

Heini Hyvärinen

OSALLISUUTTA VIESTINTÄÄN

Palvelumuotoilu työntekijäkokemuksen
parantamisessa

Opinnäytetyö
Muotoilija YAMK, palvelumuotoilu

2018



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Heini Hyvärinen	Muotoilija (YAMK)	Joulukuu 2018
Opinnäytetyön nimi		
Osallisuutta viestintään – Palvelumuotoilu työntekijäkokemuksen parantamisessa		105 sivua 3 liitesivua
Toimeksiantaja		
Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiiri (Eksote)		
Ohjaajat		
Marjo Suviranta, Leena Muotio		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyö on laadullisia menetelmiä käyttävä ja palvelumuotoilun alaan kuuluva toiminnallinen opinnäytetyö, jonka havaintokohteena on Eksoten viestintämalli. Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa hajautetusti tulosalueilla työskentelevien viestintävastaavien ja keskitetysti viestintää tekevien asiantuntijoiden työntekijäkokemusta. Työssä pyrittiin löytämään yhteistä ymmärrystä ja mahdollisuuksia, jotka lisäävät työniloa ja viestintävastaavien osallisuutta viestinnän tekemiseen. Terveys- ja sosiaalipalveluiden viestinnässä tarvitaan kehittämistoimenpiteitä, jos asiakaskokemuksen tarjoajina halutaan asemoitua haluttujen puolelle ja saada aikaan vaikuttavaa viestintää.</p>		
<p>Työ rajautuu palvelumuotoiluprosessin alkuun, johon sisältyvät käyttäjätiedon hankinta ja yhteissuunnittelu. Palvelumuotoilun asiakasymmärrysvaihe, Eksoten viestintäohje sekä työntekijä- ja asiakaskokemusta käsittelevä kirjallisuus muodostavat teoreettisen viitekehysten. Tiedonkeruumenetelminä tutkimuksessa ovat teemahaastattelut, vapaa havainnointi ja työpajatyöskentely. Analysointimenetelminä ja visualisointivälineinä toimivat käsitte- ja sidosryhmäkartat, SWOT-analyysi, haastatteluaineiston tiivistäminen ja teemoittelu, persoonatyökalu sekä skenaarioissa Service Blueprint, palvelupolku, palvelukertomus ja storyboard. Tutkimuksen pääkysymykseen: Miten hajautetun viestinnän toimintamallia ja työntekijäkokemusta voidaan parantaa palvelumuotoilulla? vastataan kirjallisuuden avulla sekä palvelumuotoiluprosessissa syntyneellä arvolla. Työssä esitellään haastatteluissa ja työpajoissa kerättyjen materiaalien avulla luodut kolme skenaariota. Alakysymyksiä ovat: Minkälaisia tarpeita, haasteita ja vahvuuksia viestinnän tekijöillä on ja mihin viestinnän asiantuntijuutta tarvitaan? Vastauksina esitellään SWOT-analyysi, neljä fiktiivistä viestijäpersoonaa ja sekä viestinnän asiantuntijuuden tuotteistaminen.</p>		
<p>Palvelumuotoilun käyttäjäkeskeinen lähestymistapa ja yhteiskehittäminen sopivat erittäin hyvin työntekijäkokemuksen ja sisäisen toimintamallin kehittämiseen. Palvelumuotoilun asiakasymmärrysvaihe toi näkyväksi viestintävastaavien keskeisen roolin organisaation toiminnassa. Työ osoitti, että nykyresursseilla viestinnän asiantuntijuutta tarvitaan erityisesti strategisella tasolla sekä viestinnän suunnittelussa, johtamisessa ja kouluttamisessa. Palvelumuotoilun avulla viestintävastaavien vahvuudet ja tarpeet viestijöinä saatiin hyvin esiin, jolloin viestijänä toimimista, osana omaa ammattikuvaa, voidaan lähteä kehittämään.</p>		
Asiasanat		
palvelumuotoilu, muotoiluajattelu, viestintä, työntekijäkokemus, asiakasymmärrys		

Author (authors)	Degree	Time
Heini Hyvärinen	Master of Culture and Arts	December 2018
Thesis title		
Participation in communication – Improving employee experience with service design		105 pages 3 pages of appendices
Commissioned by		
South Karelia Social and Health Care District (Eksote)		
Supervisors		
Marjo Suviranta, Leena Muotio		
Abstract		
<p>This functional thesis is a qualitative study involving service design, whose object is the communication model of Eksote. The objective of the thesis was to improve employee experience of decentralized communications managers and centralized communications experts working in varied range of responsibility. The aim of the thesis was to discover common understanding and opportunities that increase pleasure of working and participation in communication. Health and social services communication needs development activities, if Eksote wants to improve customer and employee experience and to achieve impressive customer-oriented communication.</p>		
<p>The thesis was limited to the preliminary phase of the service design process. That includes mapping of employee insights and co-creation. The customer understanding of service design, the communication guidelines of Eksote and the literature on employee and customer experience form the theoretical framework. The methods used were observation, interviews and co-creation workshops. As analytical methods and visualization tools there was conceptual and stakeholder mapping, SWOT analysis, summarizing and thematising, personal tooling, similarity diagram, scenarios and path modeling. The identified research problem was: how can the decentralized communication model and employee experience be improved through service design? The question was answered through literature and the value creation of service design process. Three alternative scenarios were developed from the interviews material collected and during the workshops. The sub-questions asked what kind of needs, strenghts and challenges communicators have and what communication expertise is needed. The answers to the questions were presented through SWOT analysis, four fictional personas and productization of communication expertise.</p>		
<p>In conclusion, the user-centered approach to service design and co-development are very well suited to the development of employee experience and the internal operating model. The central role of communications managers became visible. This thesis showed that with current resources, communication expertise is particularly needed at the strategic level, as well as design, management and training of communication. Through service design, the strengths and needs of communication managers were revealed so that communication as a part of their own professional image could be developed.</p>		
Keywords		
Service design, design thinking, employee experience, communication, co-creation		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimusmenetelmät ja kysymyksenasettelu.....	7
1.2	Kehittämistyön viitekehys ja tavoitteet	10
2	EKSOTEN VIESTINTÄ.....	13
2.1	Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoiminta.....	13
2.2	Viestinnän yleiset periaatteet ja viestintäohje	15
2.3	Hajautetun viestinnän toimintamalli	17
3	PALVELUMUOTOILU.....	25
3.1	Muotoiluajattelu.....	27
3.2	Asiakasymmärrys	29
3.3	Yhteiskehittäminen	31
4	TYÖNTEKIJÄKOKEMUS.....	33
4.1	Asiakaskokemuksen kehittäminen.....	33
4.2	Työntekijäkokemuksen yhteys tulokseen.....	36
4.3	Työn ilo ja työhyvinvointi.....	38
4.4	Sisäinen motivaatio.....	42
4.5	Myötätunto ja psykologinen turva	43
5	KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI.....	46
5.1	Kartoitustyöpaja viestintäyksikölle	47
5.2	Motivaatioprofiili	55
5.3	Haastattelut	58
5.4	Viestijäpersoonat	60
5.5	Työpaja I: Ideointia yhdessä	66
5.6	Työpaja II: Varhaiset konseptit.....	72
5.7	Vapaa havainnointi	75
6	SKENAARIOT	76
6.1	Viva Eksote.....	77

6.2	Asiakaslähtöinen Viva.....	79
6.3	Viva heimo.....	83
6.4	Konseptien testaamissuunnitelma	85
7	VIESTINTÄYKSIKÖN PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN.....	89
8	POHDINTA.....	93
	LÄHTEET.....	98
	KUVALUETTELO	104
	LEHTILUETTELO.....	105

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko: viestintävastaavat

Liite 2. Viva Eksote -skenaarion Service Blueprint

Liite 3. Viva heimo -skenaarion palvelupolku

1 JOHDANTO

Viestintä on taitolaji. Näin kuulee usein sanottavan, kun tieto ei ole tavoittanut vastaanottajaa tai vuorovaikutus on syystä tai toisesta epäonnistunut. Viestintä on myös joukkuepeli. Viestinnän asiantuntijuutta arvostetaan ja tekijältä osataan odottaa erinomaisia vuorovaikutustaitoja sekä organisointi- ja verkostoitumiskykyä. Viestinnän tekeminen itse asiassa on verkostojen johtamista. Toisaalta viestintä vaatii osaamista myös yksilötasolla, jossa taito tuottaa monenlaisia sisältöjä eri kanaviin on aivan keskeistä työssä suoriutumisessa.

Viestintä, etenkin markkinointiviestintä, on asenteissa ja arkipuheissa usein sellaista perustaitoa, jonka moni olisi tehnyt paremmin aina silloin, kun kampanja on epäonnistunut. Mutta mitä ovat ne perusedellytykset organisaatiossa, jotka viestinnän onnistumiseksi tarvitaan? Voiko viestintää tehdä kuka tahansa, ilman alan koulutusta tai kokemusta, jos vain aikaa järjestetään? Tuskinpa. Viestintä on näkyvässä roolissa asiakaskokemuksen ja organisaation yhteisen tarinan rakentamisessa, joka ilman muuta vaatii erityistä osaamista, paneutumista ja aktiivisuutta eri osa-alueiden solmukohdassa.

Olen itse työskennellyt julkisella sektorilla erilaisissa viestinnän asiantuntija-tehtävissä yli kymmenen vuotta. Kokemusta viestinnän monipuolisista töistä on kertynyt toimialan markkinointipäällikkönä, konsernihallinnossa viestintäsuunnittelijana ja tiedottajana sekä Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteissä (Eksote) viestinnän asiantuntijana vuoden 2017 huhtikuusta alkaen. Tämän lisäksi minulla on vuosissa mitattuna suurin piirtein saman verran kokemusta asiakaspalvelusta kaupan alalla. Tällä taustalla olenkin vakuuttunut siitä, että viestintä itse asiassa on palvelua.

Viestintätoimisto Kaiku Helsingin palvelumuotoilujohtaja Elina Piskonen on tuonut aktiivisesti esiin, että palvelumuotoilu sopii viestinnän kehittämiseen erinomaisesti. Viestintää suunniteltaessa tulisi tehdä huolellinen asiakastutkimus, pyrkiä löytämään keinot muista erottautumiseen ja puhutella kohderyhmää, jotta asiakaskokemusta voidaan viestinnän avulla parantaa. Onnistunut viestintä ei voi perustua olettamuksiin vaan ihmisymmärrykseen. Siksi palvelumuotoilija on viestijän paras ystävä. (Piskonen 2017; Piskonen 2018; Viestinnän + markkinoinnin palvelumuotoilijat 2018.)

Viestinnän sisällöllisissä haasteissa muotoiluajattelu eli design thinking auttaa tarjoamalla oivalluksia ja osuvia ratkaisuja ammattilaisen käyttöön. Muotoiluajattelu korostaa viestin vastaanottajaa, jolloin parempi ymmärrys palvelun käyttäjästä johtaa vaikuttavammin muotoiltuun viestintään. Muotoiluajattelusta on hyötyä myös työn tekemisen tavan kehittämiseen, koska se auttaa huomaamaan oikeat ongelmat ja tarpeet sekä niihin sopivat ratkaisut. (Tarkka 2017.)

Eksoten viestintä toimii sekä keskitetysti viestintäyksikössä että viestintävastaavien toimesta hajautetusti tulosalueilla. Eksoten viestintätehtävien tarpeen mukaisen jakamisen ja viestintään osallistamisen sekä motivoitumisen näkökulmasta keskeiset toimijat ovat siis viestintäyksikön asiantuntijat sekä oman työnsä ohella työskentelevät viestintävastaavat. Myös viestintävastaavien esimiehillä on keskeinen sija kokonaisuudessa, kuten koko Eksoten johtoryhmällä operatiivisen toiminnan ylimpänä päätöksentekuelimenä.

Opinnäytetyössä lähestyn viestinnän toimintamallia ja työntekijäkokemusta palvelumuotoilun menetelmillä niin, että viestintäyksikkö on palveluntarjoaja ja viestintävastaava on asiakas. Opinnäytetyö on alku Eksoten viestinnän kehittämistoimenpiteille, jotka perustuvat asiakasymmärrykseen. Arvopäämääränä on työhyvinvoinnin, yhteisöllisyyden ja tuottavuuden lisääminen. Hyvä palvelu tarvitsee hyvää viestintää ja markkinointia.

1.1 Tutkimusmenetelmät ja kysymyksenasettelu

Tutkimukseni on laadullisia menetelmiä käyttävä ja palvelumuotoilun alaan kuuluva toiminnallinen opinnäytetyö (Vilka 2006, 76–77), jonka havaintokohteenä on Eksoten viestinnän toimintamalli. Lähestymistapa tiedon hankintaan ja analysointiin on muotoiluetnografinen, sillä olen paitsi tutkimuksen tekijä myös kehittämistyön kohteena, palveluntuottajana. Samasta syystä uskallan väittää, että työssä on vahvoja piirteitä toimintatutkimuksesta.

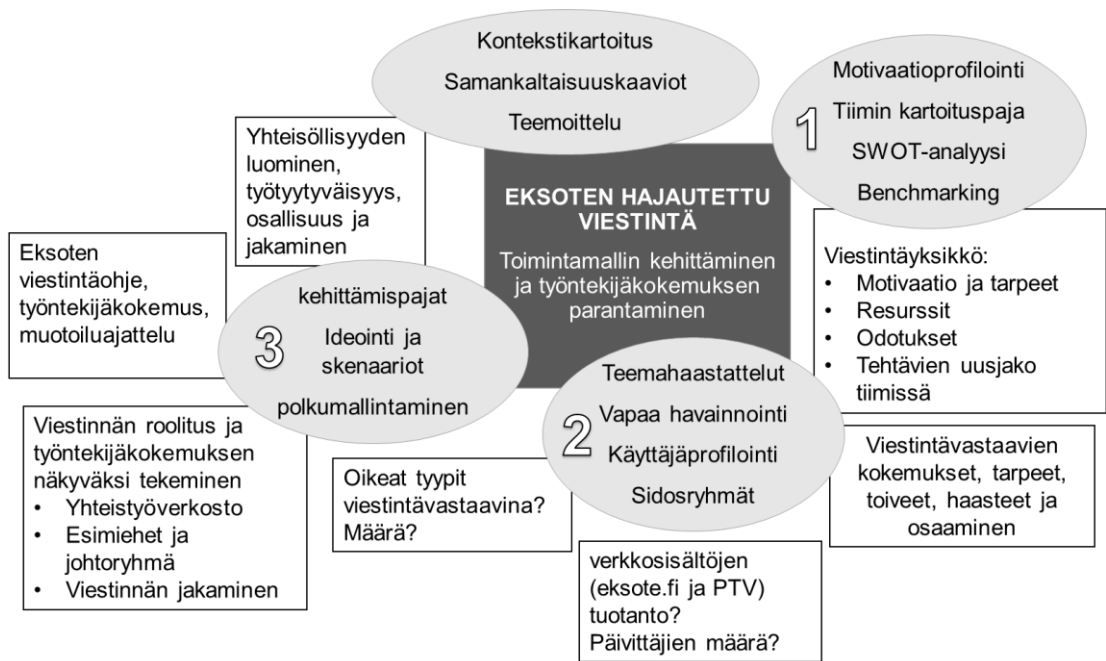
Toimintatutkimus voi olla oman työn kehittämistä, jossa mielenkiinto kohdistuu yhteisesti sovittuun toimintaan ja vuorovaikutukseen. Pyrin kehittämiseen ottamalla huomioon muun organisaation ja toiminnan kontekstin. Osallistun tutki-

muskohteeseen aktiivisesti ja pyrin tutkimuksen teon aikana rohkaisemaan ihmisiä käynnistämään muutoksen. Toimintatutkimukselle on tyypillistä käytäntöön suuntautuminen ja vallitsevien asiointilojen edistäminen ja parantaminen jollakin tavalla. Sekä palvelumuotoiluprosessia että toimintatutkimusta kuvaa iteratiivisuus, jossa ajattelu ja sosiaalinen toiminta, eli suunnittelu, toiminta, havainnointi ja arviointi toistuvat kehämäisesti prosessin edetessä. Ymmärrys lisääntyy askel askeleelta. Tutkin kohdetta sisältäpäin, *emic view*, toimijan näkökulmasta ja käytän omia havaintojani materiaalina muun kerätyn aineiston lisäksi. Suhteessa viestintävastaaviin minulla on kuitenkin ulkopuolisen *etic view*, mutta empaattinen ja ymmärtämiseen pyrkivä katse. (Heikkinen ym. 2006, 16–20, 78–81; Kuula 2006.)

Kaikki empiiriset tutkimukset käsittelevät tapauksia. Opinnäytteeni ei kuitenkaan ole tapaustutkimus, sillä en tutki tapausta ilmiönä tai tapahtumakulkuna seikkaperäisesti ja holistisesti. Opinnäytteeni tärkein kysymys ei ole: Mitä voimme oppia tapauksesta? Tutkimuksessani ”tapaus” pitää nähdä enemmän tutkimuskohteena. Tapaustutkimuksessa kohde ilmentää tapausta, mutta kohdetta ei määritellä ennalta, vaan se selviää tutkimuksen edetessä. (Laine ym. 2007, 9–11.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtävään selittämiseen, jossa käytetty aineisto ei ole mittaustuloksia vaan ”pala tutkittavaa maailmaa”. Toisin sanoen, laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista, moninaista elämää kokonaisvaltaisesti. Aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa, useimmiten haastattelemalla tai havainnoimalla. Nämä ovat metodeja, joissa yksilö pääsee esille. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy olennaiseen pelkistämällä ja yhdistelemällä aineiston raakahavainnot mahdollisimman tiivistetyiksi kategori-
oiksi. (Alasuutari 1999, 27, 43, 52, 87; Hirsjärvi et al. 2004, 152–155.)

Tiedonkeruumenetelminä tutkimuksessani ovat puolistrukturoidut teemahaastattelut, vapaa havainnointi ja työpajatyöskentely. Olen pitänyt kartoitustyöpa-
jan viestintäyksikölle vuoden 2017 lopussa, haastattelut olen toteuttanut vuoden 2018 alussa ja yhteiskehittämispajoja olen järjestänyt kahdesti maaliskuu- ja huhtikuussa vuonna 2018. Lisäksi käytössäni on ollut syksyllä 2017 viestintä-
asiantuntijoille tehdyn motivaatioprofiloinnin aineisto, joka on kiinnostava viestintäyksikön kehittämisen ja tiimin hyvinvoinnin näkökulmasta.



Kuva 1. Käsitekartta käytetyistä tiedonkeruu- ja analysointimenetelmistä (Hyvärinen 2018)

Etsin materiaalista toistuvuuksia, teemoja ja ristiriitoja. Analysointimenetelminä ja visualisointivälineinä toimivat mindmap eli käsitekartta, sidosryhmäkartta, SWOT-analyysi, haastattelujen osittainen litterointi, tiivistäminen, teemoittelu ja käyttäjäprofilointi sekä skenaarioissa Service Blueprint, palvelupolku, palvelukertomus ja storyboard (kuva 1).

Tutkimuksen pääkysymys on: Miten hajautetun viestinnän toimintamallia ja työntekijäkokemusta voidaan parantaa palvelumuotoilulla?

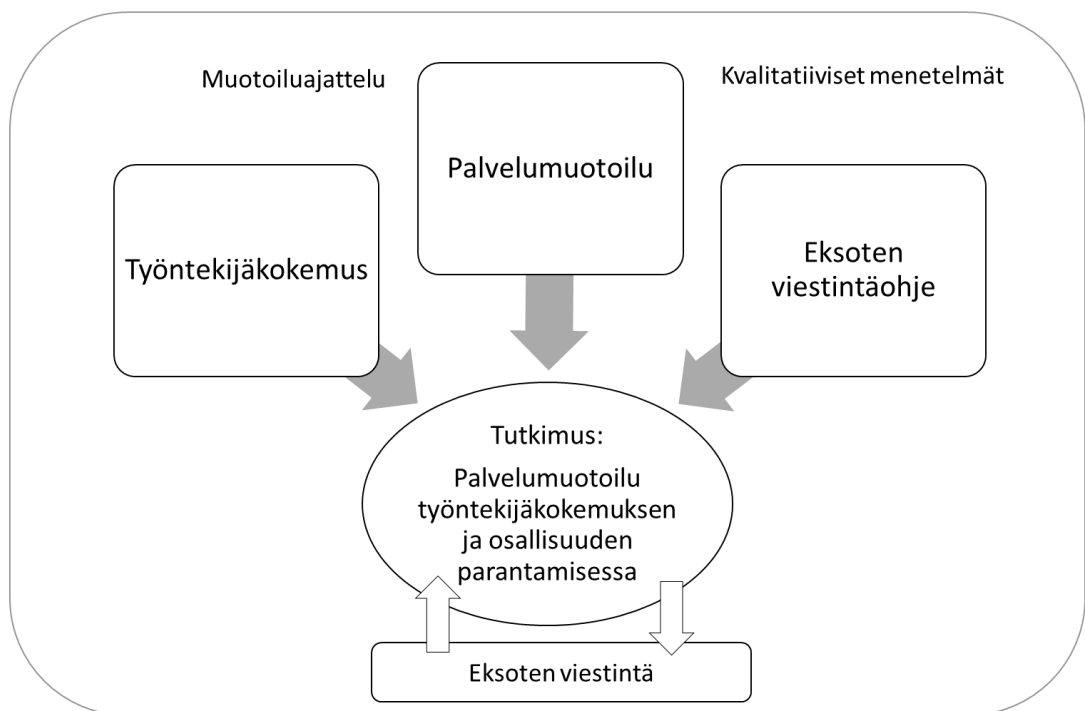
Tutkimuksen alakysymykset ovat: Minkälaisia tarpeita, vahvuuksia ja haasteita viestinnän tekijöillä on? Mihin viestinnän asiantuntijuutta tarvitaan?

Produktiivinen työ rajautuu Magerin (2009) määrittelemän palvelumuotoiluprosessin ensimmäisiin vaiheisiin, joita ovat palveluratkaisujen tutkiminen ja uusien ratkaisujen luominen. Rajaan arviointi- ja toteutusvaiheet opinnäytteen ulkopuolelle, sillä haluan tiukassa aikakehyksessä painottaa tutkimuksen asiakasymmärrysvaihetta, johon sisältyvät niin käyttäjätiedon hankinta kuin yhteissuunnittelu. (Miettinen 2016, 33–35.) Opinnäytetyö antaa tietoa työntekijäkokemuksen ja toimintamallin nykyisestä tilasta kehittämistoimenpiteiden perustaksi. Palvelumuotoilun tavoitteena on arvon luominen asiakkaille, eli viestintävastaaville, sekä palveluntarjoajalle, eli viestintäyksikössä työskenteleville asiantuntijoille. Käsittelen palvelumuotoilua tarkemmin raportin tulevissa luvuissa.

Olen kehittämistyön alussa luvannut, että viestintävastaavat ja -asiantuntijat näkyvät raportissa anonyymeinä. Näin kokemustietojen alkuperää ei pysty yksilöimään. Olen numeroinut haastatellut viestintävastaavat ja käytän viestintävastaavista lyhennettä viva. Viestintäyksiköstä käytän ajoittain termiä viestintätiimi, silloin kun viitataan yksikköön asiantuntijoihin. Dokumentointitapoina olen käyttänyt älypuhelimien nauhuria, valokuvia ja muistiinpanoja sekä sähköisinä tiedostoina että kirjauksina työskentely- ja ajatteluvihkoihin.

1.2 Kehittämistyön viitekehys ja tavoitteet

Palvelumuotoiluprosessin asiakasymmärrysvaihe, Eksoten viestintäohje sekä työntekijä- ja asiakaskokemusta käsittelevä kirjallisuus muodostavat opinnäytetyön teoreettisen viitekehksen (kuva 2).

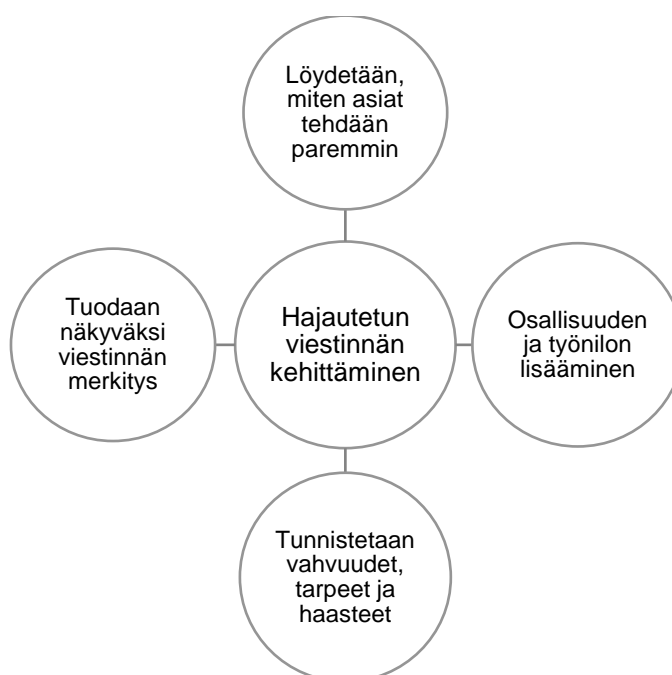


Kuva 2. Käsitekartta opinnäytetyön viitekehystä (Hyvärinen 2018)

Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa sekä viestintävastaavien että viestintään asiantuntijoiden työntekijäkokemusta hajautetussa mallissa. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on viitoittaa viestintään osallistumisen uusia väyliä. Opinnäytetyö auttaa ymmärtämään nykytilannetta, tarpeita ja esteitä niin viestintäasiantuntijoiden kuin oman työn ohessa viestintää tekevien viestintävastaavien näkökulmasta. Mikä hajautetussa viestintämallissa on toimivaa ja mihin tarvitaan muutosta? Tavoitteena on tunnistaa tekijöiden vahvuuksia ja

heikkouksia sekä luoda tiiviimpi yhteys viestintävastaavien, heidän esimiestensä ja viestinnän asiantuntijoiden välille.

Pyrin löytämään yhteistä ymmärrystä ja mahdollisuuksia, jotka lisäävät työniloa ja parantavat viestintävastaavien osallisuutta viestinnän tekemiseen. Tarkastelen Eksoten viestinnän järjestämistä kokonaisuutena ja näin ollen käsitteelen myös viestintäyksikössä työskentelevien asiantuntijoiden tarpeita ja motiiveja opinnäytetyössä. Niin ikään esimiesten ja johdon näkemyksiä on selvitetty ja olen ottanut tämän aineiston huomioon sekundäärilähteenä. (Kuva 3.)



Kuva 3. Kehittämistyön tavoitteet (Hyvärinen 2018)

Eksoten viestinnän sisäistä prosessia tai työntekijäkokemusta ei ole aiemmin tutkittu. Viestintäohjeistukseen liittyen on tehty opinnäytetöitä, mutta ei palvelumuotoilun menetelmillä eikä olemassa olevan toimintamallin kehittämisen näkökulmasta. Elina Piskosen tuore yamk-opinnäytetyö (2018) käsittelee sisäisen viestinnän kehittämistä asiakaskeskeisesti sekä palvelumuotoilun soveltumista viestinnän kehittämiseen. Palvelumuotoilualan pioneeri Kai Hämäläinen on parhaillaan laatimassa kirjallisuustutkimuksen kautta yhteenvetoa siitä, miten palvelumuotoilun tarve ilmenee sote-alan kehittämistä käsittelevässä kirjallisuudessa (Hämäläinen 2018).

Erityisen tärkeää viestinnän ja työntekijäkokemuksen parantaminen on maakunta- ja sote-uudistuksen toteutuessa. Eduskunnalta odotetaan päätöstä maakunta- ja sote-uudistuksen etenemisestä syyskaudella 2018. Hallituksen tavoitteena on, että uudistus tulee voimaan 1.1.2021. Sote-uudistuksessa koko julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto uudistetaan. Muutos kääntää Eksoten, kuten kaikkien muidenkin julkisten palveluntarjoajien silmille ensimmäistä kertaa aidon kilpailutilanteen, sillä sote-uudistukseen sisältyy vapaus valita palveluntuottaja. Asukkaat voivat valita haluamansa palvelun tarjottimelta, jossa valinnasta kisaavat sekä yksityiset että julkiset toimijat. Asukkaiden valinnanvapautta on tarkoitus laajentaa vaiheittain. (Alueuudistus 2018.)

Tässä kontekstissa korostuu viestinnän ja erityisesti markkinointiviestinnän rooli. Lisäksi digitalisaatio muuttaa toimintakulttuuria ja verkkopalvelut valtaavat alaa. Saavutettavuusdirektiivi (Valtiovarainministeriö 2018) ja kansallinen lainsäädäntö velvoittavat julkisia toimijoita kiinnittämään erityistä huomiota verkkosisältöjen esteettömyyteen. Saavutettavuusvaatimusten soveltaminen käynnistyy portaittain syksyllä 2019. Kompleksinen ympäristö huutaa viestintää avuksi. Eksoten nykyisenkaltainen työnjako, osaamistaso ja resursointi eivät ole riittävällä tasolla terveys- ja sosiaalipalveluiden viestinnässä, jos asiakaskokemuksen tarjoajina halutaan asemoitua haluttujen puolelle ja saada aikaan vaikuttavaa viestintää.

Hajautettu viestintämalli sinänsä on laajassa ja verkostoituvassa toimintaympäristössä perusteltu ja tarpeen, mutta se tarvitsee uudelleenmuotoilua työmäärän ja odotusten kasvaessa. Tämä haaste on tunnistettu organisaation jokaisella tasolla; toimipisteissä, tulosalueilla, viestintäyksikössä ja Eksoten johtoryhmässä. Tutkimuksellisesta kehittämistyöstä on hyötyä myös kansallisesti, koska se antaa organisaatioiden monimutkaisissa suhdeverkostoissa ja maantieteellisesti hajallaan toimiville viestijöille työn mielekkyyttä parantavia välineitä.

Kaiken kaikkiaan viestinnässä olisi siirrettävä painopistettä tiedon tuuppaamisesta tutkimiseen ja asiakasymmärryksen hakemiseen. Elämme infotulvassa, joten on selvää, että minkäänlaisen viestin perille meno on epätodennäköistä, jos emme mene syvemmälle ja ota selvää kohderyhmästämmme. Tämä koskee niin sisäistä kuin ulkoista viestintää.

2 EKSOTEN VIESTINTÄ

2.1 Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoimisto

Eksoten verkkosivuilla (Eksote 2018a; Eksote 2018b) kerrotaan, että Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoimisto eli Eksote on kuntayhtymä, johon kuuluu 9 kuntaa: Lappeenranta, Lemi, Luumäki, Imatra, Parikkala, Rautjärvi, Ruokolahti, Savitaipale ja Taipalsaari. Eksoten alueella, Etelä-Karjalassa, asuu noin 130 000 ihmistä.

Eksote huolehtii jäsenkuntiensa julkisista sosiaali- ja terveystoimista. Palveluihin kuuluvat avoterveydenhuolto, suun terveydenhuolto, mielenterveys- ja päihdepalvelut, laboratorio- ja kuvantamispalvelut, lääkehuolto, kuntoutus, sairaalapalvelut, perhepalvelut, aikuisten sosiaalipalvelut ja vammaispalvelut sekä väestön palvelutarpeeseen ja ikärakenteeseen joustavasti mukautuvat vanhustenpalvelut. Eksotessa työskentelee noin 5 000 ihmistä, 250 eri ammattinimikkeellä ja noin sadassa eri toimipisteessä. Eksoten toimipisteet ovat kaikkien eteläkarjalaisten käytössä, kotikunnasta riippumatta. Eksote saa asiakkaita myös Etelä-Karjalan ulkopuolelta.

Eksote on toteuttanut sosiaali- ja terveydenhuollon integraatiota vuodesta 2010. Kustannuksia on kyetty merkittävästi leikkaamaan muun muassa purkamalla laitoshoidon ja vastaavasti kehittämällä voimakkaasti kotiin vietäviä palveluita sekä kuntoutusta. Sähköinen asiointipalvelu sekä verkkosivuilla olevat palautekanava ja sosiaalipalveluiden chat tuovat säästöjä ja täydentävät Eksoten perinteisiä asiakaspalvelukanavia.

Valtakunnallisesti Eksotea pidetään edelläkävijänä terveys- ja sosiaalipalveluiden integraatiossa ja kehittämisessä. Eksote on ollut mukana useissa ministeriöiden kärkihankkeissa ja vaikuttamassa aktiivisesti sote-uudistuksen työryhmissä. Eksotessa on kehitetty matalan kynnyksen palvelukeskittymiä, joissa asiakas saa apua, ohjausta ja neuvontaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Eksoten visio on ”toimintakykyisenä kotona”. Tavoitteen mukaisesti Eksote pyrkii uudistamaan vanhoja toimintamalleja ja rakenteita sekä vastaamaan väestön ikääntymisen seurauksena kasvavaan palvelutarpeeseen. Väestön ikääntyminen on yksi megatrendi. Sen lisäksi Eksoten strategiakirjassa

2014–2018 (Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän strategia 2014–2018) on tunnustettu Eksoten toimintaan vaikuttavina megatrendeinä yksilöllisyyden kasvu ja asiakaslähtöisyys, sosiaalisten ja henkisten tarpeiden korostuminen, älyteknologian käyttö ja virtuaaliympäristöjen yleistymine arjessa. (Eksote2018c; Eksote 2018d.)

Matalan kynnyksen palveluina Imatralla ja Lappeenrannassa saa Lasten ja nuorten taloissa psykososiaalisia palveluita. Iso apu -palvelukeskuksissa on saatavilla vammais- ja vanhustenpalveluiden palveluneuvontaa ja sosiaalipalveluja. Aikuisten psykososiaalisia palveluita on koottu Aikuisten keskuksiin sekä Lappeenrantaan että Imatralle. Lisäksi Etelä-Karjalan alueella 12 terveys- ja hyvinvointiasemalla on tarjolla sekä sosiaali- että terveyspalveluita.

Eksote on pitänyt tärkeänä myös asiakasystävällisten liikkuvien palveluiden kehittämistä. Esimerkiksi laboratorion näytteenottoauto Malla sekä sairaanhoitajan vastaanottoauto Mallu kuljettavat sairaanhoitajan ja suun terveydenhuollon palveluja kylille. Liikkuva päivystyksikkö rientää tilannekohtaisesti apuun potilaan kotiin, jolloin esimerkiksi ikäihmisen ei tarvitse lähteä päivystykseen keskussairaalaan. Kotikuntoutuksessa Eksote käyttää enemmän toiminta- ja fysioterapeutteja kuin muualla Suomessa julkisissa palveluissa käytetään.

Etelä-Karjalan keskussairaalaan Eksote on kehittänyt yhteispäivystyksen, jossa toimii 24/7-periaatteella yleis- ja erikoislääketieteen päivystyksen lisäksi sosiaalipäivystys. Lapsille on oma päivystys odotustiloineen ja tutkimushuoneineen. Yhteispäivystyksestä myös koordinoidaan kotiin vietävät palvelut. Koordinointi optimoi resursseja ja nopeuttaa asiakkaan pääsyn oikeaan hoitoon.

Maakunta- ja sote-uudistuksen viipyminen ja jahkailu on luonut pitkiä varjoja tulevaisuuden näkymään ja se on päässyt lamauttamaan Eksoten omaa kehitystyötä. Sen lisäksi on syntynyt jännitteitä toimintaa rahoittavien omistajakuntien ja Eksoten välille. Otsikot maakuntalehdessä kertovat käynnissä olevasta suuresta murroksesta:

Eksoten suunnitelmat sote-keskuksista tulivat Lappeenrannalle puun takaa — kaupunki vaatii vastauksia ja avoimuutta (Etelä-Saimaa 16.10.2018)

Eksoten tulo pelotti Savitaipaleen vanhuksia kymmenen vuotta sitten — Nyt mörköjä ovat Mehiläinen ja sote-uudistus: "Sitä toivoo, että elämä jatkuisi rauhallisena edes näin" (Etelä-Saimaa 6.10.2018)

Lappeenranta virittelee sote-kiinteistöjen myyntiä (Etelä-Saimaa 5.10.2018)

Terveysjätit iskivät nyt silmänsä Lemmin sote-kiinteistöihin (Etelä-Saimaa 21.9.2018)

Raju demarivaltuutetun aloite Ruokolahdelta: Erotaan Eksotesta ja ostetaan palvelut yksityiseltä (Etelä-Saimaa 18.9.2018)

Eksoten alijäämäarvio kasvoi parissa viikossa yli kahdella miljoonalla — Lisäsäästöjä on haettava, vaikka budjetti on jo kiristetty äärimmilleen: "Palvelujen kanssa ollaan koko ajan veitsenterällä" (Etelä-Saimaa 29.8.2018)

Eksoten menoylitys vie Lappeenrannankin tuloksen miinukselle — Kunnat kärkevitelevät, vaikka Eksoten sote-kustannukset ovat maan matalimmat (Etelä-Saimaa 15.8.2018)

Sote-uudistuksen lykkääntyminen tietää Eksotelle vaikeita lähivuosia ja lisää säästöjä, "kunnat käyttävät nämä välivuodet meidän kurjistamiseen ja sote-kiinteistöjensä myymiseen" (Etelä-Saimaa 26.6.2018)

Imatra myy yhdeksän sote-kiinteistöä Attendolle: Listalla Honkaharju, Kukkurila ja Vuoksenniskalle nouseva Immalan Loistekin (Etelä-Saimaa 21.5.2018)

Eksoten toimitusjohtaja Pentti Itkonen näkee tiheän ja politisoituneen sote-uudistuskeskustelun läpi. Työ on muuttumassa lähitulevaisuudessa, ja sen merkittävä uudistaja on digitalisaatio. Itkonen ennustaa 26.10.2017 julkaistussa *Kuntatyönantaja*-lehden haastattelussa, että digitalisaatio vaikuttaa sosiaali- ja terveyspalveluihin paljon enemmän kuin mahdollinen sote-uudistus. Toimitiloja ja henkilökuntaa tarvitaan tulevaisuudessa vähemmän. Työntekijöiden lisääminen ei ratkaise nykyisiä ongelmia, vaan uudelleen koulutus ja valmius jatkuvaan oman työn kehittämiseen. Itkosen mukaan digitalisaation johtaminen kuuluu organisaatiossa jokaiselle johtajalle, esimiehelle ja työntekijälle. (Berndtson 2017.)

2.2 Viestinnän yleiset periaatteet ja viestintäohje

Viestintä on inhimillisen tekemisen perusta. Ilman viestintää ei olisi sosiaalista järjestystä eikä organisaatioita. Sosiaaliset suhteet, ryhmien työskentely sekä oppiminen vaativat vuorovaikutusta. Organisaatioiden toiminnassa tiedon jakaminen ja luominen eivät onnistu ilman tehokasta viestintää. Elisa Juholinin

mukaan nykyorganisaatiot arvostavat viestintää ja panostavat siihen. Viestinnästä on tullut kasvubisnes ja siirtymä perinteisestä markkinoinnista kokonaisvaltaiseen yhteisöviestintään on vahvistuva trendi. Yhteisöviestinnän tehtäväalueita ovat: profilointi ja maineenhallinta; ulkoinen ja sisäinen viestintä; ohjaus, valmennus ja luotaus; viestinnän mittaaminen ja arviointi. Viestintää tarvitaan tukemaan yhteisön toimintaa ja yhteistyöhön tuloksen tekemisessä. (Huotari 2005, 75; Juholin 2017, 22, 37; Juholin 2009, 42.)

Viestintää ei enää nähdä rutiinisuuritusten sarjana, joita viestinnän ammattilaiset toteuttavat, vaan enemmän koko yhteisön strategisena potentiaalina yhtenä arvoketjun osana. Toisaalta viestintä ammattimaistuu ja toisaalta siitä on tullut työyhteisötaito ja osaamisalue, jota pitää vaalia ja kehittää. Viestintä kuuluu kaikille. Se edellyttää viestintäammattilisten työpanosta suunnittelussa, johtamisessa ja mittaamisessa. Samalla jokaisen viestintävastuu pitää tuoda näkyväksi ja antaa valtuudet ja valmennusta. (Juholin 2017, 59–60.)

Sosiaali- ja terveysalalla viestinnässä korostuvat selkeyden ja yksiselitteisyyden tarve sekä asiakaslähtöisyys. Viestinnän pitää olla eettisesti hyväksyttyä ja lain pykäliden mukaista. Koska ihmisten terveys, toimintakyky, hyvinvointi ja hyvä elämä ovat sosiaali- ja terveysalan ytimessä, vaikuttavat viestinnän onnistumiseen voimakkaasti sote-alan ammattilaisen henkilökohtaiset viestintätaidot ja -tyyli. Se, miten ammattilainen ymmärtää viestinnän, näkyy suoraan suhtautumisessa viestien lähettämiseen ja vastaanottamiseen eri tilanteissa. Viestinnässä olisi hyvä tiedostaa, että kiire ja infotulva vaikuttavat vastaanottamiseen. Huonosti muotoillun viestin ymmärrettävyys ei parane sitä toistamalla. (Roivas & Karjalainen 2013, 101–104.)

Eksoten viestinnän yleiset periaatteet (2016) on osa Eksoten viestintäohjetta ja luettavissa Eksoten verkkosivuilla. Tässä luvussa käyn läpi viestinnän periaatteita ja viestintäohjeistusta. Eksoten viestintäohje (2018) on luettavissa sisäisillä verkkosivuilla (Eksonet) viestintäosioon teemoitetuilta alisivuilta. Ohjeistuksesta ei ole tällä hetkellä olemassa pdf-dokumenttia tai vastaavaa.

Eksoten hallitus johtaa hallintosäännön mukaan tiedottamista sekä päättää tiedottamisen yleisistä perusteista. Eksoten toimitusjohtaja vastaa koko kun-

tayhtymän tiedottamisesta. Myös lainsäädäntö (perustuslaki, kuntalaki, julkisuuslaki) velvoittaa Eksotea viestimään. Keskeisimmät viestinnän sidosryhmät ovat Etelä-Karjalan asukkaat, potilaat ja asiakkaat sekä henkilöstö, mutta myös monet yhteistyökumppanit: kunnat, yhdistykset, järjestöt ja seurakunnat, eri palveluntarjoajat, muut sairaanhoitopiirit, oppilaitokset ja median edustajat.

Viestimällä alueen asukkaille ja asiakkaille kerrotaan Eksoten palveluista, yhteystiedoista, vireillä olevista asioista ja päätöksistä. Asukkailla on oikeus tietää, kuinka Eksoten palveluita järjestetään, sekä osallistua ja vaikuttaa Eksoten toimintaan. Viestintä luonnollisesti tukee johtamista ja tavoitteiden saavuttamista. Eksoten viestinnän tavoitteena on edistää Eksoten strategian toteuttamista. Keskeisin viestintäkanava on Eksoten verkkosivut, mutta viestinnässä käytetään useita eri kanavia monipuolisesti.

Eksoten palveluiden vastuualueet: perhe- ja sosiaalipalvelut, terveys- ja vanhustenpalvelut sekä kuntoutus vastaavat omasta viestinnästään ja sen resurssoinnista. Eksoten viestintäyksikkö ei pysty määräämään millä resursseilla viestintää vastuualueilla tehdään. Eksoten brändiin perustuvaa yhtenäistä viestinnällistä linjaa ja visuaalista ilmettä on kuitenkin noudatettava kaikessa viestinnässä (Eksote-brändi 2018).

Eksoten viestintä on avointa, totuudenmukaista ja organisaation arvot huomioivaa. Viestinnän yleisten periaatteiden mukaan viestinnässä näkyvät Eksoten arvot: Yhdessä asiakkaan kanssa, mutkaton vuorovaikutus, halu ottaa vastuuta ja rohkeus uudistua (Eksote 2018d). Selvimmin arvojen huomioiminen näkyy henkilöstölehti Miikkulaisen toimituksessa. Eksote seuraa ja kehittää viestintäänsä muun muassa arvioimalla ja linjaamalla uudelleen käytössä olevia viestintävälineitä, kehittämällä osaamista sekä yhteistyötä sidosryhmien kanssa.

2.3 Hajautetun viestinnän toimintamalli

Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan määräaikaista tai pysyvää organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen toimeksianton toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa

käyttäen apuna tieto- ja viestintäteknologiaa. (Vartiainen ym. 2004, 19.)

Eksoten viestintä toimii hajautetusti Etelä-Karjalan maakunnan alueella eri toimipisteissä. Viestinnän hallinta ja ohjeistaminen on kuitenkin keskitetty viestintäyksikköön asiantuntijoille. Se, että viestintää koordinoi viestintäjohtaja tai -päällikkö, on yleinen tapa organisaatioissa, joissa viestintä on hajautettu (Juholin 2009, 93).

Toimintamallissa viestintäyksikkö työskentelee vaakarakenteisesti matriisissa, mutta viestintävastaavat pystyrakenteisessa linjaorganisaatiossa. Resursseja säästävä asetelma on erittäin haasteellinen viestinnän onnistumisessa ja vaatii tekijöiltä paljon vuorovaikutus- ja priorisointitaitoja, ihmisymmärrystä sekä yhteisesti hyväksytyä toimintatavan standardia. Yleisesti tiedostetut matriisorganisaation haasteet liittyvät kiistoihin resurssien suuntaamisesta, useaan johtajaan, tiedon välittymiseen ja eri toimintojen väliseen yhteistyöhön (Huotari ym. 2005, 18).

Hajautettu toimintamalli on tapa järjestää ja organisoida viestintää hajautetussa toimintaympäristössä. Malli edellyttää sovittua työnjakoa sekä tehtävien, roolien ja vastuiden määrittelyä. Hajautetun ryhmän tyyppisiä on määritelty erilaisia. (Vartiainen ym. 2004, 70–71, 124.) Eksoten hajautetun viestinnän ryhmätyyppi on tuotantoryhmä. Se on selkeästi rajattu ja sen jäsenyys on määritelty. Pysyvät työntekijät tekevät nimenomaan viestintää, vaikkakin viestintäyksikköä lukuun ottamatta oman työnsä ohella.

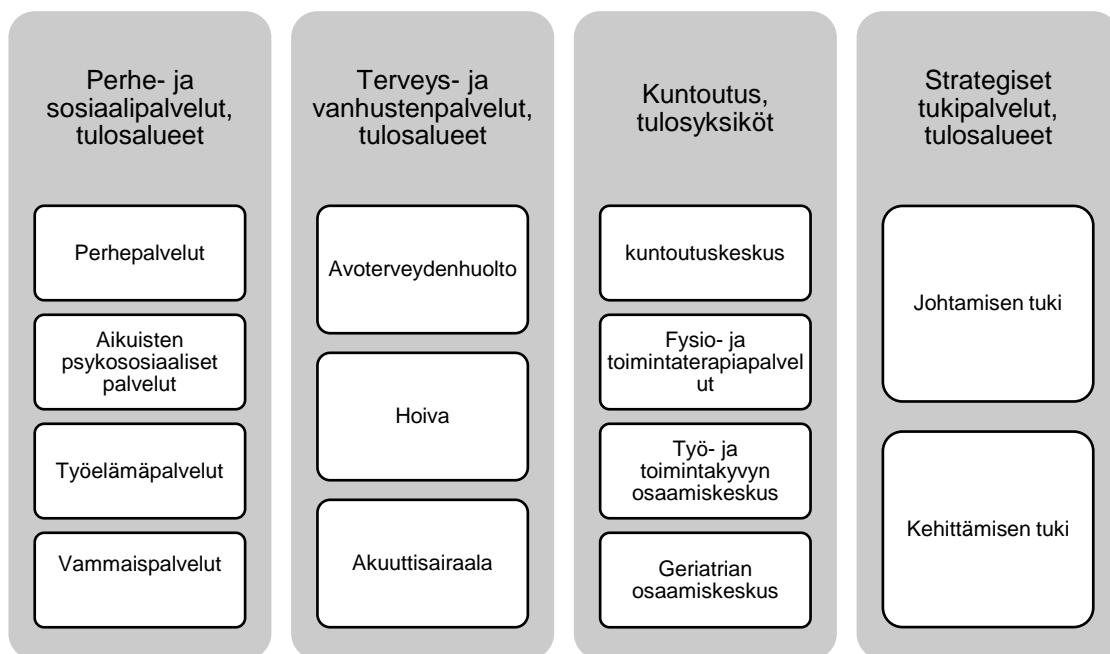
Eksoten perustamisen aikoihin viestintä haluttiin ensin keskittää tiukasti, jotta viestintä saatiin ammattimaiseen otteeseen. Viestinnän volyymin, kysynnän ja kehitystarpeiden kasvaessa keskitetystä viestintäyksiköstä muodostui kuitenkin pullonkaula. Pyynnöt kasaantuivat jonoon junnaamaan. Sujuvuuden lisäämiseksi Eksoten viestintä hajautti toimintansa organisaation tulosalueille 4.2.2014 lähtien. (Raudasoja 2018b.)

Tässä luvussa seikkaperäisesti kuvatut viestintävastaavien, viestintäyksikön ja asiantuntijoiden viestinnälliset tehtävät perustuvat Eksoten viestintäohjeeseen

(2018). Asiakastutkimusta tehdessäni Eksotessa työskenteli 12 viestintävastaavaa oman työnsä ohella. Eksoten organisaatiokaaviosta (2018) selviää, että vastuualueilla on tulosalueita, joista jokaisella on oma viestintävastaava. Yhden tulosalueen sisällä on vaihteleva määrä tulosityksiköitä, ja tulosityksikön alla enemmän tai vähemmän toimintayksiköitä. Eniten henkilökuntaa työskentelee hoivan tulosalueella (viestintävastaavan tiedonanto). Kuntoutuksen vastuualueella ei ole tulosalueita ja kuntoutuksen tulosityksiköiden viestintä on jaettu kahdelle viestintävastaavalle. (Kuva 4 sivulla 20.)

Hallinnollisesti viestinnän ala sijaitsee Eksoten strategisissa tukipalveluissa johtamisen tuen tulosalueella. Viestintäyksikössä työskentelee viestintäjohtaja ja kaksi viestintäasiantuntijaa. Tämä kolmihenkinen tiimi vastaa hallintojohtajan alaisuudessa mediatiedottamisesta, viestinnän koordinoinnista, kehittämisestä, suunnittelusta kokonaisuudessaan sekä tukee ja kouluttaa tulosalueiden viestintävastaavia. Yhteydenpitovälineitä ovat puhelin, Lync, sähköposti, tapaamiset ja kokoukset. Viestintävastaavien ajankohtaistapaaminen järjestetään joka toinen kuukausi.

Juholin määrittelee organisaatioiden viestintäyksikön päätehtäväksi viestinnän rakenteista huolehtimisen. Sekä infrastruktuurin että prosessien kunnossapito vaatii jatkuvaa kehittämistä. Viestintäyksikkö myös valmentaa henkilöstöä erilaisiin viestintätilanteisiin, toteuttaa päivittäisviestintää ja lakisääteisiä tehtäviä. Juholinin (2017, 59) mukaan Gregory (2011) kirjoittaa, että viestintäammattilaisen korkea osaaminen on perusedellytys, mutta viestinnän näkyvyyttä ja arvostusta se ei vielä takaa. Viestintäammattilaiselta edellytetään myös liiketoiminnan ymmärrystä, ympäristön kuuntelua ja havainnointia, ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistamista ja niihin ratkaisuehdotuksia. Tällä tavalla hän voi ansaita paikkansa ja arvonsa organisaatiossa. (Juholin 2017, 58–59.)



Kuva 4. Eksoten viestintä on hajautettu niin, että jokaisella tulosalueella on oma viestintävastaava. Kuntoutuksen vastuualueella on kaksi viestintävastaavaa. (Hyvärinen 2018)

Viestintävastaavan työhön on määritelty esimiesten ja henkilökunnan tukeminen erilaisissa viestintään liittyvissä asioissa. Viestintävastaavien tehtäviä ovat muun muassa sisäinen tiedottaminen ja ulkoisesti lehti-ilmoitusten, esitteiden ja julisteiden sisällöntuotanto Eksoten brändin mukaisille valmiille pohjille. Niin ikään tehtäviin kuuluvat toimintayksiköiden verkkosivuteksteissä avustaminen ja tekstin tuottaminen sekä infotilaisuuksien ja valokuvausten järjestäminen tarvittaessa. Viestintävastaavan työtä ohjaavat monet tarpeet ja kohteet. Hän viestii sisäisesti ja ulkoisesti tulosalueen asioista. Hänen työtään ohjaavat muun muassa päättäjät, esimiehet, asukkaat ja asiakkaat, työtoverit, lainsäädäntö, strategia, viestintäohjeistus ja viestintäyksikkö (kuva 5 sivulla 21).

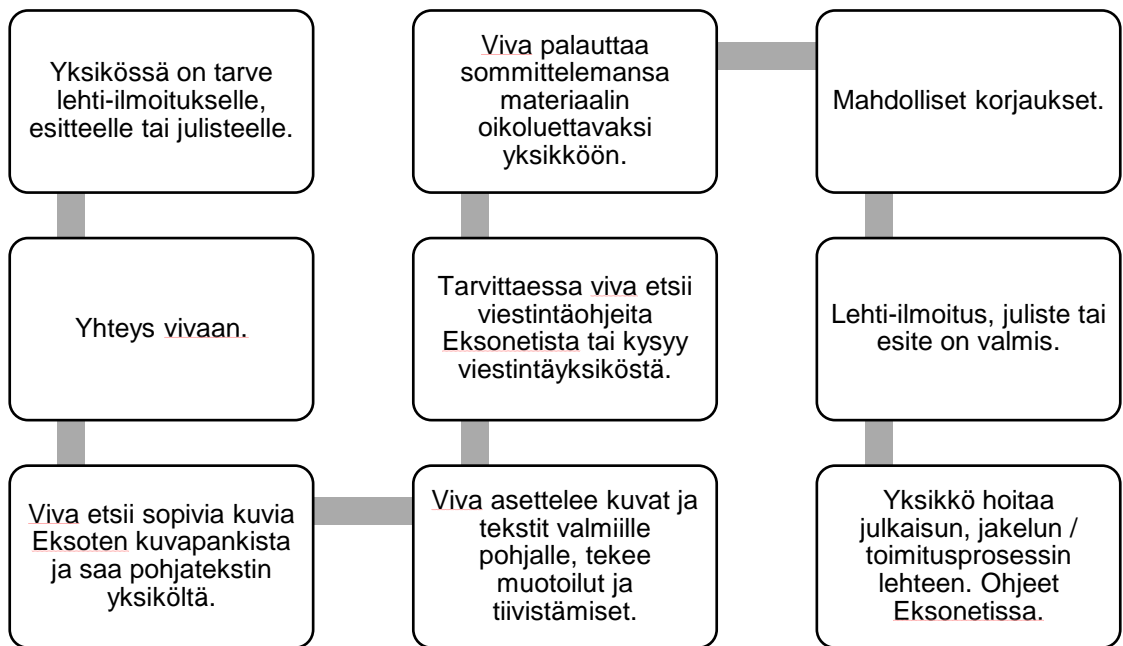


Kuva 5. Viestintävastaavan sidosryhmät (Hyvärinen 2018)

Vapaa havainnointi on osoittanut, että käytännössä hajautettu viestintämalli toimii sattumanvaraisesti ja yksilökohtaisesti. Ideaalilanteessa yksiköstä otetaan yhteyttä omaan viestintävastaavaan eikä viestinnän asiantuntija välttämättä osallistu rutiininomaisen viestinnän prosessiin lainkaan (kuva 6 sivulla 22). Hyvin usein ensi kontakti otetaan kuitenkin viestintäyksikköön, josta tehtäviä ahkerasti delegoidaan viestintävastaavalle, ellei kyse ole mediatiedotteesta. Hajautetusta mallista huolimatta kiireelliset ja puolivalmiit tarpeet helposti palvellaan suoraan viestintäyksiköstä. Arki nojaa tukevasti keskitetyn viestinnän oletettuun toimintakykyyn ja -valmiuteen.

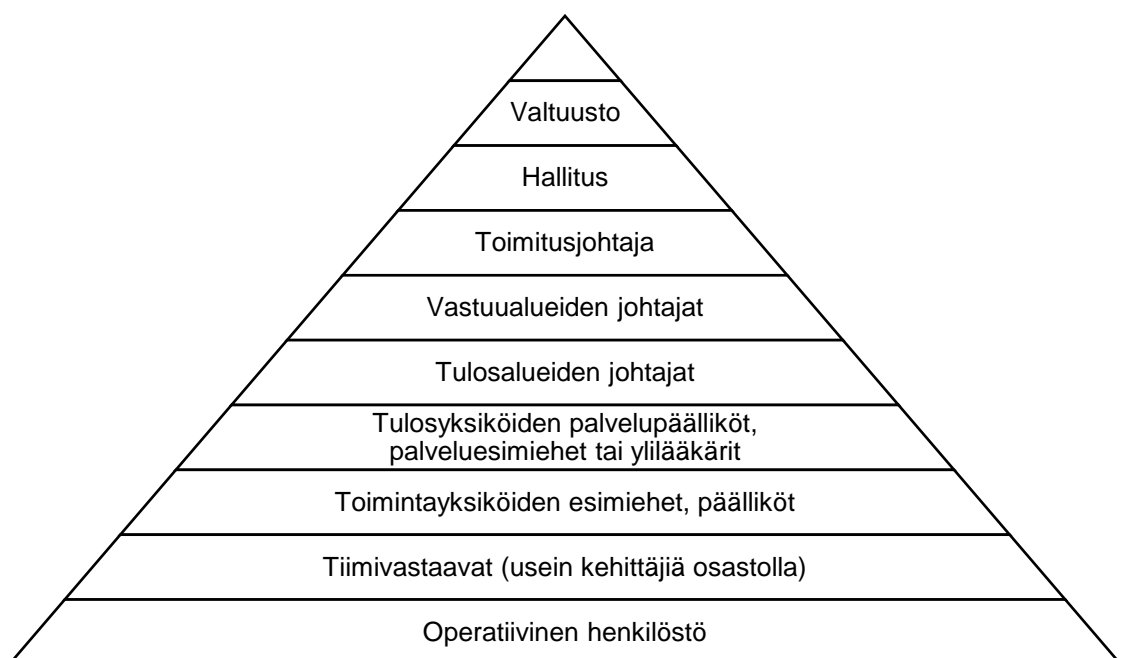
Eksoten laajeneva palveluintegraatio ja monialaiset asiakaspalvelukeskittymät lisäävät rajatulla tulosalueella toimivan viestintävastaavan hämmennystä. Viestinnästä vastaavia esimiehiä, palvelupäälliköitä ja johtajia on useita yhdessä palvelukokonaisuudessa. Asiakaslähtöisissä keskittymissä on kyse organisaatorajat ylittävistä teoista ja pyrkimyksistä. Organisaation rakenteiden

pitäisi muuttua mukana. Kuitenkin, yhä useammin viestintävastaava joutuu viestinnällisissä rutiinitehtävissä turhauttavastikin pohtimaan: ”Kuka päättää?”



Kuva 6. Viestintävastaavan tukipolku tulosalueelle, esimerkkinä lehti-ilmoituksen, esitteen tai julisteen tarve (Hyvärinen 2018)

Eksoten organisaatiokaaviota (2018) tutkailemalla voi piirtää verrattain korkean hierarkiarakennelman (kuva 7), jonka neljältä alimmalta tasolta viestintävastaavat löytyvät.



Kuva 7. Eksoten hierarkia (Hyvärinen 2018)

Ohjausta ja koulutusta viestintävastaavat saavat viestintäyksiköstä tarvittaessa, mutta minkäänlaista esimies-alaissuhdetta viestinnän asiantuntijoiden ja viestintävastaavien kesken ei ole rakennettu. Viestintävastaavan esimies työskentelee tulosalueella.

Viestintäyksikkö vastaa sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä ja palvelee mediaa viestintään liittyvissä asioissa. Lausuntoja medialle antaa Eksotessa kuitenkin viestinnän sijaan se asiantuntija, joka vastaa viestinnän kohteena olevasta toiminnasta tai tuntee sen parhaiten. Poikkeuksiakin tehdään, esimerkiksi haastavassa muutostilanteessa tai kriiseissä lausuntojen antaminen voidaan keskittää sovituille johtohenkilöille.

Viestintäyksikössä on hoidettavana myös konserniviestintään kuuluvat hallinnolliset ja ylläpidolliset rutiinitehtävät. Esimerkiksi verkkosivualustan toimivuuteen liittyvät ylläpidolliset toimet, kehittäminen ja tukipyynnöt sekä ulkoisessa että sisäisessä viestinnässä ovat viestinnän työpöydällä. Teknisissä tapauksissa on Eksoten tietohallinnon ja IT-palveluita tuottavan Saitan (Saimaan talous ja tieto Oy) apua saatavilla, mutta vastuualuejako toimijoiden kesken on liukuva.



Kuva 8. Hajautetun viestinnän toimintamalli Eksotessa (Hyvärinen 2018)

Viestinnän asiantuntijoiden ja viestintävastaavien lisäksi Eksotessa on kymmeniä verkkosisällöntuottajia, jotka päivittävät tietoja Eksoten julkisille verkkosivuille sekä kymmeniä, osittain samoja, päivittäjiä, jotka ylläpitävät palvelutietoja suomi.fi-palvelutietovarannossa. Jälkimmäiseen velvoittaa KaPA-laki eli laki hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista (esuomi.fi 2018). Toimipisteissä asiakastilojen vastaavat huolehtivat siitä, että asiakastilojen ilme on siisti ja selkeä, ja että asiakkaille tarpeelliset tiedot löytyvät ilmoitustauluilta Eksoten brändin mukaisille asiakirjoille tulostettuna. (Eksoten viestintäohje 2018.)

Hajautetun toiminnan (kuva 8 sivulla 23) kehittämisessä ja ylläpitämisessä on organisaation johdolla ja toimintatavoilla keskeinen rooli. Luottamus on toimijoita lähentävä voima. Ilman keskinäistä luottamusta ja yhteisesti sovittuja toimintaprosesseja ei hajautetulta organisaatiolta voida odottaa menestystä. Yhtäläisesti ymmärretyt ja noudatetut ohjeet ja standardit johtavat mahdollisimman tasalaatuisen työhön suorituspaikasta riippumatta. Tämä puolestaan johtaa luottamuksen kasvuun ja läpinäkyvyyteen. (Vartiainen ym. 2004, 123–128.)

Sosiologi Zygmunt Bauman (2000, 98–101) on kirjoittanut yhteisöistä ja niiden eroista. Yhteisöt eroavat toisistaan sen mukaan, kuinka tiukkaa yhdenmukaisuutta ne jäseniltään vaativat ja ne muuttuvat sitä ahdistavimmiksi mitä kokonaisvaltaisempia ne ovat. Yhteisö nimeltään organisaatio ei vaadi jäseniltään kokonaisvaltaista sitoutumista, vaan se yhdistää ihmisiä vain selvästi määritellyn tehtävän tai tavoitteen nimissä. Organisaatioissa ihmiset ikään kuin näyttelevät heille käsikirjoitettuja rooleja näytelmässä, joka on organisaatiossa oleva toimintamalli. Ihmisten odotetaan sekä samastuvan rooleihinsa että etäännyttävän itsensä niistä, jotta he eivät sekoittaisi elämänsä eri käsikirjoitusten rooleja keskenään.

Toimintamme 'käsitteellisen viitekehyksen' ja käytännön toimintamme välillä on pysyvä ja syvään juurtunut jännite. Esittämällä toiminnan "ikään kuin" se palvelisi yhtä johdonmukaista tarvetta tai päämäärää, mallien viitekehyksillä on sisäinen taipumus virtaviivaistaa toiminta, joka käytännössä on kuitenkin väistämättä monipolvista ja rönnsyilevää. On kyse yrityksestä siloittaa useiden eri-

laisten tarpeiden ja motiivien raastama toiminta. (Bauman 2000, 107.)

Organisaatioiden ylivertaisella rationaalisuudella on vaaransa. Bauman (2000, 106–107) viittaa tehokkuudellaan ja asiantuntemuksellaan ylpeilevään tehtäseen, joka lopulta tuottaakin koulutettua kyvyttömyyttä. Ilmiön, jossa taidoiltaan kapea-alaiset jäsenet eivät enää huomaa laajempia ulottuvuuksia ja rutiinotuneeksi muuttuneen toimintansa haitallisuutta. Heillä ei ole enää kykyä reagoida uudenslaisiin tilanteisiin riittävän nopeasti ja joustavasti. Organisaatiosta on tullut rationaalisuutensa uhri. Toinen vaara on tavoitteiden korvautuminen, jolloin organisaation alkuperäistä tehtävää aletaan pitää toissijaisena, koska uusiutuminen ja toiminnan laajentaminen vievät yhä enemmän huomiota. Alkuperäisen tehtävän unohtuessa tavoitteeksi on vaihtunut organisaation säilyttäminen.

3 PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoilu (service design) on käyttäjälähtöistä ja kokonaisvaltaista suunnittelua muotoilun menetelmillä. Muotoilusta on tullut suosittu kehittämisen tapa menestyvissä ja innovatiivisissa organisaatioissa. Organisaation ja tavaroiden sijaan keskiössä ovat palveluiden käyttäjät ja ihmisten tarpeet. Palvelumuotoilu soveltuu niin nykyisen toiminnan kehittämiseen kuin uusien palveluiden luomiseen ja palvelumuotoilua voidaan hyödyntää kehittämisen kaikilla tasoilla: strategiassa, toimintamalleissa, prosesseissa, palveluympäristöissä sekä asiakaskontakteissa. Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda helpokäyttöisiä, haluttavia ja hyödyllisiä kokemuksia käyttäjälle. Lisäksi palvelumuotoilulla tavoitellaan organisaation kannalta vaikuttavia, tehokkaita, muista erottuvia ja taloudellisesti kannattavia konsepteja. (Mager 2009, 30, 34; Koivisto 2016, 49; Ojasalo ym. 2015, 71, 73; Tuulaniemi 2016, 24–27, 63, 66; Tikka & Gävert 2018.)

Palvelumuotoilua ei voi tarkasti määritellä tietynlaiseksi osaamisalueeksi, koska se on ennemminkin ajattelutapa, prosessi ja valikoima menetelmiä, mikä perustuu monenlaiseen osaamiseen ja tieteenalaan. Palvelumuotoilu on silti muotoiluperusteista; se hyödyntää tuotemuotoilussa käytettyjä menetelmiä

ja prosessia. Kuten tuotemuotoilija, palvelumuotoilija ajattelee ja työskentelee visualisoimalla. Kun palvelumuotoilu on läsnä organisaation arjessa ja sen joka tasolla, kehittyy organisaatiokulttuuri asiakaskeskeiseksi. Julkisella sektorilla palvelumuotoiluosaaminen lisää tehoa ja luo kilpailuetua. Kunnianhimoiset liiketoiminnalliset tavoitteet eivät ole kestäväällä pohjalla ilman asiakasnäkökulmaa. (Mager 2009, 38; Tuulaniemi 2016, 29, 60, 63, 103; Ojasalo ym. 2015, 73.)

Luovuus, intuitiivisuus ja radikaalisuus ovat hyvin tärkeitä elementtejä palvelumuotoilussa, vaikka sen tavoitteet ovat käytännöllisiä ja palvelumuotoiluprosessi etenee systemaattisesti ja kurinalaisesti. Palvelumuotoilussa lähestytään kehitettävää palvelua kokonaisvaltaisesti ja siinä käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä ja työkaluja kulloiseenkin prosessin vaiheeseen sopien. Palvelumuotoilussa ollaan tekemisissä ihmisten käyttäytymisen ja käyttäytymistieteiden kanssa. Palvelumuotoilijan käyttämiä tiedonhankintamenetelmiä ovat muun muassa haastattelut, etnografiset menetelmät ja itsedokumentointi eli luotaimet. Asiakasprofiili-työkalu on suosittu menetelmä kerätyn tiedon kiteyttämiseen sekä luovat yhteisölliset menetelmät uusien ideoiden tuottamiseen. Palvelukonseptin mallintamisessa visualisointia, tarinallistamista ja draamaa käytetään aineettoman konkretisointiin ja havainnollistamiseen. (Mager 2009, 37–38, 41; Ojasalo ym. 2015, 71–72, 76–78; Kalliomäki 2014.)

Palvelun todellisen arvon voi selvittää palvelumuotoilulla. Suunnittelun kohteena oleva palvelu nähdään palvelupolkuna, joka rakentuu palvelutuokioista ja palvelun kontaktipisteistä. Palveluprosessin ja polun jakaminen pienempiin osiin mahdollistaa palvelun näkemisen asiakkaan silmin ja siten sen kehittämisen asiakastarpeisiin sopivaksi. Niistä palvelutuokioista ja kontaktipisteistä kannattaa pyrkiä eroon, jotka eivät tuota arvoa palveluntarjoajalle tai joista asiakas ei pidä. Palvelutuokioita ovat sellaiset tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Palvelun kontaktipisteitä, eli esineitä, ihmisiä, kanavia ja toimintamalleja, voi olla yhdessä palvelutuokiossa useita. Ajassa etenevä palvelupolku on se arvoa tuottava kokonaisuus, jossa asiakaskokemus syntyy. (Koivisto 2016, 49–53.)

3.1 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu (design thinking) on keskeinen työkalu palvelumuotoilijalle. Se on tapa ajatella ja tuottaa ratkaisukeskeistä toimintaa, uutta arvoa, palvelumuotoilun iteratiivisessa prosessissa. Muotoiluajattelu on kykyä toimia luovasti, tuottaa uutta sisältöä, kehittää yli organisaatorajojen ja sopeuttaa toimintaa muutoksessa. Muotoilu voidaan nähdä myös toimintana, joka antaa muodon yhteisöille, kulttuurille ja paikolle. Tällöin pyrkimyksenä on parantaa sosiaalista ympäristöä ja ihmisten vuorovaikutusta sen kanssa. (Maijala 2016; Miettinen 2014, 11; Viña 2013, 122–123.)

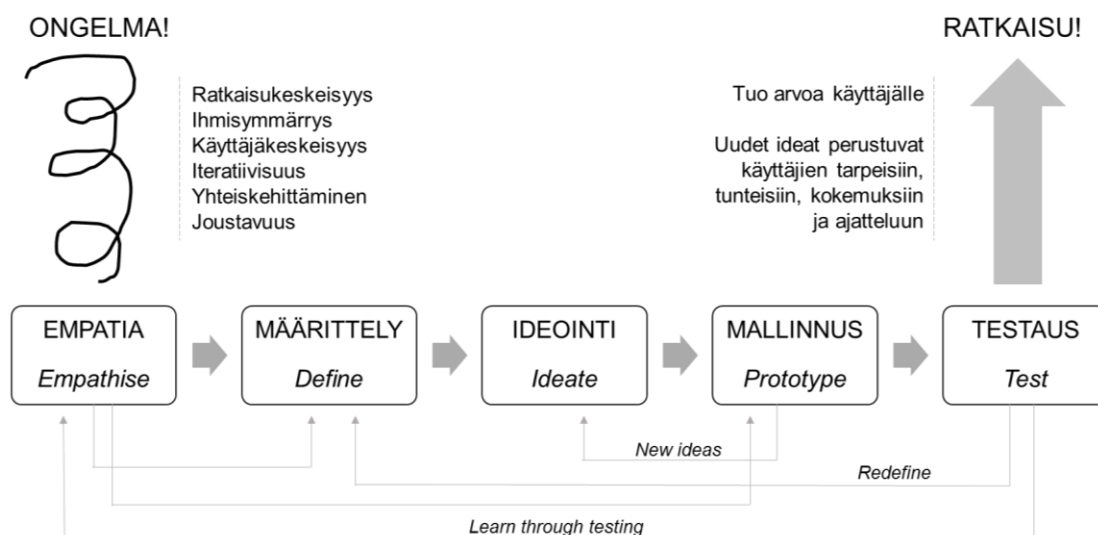
Miettisen (2014, 12–13, 15–16) mukaan muotoiluajattelu on organisaation ydinosaamista, jota voidaan hyödyntää tuotekehityksessä, palvelukulttuuria muutettaessa, toimintamallin kehittämisessä, brändin rakentamisessa ja viestinnässä. Julkisella sektorilla muotoiluajattelu on innovaatiotoiminnan nouseva trendi. Se tuo kehittämiseen uusia ulottuvuuksia hyödyntäen empatiaa ja auttaa löytämään uusia tapoja tuottaa arvoa parantaen toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä. Palvelukehityksessä muotoiluajattelun pitäisi yltää aina päätöksentekoon ja strategiaan asti. Jos organisaatiossa on muotoilujohtaja, voi hän tukea kehittämisprosesseja merkittävästi kokoamalla yhteen oikeanlaiset osajat, luomalla yhteisen päämäärän ja kasvattamalla ihmisten innovaatiokykyä. Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on asiakasymmärrys ja käyttäjälähtöisyys. Erityisesti julkiselle sektorille tällaista ajattelua tarvitaan tutun tuotantolähtöisyyden tilalle.

Tulevaisuudessa muotoilujohtajuutta ja muotoilua tarvitaan monimutkaisten tuotteiden, palveluiden ja ratkaisujen yksinkertaistamiseen ja pelkistämiseen. Niin ikään laatu, varmuus, turvallisuus, miellyttävyys ja elämää helpottavat ratkaisut ovat tärkeitä asioita ja lisäävät hyvinvointia. Luovassa johtajuudessa korostuu keskusteleminen, joustavuus sekä tavoitteiden asettaminen ja asioiden ratkaiseminen yhdessä. Seuraajien haalimisen sijaan luova johtaminen lähtee yksilön oman näkemyksen ja itsenäisen vastuun kasvattamisesta, joka perustuu keskinäiselle luottamukselle koko organisaatiossa. (Stenros 2014, 52, 56, 62.)

Kirjassa *Designing Your Life* Bill Burnett ja Dave Evans (2017) Stanfordin d.schoolista ovat popularisoineet muotoiluajattelun innostavalla tavalla. Hyödyntämällä muotoiluajattelun prosessia ihminen voi itse muotoilla omaa elämäänsä; rakentaa elämänsä merkitykselliseksi, tyydyttäväksi ja iloa tuottavaksi. Muotoiluajattelussa kaikki lähtee siitä, että tunnistetaan ja määritellään oikea ongelma. Sellainen, johon voidaan vastata toiminnalla.

Just keep building your way forward. Design isn't just a technique to address problems and projects – it's a way of living. One of the reasons that design thinking has worked so well in our Designing Your Life classes and consulting is that it's so human. (Burnett & Evans 2017, 219.)

Stanfordin Hasso-Plattner Institute of Design (d.school) on kehittänyt viisivaiheisen mallin muotoiluajatteluun (kuva 9). Tämä malli, kuten kaikki muutkin variaatiot, perustuu Herbert Simonin vuonna 1969 esittämiin muotoiluajattelun periaatteisiin. Muotoiluajattelun viisi vaihetta ovat d.schoolin mukaan: empatia, ongelman määrittely, ideointi, mallintaminen ja testaaminen. (Dam & Siang s.a.)



Kuva 9. Muotoiluajattelun viisivaiheinen malli, jonka on kehittänyt Hasso-Plattner Institute of Design at Stanford, d.school. (Hyvärinen 2018, Dam & Siang s.a. mukaan)

Muotoiluajattelulla tavoitellaan sellaisia ideoita ja ratkaisuja, jotka perustuvat käyttäjien ajatteluun, tunteisiin ja käytökseen. Käytännössä prosessi ei etene

lineaarisesti, vaan vaiheet joustavat ja ajattelua leimaa iteratiivisuus. Keskiössä on muotoilijoiden ja kohteen käyttäjien välinen yhteistoiminta. Esimerkiksi testausvaiheessa voidaan palata määrittelemään ongelma uudestaan, lisätään vielä ymmärrystä käyttäjistä ja keksitään uusia ideoita. Prosessin vaiheita sovelletaan kehittämiskohteen mukaan. Iteratiivisuudella tarkoitetaan paitsi toistamista myös nopeaa ensimmäistä prototyyppiä, jota lähdetään jatkotyöstämään iteroiden, kunnes on saavutettu tyydyttävä tulos. (Dam & Siang s.a.; Hasso-Plattner Institute of Design at Stanford s.a.; Tuulaniemi 2016, 112, 126.)

3.2 Asiakasymmärrys

Ilman muotoilua ja sen empatian, ihmisymmärryksen ja yhdessä tekemisen työkaluja mikään teknologia, tuote tai palvelu ei tule menestymään (Niemelä 2018, 84).

Ylivertainen asiakaskokemus syntyy vain ymmärtämällä asiakkaan todelliset – akuutit tai piilevät – tarpeet ja ratkaisemalla ne uniikilla tavalla. Tähän tarvitsemme muotoiluajattelua. [...] Viime kädessä on kyse asiakasymmärryksestä. Muotoilijamme ovat ennen kaikkea asiakkaidemme edunvalvojia varmistessaan, että asiakkaan tarve ja kokemus pysyvät palvelukokonaisuuksiemme ja kehittämistemme keskiössä. (Karhinen 2018, 110.)

Edellä olevat lainaukset ovat Ville Tikan ja Nuppu Gävertin toimittamasta kirjasta *Designin uusi aalto*. Kirjassa esitellään kymmenen yritystä, joissa muotoiluajattelu ohjaa rohkeasti niiden toimintaa. Entinen OP Ryhmän pääjohtaja Reijo Karhinen (2018, 109–110) esimerkiksi asettelee organisaatioiden viestinnän ja yleisemminkin keskustelukulttuurin painopistettä menneisyyden saavutustarinoiden kertomisesta enemmän tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja yhteisen tulevaisuudenkuvan rakentamiseen. Tämä edellyttää onnistunutta vuorovaikutusta, siis kuuntelemista ja puhumista, ja siitä seuraavaa luottamusta. Sen myötä muutosälykyys kasvaa ja yhteinen uudistuminen tulee mahdolliseksi. Itse näen, että viestinnässä myös organisaation saavutustarinoilla ja historialla on arvokas paikkansa yhteisön identiteetin rakentajana ja koossa pi-

tävänä voimana. Painopisteen siirto yhteiseen tulevaisuudenkuvaan on varmasti tarpeellinen, mutta en uudistuspaineista huolimatta hylkäisi menneisyyttä kokonaan.

Palvelumuotoiluprosessi lähtee liikkeelle asiakasymmärryksen kasvattamisella ja kokemusten ymmärtämisellä. Muotoiluajattelun viisivaiheisessa mallissa sitä kuvaa empatia (kuva 9). Aidon empatian merkitystä ei voi liikaa korostaa. Se on keskeisin osa-alue koko muotoiluprosessissa. Empaattisessa muotoilussa tavoitteena on tunnistaa käyttäjien piilevät tarpeet eli sellaiset vaatimukset, joita asiakkaat eivät itsekään osaa kuvitella tai tiedosta haluavansa. Paras ratkaisu syntyy silloin, kun muotoilijalla on oikea ymmärrys ihmisten käyttäytymisestä ja hän kykenee näkemään asiat ilman suodatinta. Metodeina käytetään havainnointia, käyttäjätarinoiden keräämistä, erilaisia käyttäjän asemaan asettumisen työkaluja ja etnografian menetelmiä. (Hasso-Plattner Institute of Design at Stanford s.a.; Miettinen 2016, 31–32.)

Empatiataidoilla tarkoitetaan toisten mielentilojen ymmärtämistä ja kokemista sekä myötätuntoista motivaatiota. Neurotieteessä empatia on jaettu kognitiiviseen ja affektiiviseen ulottuvuuteen, mutta käytännön elämässä ajatusten ymmärtäminen (kognitiivinen) ja tunteiden ymmärtäminen (affektiivinen) ovat usein erottamattomat. Ihminen hyödyntää empatiataitojaan, jotta hän ymmärtäisi toista paremmin. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 235.)

Palvelumuotoilun tutkintoa tehdessä minulle on selvinnyt empatian ja visualisoinnin tärkeyden lisäksi se, että kovin suositut kyselylomakkeet ovat riittämätön keino paitsi palvelun todellisen arvon selvittämisessä myös kehitysideoiden keräämisessä. Kyselyillä voidaan toki kerätä tietoa ison kehityskokonaisuuden taustamateriaaliksi, mutta tällä menetelmällä ei pystytävä tavoittamaan riittävän syvällisesti käyttäjän tarpeita, tunteita ja motiiveja. Jos jotain pitää kysyä, palvelumuotoilija kysyy miksi.

Myöskään markkinatutkimukset eivät ole muotoilijalle kovinkaan relevanttia materiaalia, koska ne eivät paljasta, miksi ihminen toimii juuri sillä tavalla. Sen sijaan muotoilijaa kiinnostaa kohdata ihmiset, mennä heidän luo aitoihin tilanteisiin ja kaivaa esiin se merkitys, jonka ihminen palvelulle antaa. Sekä kyselyt

että markkinatutkimukset tuottavat lähinnä määrällistä tietoa. (Hämäläinen ym. 2016, 63.)

Strategisen designin osaja Ville Tikan (2018, 123–130) mukaan organisaatio-
muotoilusta tai organisaatiodesignista puhutaan silloin, kun kohteena on pal-
veluiden tai tuotteiden sijaan organisaatioiden oma toimintakulttuuri sekä sen
kyvykyys tuottaa merkityksellisiä asioita. Esimerkiksi hybriditoimisto Reakto-
rilla parempien työmallien kehittäminen tapahtuu tiimi- ja asiantuntijakeskei-
sesti. Ihmiset voivat kehittää sekä organisaatorakennetta että muotoa asioi-
den tekemiselle: ”Kun työntekijät pääsevät itse kokeillen muotoilemaan työta-
paansa, voidaan päätyä tilanteeseen, jossa työtä saa vihdoin tehdä niin hyvin
kuin osaa” (Panu Liira, Tikan 2018, 125 mukaan). Tällainen ihmisymmärryk-
sestä ponnistava organisaatio on ketterä ja muovautuva, mikä auttaa menes-
tymään kompleksisessa maailmassa.

3.3 Yhteiskehittäminen

Muotoiluprosessin iteratiivisuus ja yhteiskehittäminen (co-creation) linkittävät
palvelumuotoilun laajaa toimintakenttää yhteen. Yhteiskehittämisessä, tai yh-
teissuunnittelussa, käyttäjät ja asiakkaat luovat uutta arvoa yhdessä palvelun-
tarjoajan kanssa. Käyttäjät innoittavat suunnittelua ja ovat mukana kehittämis-
prosessin kaikissa vaiheissa. Sanotaankin, että hyvän muotoilijan tärkein omi-
naisuus on nauttia yhteiskehittämisen prosessista. (Mager 2009, 38; Miettinen
2009, 10–11.)

*Yhteissuunnittelu perustuu ajatukseen siitä, että jokaisen tulee
voida osallistua palveluita koskevaan päätöksentekoon, silloin kun
nämä palvelut häneen vaikuttavat. (Vaajakallio & Mattelmäki
2013, 59.)*

Keskeisiä osallisuuden elementtejä ovat kuulluksi ja arvostetuksi tuleminen
sekä yhdessä ideoiminen. Tärkeää osallisuudessa on myös yhdessäolo, kes-
kustelu, kokemusten jakaminen, vertaistuki sekä yhteisyys. Kehittämistyössä
osallisuus ja osallistuminen toteutuvat vahvimmin silloin, kun ihminen pääsee

konkreettisesti työstämään eri vaiheita toisten kanssa tasavertaisena ja pääsee näkemään oman vaikutuksensa prosessin etenemiseen. (Koivisto ym. 2018, 21–22.)

Kirsikka Vaajakallio ja Tuuli Mattelmäki (2013, 59, 69–70, 72) pitävät palvelumuotoilun keinovalikoimaa arvokkaana uuden kehittämisen prosesseissa, sillä palvelumuotoilun metodit mahdollistavat ihmisten osallistumisen ja vaihtoehtojen visualisoinnin. Yhteiskehittäminen lisää myös ymmärrystä muotoiluajattelun mahdollisuuksista ja kokemusta muotoilun työkaluista. Etenkin julkisella sektorilla yhteiskehittämisen suurimpia esteitä ovat olleet muutoksen ja riskien ottamisen pelko. Juuri ne asiat, jotka muotoilussa ja radikaalissa uudistamisessa pitää ottaa. Lähestymistapaa, jossa suunnitellaan ihmisten kanssa eikä ihmisille on perinteisesti pidetty jopa outona julkisella sektorilla, mutta tämä ajattelutapa on pikkuhiljaa muuttumassa.

Ilkka Kettunen (2013, 44–45) tuo väitöskirjassaan esiin muotoilun työkalujen päivittämisen tarpeen syvemmän yhteistyön ja mielekkään muotoilun näkökulmasta. Ihmisillä tai johtajilla, jotka selvästi osallistuvat oman ympäristönsä, tuotteen tai toimintatapojen muotoiluun, täytyy myös olla siihen valmiuksia, sillä onnistunut muotoilu on yhteistyön tulos. Siksi muotoilijoiden pitäisi kehittää sellaisia uusia tekniikoita, työkaluja ja prosesseja, jotka mahdollistavat muotoilun yhteisen oppimisen ja kyvyn arvioida muotoiltavan palvelun hyödyllisyyttä ja merkityksellisyyttä.

Yhteiskehittäminen on tärkeä osa-alue muutoksen ja uusien innovaatioiden aikaan saamisessa. Palveluiden käyttäjät ovat samalla viivalla ja tasa-arvoisia palveluntarjoajan kanssa. Yhteiskehittäminen paitsi tuottaa odotettua radikaalimpiakin palvelumalleja myös sitouttaa, lisää vuorovaikutusta ja auttaa tunnistamaan käyttäjien omat mahdollisuudet oman hyvinvoinnin tukemisessa. Julkisten palveluiden kehittämisessä asukkaiden osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen ovat keinoja kohentaa luottamusta hallinnolliseen toimintaan sekä tehdä päätöksenteosta ja palveluista asukkaiden tarpeisiin vastaavia. Työntekijöiden kannalta katsoen yhteiskehittämisen ansioita ovat palvelujen suunnitteluvastuun jakaminen ja työhyvinvoinnin kohentaminen. (Jäppinen & Sorsimo 2014, 87, 93.)

Uusien ideoiden käyttöönotto vaatii luonnollisesti johdon ja päättäjien mukanaolon. Kun yhteiskehittämisessä, sekä ideointi- että testaamisvaiheessa, on mukana avainhenkilöitä ylemmiltä tasoilta, on uuden ratkaisun käyttöönotto ja leviäminen todennäköisempää. (Jäppinen & Sorsimo 2014, 88, 90.) Yhteiskehittämien lyhentää myös sosiaalista etäisyyttä. Luomalla yhteistä keskustelua muotoilija voi tasapainottaa ja yhdistellä eri toimijoiden näkökantoja. Se parantaa mahdollisuuksia löytää käyttäjien todellisuuteen sopivia muotoiluratkaisuja. (Greger & Hatami 2013, 129, 145.)

Vaajakallio ja Mattelmäki (2016, 81) luettelevat ideoinnin ja uusien muotoiluratkaisujen löytämisen lisäksi useampia muitakin tavoitteita yhteissuunnittelulle. Niitä voivat ovat: suunnitteluryhmän yhteistyön parantaminen ja yhteisen kielen löytäminen, luovan ajattelun ja käyttäjälähtöisen asenteen kehittäminen, uusien näkökulmien ja yhteistyöverkoston muodostaminen sekä lisätiedon ja -ymmärryksen hakeminen. Tärkeintä onkin tunnistaa se ongelma, mihin yhteiskehittämisellä pyritään vastaamaan sekä ne ihmiset, joiden kannattaa osallistua yhteistyöhön.

4 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

4.1 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Kaikki yritykset tarjoavat kokemuksia – joko suunniteltuja tai sattunaisia (Gerdt & Korkiakoski 2016, 45).

On helppoa todeta, että ”meille asiakas on tärkeä”. Käytännössä asia on usein toisin eikä esimerkiksi organisaation sisäistä kykyä asiakaskeskeiseen toimintaan ole arvioitu lainkaan. Siihen kuuluvat osa-alueet ovat: asiakaskokemuksen strateginen lähtökohta, johdon kyvykkyys ja johtamismalli, asiakasymmärrys, asiakaskokemuksen suunnittelu, mittarit ja mittaaminen sekä kulttuuri ja henkilöstö. Sisäisen kyvykkyuden lisäksi asiakaskokemuksen kehittämistyön alussa pitäisi analysoida asiakkaat ja kilpailuympäristö. Olisi myös tunnistettava keskeiset toiminnot, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen, ettei sen kehittäminen jäisi vain suunnitelmaksi tai yhden asiantuntijan tehtäväksi. Organisaation muuttaminen asiakaskeskeiseksi on strateginen tahtotila ja usean vuoden prosessi, jossa asiakaskokemusstrategia ja liiketoimintastrategia sekä

brändin elementit ovat linjassa keskenään. (Gerdt & Korhonen 2016, 33–34, 41.)

Sisäistä kyvykkyyttä analysoitaessa vaikeinta on organisaatiokulttuurin ja henkilöstön asiakaskeskeisyyden arvioiminen. Tähän liittyvät esimerkiksi johdon kyky, rekrytointiperusteet ja henkilökunnan kouluttaminen. Usein keskitytään vain asiakasrajapinnassa toimivien kouluttamiseen, mikä tuottaa toisistaan poikkeavia käsityksiä asiakkaan merkityksestä organisaatiolle aiheuttaen sisäistä hämmennystä. (Gerdt & Korhonen 2016, 36–37.)

Bain & Company toteutti vuonna 2005 laajan asiakaskokemustutkimuksen, johon osallistui 362 yritystä asiakkaineen (Allen ym. 2005). Tutkimus osoittaa, että erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoaminen ei ole helppoa. Peräti 95 % yrityksistä väittää olevansa asiakaslähtöisiä ja 80 % yrityksistä uskoo tarjoavansa erinomaisen palvelukokemuksen asiakkailleen. Tosiasiassa vain 8 % asiakkaista kokee niin. Valtava toimituskuilu (delivery gap) syntyy siitä, että yritykset suunnittelevat ja kehittävät toimintaansa yrityksen tarpeet edellä ymmärtämättä, mitä asiakas oikeasti haluaa tai miten toimenpiteet lopulta vaikuttavat asiakaskokemukseen.

Asiakkaan ja yrityksen välille syntyneen kuilun voi kuroa umpeen toimenpiteillä, jotka parantavat asiakaskokemusta ja sen seurauksena yrityksen tuloista. Menestyvillä yrityksillä on poikkeuksellisen laaja ymmärrys siitä, mitä asiakas arvostaa. Menestyjät pitävät jokaista asiakastapahtumaa tärkeänä tiedon lähteenä ja kiinnittävät huomionsa koko asiakaskokemukseen eikä vain asiakaspalveluun. Ne huolehtivat monialaisten tiimiensä avulla, että asiakas saa sitä mitä on luvattu, koordinoitusti ja sujuvasti. Johdon on oleellista tunnistaa yritykselle tärkeät asiakkaat sekä linjata päämäärät, toimenpiteet ja organisaatorakenne niin, että yritys oikeasti voi toimia asiakaslähtöisesti.

Erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoavan yrityksen toimenpiteitä määrittää kolme tekijää (three D's); he suunnittelevat (Design) tuotteensa mietityille kohderyhmille juuri sopiviksi; toimittavat (Deliver) tuotteensa mahdollisimman tehokkaasti; kehittävät (Develop) kapasiteettinsa tasolle, jolla voivat lunastaa lupauksensa toistuvasti. Kaikki prosessin kolme kohtaa pohjaavat toisiinsa, ja

ne yhdessä tekevät yrityksestä asiakaslähtöisen. Menestyvät yritykset kuuntelevat asiakasta ja osaavat valitusten lisäksi reagoida hiljaisiin viesteihin. Jos mitään ei kuulu, jokin on vialla, sillä asiakkaat äänestävät jaloillaan. Uuden asiakkaan hankkiminen maksaa viitisen kertaa enemmän kuin nykyisen säilyttäminen. Sekin tiedetään, että tyytyväinen asiakas kertoo kokemuksestaan noin viidelle ihmiselle, kun taas tyytymätön kertoo kymmenelle. (Allen ym. 2005; Kettunen 2001, 54.)

Asiakaskokemus on se lopputulos, joka syntyy vuorovaikutuksessa ja arvoketjussa, jonka läpi asiakas organisaation kanssa asioidessaan kulkee. Yksilöllinen kokemus muodostuu aistikokemuksista, ajatuksista ja tunteista (Rantanen 2016, 81). Koska asiakaskokemus on tunnetta, sitä ei voi sellaisenaan mitata myynnin tai tuotteen mittareilla. Asiakaskokemuksen kehittämiseksi pitääkin löytää kirkaat liiketaloudelliset tavoitteet ja asiakaskokemuksen mittaaminen on kytkettävä liiketoimintamittareihin. Kytkennän muodostamiseen tarvitaan kuitenkin niin sanottuja pehmeitä laatumittareita (esim. Net Promoter Score -mittari). Suositteleva mittava NPS-mittarin tulokset on tärkeää liittää liiketoiminnan lukuihin, sillä NPS-tuloksilla ei ole mitään virkaa, jos ne kuuluvat ”nice to know -kategoriaan”. Jos vaikkapa verkkopalveluita parantamalla halutaan alentaa asiakaspalvelun henkilökustannuksia, asiakkaiden kokemukset on analysoitava ja tehtävä sen perusteella tarvittavat toimenpiteet. Joissakin tilanteissa tuottojen kasvattaminen on yhtä tärkeää kuin säästöjen tekeminen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 42–43, 46.)

Artikkelissa ”Understanding customer relationships. How important is the personal touch?” tarkastellaan mielenkiintoisesti suoran henkilökontaktin ja vuorovaikutuksen ratkaisevan tärkeää roolia asiakaskokemuksessa. Asiakas haluaa tulla kohdatuksi ihmisenä ja kokea arvostusta. Etenkin silloin, kun hänellä on huomautettavaa yrityksen toiminnasta tai sen viallisesta tuotteesta. Nämä tilanteet ovatkin asiakassuhteen tulevaisuuden ratkaisevia ”totuudenhetkiä”. Jos organisaatio hoitaa reklamaation mallikkaasti ja asiakas saa aitoa ja rehellistä kohtelua, parantaa se asiakkaan lojaliteettia yritystä kohtaan. Turhauttavaa asiakkaalle sen sijaan on toiminta, joka ei ole läpinäkyvää eikä asiakas tiedä miten hänen asiansa etenee. (Bollen & Emes 2008.)

4.2 Työntekijäkokemuksen yhteys tulokseen

Yleisessä keskustelussa asiakaskokemuksen rinnalla on viime aikoina alettu puhua työntekijäkokemuksesta. On ymmärretty, että erinomaisen asiakaskokemuksen mahdollistaa työssään viihtyvä työntekijä. Toisaalta, kilpailu hyvistä työntekijöistä saa organisaatiot kiinnittämään huomiota työntekijäkokemukseen. Etenkin asiantuntijatyössä ihminen työskentelee koko persoonallaan, jolloin työntekijäkokemus väistämättä heijastuu tuottavuuteen. Arjen ymmärtämisellä luodaan edellytyksiä paremmalle työntekijäkokemukselle. Se lisää osallistumista, työtyytyväisyyttä ja synnyttää lojaliteettia.

Henkilöstön hyvinvoinnin ja asiakastyytyväisyyden välinen yhteys on osoitettu useissa tutkimuksissa. Panostamalla henkilökunnan työoloihin ja työhyvinvointiin parannetaan itse asiassa palveluiden asiakaskokemusta ja taloudellista tulosta. Työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri vaikuttavat asiakaskokemukseen. On tutkittu, että muun muassa sovittujen käytäntöjen ja tavoitteiden mukaisesti toimiminen, hyvät työjärjestelyt, kohtuulliset työpaineet, organisaation kokonaisuuden ymmärtäminen, vastuunottoa edistävä palkitseminen, työssä tarvittavan tiedonsaannin helppous ja toisten kokemuksista oppiminen yhdistävät hyvin asiakkaitaan palvelevia työyksiköitä. (Seppänen & Kuusela 2017, 236–237.)

Esimerkiksi sairaalan henkilökunnassa hyväksi koettu, miellyttävä ilmapiiri näkyy potilaiden voinnissa, jolloin potilaiden mieliala ja kokemus elämänlaadusta ovat paremmalla tolalla. Jopa ensiapukäyntejä tehdään toverillisen työskentely-ympäristön sairaalaan vähemmän. Niissä työyhteisöissä, joissa tavoitteet ohjaavat työtä, opitaan yhdessä, toimitaan yhteistyössä ilman oman edun tavoittelua, ratkotaan erimielisyydet rakentavasti sekä reagoidaan asiakastarpeisiin, ovat tyytyväisemmät asiakkaat. Motivoitunut, osaava ja sitoutunut työntekijä toteuttaa parasta palvelua. Sen mahdollistaa työntekoa palveleva johtaminen, selkeät työjärjestelyt, yhteisesti sovitut pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja jatkuva toiminnan arvioiminen. (Seppänen & Kuusela 2017, 237.)

Gerdt ja Korhonen (2016, 111–114) kirjoittavat henkilöstön valtaistamisesta ylivoimaisen asiakaskokemuksen tuottamisessa. Tällä he tarkoittavat sitä, että

työntekijöitä kannustetaan, valtaistetaan, itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon. Asiakas odottaa koko ajan nopeampaa palvelua ja vastauksia kaikissa niissä kanavissa, joissa organisaatio on läsnä. Työntekijän valtaistaminen nopeuttaa palvelua ja tekee siitä asiakasystävällisempää. Samalla paranee työntekijäkokemus, kun ihminen voi vaikuttaa omaan työhönsä. Valtaistamisen lisäksi asiakasrajapinnassa työskenteleviä pitäisi kannustaa kokeilemaan uusia tapoja palvella asiakkaita ja antaa vapautta innovointiin. Organisaation turhaa hierarkiaa on järkevää karsia ja kohdistaa investoinnit asiakasrajapintaan, sillä asiakaspalvelussa työskentelevä henkilöstö viestii organisaation arvoista ja toimintatavoista suoraan asiakkaille.

Kiinnittämällä huomiota työyhteisön tarinoihin voidaan lisätä ymmärrystä ja vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Organisaatiokulttuuri muodostuu kolmesta tasosta. Artefaktien ja luomusten taso näkyy täysin julkisena muun muassa virallisessa viestinnässä, brändissä ja juhlapuheissa. Toinen taso koostuu arvoista ja arvostuksista; niiden perustalla olevista strategioista ja tavoitteista. Näkyvien arvojen ohella toimintaa ohjaavat myös tiedostamattomat piiloarvot, jotka voivat olla ristiriidassa virallisten arvojen kanssa. Kolmannella, perusolettamusten tasolla on organisaatiokulttuurin näkymätön ja syvin olemus. Perusolettamukset tulevat esiin työyhteisöjen tarinoissa, uskomuksissa, ratkaisutavoissa ja rituaaleissa. Uudet työntekijät sosiaalistetaan perusolettamusten vaaraan rakentuneisiin toimintamalleihin. Jos työntekijä kyseenalaistaa toimintamallin, löytyy helposti tarinoita todisteeksi, miten muuta on jo kokeiltu eikä asioita voi tehdä toisin. (Mäkisalo-Ropponen 2007, 156–157.)

Merja Mäkisalo-Ropponen (2007, 169, 178–179) on pohtinut tarinoiden ja tarinallisuuden merkitystä työelämässä. Kuinka kielteisen tarinankerronnan voi muuttaa myönteiseksi? Miten tarinallisuutta voidaan hyödyntää eri ilmiöiden ymmärtämisessä tai yhteisöllisyyden luomisessa? Esimerkiksi todellisen muutoksen ja kehittymisen kannalta vanhoihin tarinoihin nojautuminen on kielteinen asia, sillä uudet vaihtoehdot sijaitsevat aina tutun tarinan ulkopuolella. Lisäksi, edellä mainitsemani valtaistamisen esteenä voi olla työntekijä itse, jos hän kertoo itselleen ja muille sellaista tarinaa, ettei hänestä ole siihen tai ettei hän voi oppia eri asioita ja vähättelee taitojaan. Tämän kaltainen kertomus

kielii kielteisestä ajattelusta, joka muistin rajallisuuden ohella itse asiassa esittää aivojen käyttöä. Myönteinen perusasenne sen sijaan on yhteydessä henkilökohtaisen työhyvinvoinnin kokemiseen.

Organisaatioissa ei Janhosen ja Johansonin (2010, 61, 66–67) mukaan riittävästi ymmärretä työntekijöiden välisten sosiaalisten suhteiden isoa merkitystä toiminnan ylläpitäjänä ja palveluiden laadussa. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ei työnantaja pysty vaikuttamaan, mutta sosiaalista suhderakennetta voidaan muokata tilajärjestelyillä ja työnjaolla. Organisaatorakenteiden madaltuminen ja muodollisen johtajuuden poissaolo antaa työryhmille vapauden päättää työnjaostaan itse. Tällöin korostuu sosiaalisissa suhdeverkostoissa toimiminen ja epävirallisen vallan merkitys. Sosiaalisista suhteista muodostuu organisaation toiminnan ydin, ja siksi niitä tulisi ymmärtää niin työntekijöiden hyvinvoinnin kuin tuottavuuden näkökulmasta.

4.3 Työnilo ja työhyvinvointi

Työnilon elementit koostuvat työntekijän psykologisesta pääomasta, ruumiillisesta terveydestä ja asenteesta sekä organisaation työhyvinvointia edistävistä piirteistä. Työhyvinvoinnin johtamisen dosentti Marja-Liisa Manka (2012, 76) erittelee neljä työniloon vaikuttavaa tekijää, jotka ovat vuorovaikutuksessa työntekijän asenteiden ja yksilöllisen pääoman kanssa:

1. **Organisaatio:** tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö
2. **Johtaminen:** osallistavuus ja kannustavuus
3. **Työyhteisö:** avoin vuorovaikutus (työyhteisö) ja ryhmän toimivuus (pelisäännöt)
4. **Työ:** vaikuttamismahdollisuudet ja kannustearvo

Työnilo on siis moniulotteinen kokonaisuus ja muodostuu monesta eri tekijästä. Siihen vaikuttavat myös työntekijän kotiolot ja organisaation asiakkaat. Työnilo on tunnetta, kuten edellä käsitelty asiakaskokemuskin, joka vaihtelee yksilöllisesti. Yksilön kokema työnilo vaikuttaa koko työyhteisöön. Mitä useampi kokee hyvinvointia työssään, sitä vahvemmin se vaikuttaa työyhteisöön positiivisesti. (Manka 2012, 77.)

Yhteisöllisyys työelämässä tukee hyvinvointia, terveyttä, oppimista ja tuloksellisuutta. Se luo turvaa ja keskinäistä yhteenkuuluvuutta kompleksisessa ympäristössä. Yhteisöllisyys ei piilota yksilöllisyyttä. Päinvastoin, hyvän yhteisön perustana on erilaisuuden hyväksyminen ja yksilöllisyyteen kannustaminen, sillä yksilöt antavat tarvittavaa energiaa yhteisölle. Yhteisöllisyys luo sosiaalista päämaa, joka edistää terveyttä, luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Työelämä tarvitseekin innostuneita ja sitoutuneita työntekijöitä. Työniloa ja suoranaista flow'n tunnetta pääsee syntymään, kun työssä on selkeät tavoitteet sekä mahdollisuus keskittyä, saada palautetta, hallita omaa tekemistään ja suorittaa työnsä loppuun. (Manka & Manka 2016, 132–133; Manka 2012, 115, 141; Mäkisalo-Ropponen 2007, 177.)

Yksi työelämän suurimmista haasteista on selkeyden puute. Selkeyttäminen on hyvin tärkeä taito työyhteisössä ja se saa organisaatiossa tuloksia aikaan paljon tehokkaammin kuin työmäärän lisääminen. Kysymys on tietoisesti tehdystä yksinkertaistamisesta ja asian ymmärrettäväksi tekemisestä. Viestin saa perille selkeyttämällä ja sen eteen pitää nähdä vaivaa. On tiedettävä, kenen näkökulmasta selkeyttää. Helposti käy niin, että jos asia on omasta mielestä tuttu, ei huomaa selkeyttämisen tarvetta. On hankalaa hahmottaa, miltä tuntuu ihmisestä, jolle asia on vieras. Epäselvyys kuormittaa vastaanottajaa turhaan vähentämällä ajatteluun tarvittavia resursseja. Vaarana selkeyttämisessä on kuitenkin yliyksinkertaistamisen puolelle ajautuminen, jolloin voidaan menettää asian tai tavoitteen arvo. Tätä voidaan taklata lisäämällä ihmisymmärrystä ja perehtymällä asiaan kunnolla. (Åhman 2012, 263–266, 269.)

Tavoitetta määrittäessä on joskus hyödyllistä pysähtyä yhdessä miettimään sen selkeyttä. Usein aikaansaaminen vaatii, että näemme jotain, mitä emme ole aiemmin nähneet; myös tavoitetta ja tekemistä on syytä tarkastella uudella tavalla. Huomion suuntaaminen tavoitteen saavuttamisen mahdollisuuksiin ongelmien sijaan muuttaa aivojemme toimintaa monin tavoin. (Åhman 2012, 269.)

Manka (2012, 142–143, 227) kuvaa työhyvinvoinnin mallin jakamalla työn neljään osaan: Työnilo / työn imu, työssä viihtyminen, stressi ja työuupumus.

Osat jakautuvat mielihyvän ja virittyneisyyden kokemuksiin. Vähäinen mielihyvä ja suuri virittyneisyys kertovat stressistä. Mielipaha ja matala virittyneisyys ovat jo merkki työuupumuksesta ja masennuksesta. Työssä viihtyminen on vähäisen virittyneisyyden ja mielihyvän alueella. Ja silloin, kun sekä virittyminen että mielihyvä ovat korkeat, tuntee työntekijä iloa ja imua työssään. Silloin työntekijä on tarmokas, omistautunut ja työhön uppoutunut. Kukaan ei voi kuitenkaan olla koko ajan työnimussa ja innostunut ikävistäkin tehtävistä, mutta mitä enemmän imua sitä enemmän iloa, sitoutumista ja aktiivisuutta. Työhyvinvointia täytyy johtaa, kuten muitakin organisaation toimintoja. Manka puhuu työhyvinvointipääomasta, joka turvaa organisaatiota erityisesti muutosten keskellä. Se ei synny itsestään, vaan tarvitsee esimiehiltä valmiuksia ja osaamista.

Työssä koettu paine on joko työhyvinvointia positiivisesti haastavaa tai heikentävää. Psykologisesti tervettä, työhyvinvointia edistävää ja työsuoritusta parantavaa painetta luovat sopiva työkuorma ja aikaraami, vastuullisuus, työn monipuolisuus ja merkitykselliset tavoitteet. Työhyvinvointia ja suorituskyykyä heikentäviä paineita ovat roolien epäselvyys, huonot yhteistyösuhteet, työn epävarmuus, epäselvät tavoitteet, epärealistisuus ajankäytössä ja työn hallinnan puute. Estävä paine aiheuttaa matalaa sitoutumista työhön sekä stressiä ja loppuun palamista. Jos ihminen ei pysty vaikuttamaan työhönsä, sen sisältöön ja pelisääntöihin myönteisellä tavalla, se saattaa tapahtua negatiivisesti sisäänpäin joko sairastumalla, kyynistymällä tai avuttomuudella tai ulospäin aggressiivisuudella ja syntipukkien hakemisella. (Manka & Manka 2016, 107, 174–175.)

Työn muotoileminen (job design) on kiinnostanut tieteen tekijöitä jo 1830-luvulta lähtien. Vaikka historian saatossa ymmärrystä on syvennetty ja laajennettu, on edelleen näkökulmia, joita ei vielä ole tutkittu tästä aiheesta. Uudet tutkimussuuntaukset korostavat muun muassa työn tuunaamista (job crafting), uusien työjärjestelyjen, sukupolvierojen ja kulttuurierojen vaikutusta työn muotoiluun sekä sen vaikutusta organisaatorakenteeseen. Työn tuunaaminen tavoittelee työhyvinvointia niin, että nykyistä työtä, sen sisältöä ja tavoitteita, tuunataan mielenkiintoisemmaksi, innostavammaksi ja vähemmän kuormittavaksi. Myös työhön liittyvää vuorovaikutusta ja tekemisen tapaa voidaan tuu-

nata. Työntekijäkeskeisesti työtä muotoillaan niin, että se sopii paremmin tekijän yksilöllisiin tarpeisiin, arvoihin, kykyyn ja osaamiseen. (Oldham & Fried 2016; Manka & Manka 2016, 131.)

Aivotutkijat Minna Huotilainen ja Katri Saarikivi (2018) käsittelevät aivojen toiminnan vaikutusta työhön ja työyhteisöjen toimintaan mielenkiintoisessa teoksessa *Aivot työssä*. Kirjoittajien mukaan työelämää kannattaisi miettiä metsätäjä-keräilijän aivoilla, koska ne edelleen määrittelevät kykyämme toimia arjessa. Mielekkäämmän ja tehokkaamman työnteon kannalta olisi tarpeen ymmärtää, että: 1) häly häiritsee aivoja, 2) ahdistava työilmapiiri heikentää työsuoritusta, 3) taidoiltaan monipuolinen tiimi tuo tulosta, 4) empatia johtaa menestykseen, 5) ajattelu on paikkasidonnaista, 6) käveleminen vauhdittaa ajatuksia ja 7) aivojen joutokäynti lisää luovuutta. (Lehtonen 2018.)

Tutkijoiden mukaan on ongelmallista esimerkiksi se, jos kaikille työntekijöille tarjotaan samanlaiset tilat eikä oteta huomioon erilaisten työtehtävien ja ihmisten yksilöllisiä tarpeita. Esimerkiksi herkempiä avokonttorin häly häiritsee enemmän. Toisaalta ei ole järkevää sijoittaa jokaiseen huoneeseen kaikkia samoja laitteita ja kalusteita, ja eristää näin työntekijät omiin kammioihinsa. Sen sijaan työtiloja voisi muokata kokeillen ja työn vaatimusten mukaan sopiviksi. Työtiloihin ja -käytäntöihin pitäisikin suhtautua väliaikaisina ja jatkuvasti muutettavina. Ihanteellisessa tilanteessa erilaisia työtiloja on käytettävissä niin, että voidaan valita sopiva tila kulloisenkin tarpeen mukaan, esimerkiksi keskittymistä vaativiin tehtäviin, ryhmätyöhön ja oleskeluun luovan joutilaisuuden hengessä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 108–111, 113.)

Kun organisaatio tukee oppimista, luovaa ajattelua, vuorovaikutusta, reagointikykyä ja herkkyyttä ympäristön muutoksille, pärjää se paremmin kompleksisessa maailmassa. Tällöin työorganisaatio itsekin on kompleksinen. Siihen liittyy myös lisääntynyt puhe itseohjautuvuudesta. Kompleksisesta organisaatiosta puuttuu keskitetty johto, sen järjestäytyminen on spontaania ja siinä on lyhyet kommunikaatioetäisyydet eikä asioita kierrätetä esimiesten kautta. Perinteinen organisaatorakenne tittleineen, tarkkoine työnkuvineen ja yksikköjakoineen ei estä kestäväää, kompleksista organisoitumista, jos se sallii joustaa-

van, spontaanin järjestäytymisen ja suoran kommunikoinnin. Yhdysvaltain armeija on yksi esimerkki tällaisesta hybridimallista. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 212–217.)

Kommunikoinnin rajoittaminen ja tiedon kontrollointi on perinteinen vallankäytön muoto hierarkkisissa organisaatioissa. Monimutkaistuvassa maailmassa on kuitenkin kohtuutonta odottaa, että esimies aina tietäisi, mitä asiantuntijajyhdistelmää milloinkin tarvitaan ja kuka mitäkin tietää. Vapauttamalla vuorovaikutusta ja mahdollistamalla suora kommunikointi ihmisten välillä voidaan ratkaista ongelmia paremmin ja lisätä sitä kautta kilpailukykyä. Hierarkiasta ja selkeästä roolituksesta on tosin hyötyä, koska se helpottaa tunnistamaan, kenen pitäisi mistäkin asiasta olla tietoinen. Elon Muskin (2018) mukaan tiedon kierrättäminen esimiehen kautta ei ole yrityksen etu. Musk korostaa, että kommunikaation vapauttamien on välttämätöntä ketterästi ja älykkäästi toimivassa yrityksessä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 216–219.)

4.4 Sisäinen motivaatio

Organisaation uusiutumiskyky edellyttää sen henkilöstöltä sisäistä motivaatiota toimintaan ja uuden oppimiseen. Tällöin ei tarkoiteta palkitsemiseen tai rangaistuksiin perustuvaa tekemisen tapaa, vaan motivaatiota, joka kumpuaa tekemisestä itsestään. Työssä koettu sisäinen motivaatio lisää tehokkuutta ja on tärkeä perusta innovaatioille. Innostuneisuus ja luovuus liittyvät sisäiseen motivaatioon ja omaehtoisuuden kokemuksiin olennaisesti. Niitä ei voi johtaa käskemällä. Filosofian Akatemian toimitusjohtaja VTM Karoliina Jarenko uskoo, että tulevaisuudessa sellaiset organisaatiot menestyvät, jotka osaavat vahvistaa motivaatiota ja ohjata ihmiset kehittämään työtään. (Jarenko 2018; Jarenko 2017, 271.)

Mikäli työntekijä käy töissä vain suorittamassa annettuja tehtäviä eikä usko siihen, että voi vaikuttaa juuri mihinkään omalla toiminnallaan, ei luovuudelle ole tilaa. Leikkimielisyys ja kyky seikkailuun ovat luovuuden ja uusien mahdollisuuksien näkemisen edellytyksiä. Toki työelämässäkään saa nauttia, iloita ja innostua sekä kiittää ja kehua. Työhönsä voi suhtautua suurena seikkailuna. Samalla tulee lisänneeksi hyvän määrää ja kertoneeksi työyhteisön myönteistä tarinaa. (Mäkisalo-Ropponen 2007, 180–181.)

Jarenkon (2017, 272–274) mukaan sisäistä motivaatiota voidaan tukea työelämässä monella tavalla. Jarenko puhuu oppimisunelmista, jotka ovat niitä asioita, joita ihmiset haluaisivat työn kehittämisen kannalta oppia. Oppimisunelmassa yhdistyy sisäisen motivaation tukeminen, organisaation uusiutumiskyvyn vahvistaminen sekä myötätunnon ja psykologisen turvan rakentaminen. Oppimisunelmien toteuttaminen vahvistaa luottamusta sekä työnantajaan että omiin kykyihin ja työpaikan hyväntahtoisiin suhteisiin.

Kun työntekijä pääsee tekemään kiinnostavia asioita haluamallaan tavalla, kehittymään haastavissakin paikoissa, nauttimaan onnistumisista ja tätä kautta tuntemaan itsensä työnteon takia tärkeäksi työpaikallaan, pääsee sisäinen motivaatio valloilleen. Mielekkäät tavoitteet ja niiden seuraaminen sekä asioiden aikaansaaminen lisäävät palkitsevuutta ja työn merkityksellisyyttä. Ihmiset, jotka haluavat oppia, ovat uteliaampia ja joustavampia ajattelussaan. Silloin kun ihminen on menettänyt halun uuden oppimiseen, kärsivät sekä tuottavuus että hyvinvointi. Organisaation uusiutumiskyky on optimaalinen, kun työntekijöiden oppimisunelmat yhdistetään uuteen strategiaan ja tuetaan ihmisten innostusta. (Jarenko 2017, 272–274, 276–279; Åhman 2012, 260.)

Sisäisen motivaation johtamisessa perustavaa laatua oleva elementti on työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja niihin pohjautuva työnjako. Vahvuuskeskeinen työnjako ei noteeraa titteleitä tai työnimikkeitä. Se haastaa myös työntekijät katsomaan työnkuvia tehtävien kautta sekä hyväksymään omat ja toisten vahvuudet ja heikkoudet rehellisesti. Lisäksi sisäisen motivaation vaalimiselle on tärkeää oikeudenmukaisuuden, reilouden ja yhdenvertaisen kohtelun kokeminen. Esimiehen tehtävä on puuttua huonoon käytökseen kaikissa tapauksissa ja pyrkiä rakentavien ratkaisujen löytämiseen. (Jarenko 2018.)

4.5 Myötätunto ja psykologinen turva

Tuoreessa CoPassion-tutkimushankkeessa on selvitetty myötätunnon merkitystä työelämässä. Myötätuntoon liitetään helposti kovin lempeä ja pehmoinen myötälämisen mielikuva, mutta tosiasiasa myötätunto on hyvin dynaaminen voima, jossa on vahva energia. Myötätunto koostuu tietoisuudesta, tunteesta ja toiminnasta. On siis kyky havaita ja ymmärtää toisen tilanne, josta seuraa

tunneyhteys ja halu toimia konkreettisesti toisen hyväksi. Empatia on käsitteenä hyvin lähellä myötätuntoa. Empatia on samaistumista ja toisen tunteisiin eläytymistä, mutta se ei ole vielä tekoja. Tyypillisesti aito empatia kuitenkin herättää ihmisessä myötätuntoisen motivaation, eli halun auttaa toista konkreettisesti. (Pessi & Martela 2017, 13–14.)

Empaattinen teko palkitsee auttajaa mielihyvällä. Se tiedetään, että onnellisuuden ja avokätisyyden välillä on yhteys. On myös tutkittu, että toisten auttaminen voi suojata korkean stressitason aiheuttamilta haitoilta; kovan stressikokemuksen ja ennenaikaisen kuoleman välillä on yhteys, paitsi niillä, jotka auttavat paljon toisia. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 241–243.)

Toisen ihmisen ilonaiheissa ja myönteisissä tunteissa mukana kulkemisesta voidaan käyttää termiä myötäinto. Sekä myötätunto että myötäinto ovat asioita, joihin ihminen kykenee pyyteettömästi ja luonnostaan. Sen on myös evoluutio osoittanut. Sosiaalisen kontekstin turvattomuus tai turvallisuus tosin vaikuttavat vahvasti siihen kehittykö ja näyttäytykö hyväntahtoisuus vahvemmin kuin ihmisen itsekäs ja kilpaileva puoli. (Pessi & Martela 2017, 17, 19, 21, 27.)

Pessin ja Martelan (2017, 24–26, 28) mukaan tämän päivän työelämässä tarvitaan myötätuntoa ja -intoa, koska monet muutokset koettelevat työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista. Psykkisesti kuormittavia tekijöitä on paljon, muun muassa liiallinen työmäärä ja epävarmuus töissä. Vuonna 2015 vain vajaa viidesosa suomalaisista työntekijöistä koki silloin tällöin yhteisöllisyyden tunteita. Myötätunto on nimenomaan inhimillisyyttä ja yhteyttä toisiin ihmisiin. Näin ollen se loisi pohjaa yhteisöllisyyden rakentumiselle. Myötätuntoisessa ilmapiirissä uskalletaan epäonnistua. Se mahdollistaa kokeilukulttuurin, uuden arvon luonnin ja siten pysymisen kehityksen kärkijoukoissa. Myötätunto on tärkeä elementti myös palvelun laadussa ja asiakaskohtaamisissa, koska työntekijän myönteiset tunteet sekä aito kiinnostus ja ystävällisyys asiakasta kohtaan vaikuttavat palvelukokemukseen myönteisesti. Sekin tiedetään, että asiakas suhtautuu kevyemmin myötätuntoisen ammattilaisen tekemään virheeseen.

Sosiaali- ja terveysalalla myötätuntoinen kohtelu on erityisen tärkeää, mutta alan ammattilaiset ovat yhä useammin stressaantuneita ja uupuneita. Kun työpaikalla kiinnitetään huomiota myötätuntoon ja sen kehittämiseen, voidaan henkisiä voimavaroja palauttaa ja työssä uupumista tapahtuu vähemmän. Merkityksellisyuden kokemukset vahvistuvat. Yhdistämällä sosiaali- ja terveysalan ainutlaatuiset kapasiteetit myötätuntoiseen hoivaan saadaan aikaan muista erottuvaa erityisosaamista. Osaava ja myötätuntoinen sairaala on paljon houkuttelevampi sairaala kuin vain osaava. (Worline & Pessi 2017, 244–245.)

Pessin (2017, 54–55) mukaan erityisesti arjen kiireisyys estää myötätuntoa työpaikoilla, mutta myös henkinen etäisyys ja kyvyttömyys asettua toisen asemaan, etenkin ristiriitatilanteissa. Työpaikan tunnekulttuuri vaikuttaa paljon. Jos kohtaamisen paikkoja ei ole järjestetty, korostetaan yksilöllisyyttä, sisua ja sinnikkyyttä, keskustelukulttuuri on negatiivinen, työn tekeminen prosessorientoitunutta ja vahvistetaan syyttelyn ja pelon kulttuuria, estetään ja hidastetaan myötätuntoa. Sitä estää myös hierarkkinen ja moniportainen organisaatorakenne. Rantasen (2016, 39) mukaan myötätuntoista organisaatiokulttuuria estää, jos omat motiivit ovat epäselvät, roolit ovat sekaisin, itsetunteuksissa on puutteita tai johdolla ei ole käsitystä työn luonteesta ja sen tarvitsemista edellytyksistä.

Myötätuntoisessa organisaatiokulttuurissa sallitaan virheet, kannustetaan kehittämään yhdessä, resurssit ovat sopivassa suhteessa toiveisiin ja realistisiin tavoitteisiin, vuorovaikutus on laadukasta ja työhyvinvointiin panostetaan. Työskentelytiloja muokataan aistiystävällisiksi pienillä yksityiskohdilla ja otetaan huomioon erilaiset vireystilat. Tällaisessa kulttuurissa kiinnitetään huomiota myös kommunikointitapaan, joka on samanlaista henkilökunnalle ja asiakkaille. Usein myötätunnon puute näkyy syyttämiskäyttäytymisenä; aina pitää löytyä joku syyllinen tai jopa estetään toisten onnistuminen ja pihdataan tietoa kilpailuhenkisesti. Suomen kilpailukykyä hidastavaksi ykköstekijäksi onkin nimetty myötätunnon puute. (Rantanen 2016, 37–39; Pessi & Martela 2017, 26; Martela 2017.)

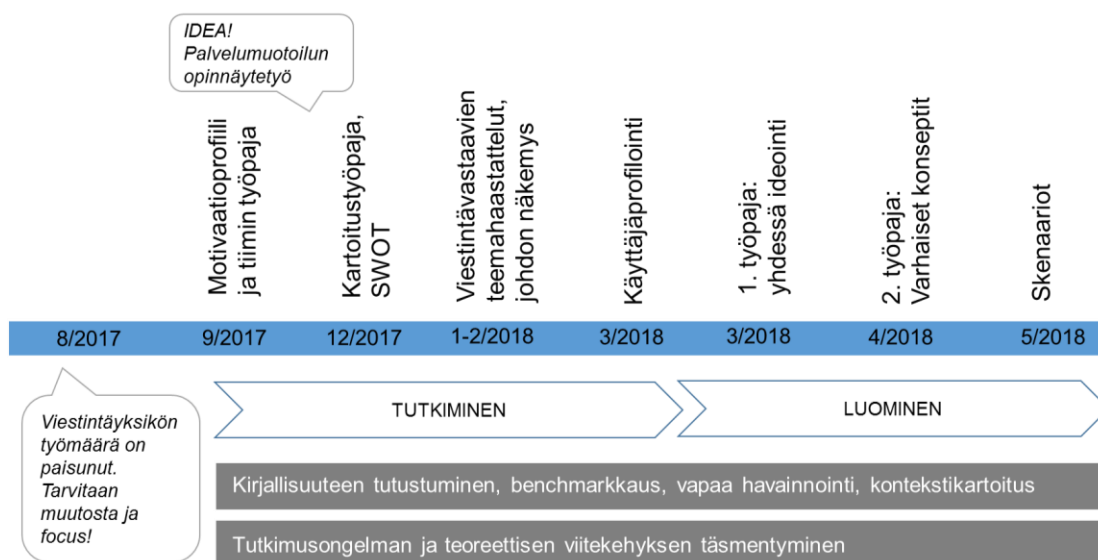
Myönteiseen työntekijäkokemukseen ja hyväntahtoisuuden kulttuuriin liittyy psykologisen turvan kokemus, eli luottamus siihen, että toiset suhtautuvat

myötätuntoisesti siinäkin tilanteessa, jos on eri mieltä asioista. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ei ole pelkoa siitä, että joutuu sosiaalisesti nolatuksi, naurunalaiseksi tai hylätyksi. Uskalletaan tuoda esille niin keskeneräisiä ajatuksia kuin henkilökohtaisia asioita. On tutkittu, että tärkein tiimien menestystä ennustava tekijä on psykologinen turvallisuus. Sitä luo keskinäinen myötätunto. CoPassion-tutkimushanke on osoittanut, että muun muassa tiimin oppimisen, työtyytyväisyyden, toimivan ryhmätyöskentelyn, laadukkaan lopputuloksen ja innovatiivisuuden taustalla on kokemus vahvasta psykologisen turvasta. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 227–228; Pessi & Martela 2017, 26; Martela 2017; Jarenko 263–264.)

Perinteisesti johtajat ovat kertoneet työntekijöille, mitä pitää seuraavaksi tehdä ja työntekijän tehtävänä on ollut totella näitä käskyjä. Nyt muutostahti on niin huima, ettei kukaan muu kuin työntekijä itse osaa yhtä hyvin määritellä, miten ”tuotantokoneistoa” pitäisi kehittää. Tulevaisuuden työkuultuurissa johtaja ei enää sanele, vaan hän keskittyy työn tekemisen mahdollistamiseen ja työntekijöiden auttamiseen kehittämistyön määrittelyssä. Yhteisiä tavoitteita asetetaan merkityksellisiin asioihin. Mikrojohtaminen vaihtuu luottamukseen ja innovaatioita tukevaan ilmapiiriin. Myötätunnon edistämiseksi johtajille ja esimiehille on varattu erityinen rooli. Eettinen ja oikeudenmukainen johtaminen sisältää myötätuntoisia tekoja: samassa veneessä olemisen kokemusten tarjoamista, kannustusta, inhimillistä mallia ja turhien paineiden poistamista. (Jarenko 2017, 278; Pessi 2017, 55; Rantanen 2016, 64.)

5 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI

Palvelumuotoiluprosessin (kuva 10 sivulla 47) ensimmäisessä vaiheessa tutkin käyttäjien osaamista, arvostuksia, kipukohtia, tarpeita ja kokemuksia sekä kartoitan hajautetun viestinnän toimintamalliin vaikuttavia tekijöitä. Tunnistetut asiat muodostavat pohjan seuraavaan vaiheeseen, jossa yhteiskehittämällä tuotamme ideoita työntekijäkokemuksen ja toimintamallin parantamiseen. Tarkoitus on lisätä asiakasymmärrystä ja sitä kautta tunnistaa ongelmakohtia ja potentiaalisia ratkaisumahdollisuuksia.



Kuva 10. Palvelumuotoiluprosessin eteneminen (Hyvärinen 2018)

Birgit Magerin (2009) määrittelemässä palvelumuotoiluprosessissa on neljä vaihetta. Ensimmäisessä palveluratkaisujen tutkiminen -vaiheessa tehdään asiakastutkimusta ja kontekstikartoitusta; kasvatetaan käyttäjäymmärrystä tunnistamalla tarpeita, haasteita ja kokemuksia palvelusta sekä palvelukokonaisuuksien vaikuttavia tekijöitä. Toisessa, uusien ratkaisujen luominen -vaiheessa kehitetään uusia ideoita ja suunnitellaan uusia palveluratkaisuja yhdessä käyttäjien kanssa. (Miettinen 2016, 33.)

Kolmannessa ja neljännessä vaiheessa arvioidaan uusista ratkaisuista tehtyjen konseptien käyttökelpoisuutta ja sopivuutta. Konsepteja testataan ja kehittämisen tueksi haetaan jälleen tietoa asiakkailta. Toteutus-vaiheessa palvelu otetaan käyttöön. (Miettinen 2016, 33.) Opinnäytetyössä en etene arviointiin ja toteutukseen, vaan keskityn alun asiakasymmärrysvaiheeseen.

5.1 Kartoitustyöpaja viestintäyksikölle

Viestintäyksikölle pitämässäni kartoitustyöpajassa 12.12.2017 tavoitteenani oli kartoittaa, mitä viestintäyksikön tilanteesta sisäisesti ajatellaan sekä jäsentää viestinnän asiantuntijoiden näkemystä kehityksen tarpeesta ja kohteesta. Osallistuin itsekkin tähän työpajaan viestintäasiantuntijan roolissa, jolloin saimme kerättyä kaikkien kolmen viestintäyksikössä työskentelevän asiantuntijan ajatuksia yhteen. Kirjattuja ajatuksia syntyi yhteensä yli sata kappaletta.

Session aluksi kirjoitin isolle paperille aiheeksi *Viestinnän organisoituminen > tehokkaampi tiimi*, jonka nelikenttään jokainen kirjasi sopivia asioita post it -lapuille. Tarkoituksena oli kiinnittää ajatukset aiheeseen ja lämmitellä seuraaviin kartoituksen vaiheisiin. Nelikentän kysymykset olivat:

- Mitä tiimissä halutaan/tarvitaan?
- Mahdollistavat teknologiat?
- Kysymys ratkaistavaan ongelmaan liittyen?
- Alustavat ideat?

Kartoitustyöpaja lähti käyntiin todella helposti, koska olimme aloittaneet kehittämisagendalla jo syyskuussa 2017 tekemällä itsellemme henkilökohtaiset motivaatioprofiilit. Palaan tärkeisiin motiiveihin seuraavassa alaluvussa.

Selkeästi eniten viestintätiimissä on tarvetta saada aikaa ajattelulle, kehittämislle ja syventymiselle sekä suuntaviivoja ajankäyttöön. Mihin asiantuntijatasoisen osaajan aikaa on järkevää käyttää? Toinen merkittävä tarve liittyy työnkuvien, roolien ja viestinnän perustehtävän selkiyttämiseen. Ongelmien ratkaisuna nähdään toisaalta viestintäassistentin saaminen avuksi, joka hoitaisi tiimin rutiinitehtäviä ja toisaalta sopivien viestintävastaavien löytäminen organisaatiosta, jotta hajautettu malli toimisi tarpeenmukaisella tavalla ja tehokkaasti.

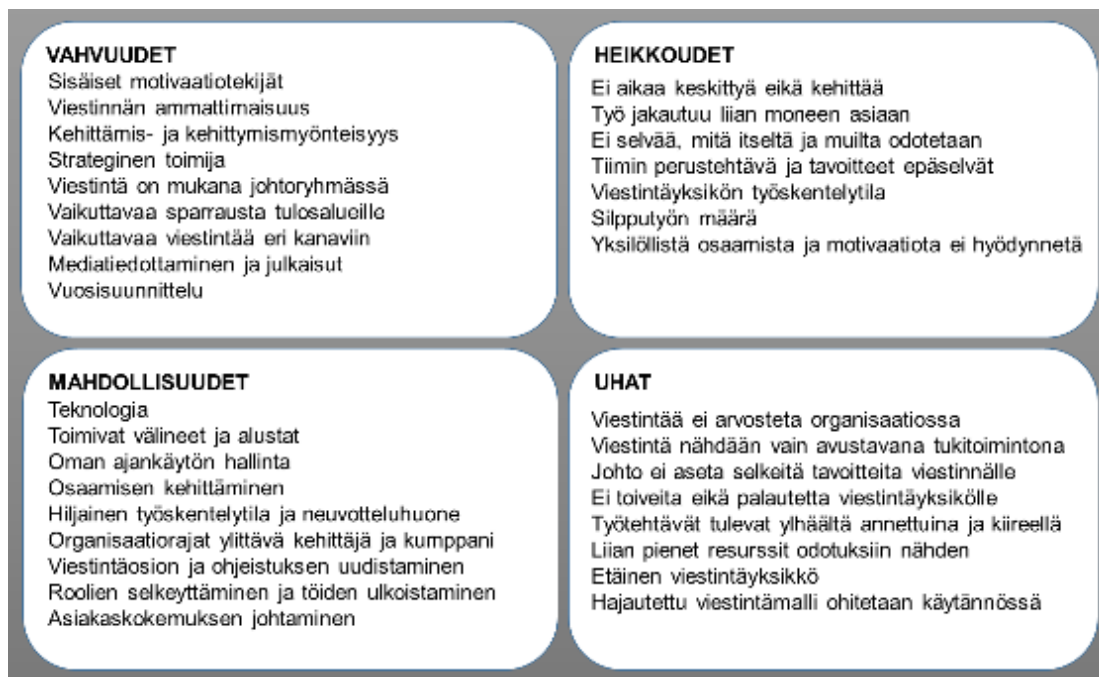
Nelikenttälämmittelyn jälkeen etenimme kartoitustyöpajassa teema ja kysymys kerrallaan. Ison pöydän äärellä post it -laput (kuva 11 sivulla 49) kiinnittyivät seuraaviin aiheisiin:

1. Mistä parempi tyytyväisyys viestintätiimissä koostuu?
2. Viestintätiimin haasteet ja ongelmat
3. Mitä viestintätiimissä tehdään vuonna 2020?
4. Mitä ominaisuuksia arvostan viestintävastaavassa?
5. Mitkä työt hajautetaan viestintävastaaville?
6. Mitkä työt tehdään viestintätiimissä? Tärkeysjärjestys 1, 2, 3, ei tehdä lainkaan/ varataan oma resurssi



Kuva 11. Viestintäyksikön käynnistystyöpajassa pohdittiin viestinnän asiantuntijoiden näkemyksiä kehittämistarpeista (Hyvärinen 2017)

Tiivistämisen jälkeen luokittelin kartoitustyöpajassa kerätyn aineiston SWOT-nelikenttään (Vilka 2006, 84–85). Tämä työkalu toimii mielestäni kiteyttäjänä hyvin silloin, kun asiantuntijoiden näkemykset ovat keskenään aika lailla samansuuntaiset. SWOT-analyysi osoittaa ensinnäkin viestintätiimin vahvuuksia ja heikkouksia, jotka ovat sisäisiä tekijöitä. Niihin voi vaikuttaa sekä vahvistamalla vahvuuksia että kehittämällä tai korvaamalla heikkouksia. Ulkoista ympäristöä SWOT-analyysissä kuvataan mahdollisuuksina ja uhkina. Mahdollisuuksia olisi hyvä panna käytäntöön, kun taas uhkia kannattaa taklata syrjään. (Kuva 12 sivulla 50.)



Kuva 12. Viestintätiimin SWOT-analyysi (Hyvärinen 2018)

Vahvuudet (Strengths)

Viestintäyksikön vahvuutena nähdään, että asiantuntijoilla on pitkä kokemus viestinnän tehtävistä ja monipuolista ammattitaitoa on kertynyt runsaasti. Sitä myös arvostetaan organisaatiossa. Asiantuntijat ovat halukkaita lisäämään osaamistaan ja kehittymään työssään. Tällöin on tärkeää, että asiantuntijat voivat vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja pääsevät toteuttamaan tärkeitä perusarvojaan.

Vahvuuksina pidetään myös sitä, että viestintätiimi haluaa ja kykenee strategiseen toimintaan. Viestintäjohtaja on mukana johtoryhmässä, joka on hyvin tärkeää paitsi viestintäyksikön toimintakyvylle myös koko organisaatiolle, asiakkaille ja maakunnan asukkaille. Viestintä osaltaan mahdollistaa Eksoten menestyksen. Vuosisuunnittelu, mediatiedottaminen ja julkaisujen toimittaminen ovat viestintäyksikön vahvuuksia. Viestintätiimi osaa viestiä asiakaslähtöisesti eri kanaviin ja tehdä vaikuttavaa sparrausta tulosalueille.

Heikkoudet (Weaknesses)

Viestintäyksikön heikkoudet liittyvät ajankäyttöön. Heikkoutena koetaan, että käytettävissä oleva aika pitää jakaa liian moneen asiaan, jolloin ei ole aikaa

keskittyä juuri mihinkään. Aikaa ei jää riittävästi myöskään viestinnän kehittämiseksi. Asiantuntijoiden yksilöllistä osaamista ja motivaatiotekijöitä ei hyödynnetä riittävästi.

Yksikön heikkoutena pidetään epäselvyyttä asiantuntijoiden rooleissa. Ei ole selvää, mitä itseltä ja muilta odotetaan. Miten omaa työtään voi rajata? Myös tiimin perustehtävä ja viestinnän tavoitteet ovat sumuiset. Pöytä täyttyy helposti kokonaisuuksista irrotetulla silpputyöllä.

Viestintäyksikön työhuone sijaitsee Lappeenrannassa Eksoten hallintorakennuksessa. Koko tiimi työskentelee samassa huoneessa, jossa ei ole ääntä eristäviä sermejä. Paitsi että asiantuntijat ovat kärsineet huonosta sisäilmasta, on tila ollut myös rauhaton; pahimmillaan samaan aikaan yksi puhuu puhelimessa, toinen pitää koulutusta Skypellä ja kolmas laatii mediatiedotetta. Joku tupsahtaa huoneen ovelle pyytämään ohjeita ja näkemystä omaan kiireelliseen viestintätarpeeseensa. On päivänselvää, että nykyiset työskentelyolosuhteet ovat viestintäyksikön heikkous.

Mahdollisuudet (Opportunities)

Viestintäasiantuntijat uskovat, että teknologiaa hyödyntämällä voidaan tehostaa työtä ja siirtää aikaa sinne, missä sitä enemmän tarvitaan. Samoin terveellisten työskentelytilojen saaminen Lappeenrannan keskustaan edesauttaa aktiivisesti liikkuvan tiimin toimintaa. Tällöin esimerkiksi siirtyminen palaverista toiseen ei vie niin paljon aikaa eikä aina edellytä auton käyttöä. Ensiarvoisen tärkeitä viestijän työssä ovat hiljainen työskentelytila sekä neuvotteluhuone, jossa voi pitää viestinnän koulutuksia ja palavereja lyhyelläkin varoitusajalla. Etätyöskentely on hyvä mahdollisuus lisätä hyvinvointia. Tällöin ajattelua, inspiraatiota tai keskittymistä edellyttäviä työtehtäviä voi tehdä itselleen sopivassa paikassa. Entä jos viestintäyksiköllä olisikin aisteja inspiroiva neuvottelu- ja koulutushuone keskustassa eikä omia työhuoneita, perinteisesti ymmärrettyä työhuonetta, lainkaan?

Työssään viihtyvä asiantuntija ja hyvä tekemisen meininki tarvitsee toimivat välineet ja alustat. Olisi tärkeää saada oma ajankäyttö parempaan hallintaan

ja pystyä hyödyntämään yksilöllisiä tarpeita ja osaamista mahdollisimman paljon. Asiantuntijat näkevät, että viestintäyksikön rooli organisaatorajat ylittävänä toimijana on tärkeä. Siilottoman ajattelun rakentamisessa asiakaskokemuksen johtaminen olisi merkittävä moottori. Viestinnän mahdollisuuksina asiantuntijat näkevät sisäisen ohjeistuksen freesaamisen, viestintävastaavien ja asiantuntijoiden rajapinnan selkeyttämisen ja joidenkin töiden ulkoistamisen viestinnän vuosikellosta kokonaan pois.

Uhat (Threats)

Viestintään liittyvänä vaarana on, että viestinnän roolia ei arvosteta riittävästi eikä viestinnän potentiaalia nähdä koko organisaatiossa tai että viestintä nähdään pelkkänä tiedottamiseen painottuvana tukitoimintona. Silloin voi olla hankalaa kehittää viestintäyksikön toimintaa strategisella tasolla. Tähän problematiikkaan liittyen työtehtävät tulevat yksikölle ”ylhäältä annettuina” ja kiireellä. Toki viestijän arkeen ja työn luonteeseen kuuluu tietty hektisyys ja yllättävät tilanteet, joihin viestijän on tartuttava nopeasti, esimerkiksi kriisit, mutta monia kiirekarikoita voidaan väistääkin proaktiivisesti ennakoimalla ja suunnittelemalla sekä hyvällä johtajuudella tai esimiestyöllä.

Iso uhka viestintäyksikön toimintakyvylle on viestinnän perustehtävän häilyminen ja tavoitteiden paisuminen. Mihin viestintäyksikkö keskittyy? Viestinnän perustehtävä ei voi olla niin laaja tai epämääräinen, ettei sitä pysty toteuttamaan. Johdon pitää asettaa viestintäyksikölle selkeät tavoitteet. Vaarana nähdään sekä, ettei tiimi saa toiveita eikä palautetta henkilökunnalta.

Kartoitustyöpajan perusteella viestintäasiantuntijat arvostavat hajautetussa viestintämallissa sitä, että viestintävastaavalla on tahtoa ja mahdollisuuksia toimia viestinnän tehtävissä. Viestintävastaavan ominaisuuksista arvostetaan oppimishalua, yhteistyökykyä, kehittämis- ja kehittymismyönteisyyttä sekä sitä, että viestintävastaava on kiinnostunut viestinnästä ja sitoutunut rooliinsa. Yhtä paljon viestintävastaavan ominaisuuksina arvostetaan omatoimisuutta, kykyä ottaa vastuuta sekä rohkeutta tehdä ja ideoida viestintää. Toiveena on, että viestintävastaava oikeasti pystyy tekemään viestintää ja käyttämään sii-

hen aikaa. Lisäksi viestijän olisi tärkeää olla oman tulosalueensa johtoryhmässä. Kolmantena asiakokonaisuutena viestintäasiantuntijat arvostavat asiakaslähtöisen viestinnän ja suomen kielen taitoa.

Ylikuormittuneen viestintäyksikön nykyisistä töistä ollaan valmiita hajauttamaan viestintävastaaville seuraavia tehtäviä: hanketoiminnan viestintä, ideoiden tuominen lehtien ja muiden viestintäkanavien sisältöihin, sisäinen tiedottaminen, rutiininomaiset päivittäistiedotteet mediaan, sosiaalisen median sisältötuotanto palveluista, valokuvaus, kuvien valinta ja kuvausten järjestäminen, esite- ja ohjemateriaalien tekeminen, lehti-ilmoitusten oikoluku, verkkosivujen pääkäyttäjäys (eksonet, eksote.fi, PTV) sekä tiedotustilaisuuksien järjestäminen.

Mielenkiintoista on, että useampia edellä lueteltuja tehtäväkokonaisuuksia oli hajautettu viestintävastaaville jo 2014 vuoden alussa, kun viestinnän toimintamalli aloitettiin. Hyvä aikomus hajautetusta mallista ei selvästikään ole astunut käytäntöön kuten on ajateltu, vaan edelleen keskitetyn viestintäyksikön työaika käytetään hajautettuihin tehtäviin. Lisäksi viestinnän työlistalta asiantuntijat poistaisivat töitä kokonaan, kuten puhelinalveluasiat, sähköisen asiointipalvelun sisällöt, verkkopalveluiden tekninen tuki, palvelutietovarannon (PTV) pääkäyttäjäys ja tuki, tulosalueiden sisäinen tiedotus ja laskujen tiliöinti.

Entä mitä asioita tulosalueen johto mainitsee viestintäyksikön vahvuuksina? Eksoten viestintäjohtaja kartoitti tulosaluejohtajien näkemyksiä viestinnästä sähköposti- sekä Skype-haastatteluilla keväällä 2018. Vastauksia saatiin kahdeksalta johtajalta. (Raudasoja 2018a.)

Johdon vastauksissa korostuivat viestinnän ammattitaito, viestinnän hyvä ohjeistus ja palvelualltius. Heikkouksina koetaan ajoittainen etäisyys, roolien sekavuus ja hajanaisuus.

Tiedotteista huomaa, kun ammattilainen viimeistelee. Tulee hyvä.

Yksi hirveän vaikea case. Viestintäyksikkö auttoi siinä, miten kannattaa ilmaista.

Toimiminen yhteistyössä on helppoa. Kehittäminen pitäisi aloittaa struktuurin luomisesta, eli mitä tekee viestintävastaava, mitä tulosalueen johto, mitä viestintäyksikkö.

On yhtenäinen ilme, mutta muuten hajallaan. Viestintäyksikön viestintä on etäisempää ja enemmän irrallaan muusta toiminnasta kuin aiemmin.

Kun on ristiin hommia, en koskaan tiedä keneen olisin yhteydessä.

Eksoten viestintää, myös työyhteisöviestintää, pitäisi johtajien mukaan kehittää kaikissa kanavissa asiakaslähtöisemmäksi. Kohderyhmät olisi tärkeä tunnistaa ja huomioida. Viestinnältä halutaan enemmän markkinointia, asiakastarinoita, onnistuneita asiakaskokemuksia, palvelukuvauksia, juttuja saavutuksista ja onnistumisista, mutta myös avointa faktatietoa ei-niin-mukavista asioista. Mainittiinpa haastatteluvastauksissa palvelumuotoilun hyödyntäminen, asukkaiden ja asiakkaiden osallistaminen sekä viestinnän proaktiivisuus.

Viestintävastaavien roolin johto näkee viestinnän kokonaisuudessa tärkeänä ja merkityksellisenä, mikä tarvitsee osaamista ja työaikaa.

Minusta viestintävastaavien rooli on erittäin tärkeä Eksoten kokiossa organisaatiossa ja erittäin hyvä että viestintää on keskitetty. Viestintä on minusta osa Eksoten imagoa sekä keskitetty viestintä auttaa myös tulosalueita omassa työssään. Viestintävastaavilta saa neuvoja ja ohjausta oman alueen viestintätarpeisiin.

[Rooli] on tärkeä, merkityksellinen ja tuonut viestintää osaksi arkea. Toki roolin sisällöllistä kehittämistä tarvitaan, kuinka otona tehtävä työ voidaan priorisoida tehtäväksi "nyt ja tässä" ja toisaalta, kuinka viestintävastaava ennakoii.

Näen tärkeänä, että meillä tulosalueella on viestintävastaava ja vie eteenpäin ja selvittää niitä asioita. Mikä on rooli lopputuloksessa, mikä on rajapinta viestintäyksikköön, sitä en osaa sanoa.

[Viestintävastaavan rooli on] tuoda esiin tulosalueen asioita julki, niitä mitä on hyvä saada laajemmalti tietoisuuteen sisällä ja organisaatiosta ulos. Vielä enemmän kuin nyt, asiakaskeisihin liittyvää, että kerrotaisiin tarinoita, yhteinen tavoite myös tulosalueen johdolle, olisi vapautettava työaikaa viestintävastaaville.

Yhdessä vastauksessa viestintävastaavan asema tuodaan esiin pelkkänä teknisenä verkkosivujen päivittäjänä. Eräs johtajista toteaa, että hänen alueellaan viestintävastaavan rooli on suppea ja jäsentymätön eikä viva oikein tiedä

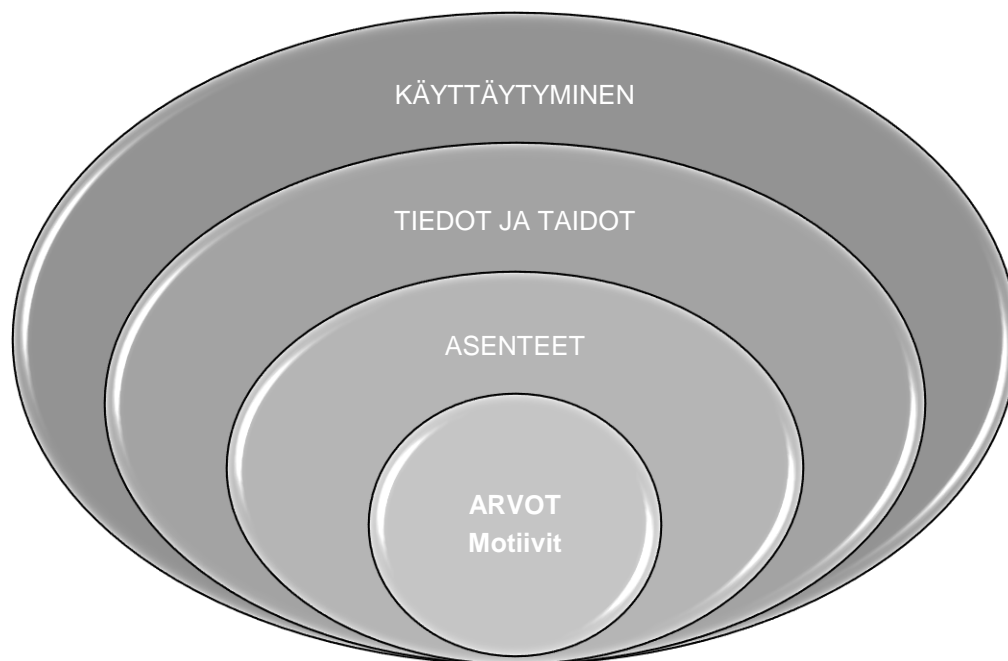
mitä saisi tehdä itsenäisesti. Tähän arvellaan olevan yhtenä syynä osaamisen puute.

5.2 Motivaatioprofiili

Viestintäyksikön kehittämisessä oli päästy alkuun jo syyskuussa 2017, jolloin asiantuntijoille laadittiin henkilökohtaiset motivaatioprofiilit (Reiss motivaatioprofiili RMP). RMP masterina toimi Bisneskoutsu Oy:n henkilöstöjohtamisen asiantuntija Tiina Ojala. Profiloinnin tarkoituksena oli tunnistaa viestintäasiantuntijoiden perustarpeet ja tärkeät motiivit. Profiilit analysoitiin yhteen tiimin motivaatioaamussa 6.10.2017, jossa keskusteltiin yhteistyöhön, viestinnän roolijakoon ja keskinäiseen kommunikointiin liittyvistä teemoista avoimesti. (Ojala 2017a; Ojala 2017b.)

Reiss Motivaatioprofiili on tieteellisesti kehitetty ja vertaisarvioitu menetelmä. Amerikkalainen psykologian professori Steven Reiss tutkimusryhmineen löysi 1990-luvulla laajassa empiirisessä tutkimuksessa 16 elämän perustarvetta, jotka motivoivat ja ohjaavat ihmisen toimintaa eri tavoin. Nämä motiivit ovat persoonallisuuden ytimessä (kuva 13 sivulla 56) paljastaen ihmisen henkilökohtaiset arvot. Elämän perustarpeita ovat: valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, säästäminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto/voittaminen, esteettisyys, syöminen, ruumiillinen aktiivisuus ja rauhallisuus. (Ojala 2017a.)

Perustarpeiden voimakkuus on yksilöllinen ja automaattinen. Mitä voimakkaampi tai heikompi motiivi on sitä intensiivisemmin ja ainutlaatuisemmin se ilmenee ohjaten toimintaa. Perustarpeiden tyydyttäminen johtaa kestävään ja syvään onnellisuuteen. Ainoastaan arvoihin perustuva onnellisuus voi antaa todellisia merkityksen tunteita. (Ojala 2017a.)



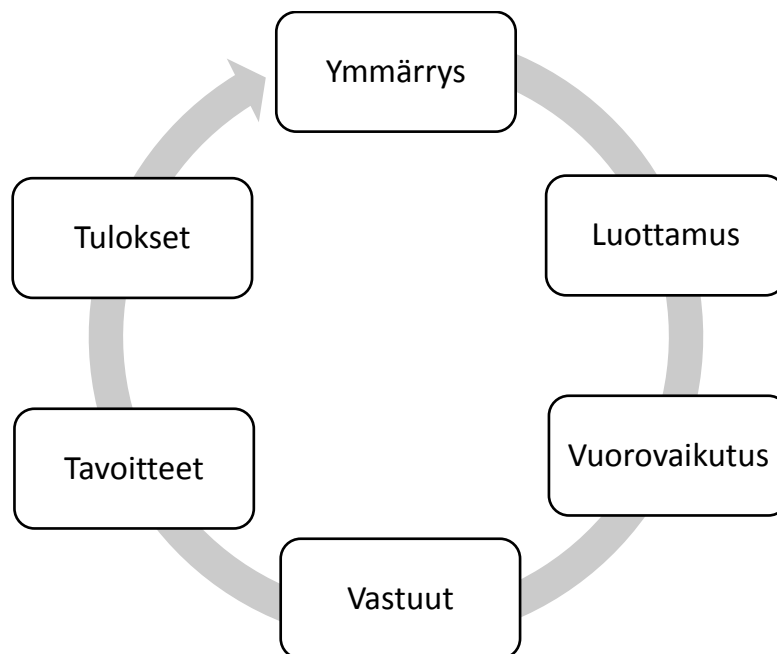
Kuva 13. Ihmisen perustarpeet eli motiivit sijaitsevat persoonallisuuden ytimessä (Hyvärinen 2018, Ojala 2017b mukaan)

Motiivit ohjaavat ja vaikuttavat myös työelämässä vahvasti. Erityisesti asiantuntijatyössä ihminen työskentelee koko persoonallaan ja tällöin voi helposti käydä niin, että ihminen tulkitsee omien tarpeiden ja arvojen kautta toisten tarpeita väärin. Turhien väärinkäsitysten välttämiseksi olisikin tärkeää tunnistaa ja ymmärtää syvällisesti, että ihmiset ihan oikeasti ovat erilaisia. Ihmiset useimmiten ajattelevat ja toimivat eri tavoin kuin itse tekisi. Puhutaan itseil-luusiosta ja arvotyranniasta, joilla viitataan siihen, että ihminen pitää omia arvojaan ja motiivejaan muita parempina ja yrittää taivuttaa ja vakuuttaa muut hylkäämään ”väärät” periaatteensa. Tämä johtaa kommunikaation epäonnistumiseen ja tahattomiin konflikteihin. (Ojala 2017a.)

Tiimin motivaatioamussa (Ojala 2017b) henkilökohtaiset motivaatioprofiilit näyttäytyivät erityisen kiinnostavilta tiimiprofiiliin yhdistettyinä. Mitkä motiivit vaikuttavat tiimin toimintaan selkeästi? Mitkä motiivit vaikuttavat jäsenten väli-seen yhteistyöhön? Kuormitusta näyttäisi syntyvän ainakin siitä, ettei kukaan tiimin jäsenistä mielellään sano ei, eli säästämisen motiivi on kaikilla matala. Henkiset resurssit, tiedot ja taidot pannaan avokätisesti kiertoon organisaation hyödyksi. Kuka osaa sanoa EI? Vaarana on, että liika anteliaisuus johtaa kollektiiviseen uupumiseen. Toinen silmiin pistävä seikka tiimiprofiilissa näkyy järjestysmotiivin painotuksissa. Toisilla se on keskimääräistä korkeampi, toisilla matalampi. Jos tarve selkeyteen, järjestelmällisyyteen ja johdonmukaisuuteen

on ilmeinen, eivät liika spontaanius ja improvisointi edistä työhyvinvointia. Asia on erityisen tärkeää ottaa huomioon tiimin sisäisessä työnjaossa sekä vapauden, virtauksen ja vastuiden määrittelyssä.

Kun tiimin jäsenet tunnistavat omat ja toistensa perustarpeet, on mahdollista ymmärtää käyttäytymistä ja saattaa työskentelyolosuhteita sekä työn sisältöjä tarkoituksenmukaisemmiksi. Parhaimmillaan ryhmätyöskentelystä tulee houkuttelevaa, työtyytyväisyys lisääntyy ja palvelu paranee. Tiimi on tuottava, luova ja aikaansaava. Johtamisessa kunkin yksilöllisten motiivien kunnioittaminen on arvojohtamista. Kuitenkin niin, että sovitut työt tulevat tehdyksi ja tavoitteisiin päästään (kuva 14).



Kuva 14. Parempi ymmärrys johtaa parempiin tuloksiin (Hyvärinen 2018, Ojala 2017b mukaan)

Tiimin motivaatioamun päätteeksi pohdittiin hyvinvointia tukevia toimenpiteitä, joita voisivat muun muassa olla: Lean-valmennus, viestintäyksikön vastaanottoaika, organisaation poisopettaminen ajatusmallista, jossa viestinnän asiantuntijat nähdään sihteereinä, viestinnän asiantuntijoiden ja viestintäjohtajan perustehtävien määrittelyt, viestintävastaavien uudelleenorganisointi, lisäkouluttaminen, sopivien työkalujen etsiminen oman työn hallintaan sekä johdon sitoutuminen hajautetun viestintämallin kehittämiseen.

Syksyinen motivaatioaamu osoitti, että viestintäyksikön työmäärä on kohtuuttoman iso ja jäsentymätön. Tiimissä oivallettiin, että viestintävastaavien resursointi ja työnkuva on epämääräinen. Kolmanneksi, viestinnän asiantuntijat tuntevat olevan melko etäällä viestintävastaavien arjesta ja päinvastoin.

Opinnäytetyö pyrkii osaltaan vastaamaan motivaatioaamun avaukseen selvittämällä mahdollisuuksia hajautetun viestinnän toimintamallin kehittämiseen ja työntekijäkokemuksen parantamiseen. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on kasvattaa ymmärrystä viestintävastaavien todellisuudesta. Tavoitteena on tunnistaa tekijöiden vahvuudet ja heikkoudet viestijöinä sekä luoda luottamuksellinen yhteys viestintäyksikön ja viestintävastaavien välille.

5.3 Haastattelut

Että tulee joku, joka kysyy mitä minä tästä ajattelen? (viva 7)

Haastattelu on keskeinen laadullisen tutkimuksen metodi käyttäjätiedon keräämisessä. Sen merkittävimpänä etuna pidetään joustavuutta, jolloin tutkija voi säädellä aineiston keruuta tilanne- ja tapauskohtaisesti. Haastattelu mahdollistaa syvän katsauksen haastateltavan arvoihin ja käyttäytymiseen. Toisaalta haastattelumetodin haittapuolena voidaan pitää sitä, että se vaatii paljon aikaa. Lisäksi tutkijan tuloksia käsitellessään syytä muistaa, että haastatteluaineisto on aina kontekstisidonnaista. (Hirsjärvi 2004, 193–196.)

Teemahaastattelu asettuu haastattelutyypinä täysin avoimen syvähaastattelun ja tiukasti strukturoidun lomakehaastattelun väliin. Teemahaastattelussa aihealue on tiedossa, mutta tarkka kysymyksenasettelu loistaa poissaolollaan. Haastattelussa ennemminkin keskustellaan valitun teeman sisällä, jolloin tutkittavan ääni ja hänen asioille antamansa merkitykset tulevat kuuluviin. Merkityksiä syntyy myös haastattelun vuorovaikutustilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47–48.) Tekemäni viestintävastaavien haastattelut olivat luonteeltaan keskustelevia, puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Puolistrukturoitu menetelmä on siksi, että sen teema on kaikille haastatelluille sama (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48). Haastattelun apuna ja aiheessa pysymisen tukena minulla oli etukäteen laadittu kysymysrunko (liite 1). Tärkeintä oli saada esiin Eksoten viestintään ja viestintämalliin liittyvää merkityksenantoa.

Toteutin 12 viestintävastaavan haastattelut 29.1.–19.2.2018 haastateltavan omalla työpisteellä tai neuvotteluhuoneessa viestintävastaavien omissa työyksiköissä. Joukossa oli yksi parihaastattelu ja kaikki muut olivat yksilöhaastatteluja. Viestintävastaavat ovat noin 40–60-vuotiaita naisia ja koulutukseltaan merkonomeja, tradenomeja ja maistereita. Jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa puolitoista tuntia, joka kului lähes kaikissa haastatteluissa melko tarkasti.

Haastattelussa esiin nousevat asiat ja haastateltavan persoonallinen tapa ilmaista itseään veivät keskustelua eteenpäin. Kysyin jokaiselta haastateltavalta perustiedot, avauskysymyksen ”Mitä tunteita Eksoten viestintä juuri nyt herättää?” sekä haastattelurungossa olevia kysymyksiä tarpeen mukaan, tilanteeseen soveltaen ja vaihtelevassa järjestyksessä. Jokaisen haastattelun lopetin kuitenkin samaan viimeiseen kysymykseen: ”Onko jotain mitä en ole kysynyt, ja josta haluaisit vielä kertoa?”

Nauhoitin haastattelut muistiin ja tein nopeita käyttäytymistä ja motivaatiota kuvaavia muistiinpanoja jo haastattelun aikana. Mielenkiintoisissa kohdissa pyrin käyttämään 5 x miksi -metodia, mutta en parhaimmillaankaan päässyt kuin kolmanteen tarkentavaan miksi-kysymykseen asti. Lähtökohtani oli mahdollisimman suuri kertomisen vapaus. Koin haastattelutilanteet positiivisiksi. Haastattelujen jälkeen minulle jäi tunne, että haastateltavien oli yleisesti ottaen helppo avautua ja kertoa tunteistaan ja kokemuksistaan. Yksilöhaastatteluissa onkin yleistä, että haastateltavat helposti sovittelevat vuorovaikutukseen terapiatilannetta muistuttavaa asetelmaa (Alasuutari 1999, 151).

Haastattelutilanteet olivat mukavia kohtaamisia, jossa minä haastattelijana näyttäydyn paitsi kehittämistyön tekijänä myös Eksoten uutena viestinnän asiantuntijana. Kaksoisroolini tutkimuksen tekijänä ja viestinnän asiantuntijana oli haastattelutilanteissa sekä etu että haaste. En ollut ehtinyt tavata kasvotusten läheskään kaikkia viestintävastaavia aiemmin enkä siis tuntenut haastateltavia entuudestaan. En myöskään ole ollut luomassa viestinnän hajautettua mallia. Koin eduksi myös sen, että pääsimme nopeasti asiaan, koska toimintakenttä on yhteinen ja asiat tuttuja. Etukäteen ongelmalliseksi koin sen, että saanko rehellisiä vastauksia esimerkiksi suhtautumisessa viestintäyksikköön.

Asiakasymmärryksen lisäämisen ohella haastattelut laajensivat tietoutta viestinnästä laajemminkin ja toivat näkyväksi viestintäasiantuntijoiden lisääntyneen työmäärän ja toimintamallin kehittämisen tarpeen tärkeyden Eksotessa.

Keväällä 2018 Eksoten viestintäjohtaja halusi osallistua ja tarjoutui auttamaan viestintävastaavien esimiesten ja ylimmän johdon viestintään liittyvien ajatusten kartoittamisessa. Osallisuuden kasvattamisen hengessä koin sisäistä iloa ja poimin esimiehelleni keskeiset kysymykset haastattelurungosta. Saadut vastaukset on sovitettu työhöni sekundääriaineistona tukemaan primääriaineiston teemoittelua. Hirsjärven (2004) mukaan opinnäytteen arvo ei ”nouse tai laske sen mukaan, miten aineisto on hankittu”. Aina ei tarvitse kerätä aineistoa itse, jos muidenkin keräämää materiaalia on tarjolla.

5.4 Viestijäpersoonat

Viestintävastaavien haastattelujen jälkeen etsin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia materiaalista ja tiivistin löydökset neljään viestijäpersoonaan eli käyttäjäprofiiliin. En litteroinut aineistoa sanasanasaisesti (Hirsjärvi 2004, 210), vaan valikoiden sen mukaan, mitä haasteltava arvostaa tai ei arvosta sekä mitä odotuksia, tarpeita ja haasteita viestintävastaava työssään kokee.

Palvelumuotoilussa kuvitteelliset käyttäjä- tai asiakasprofiilit ovat suosittuja ymmärtämisen työkaluja. Onhan käyttäjän arjen ymmärtäminen sekä suunnittelijalle että kehittäväälle organisaatiolle käyttäjäkokemuksen parantamisessa ehdottoman tärkeää. Persoonatyökalu on asiakastiedon kiteyttämisen ja esittämisen menetelmä, jossa tuodaan näkyväksi asiakastutkimuksessa esiin nousseet toimintamallit sekä toiminnan motiivit. (Koivisto 2016, 59; Tuulaniemi 2016, 154–155.)

Tuulaniemi puhuu ’heimoista’, jolla hän tarkoittaa sitä, että käyttäjäprofiili kuvaa jotakin tietynlaista käyttäjäjoukkoa. Mitä heimoon kuuluvat yksilöt arvostavat? Mikä toimintaa ohjaa tai estää? Heimon profiili perustuu tutkimusryhmästä kerättyyn tietoon, jota yhdistelemällä voidaan saavuttaa uskottavia henkilöhahmoja. Profiileista voidaan tunnistaa tekijöitä, jotka toisaalta erottavat ja toisaalta yhdistävät erilaisia käyttäjäpersoonia. Erilaisilla käyttäjäryhmillä on erilaisia tarpeita ja toiveita tuotteen tai palvelun suhteen. Tarkasti rakennetut

käyttäjäprofiilit helpottavat palvelun suunnitteluvaiheessa keskittymään niihin asioihin, joita palvelun käyttäjä pitää tärkeimpinä. Profiili on oiva työkalu ideointiin, konseptointiin sekä päätöksentekoon. (Tuulaniemi 2016, 154–156.)

Tekemäni asiakastutkimus tuotti neljä viestijäpersoonaa. Tämän lisäksi oli tunnistettavissa viisi kaikkia persoonia yhdistävää teemaa, joita ovat: ajan puute, positiivinen suhtautuminen viestintäyksikköön, sosiaalisen median ja asiakaslähtöisyyden tärkeys viestinnässä sekä viestintävastaavan roolin epäselvyys joko itselle tai tulosalueelle.

Itsenäinen toteuttaja

Pitäisi viestiä oikeaa asiaa. Silloin meidän strategia onnistuu, jos asiakas on tyytyväinen.


Itsenäisellä ja tunnollisella tekijällä (kuva 15 sivulla 62) on pitkä kokemus ja sitä kautta kertynyttä perusvarmuutta työn tekoon. Hänelle itseohjautuvuus ja omien tehtävien priorisointi ovat arkipäivää. Hän haluaa hoitaa työnsä hyvin ja tehokkaasti. Asiakaslähtöisyys on viestinnässä kaikkein tärkeintä. Viestinnässä pitäisi miettiä, missä kanavassa ja mitä ihmisille viestitään. Toimintatapa ”kaikkea kaikille” ei ole itsenäisen toteuttajan mielestä lainkaan järkevää. Jotta itsenäinen toteuttaja pystyy toimimaan hyvin ja säilyttämään motivaationsa, tarvitsee hän helposti saavutettavaa, valmiiksi pureskeltua ja selkeää ohjeistusta. Suhteessa Eksoten viestintään tai muihin viestintävastaaviin Itsenäinen toteuttaja tuntee osallistumisen tarvetta hyvin vähän, jos lainkaan. Hän kokee, että pystyy suoriutumaan viestinnän rutiinitehtävistään.

ITSENÄINEN TOTEUTTAJA

ARVOSTAA

- "Tapaaminen on tehokkaampi kuin kymmenen sähköpostia."
- Kattavat jakelulistat sisäisessä tiedottamisesta.
- Oman tulosalueen viikkotiedotteet.
- Intran uutisten pitäisi koskettaa laajasti.
- Tärkeät linkit ja tiedotteet jäävät intran etusivulle näkyviin.

Pitäisi viestiä oikeaa asiaa. Silloin meidän strategia onnistuu, jos asiakas on tyytyväinen.



TARPEET JA ODOTUKSET

- Viestinnän ja ohjeistuksen pitäisi olla palasteltua. Omiin oivallusten tekoon ei ole aikaa.
- Yhdellä pitäisi olla koko viestinnän kokonaisuus.
- "Eihä miul oo aikaa. [...] Onha se kiva, ett on nimetty viestintävastaavaksi, mut jos ei ole luotu edellytyksiä."
- "K kaikkein tärkeintä olisi parantaa sitä viestintää, mikä tulee esimiehiltä alaisille, koska sitä ei käytännössä oikein tapahdu."

KIPUKOHDAT JA HAASTEET

- Viestintävastaavalla ei ole mahdollisuuksia sanoa omaa näkemystä, sen pitää aina kulkea esimiehen kautta. Kaikki jää puolitiehen.
- Rajat ylittävä yhteistoiminta sujuu huonosti.
- "Minähän olen osallistumatta niin paljon kuin mahdollista kaikkeen."
- "Kun ne on suurimman osan aikaa kokouksissa, ni kaikki on ku juosten kustu tehty."
- "Jos etit tietoa eksonetista, niin sitä on vähän hankala löytää, mut kyllähän tätä osaa sillee käyttää."

SUHDE VIESTINTÄÄN

		★		

Osaaminen
Osallistuminen

EI ARVOSTA

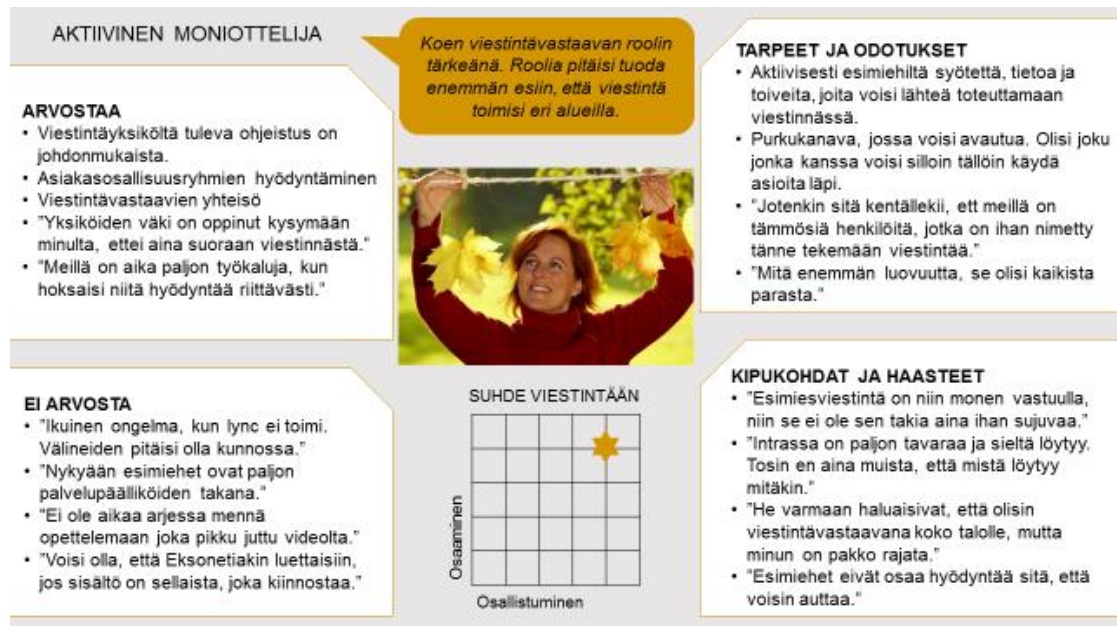
- "Jokaisessa asiassa ei tarvitse Eksoten olla mukana, eikä ensimmäinen."
- "Kaiken ei tarviis olla etusivulla, esimerkiksi patologin lomat ja etätyöpäivät maaliskuussa, ni koskeeks tää koko Eksotee."
- "Olen nähnyt kymmeniä esimiesten koulutuksia. Yhdestäkään ei ole ollut mitään hyötyä."
- "Nykyiset viestintävastaavien tapaamiset ovat turhia. Olen niistä hyvin usein pois. Koen sen pelkäksi ajanhukaksi."

Kuva 15. Itsenäinen toteuttaja -viestijäpersoonana (Hyvärinen 2018, persoonan valokuva: Rodeo / Eksote 2018)

Aktiivinen moniottelija

Koen viestintävastaavan roolin tärkeänä. Roolia pitäisi tuoda enemmän esiin, että viestintä toimisi eri alueilla.

Aktiivinen moniottelija (kuva 16 sivulla 63) on Eksoten viestinnälle ihanteellinen viestintävastaava. Hän tietää roolinsa, on sitoutunut siihen ja haluaa kehittää hajautettua toimintamallia. Hän on aktiivinen viestijä ja luova kehittäjä, joka hyödyntää toimivaa teknologiaa mielellään. Sekä osaaminen että osallistuminen ovat moniottelijalla verrattain korkealla. Moniottelijalle on imagokysymys, että viestinnän laatu on tasokasta ja kokee, että viestintä vaikuttavana välineenä pitäisi tuoda selvemmin esiin organisaatiossa. Hän antaa mielellään kokonaisvaltaista viestinnän tukea henkilökunnalle, mutta kokee, ettei viestintävastaavan rooli ole hahmottunut. Aktiivinen moniottelija toivoo koulutusta ja sparrausta viestintäyksiköltä ja järjestäisi itsekin enemmän opastuspajoja henkilökunnalle, jos muulta työltään ehtisi. Hän haluaa tavata ja olla yhteydessä muihin viestintävastaaviin.



Kuva 16. Aktiivinen moniottelija -viestijäpersoonaa (Hyvärinen 2018, persoonan valokuva: Rodeo / Eksote 2018)

Kiireinen päällikkö

Sitä tehdään yhdessä sitä työtä. Ja oikeesti saa sen avun viestintäyksiköstä. Ja nopeastikin.

Kiireisellä päälliköllä (kuva 17 sivulla 64) on laaja näkemys ja tieto omasta tulosalueesta ja sen toiminnasta, mutta hän tarvitsee tukea ja tekijöitä viestintään, vaikka on itse viestintävastaavana. Tehtävänjako hajautetussa viestintämallissa on päällikölle epäselvä. Mikä on keskitettyä, mikä hajautettua? Hän haluaa vahvistaa ymmärrystä viestintävastaavien ja viestintäyksikön välillä. Kiireiselle päällikölle verkostoituminen, luottamus työntekijöihin ja arvostavan kommunikoinnin taito ovat tärkeitä. Hän kokee tarvetta yhteisöllisyyteen, yhteiskehittämiseen ja vuorovaikutukseen yli organisaation raja-aitojen. Kiireinen päällikkö ei koe viestintävastaavan roolia omakseen, mutta se ei tarkoita ett-eikä haluaisi, että viestintää toteutetaan hyvin. Kiireisellä päälliköllä on muihin viestijäpersooniin verrattuna eniten pulaa ajasta, siksi osallistuminen jää hataraksi eikä hän ehdi kehittämään viestinnän osaamista.



Kuva 17. Kiireinen päällikkö -viestijäpersoonaa (Hyvärinen 2018, persoonan valokuva: iStock / Eksote 2018)

Tehtävään nimetty

Hirveen epäselvä rooli. Siis todellakin ihan pihalla. Mitä meiltä odotetaan? Mitä viestintää odottaa?

Tehtävään nimetty (kuva 18 sivulla 65) on päätenyt viestintävastaavaksi jonkun toisen nimeämänä niin, ettei ole päässyt keskustelemaan tehtävänkuvas-taan. Hänelle ei ole välttämättä edes kerrottu uudesta vastuusta, vaan on löytänyt nimensä intrasta viestintävastaavien listalta. Tehtävään nimetty on eniten riippuvainen esimiehestään ja joutuu selvittelemään asioita tai odottelemaan tietoja pitkäänkin ennen kuin voi viestiä: "Ongelma on se, että enhän minä päättä meidän viestinnästä". Tehtävään nimetty ajattelee, että hänen pitää kysyä lupa kaikkeen eikä ole omaksunut viestintävastaavan roolia riittävästi tai lainkaan. Muihin persooniin verrattuna Tehtävään nimetty tarvitseekin eniten tukea viestinnän tekemiseen. Niihin viestinnän tehtäviin, joihin Tehtävään nimetyllä on muodostunut rutiini (esimerkiksi verkkosivujen päivitys tai henkilökunnan ohjeistaminen) löytyy osaamista; kunhan tietää, mitä voi viestiä. Viestittäviä asioita on paljon, ehkä liikaakin, mutta hän ei halua valittaa tai kokee, ettei pysty kuitenkaan vaikuttamaan. Tehtävään nimetty haluaisi, että viestintää toteutettaisiin keskitetysti mahdollisimman paljon yksiköille tilaaja-tuottaja -mallilla ja siksi viestinnän ammattilaisia pitäisi olla enemmän, jotta se onnistuisi. Hän kokee, ettei kentällä ole riittävästi viestinnän ammattitaitoa.

Tehtävään nimetyllä on positiivinen mielikuva Eksotesta, keskitetystä viestinnästä ja viestintäyksikön toiminnasta.

TEHTÄVÄÄN NIMETTY

ARVOSTAA

- Ideaali viestintävastaava on työhönsä paneutunut, innostunut ja luova.
- Vilpitön palaute ilahduttaa. Siitä tulee parhaiten onnistumisen kokemus, kun on auttanut toisia.
- Avoimuus ja hyvä ohjeistus. Se, että kaikki on ajan tasalla, on tärkeää.
- Työpari, jonka kanssa voi jakaa ja tuurata

Hirveen epäselvä rooli. Siis todellakin ihan pihalla. Mitä meiltä odotetaan? Mitä viestintä odottaa?



TARPEET JA ODOTUKSET

- "Mie en oo ihan sitä mieltä, että minulla olisi asiantuntemus. Kyl miun täytyy saada tietää ihan tasan tarkkaa mitä mie laitan minne. Mie en tunne."
- "Kun osais paremmin, niin sen kokis vahvemaksi sen roolin."
- "Hirveen lyhyellä varoitusajalla pitää kaikki tehdä. Sit siit tulee vähän sutta. Se syö."

KIPUKOHDAT JA HAASTEET

- Toimintakenttä on hajallaan ja tiedonkulku takkuaa.
- "Mie odotan esimieheltä tiedon, hänen alaisuudessaan mie oon. Mie en voi tämmösessä sooloilla. Sit mie tiian, ett esimies on kauheen kiireinen ja se saattaa pitkittyä ja pitkittyä."
- "Meillä ei ole minkäänlaista päätäntävaltaa missään asioissa eikä muuta."
- "Kun viestintää tekee harvemmin, ei ole rutiinia."

SUHDE VIESTINTÄÄN

Osaaminen

Osallistuminen

EI ARVOSTA

- Nimi vaan ilmestyi listalle, ilman keskustelua viestintävastaavan tehtävistä.
- "Yksi aikasyöppö on sellainen, kun koko ajan muuttuu ja pitää opetella uusia ohjelmia."
- "Koko ajan pitää olla tavoitettavissa, ettei sais keskittyä."
- "Verkkosivuista on tullut ihan palautetta, ettei tietoja löydä [...] linkki linkin perään, linkki, linkki, linkki."
- "Tietyt esimiehet teettää vähän kaiken mielellään sihteerillä."

Kuva 18. Tehtävään nimetty -viestijäpersoonaa (Hyvärinen 2018, persoonan valokuva: Rodeo / Eksote 2018)

Viestijäpersoonia yhdistää moni asia. Asiakastutkimuksessa löytyi selkeästi kaksi kohdetta, joihin ensimmäisenä pitäisi puuttua, jotta edellytykset hyvään työntekijäkokemukseen ja vaikuttavaan viestintään on mahdollista luoda. Niitä ovat: ajan resursointi viestinnälle sekä viestintäroolien selkeyttäminen niin viestintävastaaville, asiantuntijoille kuin johdolle, esimiehille ja tulosalueen muulle henkilöstölle. Sekavuus näyttäytyy viestintävastaavalle erityisesti tulosalueen ja vivan välillä. Viestintäyksikön toimintaa viestintävastaavat pitävät selkeänä, johdonmukaisena ja avuliaana. Kuitenkin roolin selkeyttämisessä on viestintäyksikössä kehitettävää. Lisäksi monet viestintävastaavat pohdiskelivat viestinnän määrää aikaproblematiikkaan liittyen.

Miust tuntuu, ett meil ehkä tääl tää kulttuuri on semmonen, ett ei sisäistetä, ett tällanekii vois olla, että vois kysyy ja käyttää viestintävastaavaa. Ei tiedetä, ehkä ei haluta tai halutaan sit tehdä omin päin. Rooli ei oo kenellekään varmaan selvä, ett mikä se on.

Ei oo niiku sellasta selkeetä tullu missään vaiheessa, että mitä myö tehään, miks myö ollaan siinä, mikä mein rooli on.

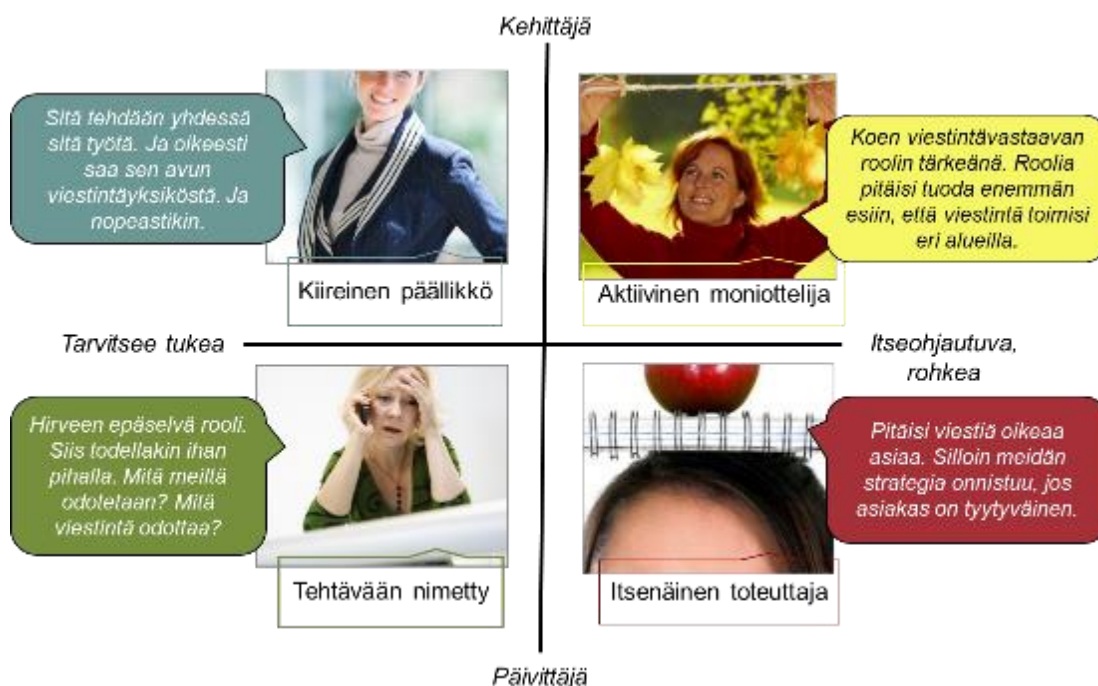
Kaikki työntekijähän ei varmaan ees tiä, että meillä on viestintävastaava. En mie oo sitä tuonu esille. Sen tietää, ett nyt jos tulee

pyyntö, ni mie todennäköisesti joudun vastaamaan, etten mie nyt kerkee auttaa.

Mie karsisin tota viestintää, sitä on ihan liian paljon. Jotenkin saisi jämäkemmäksi ihan päivittäisessä elämässä.

Ja sit meiltä tulee ohje joka on kolme sivua pitkä. Mistä sielt poimii ne ”älä tee näin -kohdat”?

Pitäisi viestiä oikeaa asiaa ja kaikki turhat pois.



Kuva 19. Viestijäpersoonat nelikentällä akseleilla tuen tarve ja itseohjautuvuus sekä kehittäjä ja tekninen toteuttaja (Hyvärinen 2018)

Olen erotellut viestijäpersoonien käyttäytymismallit nelikentälle (kuva 19). Itsenäinen toteuttaja on itseohjautuva ja rohkea. Hän on omaksunut päivittäjän ja ylläpitäjän roolin, kuten Tehtävään nimetty, joka tarvitsee siihen myös tukea. Kiireinen päällikkökin tarvitsee tukea viestintään, vaikka pyrkii kehittämiseen ja sisällön tuottamiseen. Aktiivinen moniottelija on luova viestinnän kehittäjä ja toimii itseohjautuvasti.

5.5 Työpaja I: Ideointia yhdessä

Ensimmäisessä työpajassa ideoimme ratkaisuja haastatteluissa selkeästi ilmenneisiin ongelmakehoihin ja tarpeisiin. Kokoonnuimme klo 9.00 Eksoten ranta-aunalle, joka sijaitsee Saimaan rannalla Lappeenrannan Kahilanniemessä

(kuva 20). Halusin löytää työpajoille sopivan kokoisen ja viihtyisän paikan, joka ei ole kenenkään työpiste. Rantasauna sopi tähän tarkoitukseen erinomaisesti, mutta se oli niin varattu, että sopivia vapaita kolmen tunnin aikoja suhteessa muihin työkiireisiin, henkilöstön lomiin ja opintojen etenemisaikatauluun oli haasteellista löytää.



Kuva 20. Rantasaunan yhteydessä olevan kokoustilan isoista ikkunoista avautuu kaunis maisema Saimaalle (Hyvärinen 2018)

Hyvissä ajoin ennen työpajoja varasin saunarakennuksen käyttöömme pääsiäisen molemmin puolin keskiviikoille 28.3.2018 ja 4.4.2018 ja lähetin kutsut viestintävastaaville, viestintäasiantuntijoille sekä tulosalueiden johtajille. Rantasaunan kokoustilassa on paikat noin 20 ihmiselle. Kävin tarkastamassa tilan ennen kuin tein käytännön valmisteluja tai suunnittelin tarvittavia esitysmateriaaleja. Kymmenen osallistujaa ilmoittautui ideointipajaan ennakoon, mutta paikalle saapui seitsemän kehittäjää: viisi viestintävastaavaa, kaksi asiantuntijaa ja yksi tulosalueen johtaja. Osallistujamäärä oli mielestäni tyydyttävä erityisen kiireisenä aikana pääsiäispyhien alla.

Aamunavauksena toivotin osallistujat kehittäjäyhteisöön tervetulleiksi ja pyysin jokaista valitsemaan omaa sen hetkistä fiilistään kuvaavan väriyhdistelmän Tikkurilan KaunisKoti -värilastuista. Tämän jälkeen osallistujat esittelivät itsensä ja sisäisen tunnelmansa valitsemansa väriyhdistelmän avulla. Pyynnöstäni jokainen kertoi myös jonkin asian, joka oli ilahduttanut aamulla tai edellisenä päivänä. Avauksen tarkoituksena oli toimia jäänmurtajana, jotta positiivinen ilmapiiri saisi sijaa (Summa & Tuominen 2009, 53). Hyvä työpaja ja iloinen ilmapiiri vaativat myös hyvät eväät, että energiatasot pysyvät tasaisina koko työpajan ajan (kuva 21 sivulla 69).

Esittelyjen ja eväiden keräämisen jälkeen otin puheenvuoron itselleni ja esittelin tutkimukseni aiheen, kerroin lyhyesti palvelumuotoilusta ja siitä, kuinka olin jo tehnyt asiakastutkimusta ja lisännyt käyttäjäymmärrystä haastatteluilla. Toistin, miksi olemme ideointipajassa ja mitä aamupäivän aikana on tarkoitus tehdä. Esittelin tunnistetut viestijäpersoonat (luku 5.4), mutta rajatummin kuin opinnäytetyössä. Persoonat oli myös tulostettu isoille papereille ja kiinnitetty huoneen seinälle, jotta niitä pystyi hyödyntämään pajan edetessä. Esityksen pitäminen ja sen vastaanottaminen oli vaivatonta, koska pystyin heijastamaan esityksen diat kannettavalta tietokoneeltani kokoustilan seinälle.

Tästä pääsimme ideointia herättelevään klemmariharjoitukseen. Klemmareita oli tarjolla hypisteltäväksi ja pyysin jokaista kirjaamaan niin monta klemmarin käyttötarkoitusta kuin kolmessa minuutissa ehtii, jonka jälkeen katsottiin kennellä on paperillaan eniten käyttötarkoituksia. Seuraavaksi osallistujat muodostivat kaksi ryhmää. Ryhmien oli tarkoitus kisata keskenään siitä, kumpi keksii enemmän klemmarin käyttötarkoituksia. Annoin tähän aikaa viisi minuuttia, jonka jälkeen tuotokset laskettiin samalla kun niitä esiteltiin. Lopuksi vielä molempien ryhmien keksimät käyttötavat laskettiin yhteen. Harjoituksen tarkoituksena oli nostaa esiin yhteisöllisyyden hyöty; huomataan, että ryhmänä saadaan enemmän aikaan ja ryhmätyön hyöty yleensä on enemmän kuin yksilöiden yhteenlaskettu tuotos, eli $1+1=3$. Yhteisöllisyys vaatii sen, että sille järjestetään aikaa. Yhteisöllisyys on kuitenkin kaikkein tehokkain tapa tehdä työtä. (Mäkisalo-Ropponen 2007, 195.)



Kuva 21. Yhteiskehittäminen saa hyvän startin, kun osallistujat tuntevat itsensä tervetulleiksi (Hyvärinen 2018)

Persoonatyökalua hyödyntämällä olin muodostanut työpajaan jo valmiiksi neljä eri teemakokonaisuutta, joista kumpikin ryhmä valitsi kaksi ja lähti työstämään yksi teemakokonaisuus kerrallaan:

1. Viestinnän ohjeistus ja tuki (Itsenäinen toteuttaja)
2. Motivaatio, työrauha ja aika (Aktiivinen moniottelija)
3. Samassa veneessä olemisen ja yhteisöllisyyden tunne (Kiireinen päällikkö)
4. Vahva ja selkeä viestinnän roolitus (Tehtävään nimetty)

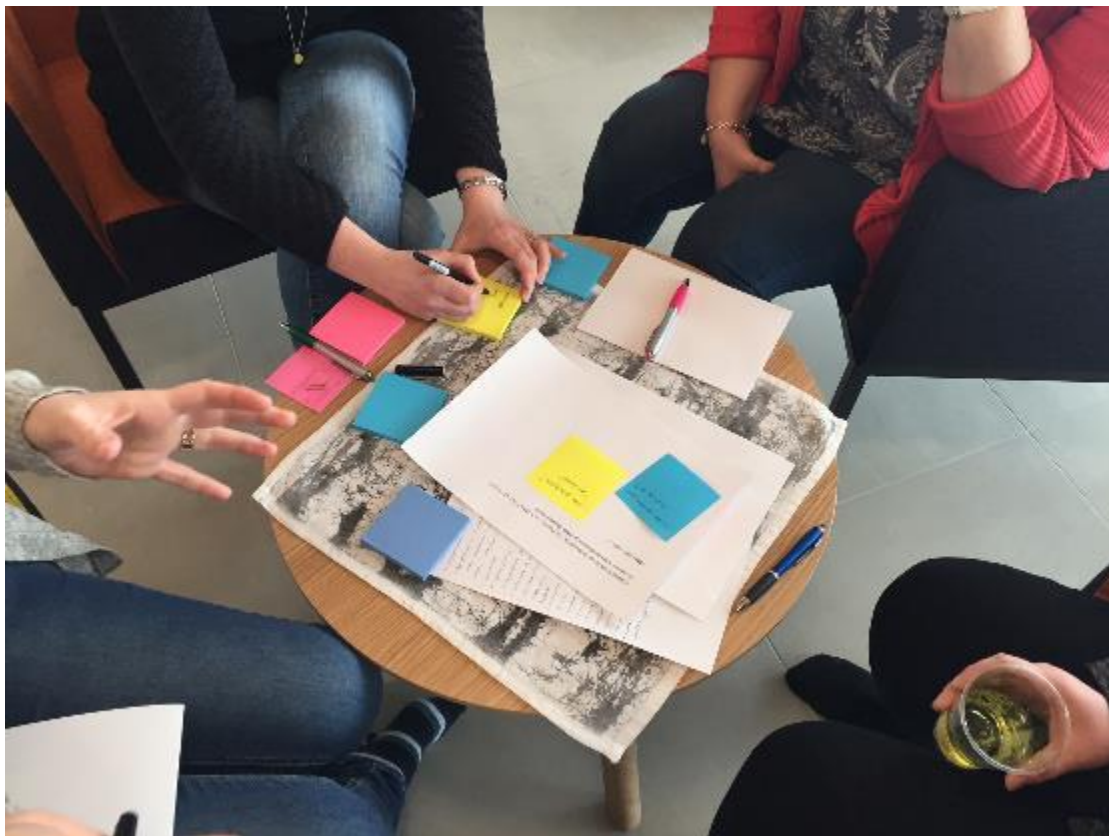
Kannustin osallistujia keskittymään siihen, missä he ovat hyviä ja mikä toimii. Suosittelin viljelemään hurttia huumoria ja kilpailuhenkisyttä ryhmän sisällä.

Kiellettyä oli hyvin vähän, leikkimielisesti vain kahden sanan käyttö: raha ja resurssit. Luovassa ongelmanratkaisuprosessissa ideointivaihe on luonteeltaan divergenssiä, laajenevaa, ajattelua. Tällöin päästetään mielikuvitus valloilleen ja tuotetaan mahdollisimman paljon uusia ideoita. (Tuulaniemi 2016, 113.)

Ponnauduslautana ideointiin rajasimme ensin mahdollisuuksia: *Miten voisimme...?* Tavoitteena oli luoda mahdollisimman paljon sellaisia ihmiskeskeisiä mahdollisuuksia, laadusta piittaamatta, joihin pystyy vastaamaan toiminnalla. Kaikki mahdollisuudet tehtiin post-it-lapuille ja ne kiinnitettiin seinällä oleviin viestijäprofiileihin teemojen mukaisesti. Seuraavassa vaiheessa jokainen rasti mahdollisuuksista yhden suosikkinsa ja merkitsi ympyrällä erityisen huiman tai muuten vaan mielenkiintoisen mahdollisuuden. Keskustelun ja yhdistelyn jälkeen ehdotuksista päätettiin valita jatkoon neljä: Miten voisimme vahvistaa viestintävastaavan roolia omassa yksikössä? Miten voisimme tukea kouluttaa ja selkeyttää? Miten voisimme lisätä mielenkiintoa viestintään? Miten voisimme määritellä vivan merkitystä ja lisätä tietoisuutta eri porukoissa?

Työskentelyä jatkettiin samoissa ryhmissä niin, että molemmat ryhmät valitsivat kaksi mahdollisuutta. Tässä vaiheessa kerroin osallistujille ideoinnin säännöt. Ne lukivat myös isolla seinänäytöllä. Aivoriihi (brainstorming) on luova menetelmä, jolla mielikuvituksellisia ideoita tuotetaan ryhmässä. Tällöin ideoita ei suodateta eikä arvostella, vaan pyritään kirjaamaan nopeasti mahdollisimman monta ideaa. Kielteisyys ja tyrehdyttävät kommentit, kuten ”on jo keikeiltu” tai ”ei toimi” tappavat luovan fiiliksen hyvin nopeasti. (Ojasalo ym. 2015, 159–161.) Muotoilija Ilkka Kettusen mukaan ideoinnin pitää olla hauskaa ja sopivan haastavaa. Usein ideoiden taustalla on intuitio, inspiraatio, kokemus tai maalaisjärki. Onnistuneen ja laadukkaan ideoinnin taustalla on avoin mieli ja ongelman ymmärtäminen. (Kettunen 2001, 70–71, 75.)

Pieni kilpailuhenkisyys ei ole ideoiden tuottamisessa pahitteeksi, päinvastoin. Lupasin palkinnot kahdelle parhaimmalle idealle sekä bonuspalkinnon lennokkaimmalle idealle. Aiheeseen kuulumattomat mieleen pulpahtavat ideat kehoitin kiinnittämään seinään kiinnitettyyn, ideaatikoksi nimettyyn, paperiin (Summa & Tuominen 2009, 55). Ryhmät lähtivätkin innokkaasti käyntiin. Aikaa annoin 45 minuuttia, jona aikana viestinnän toimintamalliin tuotettiin 53 ideaa. (Kuva 22 sivulla 71.)



Kuva 22. Ideointipajassa rajattiin mahdollisuuksia ja tuotettiin ideoita kahdessa ryhmässä (Hyvärinen 2018)

Työpajassa oli myönteinen, eteenpäin katsova ilmapiiri. Halu muutokselle oli selvästi havaittavissa osallistujien asenteesta. Keskustelu ryöpsähti toistuvasti valloilleen ideoiden esittelyn lomassa ja tarinallinen elementti oli vahvasti läsnä. Ideat saatiin kuitenkin aikataulussa esiteltyä ja ryhmiteltyä, jonka jälkeen kiitin osallistujia. Kuten mahdollisuuksia, jokainen merkitsi tarralla kolme mielestään parasta ideaa. Eniten ääniä saivat:

- viestintävastaavien keskinäinen tuki
- vietä päivä työkaverin kanssa
- oman tulosalueen viestinnän ideapaja säännöllisesti
- "standardoidaan" viestintävastaavan rooli eli kaikki tekevät suht samaa
- yhteinen opintomatka (oppiminen, tutustuminen, uudet ideat, benchmarking)

Palaute ensimmäisestä pajasta oli rohkaiseva. Kehuja tuli niin innostavasta fasilitoinnista kuin hyvistä tarjoiluista ja puitteista. Jos toteuttaisin saman työpajan uudestaan, jättäisin sekä ohjaavan teemoittelun että mahdollisuuksien rajaamisen toteuttamatta. Etenisin suoraviivaisemmin ideoimaan persoonille,

jotta työpaja-aikaa jäisi ideoiden kierrättämiseen, yhdistelemiseen ja jatkokehittelyyn. Lisäksi havainnoisin osallistujien työskentelyä; dominoiko tai vaikeeneeko joku ryhmässä. Ottaisin jokaisesta työskentelyvaiheesta valokuvia, tekisin muistiinpanoja. Kirjaaja-kuvaajasta olisi ollut paljon apua työpajojen vetämisessä. Huomasin, että minulla meni fasilitoijan jaideoivan viestintäasiantuntijan roolit välillä suloisesti sekaisin, mutta annoin sen tapahtua, koska se tuntui luontevalta työskentelytavalta tässä työpajassa.

5.6 Työpaja II: Varhaiset konseptit

Toisessa työpajasessiossa 4.4.2018 ryhmittelimme edellisellä viikolla syntyneitä käyttökelpoisimpia ideoita ja hahmottelimme hajautetun viestinnän konsepteja. Myös tämä työpajatyöskentely rauhoitettiin rantasaunan virkeään aamupäivään klo 9–12. Osallistujia oli tällä kertaa vähemmän. Toiseen työpajaan oli ilmoittautunut ennakkoon 12 osallistujaa, mutta paikalle saapuikin vain 3 viestintävastaavaa ja 2 viestintäasiantuntijaa. Syinä yllättäviin poisjäänteihin olivat edelle priorisoidut työkiireet ja sairastumiset. Oli joukossa sellaisiakin, jotka eivät muistuttelusta huolimatta reagoineet työpajakutsuihin tai olivat ilmoittautuneet molempiin työpajoihin, mutta eivät ilmestyneet paikalle eivätkä ilmoittaneet esteestään etukäteen. Tämä viivästytti molempien työpajojen alkamista turhaan, kun odoteltiin ilmoittautuneita saapuvaksi. Ainoastaan yksi viestintävastaava asiantuntijoiden lisäksi osallistui molempiin työpajoihin.

Ensimmäinen yhteisideointipaja oli oikein innostava, olin tosi tyytyväinen että irrotin ajan vaikka nämä vajaat työviikot ovat ihan mahdottomia. [...] Joudun käymään työkunnossa huomenna, joten joudun perumaan tuloni toiseen yhteisideointipajaan. (viva 10)

Pakkaspäivän aamu lämmiteltiin käyntiin Lego Serious Play™ -menetelmällä (Lego Serious Play™, s.a.). Pyysin jokaista osallistujaa kuvaamaan tavoitteitaan viestijänä. Se tehtiin legojen avulla. Osallistujat esittelivät itsensä muille ja kertoivat samalla ajatuksistaan legorakennelmiaan esittelemällä. (Kuva 23 sivulla 73.)



Kuva 23. Mitä tavoittelen viestijänä? Lego Serious Play™ -lämmittelyharjoitus avasi toisen työpajan (Hyvärinen 2018)

Legolämmittelyn jälkeen kertasin osallistujille, mitä ensimmäisessä työpajassa saatiin aikaan ja esittelin viestijäpersoonat uudestaan. Pyysin osallistujia yhdistelemään ja tiivistämään edellisessä työpajassa persoonille kohdennetut ideat. Supistavaan konvergenssiajatteluun kuuluu divergenssillä tuotettujen ideoiden arviointi. Tämä vaihe kirvoittikin hyvää keskustelua, pohdintaa ja kokemusten vaihtoa aiheesta. Lopulta ideat pystyttiin ryhmittelemään kolmen design draiverin, eli suunnittelua ohjaavan määrittelyn alle, joka auttoi asiakaslähtöisten konseptien hahmottelussa (Tuulaniemi 2016, 113, 156). Design driverit ovat:

1. Viestintävastaavan roolin ja tehtävien selkeyttäminen
2. Roolista tiedottaminen omalla tulosalueella
3. Yhteisöllisyyden ja tuen lisääminen arjessa

Seuraavassa parityöskentelyvaiheessa hyppäsin kehittäjäpuolelle kuudeksi osallistujaksi, jotta pystyimme muodostamaan kolme parityöskentelyryhmää. Yllättävän osallistujakadon vuoksi aloittelevan fasilitaattorin taidot joutuivat tiukkaan testiin.

Jokainen pari valitsi yhden kehityskohteen ja ryhtyi hahmottelemaan alustavaa konseptia valitsemalleen viestijäpersoonalle kuvakäsikirjoituksen (storyboard) avulla. Kuvakäsikirjoituksella pystytään havainnollistamaan tulevaisuuden näkymä, tarinan eteneminen ja käyttäjäkokemus visuaalisesti ruutu ruudulta.

Tapa auttaa kehittäjiä eläytymään ”sarjakuvasankarin” tilanteeseen ja toimintaympäristöön. Storyboard on kuvasarja, joka auttaa yhteiskehittämisen alkuvaiheessa tarkistamaan käyttäjien vaatimuksia. Se helpottaa muodostamaan yhteistä ymmärrystä. (Vaahtojärvi 2016, 133, 150; Kalliomäki 2014, 186.)



Kuva 24. Toisessa työpajassa luotiin konsepteja ja kuvakäsikirjoituksia post it -lapuilla (Hyvärinen 2018)

Helpon muokattavuuden takia parit luonnostelivat käsikirjoituksensa post it -lapuilla isoille papereille (kuva 24), jonka jälkeen ne esiteltiin muille. Esittämävaiheessa osoittautui, että kaksi kolmesta parista tukeutui suulliseen tarinankerrontaan enemmän kuin kuvakäsikirjoituksen ruutu ruudulta visualisointiin ja kuvien tekstittämiseen. Tarinointi onkin luontainen, aito tapa selittää asioita ja se antaa paljon tietoa kuuntelijalle. Kuvien hyöty on siinä, että ne auttavat konkretisoimaan palvelun vaiheita ja niiden avulla voidaan nostaa esiin olennaisia yksityiskohtia palvelun kulussa. (Vaahtojärvi 2016, 132; Niemi ym. 2006, 356–357; Kalliomäki 2014, 186.)

Osallistujat saivat kuunnella ja seurata mukaansatempaavaa, humoristista ja vakuuttavaa draaman kaarta konseptien toimivuudesta ja todellisesta arvosta

viestintävastaaville. Työpaja päättyi vilkkaaseen ja innostuneeseen vuoropuheluun hajautetun viestintämallin tulevaisuudesta aiemmin esitettyjen tarinoiden pohjalta.

Fasilitaattorin tärkein työkalu on oikea oma asenne, joka tarkoittaa muun muassa puolueettomuutta, positiivisen ilmapiirin ylläpitoa, erilaisuuden kunnioittamista, rohkaisua, jämäkkyyttä etenemisessä ja suunnitelmallisuutta sekä tulosten dokumentointia (Summa & Tuominen 2009, 10). Koska työpajat suorastaan pulppusivat tarinaa ja vapaata pohdintaa aiheesta, oli erittäin tärkeää, että nauhoitin molemmat työpajat. Itselleni jäi työpajojen jälkeen mukava tunne. Fasilitointi tuntui yllättävän luontevalta. Onnistuin vetäjänä yli omien odotusteni ottaen huomioon ensikertalaisuuteni ja sen, että jouduin improvisoimaan toisessa pajassa niin monen ennakkoon ilmoittautuneen osallistujan jäädessä pois.

Molemmissa työpajoissa viestintävastaavan rooli oli keskeinen kehittämisen innoittaja. Tavoitteena kuitenkin oli sellaisten ratkaisujen löytäminen, jotka vastaavat sekä viestintävastaavien että viestinnän asiantuntijoiden tarpeisiin. Opinnäytetyön kaksi skenaariota ”Viva Eksote” ja ”Viva heimo” perustuvat työpajassa esiteltyihin tarinoihin. Asiakaslähtöinen viva on suunnittelijan ratkaisuesitys.

5.7 Vapaa havainnointi

Havainnointi on tietoista kohteen tarkkailua, jolla kerätään tietoa siitä, toimivatko ihmiset niin kuin he kertovat toimivansa. Metodien valinta on tarkoituksenmukainen silloin, kun tutkitaan ihmisen toimintaa ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Havainnointi onkin tieteellisen tutkimuksen perusmetodi kaikissa tieteenhaaroissa. Havainnointitapoja on useita ja ne on eroteltu toisistaan yleensä tutkijan ja kohteen välisen suhteen mukaan. Havainnointi täydentää haastattelujen antamaa tietoa parantaen tutkimuksen luotettavuutta. Menetelmien yhdistäminen laajentaa myös näkökulmaa tutkimuskohteeseen. (Vilkkä 2006, 37–38, 42; Hirsjärvi & Hurme 2014, 37–38.)

Vapaan havainnoinnin tuottamaa tietoa en ole dokumentoinut järjestelmällisesti. Olen lähinnä kirjannut yksittäisiä havaintoja, jotka edustavat tarpeen tai

haasteen toistuvuutta. Lisäksi konkreettisia jälkiä löytyy viestintäyksikön sähköpostilaatikoista. Muistitietoa on kertynyt viestintäasiantuntijan työarjesta käytännössä siitä lähtien, kun olen työskennellyt Eksotessa eli huhtikuusta 2017. Olen havainnoinut erityisesti lähellä työskenteleviä kollegojani, viestinnän asiantuntijoita, sekä viestintävastaavia ja yleensä viestinnän kanssa tekemisissä olevaa Eksoten henkilökuntaa.

Samat toimintatavat ja asenteet ovat näyttäytyneet usein. Ne käyvät ilmi myös haastatteluista. Toisaalta havainnointi on tuottanut ristiriitaistakin tietoa haastatteluihin verrattuna. Havainnointiaine on antanut vastauksia kysymyksiin: Missä asioissa ja miksi viestintävastaavat ottavat asiantuntijaan yhteyttä? Minkälaisissa viestinnällisissä asioissa muu henkilökunta tai johto ottaa viestintäyksikköön yhteyttä? Tukeeko ja toistaako havainnointiaine haastatteluissa saatua tietoa? Käyttäytyykö viestintävastaava todellisuudessa sen mukaan miten hän haastatteluissa itsestään puhuu?

Hanna Vilkka (2006, 40–41, 74) kirjoittaa vapaan havainnoinnin olevan hyvin haastava ja ennakoimaton tapa kerätä aineistoa, koska sillä saatu tietomäärä on suuri ja vaikeasti kirjattavissa. Vapaa havainnointi edellyttää paljon aikaa ja huolellista syventymistä tutkimuskohteeseen. Tutkijan täytyy koko ajan arvioida, miten hyvin yksittäinen havainto edustaa koko ilmiötä. Vapaata havainnointia tehdessään tutkija on kohteen arjessa ja vuorovaikutuksessa mukana muodostaen näin itse tulosta. Onnistuneen tutkimusaineiston taustalla on havainnoijan hyvä kyky uppoutua tutkimuskohteeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija kykenee panemaan oman taustansa ja arvonsa sivuun ja eläytymään kohteensa toimintaan.

6 SKENAARIOT

Skenaariot ovat tapa mallintaa (prototype) vaihtoehtoisia palveluja. Ne ovat tarinallisia tai visuaalisia kuvauksia, tulevaisuuden käyttötilanteita, suunniteltavasta palvelusta. Mallintaminen on keskeistä palvelumuotoilussa ja sitä tehdään kehittämisprosessin kaikissa vaiheissa. Ensimmäiset skenaariot ovat yleensä hyvin keveitä ja nopeasti piirrettyjä, mutta tehokkaina kommunikointivälineinä ne riittävät ideoiden konkretisointiin, havainnollistamiseen ja sitä

kautta niiden arviointiin. Niillä voidaan edullisesti ja nopeasti testata palvelukonseptin soveltuvuutta käytäntöön yhdessä kehittäjäryhmän kanssa. Skenaariot soveltuvat hyvin myös yhteiskehittämisen menetelmäksi. (Tuulaniemi 2016, 196, 207; Vaahtojärvi 2016, 133, 140–141.)

6.1 Viva Eksote

Ensimmäinen skenaario ”Viva Eksote” selkeyttää ja lisää viestintävastaavan roolia ja tehtäviä Eksotessa. Skenaariossa viestintävastaavan rooli on selvästi vahvempi nykytilaan verrattuna. Toimintamallissa etenkin alkuvaiheessa tapahtuva roolituksen selkeyttäminen palvelee hyvin kaikkia viestijäpersoonia, etenkin Tehtävään nimettyä. Kokonaisuutena Viva Eksote -skenaario on sellainen, jota Aktiivinen moniottelija arvostaisi ja se parantaisi erityisesti hänen työntekijäkokemustaan. Skenaariossa viestintävastaavalla on standardoitu perustehtävä, mutta sen kylkeen hän voi tuunata tehtäviä oman osaamisensa ja mieltymystensä mukaan. Skenaario lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista; tätä kautta viestinnän laatu paranee. Kuvaan Viva Eksote -skenaarion tarinana, jonka pääroolissa on Veera Viestintävastaava.

”Esimieheni aloitteesta sovimme, että viestintävastaavan rooliani vahvistetaan. Muut työni järjestellään niin, että minulle vapautuu aikaa viestinnälle ja pystyn suoriutumaan tehtäväkokonaisuudessa. Olen innoissani, koska olen toivonutkin, että pääsisin tekemään ja kehittämään viestintää enemmän kuin tähän asti. Minua motivoi muiden auttaminen, työn monipuolisuus ja vaihtelevat päivät. Ihan tarkalleen en kuitenkaan vielä tiedä, mitä minulta odotetaan ja osaanko täyttää tehtäväni.”

Pian Veera saakin kalenterikutsun viestintäpalaveriin, johon hänen lisäkseen osallistuvat Veeran esimies, tulosalueen johtaja ja viestintäjohtaja. ”Käymme kiireettömässä palaverissa yksityiskohtaisesti ja perusteellisesti läpi kaikki viestintävastaavan perustehtävät. Samat tiedot löydän myös intrasta viestinnän etusivulta, kuten viestintäohjeistuksen koko työkalupakin. Onneksi viestintäyksikkö on palastellut ohjeistuksen intraan teemoittain asiakaslähtöisesti, jotta löydän tarvitsemani tiedon nopeasti. Luultavasti ainakin aluksi joudun tukeutumaan ohjeisiin paljon.”

Palaverissa Veeralle näytetään, kuinka helposti viestinnän uudistetuille ohjesivuille pääsee intran etusivulta, jossa viestinnällä on oma mainospaikka. Kun hän klikkaa siitä, pääsee hän viestinnän laskeutumissivulle, jossa ylimpänä tarjotaan viestintävastaavien yhteystiedot ja luetellaan perustehtävät. Viestinnän etusivulla kerrotaan myös viestintäyksikön roolista ja annetaan asiantuntijoiden yhteystiedot. Veera on tyytyväinen, että hän saa uudessa roolissaan viestinnän kokonaisuuden ja kanavat näppeihinsä. Aloituspalaverissa sovitaan siitäkin, että kaikilla viestintävastaavilla on paikka tulosalueensa johtoryhmässä.

”Viestintävastaavana olen verkkopalveluiden pääkäyttäjä ja tuotan tulosalueellani sisältöjä kaikkiin kanaviin, niin sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä. Tarvitsen tosin koulutusta verkkosivujen ja palvelutietovarannon sisällöntuotantoon; minulla ei ole vielä edes tunnuksia järjestelmiin. Onneksi saan tunnukset nopeasti ja sisäistä koulutusta tarjotaan viestintäyksiköstä vaikkapa Lyncin välityksellä. On hyvä, että saan tuunata rooliani omannäköiseksi ja minulla lupa delegoida viestinnän töitä muillekin vastuualueeni aktiivisille viestijöille. Voin esimerkiksi värvätä halukkaita Facebook-lähettiläitä jakamaan Eksoten positiivisia uutisia ja tapahtumia. Mikäli haluan, voin järjestää idea- ja koulutuspajoja henkilöstölle. Koulutuksien vetämisestä minulle maksetaan erillinen korvaus.

Palaverin jälkeen osallistun heti ensimmäiseen johtoryhmän kokoukseen ja esittelen itseni ja tehtäväni johdolle. Kokouksen jälkeen aloitan verkostoitumisen tiedottamalla henkilöstölle ja muille Eksoten viestintävastaaville roolistani ja siitä, että olen ensisijainen yhteyshenkilö viestinnällisissä asioissa. Kätevimmin informaatio leviää sähköpostitse. Tosiaan, lisäänpä omaan sähköpostiallekirjoitukseeni viestintävastaavatittelin. I can do it! Minulla on pää täynnä ideoita.

Jatkossa Veera pitää aktiivisesti yhteyttä kaikkiin alueensa avainhenkilöihin ja esimiehiin, ettei viestintävastaavan keskeinen rooli pääse heiltä unohtumaan. ”Minusta hyvä tapa muistutella on lähettää kohdennettuja sähköposteja selkeällä otsikoinnilla viestinnän eri teemoista niin, että jo aihe-kentästä vastaanottaja näkee selvästi, mitä asiaa postini koskee. Vastaanottajan on helppo

nähdä koskeeko asia häntä, ja sen perusteella joko poistaa tai poimia viesti talteen.

Ihanaa, etten ole yksin! Viestintävastaavien ja viestintäyksikön muodostamalta yhteisöltä saan tukea ja vinkkejä. On tämä yhteisö vähän hurtti ja hullukin, positiivisessa mielessä. Mukavaa, että meillä on yhteisiä tapaamisia, koulutusta ja opintomatkoja säännöllisesti. Lisäksi viestintä järjestää joka vuosi kehityskeskustelun, jossa pääsen keskustelemaan viestintäjohtajan ja viestintäasiantuntijan sekä esimieheni kanssa onnistumisista, parantamisen ja kehittymisen tarpeista sekä kokeilemattomista ideoista.”

Kertomuksen alkuosan, eli vahvemmassa viestintävastaavan roolissa aloittavan visuaalisena kuvauksena olen hyödyntänyt Service Blueprint -mallia (liite 2). Blueprint-malli on monikäyttöinen palveluprosessin kuvaus, josta selviää asiakkaan reitti, kontaktipisteet, vuorovaikutus palveluntarjoajan kanssa sekä tarvittavat tukijärjestelmät, eli front office. Service Blueprintissä kuvataan myös back office, eli asiakkaalle näkymätön toiminta palvelun tuottamisessa. Visuaalisessa palvelumallissa palveluketjun eri toiminnot kuvataan asiakasnäkökulmasta, jonka etu on arvontuottomahdollisuuksissa. Tuottajanäkökulma sen sijaan nostaisi valoon lähinnä palvelun tuottamiseen liittyvät haasteet. (Tuulaniemi 2016, 212–216.)

6.2 Asiakslähtöinen Viva

Viestintävastaavien haastatteluissa toistui usein asiakslähtöisyyden tärkeys. Viestinnän asiakslähtöisyys on teema, jota jokainen viestijäpersoona arvostaa. Viestinnän tärkeänä kulmakivenä pidetään asiakas- ja työntekijälähtöistä, avointa ja selkeää viestintää ja hyvin palvelevaa ohjeistusta. Säännöllisiä asiakslähtöisen viestinnän koulutuksia toivotaan kaikille Eksoten viestintää tekeville, ei vain viestintävastaaville.

Toivoisin, että niissä [matalan kynnyksen palveluiden viestinnässä] olisi enemmän kokonaisuutta ja koostemaisuutta. [...] Ettei jokaisella palvelulla olisi omaa lehti-ilmoitusta. Vaan, että siitähän voisi saada semmoisen koosteen. Jotain sen tyyppistä enemmän. (viva 3)

Samoilla ihmisillä pitäisi olla PTV, ulkoiset sivut, intra. Siis tämäinen kokonaisuus. (viva 1)

Erialaisten asiakasryhmien huomioiminen on tärkeää. [...] Facebookilla on ihan hirmuinen voima. [...] Asiakkaat seuraavat sitä enemmän kuin verkkosivuja. (viva 2)

Mitä meiltä lähtee materiaalia ulos, ni oon tosi kiinnostunut siitä. Sanavalintoihin ja kieleen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. (viva 12)

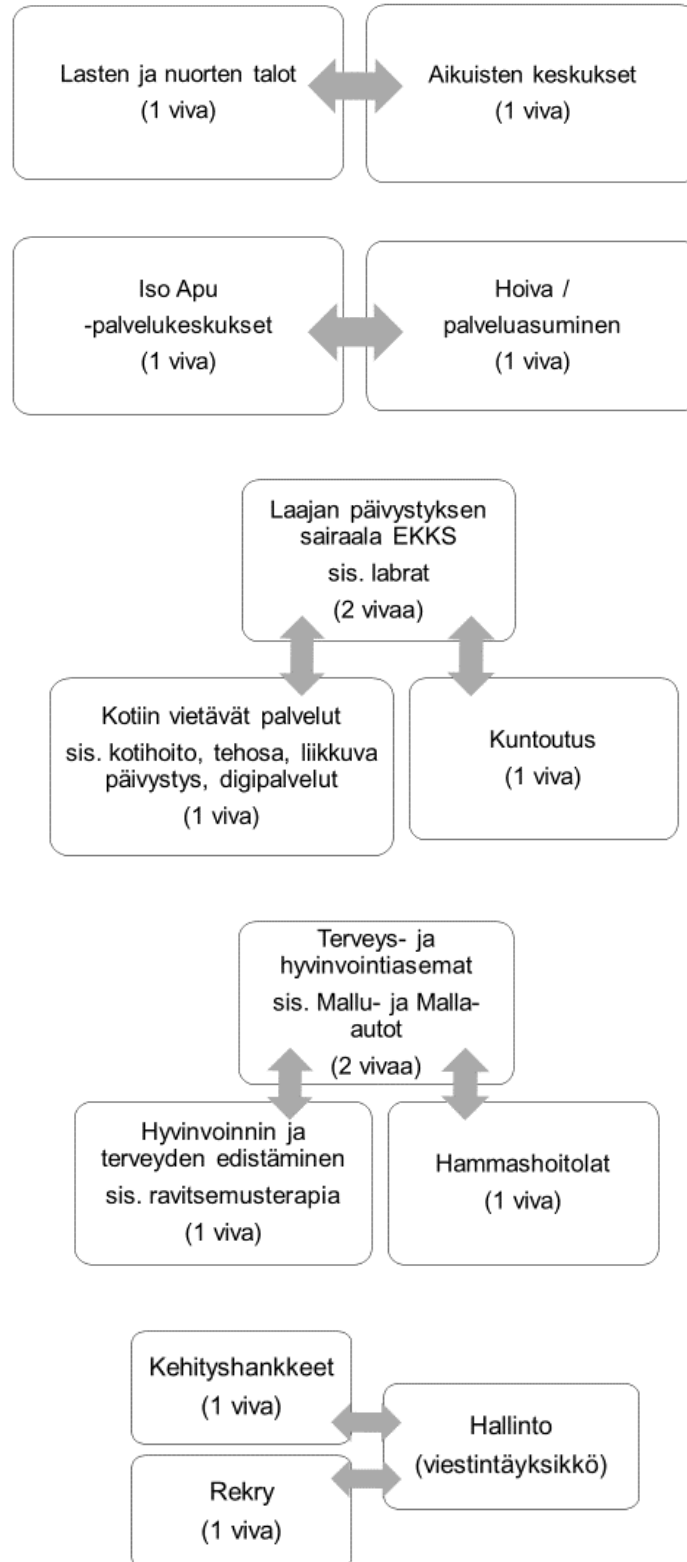
Maailma on sekava ja ristiriitainen, tietoa tulvii joka suunnasta. Miten pitäisi viestiä, ettei viesti huku tuuleen? (viva 9)

Toisessa skenaariossa viestintävastaavien uudelleenorganisointi edistää asiakaslähtöisyyden toteutumista ja pystyy viestinnällisesti parhaiten tukemaan syvenevä ja laajenevaa palveluintegraatiota, jossa asukkaille tarjotaan monialaisia palveluja ”yhdeltä luukulta”. Skenaario on vastaus ongelmaan, jota viestintävastaavat itse eivät välttämättä ole tiedostaneet, mutta jonka kaiut on selvästi havaittavissa asiakastutkimuksesta.

Tässä kuvauksessa lähtökohtana on se, että viestintävastaavat toimivat verkostomaisesti hierarkioiden sijaan. Organisaatiolähtöisestä tulosalueajattelusta poiketen viestintävastaavat vastaavatkin asiakaspalvelulähtöisistä kokonaisuuksista niin, että jokaisella on oma tukipari, vakituinen ”viva-vertainen”, joka lähimpänä auttaa arjessa ja jakaa ajatuksia. Viva-vertaiset voivat myös sopia työnjaosta omien vahvuuksiensa mukaan. Näin yhteistoiminta tuo synergiaetua organisaatiolle. Verkostomaisesti toimivan viestintävastaavan olisikin perusteltua olla mukana kaikissa niissä pöydissä, joissa palvelutoimintaa suunnitellaan.

Toiminnan organisoiminen verkostoihin on yleistä. Verkostot tuovat jäsenten asiantuntemuksen ja osaamisen kaikkien käyttöön ja tehostavat viestintää. Uuden tiedon luomiselle verkostoympäristö on otollinen. Verkostoituneessa toiminnassa painottuvat menettelytavat, yhteisen vuorovaikutuksen säännöllisyys, avautuminen ulospäin ja luottamus yhteistyökumppaneihin. Jos löyhä orgaaninen verkosto on janan toisessa päässä, löytyy toisesta päästä byrokraattinen ja hierarkkinen osastoihin jaettu organisaatio ja sen virallinen viestintä. Väliin mahtuu matriisi- ja projektiorganisaatiot. (Juholin 2009, 93; Huotari ym. 2005, 18.)

Olen kuvannut tämän tulevaisuudennäkymän hyvin yksinkertaisella kuviolla, josta selviää asiakaslähtöisyyden idea hajautetussa viestintämallissa (kuva 25).



Kuva 25. Asiakaslähtöinen Viva -skenaario perustuu viestintävastaavien uudelleenorganisointiin (Hyvärinen 2018)

Lasten ja nuorten talot sijaitsevat Imatralla ja Lappeenrannassa. Niissä kansalaisille tarjotaan lasten ja nuorten psykososiaalisia palveluita saman katon alla. Perhepalveluiden viestintävastaava siirtyisi tässä skenaariossa vastaamaan Lasten ja nuorten talojen viestinnästä. Hänen vastuualueeseen kuuluvat toki myös neuvolapalvelut, koulu- ja opiskeluterveys sekä muut lasten ja nuorten ehkäisevät palvelut. Vastaavasti myös aikuisten psykososiaalisia palveluita on koottu Aikuisten keskuksiin. Tämän alueen viestintävastaavalle kuuluvat Aikuisten keskusten viestinnän lisäksi myös Eksoten työelämäpalveluiden viestintä. Lasten ja nuorten talojen sekä Aikuisten keskusten viestijät toimivat viva-vertaisina.

Iso apu -palvelukeskuksissa on saatavilla vammais- ja vanhustenpalveluiden palveluneuvontaa ja sosiaalipalveluja. Vammaispalveluiden viestintävastaava siirtyisi vastaamaan Iso apu -palvelukeskusten viestinnästä. Läheisenä viva-vertaisena hänellä on hoivan (pois lukien kotihoito) ja palveluasumisen viestintävastaava.

Akuuttisairaalaan tarvitaan kaksi viestintävastaavaa. He vastaavat laajan päivystyksen sairaalan EKKS palveluiden ja laboratorioiden viestinnästä tiiviissä yhteistyössä kuntoutuksen ja kotiin vietävät palvelut -viestintävastaavien kanssa. Skenaariossa kotiin vietäviä palveluita ovat kotihoito, tehostettu kotisairaanhoito (tehosä), liikkuva päivystys ja digipalvelut.

Niin ikään avoterveydenhuollon viestintävastaavia lisätään. Skenaariossa kaksi viestintävastaavaa tekee terveys- ja hyvinvointiasemien, tai mahdollisten tulevien sote-keskusten, viestintää. Mukana viestinnässä ovat laboratorion näytteenottoauto Malla sekä sairaanhoitajan vastaanottoauto Mallu. Viva-vertaistukea he jakavat hammashoitoloiden viestintävastaavan sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen viestintävastaavan kanssa. Tässä asetelmassa ravitsemusterapia toimipisteineen on sijoitettu hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kokonaisuuteen.

Eksote kehittää aktiivisesti ja viestintää tarvitsevia hankkeita on runsaasti. Myös osaavien työntekijöiden rekrytointi tarvitsee tuekseen onnistunutta työn-

antajamielikuvaa, eli viestintää. Strategisissa tukipalveluissa sekä kehityshankkeissa että rekrytoinnissa on omat viestintävastaavat, jotka saavat tukea viestintäyksiköltä.

Viva-vertaiset pystyvät yhdessä parantamaan asukkaiden tieto-osallisuutta ja tasoittamaan asiakkaiden palvelupolkuja monipuolisella viestinnällä. Kuten ensimmäisessä skenaariossa, viestintävastaavalla on näpeissään koko digitaalisen viestinnän kokonaisuus, eli intran, ulkoisten verkkosivujen, asiointipalvelun, Suomi.fi-palvelutietovarannon sekä Facebookin pääkäyttäjäydet ja sisältötuotanto näihin kanaviin. Viestintävastaavalla on oikeus myös delegoida viestinnän tehtäviä sen alueen sisällä, josta vastaa. Organisaation tietoisuutta asiakaslähtöisestä Vivasta lisätään näyttävällä sisäisellä markkinointikampanjalla niin verkossa kuin henkilökunnan taukotiloissa.

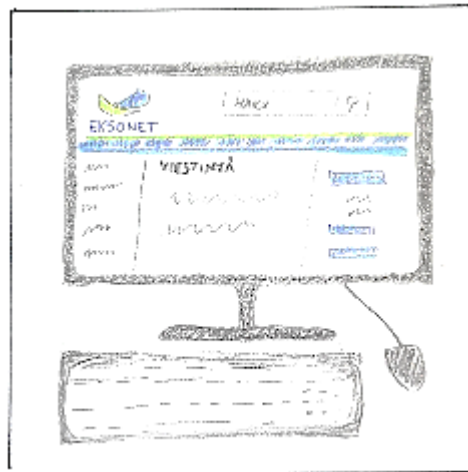
6.3 Viva heimo

Skenaario vastaa haasteeseen: Miten yhteisöllisyys toteutuu arjessa? Miten viestintävastaavan kokemukset, osaaminen ja tieto saadaan jaettua muille? Skenaario tarjoaa eri keinoja yhteisöllisyyden, vuorovaikutuksen sekä osallisuuden edistämiseen arjessa. Skenaariossa luodaan mahdollisuuksia yhteyden rakentamiseen, keskusteluun ja tapaamisiin. Jo pelkästään keskustelumahdollisuuksien ajastaminen vuosikelloon luo yhteisöllisyyttä.

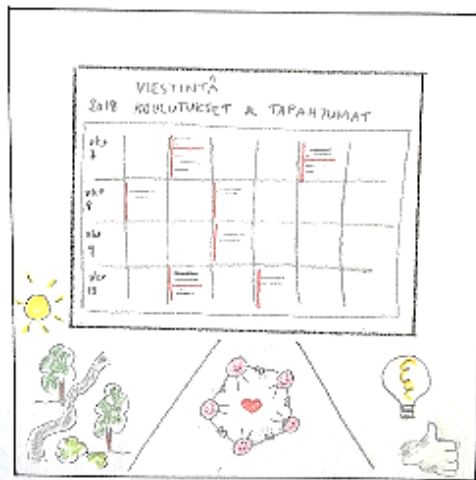
Olen visualisoinut skenaarion storyboard-muotoon (kuva 26 sivulla 84). Kuvaan Viva heimo -skenaarion vaiheet ja niihin liittyvät kokemukset palvelupolulla (liite 3).



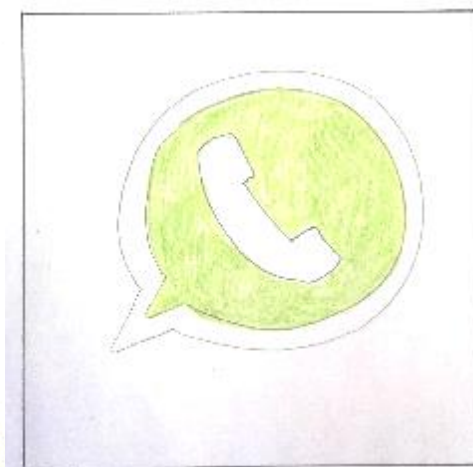
Minun pitää teetättää tieteellinen juliste, mutta miten? Esimiehenikään ei tiedä.



Käyn vilkaisemassa Eksonetista viestinnän sivulta. Ehkä siellä on jotain...



Hei, täällähän on vuosikellossa kaikki tulevat tapaamiset: kävelykokoukset, kiertävät purkupiirit, ideapajat, koulutukset, kevään opintomatka. Saan ne helposti klikattua omaan kalenteriini!



Sivulla on vinkki WhatsApp-keskustelyryhmästä. Kätevää, että sinne pääsee sekä kännykällä että tietokoneella. Liitynpä ryhmään ja kysyn neuvoa. Joku varmasti osaa neuvoa julisteasiassa.



Onpa tämä näppärä väline kevyeen keskusteluun ja tiedon jakamiseen. Kiitokset Vivalle! Nyt tiedän miten toimia.



Käyn heti päivittämässä viestinnän julistehjetta enkä odota, että joku muu sen tekisi.

Työpajoissa ja joissakin haastatteluissa ilmeni, etteivät viestintävastaavat niinkään kaipaa nykyisen käytännön mukaisia ajankohtaispalavereja kahden kuukauden välein, vaan toisiin tutustumista, yhteisiä koulutustilaisuuksia, vertaistukea, mahdollisuuksia luoda viestinnän yhteisöä. Yhteiset tapaamiset ovat henkinen voimavara. Viestintäyksikön vetämät ajankohtaiskokoukset korvataan skenaariossa kävelypalavereilla, joissa annetaan tilaa ajattelulle ja vapaalle keskustelulle. Kiertävien purkupiirien ideana on vieraila viestintävastavien luona, jolloin voidaan yhdessä käsitellä kyseisen alueen erityispiirteitä, luovia ratkaisuja, hankalia edesottamuksia sekä onnistumisia. Harvemmin järjestettävissä ideapajoissa antaudutaan viestinnän luovalle kehittämiselle teema kerrallaan ja kevään opintomatka on vuoden erikoisuus. Tehdään tutustumiskäynti sellaiseen kohteeseen, jossa viestitään rohkeasti ja asiakaslähteisesti.

Skenaario korostaa myös jokaisen omaa vastuuta yhteisön rakentajana, koulutustarpeiden esiin nostajana ja viestinnän ohjeistuksen ylläpitäjänä. Yhteisöllistä oppimista suosiva kulttuuri mahdollistaa osaamisen jakamista, toisilta oppimista ja työn kehittämistä. Viva heimo -skenaario sopii erityisesti Aktiiviselle moniottelijalle, Kiireiselle päällikölle ja Itsenäiselle toteuttajalle.

6.4 Konseptien testaamissuunnitelma

Testing is an opportunity to learn about your solution and your user (Hasso-Plattner Institute of Design at Stanford s.a.).

Testaaminen on muotoiluprosessin kriittinen ja karsiva vaihe, joka seuraa määrällisesti runsasta ideoinnin luovaa vaihetta. Luovan palvelumuotoiluprosessin divergenssi (laajeneva) ja konvergenssi (supistuva) eivät saisi sekoitua keskenään, vaan nämä ajatteluvaiheet on pidettävä erillään toisistaan. Divergenssi on uusia ideoita tuottavaa leikillisyyttä ja mielikuvitusta ja konvergenssi on karsivaa analyysia ja tietoa, jotka vuorottelevina vaiheina saattavat kehittämisestä eteenpäin. (Tuulaniemi 2016, 113.)

Testaamisvaiheessa tähän asti tuotettuja ratkaisuja arvioidaan ja kehitetään edelleen. Niitä voidaan myös yhdistellä toisiinsa, kunnes kaikki palvelun kehittämiseen liittyvät osapuolet ovat valittuun konseptiin tyytyväisiä. Esimerkiksi

”Viva heimon” kuvakäsikirjoitus on tässä vaiheessa vielä hyvin luonnosmainen. Sen viimeistely tai hylkääminen tapahtuu testaamisvaiheessa. Valokuvien käyttö viimeistellyssä konseptissa voisi olla kustannustehokas ja havainnollistava tapa kuvata palvelun kulku. Luova ideointi ja kriittinen arviointi on usein iteratiivinen prosessi, jossa vaiheet toistuvat tarvittaessa monta kertaa ennen kuin saadaan aikaan tyydyttävä ehdotus palvelusta. Valintaprosessi kannattaa tehdä perusteellisesti, jotta voidaan luottaa siihen, että pilotoitava palvelu oikeasti vastaa käyttäjien tarpeisiin. Tällöin todennäköisemmin saadaan myös paras mahdollinen ratkaisu alati jatkuvan kehittämisen myöhempien vaiheiden lähtökohdaksi. (Kalliomäki 2014, 186–187; Kettunen 2001, 60; Vaahtojärvi 2016, 140.) Uskon, että hyödyntämällä valokuvaamista palvelumuotoiluprosessin arviointivaiheessa pystytään osallistamaan viestintävastavia erinomaisen hyvin viestinnän kehittämiseen.

Resurssien säästämisen ja oikean kohdentamisen takia konseptin toteutettavuuden arviointiin kannattaa paneutua huolella. Konseptien arviointiin on olemassa erilaisia menetelmiä, kuten työryhmäarviointi, arviointimatriisi, heuristinen arviointi, walk-through-arviointi, fokusryhmäkeskustelu sekä virallisten menetelmien ulkopuolelta suunnittelijan kokemus ja intuitio. Palvelun käyttötilanteisiin liittyvän subjektiivisen kokemuksen mittaaminen on vaikeaa, ja se tekee arvioinnista haastavan. Siksi on erityisen tärkeää, että loppukäyttäjät itse ovat arvioimassa ideoita ja konsepteja. Arviointi jatkuu palvelun lanseerauksen jälkeenkin ja palvelua kehitetään edelleen, sillä todellisuus paljastuu vasta kun palvelu on käytössä. Kehittämisen kokeilevuus tarkoittaa sitä, että pilotoidaan rohkeasti ja muutetaan yksityiskohtia tarpeen mukaan. Yllätyksiä tulee kuitenkin ja onnistumiset vaativat kykyä improvisointiin. (Vaahtojärvi 2016, 131, 134–135, 137–138, 141; Rantanen 2016, 166–167.)

Palvelumuotoiluprosessissa luotuja viestijäpersoonia kannattaa hyödyntää konseptien arvioinnissa. Miten Viva Eksote, asiakaslähtöinen Viva ja Viva heimo soveltuvat erilaisille käyttäjille? Konseptien arviointimatriisi (kuva 27 sivulla 87) soveltuu toteutettavuuden arviointiin mielestäni mainiosti. Matriisilla voidaan vertailla ja arvioida konseptien liiketoimintapotentiaalia suhteessa jokaisen persoonan tarpeisiin. (Tuulaniemi 2016, 207–208.)

POTENTIAALI (pieni) 1–4 (suuri)	ITSENÄINEN TOTEUTTAJA	AKTIIVINEN MONIOTTELIJA	KIIREINEN PÄÄLLIKKÖ	TEHTÄVÄÄN NIMETTY
Viva Eksote				
Asiakaslähtöinen				
Viva heimo				

Kuva 27. Konseptien arviointimatriisi (Hyvärinen 2018, Tuulaniemi 2016 mukaan)

Eksoten viestinnän toimintamalliin luotuja skenaarioita arvioidaan viestintävastaavien, viestinnän asiantuntijoiden ja tulosalueen johtajien yhteisellä työpajatyöskentelyllä. Työpajassa esittelen viestijäpersoonat ja kolme skenaariota. On tärkeää, että yhteiskehittämisen alussa paneudutaan yhteen mallinnukseen kerrallaan, jonka jälkeen niitä kehitetään ja ominaisuuksia yhdistellään ja/tai karsitaan ensin pienryhmissä ja sitten yhdessä keskustellen. Yhtenä työpajametodina on valokuvaus. Osallistujilla on älypuhelimet ja käytettävissä on vähintään yksi tietokone, joten he pystyvät kuvittamaan konseptin storyboardin omilla valokuvillaan jo työpajassa. Työpajassa hyödynnetään myös konseptien arviointimatriisia. Arviointikriteerinä on tietenkin konseptin kyky vastata viestintävastaavan tarpeisiin. Palvelumuotoilijan näkökulmasta konseptin arvioinnin arvo on sen tuottamassa lisäinformaatiossa käyttäjistä ja heidän piilevistä tarpeistaan (Hasso-Plattner Institute of Design at Stanford s.a.).

Työpajassa saavutetun yhteisen näkemyksen jälkeen lähetän hajautetun viestintämallin edelleen kehitetyn konseptin Service Blueprintin ja kuvakäsikirjoituksen sähköpostitse kaikille viestintävastaaville ja tulosalueen johtajille vielä kommentoitavaksi. Lopulta viestintämallin konsepti esitellään ja arvioidaan Eksoten johtoryhmässä. Hyväksynnän jälkeen se voidaan viedä toteutukseen ja aloittaa sisäinen markkinointi. Hajautetun viestintämallin toimivuutta seurataan viestintävastaavien tapaamisissa. Lisäksi seurataan viestintäyksikön työmäärässä ja -tehtävissä tapahtuvien muutosten laatua ja määrää. Kuten Ilkka Ketunen (2001, 46) toteaa, kehitysprosessi on alkanut unelmasta tai mahdollisuudesta ja konsepti todistaa menestyksensä tuottavana toimintana vasta käytännössä.

Olen arvioinut palvelun testauksen eli prototypointivaiheen työsuunnitelman eri näkökulmista:

Käyttäjälähtöisyys

Viestintävastaavat, viestinnän asiantuntijat sekä tulosalueiden johtajat ovat vahvasti mukana kehitystyössä. Käyttäjät pääsevät kommentoimaan, arvioimaan ja kehittämään viestijäpersoonien ja yhteiskehittämispajojen tuottaman materiaalin perusteella luotuja skenaarioita kolmannessa työpajassa sekä antamalla palautetta sähköpostitse. Kaikkien ongelmia ei voida ratkaista, joten on tehtävä myös strategisia valintoja. Muutokset sisäiseen toimintamalliin voidaan toteuttaa, kun Eksoten johtoryhmä on ne hyväksynyt. Sisäisen palvelun muokkaaminen jatkuu lanseerauksen jälkeen käyttäjälähtöisesti palautteiden ja havaintojen perusteella.

Toteutettavuus ja taloudellisuus

Testaamisvaiheen ensimmäisen session toteutus on suhteellisen helppoa; se ei vaadi muuta panostusta kuin fasilitaattorin, eli opinnäytetyön tekijän ja työpajaan kutsuttavien työaika sekä tilat Eksoten rantasaunalta. Testaaminen pystytään toteuttamaan arkipäivänä työajan puitteissa. Ainoat kustannukset syntyvät työpajatarvikkeista. Mukana olevat viestinnän asiantuntijat sekä Eksoten johtoryhmä, hyväksyessään konseptin, ovat sitoutuneita viestinnän toimintamallin kehittämiseen tämän opinnäytetyön pohjalta. Mallin lanseeraamisen jälkeen tarvitaan aikaa omaksumiselle, sisäistä markkinointiviestintää ja käytön seuranta.

Suunnittelun joustavuus ja ajankäyttö

Työsuunnitelma on muokattavissa palvelumuotoilun iteratiivisen prosessin mukaan. Tilaajaorganisaatio ei ole määritellyt tarkkaa aikarajaa, mutta viestinnän toimintakyvyn ja työhyvinvoinnin kannalta uudet toimintatavat olisi saatava mahdollisimman pian käyttöön. Työpajat, palaverit ja mahdolliset haastattelut tapahtuvat työajalla. Kiireiset työntekijät eivät pysty irrottautumaan työpajatyöskentelyyn lyhyellä varoitusajalla, joten työpajakutsu on lähettävä muutama viikon varoitusajalla. Realistista on, että konsepti saadaan johtoryhmään joulukuussa 2018. Taustatyöt ja markkinoinnin suunnittelu sekä materiaalien teko vievät oman aikansa. Näin ollen lanseeraus olisi mahdollinen tammi-kuussa 2019. Käytäntö tulee osoittamaan jatkumuotoilun tarpeet. Varsinaiselle pilotointijaksolle ei ole tarvetta, kun testausryhmänä toimivat kaikki viestintävastaavat ja viestinnän asiantuntijat. Toimintamallia seurataan ja kehitetään jatkuvasti.

Ymmärrettävyys

Viestinnän toimintamallin yhteiskehittäminen on opinnäytetyön käynnistämä prosessi, joten opinnäytetyöhön sisältyvät vaiheet on dokumentoitu kirjallisesti, valokuvilla, nauhoitteilla ja piirroksilla. Ymmärrettävyyttä ja yhteistä tavoitetta taataan aktiivisella ja avoimella vuorovaikutuksella. Testaamisvaiheen keskustelua käydään työpajassa, palavereissa ja sähköpostitse. Kommunikovälineinä toimivat viestijäpersoonat, skenaariot, arviointimatriisi ja valokuvat. Konseptia kuvataan ymmärrettävästi Service Blueprintillä, palvelupolulla, kuvakäsikirjoituksella ja palvelukertomuksella niin työpajassa kuin työpajan ulkopuolisilla kommenttikierroksilla.

7 VIESTINTÄYKSIKÖN PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN

Lopuksi esitän toimenpide-ehdotuksena viestintäyksikön palveluiden tuotteistamisen. Sillä pystytään torjumaan viestintäyksikössä havaittuja heikkouksia sekä tukemaan vahvuuksia ja asiantuntijuutta. Ennen muuta se selkeyttää ja napakoittaa viestintäasiantuntijoiden roolia Eksoten viestinnän toimintamallissa, jolloin se edistää ja tukee myös viestintävastaavien yhtenäistä tehtävänkuvaa ja parantaa viestinnän prosesseja. Viestinnän tuotteistuksen tavoitteena on vastata viestintävastaavien haastatteluissa esiin tulleisiin odotuksiin ja parantaa työhyvinvointia. Käytännössä viestintäyksikön tuotteistaminen tulee mahdolliseksi sitten, kun viestintävastaavien tehtävät ovat selkeät ja yhteisesti ymmärretyt.

Viestintäyksikön asiantuntijat työskentelevät tiiminä. Huotilainen ja Saarikivi (2018, 221–222, 225–227) mainitsevat tutkimusesimerkkejä tiimien neurodiversiteetistä. Mitä suurempi neurodiversiteetti on, sitä hankalampaa tiimin jäsenten on ymmärtää toisiaan ja luottaa toisiinsa. Toisaalta erilaiset jäsenet mahdollistavat laadukkaamman lopputuloksen, koska ajattelukulma laajenee. Monipuolinen asiantuntijuus ei kuitenkaan aina johda tiimin parempaan suoriutumiseen, vaan se voi myös hidastaa päätöksentekoa. Loppujen lopuksi tiimin suoriutuminen ja hyvä ongelmanratkaisukyky on kiinni vuorovaikutuksen laadusta.

Jos haluat rakentaa organisaation, jossa tiimit ovat mahdollisimman tuottavia, luovia ja aikaansaavia, aloita rakentamalla organisaatio, jossa ihmisten kokemus psykologinen turva on vahva. (Martela 2017.)

Tiimin ongelmanratkaisukykyä eli kollektiivista älykkyyttä syntyy eniten sellaisissa tiimeissä, joissa puheenvuoroja jaetaan tasaisesti ja jäsenillä on hyvät empatiataidot. Tiimissä koetaan psykologista turvaa. Vuorovaikutuksen laatuun kannattaa siis panostaa. Hyvään ongelmanratkaisuun johtavat seuraavat piirteet: riskinotto ja virheiden tekeminen on sallittua, hyvä luottamus jäsenten kesken, jokainen pääsee ääneen, kukaan ei pidä monologeja ja tiimiläiset reagoivat toistensa sanomisiin. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 227–229.)

Tällainen tiimi pystyy uusiutumaan ja kehittämään toimintaansa hyvässä hengessä. Viestintäyksikön palveluiden tuotteistamisella tarkoitetaan itse asiassa sen asiantuntijapalveluiden tuotteistamista. Tuotteistamisprosessiin liittyvät myös tarpeenmukaiset muutokset tiimiin sisäiseen työnjakoon rehellisesti ja avoimesti pohtien. Tarvitaan siis kykyä laadukkaaseen vuorovaikutukseen. Sisäisen motivaation ja organisaation uusiutumiskyvyn kannalta on tärkeää tunnistaa kunkin asiantuntijan vahvuudet ja heikkoudet, ja tehdä työnjako niihin perustuen. Olen käsitellyt tätä teemaa luvuissa 4.4 (sisäinen motivaatio) ja 5.2 (motivaatioprofiili).

Viestintäyksikön tuotteistamisessa on kyse siitä, että sen antama sisäinen palvelu rakennetaan useammaksi palveluformaateiksi. Ihan ensimmäisenä on kuitenkin päätettävä, mihin tehtäviin viestintäyksikössä keskitytään, ja sen jälkeen, kuka mitään tekee. Palveluformaatin suurimmat hyödyt tulevat siitä, että se helpottaa asiantuntijan elämää ja poistaa työarjesta turhaan toistuvia mekaanisia yksityiskohtia ja toiseksi, palveluformaatti luo kaikille yhteiset pelisäännöt. (Parantainen 2011, 109–110, 116–119.)

Parantainen (2011, 110, 113–117) määrittelee formaatin kokonaisuudeksi, jonka vaiheet ja toiminnot toistuvat tutussa järjestyksessä ja säännönmukaisesti. Formaatti noudattaa usein tarkkaan määriteltyä aikataulua. Arjessamme on useita päällekkäisiä ja sisäkkäisiä formaatteja, kuten työpäivät, liikennesäännöt sekä tv- ja radio-ohjelmat. Formaatin sisältö vaihtelee, mutta samat

asiat toistuvat tutussa aikakehyksessä. Työelämään luotujen palveluformaattien ansiosta esimerkiksi asiantuntijan ei tarvitse kerrata ”yhteispelin” sääntöjä yhä uudelleen ja uudelleen. Formaattiajattelu selkeyttää myös johtajan työtä ja tekee siitä tavoitteellisempaa.

Palvelun tuotteistaminen poistaa asiantuntijalta turhaa muistikuormaa. Formateissa palvelu pystytään tarjoamaan nopeammin ja virheettömämmin, koska hyvää tulosta sotkevat epäolennaisuudet karisevat pois. Asiantuntijan arvo ei edes pääse syntymään silppuisten yksityiskohtien suorittamisessa. Erehdykset niissä sen sijaan saavat aikaan stressiä melko helposti. Palvelu pitää tuotteistaa niin, että se on monistettavissa. Tällöin formaatin luonne on niin joustava, että se pystyy palvelemaan ja antamaan ratkaisuja erilaisiin asiakkaiden tilanteisiin. (Parantainen 2011, 118–119, 122.)

Opinnäytetyössä palvelumuotoiluprosessin asiakasymmärrysvaihe on nostanut selvästi esiin tiettyjä tarpeita, joihin viestinnän asiantuntijuutta organisaatiossa toivotaan käytettävän. Tässä luvussa esittämäni ideat (kuva 28 sivulla 92) viestintäyksikön palveluformateiksi ja niiden sisältämiksi moduuleiksi perustuvat opinnäytetyössä tehtyyn käyttäjätutkimukseen. Viestintäyksikön palveluformateja ovat koulutusten antaminen laajasti, mediatiedottaminen, kampanjoiden koordinointi ja toteuttaminen sekä tukipalvelu viestintävastaville. Formaatien suunnittelu ja viimeistely rajautuvat opinnäytetyön ulkopuolelle.

Parantaisen (2011, 119–121) mukaan organisaatioon uutena tuleva formaattiajattelu herättää helposti asiantuntijat ja johtajat ensin vastarintaan. Yleinen vastaväite liittyy siihen, että asiakkaat eivät suostu tai pysty noudattamaan formaatin aikataulua. Tässä tapauksessa siis viestintävastavat, esimiehet ja koko Eksoten organisaatio. Käytäntö on useaan kertaan kuitenkin osoittanut, että näin ei ole. Jos tarve on oikeasti olemassa ja asiaa pidetään tärkeänä, asiakas priorisoi palveluformaatin aikatauluineen. Myöskään asiakaslähtöisyys (tai työntekijälähtöisyys) ei vähene formaatin myötä, koska formaattiin sisältyvät tuotteistetut moduulit on vaihdettavissa kulloisenkin tarpeen mukaan. Asiantuntijoille formaattiin perustuvat palvelut alkavat maistua viimeistään sinä vaiheessa, kun he huomaavat pääsevänsä niiden avulla parempiin tuloksiin toistuvasti.



Kuva 28. Viestintäyksikön palveluformaattit (Hyvärinen 2018)

Parantainen (2011, 123–128) korostaa hyvän palveluformaatin tyypillisinä tunnusmerkkeinä seuraavia seikkoja:

1. Formaatti on toistettavissa, vaikka se voi sisältää erilaisia moduuleja.
2. Formaattilla pärjää vaihtelevissa tilanteissa.
3. Formaatti pysyy, vaikka työntekijät vaihtuvat.
4. Formaatti antaa asiantuntijoille mahdollisuuden tehdä laadukkaasti sitä mitä he osaavat ja mistä he nauttivat.
5. Formaatti on asiakkaalle itsestäänselvyys.
6. Formaatti antaa työrauhan asiantuntijoille ja priorisoi tärkeät työt.
7. Formaatti helpottaa töiden organisoimista.

Hyvin tuotteistettu palvelu hyödyttää työntekijöitä monella tavalla. Esimerkiksi kiire vähenee, vastuut selkiytyvät, tieto kulkee paremmin organisaation sisällä, työt muuttuvat helpommiksi ja osaaminen kasvaa. (Parantainen 2011, 227.) Uusien palveluformaattien muotoilussa kannattaa hyödyntää yhteiskehittämistä, jotta käyttäjät pääsevät vaikuttamaan sisältöön ja antamaan parannusehdotuksia. Myös palveluformaattiin sitouttamisessa yhteiskehittäminen on hyvä keino.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön otsikossa kiteytyy työn helmi. Tavoitteena on parantaa viestintävastaavien osallisuutta Eksoten viestinnän toteuttamiseen ja kehittämiseen sekä löytää palvelumuotoilun keinoilla kiinnostavia alueita hajautetun viestinnän uudistamiseksi. Opinnäytetyö tarjoaa kehittämiskäsitteitä sisäiseen toimintamalliin ja parempaan työntekijäkokemukseen. Opinnäytetyön tulokset auttavat ymmärtämään Eksoten viestintää.

Työn tekeminen on isossa murroksessa. Nykymaailman kompleksisuus kyseenalaistaa perinteisen johtamisen ja toimintatapojen järkevyyden. Digitalisaation laajetessa aivan odotetusti ennakoitaan, että ihmisen työaikaa ei tulevaisuudessa tarvita rutiininomaisiin, yksinkertaisiin töihin, vaan ne voidaan ulkoistaa koneelle. Kone ei kuitenkaan kykene myötätuntoon, luovuuteen tai tuottamaan tunne-elämyksiä. Sen sijaan ihminen pystyy toimimaan verkostoissa ja tiimeissä sitä paremmin, mitä enemmän hän osaa edellä mainittuja taitoja käyttää. On sallittava mahdollisuus näyttää erilaisia tunteita myös työelämässä. Ensimmäinen rasti tulevaisuuden kartalla voi hyvinkin olla myötätuntoiseen työyhteisöön pyrkiminen.

Kun lisäämme osallisuuden mahdollisuuksia, luomme yhteisöllisyyttä sekä tuemme innostumisen ja kokeilemisen kulttuuria. Tämä parantaa työntekijäkokemusta. Uskon, että sitä kautta Eksote voi viestiä huomattavasti laadukkaammin. Johdon ja esimiesten tehtäväksi jää turhien esteiden poistaminen.

Palvelumuotoilun käyttäjäkeskeinen lähestymistapa ja yhteiskehittäminen soveltuvat erittäin hyvin työntekijäkokemuksen ja sisäisen toimintamallin kehittämiseen. Palvelumuotoilun asiakasymmärrysvaihe toi näkyväksi viestintävastaavien tarpeet ja keskeisen roolin organisaation toiminnassa. Lisäksi opinnäytetyö osoitti, että nykyisillä resursseilla viestinnän asiantuntijuutta tarvitaan erityisesti strategisella tasolla sekä viestinnän suunnittelussa, johtamisessa ja kouluttamisessa.

Laadukas viestintä tarvitsee aikaa, näkemystä ja osaamista. Ilman näitä edellytyksiä on hyvin hankalaa tai mahdotonta toteuttaa viestintää onnistuneesti. Kun viestintävastaavalle annetaan aidot edellytykset tehdä viestintää ja roolia

ryhdistetään ja vahvistetaan tulosalueilla, vapautuu viestinnän asiantuntijoille työaika strategisella tasolla toimimiseen, kehittämiseen ja viestintävastaavien sparraamiseen. Ilman toimenpiteitä viestintäasiantuntijan koko osaaminen ja sisäisen motivaation synnyttämä innostus jäävät hyödyntämättä. Asiantuntijan työ uhkaa supistua pelkästään taktiseksi, tiedottamiseen ja materiaalien päivittämiseen painottuvaksi irralliseksi tukitoiminnoksi, koska hän ei ehdi muuta.

Viestinnän asiantuntijoiden on tärkeää olla mukana kehittämässä organisaatiota ja sen toimintaa strategisella tasolla. Keskitettyä viestintää tarvitaan aidosti mukaan niihin ryhmiin, joissa tehdään kehitystyötä. Sitä onkin tehty Eksotessa ponnekkaasti ja monella alueella. Lisäksi Eksoten johtoryhmässä on hiljattain päätetty, että asiakaskokemuksen johtamisen kokonaisuuden suunnittelu on viestinnän vastuualueella. Tämä työ alkaa vuoden 2018 loppupuolella (Raudasoja 2018c).

Opinnäytetyön tutkimusongelmaan: Miten hajautetun viestinnän toimintamallia ja työntekijäkokemusta voidaan parantaa palvelumuotoilulla? vastataan kirjallisuuden avulla sekä palvelumuotoiluprosessissa syntyneellä arvolla. Työssä esitellään haastatteluissa ja työpajoissa kerättyjen materiaalien avulla luodut kolme skenaariota hajautetun viestinnän tulevaisuudesta. Tutkimuksen alakysymyksiä ovat: Minkälaisia tarpeita ja haasteita viestinnän tekijöillä on? Mihin viestinnän asiantuntijuutta tarvitaan? Vastauksina esitellään SWOT-analyysi ja neljä viestijäpersoonaa sekä keskitetyn viestinnän asiantuntijuuden tuotteistaminen.

Hirsjärvi & Hurme (2014, 186–188) huomauttavat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa määrällisen tutkimuksen perinteestä peräisin olevat reliabeliuden ja validiuden määrittämistavat ovat sellaisenaan ongelmallisia, koska kvalitatiivinen tutkimus on kontekstisidonnaista, ja siten tulokset aikaan ja paikkaan sidottuja. Tämä ei tietenkään tarkoita, etteikö myös laadullisen tutkimuksen pitä olla validia ja reliabelia.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa saadut vastaukset ovat aina tutkijan ja tutkittavan välisen vuorovaikutuksen tulos. Olen opinnäytetyötä tehdessäni tiedostanut sen tosiasian, että tutkimustulosten tulkintaan on vaikuttanut työroolini Eksoten viestintäyksikössä. Olen reflektoinut omaa asemaani ja tunteitani koko

prosessin ajan. Laadullisen tutkimuksen reliaabelius koskeekin tutkijan toimintaa ja analyysin luotettavuutta enemmän kuin saatuja vastauksia. Siksi tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt kuvaamaan ja luokitteamaan tutkittavien maailmaa, ja perustelemaan valitsemansa tutkimusmenetelmät. Laadullisen tutkimuksen validointitapoja ovat käytettyjen lähteiden luotettavuuden osoittaminen, tutkittavien ja tutkijan tekemien tulkintojen vastaavuuden osoittaminen sekä tarkistaminen. Tällöin tutkija ilmaisee kantansa avoimesti tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 189; Vilka 2006, 109.)

Olen osoittanut laadullisen tutkimuksen pätevyden kuvaamalla opinnäytetyön raportissa yksityiskohtaisesti ja järjestelmällisesti tutkimusprosessin etenemisen. Vilkan (2006, 97, 110) mukaan tutkijan omien tunteiden ja kokemusten reflektointi voi olla vaikeaa eikä niiden kuvaaminen raportissa aina ole edes tarpeen. Tutkimusprosessin eri tilanteiden kuvauksista voidaan jo hahmottaa tutkijan itse itselleen antama rooli ja siten tutkijan vaikutus tehtyihin havaintoihin ja tuloksiin.

Palvelumuotoiluprosessin alku lisäsi vuorovaikutusta ja osallisuuden tunnetta jo ennen kuin ensimmäistäkään ideaa tai konseptia oli päästy yhdessä työstämään. Tämä tuli mahdolliseksi viestintävastaavien haastatteluissa ja työpaja-kohtaamisissa. Lisäksi viestintäjohtaja osallistui prosessiin kartoittamalla johtohenkilöiden ajatuksia. Käyttäjätutkimuksen tuloksena löytyi tarpeita, vahvuuksia, toimintamallin ongelmakohtia ja mahdollisuuksia. Samalla palvelumuotoilun menetelmät toivat näkyväksi Eksoten viestintävastaavien keskeisen roolin organisaation toiminnassa. Valmis raportti kasvattaa ymmärrystä viestinnästä, viestinnän asiantuntijuudesta ja oman työnsä ohella viestintää tekevistä.

Haastattelutilanteet tuntuivat olevan suorastaan terapeutisia monelle viestintävastaavalle, koska he pääsivät puhumaan teemasta jollekin, joka kuuntelee ja pyrkii parantamaan ongelmakohtia. Palvelumuotoilun avulla viestintävastaavien vahvuudet ja tarpeet viestijöinä tulivat erittäin hyvin esiin, jolloin viestijänä toimimista ja roolitusta, osana omaa ammattikuvaa, voidaan lähteä tältä poh-

jalta kehittämään. Haastatteluissa koin sekä vahvuutta että herkkyyttä inhimillisessä kohtaamisessa. Minun oli helppo tuntea empatiaa ja asettua haastattelutavan asemaan jokaisessa haastattelussa.

Eksoten hajautetun viestinnän toimintamallin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmillä ja työntekijöiden osallisuuden parantaminen tukevat myös Etelä-Karjalan maakunnan viestinnän järjestämistä, mikäli maakuntaudistus toteutuu. Eksote on ylivoimaisesti suurin maakunnallinen työllistäjä. Tulevaisuus on yhä enemmän isoissa verkostoissa toimimista ja verkostojen johtamista. Tästä opinnäytetyöstä toivon soveltuvia välineitä ja ratkaisumahdollisuuksia strategia- ja systeemitasolle viestinnän organisointiin niin, että voidaan luoda uutta arvoa palveluiden järjestämisestä vastaavalle maakunnalle ja sen asukkaille.

Koin visualisoinnin kaikkein vaativimmaksi osa-alueeksi palvelumuotoilussa ja opinnäytetyön tekemisessä. Pyrin visualisoinnilla nimenomaan selkeyttämiseen ja monimutkaisilta tuntuvien asioiden pelkistämiseen. Visualisointi toimii erittäin hyvin ajattelun välineenä, vaikkakin opinnäytetyön kirjoittaminen sitä tekee myös. Ajatus kirkastuu lopullisesti vasta ”paperilla”. Viestinnässä on perinteisesti tuotettu käsityksiä ja näkymiä kirjoittamalla, valokuvilla tai videoilla. Haluan kehittää taitojani piirtäjänä, yksinkertaisten grafiikoiden ja infograafien tekijänä; löytää kehittymisen polulla itseäni tyydyttävän persoonallisen tyylin havainnollistajana.

Olen koulutukseltani filosofian maisteri ja opiskellut pääaineena kulttuurihistoriaa sekä muun muassa Suomen historiaa, sosiologiaa, valtio-oppia, psykologiaa, kasvatustiedettä, taloustiedettä ja hitusen oikeustiedettäkin. Humanistille ihmisymmärrys, empaattisuus ja käyttäjälähtöisyys tuntuvat hyvin luontevilta tavoilta palvelumuotoilun ongelmanratkaisuprosessissa. On palkitsevaa saada ihmiset avautumaan ja luottamaan haastattelutilanteissa ja toisaalta innostumaan yhteiskehittämispajoissa. Yleissivistys, ihmislähtöisyys ja uteliaisuus, mutta toisaalta elämän perusmotiiveista (RMP) esimerkiksi hyväksyntämotiivin keskimääräistä heikompi intensiteetti ovat ehdottomasti suurimpia vahvuuksiani palvelumuotoilijana.

Eksoten kokoisessa organisaatiossa on useita sisäisiä toimintamalleja ja prosesseja, joita olisi hedelmällistä kehittää työntekijöitä osallistavalla palvelumuotoilulla. Lisäksi työntekijäkokemuksen, asiakaskokemuksen ja asukasosallisuuden kehittämiseen palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu tarjoavat tuotoisan välinevalikoiman. Olisi mielenkiintoista myös tutkia, miten palvelumuotoilun eri työkalut soveltuvat vaikkapa esimiesviestinnän, sähköisen asiointin viestinnän tai videoviestinnän kehittämiseen. Kiinnostava kohde olisi myös sen tutkiminen, kuinka Eksoten henkilökunta ja toisaalta johtajat suhtautuvat palveluiden käyttäjälähtöiseen kehittämiseen asiakkaiden kanssa. Miten se ymmärretään? Missä sen arvo nähdään? Mikä sitä estää?

Lopuksi haluan kiittää haastattelemani viestintävastaavia ja tutkimukseen osallistuneita johtajia sekä jokaista työpajaan saapunutta. Kiitos, että priorisoi te aikaa ja osallistuite aktiivisesti oman työnne kehittämiseen. Kaikki oikeasti merkitykselliset muutokset ponnistavat asiakasymmärryksestä. Kehittäminen jatkuu opinnäytetyön ulkopuolella, kun uudet ratkaisut otetaan käyttöön. Erityisesti haluan kiittää viestintäjohtaja Saara Raudasojaa ja hallintojohtaja Keijo Siiskosta kannustavasta ja ennakkoluulottomasta suhtautumisesta sisäisen toimintamallin kehittämiseen palvelumuotoilulla. Ilman myötävaikutustanne opinnäytetyön raportti ei olisi valmistunut tällä aikataululla.

Tulevaisuudenkuva, jossa muotoiluajattelu kuuluu kiinteänä osana Eksoten organisaatiokulttuuriin, on mahdollisuuksia täynnä. Se auttaa löytämään uusia tapoja tuottaa arvoa asettamalla käyttäjät ja ihmisymmärryksen kaiken kehittämisen keskiöön.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3., uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Allen, J., Reichheld, F., Hamilton, B. & Markey, R. 2005. Closing the delivery gap. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.bain.com/bain-web/pdfs/cms/hotTopics/closingdeliverygap.pdf> [viitattu 27.9.2018].

Alueuudistus. 2018. Maakunta- ja sote-uudistus. Hallituksen reformi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://alueuudistus.fi> [viitattu 11.9.2018].

Bauman, Z. 2000. Sosiologinen ajattelu. Suom. Jyrki Vainonen. Alkuteos Thinking Sociologically, Blackwell 1990. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Berndtson, T. 2017. Digitalisaatio mullistaa terveydenhuollon. *Kuntatyöntäjä* 5/2017. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://www.kuntatyontajalehti.fi/2017/5/digitalisaatio-mullistaa-terveydenhuollon> [viitattu 11.9.2018].

Bollen, A., & Emes, C. 2008. Understanding customer relationships. How important is the personal touch? PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.ipsos-mori.com/DownloadPublication/1216_loyalty_customer_loyalty_understanding_customer_relationships_052008.pdf [viitattu 18.11.2016].

Burnett, B. & Evans, D. 2017. Designing your life. 4. printing. New York: Alfred A. Knopf.

Dam, R. & Siang, T. s.a. 5 Stages in the Design Thinking Process. PDF-dokumentti. Saatavissa <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process> [viitattu 13.9.2018]

Eksote. 2018a. Eksote. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.eksote.fi/eksote/Sivut/default.aspx> [viitattu 17.5.2018].

Eksote. 2018b. Eksote työpaikkana. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.eksote.fi/tyoeksotessa/eksote-tyopaikkana/Sivut/default.aspx> [viitattu 17.5.2018].

Eksote. 2018c. Strategia ja johtaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johtaminen/Sivut/default.aspx> [viitattu 17.5.2018].

Eksote. 2018d. Visio ja arvot. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johtaminen/Sivut/Visio-ja-arvot.aspx> [viitattu 17.5.2018].

Eksoten brändi. 2018. Eksonet. WWW-dokumentti. Saatavissa rajoitetusti: <http://eksonet/kaikille/viestinta/eksotebrandi/Sivut/default.aspx> [viitattu 17.5.2018]

Eksoten organisaatiokaavio. 2018. PDF-dokumentti. Päivitetty 20.8.2018. Saatavissa: <http://www.eksote.fi/eksote/hallinto/henkilosto/Documents/Organisaatiokaavio.pdf> [viitattu 11.9.2018].

Eksoten viestinnän yleiset periaatteet. 2016. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.eksote.fi/eksote/medialle/viestinnan-periaatteet/> [viitattu 17.5.2018].

Eksoten viestintäohje. 2018. Eksonet. WWW-dokumentti. Saatavissa rajoitettusti: <http://eksonet/kaikille/viestinta/Sivut/default.aspx> [viitattu 17.5.2018].

esuomi.fi. 2018. Kansallisen palveluarkkitehtuurin viestintäkanava. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://esuomi.fi/> [viitattu 2.9.2018].

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän strategia 2014–2018. 2014. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johtaminen/> [viitattu 17.5.2018].

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus, työkalupakki. Helsinki: Talentum Media Oy.

Greger, S & Hatami, Z. 2013. Yhteissuunnittelu lyhentää sosiaalista etäisyyttä. Teoksessa Keinonen, T., Vaajakallio, K. & Honkonen, J. (toim.) Hyvinvoinnin muotoilu. Aalto-yliopiston julkaisusarja taide+muotoilu+arkkitehtuuri 1/2013, 129–145.

Hasso-Plattner Institute of Design at Stanford, d.school. s.a. An Introduction to Design Thinking Process Guide. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/> [viitattu 13.9.2018]

Heikkinen, H. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–38.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78–93.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huotari, M-L., Hurme P. & Valkonen T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. WSOY.

Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hämäläinen, K. 2018. Palvelumuotoilun asiantuntija. Sähköpostiviesti 13.9.2018. Tmi Design Kai Hämäläinen.

Hämäläinen, K., Vilka, H. & Miettinen, S. 2016. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S.

(toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 61–71.

Janhonen, M. & Johanson J-E. 2010. Suhteiden voima. Organisaatiotutkimuksen kohteena. Teoksessa Janhonen, M. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 39. Helsinki: Työterveyslaitos, 53–67.

Jarenko, K. 2018. Tämän päivän johtaminen haastaa työntekijän ja esimiehen. Filosofian akatemia. Blogi. Saatavissa <https://filosofianakatemia.fi/blogi/miten-johtaa-sisaista-motivaatiota> [viitattu 3.10.2018].

Jarenko, K. 2017. Myötätunto, hyväntahtominen ja psykologinen turva uusiutumiskyvyn edellytyksinä. Teoksessa Pessi, A. B., Martela, F. & Paakkanen M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 263–280.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. 7. uudistettu painos. Infor Oy.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Infor Oy.

Jäppinen, T. & Sorsimo, J. 2014. Muotoiluajattelu muutosjohtamisen työkaluna julkisten palvelujen uudistamisessa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 84–95.

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karhinen, R. 2018. Vuorovaikutus on keino rakentaa luottamusta tulevaan. Teoksessa Tikka, V. & Gävert, N. Designin uusi aalto – Merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle. Helsinki: Design Forum Finland. Kustannusosakeyhtiö Siltala, 109–111.

Kettunen, I. 2013. Mielekkyyden muotoilu, autoetnografia tuotekehityksen alkuvaiheista. Väitöskirja. Lapin yliopiston taiteiden tiedekunta. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/1998446-Mielekkyyden-muotoilu.html> [viitattu 13.9.2018].

Kettunen, I. 2001. Muodon palapeli. Sanoma Pro Oy.

Koivisto, J., Isola A-M. & Lyytikäinen M. 2018. Osallisuus kuuluu kaikille. Innokylän innovaatiokatsaus. Työpaperi 9/2018. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Saatavissa: <http://www.julkari.fi/handle/10024/136074>. [viitattu 9.10.2018].

Koivisto, M. 2016. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 42–59.

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. Kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html [viitattu 11.5.2018].

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.

Lego Serious Play™. s.a. The method. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.seriousplay.com> [viitattu 21.9.2018].

Lehtonen, J. M. 2018. Meillä on yhä metsästäjä-keräilijän aivot – Tutkijat kertovat miten näitä ominaisuuksia voi käyttää nykyajan työelämässä. *Helsingin sanomat* 16.1.2018. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://www.hs.fi/elama/art-2000005527115.html> [viitattu 3.10.2018]

Mager, B. 2009. Service Design as an Emerging Field. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. (eds.) *Designing Services with Innovative Methods*. Publication series University of Art and Design Helsinki B 93. Kuopio Academy of Design. Taitemia Publication series 33, 28–43.

Maijala, R. 2016. Design Thinking – sanoja ja tekoja. Blogi. Saatavissa: <http://www.palvelupolkuja.fi/palvelumuotoilu/design-thinking/> [viitattu 16.5.2018]

Manka, M-L. 2012. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Martela, F. 2017. Myötätunto on yrityksen kilpailukyvyn edellytys. Blogi. Saatavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/myotatunto-on-yrityksen-kilpailukyvyn-edellytys> [viitattu 14.5.2018].

Miettinen, S. 2016. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 3. painos. Helsinki: Teknologia-info Teknova Oy, 21–41.

Miettinen, S. 2014. Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Muotoiluajattelu*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 10–17.

Miettinen, S. 2009. Designing services with innovative methods. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. (eds.) *Designing Services with Innovative Methods*. Publication series University of Art and Design Helsinki B 93. Kuopio Academy of Design. Taitemia Publication series 33, 10–25.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2007. Tarinat työn tukena. Tammi.

Niemelä, S. 2018. Muotoilu on kuollut, eläköön uusi muotoilu. Teoksessa Tikka, V. & Gävert, N. (toim.) *Designin uusi aalto – Merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle*. Helsinki: Design Forum Finland. Kustannusosakeyhtiö Sil-tala, 83–85.

Niemi, T., Nietosvuori, L. & Virikko, H. 2006. Hyvinvointialan viestintä. Edita Publishing Oy.

- Ojala, T. 2017a. RMP Master. Henkilökohtainen Reiss motivaatioprofiili (RMP). PDF-dokumentti 8.9.2017. Bisneskoutsi, henkilöstöjohtamisen asiantuntija.
- Ojala, T. 2017b. Viestintätiimin motivaatioamun materiaali. Kehruuhuone 6.10.2017. Bisneskoutsi, henkilöstöjohtamisen asiantuntija.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oldman, G. R. & Fried, Y. 2016. Job design research and theory: Past, present and future. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597816302643> [viitattu 5.2.2018].
- Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 5. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Pessi, A. B. 2017. Mikä myötätuntoa estää työpaikkojen arjessa? Teoksessa Pessi, A. B., Martela, F. & Paakkanen M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 54–55.
- Pessi, A. B. & Martela, F. 2017. Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Teoksessa Pessi, A. B., Martela, F. & Paakkanen M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 12–34.
- Piskonen, E. 2018. Viestinnän asiakaskeskeinen kehittäminen. Yamk-opin näytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018052710450> [viitattu 30.8.2018].
- Piskonen, E. 2017. Hyvä sisältö syntyy testauksen kautta. Viestinmuoto. Blogi. Saatavissa <https://viestinmuoto.fi/tag/testaus/> [viitattu 11.5.2018].
- Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Raudasoja, S. 2018a. Viestintäjohtaja. Sähköpostidokumentti 1.3.2018. Eksote.
- Raudasoja, S. 2018b. Viestintäjohtaja. Sähköpostiviesti 20.4.2018. Eksote.
- Raudasoja, S. 2018c. Viestintäjohtaja. Sähköpostiviesti 29.8.2018. Eksote.
- Roivas, M. & Karjalainen A. L. 2013. Sosiaali- ja terveysalan viestintä. Edita Publishing Oy.
- Seppänen, A.M. & Kuusela, S. 2017. Myötätunto asiakaskohtaamisissa. Teoksessa Pessi, A. B., Martela, F. & Paakkanen M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 236–243.
- Stenros, A. 2014. Trumpettijoutsen. Johtajuus muotoilussa, muotoilu johtajuudessa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologia-info Teknova Oy, 50–63.

- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. PDF-dokumentti. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Saatavissa: https://www.globaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf [viitattu 21.9.2018].
- Tarkka, K. 2017. Design thinking muuttaa markkinoinnin ja viestinnän. WWW-artikkeli. Saatavissa <https://www.true.fi/2017/11/design-thinking/> [viitattu 11.5.2018].
- Tikka, V. 2018. Reaktor. Ketterä organisaatio vie kohti avaruutta ja sen yli. Teoksessa Tikka, V. & Gävert, N. (toim.) Designin uusi aalto – Merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle. Helsinki: Design Forum Finland. Kustannusosakeyhtiö Siltala, 122–131.
- Tikka, V. & Gävert, N. (toim.) 2018. Designin uusi aalto – Merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle. Helsinki: Design Forum Finland. Kustannusosakeyhtiö Siltala.
- Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.
- Vaahojärvi, K. 2016. Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologainfo Teknova Oy, 130–150.
- Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2016. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologainfo Teknova Oy, 77–93.
- Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2013. Yhteissuunnittelu avaa uusia näkymiä julkiselle sektorille. Teoksessa Keinonen, T., Vaajakallio, K. & Honkonen, J. (toim.) Hyvinvoinnin muotoilu. Aalto-yliopiston julkaisusarja taide+muotoilu+arkkitehtuuri 1/2013, 59–73.
- Valtiovarainministeriö. 2018. Saavutettavuus. WWW-dokumentti. Saatavissa <https://vm.fi/saavutettavuusdirektiivi> [viitattu 11.9.2018].
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Viestinnän + markkinoinnin palvelumuotoilijat. 2018. Suljettu Facebook-ryhmä. Saatavissa: <https://www.facebook.com/groups/vimapa/> [viitattu 22.9.2018].
- Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.
- Viña, S. 2013. Muotoiluinterventiot ja naapuruston hyvinvointi. Teoksessa Keinonen, T., Vaajakallio, K. & Honkonen, J. (toim.) Hyvinvoinnin muotoilu. Aalto-yliopiston julkaisusarja taide+muotoilu+arkkitehtuuri 1/2013, 121–127.
- Worline, M. & Pessi, A. B. 2017. Miksi myötätunto on erityisen tärkeää terveys- ja sosiaalialalla? Teoksessa Pessi, A. B., Martela, F. & Paakkanen M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 244–245.

Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

KUVALUETTELO

Kuva 1. Käsitekartta käytetyistä tiedonkeruu- ja analysointimenetelmistä. Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 2. Käsitekartta opinnäytetyön viitekehuksesta. Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 3. Kehittämistyön tavoitteet. Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 4. Eksoten viestintä on hajautettu niin, että jokaisella tulosalueella on oma viestintävastaava. Kuntoutuksen vastuualueella on kaksi viestintävastaavaa. Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 5. Viestintävastaavan sidosryhmät. Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 6. Viestintävastaavan tukipolku tulosalueelle, esimerkkinä lehti-ilmoituksen, esitteen tai julisteen tarve. Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 7. Eksoten hierarkia. Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 8. Hajautetun viestinnän toimintamalli Eksotessa. Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 9. Muotoiluajattelun viisivaiheinen malli, jonka on kehittänyt Hasso-Plattner Institute of Design at Stanford, d.school. Dam & Siang s.a. Mukailen Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 10. Palvelumuotoiluprosessin eteneminen. Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 11. Viestintäyksikön käynnistystyöpajassa pohdittiin viestinnän asiantuntijoiden näkemyksiä kehittämistarpeista. Hyvärinen, H. 12.12.2017.

Kuva 12. Viestintätiimin SWOT-analyysi. Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 13. Ihmisen perustarpeet eli motiivit sijaitsevat persoonallisuuden ytimessä. Ojala 2017b. Mukailen Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 14. Parempi ymmärrys johtaa parempiin tuloksiin. Ojala 2017b. Mukailen Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 15. Itsenäinen toteuttaja -viestijäpersoonaa. (Persoonan valokuva: Rodeo / Eksote 2018.) Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 16. Aktiivinen moniottelija -viestijäpersoonaa. (Persoonan valokuva: Rodeo / Eksote 2018.) Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 17. Kiireinen päällikkö -viestijäpersoonaa. (Persoonan valokuva: iStock / Eksote 2018.) Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 18. Tehtävään nimetty -viestijäpersoonana. (Persoonan valokuva: Rodeo / Eksote 2018.) Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 19. Viestijäpersoonat nelikentällä akseleilla tuen tarve ja itseohjautuvuus sekä kehittäjä ja tekninen toteuttaja. Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 20. Rantasaunan yhteydessä olevan kokoustilan isoista ikkunoista avautuu kaunis maisema Saimaalle. Hyvärinen, H. 28.3.2018.

Kuva 21. Yhteiskehittäminen saa hyvän startin, kun osallistujat tuntevat itsensä tervetulleiksi. Hyvärinen, H. 28.3.2018.

Kuva 22. Ideointipajassa rajattiin mahdollisuuksia ja tuotettiin ideoita kahdessa ryhmässä. Hyvärinen, H. 28.3.2018.

Kuva 23. Mitä tavoittelen viestijänä? Lego Serious Play™ -lämmittelyharjoitus avasi toisen työpajan. Hyvärinen, H. 4.4.2018.

Kuva 24. Toisessa työpajassa luotiin konsepteja ja kuvakäsikirjoituksia post it -lapuilla. Hyvärinen, H. 4.4.2018.

Kuva 25. Asiakaslähtöinen Viva -skenaario perustuu viestintävastaavien uudelleenorganisointiin. Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 26. Viva heimo -skenaarion visualisointi, storyboard. Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 27. Konseptien arviointimatriisi. Tuulaniemi 2016. Mukailten Hyvärinen, H. 2018.

Kuva 28. Viestintäyksikön palveluformaattit. Hyvärinen, H. 2018.

LEHTILUETTELO

Etelä-Saimaa 16.10.2018

Etelä-Saimaa 6.10.2018

Etelä-Saimaa 5.10.2018

Etelä-Saimaa 21.9.2018

Etelä-Saimaa 18.9.2018

Etelä-Saimaa 29.8.2018

Etelä-Saimaa 15.8.2018

Etelä-Saimaa 26.6.2018

Etelä-Saimaa 21.5.2018

LIITTEET

Haastattelurunko: viestintävastaavat

1. Haastateltavan perustiedot
 - Nimi, ikä, koulutus, työtehtävät
 - Kuinka kauan Eksotessa / viestintävastaavana
2. Mitä tunteita Eksoten viestintä juuri nyt herättää? Kuvaile adjektiiveilla.
3. Miten koet oman roolisi Eksoten viestinnässä?
4. Koetko puutteita omassa viestintäosaamisessa? Minkälaisia?
5. Mitä viestijän ominaisuuksia itsessäni pidän hyvänä?
6. Kuvaile yksittäinen onnistumisen kokemus omassa työssäsi?
7. Mistä parempi työtyytyväisyys koostuu?
8. Mistä asioista haluaisit viestiä kansalaisille / henkilöstölle? Miten?
9. Mitä olet mieltä yhteistyöstä viestintäyksikön kanssa ja miten kehittäisit sitä?
10. Kuvaile poikkeuksellisen hyvä kokemus yhteistyöstä viestintätiimin kanssa.
11. Kuvaile poikkeuksellisen huono kokemus yhteistyöstä viestintätiimin kanssa.
12. Mitä arvostat viestintäyksikön toiminnassa?
13. Suosittelen Eksotea, koska ...
14. Asiakas haukkuu Eksotea, koska ...
15. Mille asioille viestinnässä haluaisit löytää enemmän aikaa?
16. Mikä viestinnän tekemisessä suorastaan ärsyttää?
17. Yhteistyöideoita, ilman mitään rajoitteita tai reunaehtoja?
18. Onko jotain mitä en ole kysynyt, ja josta haluaisit vielä kertoa?

Viva Eksote -skenaarion Service Blueprint

FRONT		OFFICE	
VIESTINTÄ VASTAAVA		PALVELUN TOTEUTTAJAT	
Veera sopii esimiehensä kanssa viestintävastaavan vahvemman roolista		Esimies sitoutuu rooliin ja huolehtii siitä, että Veeralla on aikaa ja johtoryhmälle, jossa päätetään, että vivan roolia vahvistetaan ja resursoidaan	
Veera saa kutsun viestintäpalaveriin, johon hänen lisäkseen osallistuvat tulosalueen johtaja, esimies ja viestintäjohtaja		Viestintäjohtaja kutsuu koolle viestintäpalaverin. Aikaa hän varaa kaksi tuntia ja paikaksi vapaana olevan kokoushuoneen. Palaveri on pakollinen kaikille kutsuille.	
Palaverissa Veeralle täsmennyä viestintävastaavan uusi perustehtävä, hän kertoo tarvitsevana verkkosivuihin koulutusta. Veera tutustuu viestinnän freesattuihin sivuihin eksoneitissa (intra).		Viestinnän ohjeistus käydään yhdessä läpi. Viestintäjohtaja näyttää kuinka helposti viestinnän ohjeisiin pääsee suoraan etusivun mainosbannerista. Viestintäjohtaja kysyy koulutuksen tarpeesta	
Veera menee esittäytymään heti ensimmäiseen tulosalueensa johtoryhmään, jonka jäseneksi hän on päässyt.		Tulosalueen johtaja sopii Veeran kanssa viestinnällisten asioiden käsittelystä. Sihteeri lähettää Veeralle esityslistan ja pöytäkirjan.	
Veera tiedottaa roolistaan alueensa esimiehille, viestinnän avainhenkilöille ja henkilöstölle. Hän muokkaa allekirjoitukseensa uuden tittein.		Viestintäyksiköstä asiantuntija ehdottaa verkkosivujen lync-koulutusta.	
<i>Vuorovaikutuksen rajapinta</i>			
JÄRJESTELMÄ		PALVELUTUOTANTO	
PP-esitys Sähköposti	Sähköposti Kalenteri	Sähköposti Kokoushuoneen varauskalenteri	Intra, sähköposti Jira Palvelutietovaranto Asiointipalvelu
<i>Asiakkaalle näkyvän rajapinta</i>			
Viestintäyksikkö valmisteleekin esityksen opinnäytetyön tulosten pohjalta.	Viestintäyksikkö määrittelleekin vivan perustehtävät.	Viestintäyksikkö intraan: • Roolien, tehtävien, ohjeistuksen selkeyttäminen ja vaiheistaminen • Mainospaikka etusivulle	Viestintäyksikkö: • Pääkäyttäjäoikeuksien haku ja luonti viestintävastaavalle • Suunnitteleekin koulutukset
BACKSTAGE			

Viva heimo -skenaarion palvelupolku

