateltavista koki kehittämisessä olleensa palvele-massa OSAOn asiakkaita. Yksi jäsen kertoi mieluummin työskentelevänsä itsenäisemmin, mutta kertoi kuitenkin toimintamallin rakentamisen olevan tehokkaampaa tiimissä.

Haastateltava saattoi myös nähdä itse toimintansa eri tavoin kuin muut. Haastateltava, jonka muut kuvailivat olleen tiimissä aktiivinen ja keskeinen henkilö kehittämisessä, näki itse oman roolinsa vähäisempänä: *Olin mukana kulkija, se työrukkanen. Ettei mitään semmoisia hirveitä sankaritekoja tee, mutta tekee sen mitä pitääkin. (—) Sain apua, kun pyysin ja sitten kun minulta pyydettiin niin totta kai autoin, sitten kaikki voitti.” (H6)*

#### 6. Tiimin merkitys haastateltavan oman työskentelyn kannalta

Kolme jäsentä kuvaili tiimitoiminnan edistäneen omaa työhyvinvointiaan johtuen tiimin positiivisesta ilmapiiristä. Yksi tiimiläinen mainitsi tiimityön tuoneen myös kaivattua vaihtelua korona-ajan etätyöskentelyyn. Yksi jäsen koki oman arkityöyhteisön ulkopuolella olevien henkilöiden kanssa työskentelyn antaneen uutta perspektiiviä asioihin.

Yksi tiimin työpareista oli työskennellyt tiimin toiminnan alkaessa samassa osaamispalvelussa, mutta tutustuivat vasta tiimin toiminnan myötä. Molemmat kuvailivat työparityöskentelyään onnistuneeksi ja tehokkaaksi. Kolme muutakin tiimin jäsentä kertoi hyödyntäneensä tiimityön kautta syntyneitä suhteita myös muissa työtehtävissä.

Tiimin merkitys nähtiin myös oppimisessa ja kehittämisessä: *Tiimi auttoi minut yhden työkalun haluttuun ottoon. Kyllä siinä sai itteä nyt kehittää. (H6)*. Osa haastatelluista mainitsi oppineensa palvelumuotoilusta ja yksi jäsen mainitsi oppineensa tiimityöskentelyä. Yksi haastatelluista koki ohjauksessa käytetyn materiaalin auttaneen oppimisessa: *Miksei siellä oppinutkin, kyllähän se materiaali, mitä sulla oli siellä, niin kyllä se oli oikein semmoista laadukasta ja niin kun ammattimaista kaikki se, mitä sulla oli siinä koulutuksessa esillä. (H2)*

## 7. Tiimin toiminnan ohjaaminen

Tiimin ohjaukseen oltiin kokonaisuudessaan tyytyväisiä. Ohjausta haastateltavat kuvailivat sopivaksi, rauhalliseksi, huomioonottavaksi, äidilliseksi sekä tiimin toimintaan luottavaksi: *Se [ohjaus] ei ollut mitenkään semmoista tyrkkivää, että varmaan luotit tämmöiseen tiimin itseohjautuvuuteen. (H7)*

*Me oltiin aika lailla itsetoimivia, niin että siinä vaiheessa, kun saatiin aika selkeät suunnat, mihin mennään, niin ei sun tarvinnut meitä oikeastaan hirveästi opastaa, että me tiedettiin mikä tässä on se lopputavoite, niin kaikki pyrki siihen. (—) Mä olen niin pitkään asiantuntijaorganisaatioissa ollut, että mä olen nähnyt mitä semmoinen tiukka johtaminen tarkoittaa, niin silloin hommat loppuu siihen ja kehittäminen loppuu siihen, että se pitää tulla ihan itsestään, että ei voi niin kun käskää että nyt kehitä, vaan se pitää tulla ihan tarpeeseen, että tähän muuten pitäisi jotain keksiä meidän, että keksittekö. Ja näinhän sinä meitä ohjasit, että et sanonut: nyt keksikää jotakin, vaan annoit niitä aiheita ja siinä porukalla kasattiin näitä. (H6)*

*Kyllä se on näin, että minusta sinä onnistuit siinä tosi hyvin elikkä siinä ei ollut semmoista, että siinä jotakin niin kun määrättäisiin tai näin. Meidän piti itse oivaltaa, että kyllä tämä pittää nyt koittaa tehdä. Minusta se on kauhean hyvä ominaisuus. (H4)*

*Sä olit just se sopivasti niin kun se ohjaaja ja tavallaan sitten menit sinne esiripun taakse, että se porukka lähti sitten toimimaan ja tekemään. (H2)*

Tiimin ohjauksessa nähtiin hyödynnetyn tiimin asiantuntijuutta: *Kyllä siellä [työpajoissa] kysyttiin aina sen alan asiantuntijoilta, että onko minkälaisia mielipiteitä eri asioihin. (H5)*

Ohjauksen nähtiin olleen tavoitteellista, selkeää sekä aikataulutettua. Työpajoja kuvattiin hyvin suunnitelluiksi. Yksi haastatelluista kuvasi toiminnan alkuvaiheessa kaiken olleen vähän ”levällään”, mutta käyttöönotettujen tehtävälistausten ja Teams-muistutusten auttaneen tehtävien ja aikataulun hallinnassa: *Sen verran olen tietenkin projekteissa ollut mukana, niin ei se mitenkään odottamatonta ollut, että kaikki ei ollut ihan vielä suuntaviivat selvänä [toiminnan alkuvaiheessa], koska niin suuri tuntematon meillä oli edessä, mutta kyllä se kyllä se ohjaus auttoi (—) Sinä aina kertosit ne asiat missä ollaan menossa ja aikataulutit, niin että kenellekään ei jäänyt sitä epäselvyyttä, että niin mitä tehdään ja missä ollaan menossa. (H6)*

*Kyllähän sinä tiesit koko ajan, mitä siinä tavoitellaan ja mihin sinä viet tuota projektia. Kyllähän sulla oli kirkaana tiedossa se, että mitä ja miten. Olit niin hyvin valmistautunut siihen jokaiseen perjantaiaamun sessioon, että se olisi levinnyt käsiin, jos sinä et olisi suunnitellut ja vetänyt sitä kokonaisuutta. (H2)*

Check-in -kierrosten käyttöä pidettiin hyvänä ja auttaneen työpajaan orientoitumisessa. Työpajojen ohjausmenetelmien nähtiin lisänneen tiimin vuorovaikutusta: *Kun sä valmistelit tilaisuudet ja olit miettinyt sen rakenteen, niin totta kai sulla on vaikutusta siihen vuorovaikutukseen, että minkälaista, että onko se yksinpuhelua, puhutko sinä, oletko äänessä vai tiimi vai tehdäänkö ryhmä. (—) Sä tuit sitä. Ja sitä kautta varmaan niin kun lisäsit sitä. (H1)*

Tiimin ohjauksen ei nähty vaikuttaneen liikaa työskentelyn lopputulokseen, vaan olleen tiimin yhteisen näkemyksen mukainen: *Sinähän se olit sen suunnitelman tehnyt siihen, mitä me sitten toteutettiin, että niin silleen vähän niin kun salakavalasti, niin omalla tavallasi johdattelit meitä eteen päin. Se ei tullut sillä lailla että, nyt mennään just niin kun Leena tekee, vaan Leena vaan näytti, että näin tänne meidän pitää päästä. Mun mielestä se on ihan fiksu tapa, että ei tule sitten sitä tunnetta, että mä en varmaan, että pidä tunkkis. (H6)*

Yksi haastateltavista olisi toivonut, että palvelumallia rakennettaessa olisi kokeiltu muitakin osaamiskartoitusohjelmia. Valittu työkalu oli tutkimuksen tekijän valitsema ja vaikutti sitä kautta palvelumallin muotoutumiseen. Yksi haastatelluista koki tutkimuksen tekijän suorittaman Tiimimestari-koulutuksen vaikuttaneen tiimin toiminnan ohjaukseen: *Tiimimestariko sä nyt oot, niin sä tunnet sen ajatusmaailman ja sitten sieltä saat sen viitekehysten. Se viitekehys on sulle tuttua ja sä pystyt ohjaamaan sitä. (H1)*

#### 8. Tiimin työskentelyn merkitys OSAOn kannalta

Haastateltavat näkivät, että tiimin työskentelyn tuloksena syntyneestä palvelumallista olisi hyötyä OSAOille. Työskentelyn nähtiin kehittäneen työelämäyhteistyötä sekä palvelutarjontaa ja sen arveltiin tuoneen yrityksistä myös muutaman uuden opiskelijan. Palvelulla nähtiin olevan organisaatiolle myös ansaintamahdollisuus. Toimintamallin käyttöönotto ja toiminnan jatkuminen OSAOssa herätti haastatelluissa myös huolta: *Tämä on niin byrokraattinen systeemi ja kellään ei tahdo olla semmoista lopullista voimaa tehdä se niin kun loppuun. (H4)*

*On sillä varmasti merkitystä, jos tämä homma nyt otetaan niin kun tosissaan tulevaisuudessa, elikkä siihen saadaan riittävät resurssit ja tätä viedään eteenpäin tätä asiaa. (H5)*

*Kyllä vähän nyt uskon, että tämä meidän pilottivaihekin antoi aika monellekin yrityksille niin kun tietoa, että tämmöistä on mahdollisesti tulossa ja he varmasti, tai osa ainakin toivottavasti, innostu siitä. (H5)*

Palvelumallin nähtiin myös mahdollistavan henkilöstön osallistamisen asiakkuustoimintaan ja tiimitoiminnan nähtiin edistäneen toimijoiden välistä yhteistyötä yli ammattialojen. *Siitä tykkäsin, että se oli monialainen tiimi, että [jäsenet] oli eri työtehtävissä. Se oli sille tiimille rikkaus. (H7)*

*Mun mielestä se teki jokaiselle tiimiläisille varmaan lisää semmoista verkostoa, että voi nyt jatkossa niinkö hyödyntää toinen toistamme paremmin, kun me opittiin tuntemaan toisia siellä. Mä oon jo käyttänyt tätä verkostoa. (H7)*

OSOAn työelämäyhteistyön strategisia tavoitteita osasi haastatelluista kolme kuvata, joista kaksi kuitenkin mainitsi, ettei kunnolla muista tavoitteita. Muille strategiset tavoitteet olivat epäselvempiä. Haastattelijan kerrottua tavoitteet, kokivat haastatellut työskentelyn edistäneen niitä:

*Me toteutimme työelämäyhteistyötä kumppanuuteen asti, siellä on ainakin luotu hyviä edellytyksiä semmoisille, kun on tehty sitä osaamiskartoituksia. Ja sitten opettajien osallistuminen [työelämäyhteistyöhön], koska ryhmässä oli opettajiakin. (H7)*

*Kyllähän me nyt tällä saadaan ihan erilaista tuntumaa yrityksiin. (—) Näen hyvinkin vahvana tuohon strategiaan liittyvänä asiana, että tämmöistä kokeiltiin ja tehtäisiin jatkossakin jollakin tavalla. (H1)*

*Mun näkemyksen mukaan näitä työelämän verkostoitumistavoitteita saavutettiin tällä meidän pilotilla. (H5)*

## 9. Yhteiskehittämisen mahdollisuudet OSAOssa

Haastatellut arvioivat, että yhteiskehittäminen olisi OSAOssa toimiva tapa tehdä kehittämistyötä ja toteuttaa hankkeita ja erilaisia projekteja. Yhteiskehittäminen nähtiin tehokkaana työmenetelmänä, jolla olisi OSAOssa mahdollista päästä parempiin tuloksiin. Yhden vastaajan mielestä yhteiskehittämistä voisi hyödyntää myös pedagogisten, erityisesti työelämäyhteistyöhön liittyvien, menetelmien kehittämisessä: *Näen hyvänä [yhteiskehittämisen mahdollisuudet]. Meillä oli nimittäin eilen tämmöinen näytön arviointiin liittyvää keskustelua [yrityksen kanssa], niin siinä tuli esille just tämmöinen yhteistyö, joka auttaa meitä kaikkia osapuolia, vaikka näytön arviointiin liittyen. Siinä tuli esille, että mitä me voitaisiin niin kun tehdä asialle. Sitä jäätiin pohtimaan siihen vähäksi aikaa, niin todettiin sitten semmoinen, että tämmöistä meillä pitäisi tehdä. (H3)*

Yhteiskehittämisen hyötynä nähtiin erityisesti asiakkaan osallistamisen ja yritysyhteistyön kehittäminen: *Asiakkaallekin voi tulla semmoinen fiilis, että hei että meitähän arvostetaan, että otetaan tämmöiseen mukaan. (H6)* Asiakkaan osallistamisen nähtiin myös tuovan asiakkaan todelliset osaamistarpeet paremmin esille.

Yksi haastatelluista nosti tärkeimmäksi hyödyksi henkilöstön osallistamisen, toinen korosti, että kehittämiseen täytyy organisaatiossa valita oikeat henkilöt. Tiimitoiminta nähtiin mahdollisuutena nostaa esille henkilöstön piilossa olevaa osaamista sekä mahdollisuutena uuden oppimiseen ja tehtävien tehokkaaseen jakamiseen. Yhteiskehittämisen kautta henkilöstön koettiin voivan luontevasti tutustua toisiinsa. Toiminnan nähtiin myös olevan mahdollista yli yksikkö- ja tehtävärajojen: *Tämmöisillä se pitäisikin saada kaikki väki tutuksi. (—) Kun sekoitellaan sopivasti, niin siinä sitten väkisinkin ruvetaan tekemään sitä yhteistyötä. (H6)*

*Kyllä tuo opetti, että tuo tapa, millä sitä tehtiin, oli hyvä ja toimiva. Se oli eri alojen yhteistyötä, josta kaikki hyöty. (H3)*

*Pikkuisen meillä tahtoo olla sitä, kun puuhataan keskenämme, että unohtuu se asiakasrajapinta niin helposti. (H1)*

Organisaation johdon ja esimiesten nähtiin olevan keskeisessä asemassa menetelmän hyödyntämisessä. Opettajajäsenet korostivat, että yhteiskehittämiseen he tarvitsisivat riittävästi aikaa opetus työn rinnalla: *Koen tämän tosi tärkeäksi, jos meinataan olla yritysten kanssa tekemisissä. (—) Se on kuitenkin tänä päivänä tämä opettajabisnes semmoista bisnestä, että siellä huolehditaan villestä ja veikoista ja liisasta ja maijasta, käytännössä 24/7, niin se on vähän semmoinen homma, että jos*

*tähän ei saada semmoista organisaatiota luotua, joka niin kun pystyisi jotenkin hoitamaan tätä hommaa, niin kyllä semmoinen tehokkuuden periaate sieltä puuttuu. Jos se on tällä pohjalla, millä se meillä oli, jos tuo tiimi olisi tehnyt tätä asiaa vaikka kuukauden putkeen, niin ne tulokset olisi ollut aivan eri luokkaa, oon aivan varma siitä, että ne olisi ollut, siis että ei olisi ollut muuta. Se tehokkuus nyt tällä sabluunalla ja näillä resursseilla, mitä siinä nyt oli, niin se ei minusta ollut kuin ihan keskin-kertaista luokkaa, ihan viittaaan itseeni sinä. (H4)*

#### 10. Palvelumuotoilun mahdollisuudet OSAOssa

Palvelumuotoilun nähtiin olevan hyödyllinen menetelmä, jolla olisi myös OSAOssa mahdollisuuksia. Yksi haastatelluista pohti olisiko organisaatiossa riittävästi ymmärrystä ja osaamista menetelmän hyödyntämiseen. Menetelmän käyttämisen nähtiin vaativan myös henkilöstön perehdyttämistä: *Malina se on hyvä, mutta sille pitäisi varmaan semmoisia välitavoitteita asettaa, että millä tavalla sitoutetaan sitten koko henkilöstössä työskentelemään palvelumuotoilumallin mukaisesti, niin se on varmaan aika iso juttu. Ei meille välttämättä ole osaamista, että mekin opiskeltiin sitä ja vois opiskella lisääkin. (H2)*

*Ettei opettajille tule semmoinen olo, että täällä tehdään jotakin tekemisen ilosta, vaan että me saataisiin... niin kun pienestä aloitettaisiin, että joku onnistuminen saataisiin, niin ymmärrettäisiin, että se auttaa meitä johonkin. Tässä viime kädessä yritetään saada toimintaan tehokkaammaksi ja liikeloudellisesti kannattavammaksi, niin minä sen ajattelen. (H7)*

Yksi haastateltavista näki, että yhteiskehittämisen muassa voisi palvelumuotoilun menetelmää myydä opettajille: *Mä näkisin sen sillä lailla, että sitä ei ehkä kannattaisi lähteä myymään sillä palvelumuotoilu-otsikolla. Että se voi olla yksi menetelmä vaan muiden joukossa, niin kuin se onkin. Yhteiskehittämisen liittyy, jos ajattelee, niin siihenhän voisi liittyä niitä asiakkaiden osallistamisia myös, niin sieltähän se tulisi, eikä sitä tarvitse niin kun korostaa mitenkään, että se on sitä palvelumuotoilua, koska mä vaan voisin kuvitella, että on sitä semmoista ennakkoluuloa ja sitä voitaisiin hälventää sillä, kun yksi menetelmä muiden joukossa, mutta liittyisi kyllä siihen yhteiskehittämiseen, että me saataisiin ihmiset myötämieliksi tämmöisille asioille. (H7)*

Palvelumuotoilua nähtiin voitavan hyödyntää monenlaisissa tilanteissa. Yksi haastatelluista näki palvelupolun hyödyntämisessä olevan mahdollisuuksia opiskelijoiden ohjauksessa ja muussakin yritysyhteistyössä: *Esimerkiksi nyt alkoi maanantaina maahanmuuttoryhmä tässä, niin kuinka kivaa olisi kuule, kun olisi tämmöinen polku: Tässä alkoi koulu, mitä nyt tapahtuu, vielä joku kuva siihen vielä lisäksi ja sitten lopuksi kätellään tokarin kanssa. Mutta siihen vaan pitäisi enempi panostaa täällä. Meidän pitäisi tehdä ilman muuta tämmöiset polut. Justiin tämmöinen, jos mennään yritykseen esitteleeseen... Se että siinä on tämmöinen selkeä se tapahtumaketju, miten tahansa esitetty, niin tulee lyhyessä ajassa hyvä kuva siitä tilanteesta, niin se on hyvä asia. (H3)*

### 7.3 Arvio yhteiskehittämisen toteutumisesta

Tässä tutkimuksessa yhteiskehittäminen toteutettiin tiimissä, jonka muodosti kohdeorganisaation työntekijät, jotka edustivat kehityksessä palvelussa toimivia henkilöitä. Yhteiskehittäminen edellyttää tasavertaista osallistumista. Eri sidosryhmät otetaan mukaan toiminnan alusta alkaen. (Aaltonen ym. 2016.) Yhteiskehittämiseen osallistettiin myös asiakkaita. Palvelumalli rakennettiin palvelumuotoilun

menetelmiä hyödyntäen. Palvelumuotoilun taustalla on muotoiluajattelu, jossa ratkaisuja kehitetään yhdessä käyttäjien, asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden ihmisten kanssa, joihin kehittäminen vaikuttaa (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 40). Palvelumuotoilussa tavoitteena on, että asiakas osallistuu alusta asti kehittämiseen (Liedtka & Ogilvie 2011).

Palvelumallin rakentamisessa kohdeorganisaation yritysasiakkaista osallitettiin palvelun kehittämiseen noin puolesta välistä prosessia. Yhteiskehittäminen toteutettiin palvelumuotoilun tuplatimanttimallin vaiheiden mukaisesti, missä varsinainen asiakkaan osallistaminen kuuluu kaksivaiheisen prosessin jälkimmäisen ongelman ratkaisemisen kehittä-vaiheeseen. Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä tutki-vaiheessa tunnistetaan käyttäjiä ja heidän tarpeitaan. Tutki-vaiheeseen osallistetaan henkilöitä, jotka ovat sidoksissa kehittämisen kohteena olevaan aiheeseen. (Design Council 2021; Design Council 2019, 7-9.) Kehittämistiimissä mukana olevat työntekijät, toimintamallin tulevana käyttäjinä, olivat mukana kehittämisen alkuvaiheesta. Tutkimuksen osallistujajoukon voi todeta näin olleen yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun periaatteiden mukainen. Asiakkaiden osallistaminen alusta asti olisi kuitenkin voinut tuottaa lisää tietoa kehittämiselle ja sitouttanut asiakkaita voimakkaammin prosessiin. Koronatilanteen aiheuttamat kokoontumisrajoitukset kuitenkin rajoittivat asiakkaiden fyysistä osallistumista. Pandemian alkuvaiheessa etäyhteydellä toteutetuista työpajoista ei ollut vielä kokemusta. Asiakkaan osallistaminen olisi ollut hyödyllistä, kun kehittämisen alkuvaiheessa rakennettiin kehittämistiimin kanssa yhteistä visiota tavoitteesta.

Palvelumuotoiluprosessissa edetään kokeilujen avulla ratkaisuun iteratiivisesti kehittäen. Tässä tutkimuksessa yhteiskehittämistä ja palvelumuotoiluprosessin toteutumista pyrittiin edistämään tiimin toimintaa helpottavalla fasilitoinnilla ja tiimin oppimista edistävällä prosessilla. Tutkimuksen toteuttaja ohjasi tiimin toimintaa ja osallistui kehittämiseen. Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä oli oppivan organisaation -ideaali, tiimin oppimisen kehä (Senge 1994, 62), tiedon tuottamisen spiraalimalli eli SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995, 71), yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun prosessi ja toimintatavat, joiden pohjalle kehittämistoiminta rakentui. Keskeiset tiimin toiminnan periaatteet muodostuivat näiden teorioiden ja toimintamallien pohjalle.

1. Oppimisen ja kehittämisen kehämäinen eteneminen
2. Tekemällä oppiminen
3. Yhdessä oppiminen
4. Vuorovaikutus
5. Yhteinen reflektointi
6. Yhteissuunnittelu
7. Yhteinen jaettu visio

Havaintomateriaalin sekä teemahaastattelun tulosten perusteella voi todeta, että kehittäminen toteutui tiimin oppimisprosessin (Senge 1994, 59-62; Sydänmaanlakka 2012, 52) vaiheiden mukaisesti: Tiimille syntyi yhteinen ymmärrys ja visio tavoitteesta, toimintaa suunniteltiin yhdessä, suunnittelua seurasi toiminta – tekemällä oppiminen, kokemusten arviointi tapahtui yhdessä ja toiminta oli koordinoitua.

Tutkimukseen osallistunut tiimi saavutti valituilla kehittämis- ja työmenetelmillä sille asetetun tavoitteen: toimintamallin rakentamisen työelämän osaamistarpeen selvittämiseen. Valittujen menetelmien voidaan nähdä edistäneen palvelumallin rakentumista ja tavoitteiden saavuttamista. Suurimpia esteitä tiimin oppimiselle on, jos yhteiset tavoitteet puuttuvat, tietoa ja osaamista ei jaeta, yhteinen kieli ja valmius keskustella puuttuvat, toimintatavat ovat epämääräiset tai tiimin henkilo-suhteet ovat huonot ja vuorovaikutustaidot ovat heikot (Sydänmaanlakka 2012, 47).

Tiedon ja kokemusten jakamisen voi nähdä edistäneen tiimin oppimista ja sitä kautta toimintamallin rakentumista. Toiminnassa hyödynnettiin tiimin jäsenten erilaista osaamista yhteisesti ja työpareittain. Todellisessa tiimissä tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja (Katzenbach & Smith 1993, 107). Tiimissä tapahtui yhteistä ja yksilön oppimista. Tiimissä ratkaistiin yhdessä ongelmia ja tiimin jäsenet auttoivat tarvittaessa toisiaan. Tiimissä opittiin tekemällä ja asiakasta osallistamalla, palvelumuotoilun käyttö edisti toimintamallin rakentumista.

Tiimin hyvin toiminut keskinäinen vuorovaikutus ja luottamus korostuvat palautekyselyn ja teema-haastattelun tuloksissa. Tiimin toiminnan tulee rohkaista sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Korkea keskinäinen riippuvuus lisää tiimin tehokkuutta ja tarkoittaa vahvaa yhteistyötä yhteisissä tehtävissä, mikä edistää ryhmän oppimista, vuorovaikutusta ja luottamusta. Keskinäinen riippuvuus kannustaa tiimin jäseniä tukemaan ja auttamaan toisiaan. (Klonek ym. 2021, 9.) Haastattelujen perusteella tiimissä voi nähdä koetun myös psykologista turvallisuutta. Psykologinen turvallisuuden merkitys korostuu nykytutkimuksessa tiimin suorituskyykyä ja oppimista lisäävänä tekijänä (O'Neillin & Salas 2018; Lehtisaari & Ruokonen 2019, Duhigg 2016). Kolme tiimin jäsentä kertoi tiimitoiminnan lisänneen myös työhyvinvointia. Sosiaalisen tuen saaminen tiimissä parantaa yksilön työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä sitouttaa organisaatioon. (Klonek ym. 2021, 9).

Havaintoaineiston ja teemahaastattelun tulosten perusteella tiimin dialogi oli muut huomioivaa ja tasavertaista. Toimivalla dialogilla on merkitystä organisaation yhteisen ymmärryksen kasvattamisessa ja uuden tiedon synnyttämisessä (Isaacs 2001). Oppivan organisaatiossa (Senge 1994) sekä tiedon tuottamisen -mallissa (Nonaka & Takeuchi 1995) tietoa tuotetaan ja toiminnalla ja vuorovaikutuksella – dialogin ja tekemällä oppimisen kautta. Yhteiskehittämisen työpajoissa keskeisenä menetelmänä hyödynnettiin dialogia opitun reflektoinnissa ja toiminnan suunnittelussa. Työpajojen ulkopuolella koko tiimin yhteinen vuorovaikutus jäi vähäiseksi: Tiimiläiset pitivät yhteyttä toisiinsa oman aktiivisuutensa mukaan sekä työpari ja työryhmätyöskentelyssä.

Kehittämistiimi oli sitoutunut toimintaan, mutta sitoutumisessa voidaan nähdä olleen eroja. Todellisessa tiimissä kaikki ovat yhtä sitoutuneita yhteiseen päämäärään (Katzenbach & Smith 1993, 107). Haastattelun perusteella tiimiläiset kokivat olleensa sitoutuneita päämäärään ja tavoitteisiin, mutta toiminnan tasolla sitoutumista osan kohdalla hankaloitti samanaikaiset muut työtehtävät. Työpajoissa oli vain harvoin kaikki tiimin jäsenet paikalla yhtä aikaa. Havaintojen perusteella asiakasprojektien aktiivinen edistäminen, sovittujen tehtävien tekeminen ja yhteisistä tehtävistä vastuunottaminen vaihtelivat tiimin jäsenten kesken. Tiimin jäsenten kehittämiseen käyttämässä kokonaistyöajassa on myös vaihtelua: Tiimin aktiivisin jäsen käytti työskentelyyn lähes kolme kertaa enemmän aikaa

kuin kaksi vähiten aikaa käyttänyt, muut noin puolet vähemmän. Palautekyselyssä yksi tiimin jäsenistä koki sitoutumisessa olleen eroja, mutta haastattelututkimuksen perusteella näin kokivat muutkin. Parempi sitoutuminen olisi voinut tehostaa kehittämistiimin toiminnan tavoitteen saavuttamista: Valmista palvelumallia ei ehditty testata tutkimuksen aikana ja muutama tiimin jäsen olisi toivonut, että osaamiskartoituksia olisi ehditty toteuttaa useammassa yrityksessä.

Tiimin toimijuus edellyttää autonomiaa. Tiimille tulee antaa päätäntävaltaa, joka ohjaa itseohjautuvuuteen. Itseohjautuva tiimi jakaa vastuun ja tehtävät tiimin jäsenten kesken sekä arvioi itsenäisesti edistymistään ja suoriutumistaan. (Klonek ym. 2021, 5, 8.) Tiimin jäsenet kokivat tiimissä olleen itseohjautuvuutta, mutta tarvinneensa ohjausta muun muassa aikataulutamisessa ja tehtävistä huolehtimisessa. Havaintojen mukaan tiimi tarvitsi ohjausta myös tehtävien jakamisessa sekä edistymisen ja suoriutumisen arvioinnissa. Tiimin itseohjautuvuuden kehittyminen vie aikaa ja vaatii sitä tulevien toimintamallien rakentamista. Toimintamallia rakentavien henkilöiden voidaan katsoa kymmenen kuukautta kestäneen yhteistoiminnan aikana olleen osittain todellinen tiimi, jonka jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja, ja jotka olivat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritusvoitteisiin, yhteiseen toimintamalliin ja pitivät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Osittain tiimi oli vielä potentiaalinen tiimi, sillä se ei ollut vielä täysin yhteisvastuullinen suorituksistaan, vaan tarvitsi toiminnan ohjausta. Huipputiimin ominaisuuksista toteutui tiimioppiminen. (Katzenbach & Smithin 1998, 59, 107.)

Toimivassa tiimissä jäsenet ovat tietoisia toistensa tehtävistä, vastuista ja mahdollisuudesta tehtävien suorittamiseen. Tarvittaessa tiimiläiset jakavat tehtäviä uudestaan, auttavat toisiaan tai toteuttavat tehtäviä yhdessä varmistaakseen tavoitteen toteutumisen. Jokaisen tiimin jäsenen tulee ymmärtää oma ja toistensa vaikutus ryhmän toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Salas ym. 2005, 560-561.) Havaintojen ja teemahaastattelun tulosten perusteella tiimiläiset auttoivat toisiaan erityisesti osaamiskartoitusohjelman käytössä ja asiakasprojektien toteutuksessa työpareittain, mutta tiimi ei jakanut tehtäviä itsenäisesti tai uudelleen esimerkiksi, jos tiimin jäsen ei saanut omaa asiakasprojektiaan etenemään. Tiimissä tehtävien etenemisen seuranta ja tehtävien jako tapahtui tiimin vetäjän ohjauksella.

Kehittämistehtävään oli sen käynnistysvaiheessa arvoitu kestävän joulukuun 2020, mutta palvelumallin rakentamiseen tarvittiin kaksi kuukautta lisäaikaa. Tämä johtui osaltaan koronapandemiasta ja sen tuomista rajoituksista, mutta suurin syy viivästymiseen oli toimintamallin rakentamiseen valitun osaamiskartoitusjärjestelmän opettelu. Kehittämistiimin kuusi jäsentä käytti kehittämiseen ja järjestelmäkoulutuksiin yhteensä 479 tuntia, yhden tiimin jäsenen työaika kirjautui eri hankkeelle. Tiimin toimintaa kuvaa, että huhtikuu – joulukuu 2020 aikana työajasta käytettiin 61 % ja kahtena viime kuukautena, tammi–helmikuussa 2012 39%, josta suurin osa tammikuun aikana.

### 7.3.1 Arvio palvelumuotoiluprosessin toteutumisesta ja menetelmän hyödyntämisestä

Tässä tutkimuksessa palvelumallin kehittäminen eteni palvelumuotoilun tuplatimantti-mallin mukaisesti. Malli toimi tutkimuksen tekijän tukena ohjauksessa ja prosessin läpiviennissä. Tuplatimantti-



malli esiteltiin tiimille toiminnan alkuvaiheessa palvelumuotoilumenetelmästä kerrottaessa ja uudelleen eri työpajoissa. Mallia konkretisoitiin tiimille sijoittamalla käsillä olevan palvelumuotoiluprosessin tehtäviä tuplatimantin eri vaiheisiin.

Palvelumallin rakentumisen voidaan todeta toteutuneen tuplatimantti-mallin mukaisesti. Prosessi eteni ongelman ymmärtäminen vaiheen kautta ongelman ratkaiseminen -vaiheeseen sisältäen divergenssi- ja konvergenssivaiheita. Ensimmäisessä vaiheessa tutkittiin, määriteltiin ja rajattiin ongelmaa ja muodostettiin näkemystä kehitettävästä palvelusta. Toisessa vaiheessa kehitetään palvelua kokeilujen avulla edelleen. Ongelman ymmärtämisen vaiheeseen kuuluivat tutki- ja määrittele-vaiheet. Tutki-vaihe ajoittui huhti-syyskuulle, jolloin määriteltiin tavoitteita, kehitettiin ideoita ja tunnistettiin käyttäjiä. Asiakas osallistettiin prosessiin ensimmäisen kerran syyskuussa C&Q-käyttökoulutuksen yhteydessä. Asiakas olisi ollut hyödyllistä osallistaa kehittämisen jo alkuvaiheessa, kun määriteltiin yhteistä tavoitetta ja visiota ihanteellisesta palvelusta. Määrittele-vaihe ajoittui elo-marraskuulle ja limittyi tutki- ja kehitä-vaiheisiin. Määrittele-vaiheessa haettiin ratkaisua ongelmaan: Silloin muun muassa päätettiin osaamiskartoitusohjelman käyttöönotosta, sitoutettiin asiakkaita ja suunniteltiin ongelman ratkaiseminen -vaiheen toteutusta. Myös kehitä-vaihe toteutui prosessin mukaisesti: Siinä osallistettiin asiakkaista ja opittiin tekemällä, testaamalla ja kokeilemalla osaamiskartoitusohjelman käyttö ja toteuttamalla palvelua asiakasyrityksissä. Toimita-vaiheessa paranneltiin ja viimeisteltiin palvelumallia ja lopullista ratkaisua. Vaihe päättyi ratkaisun lanseeraukseen, palvelumallin esittelyyn organisaatiossa, palautteen keruuseen asiakkaalta ja tulosten arviointiin.

Nokkosen ja Tervin (2020) mukaan julkisorganisaatiossa on palvelumuotoiluprosessin onnistumisen mittareiksi tärkeämpää ottaa uudenlainen yhteistyö tai parempi keskusteluyhteys sillojen yli sen sijaan, että tavoitellaan täydellistä tuplatimanttiprosessia. Organisaatiossa, missä muutokset tapahtuvat usein hitaammin, palvelumuotoilu voi tuoda uusia oivalluksia tekemiseen ja toimintatapoihin sekä nopeuttaa kehityssykliä. Tässä tutkimuksessa toteutetun palvelumuotoiluprosessin voidaan katsoa edistäneen uudenlaista yhteistyötä organisaation sisällä ja asiakkaiden kesken sekä edistäneen vuorovaikutusta organisaation eri toimijoiden välillä. Sen voi myös katsoa tuoneen uusia oivalluksia tekemiseen ja toimintatapoihin.

Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä, joka sitouttaa palvelun tuottajan, asiakkaat ja mahdolliset sidosryhmät kehittämisprosessiin ja arvon muodostumiseen (Tuulaniemi 2011, 116-118). Tässä tutkimuksessa osallistettiin asiakasta osassa prosessia. Koko kehittämisen ajan osallisena olivat palvelun tuottajat eli työntekijät, jotka edustivat palvelumallissa toimivia työntekijöitä. Kehittämistiimin tehtävänä oli rakentaa toimintamalli kohdeorganisaatiolle työelämän osaamistarpeen selvittämiseen, mihin liittyi suunnitella organisaation sisäinen työnjako toimintamallissa. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää myös yrityksen sisäisen toiminnan ja palvelutuotannon tukiprosessien kehittämisessä. Palvelumuotoilulla voidaan parantaa asiakaskokemusta kehittämällä yrityksen palvelukulttuuria sekä sisäisiä rakenteita ja toimintamalleja, joilla on suora tai välillinen vaikutus asiakkaaseen. Kehittäminen voi suuntautua työn organisointiin tai työtehtävien roolituksiin. (Koivisto ym. 2019, 60.) Tässä tutkimuksessa kehittäminen kohdistuu toimintamalliin, jolla pyritään palvelukulttuurin parantamiseen, asiakaskokemuksen huomioimiseen palvelussa ja samalla organisoidaan palveluun liittyvää työtä ja roolituksia.

C&Q-osaamiskartoitusohjelman käyttöönotto vaikutti merkittävästi palvelumallin muotoutumiseen. Ohjelma toi palveluun digitaalisuutta ja sen rakenne määräsi palvelun vaiheita sekä tehtäviä. Tiimin tehtäväksi jäi suunnitella palvelun sujuvuutta asiakkaan ja organisaation näkökulmasta sekä toimijoiden työnjakoa ja tehtäviä. Osaamiskartoitusohjelman käyttö vei ison osan kehittämistehtävään käytetystä ajasta. Mikäli palvelun olisi lähdetty rakentamaan puhtaalta pöydältä olisi palvelusta voinut tulla hyvin eri näköinen. Tiimi olisi tällöin luultavasti kuunnellut ja osallistanut asiakasta enemmän. Kehittäminen olisi vaatinut myös huomattavasti pidemmän ajan, jos siihen olisi liittynyt menetelmän tai ohjelman kehittäminen kartoitustiedon keräämiseen ja hallinnointiin. Valittu osaamiskartoitusohjelma määrittäisi visiota, joka palvelusta alkoi hahmottua ongelman ymmärtäminen -vaiheen päätteeksi. Palvelua ei myöskään ehditty testata valmiina. Osaamiskartoitusten opettelu ja käyttöönotto ja veivät aikaa ja fokusta palvelumallin rakentamiselta ja asiakkaan kuuntelulta.

Eri kehittämisvaiheet eivät olleet kronologisesti yhtä pitkiä, vaiheet myös limittyivät. Eri kehittämisvaiheiden keston pystyy prosessin alkuvaiheessa arviomaan vain karkeasti. Alkuperäisessä suunnitelman mukaan toimintamallin oli arvioitu olevan valmiina joulukuun 2020 mennessä, mutta työskentely vei 1,5 kuukautta enemmän. Yhteiskehittäminen ei välttämättä etene aluksi tehdyn suunnitelman mukaisesti toimintamallin luonteen vuoksi. Iteratiivinen ote kehittämiseen mahdollistaa muutosten tekemisen tehtyjen havaintojen, kokemusten ja opitun perusteella. Kehittämismallissa dialogisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu: muutoksen tarpeellisuudesta ja uusista toimista sovitaan yhdessä. (Hagman ym. 2018, 22-23.) Tässä kehittämistehtävässä muutoksista sovittiin dialogissa tiimin kesken.

Kehittämistehtävän päätteeksi tehdyssä palautekyselyssä tiimiläiset antoivat projektin kokonaisarvosaksi 4,57/5. Heikoimmaksi tiimi arvioi asiakkaan palvelupolun ja siihen liittyvien toimintojen suunnittelun ja kuvauksen palvelun rakentamisen apuna: arvosanaksi annettiin 3,71/5. Valituilla menetelmillä saatiin kuitenkin rakennettua palvelumalli OSAOille: Palvelu kuvattiin palvelupolkuna, jossa näkyvät asiakkaan ja palvelun toteuttajan toiminnot palvelun aikana. Palvelumalli on niin sanottu hybridimalli, jossa yhdistyy fyysinen ja digitaalinen palvelu. Palvelumuotoilu on menetelmänä laaja ja sisältää runsaasti erilaisia työkaluja. Prosessin fasilitointi etäyhteydellä esti monien menetelmien ja työkalujen hyödyntämisen. Yhden prosessin aikana menetelmään ehtii tutustua vain osittain. Teemahaastattelussa tiimiläiset kertoivat oppineensa palvelumuotoilun periaatteita ja joitain menetelmiä. He myös näkivät menetelmän olevan hyödynnettävissä organisaation muissakin toiminnoissa. Menetelmän laajempi käyttö vaatisi osallistujien mukaan organisaatiolta ymmärrystä ja osaamista menetelmään sekä henkilöstön perehdyttämistä.

### 7.3.2 Arvio yhteiskehittämisen ohjauksesta

Toimin tutkimuksen toteuttajana kehittämistiimin ohjaajana, työpajojen fasilitoijana ja samalla toiminnan havainnoijana. Yhteiskehittämisprosessin läpivienti onnistui kokonaisuudessaan tavoitteen mukaisesti. Saimme tiimin kanssa ohjauksessani tuotettua organisaatiolle tarvittava palvelumalli. Vastasin prosessissa yhteiskehittämisen ohjauksen lisäksi muun muassa kehittämistehtävään tarvittavien resurssien hankinnasta ja yhteydenpidosta muuhun organisaatioon. Yhteiskehittämisen toteu-

tus oli pitkä prosessi, joka käynnistyi organisaation sitouttamisella prosessiin ja kehittämistiimin koamisella. Kehittämistarpeesta on syytä keskustella ennen kehittämisen käynnistämistä organisaatiossa kollegoiden, esimiehen johdon sekä muiden toimijoiden kanssa. Kehittämistehtävää esitellessä kuvaillaan kehittämistarve, kehittämisellä tavoiteltavat hyödyt ja vaikutukset, tavoiteltavan ratkaisun pääasialliset käyttäjät ja käyttöympäristö sekä projektin alustava aikataulu. (Hagmanin ym. 2018, 24-25.) Onnistuin sitouttamaan organisaatiomme eri toimijoita ja tiedottamaan ja neuvottelemaan projektistamme ennen yhteiskehittämisen alkamista ja sen aikana. Toin näissä tilanteissa esille projektin tavoitteet ja hyödyt organisaatiolle sekä käytettävät kehittämismenetelmät. Tein myös alustavan suunnitelman ja aikataulun kehittämiselle.

Yhteiskehittäminen edellyttää tasavertaista osallistumista. Työskentelyn tavoitteena on tunnistaa osallistujien erilaiset tavoitteet ja löytämään työskentelyn yhteinen tavoite. Tavoitteena on myös tuoda osapuolten erilaiset osaamiset yhteen. (Aaltonen ym. 2016.) Onnistuin kokoamaan yhteiskehittämiseen tiimin, joka edusti monipuolisesti organisaation työelämäyhteistyössä toimivaa henkilöstä. Opettajien osallistaminen oli erityisen arvokasta opettajien roolin ja tehtävien selkeyttämiseksi palvelussa. Tärkeää oli myös selvittää millaisin edellytyksin yhteiskehittäminen voisi toteutua opettajan tehtävässä.

Tehtäväni yhteiskehittämisen fasilitaattorina oli vastata kehittämisen läpiviennistä ja myös arvioinnista. Tässä tutkimuksessa olin valinnut toimivani kehittämistiimin fasilitoijana Schwarzsingin (2106,15) luokituksen mukaisesti fasilitoivan valmentajan ja fasilitoivan johtajan rooleista. Ohjausmenetelmäni oli sekoitus noista rooleista. Valitut roolit tukivat pitkän kehittämisprosessin toteutumista. Prosessin päävastuu suhteessa organisaatioon ja Laatusampo 7 -hankkeeseen oli itselläni, jolloin toiminnan ohjaus ryhmän ulkopuolisena fasilitaattorina ei olisi ollut tavoitteen kannalta mielekäästä. Tarvitsin työssäni sekä johtajan roolia että valmentajan roolia. Fasilitoiva valmentajana autoin tiimiä saavuttamaan tavoitteensa ja lisäämään tehokkuuttaan. Fasilitoivan valmentajan ja johtavan tavoin olin ryhmän jäsen ja vaikutin sisältöön. Fasilitoivan johtajan roolista osallistuin päätöksentekoon, mutta en kuitenkaan käyttänyt ryhmään vaikutusvaltaani. Haastattelutulosten perusteella tiimi koki roolini olleen prosessia ohjaava ja päätösten olleen yhteisiä. Käytin kuitenkin vaikutusvaltaani tekemällä lopullisen päätöksen osaamiskartoitusohjelman käyttöönotosta. Olin myös valinnut käytettävät kehittämismenetelmät.

Tutkimustulosten perusteella valitsemani kehittämis- ja ohjausmenetelmät auttoivat tiimiä tavoitteeseen pääsyssä. Valitsemani palvelumuotoilun lähestymistapa auttoi tiimiä palvelumallin rakentamisessa ja asiakaslähtöisen prosessin hahmottamisessa. Ohjausmenetelmät tukivat tiimin vuorovaikutuksen syntymistä, yhteistä suunnittelua, yhteisen vision rakentumista, tekemällä oppimista, yhdessä oppimista ja yhteistä reflektointia. Osallistamisella ja vuorovaikutuksella kokemusperäinen hiljainen tieto tehdään näkyväksi ja saadaan yhteiseen käyttöön. (Senge 1990; Nonaka & Takeuchi 1995; Kantojärvi 2012). Näin ryhmän jokainen jäsen tulee kuulluksi ja kykenee vaikuttamaan lopputulokseen. (Kantojärvi 2012, 19.)

Fasilitoivana johtaja hyödyntää yhdessä oppimista ryhmän tehokkuuden lisäämisessä luomalla siihen sopivat olosuhteet (Schwartz 2016, 23). Edistin tiimin oppimista ja vuorovaikutuksen syntymistä erilaisilla työskentelymenetelmillä: check-in – ja check-out -keskustelut, dialogin ja dialogiympyrän hyödyntäminen työpajatyöskentelyssä, pienryhmätyöskentely ja erilaiset tehtävät tukivat tätä tavoitetta.

Fasilitoinnin tavoite on lisätä ryhmän mahdollisuuksia suoriutua tehtävästään paremmin sekä vahvistaa ryhmän suhteita ja vuorovaikutusta ja siten parantaa jäsenten hyvinvointia (Schwarz 2016, 4). Havaintojeni ja teemahaastattelun tulosten perusteella onnistuin fasilitoimalla helpottamaan, tehostamaan ja aktivoimaan työskentelyä sekä osallistamaan jäseniä. Ohjauksessa hyödynnetty tiimin oppimisen kehä (Senge 1994, Sydänmaanlakka 2012) tuki tiimiä ongelmien tunnistamisessa ja ratkaisemisessa. Kyselytutkimuksen perusteella tiimin vuorovaikutus toimi hyvin ja tiimin jäsenet osallistuvat työskentelyyn aktiivisesti, joskin aktiivisuudessa oli eroja. Tiimiläiset tiesivät tavoitteensa ja tehtävänsä. Tiimin vetäjältä tämä vaatii tavoitteiden selkeyttämistä ja tarvittaessa työskentelyn ohjeistamista, välitavoitteiden asettamista ja aikatauluttamista. (Klonek ym. 2021, 5). Suunnittelin prosessin kulun, aikataulutin työskentelyn, valmistelin tehtävänjakoa sekä suunnittelin työpajatyöskentelyn sisällön. Lisäksi aktivoin tiimiä erilaisilla tehtävillä ja materiaaleille sekä jaoin tietoa. Pyrin tiimin itseohjautuvuuteen, mutta työskentelyn puolella välissä huomasin tiimin tarvitsevan toimintansa selkeämpää koordinoitua, jolloin aloitimme asiakasprojektikohtaisen seurannan, asetimme välitavoitteita ja teimme tehtäväjakoa. Tiimin työpajat toteutettiin suurimmaksi osaksi etäyhteydellä. Virtuaalitiimeillä on oltava mahdollisuus avoimeen tiedon jakamiseen. (Klonek ym. 2021, 7.) Ohjaajana mahdollistin tiimin avoimen tiedon jakamisen yhteisellä digitaalisella alustalla.

Fasilitoiva johtajana pyrin varmistamaan, että tiimin jäsenillä on kokonaiskuvan organisaation työelämäyhteistyön strategisista tavoitteista. Fasilitoivan johtajan keskeisenä tehtävänä on myös varmistaa, että työntekijöillä on kokonaiskuva yrityksen päätavoitteista ja strategisista painotuksista (Nummi 2018, 30). Teemahaastattelun perusteella tiimiläiset tunsivat huonosti organisaation strategisia tavoitteita. Esittelin ne tiimille toiminnan alkaessa ja tavoitteita sivuttiin yhteisissä keskusteluissa, mutta olisin voinut nostaa organisaation työelämäyhteistyön strategiset tavoitteet vielä vahvemmin esille.

Tiimin vetäjältä edellytetään tiimiälytaitoja, joita ovat:

1. Sallivan ilmapiirin luominen, joka mahdollistaa flow-tilan syntymisen.
2. Luvan ja vastuun antaminen tiimille toimia, jotta se toimii itsenäisesti.
3. Rikastavan vuorovaikutuksen mahdollistaminen. Vuorovaikutuksen syntyminen on jokaisen tiimiläisen vastuulla, mutta tiimivetäjä voi vaikuttaa voimauttavan palautekulttuurin syntyneeseen. Palaute on yksi tehokkaimmista keinoista kehittää tiimin toimintaa. (Hiila ym. 2019.)

Teemahaastattelun tulosten perusteella katson onnistuneeni sallivan ilmapiirin luomisessa, luvan ja vastuun antamisessa tiimille sekä vuorovaikutuksen mahdollistamisessa. Tehtäväni yhteiskehittämisen fasilitaattorina oli vastata kehittämisen läpiviennistä, mutta myös sen arvioinnista. Palautekulttuurin syntymistä olisin voinut tukea enemmän. Keräsin tiimiltä palautetta toiminnan aikana ja toiminnan päätteeksi, mutta olisin voinut aktivoida tiimiä antamaan palautetta myös toisilleen. Hiilan

ym. (2019) lisäksi Salas, Sims ja Burkeh (2005) liitvät palautteen tiimin suoritusten arviontiin, johon tiimin vetäjän tulee luoda käytänteet. Sengen oppivan organisaation mallissa ja tiimin oppimisen kehässä tai Nonakan ja Takeuchin SECI-mallissa palautteen merkitys ei korostu.

Fasilitaattori ohjaa prosessia, ryhmädynamiikkaa, sisältökysymyksiä ja auttaa ongelmanratkaisussa (Wardalen 2013). Tiimin toiminta ajoittui kymmenen kuukauden ajalle, joten kysymys on suhteellisen pitkästä prosista. Fasilitaattorin työ kohdistuu ennemminkin prosessiin kuin tiimin henkilöinä. Sipponen-Damonten (2020, 14) mukaan fasilitointi on ryhmä*tilanteiden* ohjausta. Tässä tutkimuksessa työpajatyöskentely fasilitointiin, mutta koko prosessi vaati ohjausta, jossa toimin enemmän tiimivalmentajan roolista. Tiimivalmentajana kyse on sekä toimintaa suunnittelevasta, koordinoivasta ja kehittävästä roolista, että tiimin jäsenten onnistumisen edellytyksiä varmistavasta palveluroolista (Eklund ym. 2019, 45). Valmentamisella ohjataan usein pidempikestoista työskentelyä ja organisaatioissa tiimit ovat suhteellisen pysyviä. Valmennus tähtää tiimin ja sen yksittäisten jäsenten kehittämiseen sekä tiimin itseohjautuvuuteen. Todellisen ja huipputiimin kehittyminen vie aikaa. Pitkälle edenneessä huipputiimissä on jäseniä, jotka ovat myös syvästi sitoutuneita toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja tiimissä on myös yhteisjohtajuutta (Katzenbach & Smith 1993 82). Valmentaminen tähtää fasilitointia enemmän yksilön henkilökohtaiseen kasvuun ja tiimin kehittämiseen. Henkilökohtainen kasvu on tiimin jokaisen jäsenen vastuuntuntoa, aloitetykyisyyttä ja sitoutumista työhönsä ja omaan oppimiseensa (Sengen 1990, 7). Olin valinnut tutkimuksessa fasilitoijan roolin, mutta tiimin kehittymistä olisi voinut edistää tietoisempi valmentava ote ohjaukseen. Prosessin aikana olisi voinut ollut hyödyllistä keskustella yksittäisten jäsenten kanssa heidän sitoutumiseensa vaikuttavista syistä tai motivaatiostaan työskentelyyn. Tällöin olisin voinut paremmin ymmärtää jäsenten toiminnan taustatekijöitä ja päästä niihin myös vaikuttamaan. Valmentavia keskusteluja olisi voinut toteuttaa myös tiimissä. Yhteisissä palautekeskusteluissa pyrin avoimuuden syntymiseen, mutta tiimin jäsenet eivät juurikaan antaneet palautetta toistensa toiminnasta. Spontaania positiivista palautetta annettiin jonkin verran. Haastattelussa tiimin jäsenet kuvailivat tiimissä vallinneen hyvän luottamuksen ja vuorovaikutuksen. Havaintojeni perusteella tiimi ei ollut vielä siinä kehitysvaiheessa, että sillä olisi ollut valmiutta esimerkiksi antaa toisilleen kriittistä palautetta tekemättömistä tehtävistä. Valmentavilla menetelmillä olisin voinut helpottaa avoimuuden syntymistä ja palautteen antamista. Avoimuus lisää tiimin jäsenten keskinäistä tuntemusta ja auttaa tiimin ohjaajaa tunnistamaan jäsenten heikoudet ja vahvuudet.

Tiimin valmentamisella tähdätään tiimin jäsenten erilaiset osaamisten ja yksilöllisten ominaisuuksien yhteensovittamiseen kokonaisuudeksi, joka pystyy vastaamaan tiimille asetettuihin tavoitteisiin (Eklund ym. 2019, 36). Pyrin tiimin ohjaajana valmentajan tavoin jäsenten ominaisuuksien ja osaamisen hyödyntämiseen. Fasilitoinnilla pyritään vaikuttamaan ryhmädynamiikkaan, mutta lyhyissä fasilitointituokioissa tai -tilanteissa ei välttämättä voida hyödyntää tehokkaasti yksilöllisiä ominaisuuksia ja osaamisia, jos niitä ei tietoisesti tuoda esille. Yhteiskehittämisen alussa tiimin jäsenet tekivät Belbinin tiimiroolitestin (Belbin 2021). Teemahaastattelussa ilmeni, että tehtävä oli koettu positiivisena ja osa tiimiläisistä kuvaili haastattelussa tiimiläisten rooleja testin mukaisesti. Ohjaajana olisin voinut hyödyntää tiimiroolitestin tuloksia myös tehtävien jaossa. Nyt testi edisti etupäässä tiimin avoi-

muutta ja vuorovaikutusta, mutta jäi irralliseksi kokonaisuuden kannalta. Työskentelyn aikana pystyitin osittain hyödyntämään tiimiläisten erilaista osaamista: Esimerkiksi palvelumuotoilua tuntevan tiimin jäsenen osaamista hyödynsin koko kehittämisprosessin ajan, ohjelmointia tuntevan jäsenen osaamista kartoitusjärjestelmän ominaisuuksien koostamisessa ja esittelyssä organisaatiolle.

Toimin tiimin toiminnan ohjaajana, mutta en ollut esimiesasemassa ohjattaviin. Toimintaa olisi edistänyt, jos olisin voinut paremmin vaikuttaa jäsenten resurssien jakaantumiseen muiden työtehtävien ja tiimityön välillä. Jäsenten muut työtehtävät osaltaan hidastivat prosessin etenemistä. Pyysin tiimin jäseniä sopimaan kehittämisen resurssoinnista esimiestensä kanssa, mutta olisin voinut myös itse osallistua keskusteluihin ja siten edistää prosessin etenemistä.

Yhteiskehittämisen alussa olisimme voineet sopia yhteiset pelisäännöt toiminnalle. Esimerkiksi kameran auki pitäminen Teams-työpajoissa oli vaihtelevaa. Yhteiset pelisäännöt olisivat myös sitouttaneet paremmin esimerkiksi sovittujen tehtävien tekemiseen. Sovitut tehtävät olisin voinut myös alusta asti koota yhteen kaikkien nähtäville, vaikka suurin osa niistä oli jakamissani Power Point-esityksissä. Oli yllätys, että kaikki tiimiläiset eivät huolehtineet tehtäviensä muistiin kirjaamisesta, vaan tarvitsivat laatimiani tehtävälisteriä ja muistutusta. Olisin myös voinut koota työpajojen keskustelujen pääkohdat kaikkien käyttöön, varsinkin kun yhteistä koontia tai check-out -kierrosta ei joka kerta ehditty toteuttaa. Olisin myös voinut rohkeammin delegoida tehtäviä jo alussa tiimiläisille tai laittaa heidät jakamaan tehtäviä keskenään. Olisin lisäksi voinut hyödyntää työpajojen ohjauksessa myös tiimiläisiä.

Onnistuin hyödyntämään työpajojen ohjauksessa myös tiimimestari-koulutuksen kautta saamaani tietoa tiimioppimisesta ja koulutuksessa oppimiani valmennusmenetelmiä, kuten check-in ja check-out -kierrokset, dialogiympyrä, Motorola-menetelmä ja Belbinin tiimiroolitesti. Tiimimestari-koulutus pohjaa Tiimiakatemia®-menetelmää, joka taustalla on ajatus oppivasta organisaatiosta. Prosessin ytimessä on Nonakan ja Takeuchin tiedon tuottamisen malli. (Partanen 1995, 14; Tiimiakatemia Global 2021.) Opinnäytetyön aihetta suunnitellessani oli tavoitteenani toteuttaa organisaatiossamme kehittämistehtävä, jossa pääsisin hyödyntämään ja harjoittelemaan lisää tiimin valmentamista.

Teemahaastattelun tulosten perusteella tiimiläiset olivat kokonaisuudessaan tyytyväisiä prosessin ohjaukseen. Palautekyselyssä tiimin toiminnan suunnittelu sai arvosanan 4,71/5 ja ohjaus arvosanan 4,86/5. Ohjaukseni nähtiin tukeneen toimintaa ja tiimin itseohjautuvuutta, olleen tavoitteellista, selkää ja aikataulutettua. Kuvan 29 taulukkoon olen koonnut Motorola-menetelmän (Waterman 1994, 256-262) mukaisesti missä yhteiskehittämisen ohjauksessa onnistuin, mitä olisin voinut tehdä paremmin, mitä opin ja mitä vien käytäntöön eli työskentelyyni yhteiskehittämisen ohjaajana.

<p><b>Missä onnistuin</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kokonaisuuden hallinta</li> <li>- Prosessin tavoitteiden toteutuminen</li> <li>- Organisaation sitouttaminen</li> <li>- Tiimin sitouttaminen</li> <li>- Sopivien kehittämismenetelmien valinta ja niiden hyödyntäminen yhteiskehittämisessä: <ul style="list-style-type: none"> <li>- tiimin oppimiskehä</li> <li>- palvelumuotoilu</li> </ul> </li> <li>- Prosessin suunnittelu ja ohjaus</li> <li>- Työpajojen suunnittelu ja fasilitointi</li> <li>- Tiimin vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja tukeminen ohjauksella</li> <li>- Tiimin itseohjautuvuuden tukeminen ohjauksella</li> <li>- Positiivisen ilmapiirin luominen</li> </ul>	<p><b>Mitä olisin voinut tehdä paremmin</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehtävien jakaminen, aikataulutttaminen ja näkyväksi tekeminen prosessin alusta asti</li> <li>- Asiakkaan osallistaminen jo alussa</li> <li>- Pelisäännöistä sopiminen</li> <li>- Mahdollistaa palautekulttuurin syntyminen: tiimin hyödyntäminen palautteen antamisessa</li> <li>- Tiimin hyödyntäminen tehtävien jakamisessa</li> <li>- Tiimin enempi hyödyntäminen ohjauksessa (palvelumuotoilu, kartoitusohjelman käyttö)</li> <li>- Valmiin palvelun testaaminen</li> <li>- Palvelumuotoilutyökalujen monipuolisempi hyödyntäminen</li> <li>- Check out -kierros joka työpajan päätteeksi</li> <li>- Jokaiselta mielipiteen kysyminen, jos ei itse kerro</li> <li>- Virtuaalisten ohjaustyökalujen monipuolisempi hyödyntäminen</li> </ul>
<p><b>Mitä opin</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pitkiin ohjausprosesseihin tarvitaan fasilitoinnin lisäksi myös valmentajuutta</li> <li>- Tiimillä vie aikaa alkaa ottaa itse vastuuta prosessista</li> <li>- Fasilitointi tai tiimin valmentaminen vaati yhteistyötä tiimiläisten esimiesten kanssa</li> <li>- Organisaatio on sitoutettava</li> <li>- Tiimin toimivalla vuorovaikutuksella ja ilmapiirillä on keskeinen merkitys tiimin toiminnan onnistumiselle</li> <li>- Tiimin oppimisen kehä edistää yhteiskehittämistä</li> <li>- Tuplatimanttimalli edistää palvelun yhteiskehittämistä</li> </ul>	<p><b>Mitä vien työskentelyyni yhteiskehittämisen ohjaajana</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sovin pelisäännöt tiimin kanssa jo toiminnan alussa</li> <li>- Hyödynnän paremmin tiimin osaamista</li> <li>- Alussa ohjaan prosessin etenemistä kontrolloidummin ja annan vastuuta tiimille, kun se on siihen valmis</li> <li>- Hyödynnän käyttämiäni menetelmiä jatkossakin</li> <li>- Opettelen lisää palvelumuotoilun työkaluja</li> <li>- Opettelen lisää virtuaalisia ohjaustyökaluja</li> <li>- Osallistan asiakasta koko prosessin ajan</li> </ul>

KUVA 29. Itsearviointi yhteiskehittämisen ohjauksesta Motorola-menetelmällä

#### 7.4 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tulosten ja tulosten arvioinnin perusteella voi todeta, että yhteiskehittäminen edisti työelämäänsä kohdistuvan palvelumallin rakentumista ammatillisessa oppilaitoksessa. Yhteiskehittäminen edellyttää asiakkaan ja palvelussa toimivien sitouttamisen kehittämiseen, mikä edistää yritysten ja oppilaitosten välistä yhteistyötä. Tiimitoiminta ja toiminnan fasilitointi edistivät yhteiskehittämistä ja palvelumuotoiluprosessin toteutumista. Tiimin oppimiskehän hyödyntäminen: yhteinen suunnittelu, toiminta asiakasyrityksissä, kokemusten reflektointi, oppiminen sekä yhteisen jaetun vision ja ymmärryksen luominen tukivat toimintaa ja edistivät tavoitteeseen pääsyä. Tiimin hyvin toiminut keskinäinen vuorovaikutus ja luottamus korostuivat tutkimustuloksissa. Yhteiskehittäminen edisti asiakasyhteistyötä, mutta myös organisaation sisäistä yhteistyötä.

Yhteiskehittäminen tiimissä vaatii toiminnan fasilitointia. Tässä tutkimuksessa yhteiskehittäminen ajoittui kymmenen kuukauden ajalle. Tutkimus osoitti, että pidemmissä prosesseissa tiimin ja yksittäisten jäsenten työskentelyä voisi olla hyödyllistä tukea myös valmentamisella. Fasilitaattori ohjaa prosessia, ryhmädynamiikkaa, sisältökysymyksiä ja auttaa ongelmanratkaisussa. Fasilitaattorin työ kohdistuu ennemminkin prosessiin kuin tiimin henkilöinä. Tässä tutkimuksessa työpajatyöskentely

fasilitointiin, mutta koko prosessi vaati ohjausta, joka sisälsi myös tiimivalmentamisen elementtejä. Tiimivalmentajana kyse on sekä toimintaa suunnittelevasta, koordinoivasta ja kehittävästä roolista, että tiimin jäsenten onnistumisen edellytyksiä varmistavasta palveluroolista. Valmentamisella ohjataan usein pidempikestoista työskentelyä. Ammatillisissa oppilaitoksissa tiimit ovat suhteellisen pysyviä ja niissä projektit ja hankkeet, joissa yhteiskehittämistä voisi hyödyntää, kestävät useita kuukausia tai jopa vuosia. Tässä tutkimuksessa yhteiskehittämisen ohjaaja ei toiminut kehittämistiimin esimiehenä. Yhteiskehittämistä olisi edistänyt tiimiin ohjaajan tiiviimpi yhteistyö yhteiskehittämiseen osallistuvien opettajien esimiesten kanssa. Tutkimustulosten mukaan opettajat olivat sitoutuneita toimintaan ja tavoitteisiin, mutta tehtävän sovittaminen opetuksen rinnalle oli haasteellista.

Palvelumuotoiluprosessin toteuttaminen vaatii resurssia ja asiakkaan sitouttamista. Tälle tutkimukselle olisi tuonut lisäarvoa, jos asiakas olisi sitoutettu heti alusta kehittämiseen. Vallitsevasta koronapandemiasta johtuvat kokoontumisrajoitteet estivät yhteisen kehittämisen alussa, jolloin ei oltu vielä totuttu etäyhteyksien kautta tapahtuvaan yhteistoimintaan. Palvelumuotoiluprosessia helpottavat etätyökalut ovat kuitenkin kehittyneet yhteiskehittämisen alkuvaiheesta, ja niitä on tulevaisuudessa helpompi hyödyntää. Yhteiskehittämiseen osallistunut henkilöstö piti tärkeänä keskinäisiä kasvokkain tapahtuneita kokoontumisia, jolloin myös ohjauksessa päästiin paremmin hyödyntämään palvelumuotoilun ja tiimin ohjauksen eri menetelmiä. Kokeiluvaiheet kehittämisen toisessa, ongelman ratkaisemisen vaiheessa, toteutettiin asiakasyrityksissä, jonka nähtiin merkittävästi edistäneen yhteiskehittämistä ja palvelun rakentamista. Yhteiskehittämisen aikana toteutettu palvelumalli kuvattiin palvelupolkuna. Valmista palvelupolkua ei ehditty kehittämistehtävän aikana testaamaan, miltä osin muotoiluprosessi jäi vajaaksi. Palvelun testaamisen toteutuksen suunnittelu ja sopiminen kohdeorganisaatiossa jää tämän tutkimuksen toteuttajan vastuulle.

Tässä tutkimuksessa kehitettävään palveluun liittyi digitaalinen järjestelmä, jonka opettelu vei aikaa muulta kehittämiseltä ja asiakasyrityksissä tapahtuvilta kokeiluilta. Valmis osaamiskartoitusjärjestelmä ratkaisi palvelun ongelmia, mutta myös vaikutti palvelupolun muotoutumiseen. Palvelumuotoiluprosessissa on pidettävä kehittämisen fokus asiakaskokemukseen liittyvän tiedon keräämisessä, ymmärtämisessä sekä palvelun kehittämisessä niistä lähtökohdista. Tässä kehittämistehtävässä kaikki tiimiläiset opettelivat ohjelman käyttöä. Hyödyllistä olisi jakaa tehtäviä siten, että osa tiimin jäsenistä olisi keskittynyt kehittämään palvelun muita osa-alueita.

Yhteiskehittäminen vaatii fasilitointia, jota voi toteuttaa eri rooleissa tai rooleista. Tämän tutkimuksen pidemmässä kehittämisprosessissa valitut roolit – fasilitoivan johtajan rooli ja fasilitoijan valmentajan rooli - tukivat yhteiskehittämistä. Fasilitoija oli tiimin jäsen, josta oli hyötyä ammatillisen oppilaitoksen yhteiskehittämisprosessin toteuttamisessa. Organisaation sitouttaminen ja tarvittavien resurssien hankkiminen ei olisi ollut mahdollista ulkopuolisena fasilitaattorina. Yhteiskehittämiselle tässä tutkimuksessa oli hyötyä, että sen ohjaaja tunsu kehittämisen lähtötilanteen organisaatiossa.

Toiminnassa hyödynnettiin tiimin jäsenten erilaista osaamista yhteisesti ja työpareittain. Tiimissä tapahtui yhteistä ja yksilön oppimista. Tiimissä ratkaistiin yhdessä ongelmia ja tiimin jäsenet auttoivat tarvittaessa toisiaan. Tiimin jäsenet kokivat tiimissä olleen itseohjautuvuutta, mutta tarvinneensa ohjausta muun muassa aikatauluttamisessa ja tehtävistä huolehtimisessa. Havaintojen mukaan tiimi



tarvitsi ohjausta myös tehtävien jakamisessa sekä edistymisen ja suoriutumisen arvioinnissa. Toimintamallia rakentavan tiimin voidaan katsoa kymmenen kuukautta kestäneen yhteistoiminnan aikana olleen matkalla todelliseksi tiimiksi, jonka jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja, ja jotka olivat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin, yhteiseen toimintamalliin ja pitivät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Osittain tiimi oli vielä potentiaalinen tiimi, sillä se ei ollut vielä täysin yhteisvastuullinen suorituksistaan, vaan tarvitsi toiminnan ohjausta. Huipputiimin ominaisuuksista toteutui tiimioppiminen. Tässä tutkimuksessa kehittämistä olisi edistänyt toiminnan ja tehtävien selkeämpi aikatauluttaminen ja vastuitten jakaminen kehittämisen alkuvaiheessa. Yhteiskehittämistä olisi voinut edistää myös tiimin keskinäisen palautekulttuurin synnyttäminen, tiimin jäsenten osallistaminen tehtävien jakamiseen sekä pelisäännöistä sopiminen kehittämisen alkuvaiheessa.

Yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun voi nähdä tarjoavan ammatillisille oppilaitoksille tuloksellisen tavan kehittää työelämäyhteistyötä. Menetelmiä voi hyödyntää paitsi asiakaslähtöisten palvelujen myös organisaation sisäisten toimintojen kehittämisessä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella yhteiskehittämistä ja palvelumuotoiluprosessia edistää tiimin toiminnan fasilitointi tai valmentaminen ja ohjauksessa tiimin oppimisen kehän hyödyntäminen. Ammatillisissa oppilaitoksissa yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilun hyödyntämien vaatisivat riittävää resurssointia sekä yhteiskehittämiseen, palvelumuotoiluun ja tiimin ohjaamiseen perehtynyttä henkilöstöä. Organisaation johto ja esimiehet ovat keskeisessä asemassa menetelmien hyödyntämisessä.

## 8 POHDINTA JA ESITYS JATKOTOIMISTA

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen merkitystä Koulutuskuntayhtymä OSAOille ja ammatilliselle koulutukselle sekä pohditaan tulosten hyödyntämisen edellytyksiä kohdeorganisaatiossa. Luvussa tarkastellaan myös tutkimuksen toteutusta kokonaisuutena. Lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotus.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yhteiskehittämistä ammatillisen oppilaitoksen asiakashankintaan liittyvän toimintamallin rakentamisessa. Tutkimuksen yhteydessä rakennettiin Koulutuskuntayhtymä OSAOille palvelumalli työelämäasiakkaan osaamistarpeen selvittämiseen. Tutkimukselle asetettu tavoite saavutettiin: Tutkimuksen aikana luotiin palvelumalli yhteiskehittämällä. Toimintamallin rakentamiseen liittyi henkilöstön roolin ja tehtävien selvittäminen ja kuvaaminen palvelutoiminnon eri vaiheissa. Kehitettävä palvelumalli ja sen kuvaus rajautuvat tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Valittu aihe oli ajankohtainen ammatillisen koulutuksen työelämäyhteistyön kehittyessä ja etsittäessä keinoja jatkuvan oppimisen mahdollistamiseen. Aihe palveli myös kohdeorganisaation työelämäyhteistyön strategisia tavoitteita ja sillä pyrittiin kehittämään organisaation toimintoja. OSAOn perustehtäväksi strategiakaudelle 2020-2025 on kirjattu työelämäyhteistyön ja jatkuvan oppimisen mahdollistaminen. Aktiivinen työelämäkumppanuus on yksi strategisista painopisteistä, ja henkilöstön työelämäosaamisen ja -osallisuuden vahvistaminen ovat osa strategisista tavoitteista. Toimintamallin rakentaminen ja sen toteuttaminen yhteiskehittämällä edistivät Koulutuskuntayhtymä OSAOn työelämäyhteistyön strategisia tavoitteita ja työelämän palveluprosessin sekä asiakashankinnan tavoitteita. Toimintamallin rakentamiseen osallistettiin työelämäyhteistyössä toimivaa henkilöstöä ja asiakkaita. Toimintamalli kuvattiin palvelupolkuna ja se esiteltiin yhteiskehittämisen päätteeksi OSAOn asiakashankinnan prosessiryhmälle, vararehtorille sekä Laatusampo 7 hankkeen projektipäällikölle. Yhteiskehittäminen toteutettiin osana Laatusampo 7-hanketta, jota OSAO koordinoi. Myöhemmin palvelumalli esiteltiin myös OSAOn yksikönjohtajille ja kuntayhtymäjohtaja-rehtorille. Toimintamallin testausta ja pilotointia jatketaan OSAOssa. Esittelytilaisuuksissa tuotiin esille prosessin toteutus yhteiskehittämällä sekä menetelmällisenä lähestymistapana käytetty palvelumuotoilu. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli myös tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa ja kokemusta yhteiskehittämistä ja käytetyistä kehittämismenetelmistä. Jatkuvan oppimisen uudistus on 2020-luvun tärkeimpiä uudistuksia, jonka tavoitteena on vastata työelämän muutoksista aiheutuviin osaamistarpeisiin. Yhteiskehittämistä ei ole vielä tutkittu laajalti elinikäisen oppimisen yhteydessä: Yhteiskehittämisen avulla voitaisiin kuitenkin huomioida sekä työelämässä olevien tarpeet, että koulutuksenjärjestäjän edellytykset koulutusta suunniteltaessa (Erkkilä & Kortessalmi 2020, 254).

Tämä opinnäytetyö toteutettiin osana Koulutuskuntayhtymä OSAOn koordinoimaa ja Opetushallituksen rahoittamaa Laatusampo 7-hanketta. Hankkeen tavoitteet on johdettu Opetus- ja kulttuuriministeriön Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2030:sta, jonka lähtökohtana on toiminnan jatkuva parantaminen. Pyrkimyksenä on, että organisaation palveluiden tulee täyttää asiakkaiden tarpeet. Puitteet jatkuvalla parantamiselle syntyvät, kun laadunhallinnan menettelytavat varmistavat opiskelijoiden, henkilöstön ja työelämän aktiivisen osallistumisen ja osallisuuden toimintaan ja sen kehittämiseen (OKM 2019). Tässä tutkimuksessa yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun avulla edistettiin

organisaation palveluiden asiakaslähtöisyyttä osallistamalla asiakas kehittämiseen, lisäksi henkilöstö oli aktiivisesti osallisena palvelun rakentamisessa. Tutkimuksen avulla tuotettiin tietoa Laatusampo 7-hankkeelle yhteiskehittämisestä ja palvelumuotoilusta.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusaineisto koottiin todellisessa työskentelyprosessissa. Tutkimusten luotettavuutta arvioitaessa keskeisiä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen toistettavuutta ja esiintyy yleensä kvantitatiivista tutkimusta arvioitaessa. Laadullisessa tutkimuksessa huomioidaan yleensä tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä; onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2021.) Tämän tutkimuksen voi arvioida täyttävän validiteetin kriteerin. Tutkimus on tehty ja kuvattu perusteellisesti. Tutkimusmenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia, työpajatyöskentelyä ja teemahaastattelua. Lisäksi työskentelyyn liittyi toiminnan arviointia kehittämisen aikana ja sen päätyttyä. Tutkimustulokset on kuvattu tarkasti ja yhteiskehittämisen toteutumista käytetyillä kehittämismenetelmiä on myös arvioitu. Toiminnan keskeiset periaatteet rakentuivat oppivan organisaation ideaalin, tiimin oppimisen kehän, tiedon tuottamisen mallin, yhteiskehittämisen sekä palvelumuotoilun prosessien ja toimintatapojen pohjalle. Käytetty teoreettinen viitekehys tuki tutkimuksen toteutusta. Tutkimuksessa saatujen tulosten voi nähdä myös korreloivan käytettyjen tutkimusten ja kirjallisuudessa esitettyjen teorioiden kanssa: Tiimin toimintaan vaikuttaa jäsenten sitoutuminen ja orientaatio työskentelyyn, (Katzenbach & Smith 1993; Eklund ym. 2019; Hiila ym. 2019; Salas ym. 2005). Toimivalla vuorovaikutuksella on keskeinen merkitys tiimin yhteisen ymmärryksen synnyttämisessä, oppimisessa ja päätöksenteossa (Senge 1990, 1994; Nonaka ja Takeuchi 1995; Sydänmaanlakka 2012; Isaacs 200; Eklund ym. 2019; Salas ym. 2005; Hiila ym. 2019, Klonek ym. 2021). Tiimin toimintaan vaikuttaa, miten tiimissä opitaan, jaetaan ja tuotetaan tietoa, ratkaistaan ongelmia tai hyödynnetään tiimin jäsenten erilaista osaamista (Senge 1990; 1994; Nonaka ja Takeuchi 1995; Sydänmaanlakka 2012; Eklund ym. 2019; 2005; Hiila ym. 2019, Klonek ym. 2021). Taustaa kehittämiselle loivat myös tutkimukset ja kirjallisuus tiimitoiminnasta, yhteiskehittämisestä, fasilitoinnista ja palvelumuotoilusta, joiden pohjalta toimintaa toteutettiin.

Tutkimuksen toteutus edellyttää tutkimuksen tekijältä eettisiä tutkimuskäytäntöjä (Saaranen-Kauppinen 2021). Tässä tutkimuksessa yhteiskehittämiseen osallistujilta on saatu suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Tutkittaville on kerrottu tutkimuksen kulusta sekä sen tarkoituksesta ja tavoitteista. Tutkimustietojen käsittelyssä keskeistä on luottamuksellisuus ja anonymiteetti (Saaranen-Kauppinen 2021). Tutkimus on toteutettu siten, ettei tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyys paljastu. Toiminta toteutettiin Koulutuskuntayhtymä OSAOn eettisten periaatteiden ja ohjeisten mukaisesti huomioiden alalla vallitseva lainsäädäntö. Kehitettävässä palvelumallissa käytettiin ulkopuolisen toimittajan osaamiskartoitusjärjestelmää. Yrityksen kanssa solmittavassa sopimuksessa sekä muussa toiminnassa oli huomioitu EU:n yleinen tietosuojasetus (GDPR) ja kansallinen tietosuojalaki. Tutkimusprosessia arvioitaessa tarkastellaan myös aiheen, aineistonkeruumenetelmän sekä tutkimusaineiston analyysin ja raportoinnin eettisyyttä: näiden oikeudellisuutta, perusteellisuutta ja anonymiteettia (Saaranen-Kauppinen 2021). Tämän tutkimuksen aiheen voidaan katsoa olevan oikeutettu, aineistonkeruu sekä tutkimusaineiston raportointi on perusteellista ja säilyttää anonymiteetin. Kehittämistiimin tapaamista koottavat tallenteet, havaintopäiväkirja sekä teemahaastattelujen tallenteet tulivat

vain tutkijan omaan käyttöön. Tallentamisesta ja sen käyttötarkoituksesta kerrottiin tutkittaville. Toimintaa tai haastattelutuloksia kuvailtaessa tutkittavien henkilöllisyyttä ei paljasteta. Kehittämistyössä olevien asiakasyritysten nimiä, salaisia tietoja ja asiakkaiden henkilötietoja ei tutkimuksessa myöskään paljasteta.

Kehittämiskausi oli pitkä, tutkimus oli laaja ja monitahoinen, joka näkyy tutkimusraportin pituudessa. Tutkimusongelmaa olisi voinut rajata, jolloin kokonaisuudesta olisi voinut muodostua selkeämpi. Yhteiskehittäminen kesti kymmenen kuukautta, joten tutkimusmateriaalia kertyi runsaasti. Tutkimuksen etenemisen ja menetelmien toteuttamisen ymmärtämistä on pyritty helpottamaan laadittujen kuvien avulla. Toiminnan ja tulosten kuvaamista olisi voinut jäntevöittää vielä enemmän. Tutkimusraportissa voi myös esiintyä sen laajuudesta johtuen toistoa.

Tutkimuksen toteutusta ei voida toistaa sen laadullisen luonteen vuoksi samanlaisena. Tutkimusympäristöt ovat laadullisessa tutkimuksessa joka kerta erilaisia. Ammatilliset oppilaitokset ovat kuitenkin organisaatorakenteeltaan samanlaisia ja samankaltaisten haasteiden edessä työelämäyhteistyötä ja siihen liittyviä palveluita kehittäessään. Toivon, että tästä tutkimuksesta on apua yhteiskehittämisen toteuttamiseen muissakin oppilaitoksissa. Yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilun voi tutkimuksen valossa nähdä tarjoavan ammatillisille oppilaitoksille tuloksellisen tavan kehittää työelämäyhteistyötä. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää myös organisaatioiden sisäisten toimintojen kehittämisessä. Tiimimäinen toiminta ja tiimin toiminnan fasilointi edistivät kehittämistä. Organisaation johto ja esimiehet ovat kuitenkin keskeisessä asemassa menetelmien hyödyntämisessä ammatillisissa oppilaitoksissa. Yhteiskehittäminen vaatii riittävää resurssointia sekä yhteiskehittämisen, palvelumuotoilun ja tiimin ohjaamiseen perehtynyttä henkilöstöä. Opettajien työajan jakaantuminen opetustyön ja muun kehittämistoiminnan kesken tulisi myös organisaatioissa ratkaista.

Tutkimuksen aikana kehitetty palvelumallia on testattu OSAOn Kaukovainion yksikössä tutkimuksen päätyttyä. Palvelumallia sekä palveluun kuuluvaa osaamiskartoitusohjelmaa on tarkoitus lähteä testaamaan muissakin yksiköissä aktiivisemmin syksyllä 2021. Jotta testaaminen ei jäisi vain osaamiskartoitusohjelman käyttämiseen, on minun tämän tutkimuksen toteuttajana huolehdittava, että myös palvelumalli perehdytetään osallistuvalla henkilöstöllä. Toimintamallin lopullinen käyttöönotto vaatii organisaatiossa vielä päätöksiä ja systemaattista nivomista muihin prosesseihin sekä koko henkilöstön perehdyttämistä. Erityisesti toivon, että tämä tutkimus edistää yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun menetelmien aktiivisempaa ja systemaattisempaa hyödyntämistä OSAOssa palvelujen ja toimintojen kehittämisessä. Tähän pyrin vaikuttamaan omassa työssäni yksikkömme asiakashankintatiimin vetäjänä sekä OSAOn asiakashankinnan prosessiryhmän jäsenenä.

Yhteiskehittäminen edistää tiimimäistä toimintaa sekä yhteistyötä yli tehtävä- tai tutkintorajojen. Tiimitoiminta voisi kompensoida OSAOn linjaorganisaatiomallin puutteita ja edistää oppivan organisaatiokulttuurin syntymistä. Tiimitoiminta mahdollistaisi joustavamman ja ketteremmän toiminnan, osallistavamman suunnittelun sekä demokraattisemman päätöksenteon. Oppivaksi organisaatioksi kehittymällä koulujen on mahdollista vastata nopeasti muuttuviin ulkoisiin olosuhteisiin. Henkilöstön välisen yhteistyön ja tiimioppimisen edistäminen sekä koko henkilöstön jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien luominen ja tukeminen luovat pohjaa oppivalle organisaatiolle. (Kools & Stoll 2016.)

Yhteiskehittäminen on yhdessä kehittämistä, jota täytyy ohjata oikeilla menetelmillä. Yhteiskehittäminen voi olla kehittämistuokio tai pidempi kehittämisprosessi. Tässä tutkimuksessa käytetyissä tutkimuksissa tai kirjallisuudessa ei tarkkaan määritellä eroa tiimin ohjauksen, valmennuksen tai fasilitoinnin välillä. Valmennus pitää yleensä sisällään ajatuksen pitkäkestoisesta prosessista. Valmennus voi kohdistua yksilöön, mutta fasilitointi on aina ryhmän ohjausta. Valmennuksella tähdätään tietoisesti yksilön tai tiimin kehittymiseen. Tämä tutkimus nosti esille jatkotutkimusaiheena fasilitoinnin ja valmennuksen erot ja yhtäläisyydet: Missä tilanteissa ja millaisissa kehittämistehtävissä fasilitointi on riittävä menetelmä, milloin taas tarvittaisiin tiimin tai yksilön valmennusta.

## LÄHTEET

- Aaltonen, Satu, Hytti, Ulla, Lepistö Tanja & Mäkitalo-Keinonen, Tiina 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistuu? Verkkojulkaisu. Turun yliopisto. Ajan-kohtaista. Uutiset. 4.4.2016. [https://www.utu.fi/fi/ajan-kohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina](https://www.utu.fi/fi/ajan kohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina). Viitattu 10.3.2021.
- Asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista. A 682/2017. Opetus- ja kulttuuri-ministeriö. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170682>. Viitattu 5.4.2021.
- Asiakashankinnan prosessiryhmä. OSAO. Koulutuskuntayhtymä OSAO. Asiakashankinnan prosessi-ryhmän kokoukset. Muistiot 14.11.19, 10.12.20, 18.2.2021. Intranet. Teams -tiimiyhteistyön keskus. Viitattu 20.3.2021.
- Belbin 2021. What´s Belbin All About. The Nine Belbin Team Roles. Verkkojulkaisu. <https://www.belbin.com/>. Viitattu 9.4.2021.
- Design Council 2019. Design methods for developing services. An introduction to service design and a selection of service design tools. PDF-tiedosto. <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>. Viitattu 25.3.2021.
- Design Council 2021. What is the framework for innovation? Design Council evolved Double Diamond. Verkkojulkaisu. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Viitattu 25.3.2021.
- Deloitte Insights 2018. The rise of the social enterprise. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. PDF-tiedosto. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html>. Viitattu 23.3.2021.
- Deloitte Insight 2019. Leading the social enterprise. Reinvent with the human focus. 2019 Deloitte Global Human Capital Trend: Reinvent with the Human Focus. PDF-tiedosto. <https://www2.deloitte.com/ro/en/pages/human-capital/articles/2019-deloitte-global-human-capital-trends.html>. Viitattu 23.3.2021.
- Duhigg, Charles 2016. What Google learned from its quest to build the perfect team. The New York Times Magazine 25.5.2016. <https://centre.upeace.org/wp-content/uploads/2020/09/7.1-what-google-learnt.pdf>. Viitattu 26.4.2021.
- Edmondson, Amy 1999. Psychological safety and learning behavior in work team. *Administrative Science Quarterly* 44:2, 350-383.
- Eklund, Anniina, Lindholm Tommi & Salminen, Jari 2019. Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimi-flown virtaamaan? Helsinki: Grano Oy.
- Erkkilä, Laura & Kortessalmi Marilla. 2020. Co-creating value: Multi-stakeholder co-creation of lifelong education. Teoksessa Fred, Minna, Helariutta Aino, Kurkela Ilkka, Pöyrylä-Lassila Päivi, Saastamoinen Kaisla, Salmi Anna, & Ävyri, Anne (toim.). *Co-Creating and Orchestrating Multistakeholder Innovation*. Laurea-ammattikorkeakoulu: Laurea julkaisut. <https://www.theseus.fi/handle/10024/344909>. 253-263. Viitattu 10.3.2021.
- Gerber, Niklaus 2020. How Check-Ins and Check-Outs will help you to build stronger teams. Niklaus Gerberin blogi 17.4.2020. <https://medium.com/@niklausgerber/team-check-ins-and-check-outs-376aaef9357f>. Viitattu 8.4.2021.
- Haapakoski, Markku 2018. Johtajuuden kehittymisestä ja ajatuksia tulevaisuuden johtajuudesta. Opetusmateriaali. Power Point -esitys. Tulevaisuuden johtajuus -opintojakso. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

- Hagman, Katja, Hirvikoski, Tuija, Wollstén, Piia & Ävyri, Anne 2018. Yhteiskehittämisen käsikirja. Verkkojulkaisu. [https://www.espoo.fi/materiaalit/espoo\\_kaupunki/verkkolehti/yhteiskehittamisen-kasikirja/html5/index.html?page=1&noflash](https://www.espoo.fi/materiaalit/espoo_kaupunki/verkkolehti/yhteiskehittamisen-kasikirja/html5/index.html?page=1&noflash). Espoo: Espoon kaupunki. Viitattu 10.3.2012.
- Hiila, Ilona, Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Verkkoinfo. <https://savonia.finna.fi/Record/savonia.994765406406248>. Jyväskylä: Tuuma.
- Harisalo, Risto 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.
- Innanen, Piia & Kuure, Essi 2018. Palvelumuotoilua kehittäjille -koulutus. Opetusmateriaali. Palvelumuotoilu Palo.
- Isaacs, William 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Alkuperäisteos: Dialogue and the Art of Thinking Together 1999. Helsinki: Kauppakaari.
- Jalonen, Harri 2019. Julkisten palvelujen yhteiskehittäminen – kaunista puhetta vai suomalaisen julkishallinnon arkea? Hallinnon tutkimus. Vsk. 38, nro 4, 305 – 311. Turun ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267993/Jalonen\\_Julkisten\\_2019.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267993/Jalonen_Julkisten_2019.pdf?sequence=1). Viitattu 10.3.2021.
- Juholin Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, Pauli 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Katzenbach, Jon & Smith, Douglas 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Helsinki: WSOY.
- Keränen, Krista, Dusch, Bernhard & Ojasalo, Katri 2013. CoCo tool kit version 1.0. A co-creation workbook and a collection of tools for service Businesses. Laurea University of Applied Sciences. Vantaa: Multiprint Ltd.
- Klonek, Florian & Parker, Sharon 2021. Designing SMART Teamwork. How work design can boost performance in virtual teams. Organizational dynamics, Vol. 50(1): 1-12.
- Koivisto, Mikko, Säynäjäkangas, Johanna & Forsberg, Sofia 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Liettu: Alma Talent Oy.
- Kools, Marco & Stoll Louise 2016. What makes a school learning organisation? Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD).
- Kurronen Jarkko (kokoaja) 2013. Espoon kaupunki. Sivistystoimi. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. PDF-tiedosto. <https://docplayer.fi/3974767-Tyokalupakki-palvelumuotoiluun.html>. Viitattu 29.3.2021.
- Linturi, Risto & Kuusi, Osmo 2018. Suomen sata mahdollisuutta. Yhteiskunnan toimintamallit uudistava radikaali teknologia. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2018. Helsinki. PDF-tiedosto. [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_1%2B2018.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_1%2B2018.pdf). Viitattu 22.3.2021.
- Laitinen Matti 2020. Muotoilu ja palvelut ja Muutos. Palvelumuotoilu liiketoiminnan kehittämisessä. Asiakasymmärrys. (verkkokurssi). Savonia yleinen. Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://moodle.savonia.fi/course/view.php?id=7893#section-1>. Viitattu 22.3.2021.

Lehtisaari, Marja & Ruokonen, Maria 2019. Psykologinen turvallisuus tiimin voimavarana. Vertaileva tapaustutkimus kahdessa suomalaisessa työtiimissä. Pro gradu -tutkielma. Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma. Vaasan yliopisto. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/9367>. Viitattu 26.4.2021.

Liedtka & Ogielvie 2011. Opetusmateriaalissa Laitinen Matti 2020. Muotoilu ja palvelut ja Muutos. Palvelumuotoilu liiketoiminnan kehittämisessä. Asiakasymmärrys. (verkkokurssi). Savonia yleinen. Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://moodle.savonia.fi/course/view.php?id=7893#section-1>. Viitattu 22.3.2021.

Mager, Birgit 2009. Service Design – An Emerging field. Verkkojulkaisu. [https://www.academia.edu/20566424/Service\\_Design\\_-\\_An\\_Emerging\\_Field](https://www.academia.edu/20566424/Service_Design_-_An_Emerging_Field). Viitattu 19.3.2021.

Martinsuo, Miia & Blomqvist, Marja 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste 2. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Tampereen teknillinen yliopisto. [https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehittamista\(0fcee334-b120-4b28-9433-c996a0d24657\).html](https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehittamista(0fcee334-b120-4b28-9433-c996a0d24657).html). Viitattu 21.3.2021.

Miettinen, Satu 2014. Muotoiluajattelu. Teknologiateollisuus ry. Tampere: Tammerprint

Nokkonen, Outi & Tervi, Elina 2020. Palvelumuotoilu julkisella sektorilla. 15.12.2020. Kreapal Oy:n blogi. <https://www.kreapal.fi/blogi/palvelumuotoilu-julkisella-sektorilla/>. Viitattu 29.3.2021.

Nonaka, Ikujiro ja Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Nummi, Pepe 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja. 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

OKM 2019. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kohti huippulaatua. Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:29. Valtioneuvoston hallintoyksikkö, julkaisutuotanto. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161772>. Viitattu 23.3.2021.

O'Neill, Thomas & Salas, Eduardo 2018. Creating high performance teamwork in organizations. *Human Resource Management Review*, 28: 325-331.

Opetushallitus 2021. Ammatillisen koulutuksen työelämäpalaute. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattillisen-koulutuksen-tyoelamapalaute>. Viitattu 22.3.2021.

Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen 2021. Ammatillinen koulutus. Opiskelijapalaute. <https://vipunen.fi/fi-fi/ammattillinen/Sivut/Opiskelijapalaute.aspx>. Viitattu 22.3.2021.

OSAO 2020a. Koulutuskuntayhtymä OSAO. Työelämä- ja yrityspalvelut. Palvelukuvaus. Työpaikoille tarjottavat osaamisen kehittämis- ja koulutuspalvelut. 10.9.2020. Intranet. Viitattu 20.3.2021.

OSAO 2020b. Koulutuskuntayhtymä OSAO. Kumppanuussopimus ja liitelomakkeet. Viranhaltijapäätös. Kuntayhtymäjohtaja Jarmo Paloniemi. 6.11.2020. Intranet. Viitattu 21.3.2021.

OSAO 2020c. Koulutuskuntayhtymä OSAO. Asiakashankinta, työelämäasiakkaat. Prosessiraportti. Hyväksytty 3.4.2020 §45. Intranet. Viitattu 21.3.2021.

OSAO 2021a. Koulutuskuntayhtymä OSAO. OSAOn suomenkielinen esittely. Power Point -esitys. <https://www.osao.fi/tietoa-osaosta/>. Viitattu 24.02.2021.



- OSAO 2021b. Koulutuskuntayhtymä OSAO. OSAO Edu Oy. Verkkosivusto. <https://www.osao.fi/osao-edu-oy/>. Viitattu 24.02.2021.
- OSAO 2021c. Koulutuskuntayhtymä OSAO. Tietoa OSAOsta. Hallinta ja päätöksenteko. Verkkosivusto. <https://www.osao.fi/tietoa-osaosta/hallinto-ja-paatoksenteko/>. Viitattu 24.02.2021.
- OSAO 2021d. Koulutuskuntayhtymä OSAO. Mahdollistava johtaminen. Laatujärjestelmä. Intranet. Viitattu 2.3.2021.
- OSAO 2021e. Koulutuskuntayhtymä OSAO. Mahdollistava johtaminen. Strategia 2025. Intranet. Viitattu 2.3.2021.
- OSAO 2021f. Koulutuskuntayhtymä OSAO. Mahdollistava johtaminen. Työelämäyhteistyö. Intranet. Viitattu 8.3.2021.
- OSAO 2021g. Koulutuskuntayhtymä OSAO. Kehittäminen. Hankkeet. Laatusampo 7. Verkkosivusto. <https://www.osao.fi/hankkeet/laatusampo-7/>. Viitattu 8.3.2021.
- Palvelupolkuja Oy 2019. Amis osaa-hanke. OSAO. Kehittäminen. Hankkeet. Amis osaa. Verkkosivusto. <https://www.osao.fi/hankkeet/amis-osaa/>. Viitattu 18.4.2021.
- Partanen, Johannes 2015. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Jyväskylä: Grano Oy.
- Pietiläinen, Janne 2017. Ennakoituihin osaamistarpeisiin perustuva osaamisen johtaminen ammattipiirissä. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Teknologiaosaamisen johtaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/131347/Pietilainen\\_Janne.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/131347/Pietilainen_Janne.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Puro, Jukka-Pekka 2010. Kuunteleva organisaatio. Porvoo: WS Bookwell.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, Venkat 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3): 5–14.
- Rantanen, Marjo & Bruski, Pasi 2017. Tunne osana asiakaskokemusta. ASML-yhteisön blogi 13.1.2017. <https://www.asml.fi/blogi/asiakaskokemus-tunne-tunnelmamuotoilu/>. Viitattu 12.4.2021.
- Rautio, Pasi 2020. Auta, älä myy. Parasta johtamista Pohjoinen -hanke. Hankeverkoston webinaari. Webinaariluennon tallenne. 25.8.2020. Viitattu 15.4.2021.
- Reason, Ben, Løvlie, Lavran & Brand Flu, Melvin 2016. *Service Design for Business. A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html). Viitattu 5.6.2021.
- Salas Eduardo, Sims, Dana & Burke, Shawn 2005. Is there a "Big Five" in Teamwork? *Small Group Research*. Research article. October 1, 2005: 555-599.
- Senge, Peter 1990, 2006. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organisation*. United States: Currency.
- Senge, Peter, 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. United States, New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc.
- Spiik, Karl-Magnus 1999. *Kuvitus Hanna Kaikkonen. Tiimityöstä voimaa*. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.

- Suomen Yrittäjät. Yrittäjägallup syyskuu 2018. Jaakko Hyry. Kantar TNS Oy. [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajagallup\\_ammattillinen\\_koulutus\\_lokakuu\\_2018\\_0.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajagallup_ammattillinen_koulutus_lokakuu_2018_0.pdf). Viitattu 23.3.2021.
- Schroeder, Roger, Meyer Goldstein, Susan & Rungtusanatham Johnny 2016. Operations management in the supply chain: decisions and cases. Dubuque: McGraw-Hill Education.
- Schwarz, Roger M. 2016. The Skilled Facilitator. A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Caches, and Trainers. Third Edition. New Jersey: John Willey & Sons.
- Stickdorn, Mark & Schneider, Jakob 2011. This is Service Design Thinking. Basics – Tools – Cases. Yhdysvallat, New Jersey: John Willey & Sons.
- Sydänmaalakka Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum Media Oy.
- Tarpila, Jan-Erik 2021. Mitä fasilitointi on? Fasilitointiareena. Verkkojulkaisu. <https://fasilitointiareena.com/fasilitointipankki/mitafasilitointion/>. Viitattu 25.3.2021.
- Tieteen Termipankki. Tieteen kasallinen termipankki (TTP). Verkkojulkaisu. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Tiedeneuvonta:fasilitointi>. Viitattu 14.3.2021.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.
- Turja, Tuomo & Myllymäki, Timo 2021. Yritys-oppilaitoskysely 2021. Koontiraportti. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Taloustutkimus Oy. PDF-tiedosto. <https://media.sitra.fi/2021/03/29125857/yritysoppilaitoskysely-2021-koko-maa.pdf>
- Tuplaamo 2017. Lämmitä puhelut aina etukäteen. Video. YouTube-videopalvelu, julkaistu 16.8.2017. <https://www.youtube.com/watch?v=ulHGSV4miYI&list=PUJqjyionvhiDPghA56hQMfg&index=85>. Viitattu 15.4.2021.
- Tuulaniemi Juha 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Työturvallisuuskeskus 2020. Verkkojulkaisu. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot). Viitattu 24.3.2021.
- Törrönen, Veikko 2019. Mitä on palvelumuotoilu? Mitkä ovat sen keskeisimmät elementit? Kreapal Oy:n blogi. 19.2.2019. <https://www.kreapal.fi/blogi/mita-on-palvelumuotoilu/>. Viitattu 25.3.2021.
- Valtioneuvosto 2020. Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:38. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162614/VN\\_2020\\_38.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162614/VN_2020_38.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Helsinki: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto. Viitattu 26.2.2021.
- Valtioneuvosto 2021. Jatkuvan oppimisen uudistus. Miten työikäisten oppiminen varmistetaan. Pdf-tiedosto. Verkkojulkaisu. <https://minedu.fi/documents/1410845/17000212/Taustatietoa+jatkuvan+oppimisen+uudistuksesta/1961cb5a-bb41-866d-b90b-81554826ed43/Taustatietoa+jatkuvan+oppimisen+uudistuksesta.pdf>. Viitattu 5.3.2021.
- Waterman, Robert 1994. What America Does Right. Learning from Companies That Put People First. W.W. Norton & Company.
- Wiljander, Helena 2020. Loppu palaverivatuloinnille – Fasilitointi tuo tehoja ryhmätyöskentelyyn. Blokikirjoitus. Verkkojulkaisu. <https://kulmia.fi/fasilitointi-tuo-tehoja-ryhmatyoskentelyyn/>. Viitattu 19.3.2021.

## LIITE 1: KYSELY TIIMILLE ASIAKKAAN OSAAMISTARPEEN SELVITTÄMISEN NYKYTILASTA LÄHIORGANISAATIOSSA

# Asiakkaan osaamistarpeen selvittäminen nykytila

...

Hei Leena-Kaisa! Kun lähetät lomakkeen, sen omistaja näkee nimesi ja sähköpostiosoitteesi.

1. Miten osaamispalvelussanne / tutkinnossanne / tiimissänne tällä hetkellä selvitetään työelämäasiakkaan osaamistarvetta?

- a) yrityksen / organisaation osaamistarve
- b) työntekijän osaamistarve

2. Mihin saatu tieto talletetaan, missä ja miten se käsitellään?

3. Miten sinä toimit omassa tehtävässäsi työelämäasiakkaan osaamistarpeen selvittämiseksi?

- a) yrityksen / organisaation osaamistarve
- b) työntekijän osaamistarve

4. Kenen tehtävänä OSAOssa mielestäsi on työelämäasiakkaan osaamistarpeen selvittäminen

- a) yrityksen / organisaation osaamistarve
- b) työntekijän osaamistarve

## LIITE 2: TYÖSKENTELYSUUNNITELMA 14.8.2020

## Työskentelysuunnitelma

Kuuka / Miten	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu
<b>VAHIEET</b>	<b>SITOUTUMINEN</b>	<b>ASIAKKAAN YMMÄRTÄMINEN</b>	<b>ASIAKKAAN OSALLISTAMINEN</b>	<b>TOIMINTOJEN YHTEENSOVITTAMINEN</b>	<b>RATKAISUN HAAMOTTAMINEN</b>
<b>TAVOITE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suunnittelu</li> <li>• Sopimukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytätätiedon hankkiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visio ratkaisusta =&gt;</li> <li>• Sisäisen ja ulkoisen palvelupolun suunnittelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mallinnus / testaus:</li> <li>• Sisäisen ja ulkoisen palvelupolun testaus</li> <li>• Palaute kerääminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visuaalinen palvelukuvaus</li> </ul>
Leena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C&amp;O Education -työkäulun käytösopimukset</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulosten kokoaminen</li> </ul>
Leena / tiimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työskentelyaikataulun laatiminen</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service blueprint</li> <li>• Visuaalinen palvelukuvaus</li> </ul>
Tiimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyöasiakkaat sovittuna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C&amp;O -työkäulun perehtyminen, käytökoulutus</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulosten esittely OSAOssa</li> </ul>
Työpajassa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä kerromme asiakkaalle projektistamme ja miten?</li> <li>• Kunkin rooli ja vastuu hankkeessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyöyritysten esittely</li> <li>• Asiakasryhmäryksen keräämisen menetelmät</li> <li>• Palvelupolun suunnittelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakasryhmäryksen tulkinna</li> <li>• Ulkoisen ja sisäisen palvelupolun suunnittelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelupolun rakentaminen</li> <li>• Sisäisen toimintamallin rakentaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulosten kokoaminen, esitys toimintamalliksi</li> </ul>
<b>Työpajan aika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 14.8.</li> <li>• 28.8.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11.9.</li> <li>• 25.9.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 16.10.</li> <li>• 30.10.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13.11.</li> <li>• 27.11.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11.12.</li> <li>• 18.12.</li> </ul>
Yhteiskentämällä asiakkaan kanssa		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työskentelysuunnitelman laatiminen asiakkaan kanssa</li> <li>• Käytätätiedon hankkiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelupolun rakentaminen</li> <li>• Työkäulun testaus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelupolun testaus</li> <li>• Palaute asiakkaalta</li> <li>• Palaute henkilöstöltä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parametun palvelupolun testaus</li> <li>• Palaute asiakkaalta</li> <li>• Palaute henkilöstöltä</li> </ul>
Välitehtävänä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopiminen yhteistyöstä asiakkaan kanssa</li> <li>• Oman työskentely tavoitteiden asettaminen ja aikataulutaminen</li> </ul>				

## LIITE 3: PÄIVITETTY TYÖSKENTELYSUUNNITELMA 13.11.2020

Kulka / Milten	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	Tamm
<b>VAIHEET</b>	<b>SITOUTUMINEN</b>	<b>ASIAKKAAN YMMÄRTÄMINEN</b>	<b>ASIAKKAAN OSALLISTAMINEN</b>	<b>ASIAKKAAN OSALLISTAMINEN TOIMINTOJEN YHTEENSOVITTAMINEN</b>	<b>ASIAKKAAN OSALLISTAMINEN RATKAISUN HAAMOTTAMINEN</b>	<b>RATKAISUN TESTAAMINEN PALAUTTEEN KERÄÄMINEN RATKAISUN TOIMITTAMINEN</b>
<b>TAVOITE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suunnittelu</li> <li>Sopimukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Käyttäjätiedon hankkiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visio ratkaisusta =&gt; Sisäisen ja ulkoisen palvelupolun suunnittelua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mallinnus / testaus: Sisäisen ja ulkoisen palvelupolun suunnittelua ja testaus</li> <li>Palautteen kerääminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tulosten kokoaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visuaalinen palvelukuvaus</li> </ul>
Leena	<ul style="list-style-type: none"> <li>C&amp;Q Education -työkälun käyttösopimukset</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>Tulosten kokoaminen</li> </ul>
Leena / tiimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työskentelyaikataulun laatiminen</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaan palvelupolun visualisointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service blueprint</li> <li>Visuaalinen palvelukuvaus</li> </ul>
Tiimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteistyöasiakkaat sovittuna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C&amp;Q -työkälun perehtyminen, Education-ohjelman käyttökoulutus 25.9.20</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C&amp;Q -työkälun perehtyminen, Pro-ohjelman käyttökoulutus 30.10.20</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C&amp;Q -työkälun käyttö ja mallin testaus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palautteen keruu asiakkaalta protosta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tulosten esittely OSQOssa</li> <li>Palautteen keruu asiakkaalta</li> </ul>
Työpöjässä	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitä kerromme asiakkaalle projektistamme ja miten?</li> <li>Kunkin rooli ja vastuu hankkeessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteistyöyritysten valinta</li> <li>Asiakasymmärryksen keräämisen menetelmät</li> <li>Palvelupolun suunnittelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakasymmärryksen tulkinta</li> <li>Ulkoisen ja sisäisen palvelupolun suunnittelua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelupolun rakentaminen</li> <li>Sisäisen toimintamallin rakentaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelupolun rakentaminen</li> <li>Sisäisen toimintamallin rakentaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tulosten kokoaminen, esitys toimintamalliksi</li> </ul>
<b>Työpöjan aika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>14.8.</li> <li>28.8.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11.9.</li> <li>25.9.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>16.10.</li> <li>30.10.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>13.11.</li> <li>27.11.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11.12.</li> <li>18.12.</li> </ul>	
Yhteiskenttäm äillä asiakkaan kanssa		<ul style="list-style-type: none"> <li>Työskentelysuunnitelman laatiminen asiakkaan osallistamiseen</li> <li>Käyttäjätiedon hankkiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelupolun rakentaminen</li> <li>Työkälun testaus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelupolun rakentaminen</li> <li>Työkälun testaus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelupolun testaus</li> <li>Palaute asiakkaalta</li> <li>Palaute henkilöstöltä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parametun palvelupolun testaus</li> <li>Palaute asiakkaalta</li> <li>Palaute henkilöstöltä</li> </ul>
Välitehtävänä	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sopiminen yhteistyöstä asiakkaan kanssa</li> <li>Oman työskentelyn tavoitteiden asettaminen ja aikataulutaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaan kontaktointi, kokemusten dokumentointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaan kontaktointi ja tapaaminen, kokemusten dokumentointi (education)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaan kontaktointi ja tapaaminen, kokemusten dokumentointi (pro)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaan kontaktointi ja tapaaminen, kokemusten dokumentointi (raportit ja koulutusratkaisut)</li> </ul>	

## LIITE 4: PÄIVITETTY TYÖSKENTELYSUUNNITELMA 27.11.2020

Kuka / Miten	Joulu	Deed line	Tammii	Deed line
<b>VAIHEET</b>	<b>ASIAKKAAN OSALLISTAMINEN RATKAISUN HAHOOTTAMINEN</b>		<b>RATKAISUN TESTAAMINEN PALAUTTEEN KERÄÄMINEN RATKAISUN TOIMITTAMINEN</b>	
<b>TAVOITE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mallinnus / testaus: sisäisen ja ulkoisen palvelupolun suunnittelua =&gt; Visio ratkaisusta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tammikuu alku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mallin testaus</li> <li>Sisäisen ja ulkoisen palvelupolun kuvaus</li> <li>Visuaalinen palvelukuvaus</li> <li>Palautteen kerääminen</li> </ul>	
Leena	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaan palvelupolun visualisointi</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaan palvelupolun visualisointi</li> <li>Service blueprint</li> </ul>	
Timi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pro-ohjelman käyttö ja kokemusten dokumentointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>18.12.20</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pro-ohjelman käyttö ja kokemusten dokumentoin</li> <li>Raporttien analysointi asiakkaan kanssa</li> <li>Tulosten esittely OSAO:ssa</li> <li>Palautteen keruu asiakkaalta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15.2.20</li> </ul>
Työpajassa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelupolun rakentaminen</li> <li>Sisäisen toimintamallin rakentaminen</li> <li>Kokemusten jakaminen (pro-vahe)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokemusten jakaminen (raporttien analysointi)</li> <li>Tulosten kokoaminen, esitys toimintamalliksi</li> </ul>	
<b>Työpajan aika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11.12</li> <li>18.12</li> </ul>			
Yhteiskehittämällä asiakkaan kanssa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelupolun testausta</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Parametrun palvelupolun testaus</li> <li>Palaute asiakkaalta</li> <li>Palaute henkilöstöltä</li> </ul>	
Väljentävänä	Asiakkaan kontaktointi ja tapaaminen, kokemusten dokumentointi (raportit ja koulustratkaus)		Asiakkaan kontaktointi ja tapaaminen, kokemusten dokumentointi (raportit ja koulustratkaus)	

## LIITE 5: TOIMENPITEET JA TEHTÄVIEN JAKO 18.12.2020

Toimintavaihe	Tehtävät	Kuka / ketkä	Dead line
Ohjelman käyttö asiakkaan kanssa	Pro-ohjelman käyttö ja kokemusten dokumentointi (Joulukuu-tammikuu) Kokemusten jakaminen Pro-vaiheesta Kokemusten jakaminen Pro- ja Education -vaiheista		14.1.2020 18.12.2020 14.1.2021
Raporttien analysointi asiakkaan kanssa	Raporttien analysointi asiakkaan kanssa, kokemusten dokumentointi, esittely tiimissä <b>Koulutusvaihtoehtojen tarjoaminen asiakkaalle, kokemusten dokumentointi, esittely tiimille</b>		22.1.2021 22.1.2021
Palautteen keruu asiakkaalta	<b>Palautteen keruu asiakkaalta, toteutuksen suunnittelu, esittely tiimille</b> Palautteen keruu asiakkaalta Asiakaspalautteiden kokoaminen ja analysointi		14.1.2021 29.1.2021 29.1.2021
Palvelupolun suunnittelu	<b>Asiakkaan palvelupolun suunnittelu ja esittely tiimissä</b> <b>Henkilöstön työnjako ja toiminnot palvelun eri vaiheissa, esittely tiimissä</b> <b>Käyttökokemusten kokoaminen C&amp;Q:sta, esittely tiimille</b> Tiimin kokemukset ja palaute toiminnasta		29.1.2021 29.1.2021 29.1.2021 29.1.2021
Tulosten kokoaminen, esitys toimintamalliksi	Asiakkaan palvelupolun visualisointi Service blueprint (asiakkaan palvelupolku, sisäiset tehtävät ja toiminnot polun eri vaiheissa) Tulosten esittely OSAO:ssa 18.2.2020		18.2.2021 18.2.2021 18.2.2021

## LIITE 6: ASIAKASPALAUTTEEN KYSELYLOMAKE

## Asiakaspalaute osaamistarpeen selvittelystä

Asiakaspalautteen kerää kartoituksen suorittaja. Palautteen kysely suoritetaan haastattelemalla joko Teamsin välityksellä tai käymällä asiakkaan luona.

Yrityksen nimi		😊	😐	😞	Asiakaspalautteen kommentit
Myynti-vaihe	Ensimmäisen yhteydenoton informatiivisuus				
	Kiinnostuksen herääminen osaamiskartoitukseen sähköpostin perusteella				
	Puhelua edeltävän sähköpostin tarpeellisuus				
Education-vaihe	Osaamisprofiilin alkukartoituksen haastattelun ilmapiiri				
	Osaamisprofiilin alkukartoituksen haastattelun ajankäyttö				
	Osaamisprofiilin alkukartoituksen kysymysten sopivuus yrityksen osaamistarpeiden selvittämiseen				
Pro-vaihe	Arviointityökalun käytön helppous arvioitavalle				
	Osaamisprofiilin kartoituksessa käytiin läpi yrityksenne kehittämisen kannalta tärkeitä asioita / kehittymisesi kannalta tärkeitä asioita				
Raportointivaihe	Osaamisen kartoittamisen tulosten käsittelyn selkeys				
	Osaamisen kartoittamisen raporttien tulkinta				
	Osaamiskartoituksen toteutusaikataulun sopivuus				
After sales -vaihe	Koulutuksen toteutusvaihtoehtojen (rahoitus) esittely				
	OŠAOn tarjoamat koulutusvaihtoehdot				
Avoimet kysymykset	Missä asioissa onnistuimme?				
	Mikä sai teidät kiinnostumaan osaamiskartoituksesta?				
	Miten osaamisprofiilin kartoitus kannattaisi toteuttaa (tapaamisen yhteydessä, <u>Teamsin</u> välityksellä)?				
	Millä aikavälillä toivoisitte tehtävän seuraavan kartoituksen?				
	Onko jollekin muulle henkilöryhmille tarpeellista tehdä kartoitus?				
	Miten käyttäisitte osaamiskartoitusta uusien työntekijöiden rekrytointiprosessissa tai kehityskeskusteluissa?				
	Missä asioissa meillä on vielä parantamisen varaa osaamiskartoituksen toteuttamisessa ja yrityksen osaamisen edistämisessä?				



## LIITE 7: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

### Aihe: Tiimitoiminta, toimintamallin rakentaminen yhteiskehittämällä ja toiminnan vaikutus OSAOssa

Tavoitteenamme oli luoda toimintamalli OSAOille yritysten henkilöstön koulutusarpeen selvittämiseen.

Työskentely tapahtui tiimissä. Tiimin toimintaan vaikuttaa tiimiläisten sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen, tiimin keskinäinen vuorovaikutus, tiimin oppiminen ja tiimin toiminnan ohjaaminen.

Työmenetelmänä käytimme yhteiskehittämistä, jossa asiakas, osallistujat ja mahdolliset sidosryhmät osallistetaan kehittämiseen. Tavoitteena oli tuottaa tietoa tekemällä oppimien, tietoa ja kokemuksia yhdessä jakaen ja opittua reflektoiden.

Palvelumallin rakentamisessa hyödynsimme palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja: palvelun käyttäjien osallistamista, asiakkaan palvelupolun kuvausta ja service blueprintia.

Kuvaile tai arvioi seuraavia kohtia

10. Tiimin toiminta
  - jäsenten sitoutuminen toimintaan, tavoitteisiin ja työmenetelmiin
11. Tiimin keskinäinen vuorovaikutus ja ”tiimihenki”
  - dialogin toimivuus, keskustelun tasapuolisuus; kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suoraan puhuminen
  - tiimin luottamus, kyky ja valmius ratkaista ristiriitoja
12. Tiimin oppiminen ja ongelmanratkaisukyky
  - tiedon tuottaminen ja tiedon jakaminen
  - tiimin kyky ratkaista ongelmia
  - tiimin jäsenten erilaisten osaamisten hyödyntäminen
  - palvelumuotoilun hyödyntäminen
13. Tiimin kehittyminen
  - tiimin itseohjautuvuus
  - tiimin rohkeus tehdä kokeiluja
  - tiimin rohkeus ottaa riskejä
14. Oma toimintasi tiimissä
  - sitoutuminen tavoitteisiin ja toimintaan
  - vuorovaikutus muiden kanssa
  - dialogissa toimiminen
  - muiden auttaminen ja tukeminen
  - itsensä johtaminen
15. Tiimin merkitys omaan työskentelyysi
  - merkitys työhyvinvointiin, kehittymiseen ja oppimiseen
16. Tiimin toiminnan ohjaaminen
  - tavoitteiden selkeyttäminen; kyky auttaa kokonais kuvan hahmottamisessa ja ymmärtämisessä
  - toiminnan suunnittelu ja ohjaaminen
  - kyky auttaa ongelmien tunnistamisessa, ratkaisemisessa ja päätöksenteossa
  - tiimin vuorovaikutuksen ohjaaminen
  - toimintaan sitouttaminen
  - toimintaan ja lopputulokseen vaikuttaminen
17. Tiimin työskentelyn merkitys OSAOn kannalta
  - OSAOn strategisten tavoitteiden toteutuminen kehittämistoiminnan avulla
18. Yhteiskehittämisen mahdollisuudet OSAOssa
19. Palvelumuotoilun mahdollisuudet OSAOssa