

YHTEENSOVITTAVA JOHTAMINEN JA PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoilun rooli sosiaali- ja terveysalan työssä ja
kehittämisessä

Ari Nieminen, Anne Määttä, Mia Joukas

13.11.2018



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

YHTEENSOVITTAVA JOHTAMINEN

- Yhteensovittava johtaminen pyrkii hallinnonalat ylittävään tulokselliseen toimintaan
- Yhdistää hallinnonalakohtaisen (vertik.), hierarkkisen johtamisen ja hallinnonalojen välisen (horisont.) verkostojohtamisen elementit
 - Toimivaltainen johto neuvottelee toimijarajat ylittävästä, strategista ja operationaalista, voimavarojen ja kumppanuuksien kokonaisuudesta
 - Päätetään yhdessä yhdyspinnoille paikantuvista tavoitteista
- Ratkaisuna haasteisiin, joihin yksittäinen hallinnonala ei kykene vastaamaan
 - Erityisesti monipalveluasiakkaiden ja paljon palveluita tarvitsevat asiakkaat
- Tavoitteena nopeampi tuki haastaville asiakasryhmille, toimintakulttuurin muutos ja kustannusvaikutukset
- Osallistavaa ja yhteentuovaa, avaa mahdollisuuksia, lisää luottamusta ja avoimuutta

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma



MILLOIN YHTEENSOVITTAVAA JOHTAMISTA TARVITAAN ERITYISESTI?

- Keskenään samanarvoisilla toimijoilla ei ole mandaattia tehdä toisiaan tai kokonaisuutta koskevia päätöksiä
 - **Tarvitaan sopimuksia yhteisistä tavoitteista, rooleista ja toimintamalleista**
 - **Johdolla on toimivalta suunnata resursseja kokonaisvaltaisesti, yhteisesti sovittujen tavoitteiden aikaansaamiseksi**
- Kun tilanne/ongelma vaatii yhteisesti tiedostetun tavoitteen ja yhteisen tahtotilan
 - **Asetetaan yhteisiä tavoitteita, sovitaan rooleista ja toimintamalleista**
 - **Tavoitteena dialogisuuden edistäminen ja avoimuuden kulttuurin luominen organisaatioon ja johtamiseen**
 - **Tukee johtamista jakamalla vastuuta ja syventämällä luottamusta**
- Tilanteet, joissa yksittäinen toimija ei kykene vastaamaan monipalveluasiakkaiden tukitarpeisiin
 - **tarvitaan hallinnonalat ja toimirajat ylittäviä ratkaisuja**
 - **Paras osaaminen hyödynnetään tavoitteellisesti, oikea-aikaisesti ja oikeassa paikassa**

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma





YHTEENSOVITTAVASTI JOHDETTU
TYÖYHTEISÖ ON AVOIN,
MOTIVOITUNUT, TAVOITTEELLINEN
JA LUOVA

PALVELUMUOTOILU YHTEENSOVITTAVAN JOHTAMISEN TYÖKALUNA

– PAREMPIA JOHTAMIS-, TYÖTEKIJÄ- JA
ASIAKASKOKEMUKSIA

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

PALVELUMUOTOILUSTA TUKEA JOHTAMISEEN

- Palvelumuotoilu tarkoittaa asiakaslähtöistä palveluiden innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmillä
- Auttaa ratkaisemaan monenlaisia palvelun tuottavan organisaation ja sen kohderyhmän vuorovaikutukseen liittyviä haasteita
- Tavoitteena empatia käyttäjiä kohtaan
 - syvä ymmärrys kohderyhmän toiveista, tarpeista, arvoista, haaveista ja käyttäytymisestä
 - mitä ongelmaa oikeasti ollaan ratkaisemassa, mitä tarvetta täyttämässä
- Palvelumuotoilu tarjoaa työkaluja toimia etenkin ympäristöissä, joissa järjestelmät ja prosessit ovat monimutkaisia, organisaatiot siiloutuneita ja kulttuuri hierarkkinen
- Johtamistavan ja organisaation toimintamallien uudelleen määrittely on avainasemassa, jotta palvelunkehittämisen tavoitteet toteutuu

http://sdt.fi/mita_palvelumuotoilu.html

13.11.2018

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Heli Ihamäki, 2016, artikkeli: <http://www.sytyke.org/palvelumuotoilu/palvelumuotoilu-tyokaluna-erinomaisen-asiakaskokemuksen-rakentamisessa/>



YHTEENSOVITTAVA JOHTAMINEN

*Koko organisaation
parhaat voimavarat ja
osaamisen käyttöön
tuloksellisen asiakastyön
eduksi.*

HYVÄ TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

*Työ on merkityksellistä ja
siihen voi vaikuttaa. Ilmapiiri
on arvostava ja kannustava,
luovuudelle on tilaa, ja
työympäristö tukee työntekoa
parhaalla mahdollisella
tavalla.*

HYVÄ ASIAKASKOKEMUS

*Asiakas tulee kohdatuksi
kaikkine tarpeineen ja
toiveineen ja hän saa
palvelua sillä tasolla ja
laajuudella, millä sitä
tarvitsee.*

**KESTÄVÄMPIÄ TULOKSIA,
KUSTANNUSSÄÄTÖJÄ, PAREMPI MAINE,
TYTYVÄISEMPI ASIAKAS**

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

13.11.2018

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

TYÖNTEKIJÄKOKEMUS KESKIÖSSÄ

- Hyvä työntekijäkokemus lähtee johdosta ja strategisista päätöksistä ja koko organisaation yhteisestä ymmärryksestä ja tahdosta luoda erinomainen työpaikka
- Työntekijäkokemus vaikuttaa merkittävästi mm. organisaation tuloksellisuuteen, brändiin, maineeseen, palvelun laatuun ja asiakaskokemukseen

Työntekijäkokemukseen vaikuttaa

- Kokemus oman työn merkityksellisyydestä ja mahdollisuudet kehittyä
- Työyhteisön yhteishenki, tiimityö sekä tiimien välinen yhteistyö
- Kokemus siitä, että työpanosta ja osaamista arvostetaan
- Johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja tunne siitä, että työntekijöitä kuunnellaan
- Työympäristön ergonomia ja miellyttävyys
- Digitaalisen työympäristön toiminnot ja palvelut

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

<https://www.monstercafe.fi/hyva-tyontekijakokemus/>



ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN



Asiakas

KOHTAAMIS-PISTEET



Fyysiset tuotteet



Työntekijät asiakasrajapinnassa



Digitaaliset kanavat



Palveluympäristö

TAUSTALLA VAIKUTTAVAT TEKIJÄT



Toimintatavat ja prosessit



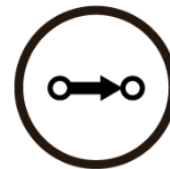
Muut työntekijät ja kumpanit



Työkalut ja järjestelmät



Organisaatio ja kulttuuri



Työympäristö

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

<http://www.sytyke.org/palvelumuotoilu/palvelumuotoilu-tyokaluna-erinomaisen-asiakaskokemuksen-rakentamisessa/>



TYÖPAJAHARJOITUS (20min)

Ratkaistaan haastava tilanne palvelumuotoilua hyödyntäen.

Työkaluina:

1. Backcasting-menetelmä

- Asiakastilanne
- Organisaation kehittäminen

2. Empatiakartta

- Asiakastilanne

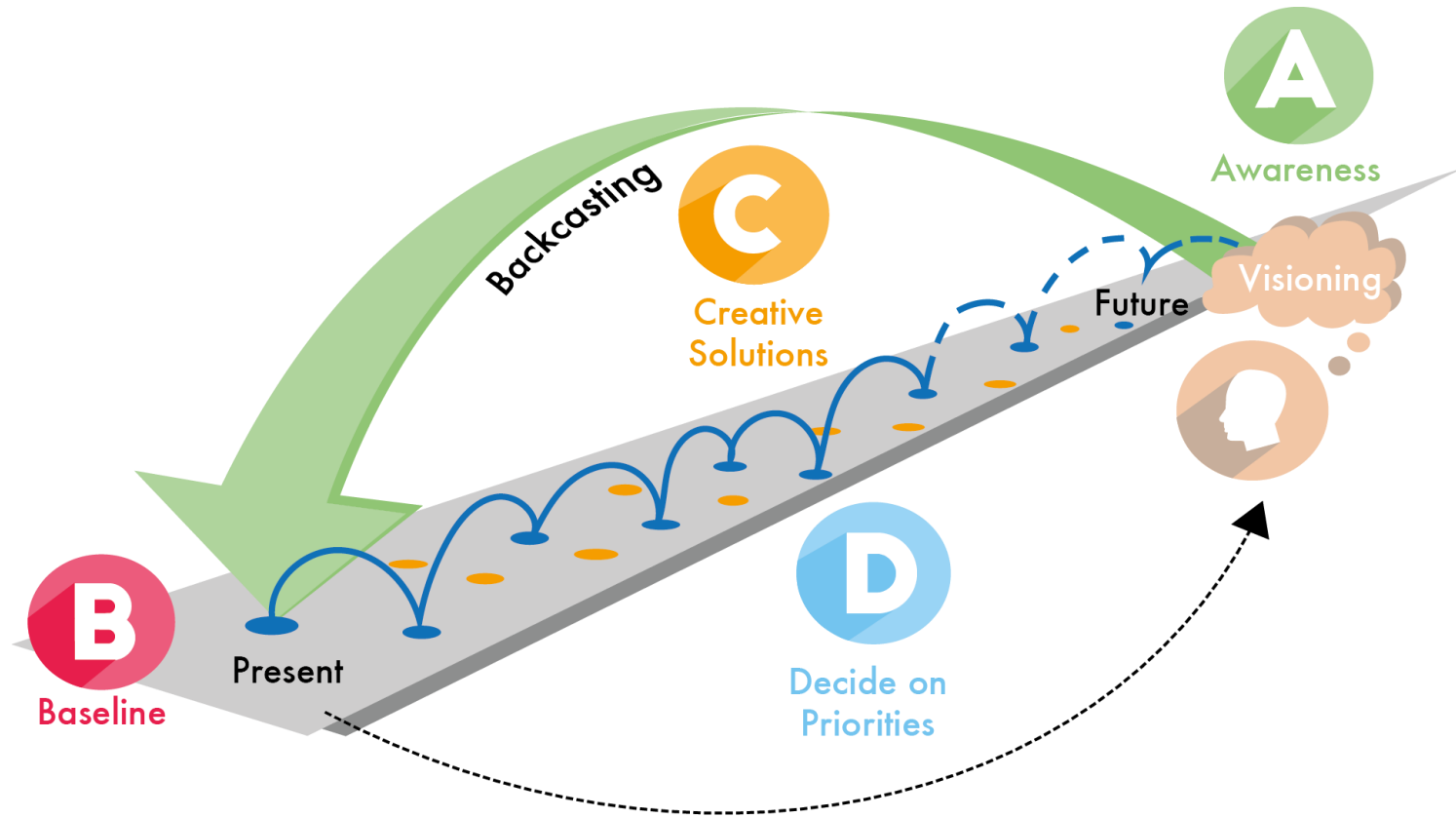


Backcasting-menetelmä

1. Luodaan yhteinen visio ja näkemys siitä mikä on tavoitteemme asiakkaan suhteen (siniset laput)
 - miten toimimme ja palvelemme sekä millaista yhteistyömme on (ilmapiiri, työn tekemisen tavat, johto)
 2. Millainen on lähtötilanne; haasteet, odotukset, toiveet, vahvuudet (vihreät laput)
 3. Mitä asioita tulee tapahtua, jotta visio voi toteutua (keltaiset laput)
 4. Mitä riskejä matkalla on (punaiset laput)
 5. Siirretään tärkeimmät asiat, joista prosessi aloitetaan, janan alkuun
- Laput laitetaan aikajanan muotoon siten, että toisessa päässä on visio ja toisessa nykytila ja väliin tulee tapahtumat ja riskit kronologisessa järjestyksessä.



Backcasting –menetelmä



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma



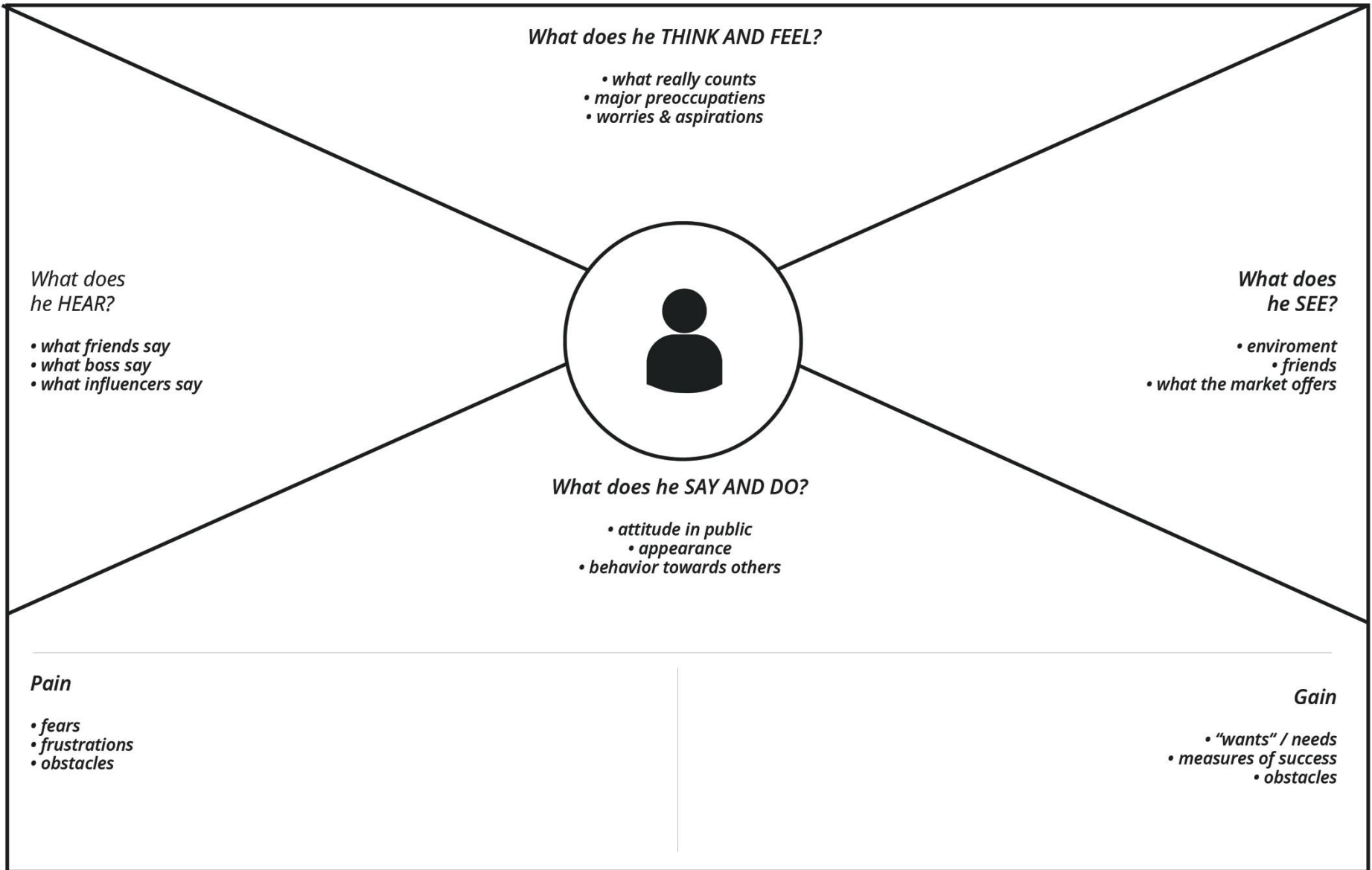
Empatiakartta

- Empatiakartan avulla syvennetään ymmärrystä asiakkaasta, hänen tilanteestaan, toiveistaan, kipukohdistaan.
- Tämä auttaa ymmärtämään miten asiakasta voidaan tukea parhaiten etenemään kohti toiveitaan ja tavoitteitaan
- Auttaa myös ennakoimaan asiakkaan haasteita ja varautumaan niihin ennakolta oikealla lähestymistavalla.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma



Empathy Map



Asiakas: Mika, 25v

- Taustalla koulukiusaamista, masentuneisuutta, mielialalääkitys
- Siirtymä 2. asteelle, oma asunto -> poissaoloja, koulun keskeyttäminen,
- Vuokravelkaa
- Vaikeudet etuuksien kanssa: opintotuki, sairauspäiväraha, ilmoittautuminen työttömäksi, toimeentulotuki
- Paluu kotiin, sulkeutuminen, masennus ja itsetuhoisuus
- Riippuvuus vanhempien tuesta

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma



MITÄ AJATUKSIA HERÄSI?

1-3 keskeisintä
yleiseen keskusteluun



Lähteet ja lisää lukemista aiheista

Palvelumuotoilu ja asiakaskokemus

<http://sdt.fi/materiaali/ServiceDesignToolkit.pdf>

<http://thisisservicedesignthinking.com/>

<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

<http://palvelumuotoilu.fi/fi/asiakasltaoisuus-sanahelinasta-arjen-todellisuudeksi/>

<https://www.fastcompany.com/3065781/3-principles-to-guide-designing-for-social-change>

https://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/05/osallisuutta-sote-palveluihin-palvelumuotoilemalla_toinenversio.pdf

<https://uasjournal.fi/tutkimus-innovaatiot/palvelumuotoilu-ja-pelillisuus-nuorten-osallisuuden-tukena/>

<http://www.sytyke.org/palvelumuotoilu/palvelumuotoilu-tyokaluna-erinomaisen-asiakaskokemuksen-rakentamisessa/>

http://d1r3w4d5z5a88i.cloudfront.net/assets/toolkit/IDEO.org_HCD_ToolKit_English-5fef26ba5fa5761a3b021057d1d4a851.pdf

<https://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-trendit-2018/>

<https://journal.fi/janus/article/view/66411/32672>

S. Junginger : Transforming Public Services by Design

M. Stickidorn, J.Schneider: This is Service Design Thinking

M. Stickidorn, J.Schneider: This is Service Design Doing

S. Miettinen: Muotoiluajattelu

J. Tuulaniemi: Palvelumuotoilu

A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda: The Value Proposition Canvas

A. Polaine: Service Design: From Insight to Implementation

Työntekijäkokemus

<https://businesslike.fi/hyva-tyontekijakokemus-lisaa-tuloksellisuutta-helena-ahman>

<http://emine.fi/podcast12/>

<https://www.monstercafe.fi/hyva-tyontekijakokemus/>

<http://www.greatplacetowork.fi/>

<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>

<https://www.talouselama.fi/uutiset/tyoelama-kaipaa-luovuuden-johtamista/9a109d97-a01a-36bb-a505-a7b7e7cb6097>

<https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accnture/tyontekijakokemus-nakyy-tuloksessa/109957c9-0a4d-310a-885e-dff9117de7d7>

<https://blog.cultureamp.com/what-is-employee-experience>

https://renewal.talentvectia.com/hubfs/download/TalentVectia_Tyontekijakokemus_2020.pdf?hsCtaTracking=f63f1158-b66d-4b70-b13f-2da0b424853c%7C567ef7ea-86db-4bed-9f36-da506b647ecd

Helena Åhman: Mielen johtaminen organisaatiossa

Aki Ahlroth: Järkytä avoimuudella

Jacob Morgan The Future of Work

Jacob Morgan: The Employee Experience Advantage

Jacob Morgan: The Collaborative Organization

Linda Sharkey and Morag Barrett: Future-proof Workplace

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Lähteet ja lisää lukemista aiheista

Yhteensovittava johtaminen / dialoginen johtaminen

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114647/Dialoginen_johtaminen.pdf?sequence=1

Axelsson SB, Axelsson R. From territoriality to altruism in interprofessional collaboration and leadership. *Journal of Interprofessional Care* 2009; 23 (4): 320–330. doi: 10.1080/13561820902921811.

Læg Reid P, Rykkja L H. Hybrid collaborative arrangements. The welfare administration in Norway – between hierarchy and network, *Public Management Review* 2015; 17 (7): 960–980.

Perälä M-L, Halme N, Nykänen S. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. Helsinki: THL, Opas 19, 2012.

Määttä A. Palveluintegraatio ja moniasiakkaat sote-uudistuksessa. Julkaisussa: Niemelä J, toim. Sote sosiaalisen kestävyyden vahvistajana. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak puheenvuoro 2, 2016, 51-76.

Määttä A. Sosiaalinen kuntoutus ja yhteensovittavan johtamisen työskentelyprosessi. Julkaisussa: Kostilainen H, Nieminen A, toim. Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia. Helsinki, Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja, Diak Työelämä 13, 2018, 26-38.

Määttä A, Harkko J, Kalm-Akubardia, M. Monialaisen yhteispalvelun johtamisjärjestelmä ja yhteensovittavan johtamisen mahdollisuus. Teoksessa: Rajavaara M, Määttä A, Kokko R-L, Tarkiainen L. Aktivointipolitiikkaa yhteisin palveluin. Näkökulmia työllistymistä edistävään monialaiseen yhteispalveluun. Helsinki, KELA. 2018 (tulossa).

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto