



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MINNA-MARIA KOHVAKKA

Kuntalaisten osallistaminen kunta- strategian suunnitteluun

- Case Sodankylän kunta

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Kohvakka, Minna-Maria: Kuntalaisten osallistaminen kuntastrategian suunnitteluun – Case Sodankylän kunta

Opinnäytetyö, AMK

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Toukokuu 2024

Sivumäärä: 73

Kuntalaisten osallistaminen on alati kehittyvä osa kuntien toiminnassa. Kuntalaisten osallistamista ohjaa lainsäädäntö, kuten myös kuntastrategiaa, johon kuntalaisia tulee niin ikään osallistaa.

Sodankylän kunta osallisti vuonna 2023 kuntalaisia kuntastrategian suunnitteluun järjestämällä työpajan asukkaille ja yrittäjille. Prosessin toteutuksesta löytyi kehitettävää ja näin opinnäytetyön toimeksiantajaksi ja tapaustutkimuksen kohteeksi valikoitui Sodankylän kunta. Opinnäytetyön tavoitteena oli teorian ja aineistonkeruun avulla löytää soveltuvat tavat kehittää työpajaprosessia. Opinnäytetyössä tutkittiin kuntalaisten osallistamisen eri tapoja kuntastrategian suunnittelussa. Tarkoituksena oli etsiä strategiatyöpajaan soveltuvia toteutusmenetelmiä, palvelumuotoilussa ja fasilitoinnissa käytettyjä hyödyllisimpiä työkaluja sekä prosessin kehittämiseen sopivaa menetelmää.

Teoreettinen viitepohja rakentui lainsäädännöstä ja valmisteluaineistosta, kirjallisuudesta sekä erilaisista ohjeista, oppaista ja julkaisuista. Teoriamateriaaleista saatiin kattavaa pohjatietoa kuntastrategiasta, osallistamisesta ja osallistamisesta kuntastrategian suunnitteluun. Teoriasta saatiin myös tietoa strategiatyöpajaan soveltuvista menetelmistä ja työkaluista. Teoriaosuuden jälkeen aineistoa kerättiin teemahaastattelujen ja benchmarkingin, eli vertailukehittämisen keinoin. Teemahaastatteluissa haastateltiin vuoden 2023 strategiatyöpajaan osallistuneita kuntalaisia. Vertailukehittämisestä saatiin ideoita ja näkemyksiä sellaisilta kunnilta, jotka ovat tehneet kuntalaisten osallistamista jo pidempään ja tuloksetta.

Teoriamateriaalista ja empiriasta saadut tulokset olivat yhteneväisiä ja ne tukivat toisiaan. Työpajaprosessissa havainnoituihin ja teemahaastatteluissa esiin nousseihin kehittämiskohteisiin löydettiin vastauksia niin teoriasta kuin empirian vertailukehittämisen pohjaltakin.

Avainsanat: kuntastrategia, osallistaminen, strategiatyö, strategiaprosessi, suunnitteluosallistaminen, suunnittelutyöpaja, työpajamenetelmät, palvelumuotoilu, fasilitointi

ABSTRACT

Kohvakka, Minna-Maria: Involving residents in the planning of municipal strategy

Bachelor's thesis

Business Administration

April 2024

Number of pages: 73

Engaging residents is an ever-evolving part of municipal operations. Resident engagement is guided by legislation, as well as the municipal strategy, which also requires involvement of residents.

In 2023, the municipality of Sodankylä engaged residents in the planning of the municipal strategy by organizing a workshop for residents and entrepreneurs. The implementation of the process revealed areas for improvement, leading the municipality of Sodankylä to be chosen as the subject for this thesis and case study. The objective of the thesis was to find suitable ways to develop the workshop process through theory and data collection. Different methods of engaging residents in municipal strategy planning were examined in the thesis. The aim was to find implementation methods suitable for workshops, the most useful tools used in service design and facilitation, and a method that utilizes process improvement.

The theoretical framework was built on legislation, preparatory material, literature, and various guidelines, manuals, and publications. The theoretical material provided comprehensive background information on municipal strategy, engagement, and engaging residents in municipal strategy planning. It also provided information on methods and tools suitable for strategy workshops. After the theoretical part, data was collected through theme interviews and benchmarking. Residents who participated in the 2023 strategy workshop were interviewed in the theme interviews. Benchmarking provided ideas and insights from municipalities that have been engaging residents for a longer period and done it successfully.

The results from the theoretical material and empirical data were consistent and supported each other. Solutions to the improvement areas identified in the workshop process observations and theme interviews were found in both theory and benchmarking based on empirical data.

Keywords: municipal strategy, participation, strategy work, strategy process, participatory planning, planning workshops, workshop methods, service design, facilitation

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	8
2.1 Opinnäytetyöongelma.....	8
2.2 Tutkimusmenetelmä	9
2.3 Teoreettinen viitekehys.....	10
2.4 Aineistonkeruumenetelmät	11
2.5 Analyysimenetelmät	13
3 KUNTALAISTEN OSALLISTAMINEN KUNTASTRATEGIAN SUUNNITTELUUN	14
3.1 Kuntastrategia	14
3.1.1 Kuntastrategian määritelmä.....	14
3.1.2 Juridinen tausta ja sisältö	16
3.1.3 Strategiaprosessi.....	17
3.2 Osallistaminen.....	19
3.2.1 Osallistamisen määritelmä.....	19
3.2.2 Kuntalaisten osallistamisen juridinen tausta	20
3.2.3 Osallistaminen kunnissa	20
3.2.4 Kuntalaisten osallistaminen strategiatyöhön	22
4 PALVELUMUOTOILU JA FASILITOINTI	24
4.1 Palvelumuotoilu	24
4.2 Palvelumuotoiluprosessi.....	26
4.3 Fasilitointi	29
4.4 Fasilitoinnissa huomioitavat asiat.....	30
5 TYÖPAJAMENETELMIÄ STRATEGIATYÖPAJAAN.....	32
5.1 Työpajamenetelmät.....	32
5.1.1 Erätauko	32
5.1.2 Open Space.....	33
5.1.3 Tulevaisuustaaajuus ja skenaariotyö	34
5.2 Palvelumuotoilun ja fasilitoinnin työkalut ja menetelmät.....	35
5.2.1 SWOT-analyysi ja miellekartta ideoinnin pohjana.....	36
5.2.2 Aivoriiji, aivokirjoittaminen ja charette-menetelmä	37
5.2.3 Ideointipuu sekä ideointi- ja ratkaisuryhmät.....	38
5.2.4 Learning cafe	39
5.2.5 Minuuttikierrros ja 8x8-menetelmä	40
5.2.6 Sidosryhmäkartta ja asiakaskuvaus.....	40

5.2.7	Palvelupolku	41
5.3	Prosessin kehittämisen työkalu	42
6	SODANKYLÄN KUNTA	44
6.1	Sodankylän kunta	44
6.2	Kuntalaisten osallistaminen Sodankylässä	44
6.3	Sodankylän strategiaprosessi ja kuntalaisten osallistaminen strategiatyöhön	45
7	TEEMAHAASTATTELUJEN JA BENCHMARKINGIN TULOKSET	47
7.1	Teemahaastattelut.....	47
7.1.1	Työpajaprosessin aloitus	48
7.1.2	Työpajaprosessin ryhmätyöskentely	49
7.1.3	Työpajaprosessin lopetus	51
7.1.4	Teemahaastattelujen yhteenveto.....	52
7.2	Benchmarking	53
7.2.1	Lapinjärvi	53
7.2.2	Kuopio	55
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	60
9	POHDINTA	64
	LÄHTEET.....	67
	LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUKUTSU	71
	LIITE 2: TYÖPAJAN AIKATAULU.....	72

1 JOHDANTO

Kuntien asukkaiden osallistaminen on lisääntynyt vuosi vuodelta ja se nähdään osana tärkeää vuorovaikutusta kunnan ja kuntalaisten välillä. Kuntien asukkailla on lainsäädännössä asetettuja osallistumisoikeuksia, joiden lisäksi kunnat osallistavat kuntalaisia vapaaehtoisilla osallistamismenetelmillä. Yksi liiketoiminnan ja palveluiden kehittämismalli on palvelumuotoilu, jonka suosio on kasvanut niin ikään vuosien varrella. Tarkoituksena on palvelun käyttäjän aktiivinen osallistaminen kehittämistyössä.

Osallistuin vuoden 2023 keväällä Sodankylän kunnan strategiatyöpajaan, jonka tavoitteena oli osallistaa kuntalaisia kuntastrategian suunnitteluun. Löysin työpajan toteutuksesta kehitettävää jatkon kannalta ja odotin mahdollisuutta tuoda kehitysehdotuksia esille. Kaipaamaani palautemahdollisuutta ei kuitenkaan tullut. Jatkuvan oppimisen ja kehittämisen kannalta palautteen pyytäminen ja vastaanottaminen on ehdottoman tärkeää. Opiskelen julkishallinnon kehittämistä, joten näin tässä tilaisuuden opinnäytetyön aiheelle sekä mahdollisuuden olla mukana asuinkuntani kehittämisessä.

Otin yhteyttä Sodankylän kunnan talous- ja hallintojohtajaan ja hän kertoi kuntalaisten osallistamisen olevan tällä hetkellä ajankohtainen kehitysalue, jonka tutkimiseen olisi tilausta. Osallistamistapojen kehittäminen on kunnassa vielä alkutekijöissään, eikä osallistamisessa hyödynnettäviin suunnittelutyöpajoihin liittyvää ammattitaitoa kunnasta tiettävästi löydy.

Tavoitteenani on toteuttaa tuotos, jonka avulla Sodankylän kunta voi kehittää kuntalaisten suunnittelutyöpajoja nykyistä paremmaksi. Opinnäytetyössä tutkitaan kuntalaisten osallistamista kuntastrategian suunnitteluun, etsitään sopivimpia työpajamenetelmiä, palvelumuotoilussa ja fasilitoinnissa käytettyjä hyödyllisimpiä työkaluja sekä sopivaa jatkuvan kehittämisen mallia työpajojen

parantamiseen. Tutkimusmenetelmänä käytetään tapaustutkimusta. Opinnäytetyötä voi hyödyntää Sodankylän kunta sekä muut aiheesta kiinnostuneet kunnat ja muut organisaatiot. Tutkimuksen tuloksia voi soveltaa muihinkin työpajoihin, kuin tutkimuksessa rajattuun strategiatyöpajaan.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Opinnäytetyöongelma

Opinnäytetyöprosessia ohjaa opinnäytetyöongelma, jonka rajaaminen ja määrittely ovat tärkeitä työn lopputuloksen oikeellisuuden kannalta. Ongelman määrittely tiivistää ja havainnollistaa opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteet. Rajaamisella taas pyritään hallitsemaan liian laajaa aihetta ja määritellään mihin ilmiössä keskitytään ja mitä otetaan syvempään tarkasteluun. Kun opinnäytetyön aihe ja ongelma on määritelty ja rajattu, ongelma muutetaan kysymyksi. Kysymyksiin vastaamalla saadaan ratkaisu ongelmaan. (Kananen, 2015, s. 41–46 ja 55–58.)

Sodankylän kunnassa keväällä 2023 toteutettua strategiatyöpajaa ei jaettu tarpeeksi pieniin ryhmiin. Osallistujia oli oman arvioni mukaan noin 15–20 henkeä ja ryhmäkokoon nähden varsin lyhyt aika käsitellä jokaisen osallistujan kehitysideat. Kaikki osallistujat eivät päässeet tänä aikana kertomaan ideoitaan. Yhteen aiheeseen keskityttiin pitkänkin aikaa, kun taas osaa ideoista ei ehditty ollenkaan pohtimaan. Näin ollen osa mahdollisista hyvistä kehitysideoista jäi kokonaan kuulematta ja käsittelemättä. Osallistujien kuulemisen tarpeen tyydyttäminen ei täysin onnistunut ja tämä on omiaan heikentämään tulevaa osallistumista vastaaviin työpajoihin. Työpajan jälkeen osallistujilta ei kysytty kehitysideoita tulevien työpajojen kehittämistä varten, joten työpajojen kehittyminen on tästä näkökulmasta katsoen epätodennäköistä.

Opinnäytetyöongelmana on siis Sodankylän kunnan kuntalaisten strategiatyöpajaproessin laatu. Kunnassa järjestetään työpajoja melko paljon, joten rajaaminen kuntalaisten työpajoihin oli tarpeellinen. Kuntalaisia voidaan osallistaa moniin eri asioihin, joten tutkimuskysymyksen rajaaminen juuri strategiatyöpajaan oli välttämätön. Rajauksesta huolimatta opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa työpajoissa.

Ongelmasta johdettu kysymys: Miten kuntalaisia voidaan osallistaa strategian kehittämiseen?

Apukysymykset: Millainen työpajamenetelmä olisi sopiva Sodankylän kunnan suunnittelutyöpajaan? Mitä palvelumuotoilun ja/tai fasilitoinnin työkaluja voidaan hyödyntää työpajojen ryhmäsuunnittelussa? Mikä jatkuvan kehittämisen malli sopisi suunnittelutyöpajan kehittämiseen?

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelman ratkaisua varten on valittava tutkimusote. Se tarkoittaa kokonaisuutta, jolla tuotetaan tutkimusongelmaan ratkaisu. Tutkimusotteen valinta vaikuttaa siihen, millä tavalla tutkimuksessa toteutetaan aineistonkeruu, analysointi ja tulkinta. Otteen valinta tulee perustella ja sen tulee sopia tapaukseen ja tutkimusongelmaan. Tutkimusotteet voidaan jakaa esimerkiksi kvalitatiiviseen eli laadulliseen tai kvantitatiiviseen eli määrälliseen. (Kananen, 2015, s. 63–64.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää ja selittää tiettyä ilmiötä sekä vastata mistä ilmiössä on kyse. Tutkimuksen tuotokset saadaan käytännöstä (empiriaosuudesta), joka toteutetaan usein keräämällä esimerkiksi tekstiä, sanoja tai dokumentteja. Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa teemahaastattelulla, jossa tutkija ja teemahaastatteluun osallistuva keskustelevat vuorovaikutuksellisesti ennalta määritetyistä teemoista. Tutkimuksesta saatujen vastausten tuotokset ovat kuvailevaa tekstiä. (Kananen, 2015, s. 24–27.)

Siinä missä laadullisessa tutkimuksessa yritetään ymmärtää, määrällisessä tutkimuksessa pyritään yleistämään tai ennustamaan. Määrällisessä tutkimuksessa tiedetään jo, mistä ilmiöstä on kyse. Määrällisessä tutkimuksessa usein toteutetaan internetissä vuorovaikutukseton tutkimustilanne kyselyllä. Kysely sisältää ilmiöön liittyviä tarkkoja kysymyksiä ja valmiit vastausvaihtoehdot. Tulokset ovat lukuja ja määrällisiä, joista voidaan tehdä laskelmia ja johtopäätöksiä ilmiöön liittyen. (Kananen, 2015, s. 24–27 ja 67.)

Tapaustutkimus eli case-tutkimus on monistrateginen tutkimus, joka on laadullista tutkimusta laajempi. Siinä tutkitaan usein yhtä ilmiötä syvällisesti ja tutkimuksessa hyödynnetään useampia tietolähteitä. Menetelmät voivat hyödyntää kumpaakin, sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen menetelmiä. (Kananen, 2013, s. 28; Kananen, 2015, s. 67.) Tapaustutkimuksen tutkimuskysymykset ovat usein muotoa ”miten” tai ”kuinka”. Tapaustutkimuksessa tutkitaan usein yhtä kohdetta, kuten henkilöä, yritystä tai organisaatiota. Tapaustutkimus ja laadullinen tutkimus eroavat toisistaan käytettyjen menetelmien määrässä. Laadullinen tutkimus toteutetaan käyttäen yhtä tutkimusmenetelmää, kun taas tapaustutkimus vaatii ongelman ratkaisuun useampaa tutkimusmenetelmää. (Kananen, 2013, s. 54–57.)

Eri tutkimusmenetelmistä opinnäytetyöhön sopivin on tapaustutkimus. Opinnäytetyössä keskitytään työpajaprosessin ymmärtämiseen teoriapohjan avulla ja eri aineistojen avulla saamaan syvälinen tuotos toimeksiantajaorganisaation työpajaprosessien kehittämistä varten. Useamman käytettävän aineistonkeruumenetelmän lisäksi tapaustutkimukseen sopivia piirteitä on tutkimuksen rajaaminen tietyn organisaation järjestämään tiettyyn työpajaprosessiin. Myös tutkimuskysymys ”Miten kuntalaisia voidaan osallistaa strategian kehittämiseen?” viittaa niin ikään siihen, että tutkimuksessa yritetään ymmärtää ilmiötä, kuten tapaustutkimuksille on tyypillistä.

2.3 Teoreettinen viitekehys

Tapaustutkimus sisältää kaksi pääosaa: teoriaosan ja empiriaosan. Teoreettisessa osassa on tarkoitus tutkia ilmiötä ja luoda ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tällöin perehdytään ilmiöstä jo löytyvään tietovarantoon kirjallisuuden, tutkimusten ja teorioiden avulla. Opinnäytetyössä hyödynnetään oman tutkimusongelman kannalta oleellisimpia ja mahdollisimman tuoreita aineistoja. Teoria luo viitekehysten, johon opinnäytetyö pohjautuu. (Kananen, 2013, s. 45; Kananen, 2015, s. 32 ja 96–97.)

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu useammasta materiaalityypistä (kuva 1). Kuntastrategia ja kuntalaisten osallistaminen on lähtökohtaisesti lakiin perustuvaa, joten lähteeksi tulee näitä ohjaavaa lainsäädäntöä ja lainvalmisteluaineistoa. Kuntien osallistamisesta ja strategiatyöstä löytyy paljon eri lähteiden julkaisuja, tutkimuksia, oppaita sekä materiaalia esimerkiksi kunnista, jotka ovat edelläkävijöitä osallistamisessa. Koska opinnäytetyö syventyy nimenomaan suunnitteluosallisuuteen ja työpajamenetelmien kehittämiseen, ovat kantavassa osassa erilaiset teoriamateriaalit liittyen työpajamenetelmiin, palvelumuotoilun ja fasilitoinnin menetelmiin ja työkaluihin sekä jatkuvan kehittämisen malleihin. Tätä teoriamateriaalia löytyy kirjallisuudesta sekä mittavissa määrin internetistä.



Kuva 1.

2.4 Aineistonkeruumenetelmät

Empiirinen osa on kokemusperäinen tutkimuksen osa, jossa tutkittavaa ilmiötä havainnoidaan ja mitataan käytännössä eri aineistonkeruumenetelmin (Kananen, 2015, s. 95). Menetelmien tarkoitus on kerätä eri lähteistä tietoa, jotta tutkimusongelma saadaan ratkaistuksi. Tapaustutkimuksessa käytetyt tietolähteet tulee valita tutkimusongelman mukaan. Tietolähteitä voi olla esimerkiksi kirjalliset dokumentit, tallenteet, kyselyt, havainnointi tai teemahaastattelut. (Kananen, 2013, s. 77–80.)

Teemahaastattelut ovat usein käytettyjä juuri tapaustutkimuksissa. Niiden tarkoitus on lisätä tutkijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelut tehdään haastattelijan ja haastateltavan välisessä vuorovaikutuksessa. Haastattelun aikana keskustellaan tutkimuksessa tutkittavasta ilmiöstä melko vapaasti ja ilman kysymyksiä, joiden vastausmahdollisuudet rajautuvat ”kyllä” tai ”ei”-vastauksiin. Haastattelun voi toteuttaa niin yksilö- kuin ryhmähaastattelunakin. (Kananen, 2013, s. 93–94.)

Benchmarking-menetelmää eli vertailukehittämistä käytetään oman toiminnan kehittämiseen oppimalla muilta organisaatioilta parhaista käytännöistä. Menetelmää harjoitetaan tutkimalla, havainnoimalla, vertailemalla ja arvioimalla muiden organisaatioiden toimintatapoja. (Tuulaniemi, 2011, s. 138–139.) Benchmarking-prosessin aluksi määritellään kohde, esimerkiksi prosessi, jota halutaan kehittää. Tämän jälkeen etsitään ja tunnistetaan vertailuun valittavat organisaatiot, jotka ovat edelläkävijöitä kehitettävässä toiminnassa. Vaihtoehtoja valitaan parhaaksi koetut organisaatiot. Kun vertailuorganisaatiot on valittu, on aika keskittyä siihen, miten kehitystä tavoitteleva organisaatio tekee kehitettävän asian. Seuraavaksi on aika perehtyä siihen, miten vertailuorganisaatiot tekevät kehitettävän asian. (Tuominen, 2016, s. 6.) Näin opitaan edelläkävijöiltä, eikä niin sanotusti pyörää tarvitse keksiä uudelleen. Tällä tavoin voidaan välttää myös se, ettei toisteta muiden tekemiä virheitä. (Tuulaniemi, 2011, s. 138–139.)

Opinnäytetyön empiriaosiossa hyödynnetään tapaustutkimukseen erinomaisesti soveltuvia teemahaastatteluja, joissa haastatellaan vuonna 2023 järjestettyyn strategiatyöpajaan osallistuneita kuntalaisia sekä työpajaan osallistunutta kunnan edustajaa. Teemahaastattelujen lisäksi käytetään benchmarking-menetelmää, jossa etsitään tietoa internetistä sekä haastatellaan tarvittaessa vertailukuntien asiantuntijoita heidän työpajaprosesseihinsa liittyen.

2.5 Analyysimenetelmät

Tapaustutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat pitkälti laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiin. Kirjallisen aineiston sisältöanalyysissa aineisto pilkotaan ensin ja luokitellaan asiasisältöjen mukaan, jonka jälkeen ne yhdistetään uudestaan ilmiön kuvaukseksi. Luokittelua voidaan käyttää niin teoriapohjaisen aineiston, kuin aineistolähtöisenkin aineiston sisältöanalyysissa. (Kananen, 2013, s. 103–105.) Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää analyysimenetelmänä teemoittelua. Teemoittelua voidaan käyttää aineiston jäsentämistapana, jossa aineistosta etsitään opinnäytetyön kannalta merkittävät teemat. (Kallinen & Kinnunen, n.d., ”Teemoittelu”.)

Teemahaastatteluissa aineisto litteroidaan eli muutetaan kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen aineisto pilkotaan asiasisältöihin, kuten kirjallisessakin aineistossa. Kun asiasisällöt on luokiteltu, samaa tarkoittavat asiat yhdistetään saman otsikon alle, jonka jälkeen voidaan tehdä tulkinta asiasta. (Kananen, 2013, s. 103–104.)

Opinnäytetyön analysointi perustuu teemoitteluun, sillä se sopii hyvin niin teorian, kuin haastatteluidenkin analysointiin. Teoriapohja laajenee sitä mukaan, kun tutkimus etenee, joten aineiston jaottelu helpottaa työtä ja tuo järjestelmällisyyttä. Koska aineistoa on paljon, koodataan teoriapohjan aineistoa teemojen pohjalta, jonka jälkeen siihen perehdytään aihealueittain. Teemahaastatteluista saatua aineistoa teemoitellaan sen mukaan, miten ne järjestäytyvät kokonaisuuden kannalta selkeimmin.

3 KUNTALAISTEN OSALLISTAMINEN KUNTASTRATEGIAN SUUNNITTELUUN

3.1 Kuntastrategia

3.1.1 Kuntastrategian määritelmä

Yleisesti määrittäen strategia on punainen lanka, joka sanoittaa tavoitteet ja tahtotilan tulevasta sekä niiden saavuttamiseksi tarvittavat keinot. Vaikuttava strategia syntyy yhteisesti tärkeäksi ymmärretystä näkemyksestä. Parhaimmillaan strategia on merkittävä johtamisen työkalu, jonka avulla voidaan saavuttaa haluttuja tuloksia, menestystä ja onnistuneita kulttuurimuutoksia. (Maury ym., 2021, s. 7 ja 15.)

Edellä kuvattu määritelmä sopii hyvin sekä yrityksen, että kunnan strategiaan, mutta kunnan strategiaan ja strategiatyöhön liittyy enemmän Suomen valtion ja lainsäädännön asettamia puitteita. Tavanomaiseen yritystoimintaan verrattuna kunnalla on huomattavasti laajempi toiminta-alue. Asiakaskuntana ei ole liiketoiminnallisesti rajattu kohderyhmä, vaan asukkaat muodostavat laajan ja kirjavan joukon ihmisiä erilaisine elämäntilanteineen, tarpeineen ja odotuksineen. Näistä johtuen liiketoimintaan sopivat strategian ja strategiatyön mallit ei sovellu kuntien strategiatyöhön, vaikkakin niistä voidaan ottaa soveltuvin osin mallia. (Tienari & Harviainen, 2020, s. 8–9.)

Kuntastrategia on siis päätöksentekoa ja toimintaa ohjaava punainen lanka, mutta myös kunnanvaltuuston johtamisen väline. Kuntiin liittyy moniääninen päätöksenteko ja strategia auttaa eri toimijoita keskittymään toiminnan perusasioihin sekä kulkemaan samaan suuntaan kuntastrategian mukaisesti. (Lapin liitto, 2021, s. 4–5.)

Toimintaympäristön muutokset erilaisine trendeineen haastavat kuntien strategiatyötä ja strateginen uudistuminen on välttämätöntä maailman muutosten virrassa. Trendien tiedostaminen ja hyväksyminen sekä mahdollisuuksien ja

uhkien ymmärtäminen auttaa ennakoivassa strategiatyössä. (Tienari & Harviainen, 2020, s. 39.) Tämän hetken trendejä ovat muun muassa ilmaston lämpeneminen, kestävä kehitys, väestön vanheneminen ja digitalisaatio (Maury, ym., 2021, s. 123).

Pienissä kunnissa on lisäksi erityispiirteensä kuten kaupungistumisen tuomat negatiiviset vaikutukset. Etenkin työkäiset ja nuoret ikäluokat muuttavat opintojen ja töiden perässä ja näin ollen myös syntyvyys keskittyy suuriin kaupunkikeihin. Ihmisiä houkuttelee kaupunkikeskittymiin koulutuksen ja työpaikkojen ohella tapahtumien, elämyksien ja harrastamisen mahdollisuudet. Suomessa kaupungistuminen näkyy väestönkasvuna kolmella kaupunkiseudulla: Helsingissä, Turussa ja Tampereella. (Tienari & Harviainen, 2020, s. 12–13 ja 119–121; Kurvinen ym., 2022, s. 12–17.) Toisaalta maallemuuton ihannoiti ja lisääntyneet etätömahdollisuudet toimivat vastavirtavoimana kaupungistumiselle (Maury ym., 2021, s. 123).

Väestömäärän väheneminen vaikuttaa heikentävästi kunnan elinvoimaan, kun asukkaat, työvoima sekä verotulot siirtyvät muualle. Tämä vaikuttaa supistavasti kunnan palvelutarjontaan ja edelleen kunnan houkuttelevuuteen. Väestön vähenemistä ja väestönmuutosta tulisikin pystyä ennakoimaan ja hallitsemaan. Väestömäärä itsessään ei kuitenkaan ole mittari kunnan elinvoimasta, vaan ratkaisevassa asemassa on kunnan päätöksentekokyky ja uuden luomisen kyky. Näillä kyvyillä voidaan aikaansaada kasvuun tähtäävä strategia, jossa keskitytään kunnan supistumiskehityksestä huolimatta kunnan houkuttelevuuteen ja palvelujen sopeuttamiseen tuottamalla palveluja uudella tavalla sen sijaan, että niitä supistettaisiin. (Kurvinen ym., 2022, s. 12–17.) Kuntastrategiaan on siis hyvä panostaa toimintaympäristön jatkuvasta muuttumisesta ja trendeistä huolimatta. Kirjallisuudessa todetaan, että kuntastrategia on nimenomaan kunnan olemassaolon ja kuntien välisen kilpailun kannalta oleellinen työväline (Maury, ym., 2021, s. 17).

3.1.2 Juridinen tausta ja sisältö

Suomen lainsäädännössä on asetettu, että kunnalla tulee olla kuntastrategia, jonka valtuusto hyväksyy valtuustokausittain. Kuntastrategiassa päätetään kunnanvaltuuston toimesta kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet. Tavoitteita päätettäessä tulee huomioida kunnan nykytila sekä toimintaympäristön tulevat muutokset ja niiden vaikutukset. Siinä on huomioitava kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen, palvelujen järjestäminen ja tuottaminen, laeissa säädetyt palvelutavoitteet, omistaja- ja henkilöstöpolitiikka, kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen. (Kuntalaki 410/2015, 37 §.) Kunnan toimintaa tulee johtaa kuntastrategian mukaisesti (Kuntalaki 410/2015, 38 § 1 mom.).

Kuntalakiin sisällytettyyn strategiavelvoitteeseen on johtanut hallituksen esitys, jossa todettiin tarve selkeyttää kuntastrategian keskeisyyttä taloussuunnittelussa, talousarviossa ja sektorikohtaisissa suunnitteluelvoitteissa. Näin saadaan kunnan strategisen tason suunnitteluelvoitteet selkeäksi kokonaisuudeksi, lisätään ennakoivaa otetta kunnan toimintaan ja toimintakenttään sekä helpotetaan kunnan eri toimielimien ja toimialojen toimimista yhteisesti asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (HE 268/2014, s. 71, 96 ja 101).

Laissa listatun sisällön lisäksi kirjallisuudesta löytyy mainintoja kuntastrategian sisällöstä. Erään kirjan mukaan yhteinen ymmärrys strategian sisällöstä ja siinä käytetyistä termeistä on tärkeää strategian sisäistämisen ja toteuttamisen kannalta. Strategia mielletään usein kokonaisuudeksi, joka sisältää mission, vision, strategian tai strategiset painopisteet sekä arvot tai toimintaperiaatteet. Missio kertoo syyn organisaation olemassaololle. Yleisesti katsoen kaikilla kunnilla on yhteinen tarkoitus: kunnan hyvinvoinnista ja elinvoimasta huolehtiminen. Missio tosin mielletään paremmaksi, jos se sisältää edellä mainittua kuvailua enemmän merkityksellisyyttä ja syvyyttä. Visio puolestaan ilmentää kunnan tavoitetilaa, eli mitä halutaan ja tavoitellaan. Strategia taas kertoo tärkeiksi koetut painopisteet ja keinot, miten missio ja visio saavutetaan. Arvot tarkoittavat arjen totuudenmukaisia toimintaperiaatteita, joita noudatetaan

työyhteisössä ja päätöksenteossa. Arvot ovat merkittävässä asemassa strategian läpi viemisessä ajatteluun, tekoihin ja toimintaan. (Maury ym., 2021, s. 17–19.)

Kuntastrategiaa suunnitellessa tulisi ottaa huomioon kunnan tilanne, koko ja sijainti, sillä jokainen kunta on omanlaisensa paikallisine todellisuuksineen. Strategia ei voi kuitenkaan sisältää kaikkea mitä mieleen juolahtaa, vaan tulee valita tärkeimmät painotukset. Muuten strategiasta tulee liian monimutkainen ja sen tarkoitus toiminnan ja päätöksen ohjausvoimana kärsii. Seurauksena voi olla, ettei päätöksenteko enää välttämättä noudata strategiassa valittuja strategialinjoja ja arvoja. (Pauni, 2013, s. 4 ja 9.)

3.1.3 Strategiaprosessi

Strategiadokumentin laatiminen on pitkäaikainen prosessi. Strategian pohjalta rakennetaan joka vuosi budjetti ja yhdessä nämä ovat strategiatyön ydin. (Tienari & Harviainen, 2020, s. 34.)

Strategiaprosessi voidaan koostaa karkeasti jaotellen kolmesta osasta: strategian etsiminen, strategian muotoilu ja kirkastus sekä käytäntöön vieminen. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään taustatietoa ja tietoa vallitsevista trendeistä sekä kartoitetaan ympäristöä. Usein etsintävaiheessa osallistetaan johdon, valtuuston ja henkilökunnan lisäksi kuntalaisia ja yrittäjiä. Toisessa vaiheessa keskitytään olennaisiin painopisteisiin ja tavoitteisiin, jolloin strategian punainen lanka alkaa nousta esiin. Kolmannessa vaiheessa valmistunut strategia jalkautetaan käytäntöön, jolloin strategia ohjaa arjen päätöksentekoa ja toimintaa jokaisessa organisaation osassa. Jalkauttamisvaiheessa viestinnän tärkeys korostuu ja tulee huolehtia siitä, että eri toiminnot tukevat strategian läpiviientä. (Maury, ym., s. 16.) Kuntaliiton internetsivuilla on listattu neljän prosessivaiheen lista, mutta sisältö on sama kuin edellisessä lähteessä luetelluissa kolmessa vaiheessa. Kuntaliitto on tekstissään korostanut, että prosessivaiheita ei tulisi liiaksi eritellä, vaan nähdä kokonaisuutena ja jatkuvana prosessina. (Kuntaliitto, 2021a.) Tässä opinnäytetyössä perehdytään

strategiaprosessin ensimmäisessä vaiheessa mainittuun kuntalaisten osallistamiseen strategian suunnittelussa.

Kummassakaan edellisistä lähteistä omana prosessivaiheenaan ei mainittu strategian seuranta ja arviointia, mutta kuntalaissa ja sitä koskevassa hallituksen esityksessä tämä on esillä. Kuntalaki velvoittaa, että valtuuston tulee arvioida strategian toteutumista vähintään kerran valtuustokaudessa eli vähintään kerran neljässä vuodessa (Kuntalaki 410/2015, 37 §; HE 268/2014, s. 114 ja 120). Lapin liitto suosittelee julkaisussaan (2021, s. 36) strategian lisäksi ohjelmien ja kärkihankkeiden seurannasta.

Strategiaprosessin suositeltu ajallinen kesto riippuu lähteestä. Kuntaliiton (2021a) mukaan suunnitteluprosessiin tulisi varata riittävästi aikaa, esimerkiksi strategian uusimiseen 1,5–2 vuotta prosessin käynnistämisestä prosessin jatkauttamiseen. Tienari ja Harviainen (2020, s. 34) taas mainitsevat strategiaprosessin aikajänteeksi vuoden. MDI (n.d.) toteaa, että strategiaprosessin pituus ja sisältö riippuu kunnasta, eikä omassa kunnassa toimiva prosessi välttämättä sovellu toiselle kunnalle.

MDI:n internet-sivuilla on esimerkki strategiaprosessista (kuva 2), jossa käytetään kuuden kuukauden toteutusaikaa. Prosessi alkaa aloituskokouksella, jonka jälkeen kahden kuukauden sisällä tehdään edellisen kauden arviointi, strategiatyöryhmän kokous ja valtuustoseminaari. Näiden jälkeen vuorossa on strategiaa valmistelevia vuorovaikutteisia työpajoja 2–4 kappaletta, strategiatyöryhmän kokous, valtuustoseminaari ja kuntastrategian kirjoitus. Viimeisenä on vaikuttavuus viestinnän ja visuaalisuuden siivittämänä sekä viimeinen strategiatyöryhmän kokous, jonka jälkeen valtuusto hyväksyy strategian. (MDI, n.d.)



Kuva 2. Strategiaproessi (MDI, n.d.)

3.2 Osallistaminen

3.2.1 Osallistamisen määritelmä

Osallistaminen ja osallistuminen käsitteinä liittyvät vahvasti toisiinsa. Osallistamisessa jollekin tarjotaan mahdollisuutta osallistua johonkin. Osallistuminen taas on osallistumismahdollisuuden hyödyntämistä. Suunnitteluprosessissa käyttäjien osallistuminen on keskeinen tekijä kehittämisen onnistumisen kannalta. Osallistaminen auttaa ymmärtämään käyttäjien maailmaa keräämällä tietoa suoraan parhailta asiantuntijoilta eli käyttäjiltä itseltään. Onnistuneessa osallistamisessa otetaan huomioon eri sidosryhmien tarpeet ja motivaattorit hankkeen alusta lähtien. Sidosryhmät otetaan mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon ja näin saadaan lisättyä sitoutuneisuutta. Etenkin julkisen sektorin asiakkaat saattavat omata arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää julkisen sektorin kehittämistyössä. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 90–96.)

3.2.2 Kuntalaisten osallistamisen juridinen tausta

Osallisuudesta on mainittu perustuslaissa, jossa asetetaan kansanvaltaan liittyen yksilön oikeudesta osallistua ja vaikuttaa yhteiskunnan ja elinympäristönsä kehittämiseen (Perustuslaki 731/1999, 3 §). Tarkemmin aihetta on käsitelty kuntalaissa, jossa on asetettu kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista. Kyseinen laki velvoittaa valtuuston vastuulle huolehtimisen monipuolisista ja vaikuttavista osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksista ja menetelmistä. Kuntalaisille ja palvelun käyttäjille laki suo oikeuden osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Pykälässä on listattu menetelmiä, joilla voidaan edistää osallistumista ja vaikuttamista: keskustelu- ja kuulemis-tilaisuuksien sekä kuntalaisraatien järjestäminen, asukkaisen ja palveluja käyttävien mielipiteiden selvittäminen ennen päätöksentekoa, palvelujen käyttäjiä edustavien valinta kunnan toimielimiin, kunnan talouden suunnitteluun osallistaminen, palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen osallistaminen sekä asukkaiden, järjestöjen ja muiden yhteisöjen oma-aloitteisen asioiden suunnittelun ja valmistelun tukeminen. (Kuntalaki 410/2015, 22 §.)

Lakiin johtaneessa hallituksen esityksessä on korostettu osallistumis- ja vaikuttamistapojen monipuolisuuden tärkeyttä. Edellisessä kappaleessa kirjoittamani lista menetelmistä ei ole tyhjentävä, vaan esimerkkiluettelo. Tämä tarkoittaa sitä, että kunnalla on listattujen menetelmien lisäksi mahdollisuus edistää osallistumista ja vaikuttamista myös muilla keinoin. Kyseisen hallituksen esityksen mukaan laissa kuvattu osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien monipuolisuus-termi sisältää pitkä- ja lyhytaikaiset sekä satunnaiset vaikuttamiskeinot ja -mahdollisuudet. Tarkoituksena on osallistaa eri asukasryhmiä ja palveluiden käyttäjiä kullekin sopivalla tavalla sekä tarjota sopivia muotoja joustavasti eri asiakokonaisuuksiin ja tilanteisiin. (HE 268/2014, s. 150.)

3.2.3 Osallistaminen kunnissa

Kuntalaisten osallistaminen vahvistaa yksilön ja yhteiskunnan hyvinvointia ja kannustaa kuntalaista aktiivisuuteen omassa elinympäristössään ja sen kehittämisessä. Parhaimmillaan tämä lisää omalta osaltaan kunnan

elinvoimaisuutta. (Kuntaliitto, 2022; Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, 2023.) Kirjallisuudessakin on todettu, että aiemmin kansalaisiksi ja kuntalaisiksi kutsutut mielletään nykyään asiakkaiksi, kuluttajiksi, omistajiksi ja sijoittajiksi. Tämä näkyy korkeampina odotuksina ja tarpeiden täyttämisen vaatimisena, joihin vastaamalla lisätään kunnan houkuttelevuutta. (Tienari & Harviainen, 2020, s. 119 ja 121.)

Lakisääteisten osallistumisoikeuksien lisäksi kunnat osallistavat kuntalaisia itse kehittämillään tavoilla, joita he toteuttavat vapaaehtoisesti (Kuntaliitto, 09.06.2022). Osallistaminen onkin Suomen kunnissa yleistynyt vuosi vuodelta, ja osallistamisen eri tavat ovat monipuolistuneet matkan varrella (Piipponen & Pekola-Sjöblom, 2019, s. 3). Kuntalaisia voidaan osallistaa moniin eri asioihin ja eri tavoin. Vuonna 2018 tehdyssä tutkimuksessa ilmeni, että kunnat tarjoavat keskimäärin 8 eri osallistumistapaa. Vaihtelut tarjottavista määristä riippui paljon kunnan asukasluvusta: suuremmissa kaupungeissa enemmän, pienemmissä vähemmän. Suosituimmat osallistamistavat niin suurissa kuin pienissä kunnissakin olivat erilaiset keskustelu- ja kuulemistilaisuudet. (Piipponen & Pekola-Sjöblom, 2019, s. 5–6.) Tutkimuksen mukaan osallistumis- ja vaikuttamistapojen yleisyys on kasvanut vuosien varrella tasaisesti ja osallistamisen lisääntyneen suosion perusteella osallistamisen eri tavat ja yleisyys lienee kasvaneet edelleen.

Valtioneuvoston selonteossa osallistamisen muodot on jaoteltu tieto-osallisuuteen, suunnitteluosallisuuteen, päätösosallisuuteen ja toimintaosallisuuteen. Tieto-osallisuudella tarkoitetaan kuntalaisen oikeutta tiedon saamisesta ja tuottamisesta. Sitä voidaan toteuttaa eri tavoin, kuten kunnan viestinnällä tai kuulemalla kuntalaisia esimerkiksi kyselyiden avulla. Suunnitteluosallisuus näkyy esimerkiksi yhteissuunnitteluna, jossa kunnan ja kuntalaisten välinen vuorovaikutus on olennaisessa osassa. Päätösosallisuus on suora vaikuttamistapa, jossa osallistutaan palvelujen tuottamiseen tai omaa asuinaluetta koskevien päätösten tekemiseen. Tällainen voi näkyä esimerkiksi asukkaiden suoraan valitseman aluelautakunnan delegoiduissa päätöksenteoissa. Toimintaosallisuus on konkreettista toimintaa elinympäristössä, kuten talkootöihin tai palveluiden tuottamiseen osallistumista. (Valtioneuvosto, 2002, s. 4–5.)

Kuntalaisten osallistamisessa, kuten osallistamisessa yleensä, tulee huomioida osallistamisen aitous, eikä pelkkä näennäisosallisuuden tuottaminen. (Kuntaliitto, 2021a.) Ihmiset huomaavat herkästi, jos omalla osallistumisella ei todellisuudessa ole merkitystä ja vaikutusta. Näennäisosallistamisen seurauksena on usein osallistumisen väheneminen. (Tienari & Harviainen, 2020, s. 123; Tampereen yliopisto, 2003, s. 19.) Näennäisosallisuus saattaa toteutua esimerkiksi silloin, jos työpajassa ei ole mukana sellaista henkilöä, jolla olisi valtaa tai päätösoikeutta viedä syntyneitä ideoita eteenpäin, vaan työpajassa kehitetyt ideat jäävät ideointivaiheessa roikkumaan ilmaan. (Kuntaliitto, 2021b, s. 12.)

3.2.4 Kuntalaisten osallistaminen strategiatyöhön

Aiemmin, ja osin vielä nykyäänkin, strategian valmistelua on kunnissa toteutettu vahvasti ylhäältä alaspäin. Tällöin strategia valmistuu ylimmän johdon toimesta ja sen jalkauttaminen jätetään muille. Riskinä on jalkauttavan osapuolen ymmärtämättömyys ja sitoutumattomuus strategiaa kohtaan. Näin strategia jää pelkäksi tyhjää toimittavaksi dokumentiksi, jonka tarkoitusta ei ymmärretä. Nykyään enenevässä määrin myös kunnat ovat lisänneet strategiaan liittyvien asianosaisten osallistamista strategian valmistelutyöhön. Sitä ei valmistella enää vain ylimmän johdon toimesta, vaan mukaan otetaan koko organisaation henkilöstö ja asiasta kiinnostuneet kuntalaiset. Hyvä niin, sillä monille kansalaisille ei enää riitä välillinen vaikuttaminen perinteisen edustuksellisen demokratian kautta, vaan monet haluavat osallistua ja vaikuttaa suoraan strategisiin linjanvetoihin. (Tienari & Harviainen, 2020, s. 15–20.)

Osallistava ja vuorovaikutuksellinen strategiatyö on onnistuneen kuntastrategian perusta, sillä kaikki tieto ei voi olla pelkästään johdolla ja päättäjillä. Monissa kunnissa hyödynnetään kuntalaisilta saatua tietoa ennakkotyössä ennen varsinaista strategian määrittelyä ja dokumentointia. Kunnan kannattaa tällöin osallistaa mahdollisimman laaja joukko ihmisiä saadakseen arvokasta hiljaista tietoa käyttöönsä ja tätä kautta mahdollisimman hyvän ymmärryksen asiasta.

Kuntastrategiaan voidaan osallistaa päättäjien ja kuntaorganisaation lisäksi yrittäjiä, järjestöjä, kuntalaisia, matkailijoita ja jopa potentiaalisia asukkaita ja yrittäjiä. (Maury ym., 2021, s. 95–96.) Mielipiteitä ja ideoita voidaan kerätä muun muassa keskustelutilaisuuksissa, kuntalaiskyselyissä ja -haastatteluissa, yhteissuunnittelutilaisuuksissa, vaikuttamistoimielimiltä ja kuntalaisraa-deilta. (Kuntaliitto, 2021a.) Yhteissuunnittelua voidaan toteuttaa nykyään hel-posti digitaalisesti eri työskentelyalustojen kautta. Digitaalisia työkaluja voi-daan hyödyntää esimerkiksi kyselyjen luomiseen, robottikyselyihin sekä työ-pajojen ja kokousten pitämiseen verkkoalustojen kautta (Maury ym., 2021, s. 97.)

Osallistamisen tulisi kuitenkin ulottua pidemmälle kuin strategiatyön alussa kuntalaisten kuulemiseen. Kirjallisuudessa kerrotaan usein käyvän niin, että osallistaminen kuitataan pois alta strategiatyön alussa, vaikka juuri strategian jalkauttamiseen kaivattaisi työyhteisön lisäksi kuntalaisten ideoita, ajatuksia ja pieniä tekoja. Strategiaprosessiin usein satsataan resursseja, mutta strategian jalkauttamiseen ei panosteta riittävästi. Monimutkainen strategia ei itse juur-ruta itseään osaksi organisaation toimintaan. Ensin tulisi kirkastaa itse strate-gia ja sen jälkeen vielä osallistaa ihmisiä pohtimaan ja ideoimaan esimerkiksi työpajojen avulla millä tavoin saadaan strategia osaksi kunnan toimintaa. (Maury ym., 2021, s. 107–109 ja 113.)

Eri osapuolien ajatuksia ja kokemuksia yhdistelemällä voidaan kehittää juuri omalle kunnalle parhaimmat toimintatavat kunnan elinvoimaisuuden ja hyvin-voinnin parantamiseksi. Paikallista keskustelua tulisi käydä muun muassa siitä, mitä kuntastrategia juuri tässä kunnassa tarkoittaa, mitkä ovat kyseessä olevan kunnan painopisteet, ketkä ovat strategian osalliset ja keitä se pääasi-assa koskee. Keskustelussa tulisi käydä lisäksi läpi kuntastrategian sisältämät käsitteet ja paikalliset määrittelyt niille. (Pauni, 2013, s. 4 ja 10.)

4 PALVELUMUOTOILU JA FASILITOINTI

4.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun termi pitää sisällään muotoiluajattelun ideologian, jota ei enää nykyään mielletä pelkästään tuotteiden, esineiden ja muiden materiaallisten kohteiden osaamisalaan, vaan myös palveluiden muotoiluun. Perinteisesti muotoilu on siis ajateltu esteettisenä toimintana, mutta palvelumuotoilun käsite lisää termin alle muiden ohella myös prosessien kehittämisen. Palvelumuotoilu perustuu ihmislähtöiseen kehittämiseen, jossa palvelun käyttäjä on kaiken kehittämisen keskipisteenä. Käyttäjälähtöisessä kehittämisessä pyritään tuottamaan palvelu, joka vastaa asiakkaan tarpeita. Tämä onnistuu lisäämällä palvelun sujuvuutta, helppoutta ja vaivattomuutta sekä tuomalla käyttäjälle elämyksellisyyttä vetoamalla tunteisiin ja arvoihin. Palvelumuotoilulla voidaan kehittää joko nykyisiä palveluita asiakkaiden tarpeita ja toiveita vastaaviksi tai tuottaa kokonaan uusia palveluja. Palvelumuotoilulla ei haeta hyötyjä pelkästään asiakkaille, vaan myös palveluntarjoajan näkökulmasta hyödyllisiä etuja, kuten kustannustehokkuutta ja kilpailuetua. (Koivisto ym., 2019, s. 31–34.)

Aiemmin palveluja on kehitetty organisaatio- ja asiantuntijalähtöisesti, jolloin asiakasarvo ja asiakaskokemus ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Sittemmin palvelusektori on saanut enemmän jalansijaa, ja kysyntä asiakaslähtöisesti kehitettyjä palveluita kohtaan on kasvanut. Palvelumuotoilu ilmiönä on yleisemmin tutumpi suurissa yrityksissä, mutta nykyään se on saanut jalansijaa myös julkisella sektorilla. Julkisen sektorin nähdään hyötyvän palvelumuotoilun käytöstä muun muassa sen tarjoamien palvelujen laadussa, kustannustehokkuudessa ja saatavuuden takaamisena tulevaisuudessa. (Koivisto ym., 2019, s. 33.)

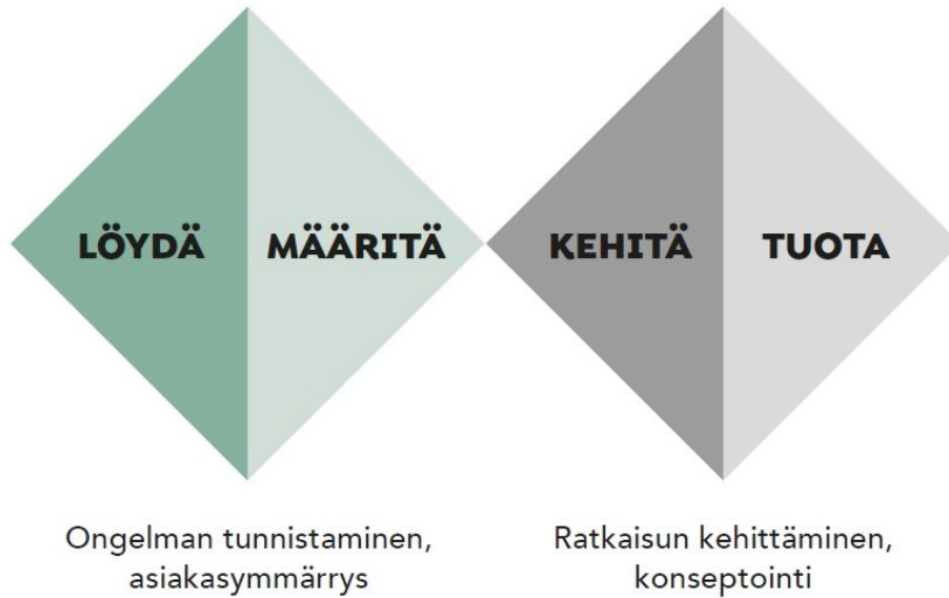
Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yrityksen eri tasoilla: asiakasrajapinnassa sekä strategisella ja systeemisellä tasolla. Asiakasrajapinnan tasolla palvelumuotoilua käytetään yksityiskohtaisimmalla tasolla, esimerkiksi

4.2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilussa keskeisiä piirteitä ovat siis käyttäjä- ja ihmiskeskeisyys suunnittelun perustana sekä yhteissuunnittelu eri osapuolien kanssa. Näitä voi toteuttaa keskeisiä sidosryhmiä havainnoimalla, haastattelemalla tai erilaisilla työpajoilla. Palvelumuotoilussa hyödynnetään usein visuaalisia keinoja, jotta saadaan helpommin sisäistettävä kuva esimerkiksi palveluprosessista vaiheineen sekä niihin liittyvistä toimijoista. (Jyrämä & Mattelmäki, 2015, s. 27.)

Palvelumuotoiluprosessin tarkoitus on ymmärtää ja tunnistaa asiakkaiden ja käyttäjien tarpeita. Näiden pohjalta kehitetään luovia ratkaisuja ottaen huomioon palveluntarjoajan reunaehdot. Kuvassa 3 esitetään palvelumuotoiluun tyypillisesti liitetty tuplatimantti-malli, joka sisältää nimensä mukaisesti kaksi timanttia: ongelman tunnistaminen -timantti sekä ratkaisun kehittäminen -timantti. Tuplatimantissa on yhteensä neljä vaihetta. Ensimmäisen timantin Löydä-vaiheen ja Määritä-vaiheen tarkoitus on löytää ja määrittää oikea ongelma. Toisen timantin Kehitä-vaiheen ja Tuota-vaiheen tarkoitus taas on ratkaista oikein ensimmäisessä timantissa määritetty ongelma. (Koivisto ym., 2019, s. 42–43.)

Molemmissa timanteissa on ensin divergenttivaihe eli avaava vaihe, jossa tuotetaan uusia, erilaisia ja rohkeita ideoita. Avaavassa vaiheessa on tärkeää pidättäytyä arvostelusta, jotta ideoiden tuottaminen ei tyrehy. Avaavan vaiheen jälkeen on konvergenttivaihe eli sulkeva vaihe, jossa arvioidaan ja valitaan parhaat ideat. Tuplatimantin divergentti eli avaava vaihe ja konvergentti eli sulkeva vaihe pohjautuvat luovaan ajatteluun ja kumpaakin tarvitaan tuloksellisessa luovuudessa, uutuusarvon tuottamisessa ja hyödyllisyyden arvioinnissa. (Nummi, 2022, s. 24–25.)



Kuva 3. Tuplatimantti-malli (Koivisto ym., 2019, s. 43)

Löydä-vaihe sisältää palveluntarjoajan liiketoiminnallisten tavoitteiden ja reunaehtojen määrittelyn sekä asiakastarpeiden kartuttamisen. Palvelumuotoilussa hyödynnettävien asiakas- ja käyttäjätiedonkeruumenetelmät voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: perustutkimuksen menetelmiin, kontekstuaalisen tutkimuksen menetelmiin ja eksploratiivisen tutkimuksen menetelmiin (kuva 4). Perustutkimuksen menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, ryhmäkeskustelut ja kyselyt. Tieto on sanoilla ilmaistua. Kontekstuaalinen tutkimus on ihmisten toiminnan ja käyttäytymisen tarkkailua eli havainnointia eri tilanteissa ja ympäristöissä, kuten aidossa ympäristössä tai testi- tai laboratorioympäristössä. Eksploratiivisessa tutkimuksessa taas opitaan ihmisistä heidän luomuksiansa ja tuotoksiansa tulkitsemalla. Tieto on luonteeltaan piilevää, eikä sanoilla ilmaistavaa. Tähän käytetään projektiivisiä menetelmiä ja luotaimia. Yleisimän eli perustutkimuksen menetelmän lisäksi kontekstuaalisen ja eksploratiivisen tutkimuksen menetelmiä käyttämällä saadaan syvällisempi kuva asiakkaiden tarpeista ja voidaan tunnistaa sellaisia asiakastarpeita, joita ei ole aiemmin kyetty tunnistamaan. (Koivisto ym., 2019, s. 44–45.)

MENETELMÄRYHMÄ

1. PERUSTUTKIMUS

Sanoilla ilmaistu tieto (eksplisiittinen):

- mitä ihmiset osaavat, muistavat ja haluavat kertoa sanallisesti
- mitä voidaan selvittää kysymällä

Menetelmät: haastattelut, ryhmäkeskustelut ja kyselyt

2. KONTEKSTUAALINEN TUTKIMUS

Havainnoitava tieto:

- miten ihmiset käyttäytyvät ja toimivat
- miten ympäristö vaikuttaa toimintaan
- mitä voidaan nähdä ja havainnoida

Menetelmät: havainnointi

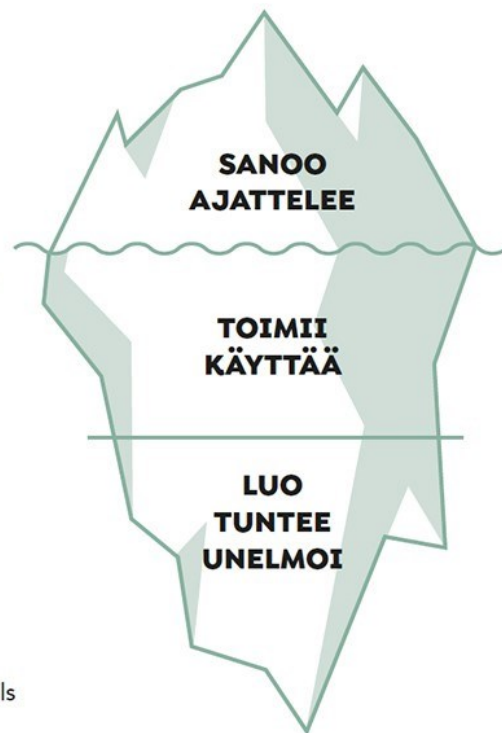
3. EKSPLOLATIIVINEN TUTKIMUS

Ei sanoilla ilmaistava tieto (implisiittinen) / piilevä tieto:

- mitä ihmiset tuntevat ja kokevat
- mistä ihmiset uneksivat
- mitä latentteja tarpeita ihmisillä on
- mitä voidaan projisoiden ilmaista

Menetelmät: projektiiviset menetelmät, make tools ja luotaimet

MITÄ/MITEN/MISTÄ IHMINEN...



Kuva 4. Menetelmäryhmät (Koivisto ym., 2019, s. 45)

Määritä-vaiheessa edellisessä vaiheessa kerätty tieto analysoidaan asiakastarpeiden pohjalta esimerkiksi asiakasprofiileiksi tai palvelupoluiksi. Tuloksena on parhaimmillaan syvä ymmärrys asiakastarpeista. Tässä vaiheessa ensimmäisen timantin osiot ovat valmiit ja ongelma määritetty. Seuraavaksi käsiteltävässä toisessa timantissa keskitytään ratkaisun ideoimiseen. (Koivisto ym., 2019, s. 45–46.)

Toisen timantin ensimmäisessä puolessa eli Kehitä-vaiheessa ideoidaan asiakastarpeisiin peilaten erilaisia ratkaisumalleja ja konsepteja. Tässä vaiheessa hyödynnetään usein yhteiskehittämistä työpajoissa eri sidosryhmien kanssa kuuntelemalla heidän antamaa kritiikkiä ja kehittämisehdotuksia. Jälkimmäisessä eli Tuota-vaiheessa valitaan ideoinnin tuotoksista muun muassa teknisen toteutettavuuden ja taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta toimivat sekä tavoitteita vastaavat vaihtoehdot. Vaihtoehtoja voidaan testata eri sidosryhmillä ja viimein päätetään, onko idea tai konsepti toteutuskelpoinen. (Koivisto ym., 2019, s. 46.)

4.3 Fasilitointi

Fasilitointi on ryhmän ohjaamista, jossa tavoitteena on asiantuntijuuden sekä tietotaidon esille saattaminen, jakaminen ja yhdistäminen osallistamalla kaikki ryhmän jäsenet mukaan. Tarkoituksena on ryhmän toiminnan parantaminen ja oikeanlaisen työskentelytavan löytäminen parempaa lopputulosta varten. (Nummi, 2007, s. 16–17.) Fasilitoinnissa sitoutetaan ryhmää yhteisiin päämääriin ja yhteistyöhön niiden saavuttamiseksi. Fasilitointi auttaa siis ryhmää hyödyntämään jo olemassa olevaa tietoa ja osaamista päämäärän saavuttamiseksi. Fasilitoinnissa fasilitaattori toimii ohjaajana ja auttaa ryhmää pääsemään päämääräänsä esimerkiksi eri fasilitointimenetelmiä käyttäen. Fasilitointia voidaan käyttää esimerkiksi palavereissa tai työpajoissa. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 14–15.)

Fasilitaattori on prosessin suunnittelija ja tuki sekä neutraali, puolueeton, tasapuolinen ja avustava ryhmätyöskentelyn ohjaaja. Hän ei osallistu varsinaiseen ryhmätyöhön ja asiiasältöön, vaan on ryhmätyön sujuvaa etenemistä ohjaamassa (Summa & Tuominen, 2009, s. 9). Fasilitaattori huolehtii tavoitteen saavuttamisesta hyödyntämällä sopivia menetelmiä ja tapoja eri vaiheissa, jolloin ryhmän jäsenet voivat keskittyä haasteiden analysointiin, ideoiden tuottamiseen, ratkaisujen löytämiseen sekä päätösten ja toimenpiteiden tekoon (Sipponen-Damonte, 2020, s. 15).

Fasilitointi on tarpeellinen, kun organisaatioiden toimintaympäristö on monimutkaistunut ja on tarve hyödyntää laaja-alaista osaamista. Kuuntelemalla ja vuorovaikutuksella saadaan hyvä kokonaiskuva ja tunnistetaan oikeat ja tarvittavat toimenpiteet asian ratkaisemiseksi. Fasilitointi lisää myös sitoutumista, kun ihmiset itse pääsevät vaikuttamaan yhteisiin asioihin ja heihin liittyvään päätöksentekoon. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 15–16.)

Fasilitoinnissa mukaillaan usein palvelumuotoilusta tuttua tuplatimantti-mallia. Alussa on epämääräinen ongelma tai kysymys, johon ensimmäisen timantin avaavassa vaiheessa etsitään näkökulmia ongelman määrittelyyn. Sulkevassa vaiheessa määritellään alue, johon aiotaan keskittyä. Kun ongelma tai

kysymys on täsmennetty, on aika siirtyä toisen timantin avaavaan vaiheeseen, jossa kehitetään mahdollisia ratkaisuja ja ideoita ongelmaan. Sulkevassa vaiheessa valitaan sopivimmat ratkaisut tai ideat, jonka jälkeen on toimeenpanon vuoro. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 42–43.)

4.4 Fasilitoinnissa huomioitavat asiat

Fasilitoinnissa on hyvä ottaa huomioon tilaisuuden suunnittelukolmion kolme keskeistä ohjaavaa tekijää: tavoitteet, osallistujat ja aika. Lähtökohta suunnittelussa on, että jokaisen valitun menetelmän tulee edistää tavoitteen saavuttamista. Osallistujien osalta olisi hyvä miettiä muun muassa millaisia osallistujat ovat, kuinka paljon heitä on ja millä tavalla he liittyvät käsiteltävään aiheeseen. Saavutettavuus tulisi myös ottaa huomioon esimerkiksi liikuntarajoitteisten, näkö- ja kuulovammaisten tai rajallisen kielitaidon omaavien osalta. Ajan huomioiminen menetelmien valinnassa on merkittävää. Esimerkiksi tilaisuuden käynnistämiseen käytettävä 45 minuutin aika voi olla kahden päivän kestoisessa työpajassa toimiva, kun taas kolmen tunnin työpajassa se vie liian ison osan kokonaisuudesta. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 66–68.) Työpajatilaisuuden rakenteessa tulisi olla selkeä alku, runko ja lopetus (Nummi, 2007, s. 20).

Tilaisuuden suunnittelukolmion tekijät ovat kaikki yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat suoraan toisiinsa. Iso ryhmä vaatii pientä ryhmää enemmän aikaa päästääkseen samoihin tavoitteisiin. Jos taas aikaa lyhennetään, luonnollisesti myös ryhmäkokoja joudutaan pienentämään tai vaihtoehtoisesti lyhyempää aikaa kompensoidaan madaltamalla tavoitteita. Pidempää aikaa tarvitaan silloin, jos käsiteltävä aihe ei ole ryhmälle entuudestaan tuttu tai osallistuvien intressit ovat erilaiset. Jos halutaan sitouttaa henkilöitä aiheeseen, tulee huomioida ajan riittävyys keskusteluun sekä jokaisen osallistuvan mielipiteiden ja näkökulmien kuunteluun. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 50.)

Edellä kerrottujen lisäksi tilaisuuteen valitulla tilalla on merkitystä fasilitointiprosessin onnistumisessa. Tilaa valitessa on hyvä ottaa huomioon tilaisuuteen

valitut menetelmät. Tilan tulisi mahdollistaa liikkumisen sekä monipuolisen ja ilmavan työskentelyn. Tilassa olisi hyvä pystyä siirtelemään pöytiä ja tuoleja, sillä usein paras vuorovaikutus ja läsnäolo mahdollistetaan siirtämällä tuolit rinkiin ilman pöytiä, jotka helposti luovat eräänlaisen muurin osallistujien välille. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 59.)

5 TYÖPAJAMENETELMIÄ STRATEGIATYÖPAJAAN

5.1 Työpajamenetelmät

5.1.1 Erätauko

Olen koonnut Työpajamenetelmät-alaotsikon alle erilaisia strategiatyöpajaan sopivia työpajamenetelmiä. Menetelmät sisältävät rungon, jota voi kokonaan tai soveltuvin osin hyödyntää kuntalaisten suunnittelutyöpajoissa. Ensimmäinen esittelemäni menetelmä on Kuntaliiton sivuilla suositeltu Erätauko-keskustelumenetelmä ja esittelyn lähteenä on Erätauko Säätiön internetsivut (n.d.).

Erätauko on Sitran kehittämä keskustelumenetelmä, jota käytetään monissa kunnissa ja kaupungeissa sekä muissa julkishallinnon organisaatioissa. Sitä käytetään muun muassa asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa tuomalla erilaisia ihmisiä yhteen keskustelemaan aiheesta rakentavasti ja tasavertaisesti. Keskustelun aikana pyritään ymmärryksen lisäämiseen, mutta ei tavoitella yksimielisyyttä tai nopeita ratkaisuja. Osallistujilla ei tarvitse olla aiempaa kokemusta tai tuntemusta asiasta. (Erätauko Säätiö, n.d.)

Erätaukoa voidaan käyttää 6–25 hengen osallistujamäärille ja suositeltu aika on noin kolme tuntia. Toteutus onnistuu myös etäyhteydellä. Menetelmän aikana istutaan piirissä niin, että kaikki näkevät toisensa. Keskustelun etenemistä ja vastaa keskustelun ohjaaja. Menetelmässä on toistuvia osioita. Seuraavassa on kuvailtu Erätauko-prosessin eteneminen:

1. Tervetuloa, esittäytyminen
2. Rakentavan keskustelun pelisäännöt
3. Aiheeseen virittävä alkujuttu
4. Pariporina tai jokaisen oma pohdinta
5. Yhteinen keskustelu

6. Keskustelun syventäminen
7. Pariporina tai jokaisen oma pohdinta
8. Yhteinen keskustelu
9. Omien oivallusten kirjoittaminen
10. Omien oivallusten jakaminen muiden kanssa
11. Miten eteenpäin?
12. Kiitokset

5.1.2 Open Space

Toinen Kuntaliiton suosittama menetelmä on Open Space-menetelmä. Sitä voidaan käyttää strategian suunnitteluun ja se perustuu itseohjautuvaan kokousmalliin, jossa jokainen osallistuja voi olla haluamassaan paikassa ja tilaisuuden aikataulut sekä aiheet päätetään itse (Nummi, 2007, s. 104). Menetelmää voidaan käyttää muun muassa suunnittelukokouksissa, sillä sen on oiva menetelmä sellaisten aiheiden ja teemojen käsittelyssä, hahmottamisessa ja jäsentämisessä, jotka ovat erityisen laajoja kokonaisuuksia. Open Spacen vahvuuksiin kuuluu monen eri asian samanaikainen käsittely ja kyky sitouttaa ja motivoida ryhmää. Menetelmää voi käyttää jo muutaman osallistujan kesken, mutta se sopii jopa tuhansien ihmisten kokousmenetelmäksi. Kesto on 4 tunnista kahteen päivään. Periaatteena on, että tapahtuneet asiat hyväksytään sellaisena, kun ne tapahtuvat, jossittelu on turhaa ja ajan kanssa ei hätäillä. Vie käsittely sitten niin vähän tai kauan aikaa kuin se viekin, se hyväksytään ja kun keskustelu ei tuo enää mitään uutta, sen käsittely lopetetaan ja jatketaan eteenpäin. (Innokylä, n.d.-a, kohta Open Space.)

Open Space-menetelmässä on kolme vaihetta. Aluksi fasilitaattori esittelee tilaisuuden teeman ja menetelmän periaatteet. Seuravan puolen tunnin aikana jokainen osallistuja voi tehdä tapaamisen aiheesta esityksen ja sijoitetaan omalle paikalleen sekä määritellään käytettävissä oleva aika keskustelulle. Näin saadaan koostettua tilaisuuden ohjelma ja aikataulu. Toisessa vaiheessa osallistujat osallistuvat omasta mielestään mielenkiintoisiin keskusteluihin.

Ryhmää voi vaihtaa, vaikka keskustelu olisi vielä kesken. Menetelmään kuuluu ”kahden jalan lain”-ajatusmalli, jolloin osallistuja vaihtaa paikkaa silloin, kun ei enää koe oppivansa tai antavansa mitään uutta sen hetkiselälle aiheelle. Lopuksi aiheen ehdottaja koostaa keskustelussa nousseet ydinasiat muistiin, jotka käsitellään loppuringissä tilaisuuden päätteeksi. Osallistujille voidaan lähettää myöhemmin koonti muistiinpanoista. (Innokylä, n.d.-a, kohta Open Space.)

5.1.3 Tulevaisuustaajuus ja skenaariotyö

Tulevaisuustaajuus on Sitran kehittänyt työkalu, jota hyödynnetään työpajoissa, joissa tavoitellaan tulevaisuusajattelua muutoksenteossa. Tarkoitus on saada osallistajat kuvittelemaan tavoittelemisen arvoista tulevaisuutta ja keskustelemaan siitä, kuinka se saavutetaan. Työpajan pituus on noin 3 tuntia ja suositeltu osallistujamäärä noin 20 henkilöä jaettuna 3–4 henkilön pienryhmiin. Työpaja voidaan toteuttaa myös verkossa. Kaikki työpajan toteuttamiseen tarvittava materiaali on saatavilla internetistä. (Innokylä, n.d.-a, kohta Tulevaisuustaajuus.)

Tulevaisuustaajuutta voi hyödyntää muun muassa osana organisaation strategiatyötä. Työpajan tavoitteena ei ole päästä yksimielisyyteen aiheesta, vaan herättää keskustelua ja tuoda vaihtoehtoisia toivottavia tulevaisuuksia ilmi. Työpaja on ennalta käsikirjoitettu ja aikataulutettu, mutta sitä voi soveltaa tarpeen mukaan. Osallistujilla ei tarvitse olla ennalta kokemusta tulevaisuusajattelusta. (Poussa ym., 2021, s. 4–5.)

Tulevaisuustaajuus-työpajassa on neljä vaihetta, joissa jokaisessa videoluentoluentoja ja dioja aina kyseessä olevaan vaiheeseen johdattamiseksi sekä tehtäviä ajattelun ja keskustelun virittämiseksi. Ensimmäisessä vaiheessa käydään läpi käytännön asiat ja virittäydytään tunnelmaan. Toisessa vaiheessa haastetaan osallistajat ajattelemaan oletuksien ja totutun ulkopuolelle. Kolmannessa vaiheessa päästään kuvittelemaan toivottavaa tulevaisuutta ja se sisältää yhteisen ajattelun ja keskustelun lisäksi pohdintaa yksin. Tämän jälkeen ryhmissä keskitytään vision kiteyttämiseen. Neljännessä vaiheessa

ryhdytään pohtimaan tekoja, joilla tulevaisuusajattelun tulokset saavutetaan. (Poussa ym., 2021, s. 10–30.)

Tässä kappaleessa esitetään Vaikuttava kuntastrategia-kirjassa (Maury ym., 2021, s. 124–125) mainittu skenaariotyö-menetelmä, joka kuulostaa hyvin samantapaiselta kuin Tulevaisuustajuus-työpaja. Skenaariotyössä pohditaan Tulevaisuustajuus-menetelmän tapaisesti erilaisia tulevaisuuksia, mutta positiivisten mahdollisuuksien lisäksi kuvitellaan pahimmat skenaariot, joita voi tapahtua. Tarkoitus on määritellä tulevat tapahtumat, joihin todennäköisesti ajaudutaan, jos toimintaa jatketaan samalla tavalla kuin tähänkin asti. Skenaariotyössä valitaan, millaista tulevaisuutta kohti halutaan lähteä sekä tehdään suunnitelmat, kuinka niihin päästään. Toisaalta pohditaan myös toimintaympäristön muutoksia ja tehdään suunnitelmat pahimman mahdollisen tapahtuman varalle. Ajatuksena on, että tulevaisuus tehdään päätöksillä, eikä vain ajauduta sinne.

5.2 Palvelumuotoilun ja fasilitoinnin työkalut ja menetelmät

Edellisessä alaluvussa esiteltiin muutama työpajamenetelmä, jotka sopivat työpajaprosessin toteuttamiseen sellaisenaan tai vaikka soveltuvin osin rungoksi. Tämän alaotsikon alla taas esitellään erilaisia työkaluja, joita voidaan käyttää työpajaprosessin ideointiosuudessa sekä pohjana eri ideointitavoissa.

Jotta saadaan kirkas ja selkeä strategia, tarvitaan muotoilua. Ilman muotoilua strategiakeskustelun lopputuloksena on lista tavoitteita ja toiveita, jotka voivat poiketa hyvin paljon toisistaan. Mikään idea tai ajatus ei ole huono, mutta niiden viidakosta voi olla hankala saada loogista kokonaisuutta ja strategiasta voi tulla hyvin monimutkainen. Monimutkaisen strategian estämiseksi muotoilua tarvitaan osallistamistilaisuuksien lisäksi strategiatyön lopussa, kun on aika kiteyttää strategia. Näin strategiasta tulee muistettava kokonaisuus, jota on helppompaa toteuttaa. (Maury ym., 2021, s. 112–113.)

Luovat ja innovoivat menetelmät ja työkalut sopivat hyvin työpajoihin, joissa halutaan tietää ihmisten unelmista ja mitä tuntevat ja ajattelevat. Suunnittelu-työpajoja tukevia menetelmiä ovat myös eri ideointi- ja fasilitointimenetelmät. Palvelumuotoilun menetelmiä on satoja, eikä ole olemassa tarkkaa rajausta sille, mikä kuuluu tai mikä ei kuulu palvelumuotoilun menetelmiin. Palvelumuotoilun menetelmiä tulee osata soveltaa käyttötarkoituksen mukaan ja eri menetelmiä voi halutessaan yhdistellä tai valita niistä omaan käyttötarkoitukseen soveltuvat osat. Uusien menetelmien kehittäminenkin on sallittua. (Innanen, 2019.) Palvelumuotoilun menetelmiä voi soveltaa myös strategiatyöhön kunnan tarpeiden kartoituksessa (Maury ym., 2021, s. 98).

Palvelumuotoilun ja fasilitoinnin työkalut ovat siis oivia strategian suunnitteluun. Tässä opinnäytetyössä syvennyttään strategiaproessin vaiheeseen, jossa kuntalaisia osallistetaan kuntastrategian suunnittelutyöpajaan. Nämä seikat huomioon ottaen alle on koottu työkaluja ja menetelmiä, joiden avulla voidaan keskittyä suunnittelemaan sitä, millaisen kunnan kuntalaiset haluavat ja miten sellainen saavutetaan. Tavanomaisten työpajojen lisäksi näistä monia menetelmiä ja työkaluja voidaan hyödyntää myös virtuaalityöpajoissa.

5.2.1 SWOT-analyysi ja miellekartta ideoinnin pohjana

Työpajoissa voidaan käyttää ideoinnin pohjana SWOT-analyysia. Kyseisessä analyysissa syvennyttään miettimään vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (Kantojärvi, 2017, s. 196). Tämän pohjalta on helpompi hakea ratkaisua ongelmiin eri ideointityökaluilla. (Halme, 2022). Kuntastrategiassa SWOT-analyysin neljää aihetta voisi pohtia esimerkiksi aiemmin kirjoittamieni toimintaympäristön muutosten, paikallisuuden ja trendien näkökulmasta.

Työpajoissa tietojen jäsentelyyn, ryhmittelyyn ja yhdistelyyn voi hyödyntää myös mind mapia eli miellekarttaa. Muun muassa aivoriihessä käytetään miellekarttaa tiedon saattamisessa visuaaliseen ja selkeään muotoon. Kuvasta 6 ilmenee hyvin pääaiheen ympärille kerätyt alakohdat, joihin edelleen linkitetään aiheeseen liittyvät ideat. (Halme, 2022.) Miellekartassa voidaan

selkeyttä eri kokonaisuuksia ja asioiden välisiä kytköksiä muun muassa värien, kuvien ja symbolien avulla (Tuulaniemi, 2011, s. 140). Miellekarttaa voidaan hyödyntää esimerkiksi tulevaisuuden trendien kartoittamisessa ensin yksin listaamalla trendejä, jonka jälkeen ryhmä voi tuoda omat trendinsä yhteiseen miellekarttaan (Kantojärvi, 2017, s. 274).



Kuva 6. Miellekartta eli mind map (Halme, 2022)

5.2.2 Aivoriihi, aivokirjoittaminen ja charette-menetelmä

Yleisin työkalu työpajoissa on aivoriihi ja siitä tehdyt useat muunnelmat. Aivoriihen avulla saadaan nopeasti ihmisten näkemykset, kokemukset, tiedot ja ideat esille. Tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman monta ideaa annetussa ajassa ja laadusta välittämättä. Ideat voivat olla villedä ja lennokkaitakin eikä niitä arvostella ideointivaiheessa. Aivoriihi auttaa irtaantumaan totutuista ratkaisumalleista ja ajattelutavoista. Vasta varsinaisen aivoriihen jälkeen tulee valintavaihe, jossa ideat kootaan yhteen ja niistä voidaan esimerkiksi äänestämällä valita parhaimmat ideat jatkokon. (Innokylä, n.d.-a, "Aivoriihi".)

Itse prosessi alkaa ongelman tai kysymyksen määrittämisellä, johon haetaan ratkaisua tai kokemuksia. Aihe laitetaan näkyville esimerkiksi valkotaululle. Ideoita voidaan tuottaa joko yksin tai ryhmissä. Ryhmissä ideointi voidaan toteuttaa istumajärjestyksessä. Isommissa 5–12 ryhmissä toteutusaika on 20-30 minuuttia ja 4-8 hengen pienryhmissä 10-20 minuuttia. Ideat voidaan kirjata post-it-lapuille, jonka jälkeen ne liimataan näkyville. Ideointivaiheen jälkeen voidaan vielä keskustella ideoista, ryhmitellä ja kehitellä ideoita ja etsiä toimivia ratkaisuja. (Tevere, 2022, "Aivoriihi"; Innokylä, n.d.-a, "Aivoriihi".)

Aivoriihestä on muokattu mitä erilaisempia versioita, joista yksi on aivokirjoittaminen. Tästä on eri lähteiden perusteella useampi versio. Valitsin kirjallisuudesta Sipponen-Damonten (2020, s. 76) kirjoittaman version aivokirjoittamisesta, jossa on tarkoitus jalostaa toisen ideasta uusia ideoita. Fasilitaattori määrittelee ongelman miten-kysymyksen muotoon, jonka jälkeen osallistujat kirjoittavat paperille ideoita, miten asia saadaan ratkaistua. Seuraavaksi paperit kierrätetään seuraavalle osallistujalle, joka kehittää edellistä ideaa. Halme (2022) puolestaan on kirjoittanut Charette-menetelmästä, joka toimitetaan samalla tavalla kuin aivokirjoittaminen, mutta yksintyöskentelyn sijasta ideoidaan ryhmissä. Lopuksi ideoista keskustellaan yhdessä.

5.2.3 Ideointipuu sekä ideointi- ja ratkaisuryhmät

Ideointipuuta hyödynnetään käyttäjälähtöisten tarpeiden ja elämänarvojen kartoittamisessa. Se on nopea ja helppo työkalu lähes kaikenlaisten ideoiden keräämiseen. Puun muotoinen kartta visualisoi kokonaistilanteen ja tuo esille käyttäjien näkymättömät tarpeet lisäten ymmärrystä ja toteuttaa näin empaattista lähestymistapaa. Toisaalta ideointipuu saattaa jättää ideoinnin pinnalliseksi ja valmiiksi asetetut aiheet puiden oksissa saattavat rajoittaa osallistujien ajattelua. Ideointipuun kesto on noin 20–40 minuuttia ja osallistujia voi olla 2-5 tai isompikin ryhmä. Näkyvälle paikalle piirretään puu, jonka oksille voidaan esimerkiksi ideoita post-it-lapuilla eri aiheita. (Innokylä, n.d.-a, "Ideointipuu".)

Ideointi- ja ratkaisuryhmissä työskentely alkaa keskeisimpien käsiteltävien aiheiden määrittelyllä ja aiheet kirjataan erillisille tauluille työpajatilaan. Työskentely tapahtuu pareittain tai pienryhmissä. Ryhmässä keskustellaan aiheesta ja esiin nousevat ideat kirjataan aihealueilleen. Ideointivaihe kestää 10–20 minuuttia, jonka jälkeen jokainen aihealue käydään yhdessä läpi. Läpikäynnissä voidaan tuoda vielä ajatuksia ja ehdotuksia esille sanallisesti. (Tevere, 2022, ”Ideointi- ja ratkaisuryhmät”.)

5.2.4 Learning cafe

Learning cafe eli oppimiskahvila on yksinkertainen ryhmätyöskentelymenetelmä, jossa keskitytään tiettyjen teemojen tai kysymysten ratkaisuun. Menetelmän keskiössä on keskustelu, joka sisältää niin omien ajatusten selittämistä, mutta myös saavuttaa yhteinen ymmärrys ryhmässä. (Innokylä, n.d.-b.)

Työskentelytilassa pöydät sijoitellaan ryhmiksi käsiteltävien teemojen mukaan: jokaisella teemalla on oma pöytä. Työpajan vetäjä kertoo ohjeet sekä tavoitteen, jonka jälkeen valitaan teemat tai kysymykset, joihin työpajassa halutaan saada ideoita tai näkemyksiä. Teemat voivat olla ennalta valittujakin. Pöydissä keskustelu voidaan aloittaa yhteisellä alustuksella tai esimerkiksi asettamalla kysymys, johon ryhdytään hakemaan vastausta. Ryhmän jäsenet kirjoittavat pöydällä oleviin papereihin ja lappuihin omia ideoita ja näkemyksiä, jonka jälkeen käydään keskustelua. Jokaisella pöydällä on oma puheenjohtaja/kirjuri, joka pitää huolen, että keskustelu etenee ja jokainen saa nostaa ainakin kerran omat ajatuksensa esiin. Tähän käytetään aikaa n. 15-30 minuuttia, jonka jälkeen ryhmän jäsenet vaihtavat pöytää. Ainoastaan pöydän puheenjohtaja/kirjuri pysyy samassa pöydässä koko työskentelyn ajan. Keskustelu uuden ryhmän kanssa alkaa sen jälkeen, kun puheenjohtaja on kertonut aiemmassa ryhmässä esiin nousseet ajatukset. Työpajan päätteeksi puheenjohtajat esittelevät tulokset kaikille osallistujille. (Innokylä, n.d.-b.; Ideapakka, 2020.)

5.2.5 Minuuttikierrros ja 8x8-menetelmä

Minuuttikierrros on nopea työkalu, jolla saa osallistettua jokaisen antamaan näkemyksensä, mielipiteensä ja ajatuksensa ennalta määriteltyyn aiheeseen. Työkalun avulla saadaan passiivisimmatkin osallistujat antamaan äänensä asialle ja toisaalta enemmän äänessä olevien aikaa rajattua ja edistää näin tasa-arvoista puhelua. (Innokylä, n.d.-a, ”Minuuttikierrros”.)

Minuuttikierroksen aikana nimensä mukaisesti jokaisella osallistujalla on vuorollaan minuutti aikaa tuoda näkemyksensä ilmi. Toisen vuoroa ei saa keskeyttää ja puheajasta pidetään tarkasti kiinni esimerkiksi mittaamalla aikaa kellosta. Työkalua voi muokata omiin tarpeisiin puheaikaa vähentämällä tai lisäämällä tai käymällä useamman kierroksen läpi. Minuuttikierrros sopii 3–12 hengen ryhmiin. (Innokylä, n.d.-a, ”Minuuttikierrros”.)

8x8-menetelmän tarkoituksena on löytää yhdelle ongelmalle tai aiheelle 64 ideaa. Menetelmässä käytetään miellekartan tapaista visuaalista toteutusta, jossa aihe asetetaan keskelle ja ympärille merkitään kahdeksan aiheeseen liittyvää osa-aluetta tai kehittämiskohdetta. Jokaiseen kohteeseen ideoidaan kahdeksan ratkaisua. (Tevere, 2022, ”8 x 8-menetelmä”.)

5.2.6 Sidosryhmäkartta ja asiakaskuvaus

Sidosryhmäkartta on yksi palvelumuotoilun menetelmistä. Jokaisella muotoiltavalla palvelulla ja kehityksen kohteena olevalla aiheella on sidosryhmiä. Sidosryhmien kuvaaminen auttaa hahmottamaan ihmislähtöisesti kaikki aiheeseen liittyvät osapuolet, roolit ja näiden väliset suhteet. (Sdt, n.d.) Menetelmä on aliarvostettu työkalu, mikä saattaa johtua siitä, että organisaatioiden sisällä oletetaan olevan jo riittävä käsitys sidosryhmistä. Sidosryhmistä voidaan rakentaa kartta mind map-tyylisesti, johon voidaan ottaa keskiöön esimerkiksi asiakas ja lähteä siitä muodostamaan suoran vuorovaikutuksen ja epäsuoran vuorovaikutuksen sidosryhmiä ympärille. Eri asiakkailta kartasta voi muodostua hyvinkin erilainen. (Innanen, 2023.) Sidosryhmäkarttaa voisi soveltaa strategiatyöpajassa laittamalla keskiöön kuntalaisen, yrittäjän tai järjestön.

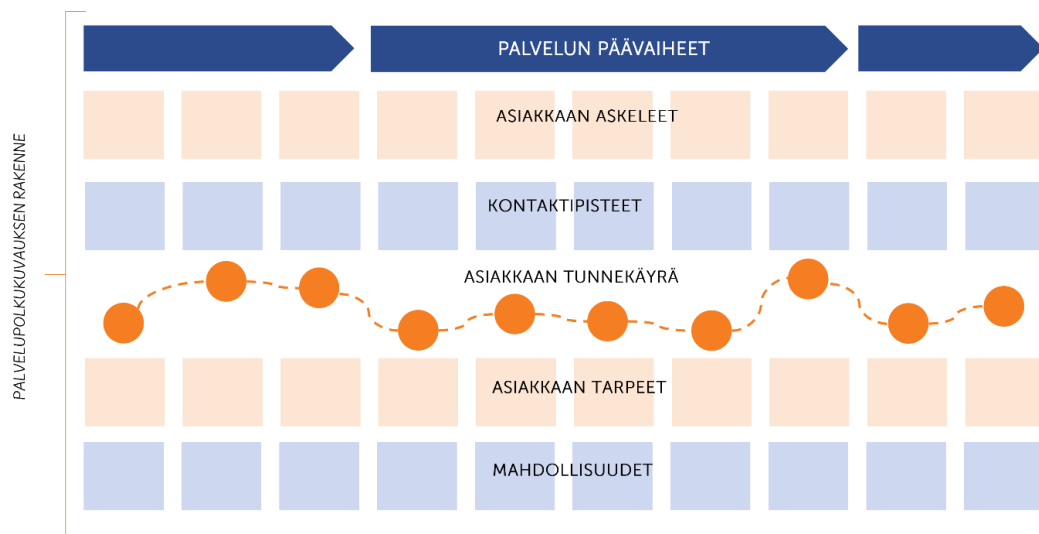
Asiakaskuvauksia käytetään palvelumuotoilussa asiakasymmärrystä kasvatamaan ja visualisoimaan olennaiset näkökulmat erilaisista asiakastyypeistä, heidän toimintamalleistansa ja toiminnan motiiveista (Tuulaniemi, 2011, s. 154). Kuvaus kerää yhteen elävän kuvauksen asiakkaan arjesta ja elämästä, tavoitteista ja haasteista. Onnistuneet asiakaskuvaukset palvelevat kehittämistä pitkän aikaa ja niitä voidaan tehdä asiakasprofiilien, asiakaspersoonan, päivä elämässä -kuvauksen tai empatiakartan muotoon. (Huczkowski, 2021.)

Työpajassa toimivia kuvauksia ovat asiakaspersoonat ja empatiakartta. Asiakaspersoonan kuvauksessa asiakasryhmälle tai asiakastyypille luodaan kuvitteellinen hahmo, jonka kautta asiakaspersoonaan ja hänen elämänsä voidaan samaistua helpommin. Työpajassa asiakkaalle on helppo määrittää perustietojen kuten ammatin, perheen ja asuinpaikan lisäksi muun muassa elämäntyyli arjessa ja vapaa-ajalla. (Huczkowski, 2021.) Empatiakartan avulla taas yritetään ymmärtää tietyn asiakkaan tarpeita, tunteita, toiveita ja pelkoja, jotka liittyvät kyseessä olevan palvelun kehittämiseen. Empatiakarttaa voi käyttää työpajassa pohjana keskusteluun, jota käydään 2–6 hengen ryhmissä. (Innokylä, n.d.-a, "Empatiakartta"). Asiakaspersoonien kuvauksia ja empatiakarttaa voisi käyttää strategiatyöpajassa esimerkiksi jonkin kunnan kohde-ryhmään samaistumisessa: mitä lapsiperheen, yksinasuva tai ikäihminen kokee hyväksi ja mitä puuttuvaa hän kaipaisi.

5.2.7 Palvelupolku

Palvelupolku on ajanmukaisesti palvelun lähtötilanteesta palvelun loppuun jatkuva kuvaus, joka koostuu palvelun päävaiheista ja keskeisistä kohtaamisista. Jälkimmäisiä tilanteita kutsutaan palvelutuokioiksi. Palvelupolku on hyödyllinen silloin, kun halutaan nähdä palvelun kulku ja palvelutuokiot asiakkaan silmin. Palvelupolku ei ole aina sama jokaisen asiakkaan kohdalla, vaan muotoutuu asiakkaan omien valintojen ja palveluntarjoajan mukaan. (Miettinen, 2011, s. 49–50.) Palvelupolku (kuva 7) auttaa huomaamaan palvelun puutteet ja kipupisteet asiakkaan näkökulmasta katsoen. Se voi sisältää palvelun

päävaiheiden lisäksi yksityiskohtaisemmin kuvaavat asiakkaan askeleet, kontaktipisteet, asiakkaan tunnekäyrä eli asiakaskokemuksen kuvaaminen, asiakkaan tarpeet sekä mahdollisuudet. Palvelupolkua määriteltäessä kannattaa hyödyntää esimerkiksi asiakaspersonakuvauksia. Asiakaspolun hahmotuksessa hyödynnetään usein post-it-lappuja. (Innanen, 2018.) Palvelupolkua voisi strategiatyöpajassa käyttää esimerkiksi kuntalaisen elinkaarta pohdittaessa.



Kuva 7. Palvelupolku (Innanen, 2018)

5.3 Prosessin kehittämisen työkalu

Sipponen-Damonte (2020, s. 84–85) mukaan jokaisen tilaisuuden päätteeksi olisi tärkeää varata aikaa yhteisen työskentelyn arvioimiseen. Kirjassa todetaan, että arviointi auttaa kehittämään toimintaa seuraavaa tilaisuutta varten. Kantojärvi (2017, s. 30) jakaa näkemyksen työpajan arvioinnin tärkeydestä: työpajan lopetukseen kuuluu tavoitteiden ja odotusten toteutumisen arviointi.

Arviointia voidaan toteuttaa yksinkertaisimmillaan pyytämällä palautetta työpajasta, mutta löysin kirjallisuudesta hyvän menetelmän työpajaprosessin arviointiin. Menetelmä on nimeltään Sääkartta ja se toteutetaan työpajan lopussa. Sääkartta-menetelmä kannustaa avoimeen keskusteluun, jakamaan tunteita ja ajatuksia sekä tunnistamaan toimintatapoja ryhmätyöskentelyn kehittämiseen. Sääkartassa on neljä symbolia (aurinko, pilvi, sade ja salama), joista

kukin sijoitetaan tilaisuudessa käytetyn tilaan toisista erilleen, esimerkiksi tilan nurkkiin. Tämän jälkeen jokainen osallistuja miettii itsekseen toteutunutta työpajaa ja omia ajatuksia ja tunnelmia siihen liittyen. Pohdittuaan asiaa, hän asettuu omia ajatuksia parhaiten kuvaavan symbolin luokse ja keskustelee ja jakaa ajatuksiaan ja tunnelmiaan saman symbolin alla olevien osallistujien kanssa. Ajatusten vaihdon jälkeen kysytään jokaisen ryhmän kommentit ja keskustellaan siitä, mikä prosessissa oli hyvää ja pitämisen arvoista jatkoa varten sekä muutos- ja kehittämissuhteista. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 85–86.)

Arviointi ja palautteenanto lienee tuottoisampaa tilaisuuden yhteydessä kuin tilaisuuden jälkeen. Tilaisuuden aikana ja pyydettyä palautetta antaa hyvin todennäköisesti suurempi osallistujamäärä ja tapahtuneet asiat ja tunnelmat ovat vielä tuoreessa muistissa.

6 SODANKYLÄN KUNTA

6.1 Sodankylän kunta

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Sodankylän kunta. Sodankylä on maantieteellisesti keskellä Lappia sijaitseva kunta. Kunnassa asuu noin 8000 asukasta, joista noin kolmannes asuu kylissä. Sodankylän ympärillä on yhteensä 29 kylää ja nämä yhdessä muodostavat pinta-alallisesti Suomen toiseksi suurimman kunnan. Kylissä elinvoimaisuutta ja viihtyisyyttä ylläpitävät pienet yritykset, kyläyhdistykset ja -seurat. Sodankylän suurimmat työllistäjät ovat kunta, kaivos- ja matkailualan yritykset ja Puolustusvoimien jääkäriprikaati. Työtä tehdään myös luonnon parissa, sillä kalastus ja porotalous kuuluvat vahvasti Sodankylän perinteisiin. Sodankylässä onkin enemmän poroja kuin asukkaita, n. 20 000 kappaletta. Luonto on tärkeässä osa kuntaa: siihen kuuluu monen muun virkistyskohteen ohella luonnonpuisto ja kaksi kansallispuistoa. Sodankylä on viime vuosina investoinut julkisiin tiloihin, esimerkkinä uusi hyvinvointikeskus Sopukka sekä monitoimikeskus, jossa sijaitsee esikouluopetus, koulu, koulukirjasto, nuorisotila, auditorio ja liikuntasali. Sodankylän yksi rikkauksista on saamelainen kulttuuri ja saamen kieltä ylläpidetään muun muassa huomioimalla se varhaiskasvatuksessa. (Sodankylän kunta, n.d.-a., s. 4–25.)

6.2 Kuntalaisten osallistaminen Sodankylässä

Sodankylän julkaisemassa kuntalaisen osallistumisoppaassa on lueteltu perinteisiä vaikuttamistapoja kuten kunnallisvaaleissa äänestäminen, aloitteen tekeminen, nuorisovaltuuston tai vanhus- ja vammaisneuvostojen kautta vaikuttaminen ja kyläyhdistysten ja -seurojen sekä kyläneuvoston kautta alueellinen vaikuttaminen. Kuntalaisia on osallistettu myös kehittämistyöhön erilaisilla kuntalaiskyselyillä ja yleisö- ja keskustelutilaisuuksilla, joihin on usein voinut osallistua etänä kotisohvalta käsin. Kehittäjäasiakkaita on hyödynnetty eri kunnan palveluiden kehittämisessä. Osallisuuden mahdollisuutta on parannettu sähköisten palveluiden avulla, ja kunta on aktivoitunut myös sosiaalisessa

median alustoilla kuten Instagramissa ja Sodankylän kunnan omalla Youtube-kanavalla. Facebookissa kunnalla on oman tilin lisäksi vuorovaikutuksellinen Osallistuva Sodankylä-ryhmä. (Sodankylän kunta, n.d.-b., s. 3–6.)

Opinnäytetyötä kirjoittaessani nousi hyvä esimerkki vuorovaikutuksellisesta tilanteesta sosiaalisessa mediassa. Eräs kuntalainen kysyi kunnan Facebook-sivuilla mahdollisuudesta lisätä avantouintivuoroja paikallisella avantouintipaikalla ja päivitys sai paljon kannatusta. Kunta otti asian hoitaakseen ja pian he vastasivat kuntalaisten toiveeseen ilmoittamalla lisätyistä avantouintivuoroista. (Sodankylän kunta, 2024.) Toinen esimerkki nopeasta reagoinnista liittyy strategiatyöpajassa esiin nousseeseen asiaan. Kuntalaisten ryhmässä keskusteltiin etätyöläisten sosiaalisen kanssakäymisen ylläpidosta, ja että sitä olisi hyvä ylläpitää jollakin tavalla. Pian strategiatyöpajan jälkeen kunta järjesti ensimmäiset etätyökahvit. (Kuittinen, 2024.)

Sodankylässä osallistetaan kuntalaisia muun ohella Osallistuvaan budjetointiin. Vuonna 2022 käynnistyi prosessi, jossa etsittiin 30 000 euron määrärahalle investointikohdetta. Aluksi kuntalaisilta pyydettiin verkkokyselyllä ideoita. Kyselyn jälkeen kunnan johtoryhmä valitsi ehdotuksista kuusi kohdetta, joista lopuksi kuntalaiset vielä saivat äänestää suosikkiaan. (Sodankylän kunta, 2022a.) Eniten ääniä saanut kohde toteutettiin ja nyt Sodankylään on rakennettu kuntoportaat.

Sodankylässä mietitään jatkuvasti uusia osallistamisen tapoja, jotta kuntalaisia voitaisi osallistaa enemmän. Pohdintaa on käyty kuitenkin, ovatko kuntalaiset kiinnostuneita osallistumaan ja millä tavalla kuntalaisia saataisi aktivoitua osallistumaan. (Kuittinen, 2024.)

6.3 Sodankylän strategiaprozessi ja kuntalaisten osallistaminen strategiatyöhön

Sodankylän kunnan strategiatyö alkoi maaliskuussa 2023 ohjausryhmän kokouksella ja niitä pidettiin prosessin aikana useampia (FCG, 2023). Kunnanvaltuuston ensimmäinen strategiaseminaari pidettiin huhtikuun lopussa.

Henkilöstön sekä sidosryhmien työpajat järjestettiin toukokuun alussa. Kesäkuussa valtuusto kokoontui toiseen strategiaseminaariin ja kunnan internet-sivujen mukaan strategialuonnos tuli olla valmis kesäkuun loppuun mennessä (Sodankylän kunta, 2022b.) Kunnanvaltuusto hyväksyi Sodankylän kuntastrategian lokakuussa 2023 (Sodankylän kunta, 2022c). Finnish Consultin Groupin konsultti oli mukana tekemässä kuntastrategiaa, joskin ohjausryhmä oli vahvasti mukana myös (Kuittinen, 2024).

Kuntalaisia osallistettiin strategian suunnitteluun työpajan lisäksi kyselyllä vuoden 2023 maaliskuun vaihteessa. Kyselyllä haluttiin kerätä asukkaiden ajatuksia Sodankylän tulevaisuudesta. Kyselyssä kysyttiin muun muassa Sodankylän vahvuuksia ja heikkouksia sekä asukkaiden mielestä tärkeimpiä arvoja, joiden tulisi ohjata kunnan palveluiden ja toiminnan kehittämistä. (Sodankylän kunta, 2022b.) Strategiatyöhön osallistettiin myös lapsia ja nuoria. Koululaiset saivat vastata piirustustehtävän muodossa, millainen on heidän unelmiensa Sodankylä. (Sodankylän kunta, 2022b.)

7 TEEMAHAASTATTELUJEN JA BENCHMARKINGIN TULOKSET

7.1 Teemahaastattelut

Teemahaastattelut osoitettiin niille kuntalaisille, jotka osallistuivat viime vuonna kuntalaisten kuntastrategiatyöpajaan. Julkaisin 22.1.2024 teemahaastattelukutsun (liite 1) omalle Facebook-seinälle, josta jaoin sen edelleen Sodankylän kuntalaisia tavoittaviin ryhmiin. Kunta jakoi päivitykseni vielä omalla Osallistuva Sodankylä-tilillään näkyvyyden parantamiseksi. Haastatteluun ilmoittautui strategiatyöpajaan osallistuneet 3 kuntalaista ja yksi kunnan edustaja. Haastattelut toteutettiin ajalla 19.2.-10.3.2024. Kolme haastattelua toteutettiin tapaamisina kasvokkain ja yksi tapaaminen Teamsin välityksellä.

Haastatteluun osallistuneiden määrä jäi pieneksi ja pienen kunnan asukkaiden anonyymiuden turvaamiseksi en kysynyt tarkkoja taustakysymyksiä esimerkiksi ammatista tai iästä. Haastattelun alkuun kuitenkin kysyin kuntalaisilta, oliko heillä aiempaa kokemusta työpajatyöskentelystä ja millä tavalla he ovat osallistuneet kunnan tarjoamiin eri osallistumismahdollisuuksiin. Yhdellä kuntalaisella oli kokemusta aiemmin kunnan järjestämästä työpajasta. Sen sijaan kaikki haastateltavat kuntalaiset ovat vastanneet aktiivisesti eri aiheista tehtyihin kuntalaiskyselyihin. Jokaisella syynä työpajaan osallistumiseen oli halu tuoda oma mielipide julki ja halu olla vaikuttamassa asioihin. Kuntalaisista kaksi haastateltavaa oli huomannut kutsun kunnan sosiaalisen median tilillä ja yksi oli kuullut kaveriltaan työpajasta.

Teemahaastattelussa ei ollut tarkoitus haastatella työpajaprosessissa käydystä sisällöstä, vaan itse prosessista ja sen toteutuksesta. Näytin kuitenkin haastattelun aluksi muistin virkistämiseksi työpajan aikataulun (liite 2) sekä kuntalaiskyselyn tulokset, joita käytiin työpajan alussa läpi. Jaoin haastattelut teemahaastattelulle tyypillisiin teemoihin. Teemat jakautuivat työpajan aloitukseen, ryhmätyöskentelyyn sekä lopetukseen. Haastattelurunko koostui niin, että jokaisen teeman sisällä oli apukysymyksiä: ajatuksia tiloista ja niiden käytettävyydestä, ajankäytöstä ja siitä, millä tavalla haastateltava koki kunkin

osion onnistuneen osana koko prosessia. Lopuksi varmistin vielä tuleeko jo läpi käytyjen asioiden lisäksi mieleen muita ajatuksia. Toki teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aikana tulee ilmi erilaisia ajatuksia ja näkökantoja ja keskustelu rönsyilee. Näin tapahtui myös näissä teemahaastatteluissa.

7.1.1 Työpajaprosessin aloitus

Työpajan aluksi ulkopuolinen konsultti sekä kunnanjohtaja puhuivat omilla puheenvuoroillaan. Puheenvuorot sisälsivät kuntalaiskyselyn tulosten läpikäyntiä sekä puheita kuntastrategian merkityksestä ja sisällöstä. Näistä esityksistä näytin dioja haastateltaville ja reaktioista päätellen visuaalinen muistin virkistys oli paikallaan. Aloitusosuus pidettiin koulun auditoriossa.

Aloitusosuudesta keskusteltaessa positiivisena asiana pidettiin kuntakyselyn tulosten kertomista. Haastateltavat pitivät tulosten kuulemista mielenkiintoisena ja osa kertoi saneensa tuloksista hyviä ideoita ryhmätyöskentelyvaihetta varten. Myös kuntajohtajan läsnäoloa pidettiin hyvänä asiana. Illan etenemisestä kertominen ja ohjeistukset koettiin niin ikään hyviksi aloitusosuudessa.

Haastattelussa vahvimmin esiin nousi aloitusosuuden liian pitkäksi koettu kesto, jonka mainitsivat kaikki haastateltavat. Osa haastateltavista ei tiennyt ollenkaan tai tiesi hyvin vähän kuntastrategian sisällöstä ja merkityksestä, joten he pitivät aiheen pohjustusta tarpeellisena, mutta kokivat silti osuuden ajallisesti liian pitkäksi ja sisältävän liikaa toistoa. Koettiin, että tiiviimpi ja lyhyempi alustus olisi ollut riittävä kehystämään illan kulun, kertomaan kuntastrategian merkityksen ja olisi ollut sopivampi suhteessa työajan kokonaispituuteen.

Keskusteluissa nousi esiin ympäristön merkitys työpajan järjestämisessä. Yleinen mielipide oli, että monitoimikeskus, jossa uusi koulu sijaitsee, oli toimiva paikka työpajan järjestämiseen. Haastateltavat pitivät monitoimikeskuksen hyödyntämistä hyvänä asiana. Sen sijaan aloitusosuuden järjestäminen auditoriossa jakoi mielipiteitä. Kaksi haastateltavaa piti auditoriota sopivana paikkana aloitusosuudelle. Toiset kaksi haastateltavaa kokivat, että joku muu tila

olisi voinut olla parempi, sillä nyt osallistujat jäivät etäälle toisistaan. Toinen näistä haastateltavista totesi, että osallistujia oli vähän suhteessa tilaan ja tila jäi tästä syystä kolkoksi. Toisaalta sama henkilö kertoi osallistuneensa samassa tilassa järjestettyyn työpajaan, jossa oikeanlaisella fasilitoinnilla oli saatu aikaisiksi vuorovaikutuksellisempi ja enemmän läsnäoloa huokuva tilaisuus. Pohdinnan lopputuloksena haastateltava totesi, että ehkä tilan paremmalla haltuunotolla ja motivoinnilla olisi saatu vuorovaikutuksellisempi ote ja enemmän irti. Myös toinen haastateltava kertoi kaivanneensa aloituksessa jonkinlaista yhteishengen ja yhdessä tekemisen tunnelman nostattamista.

7.1.2 Työpajaprosessin ryhmätyöskentely

Haastattelun toinen teema oli ryhmätyöskentely, jossa osallistujat jaettiin kahteen ryhmään: yrittäjiin ja kuntalaisiin. Ryhmät siirtyivät omiin tiloihin työskentelemään. Kuntalaiset siirtyivät koulun toisen kerroksen aulaan. Ryhmätyöskentelyn alku sisälsi itsenäistä ideointia post-it-lapuille, jonka jälkeen jokainen osallistuja kertoi ajatuksensa ryhmälle. Kuntalaisten ideat kirjattiin ylös ja ne kerrottiin kootusti loppuosuudessa työpajan muille osallistujille. Kaikissa haastatteluissa tämä teema aiheutti eniten keskustelua.

Kaksi haastateltavista mainitsivat kuntalaisiin ja yrittäjiin jaon toimivaksi. Asiaa perusteltiin tasaisella ryhmäjaolla sekä sillä, että yrittäjillä ja kuntalaisilla saataisi olla täysin eri lähtökohdat ja katsontatapa strategian suunnitteluun: kuntalaisilla perusarjen näkökulma ja yrittäjillä liiketoiminnallinen näkökulma. Positiiviseksi koettiin myös käytetty työskentelymenetelmä, eli post-it-lapuilla ideointi yhdistettynä keskusteluun. Yksi haastateltavista tosin koki, että suuressa ryhmässä kaikki ei välttämättä uskalla tuoda ajatuksiaan tai kokemiaan epäkohtia julki, joten jokin muu tapa työskennellä voisi olla parempi.

Kuten aloitusosuudessaakin, myös ryhmätyöskentelyosuuden vahvimaksi aiheeksi haastatteluissa nousi aika, tarkemmin sanottuna riittämätön aika suhteessa ryhmäkokoon. Yleinen mielipide oli, että ryhmässä riitti hyvin keskustelua, mutta kaikki haastateltavat kokivat, että aika loppui kesken. Kaksi

haastateltavista kertoi, että kaikki he eivät ehtineet kertoa kaikkia listaamiaan ajatuksiaan ryhmälle. Osa puolestaan muisteli, että omat ajatukset ehdittiin kertoa, mutta niistä ei ehditty keskustella. Yleinen ajatus oli myös se, muuttamaan aiheeseen keskityttiin liian pitkän ajan, kun toisista ei keretty keskustelemaan ollenkaan. Yksi haastateltavista sanoitti, että pienempi ryhmäkoko olisi edistänyt vuorovaikutusta ja luonut paremmat puitteet intensiivisemmälle keskustelulle, joita ei kyseessä olevassa ryhmätyöskentelyssä saavutettu.

Haastateltavien ajatukset ja ideat ryhmätyöskentelyn parempaan ajanhallintaan jakoutuivat pienempiin ryhmäkokoihin ja/tai pidempään ryhmätyöskentelyaikaan. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että alustuksen kesto olisi pitänyt olla lyhyempi ja siinä säästetty aika olisi pitänyt käyttää itse asiaan eli ryhmätyöskentelyyn. Kun puhuimme työpajassa toteutuneen ryhmäkoon tarvittavasta työskentelyajasta, osa oli sitä mieltä, että ryhmätyöskentelyajan olisi tullut olla ainakin puolitoista tuntia, mutta myös kolmen tunnin työskentelyaika mainittiin joko yhtenä päivänä tai useampana päivänä toteutettuna. Kuntastrategia koettiin liian laajaksi aiheeksi käsitellä näin lyhyessä ajassa. Keskusteluissa nousi esiin myös työpajojen tai ainakin keskustelutilaisuuksien pitäminen sivukyllillä, jotta saadaan osallistettua ihmisiä laajemmalla maantieteelliseltä alueelta. Suurin osa haastateltavista pohti ajan pidentämisen lisäksi sitä, että kuntalaisten ryhmä olisi pitänyt jakaa vielä ainakin kahteen, ellei jopa kolmeen ryhmään. Näin olisi ehditty keskustelemaan paremmin ideoista ilman kiireen tuntua ja vuorovaikutuksellisuus olisi parantunut.

Moni muisteli, että keskustelussa oli dominoivia puhujia, jotka olivat enemmän äänessä kuin toiset. Osan haastateltavien kanssa keskusteluissa nousi esiin tunne siitä, ettei kukaan tuntunut johtavan tai ohjaavan keskustelua siinä määrin kuin olisi ollut tarpeellista keskustelun edistämiseksi. Yksi haastateltavista kertoi vapaan keskustelun olevan sinänsä hyvä, mutta jonkun tulisi ohjata keskustelua ja kertoa mistä keskustellaan, sillä muutoin keskustelu voi olla liian laveaa. Sama haastateltava mainitsi keskustelun olleen melko hajanaista ja paremman tuloksen saamiseksi olisi voinut tarvita kunnan fasilitaattoria.

Tilan merkitys nousi keskusteluun myös ryhmätyöskentelyn osalta. Suurempi osa oli sitä mieltä, että ryhmätyötilana olisi voinut olla joku muu suljettu ja yksityisempi paikka, kuten luokka. Yksi tarkensi vielä intiimin tilan tärkeyttä ryhmätyössä ja suljetun tilan merkityksellisyyttä keskittymisen kannalta, kun ulkoiset häiriötekijät on suljettu pois. Keskustelussa nousi jälleen tilan haltuunotto ja järjestely, kuten istumajärjestys. Yksi koki epäsymmetrisen istumajärjestyksen vuorovaikutuksen kannalta heikoksi. Vuorovaikutuksellisen ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi mietittiin myös kahvittelun lisäämistä ryhmätyöskentelyn lomaan. Suomalaisilla kun on usein tapana keskustella kahvikupin ääressä.

7.1.3 Työpajaproessin lopetus

Haastattelun kolmas teema oli tilaisuuden lopetus, joka seurasi ryhmätyöskentelyä. Ryhmätyöskentelytiloista siirryttiin takaisin auditorioon, jossa kootusti kerrottiin sekä kuntalaisten, että yrittäjien keskustelussa nousseet pääasiat. Tämä teema tuotti kaikista vähiten keskustelua, sillä haastateltavat muistivat työpajan lopetuksesta melko vähän.

Vähistä muistoista huolimatta monille haastateltavista oli jäänyt mieleen positiivisena se, että kunnanjohtaja oli läsnä työpajassa ja piti loppupuheenvuoron. Haastateltavat muistivat myös sen, että keskusteluissa kootut asiat jaettiin toisen ryhmän kanssa ja pääosin pitivät mielenkiintoisena toisten ajatusten kuulemistakin.

Kuten aiemmissa teemoissa, myös työpajan lopetus -teemasta keskusteltaessa nousi esiin aika. Työpajan aikataulu oli pettänyt jo alussa ja se vaikutti negatiivisesti haastateltaviin myös loppuosassa. Eräs haastateltava sanoi asiaa niin, että annetussa aikataulussa tulisi pysyä, koska ihmiset ovat varanneet tietyn ajan omasta kalenteristaan tilaisuutta varten. Yksi haastateltavista muisteli, että ryhmätilasta siirtyminen auditorioon ja loppuosuuden aloitus kesti, jolloin haastateltava oli miettinyt kuinka pitkään tilaisuus vielä kestää.

Haastateltava totesi samalla, että tilaisuus ei luultavasti tempaissut riittävästi mukaansa, kun on kerennyt tällaisia miettimään.

Kaksi haastateltava nosti keskustelussa esiin halukkuutensa antaa palautetta. Toisen haastateltavan mukaansa palautteenanto olisi voitu toteuttaa työpajan jälkeen mielellään verkossa, sillä muuten työpajan kesto olisi pidentynyt entisestään. Hyväksi puoleksi jälkeen päin annettavassa palautteessa hän mainitsi sen, että kaikki eivät halua antaa palautetta toisten kuullen ja huonoksi puoleksi sen, että digitaalinen palautteenantokanava olisi voinut olla hankala vanhemmille osallistujille. Toinen haastateltava olisi halunnut antaa palautetta ja kuulla muidenkin antamaa palautetta työpajasta, mutta ei osannut sanoa millä tavalla olisi halunnut palautteen antaa.

7.1.4 Teemahaastattelujen yhteenveto

Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä siitä, että kuntalaisille tarjottiin mahdollisuus osallistua strategian suunnitteluun ja vaikuttaa strategiaan. Osallistuminen toi hyvää mieltä ja kokemuksen, että kunta kuuntelee asukkaiden ajatuksia. Ryhmätyöskentelyn aikana ajatuksia sai tuoda ajan puitteissa esille ja niitä kirjattiin ylös, josta tuli olo, että kunta on vastaanottavainen kuntalaisten ideoille, eikä ajatukset jää pelkästään ilmaan roikkumaan.

Päällisin puolin haastateltavilta jäi hyvät tunnelmat, vaikka kehittämistarpeita-kin löytyi. Suurin negatiiviseksi koettu asia oli heikoksi jäänyt ajanhallinta, joka vallitsi koko työpajan ajan ja yhdessä haastatteluissa ilmi tulleiden järjestelypuutteiden vuoksi kokonaisuus jäi valjuhkoksi. Kaikki kuntalaiset halusivat osallistua uudelleen strategiatyöpajaan, vaikkakin kaksi heistä sanoivat jättävänsä osallistumatta, jos tietäisivät toteutuksen olevan täysin samanlainen kuin edellisellä kerralla.

7.2 Benchmarking

Aloitin benchmarkkauksen, eli vertailukehittämisen, etsimällä tietoa eri kunnista, jotka ovat osallistaneet kuntalaisia kuntastrategian suunnitteluun työpajoissa. Löysin kolme kuntaa, joiden toimintatapoja voisi hyödyntää Sodankylän kunnan työpajoissa. Lapinjärven kunnan internet-sivuilta löysin selkeät ja hyvät ohjeet eri kohderyhmille tarkoitetuille työpajoille, joten valitsin sen yhdeksi vertailukunnaksi. Tuusulan kunnan strategiatyöstä löysin erillisen dokumentin, josta sai soveltuvien osien tarvittavaa materiaalia. Otin yhteyttä useampaan kuntaan, mutta vain Kuopio oli suostuvainen kertomaan tarkemmin järjestämis­tään työpajoista ja kyseisen kunnan valitsinkin kolmanneksi vertailukunnaksi. Muut kunnat, joihin otin yhteyttä, eivät joko vastanneet yhteydenottopyyntöni tai kertoivat tilanteen ulkopuoliselta yritykseltä fasilitoinnin, eivätkä kokeneet osaavansa kertoa riittävän hyvin itse prosessin toteuttamisesta.

Kuntien internet-sivuja tutkiessani näin kuvia toteutetuista strategiatyöpajoista ja huomasin, että usean kunnan strategiatyössä toistui kuntalaisten työpajojen järjestäminen useamman kerran, eri kohderyhmien osallistaminen sekä visuaalisten menetelmien käyttö työpajoissa. Esimerkiksi Siikalatvalla kuntalaisia osallistettiin kyselyn lisäksi kolmeen eri työpajaan (Palvelumuotoilu Palo, 2022). Tuusulan kunnan strategiatyössä taas järjestettiin vuonna 2016 kuntalaisten iltoja kuudesti ja niitä järjestettiin eri puolilla kuntaa eri teemoin. Jokaisessa tilaisuudessa osallistujia oli 60–100 ja niissä käytettiin visuaalisia työkaluja. Lisäksi kunta järjesti avoimia strategiaseminaareja liittyen elinvoimaan, hyvinvointiin ja osallisuuteen. Seminaareissa asiantuntijapuheita seurasi paneelikeskustelu päivän teemoista ja tämän jälkeen järjestettiin työpajoja teemoihin liittyen. (Hagman, 2017.)

7.2.1 Lapinjärvi

Lapinjärvi on Uudellamaalla sijaitseva, 2 600 asukkaan kaksikielinen kunta (Lapinjärven kunta, n.d.-a.). Lapinjärven tavoitteena oli jo vuonna 2018 olla Suomen ensimmäinen ihmislähtöinen kunta, joka osallistaa asukkaat vahvasti yhteiskehittämiseen (STT Viestintäpalvelut, 2018). Kuntastrategian päivitys on

tällä hetkellä käynnissä, mutta löysin kunnan internet-sivuilta työpajojen vetäjille tarkoitetut ohjeet, joista sai hyviä vinkkejä eri kohderyhmien osallistamiseen. Dokumentti sisälsi ohjeet lapsille (0-3-vuotiaat ja 3-5-vuotiaat), alakouluikäisille (luokat 0-2, luokat 3-4 ja luokat 5-6) sekä ikäihmisille suunnattuihin taidetyöpajoihin.

Työpajojen tarkoitus oli kerätä kuntalaisilta toiveita, unelmia, ideoita, mielipiteitä, ajatuksia ja tunteita liittyen omaan kuntaan. Pienempien lasten työpajoissa lapsia pyydettiin valitsemaan 1-3 kuvaa, jotka kuvaavat lapsen mielestä hänen kotiaan ja päiväkotiaan. Kuvien valitsemisen jälkeen kysyttiin tarkentavia kysymyksiä ikätasoisesti, kuten tuleeko kuvista lapselle hyvä vai paha mieli ja mitä hän toivoisi lisää. Isompien lasten strategiapajassa tehtiin Unelmieni Lapinjärvi-kollaasi. Työpajan aluksi lapsien kanssa keskustellaan mitä Lapinjärvellä tarkoitetaan, mikä Lapinjärvessä on hyvää ja mitä sieltä puuttuu. Tämän jälkeen esille tulleet asiat visualisoidaan leikkaamalla lehdistä kuvia ja rakentamalla niistä kollaasi. (Lapinjärven kunta, n.d.-b., s. 1-4.)

0-2-luokkalaisten taidetyöpajassa järjestettiin väristys/piirrostehtävä, jonka tarkoitus oli saada selville mitä koululaiset kokevat hyväksi ympäristössä, ja mitä he kaipaaisivat sinne lisää. Työpajaan tarvitaan 45 minuuttia aikaa. Aluksi lapset valitsevat neljästä kuvasta itselleen mieluisen. Tämän jälkeen lapset hiljenevät miettimään itsekseen vastauksia annettuihin kysymyksiin. Kysymykset liittyvät hyväksi ja kivoiksi koettuihin asioihin, lempipuuhiin ja toiveisiin liittyen kotikylän ulkonäköön ja mitä haluaisi kunnasta löytyvän. Kysymysten jälkeen ajatukset työstetään paperille piirtämällä ja värittämällä. Lopuksi lapset esittävät oman kuvan muille. (Lapinjärven kunta, n.d.-b., s. 6-7.)

3-4-luokkalaisia ohjattiin tutustumaan kunnan ympäristöön ottamalla 5-8 kuvaa lempipaikoista. Kuvia otettiin kysymyksien avulla, joita oli muun muassa ”mikä tekee minut iloiseksi”, ”mikä on kaunista Lapinjärvellä” tai ”mitä tykkään tehdä koulun jälkeen”. Kuvien lomaan kirjoitettiin täydentävää tekstiä esimerkkilauseiden jatkoksi. Esimerkkilauseita oli muun muassa ”haluaisin, että Lapinjärvellä olisi...” tai ”haluaisin, että Lapinjärvellä olisi jatkossakin...”. Kuvat ja

tekstit yhdistämällä tehtiin Unelmieni Lapinjärvi-teos. (Lapinjärven kunta, n.d.-b., s. 9-10.)

Luokkien 5-6 oppilaat ohjattiin pohtimaan ja keskustelemaan kuntaa ja sen tulevaisuutta asetettujen kysymysten pohjalta. Kysymykset noudattivat samaa linjaa kuin yllä mainituissakin työpajoissa, eli mistä oppilaat pitävät ja mitä he haluaisivat lisää kuntaan. Tämän jälkeen oppilaat kuvittelevat, että eletään vuotta 2025 ja edellisessä vaiheessa pohditut toiveet olisivat toteutuneet ja asiasta uutisoidaan sosiaalisessa mediassa tai uutisissa. Kuvitelmien pohjalta oppilaat tekivät sosiaalisen median päivityksen, videon tai uutisesta/blogitekstistä vähintään otsikon ja kuvan. Jokainen oppilas teki oman tuotoksen, mutta toteutuksessa sai olla esimerkiksi koko luokka mukana videolla esiintymässä. (Lapinjärven kunta, n.d.-b., s. 11-12.)

Ikäihmisten työpajan aluksi keskusteltiin ensin ryhmässä, mitä hyvää kunnassa ja kuntalaisissa on. Keskustelussa keskityttiin muistelemaan hyviä asioita ja visioitiin tulevaa pohtimalla kehittämistarpeita. Tämän jälkeen tehtiin kollaasi leikkaamalla kuvia lehdistä. Kuvien tuli kuvata asioita, jotka ovat omia lempiasioita kunnassa, mitä he haluaisivat säilytettävän kunnassa ja mitä puuttuvaa he toivoisivat kunnasta löytyvän. (Lapinjärven kunta, n.d.-b., s. 14-15.)

7.2.2 Kuopio

Kuopio on Itä-Suomessa sijaitseva ja noin 120 000 asukkaan kaupunki, jonka uutisoitiin vuoden 2023 alussa olevan jo toista vuotta Suomen toiseksi vetovoimaisin kaupunki (Kuopion kaupunki, 2023; Kuopion kaupunki, 2024).

Vertailukuntia etsiessäni huomasin, että Kuopio on jo pitkään osallistanut kuntalaisia eri aiheissa ja kaupunki nousi esimerkkinä useamman kerran tutkiesani eri lähteitä teoriaosuuteen. Otin yhteyttä Kuopion kaupungin strategiajohtajaan Sirpa Lätti-Hyvöseen, jonka kanssa sovimme haastattelun suorittavan Teams-yhteydellä 26.03.2024. Haastattelun aikana kävi ilmi, että Kuopio ei ole järjestänyt varsinaisia strategiatyöpajoja kuntalaisille kuten luulin, ja

verkkoavoriihikin oli toteutettu sidosryhmille (järjestöt, yritykset ja oppilaitokset ja opiskelijat). Kaupungin strategian päivittäminen on kuitenkin lähitulevaisuudessa ajankohtainen ja tulevaan strategiatyöhön tullaan osallistamaan asukkaita enemmän. Kuntalaisten strategiatyöpajan puuttumisesta huolimatta sain haastattelun aikana hyviä vinkkejä yleisesti strategiatyöhön liittyen, mutta myös työpajoihin ja osallistamiseen liittyen, joita voi muun ohella soveltaa strategiatyössäkin.

Vuonna 2017 Kuopion kaupunki teki suuren strategiatyön, jossa aloitettiin puhtaalta pöydältä ja strategiaa on täydennetty ja tarkennettu aina valtuustokausittain. Strategian suunnittelussa vakioryhmänä ovat päättäjät ja henkilöstö, joiden lisäksi osallistetaan aiemmin mainittuja sidosryhmiä sekä kuntalaisia. Perinteinen kaava strategiatyössä on karkeasti jaoteltuna toimintaympäristöaineiston ja kyselytulosten kerääminen, strategian linjaaminen ja luonnosversion teko, jonka jälkeen halukkaat saavat kommentoida luonnosversiota. Kuntalaisten kommentit ovat vähäisiä ja useimmiten luonnosta kommentoivatkin neuvostot, valtuustot, yhdistykset ja pitäjäraadit. Kuntalaiset ovat aktiivisempia vastaamaan verkkokyselyihin. Vuoden 2017 strategiatyössä kuntalaisia varten tehtiin tulevaisuuspaja, joka järjestettiin keskustassa pop up-tilassa. Tarkoitus oli tarjota matalan kynnyksen keskustelupaikka kuntalaisille helposti saavutettavissa tiloissa. Lapsia ja nuoria on aiemmin osallistettu strategiatyöhön piirustustehtävillä.

Kuopion osallistamista tutkiessani sain virheellisesti käsityksen siitä, että kuntalaisia olisi osallistettu strategiatyössä verkkoavoriihi-menetelmällä. Kuten aiemmin kerroin, se toteutettiin sidosryhmille. Myös menetelmä itsessään poikkesi siitä, mitä olin lukenut teoriamateriaalista eli aiemmin menetelmissä mainitsemani avoriihi toteutettuna verkossa. Kuopion verkkoavoriihi kuulosti kuitenkin mielenkiintoiselta, joten tein tarkentavia kysymyksiä ja se kuulostaisi sopivan hyvin myös kuntalaisten ajatusten ja näkökulmien keräilyyn. Strategiajohtaja kertoi, että verkkoavoriihi oli verkossa tehtävä kyselyn kaltainen, mutta siinä omien ajatusten antamisen lisäksi arvotettiin muiden antamia näkemyksiä. Strategiajohtaja mielsi myös, että menetelmä on hyvä isojen linjojen hahmottamiseen, mutta samanaikaisesti tulee jo ilmi konkreettisiakin asioita.

Nykyään verkkoaiivoriihessä käytetään mukana tekoälyä. Verkkoaiivoriihellä haluttiin kokeilla jotain uutta ja osallistaa ihmiset heidän omien aikataulujensa puitteissa.

Kuopio on käyttänyt osallistamisessaan muutenkin paljon verkkotyöpajoja. Syyksi tähän strategijahtaja kertoi sen, että halutaan osallistaa mahdollisimman montaa kuntalaista. Suuren asukasmäärän sekä pitkien välimatkojen takia verkon kautta toteutettuna työpajaan saadaan osallistujia enemmän. Osallistuminen kotisohvalta käsin on helpompaa, kun ei tarvitse erikseen lähteä mihinkään.

Verkkotyöpajan kutsussa ei ole koskaan suoraa linkkiä työpajatilaan, vaan osallistuminen vaatii ilmoittautumisen, jonka jälkeen linkki lähetetään osallistujan sähköpostiin. Näin ehkäistään häiriköiden osallistuminen työpajaan. Verkkotyöpajoissa käytetään erilaisia ohjelmia, kuten digitaalisia valkotauluja ja äänestyksen mahdollistavia työkaluja. Ryhmissä on aina mukana apuhenkilö, jolta voi tarvittaessa pyytää apua, sillä kaikille työpajoissa käytetyt digitaaliset menetelmät eivät ole tuttuja. Strategijahtaja totesi hybridityöpajojen järjestämisen olevan hieman hankalia toteuttaa ja suositteli järjestämään erikseen verkossa ja paikan päällä toteutettavat työpajat.

Strategijahtaja korosti haastattelussa, että Kuopiossa ei tehdä pelkästään kuntaorganisaation strategiaa, vaan koko kunnan strategiaa. Tämä ilmenee siten, että strategiaan viitataan usein eri yhteyksissä paikallistenkin toimesta, esimerkiksi vertaamalla vastaako jonkin toimenpiteen toteutus strategiassa sovittuja linjoja. Strategijahtaja uskoo tämän johtuvan onnistuneesta visiosta sekä yksinkertaisesta ja helposti muistettavasta strategiasta. Kuopiossa kuntalaisia on osallistettu pitkin strategiatyötä. Osallistaminen ei jää pelkästään valmisteluvaiheeseen, vaan kuntalaiset pyydetään mukaan suunnittelemaan ja ideoimaan strategiaa toteuttavia toimenpideohjelmia. Koska kyse on konkreettisemmasta toiminnasta, se innostaa enemmän ja kuntalaisia on helpompi saada niihin mukaan. (Lätti-Hyvönen, 2024.) Asukkaiden osallistamisella konkretian suunnitteluun ja konkreettiseen tekemiseen lienee oma osansa onnistuneessa strategian jalkautuksessa.

Tulevassa strategiatyössä asukkaita halutaan osallistaa vielä vahvemmin ja etenkin lapset ja nuoret huomioidaan aiempaa paremmin työskentelyssä. Strategiajohtaja ei osannut vielä tarkasti sanoa miten strategiatyö tulee etene- mään, sillä se oli vielä suunnitteluasteella. Hän osasi kuitenkin kertoa, että strategiatyöpajoja tulee ehdottomasti olemaan useampia ja niiden rinnalla käy- tetään sähköisiä osallistumisen tapoja. Kaupungissa on aiemmin järjestetty avoimia kaupunginhallituksen kokouksia, jolloin kaupunginhallitus jalkautui 2 kertaa vuodessa pitämään kokoukset eri kaupunginosissa. Kokouksissa käsi- teltiin muiden asioiden ohella kyseisen kaupunginosan asioita ja saatiin näin paikallisia saapumaan paikalle. Kokouksen jälkeen kuntalaisille annettiin mah- dollisuus kysyä kysymyksiä sekä kertoa mielipiteitä ja toiveita. Strategiajohtaja uskoi saman kaltaista työskentelytapaa käytettävän seuraavassa strategia- työssäkin.

Kysyin mitä menetelmiä Kuopion työpajoissa käytetään. Strategiajohtaja kertoi heillä käytettävän perinteistä pohdintojen kirjoittamista post-it-lapuille ja sen jälkeistä keskustelua. Erittäin toimivaksi on koettu learning cafe, josta kirjoitin aiemmin teoriaosuuden menetelmissä. Kysyin myös työpajojen aikataulutuk- sesta, johon strategiajohtaja vastasi, että alustus kestää usein 10-15 minuuttia ja ryhmätyöskentely kestää noin puoli tuntia. Learning cafe-menetelmässä ryh- mätyöskentely on pidempi. Esimerkkinä hän kertoi tunnin mittaisen ryhmätyös- kentelyn työpajassa, jossa on neljä teemapistettä ja enimmillään 10 henkeä per ryhmä. Lopuksi ryhmässä keskustellaan vielä keskeisistä asioista 5-10 mi- nuuttia, jonka jälkeen esille tulleet asiat esitellään muille ja niistä keskustellaan hetki.

Kuopiossa learning cafe-menetelmää on käytetty paljon myös verkkotyöpä- joissa ja siihen sekoitetaan usein muita eri menetelmiä ja tapoja. Esimerkiksi äänestämistä on käytetty usein. Strategiajohtaja kertoi learning cafe-menetel- män sopivan strategiatyöpajaan. Menetelmässä saadaan kerättyä nopeasti ideoita ja ajatuksia tiettyyn aihepiiriin ja tämän jälkeen voidaan pitää äänestys- kierros. Learning cafe-menetelmällä saadaan hyvin selville mitkä asiat puhut- tavat ja mitä asioita pidetään tärkeänä. Strategiajohtajan mukaan learning cafe-menetelmä on soveltuva enimmillään 40-50 henkilölle. Hän korosti

menetelmän valinnan perustuvan pitkälti osallistujamäärään, kuten myös sitä, että pienessä ryhmässä työskentely on dialogisempaa kuin isossa ryhmässä.

Kysyin haastattelussa, onko heidän järjestämissä työpajoissa tapana alussa motivoida osallistujia ja lopuksi pyytää palautetta. Strategiajohtaja kertoi heidän kokeilleen erilaisia tapoja, kuten roolileikkejä, jossa asetutaan toisen ryhmän rooliin ja sitä kautta haetaan motivaatiota ja erilaisia näkökulmia. Sittemmin on käytetty tuttuja turvallisia tapoja ja yleensä alustuksen jälkeen siirrytty työskentelemään. Toisaalta hän totesi, että eri kohderyhmien kanssa voi olla tarpeellista käyttää eri motivointimenetelmiä. Palautteenantoon hän kommentoi, että työpajojen jälkeen pyydetään aina palautetta. Jos sitä ei pyydetä itse työpajassa, niin osallistujille lähetetään jälkikäteen työstettyä aineistoa ja samalla lähetetään linkki palautekyselyyn.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastauksia siihen, millä tavoin kuntalaisia voidaan osallistaa kuntastrategian kehittämiseen. Ajatus opinnäytetyöstä lähti omasta havainnoinnistani osallistuttuani Sodankylän kunnan järjestämään kuntalaisten strategiatyöpajaan, joten luonnollista oli pyytää Sodankylän kuntaa toimeksiantajaksi. Toimeksiantajaorganisaation toimesta kuntalaisia on osallistettu enenevässä määrin eri asioihin ja aihe koettiin ajankohtaiseksi. Lähtökohtana oli se, että varsinaista ammattitaitoa työpajojen vetämiselle organisaatiosta ei löydy ja kunnalla on käytetty ulkopuolisia konsultteja muun muassa juuri strategiatyöpajan toteuttamisessa.

Opinnäytetyössä etsittiin nimenomaan Sodankylän kunnan järjestämään kuntalaisten strategiatyöpajaan sopivia työpajamenetelmiä ja työkaluja, sekä palvelumuotoilun ja fasilitoinnin työkaluja, joita voisi hyödyntää kyseessä olevassa työpajassa. Opinnäytetyön apukysymyksiin lukeutui myös suunnittelu-työpajaan soveltuvan jatkuvan kehittämisen mallin löytäminen työpajaprosessin kehittämisen mahdollistamiseksi. Opinnäytetyössä käytettiin opinnäytetyöongelman luonteeseen sopivaa tapaustutkimusta, johon sisältyi teoriamateriaalin lisäksi aineistonkeruuta teemahaastatteluin ja vertailukehittämisin.

Jotta opinnäytetyöongelman ratkaisemisen aloittaminen oli mahdollista, oli tarpeellista ensin selvittää kuntastrategian ja osallistamisen määritelmät. Teoriamateriaalin avulla saatiin selvitettyä kuntastrategian tarkoitusta, sisältöä, merkitystä ja tärkeyttä osana kunnan toimintaa ja tulevaisuutta. Ilmeni, että kuntastrategia on tärkeä kunnan elinvoimaisuuden kannalta sekä megatrendejä ja niiden vaikutuksia vastaan taistellessa. Opittiin myös, että kaupungistumisen kurittelemien pienten kuntien tulisi pyrkiä kasvuun tähtäävään strategiaan, jotta kunnan elinvoimaisuus ja houkuttelevuus ei kärsisi, sillä kuntalaisten tarpeisiin vastaamalla lisätään kuntalaisten hyvinvointia ja kunnan houkuttelevuutta.

Opinnäytetyöaiheeseen kuului vahvasti kuntalaisten osallistaminen ja teoriamaateriaalista saaduilla tiedoilla päästiin syventymään osallistamisen määrittelmään, sen tärkeyteen ja hyötyihin etenkin kuntasektorilla. Tekstissä käytiin läpi myös osallistamisen eri muotoja kunnissa ja näennäisosallisuuden negatiiviset seuraukset. Osallistamisen yleisen käsittelyn jälkeen tekstissä syvennyttiin, miten kuntalaisia voidaan osallistaa strategian kehittämiseen ja kuntalaisten osallistamisen merkittävyyteen muulloinkin kuin vain strategiatyön alussa. Ymmärrettiin osallistamisen tärkeys, jotta strategiasta tulee koko kunnan strategia ja vakiinnutettua se osaksi koko kunnan toimintaa.

Teoreettisessa viitekehyksessä etsittiin teoriasta vastauksia millainen olisi sopiva työpajamenetelmä Sodankylän kunnan suunnittelutyöpajaan. Strategiatyöhön sopivia työpajamenetelmiä löytyi Kuntaliiton suosittelemana, Sitran kehittämänä sekä kirjallisuudessa mainittuna. Kirjoittaessa huomattiin, että edellä mainituista menetelmistä löytyy kattavat ohjeet internetistä, joka helpottavat menetelmien käyttöön ottamista.

Opinnäytetyössä oli tarkoitus tutkia olemassa olevien palvelumuotoilun ja fasilitoinnin työkalujen hyödyntämistä työpajapajan ryhmäsuunnittelussa. Ennen menetelmien ja työkalujen tarkempaa tutkimista tutustuttiin palvelumuotoilun käsitteeseen yleisesti ja todettiin palvelumuotoilun olevan asiakaslähtöinen palvelujen kehittämistapa. Ymmärrettiin myös asiakaslähtöisyyden hyödyt eri tasoilla niin yksityisellä kuin julkisella sektorillakin: kun vastataan asiakkaan tarpeisiin oikeilla tavoilla, säästytään turhien palvelujen tuottamiselta ja tehokkuus kasvaa. Tekstissä käsiteltiin palvelumuotoilun tuomia helpotuksia julkisen sektorin kompleksisessa ympäristössä. Palvelumuotoiluprosessia tarkasteltaessa saatiin tarkempi kuva prosessin vaiheista ja mitä ne sisältävät sekä käytiin hieman läpi eri asiakas- ja käyttäjätiedonkeruumenetelmiä ja millaista tietoa eri menetelmillä voidaan saada.

Teoriasta saaduilla tiedoilla todettiin oikeanlaisen fasilitoinnin parantavan ryhmätyöskentelyn tuloksia ja tehokkuutta sekä sopivan niin ikään organisaatioiden monimutkaistuneisiin toimintaympäristöihin. Fasilitoinnissa huomioitaviin asioihin pureutuessa opittiin tavoitteiden, osallistujien ja ajan merkittävyys ja

suora vaikutteisuus toisiinsa sekä tilan tärkeys fasilitoitavassa tilaisuudessa. Teoriaosuudesta saatiin siis vastaukset juuri niihin asioihin, jotka empiriaosuuden teemahaastatteluissa nousivat keskeisiksi ongelmakohdiksi toteutetusta strategiatyöpajasta keskustellessa. Työpajoissa tulee huomioida ajan suhde osallistujamääriin ja tavoitteisiin sekä tilan sopivuus ja järjestelyt osana kokonaisuutta. Ymmärrettiin tärkeäksi se, että jokainen osallistuja tulee kuulluksi ja ajan tulee riittää myös keskusteluun, eikä pelkkien ideoiden esiin tuomiselle.

Teoriamateriaalista etsittiin palvelumuotoilun ja fasilitoinnin sisällön ja merkityksen lisäksi strategiatyöpajaan soveltuvia työkaluja ja menetelmiä. Opittiin, että luovat ja innovoivat menetelmät sopivat juuri suunnittelutyöpajoihin ja soveltaminen omaan tarpeeseen on sallittua. Sopivia työkaluja etsiessä huomattiin, että niitä on satoja, ellei jopa tuhansia ja mitä erilaisempia variaatioita. Teoriamateriaalista opinnäytetyöhön valittiin 13 työkalua ja menetelmää sekä yksi työpajaprosessin kehittämisen työkalu. Voidaan todeta, että työkaluja, menetelmiä ja niiden käyttötapoja on varmasti ainakin lähes yhtä paljon kuin käyttäjiäkin. Aiheen laajuuden vuoksi opinnäytetyöhön oli mahdollista valita vain murto-osa näistä. Mainitut työkalut ovat kuitenkin erilaisia, monipuolisia ja ennen kaikkea sopivia strategiatyöpajoihin käytettäväksi. Palvelumuotoilun työkalujen avulla saadaan eri käyttäjäryhmien ajattelumalleja ja tarpeita esille. Tämä onnistuu empatian avulla ja pyrkimällä katsomaan asioita toisen silmin. Fasilitointimenetelmien avulla taas saadaan tehokkuutta työskentelyyn ja ryhtiä työpajaprosesseihin. Näillä eväillä on mahdollista saada myös Sodankylän strategiatyöpajoihin kaivattua ajanhallintaa ja pystytään vastaamaan paremmin osallistujien tarpeisiin, kun he tulevat kunnolla kuulluksi.

Benchmarking-menetelmästä saadut tulokset vahvistivat teoriaosuuden antia. Toinen vertailukunnista käytti samaa learning cafe-menetelmää, joka teoriaosuudessakin mainittiin. Samasta vertailukunnasta sai myös hyviä vinkkejä strategiatyöhön sekä yleisesti työpajan järjestämiseen liittyen. Opittiin, että työpajoja voi ja on suotavaa järjestää useampia. Ymmärrettiin myös, että kuntalaisten osallistaminen on hyvä viedä keskusta-alueen ulkopuolelle sivukyliin. Toisesta vertailukunnasta saatiin lisää aineistoa siihen, miten kuntalaisia voidaan osallistaa strategian kehittämiseen. Vertailukunnassa oli huomioitu eri

kohderyhmät elämänkaaren alusta ja lopusta. Väliin jäävä ikäluokka on juuri se ryhmä, joka usein osallistetaan työpajoihin, ja josta Sodankylän kunnan vuoden 2023 järjestämässä strategiatyöpajassakin oli kyse. Opinnäytetyössä saatiin siis tuloksia kokonaisvaltaisesti eri ikäisten kuntalaisten osallistamistavoista strategiatyöhön.

9 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä oli laajuuden näkökulmasta katsoen hallitsevassa roolissa teoriaosuus. Opinnäytetyötä aloitettaessa pohdin, että tuliko aihetta rajattua liikaa, mutta huoli osoittautui täysin turhaksi. Melko tiukasta aiheen rajauksesta huolimatta teoriamateriaalia löytyi jopa niin paljon, että uhkana olisi hyvinkin voinut olla teoriaosuuden venyminen liian pitkäksi. Hyvin ja ytimekkäästi asetetut opinnäytetyöongelmaan liittyvät kysymykset auttoivat kuitenkin pitämään punaisen langan mielessä ja kirjoittamisessa läpi työn.

Teoriamateriaalin laatu ja luotettavuus näkyy lähteiden tuoreudessa ja kirjallisuuden näkymisenä suurena osana teoriakokonaisuutta. Teoriassa on otettu huomioon lainsäädäntö ja lakien valmisteluaineistot, jotka niin ikään lisäävät luotettavuutta. Lähteiden luotettavuutta voidaan mitata myös luotettavien tahojen tuottamana materiaalina. Vaikka osa materiaalista on etenkin työkalujen ja menetelmien osalta haettu internetistä, ne on tuotettu pitkän linjan ja aiheeseen erikoistuneiden tunnettujen yritysten toimesta.

Teemahaastattelujen osalta haasteita toi vähäiseksi jäänyt osallistujamäärä sekä se, että toteutetusta strategiatyöpajasta oli kulunut aikaa jo 9 kuukautta. Haastateltavilla oli paikoin vaikeuksia muistaa työpajaprosessiin liittyviä asioita. Koin kuitenkin, että teemahaastattelusta saadut tulokset olivat luotettavia, sillä itsekin työpajassa havainnoimani suurimmat epäkohdat olivat myös haastateltavien muistissa kirkkaana. Vaikka osallistujia oli vähän, toistuivat samat asiat haastattelusta toiseen ja näin ollen täytyi teemahaastattelusta tuttu kyläntymisen kriteeri.

Benchmarking-menetelmässä koin aluksi haasteelliseksi riittävän syvällisen aineiston saamisen. Opinnäytetyöprosessin alussa aihetta silmäillessäni uskoin Suomesta löytyvän useita kuntia, joissa järjestetään kuntalaisten strategiatyöpajoja. Empiriaosiossa asiaa tarkemmin tutkiessani huomasin, että monissa kunnissa strategiatyöpajoja järjestetään vain päättäjille, henkilöstölle ja sidosryhmille eikä kuntalaisille, niin kuin olin aiemmin luullut. Lisäksi, kuten

empiriaosiossa mainitsin, useista yhteydenotoista huolimatta sain vain yhden kanssa sovittua haastattelun. Koin kyseisen haastattelun antavan kuitenkin hyvin vertailuaineistoa ja pelkän työpajaprosessin vertailun sijasta aineisto sisälsi hyviä näkökulmia strategiatyöhön liittyen, vaikkakin haastattelusta sai teorianateriaalia täydentävää aineistoa itse työpajaprosessiinkin liittyen. Toisen vertailukunnan internet-sivuilta löytämäni materiaali eri kohderyhmien työpaja-ohjeista vastasi kattavasti monen kohderyhmän osalta kysymykseen, millä tavalla kuntalaisia voidaan osallistaa strategiatyöhön. Yhteenvetona luotettavuuden osalta voisi sanoa, että lähteestä toiseen toistuva tieto loi luotettavuutta teorianateriaalille ja toisaalta empiriaosuudesta saatu aineisto toisti teoriassa opittua. Nämä tukivat toinen toistaan luoden opinnäytetyölle luotettavuutta kokonaisuudessaan.

Opinnäytetyön työstäminen on syventänyt osaamistani niin suuntautumiseni kuin mielenkiintoiseksi kokemani aiheen näkökulmasta. Teorianateriaaliin tutustuminen loi laaja-alaista ymmärrystä kuntastrategiaan ja osallistamiseen liittyen, kuten myös palvelumuotoiluun ja fasilitointiin liittyen. Aiheeseen perehtyessä jouduin muuttamaan käsityksiäni, kun luulot ja oletamat korvaantuivat tiedolla. Esimerkiksi alun perin tarkoitukseni oli etsiä sopiva jatkuvan kehittämisen malli työpajaprosessin kehittämiseen, mutta pian huomasin, että jatkuvan kehittämisen malli ei ole lainkaan soveltuva yksittäisen prosessin kehittämiseen. Tästä syystä jouduin muuttamaan suunnitelmaa ja aloin etsimään käyttökelpoisempaa työpajan kehittämismenetelmää. Tutkiessani asiaa, löysin juuri työpajaprosessia kehittämistä varten keksityn palautteenantomallin, josta kirjoittaminen palveli opinnäytetyön lopputulostakin paremmin.

Tutkimuksia kuntastrategiaan, kuntien osallistamiseen ja palvelumuotoilun hyödyntämisestä kuntapalvelujen kehittämisestä löytyi jonkin verran. Sen sijaan en löytänyt tutkimuksia, jotka olisivat liittyneet kunnan järjestämään strategiatyöpajaan, saati palvelumuotoilun ja fasilitoinnin työkalujen käytöstä strategiatyöpajassa. Pohdin työtä kirjoittaessa muutamia asioita, joista voisi saada hyvinkin jatkotutkimusaiheita. Työn eri vaiheissa nousi monesti esiin kysymys siitä, miten kuntalaiset saataisiin osallistumaan aktiivisemmin kunnan tarjomiin osallistumismahdollisuuksiin. Osallistujamäärien vähyys näkyy etenkin

näin ylätasoa aiheissa, joihin kuntastrategian suunnittelu kuuluu. Kuten tässäkin työssä on todettu, kuntalaisten rooli on muuttunut lähemmäksi asiakasta, jonka tarpeisiin vastaaminen on yhtä tärkeää kuin liiketoiminnan puolella. Tämä näkyy koventuneina vaatimuksina ja kärkkäinä mielipiteinä, joita saa usein sosiaalisesta mediasta lukea. Tutkimalla kuntalaisten aktivointia voitaisi saada kuntalaisten kehittämissuhteet sosiaalisen median syövereiden sijasta paikan päälle sinne, missä asioita voidaan yhdessä kehittää ja asiat käsitellä vastavuoroisessa suhteessa. Näin on mahdollista vastata kuntalaisten tarpeisiin paremmin ja saada vastetta monissa kunnissa käytettyyn Osallistuva kunta-termiin.

LÄHTEET

Erätauko Säätiö. (n.d.). Mikä Erätauko? Haettu 13.03.2024 osoitteesta <https://www.eratauko.fi/mika-eratauko/>

FCG. (2023). Sodankylän strategiaproessin päivämäärät. [julkaisematon]. Finnish Consulting Group.

Hagman, H. (29.11.2017). Me teemme yhdessä uutta Tuusulaa! – osallistava strategiaproessi Tuusulassa. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Hagman_Kuntademokratiaverkosto_29112017.pdf

Halme, J. (16.11.2022). 16 ideointimenetelmää innovoinnin tueksi. Haettu 05.03.2024 osoitteesta <https://info.orchidea.dev/innovaatio-blogi/16-ideointimenetelmaa-innovoinnin-tueksi>

HE 268/2014. Hallituksen esitys eduskunnalle kuntalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2014/20140268.pdf>

Huczkowski, S. (13.08.2021). Palvelumuotoilun menetelmä – asiakaskuvaukset. Haettu 05.03.2024 osoitteesta <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelma-asiakaskuvaukset/>

Ideapakka. (16.10.2020). Fasilitointi: Rikastuta keskustelua oppimiskahvilassa. Haettu 15.03.2024 osoitteesta <https://ideapakka.fi/blogi/fasilitointi-rikastuta-keskustelua-oppimiskahvilassa/>

Innanen, P. (16.10.2018). Palvelupolulla kehitetään parempia palveluita. Haettu 05.03.2024 osoitteesta <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelupolulla-kehitetaan-parempia-palveluita/>

Innanen, P. (16.04.2019). Palvelumuotoilun menetelmät. Haettu 05.03.2024 osoitteesta <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelmat/>

Innanen, P. (20.02.2023). Palvelumuotoilun menetelmä – Sidosryhmäkartta. Haettu 05.03.2024 osoitteesta <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelma-sidosryhmakartta/>

Innokylä. (n.d.-a.). Työkalut. Haettu 05.03.2024 osoitteesta <https://innokyla.fi/fi/tyokalut>

Innokylä. (n.d.-b.). Learning cafe eli oppimiskahvila. Haettu 15.03.2024 osoitteesta <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>

Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (2015). Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopisto.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 26.02.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kantojärvi, P. (2017). Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä. Alma Talent.

Koivisto, M., Säynäkangas, J. & Forsberg S. (2019). Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent.

Kuittinen, L. (26.02.2024). Henkilökohtainen keskustelu Sodankylän kunnan viestintäasiantuntijan, Liisa Kuittisen, kanssa.

Kuntalaki 410/2015. Haettu 05.02.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410#O3L7P37>

Kuntaliitto. (11.05.2021a). Kuntastrategia. Haettu 06.02.2024 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/kuntajohtaminen/kuntastrategia>

Kuntaliitto. (2021b). Kuinka onnistua yhteiskehittämällä. Haettu 05.03.2024 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2021/2110-kuinka-onnistua-yhteiskehittamalla>

Kuntaliitto. (09.06.2022). Osallisuus – kuntalaisten osallisuuden edistäminen. Haettu 19.02.2024 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/demokratia-ja-osallisuus/kuntalaisten-osallisuuden-edistaminen>

Kuopion kaupunki. (01.02.2023). Kuopio tarjoaa elämään koko makoisan paketin. Haettu 05.04.2024 osoitteesta <https://www.kuopio.fi/2023/02/01/kuopio-tarjoaa-elamaan-koko-makoisan-paketin/>

Kuopion kaupunki. (2024). Tilastotietoa. Haettu 05.04.2024 osoitteesta <https://www.kuopio.fi/kuopionkaupunki/tilastotietoa/>

Kurvinen, A., Jolkkonen, A., Lemponen, V. & Kahila, P. (2022). Pienten kuntien strategiat ja luovat ratkaisut. Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Lapin liitto. (22.11.2021). Tiedolla johtamisen käsikirja – strategia. <https://lapinluotsi.fi/wp-content/uploads/2021/12/tiedollajohtamisenkasikirjastrategia.pdf>

Lapinjärven kunta. (n.d.-a). Tietoa Lapinjärven kunnasta. Haettu 05.04.2024 osoitteesta <https://www.lapinjarvi.fi/tietoa/>

- Lapinjärven kunta. (n.d.-b). STRATEGIAPAJAT_OHJEET – STRATEGI-
VERKSTAD_ANVISNINGAR. https://www.lapinjarvi.fi/wp-content/uploads/STRATEGIAPAJAT_OHJEET-%E2%80%93-STRATEGIVERKSTAD_ANVISNINGAR.pdf
- Lätti-Hyvönen, J. (26.03.2024). Kuopion kaupungin strategiajohtajan, Sirpa Lätti-Hyvösen, teams-haastattelu.
- Maury, M., Peltola, E. & Valkamo, J. (2021). Vaikuttava kuntastrategia. Kiss-publishing.
- MDI. (n.d.). Kunta- ja kaupunkistrategian sparraus — autamme tekemään paremman kuntastrategian. Haettu 04.03.2024 osoitteesta <https://www.mdi.fi/kuntastrategia/>
- Miettinen, S. (2011). Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknoliateollisuus.
- Nummi, P. (2007). Fasilitaattorin käsikirja. Edita.
- Nummi, P. (2022). Ammattifasilitaattorin käsikirja. Grape People.
- Palvelumuotoilu Palo. (2.2.2022). Siikalatva: Osallistavaa kuntastrategia-työtä. Haettu 05.04.2024 osoitteesta <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/referenssit/siikalatva-osallistavaa-kuntastrategiatyota/>
- Pauni, M. (2013). Elävän kuntastrategian kulmakivet: USO2-verkostoprojektin kehittämisaloite. Kuntaliitto.
- Perustuslaki 731/1999. Haettu 07.02.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- Piipponen, S-L. & Pekola-Sjöblom, M. (2019). Kuntaliiton julkaisusarja 3/2019: Osallistaako kunta, osallistuuko kuntalainen? Suomen Kuntaliitto.
- Poussa, L., Lähdemäki-Pekkinen, J., Ikäheimo, H-P. & Dufva, M. (2021). Tulevaisuustajuus: Käsikirja työpajan vetäjälle - Työpajamenetelmä toisenlaisten tulevaisuuksien rakentamiseen. Sitran selvityksiä 173. Sitra. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/01/tulevaisuustajuus-kasikirja-tyopajan-vetajalle.pdf>
- Sdt. (n.d.) Stakeholders Map. Haettu 13.3.2024 osoitteesta <https://servicedesigntools.org/tools/stakeholders-map>
- Sipponen-Damonte, M. (2020). Varmuutta fasilitointiin. Alma Media.
- Sodankylän kunta. (2022a). Osallistuva budjetointi. Haettu 20.03.2024 osoitteesta <https://www.sodankyla.fi/kunta-ja-paatoksenteko/osallistu-ja-vaikuta/osallistuva-budjetointi/>
- Sodankylän kunta. (2022b). Sodankylän tulevaisuuskysely: Kuntalaiset pitävät luontoa kaikkein tärkeimpänä arvona. Haettu 20.03.2024 osoitteesta

<https://www.sodankyla.fi/ajankohtaista/sodankylan-tulevaisuuskysely-kuntalaiset-pitavat-luontoa-kaikkein-tarkeimpana-arvona/>

Sodankylän kunta. (2022c). Kuntastrategia. Haettu 20.03.2024 osoitteesta <https://www.sodankyla.fi/kunta-ja-paatoksenteko/talous-ja-kuntastrategia/kuntastrategia/>

Sodankylän kunta. (28.02.2024). Avantouinti Kommatti. [Facebook-päivitys]. Facebook. <https://www.facebook.com/groups/osallistuvasondankyla/posts/1582822648934839/>

Sodankylän kunta. (n.d.-a.). Sodankylä-esite. Haettu 14.03.2024 osoitteesta <https://www.esitteemme.fi/kotisodankytaan/WebView/>

Sodankylän kunta. (n.d.-b.). Osallistu päätöksentekoon: Kuntalaisen osallistumisopas. Haettu 14.03.2024 osoitteesta <https://www.sodankyla.fi/wp-content/uploads/2022/05/kuntalaisenosallistumisopas.pdf>

STT Viestintäpalvelut. (05.03.2018). Pelkkä kuuleminen ei riitä, on myös kuunneltava. Haettu 05.04.2024 osoitteesta <https://www.sttinfo.fi/tiedote/66575491/pelkka-kuuleminen-ei-riita-on-myo-kuunneltava?publishe-rid=56401906>

Summa, T. & Tuominen, K. (2009). Fasilitaattorin työkirja – Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön Palvelukeskus Keka ry.

Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos, Anttiroiko, A., Haveri, A., Karhu, V., Ryytänen, A., & Siitonen, P. (2003). Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampere University Press.

Tevere. (2022). Menetelmiä kouluttajille ja ohjaustyötä tekeville. Haettu 05.03.2024 osoitteesta <https://tevere.fi/menetelmia/>

Tienari, J. & Harviainen, J. (2020). Strategiaopas kuntien päättäjille: Osallista ja hallitse. Alma Talent.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere University Press.

Tuominen, K. (2016). Kehityksen tie: Benchmarking-prosessi. Benchmarking Ltd.

Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Talentum Media.

Valtioneuvosto. (2002). Valtioneuvoston selonteko Eduskunnalle kansalaisten suoran osallistumisen kehittymisestä. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/selonteko/Documents/vns_3+2002.pdf

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma.

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUKUTSU



Minna Kohvakka



22. tammik. · 🌐

Hei Sodankylän kuntalainen! Osallistuitko viime keväänä (3.5.2023) kunnan järjestämään strategiatyöpajaan? Teen opinnäytetyötä Sodankylän kunnalle kuntalaisten osallistamisesta ja työpajojen kehittamisestä. Haluaisin haastatella strategiatyöpajaan osallistuneita kuntalaisia osana opinnäytetyötä.

Haastattelu sisältää rennolla otteella vapaata keskustelua työpajasta, esim. mikä mielestäsi työpajan toteutuksessa toimi tai löysitkö kenties jotain kehitettävää? Haastattelu järjestetään kasvokkain, puhelimitse tai Teamsin välityksellä helmikuun aikana. Se tehdään anonyymisti, eli nimiä ei julkaista.

Haastatteluun voit osallistua yksin tai kaverin kanssa, joka oli mukana strategiatyöpajassa. Ilmoittaudu tähän kommentilla, laita yksityisviestiä Facebookissa tai sähköpostia osoitteeseen minna-maria.kohvakka@student.samk.fi

Annan myös lisätietoja aiheesta, mikäli jokin mietityttää 😊 Julkaisua saa jakaa, jotta tavoitetaan mahdollisimman moni työpajaan osallistunut!



LIITE 2: TYÖPAJAN AIKATAULU

Strategiatyöpaja – toimintaympäristö ja strategia

3.5.2022

- 18.00 **Avaus**, valtuuston PJ Riikka Karppinen
- 18.10 **Kuntastrategia kunnan johtamisessa**
Sodankylän strategiatyön eteneminen
Jari Rantapelkonen, kunnanjohtaja
Timo Nousiainen, johtava konsultti, FCG
- 18.30 **Trendit, näkymät ja nykytila**
Kuntalaiskysely ja toimintaympäristön muutokset,
Timo Nousiainen
- 19.00 **Toimintaympäristön muutostekijöiden vaikutukset strategiaan**
Työskentely: Sodankylän arvot, valinnat ja painopisteet, vision elementit
- 20.45 Miten tästä eteenpäin

