

Päivikki Kuoppakangas, Jari Smedberg, Emmi Koskimies,
Juha Lindfors, Sanni Pöntinen ja Jari Stenvall

Merkityksellinen työ asiakasarvon luomisessa kuntien palveluissa (2021–2022)

Loppuraportti ja itsearvioinnin käsikirja



Työsuojelurahasto

Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Päivikki Kuoppakangas, Jari Smedberg, Emmi Koskimies,
Juha Lindfors, Sanni Pöntinen ja Jari Stenvall:
Merkityksellinen työ asiakasarvon luomisessa kuntien palveluissa (2021–2022) –
loppuraportti ja itsearvioinnin käsikirja

Tampereen yliopisto 2022
Julkaisusarja: Tampereen yliopisto, Erillisteokset ja sarjajulkaisut

Ulkoasu: Jari Smedberg

ISBN 978-952-03-2574-9 (verkkojulkaisu)

Tiivistelmä

Merkityksellinen työ asiakasarvon luomisessa kuntien palveluissa (METKU) -hankkeessa tarkasteltiin julkisen sektorin palvelutuotannon ammattilaisten sekä esihenkilöiden ja johtajien näkökulmia aiheesta asiakasarvonluonti ja työn merkityksellisyyden kokemus Oulun, Porin ja Tampereen kaupunkiorganisaatioissa vuosina 2021–2022. Aikaisemmassa tutkimuksessa näitä aiheita ei ole yhdistetty toisiinsa. Nykytiedon ja olemassa olevan tutkimuksen mukaan merkityksellisyys liittyy työn tärkeänä kokemiseen, viihtymiseen sekä näin ollen laajasti ottaen julkisen organisaation houkuttelevuuteen työpaikkoina (Martela & Pessi 2018). Hankkeen päätutkimuskysymyksen muodosti: mitä on asiakasarvon luominen merkityksellisenä työnä kaupunkien ammattilaisten näkökulmasta?

Tutkimus toteutettiin Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnan tutkijoiden, KTT Päivi Kuoppakangas (vastuullinen tutkija ja projektipäällikkö), TkT Juha Lindfors ja prof. Jari Stenvall, toimesta tiiviissä yhteistyössä kohdeorganisaatioiden kanssa. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, missä hyödynnettiin myös toimintatutkimusta ja se implementointiin laajamittaisilla yksilö- ja ryhmähaastattelulla. Lisäksi yhteiskehittämistyöpajoja hyödynnettiin kokonaisuudessaan toimintatutkimuksellisenä eksploraation välineenä; työpajoissa informanteina olivat ammatillis-, esihenkilö- ja johtotaso. Kaikkiaan hankkeen kolmen kohdekaupunkien informantimäärä on 153.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa työn merkityksellisyyden kokemus asiakasarvoa tuottavissa työtehtävissä oli keskimäärin melko hyvällä tasolla. Eroavaisuuksia esiintyi työn merkityksellisyyden kokemuksen nykytilasta mutta kaikissa kohdeorganisaatioissa paikantui kohteita, joihin tutkimushankkeella kehitettiin käytännön työelämän ratkaisuja sekä suosituksia. Lisäksi hankkeella yhteiskehitettiin kohdeorganisaatioiden kanssa itsearviointimalli työn merkityksellisyyden kokemuksen mittaamiseen asiakasarvoa luovissa kaupunkien palvelutehtävissä. Tutkimushanke loi myös puitteet merkityksellisen työn tunnistamiseen työyhteisössä. Hankkeessa huomioitiin digitaalisuuden ja tekoälytekniikoiden murros.

Tutkimushankkeen empiirisiin tuloksiin nojaten voidaan tiivistäen todeta, että kaikissa kohdeorganisaatioissa oli tutkimuskysymyksen vastaus yhtenevä: työn merkityksellisyyden kokemus asiakasarvoa luovissa työtehtävissä on samaan aikaan subjektiivinen ja kollektiivinen eli se on työyhteisön dialogissa rakentuva ja jaettu narratiivi tai käsitys merkityksellisyydestä asiakasarvoa tuottavissa työtehtävissä. Työn merkityksellisyyden kokemus näyttäytyy yhteisön luomana ja omana pääomana. Merkityksellisyyden kokemus ei kuitenkaan ole absoluuttinen vaan se muuttuu ajassa sekä konteksteissa.

METKU-hankkeen loppuraportin tehtävänä on myös soveltuvien osien toimia käsikirjana aiheesta kiinnostuneille kaupunkien sekä kuntien kehittäjille, ammattilaisille, lähijohtajille (esihenkilöille) ja johtajille.

Sisällys

1. Merkityksellinen työ asiakasarvon luomisessa kuntien palveluissa (METKU) – hankkeen lähtökohta ja tausta.....	1
2. Merkityksellinen työ asiakasarvoa tuottavissa julkisissa palveluissa.....	2
2.1. Merkityksellisen työn kokemuksen määritelmä	2
2.2. Asiakasarvoa tuottava työ.....	4
3. Tavoite, hyöty ja sovellettavuus.....	6
4. Tutkimuksen osapuolet, menetelmät ja aineistot	9
4.1. Oulun kaupungin tutkimus- ja kehityskohde: OuluBot tekoälyteknologia ja digitaaliset palvelut	10
4.2. Porin kaupungin tutkimus- ja kehityskohde: yhteisasiakaspalvelupiste - yhteisten toimitilojen uusi asiakaspalvelu.....	11
4.3. Tampereen kaupungin tutkimus- ja kehityskohde: elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueen palveluryhmät	11
4.4. Menetelmät ja aineistot.....	12
4.5. Tutkimushaastattelujen toteutus	14
5. Tulokset	16
5.1. Millaisista tekijöistä koostuvat asiakasarvo ja asiakasarvon luonti?	16
5.2. Millaisista tekijöistä koostuu merkityksellinen työ?	17
5.3. Miten asiakasarvon luominen ja merkityksellinen työ toteutuvat kohdekaupungin julkisissa palveluissa?.....	20
5.4. Millaiset tekijät edistävät tai haittaavat asiakasarvon luontia merkityksellisessä työssä?	20
5.5. Miten asiakasarvon luontia voidaan kehittää ja johtaa merkityksellisenä työnä?	21
5.6. Millaiset tekijät edistävät tai haittaavat asiakasarvon luonnin kehittämistä ja johtamista?.....	23
5.7. Työn merkityksellisyyden kokemuksen arviointi kohdeorganisaatioissa	24
5.7.1. Tampereen kaupunki: Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueen palveluryhmät (EKI) (Päivikki Kuoppakangas & Jari Stenvall, Tampere Metku-tiimi & Sanni Pöntinen)	26
5.7.2. Porin kaupunki: Yhteisten toimitilojen asiakaspalvelu (Päivikki Kuoppakangas & Jari Stenvall, Pori METKU-tiimi & Marianne Keskimäki, Tomi Lähteenmäki)	33
5.7.3. Oulun kaupunki: OuluBot.....	41
5.7.3.1 Lisäselvitys 1: Tekoäly ja teknologia palvelukehittämisen välineenä kaupungeissa (Emmi Koskimies, Päivikki Kuoppakangas & Jari Stenvall)	45

5.7.3.2. Lisäselvitys 2: OuluBotin käyttöönottovaihe (Jari Smedberg, Päivikki Kuoppakangas & Jari Stenvall).....	62
6. Johtopäätökset: Työn merkityksellisuuden kokemuksen tukeminen ja johtaminen menestystekijänä asiakasarvoa tuottavissa kaupungin palveluissa	90
Keskeisimmät lähteet	93
Liitteet	99
Liite 1. Tutkimushaastattelukysymykset	99
Liite 2. Työn merkityksellisuuden itsearviointimalli ja koulutusinterventiokäsikirjan oheismateriaali	106

1. Merkityksellinen työ asiakasarvon luomisessa kuntien palveluissa (METKU) – hankkeen lähtökohta ja tausta

Nykytietämyksestä uupuu, mitä asiakasarvon luominen merkityksellisenä työnä tarkoittaa. Tästä syystä hankkeessa tutkittiin eri palvelutuottajien ja toimialojen yhteistyötä asiakasarvon luomisessa merkityksellisenä työnä. Asiakkaalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa julkisia palveluja käyttävää kuntalaista. Aiheen tärkeys nousi esiin myös hankkeen tutkijoiden aiemmassa tutkimuksessa: Meaningful City (Stenvall ym. 2019; TAU 2018), jonka keskiössä oli asukkaille merkityksellinen kaupunki. METKU-tutkimushanke eroaa edeltävästä hankkeesta kohdistumalla kaupunkien työntekijöiden ja työn tekemisen näkökulmaan. Se täyttää tiedollista aukkoa paikkaa asiakaslähtöisyyden ja asiakasarvon luomisen (Osborne 2018) kehittämisestä ja johtamisesta siten, että samalla kyettäisiin huomioimaan työntekijän työn merkityksellisyyden kokemus (Laitinen ym. 2020).

Merkityksellisyys liittyy työn tärkeänä kokemiseen ja työhyvinvointiin sekä näin ollen laajasti ottaen julkisen organisaation houkuttelevuuteen työpaikkana (Martela & Pessi 2018). Hanke kohdentui asiakasrajapintaan ja asiakasarvon luomiseen, vaikka asioita tarkastellaan erityisesti kaupunkien ammattilaisten ja heihin kohdistuvan johtamisen ja kehittämisen kannalta (Lipsky 2010). Asiakasarvon ja merkityksellisen työn näkökulmat ja niihin liittyvän tiedon kartuttaminen ovat edelleen kasvavassa määrin tärkeitä kehityskohteita kestävä kaupunkikehityksen ja kestävien julkisten palveluiden näkökulmasta (Houhala ym. 2022).

Asiakasarvon luontia on tutkittu pääosin liiketalouden ja yksityisen sektorin tarpeiden lähtökohdista (Grönroos 2011; 2017) sekä julkisella sektorilla muun muassa sote-uudistuksen yhteydessä (Jokinen ym. 2019; Virtanen ym. 2011; Valkama 2012). Tämän hankkeen tutkimuskohteina olivat kohdekaupunkien tunnistetut muu- toksessa olevat toimialat: Oulun kaupungissa digitaaliset palvelut ja erityisesti Oulu- Bot, Porin kaupungissa uusien yhteisten toimitilojen asiakaspalvelu ja Tampereen kaupungissa elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueen palveluryhmät. Edellä kuvatuilta toimialoilta tunnistettiin asiakasarvon luonnin ja työntekijöiden kokeman työn merkityksellisyyden välisiä suhteita sekä johtamisen roolin suhteutusta niihin. Tutkimus tuotti uutta sekä käytännön ratkaisukeskeistä että akateemista teoreettista tietoa, joiden avulla voidaan kehittää ammattilaisten ja johtajien kykyjä tuottaa sekä kehittää edellä esitettyjä asioita.

2. Merkityksellinen työ asiakasarvoa tuottavissa julkisissa palveluissa

Työn tekeminen muuttuu entistäkin asiakaslähtoisemmäksi niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla (Kuoppakangas ym. 2020; Heinonen ym. 2010; Virtanen ym. 2011; Valkama 2012; Osborne 2018; Bernhoff 2011; Manning & Bodine 2012). Julkisissa palveluissa asiakaslähtöiset käytännöt ja asiakasarvon luonti vaikuttavat merkittävästi ammattilaisten työn tekemisen muutokseen (Tirronen ym. 2020; Moisänen 2018; Tuurnas 2016; Tuurnas ym. 2016).

Työn tekemisen muutokset heijastuvat vääjäämättä myös työntekijöiden työhyvinvointiin (Laine 2013). Digitaalinen murros palvelujen tuotannossa, jota koronapandemia on entisestään vauhdittanut, haastaa työntekijöitä ja palvelujen kehittäjiä tunnistamaan mikä työssä on merkityksellistä (Kuoppakangas ym. 2020; Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012). Asiakasarvo muodostuu julkisissa palveluissa silloin, kun asiakas käyttää palveluita ja se nähdään kontekstisidonnaisena (Osborne 2018; Voorberg ym. 2017; Grönroos 2011).

Asiakasarvoa luodaan ottamalla asiakas osaksi palvelukäytäntöjä yhteiskehittämisen keinoin (Osborne 2018). Palveluiden arvonluontia toteutetaan myös digitaalisessa ja tekoälyteknologiaa hyödyntävässä toimintaympäristössä (Dignum 2019; Andreasson & Stende 2019; Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012). Tämä edellyttää digitaalisia palveluja tarjoavilta organisaatioilta enenevässä määrin satsauksia asiakaspalveluun ja asiakastyytyväisyyteen (Boilat & Legner 2013, Murthy ym. 2016). Olemassa oleva tutkimuskirjallisuus liittyy merkityksellisen työn siihen, miten työntekijät kokevat tekevänsä jotakin tärkeää itselleen ja muille, esimerkiksi asiakkaille (Yeoman ym. 2019; Laitinen ym. 2020).

Työn merkityksellisyyden kokemus edistää muun muassa työssä jaksamista, motiivitumista, tuottavuutta ja työilmapiiriä (Martela & Pessi 2018). Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole yhdistetty toisiinsa merkityksellisen työn ja asiakasarvon luomista palveluissa. METKU-hanke täyttää ilmeistä tutkimusaukkoa olemassa olevassa kirjallisuudessa keskittymällä tutkimuskysymykseen: mitä on asiakasarvon luominen merkityksellisenä työnä kaupunkien ammattilaisten näkökulmasta?

2.1. Merkityksellisen työn kokemuksen määritelmä

Merkityksellisen työn kokemus on tärkeää, koska se muun muassa auttaa työntekijöitä vastaamaan kysymykseen "miksi olen täällä?" (Pratt ja Ashforth 2003) ja samalla edistää työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia, motivaatiota, sitoutumista ja luottavuutta (Rosso ym. 2010). Tutkimuksissa on myös havaittu, että työntekijät etsivät aktiivisesti tapoja rakentaa merkityksellisyyttä, jopa työhön liittyvien toistuvien pettyymysten keskellä (Bailey ym., 2017). Merkityksellisyyden kokemus vahvistaa kognitiivisia taitoja ja mielekäs työ voidaan ymmärtää perustavanlaatuisiksi inhimilliseksi

tarpeeksi, jota kaikki ihmiset tarvitsevat tyydyttääkseen vapauteen, itsemääräämisoikeuteen ja ihmisarvoon liittyvät väistämättömät intressinsä. (Yeoman 2013).

Työn merkityksellisyyden kokemus syntyy Martelan ja Pessin (2018) sekä useiden tutkijoiden (Yeoman 2013; Bailey ym. 2019) mukaan neljästä peruskokemuksesta (kuvio 1). Autonomian tunne näyttäytyy käytännössä työntekijälle siten, että hänellä on sananvaltaa siihen, miten hän suorittaa työtehtäviään. Samalla hän kokee niiden olevan itselleen arvokkaita ja tavoiteltavia asioita. Toinen peruskokemus on kyvykkyyden tunne, mikä ilmenee työntekijän hyödyntäessä omaa osaamistaan ja saadessaan mahdollisuuden oppia uutta työssään.

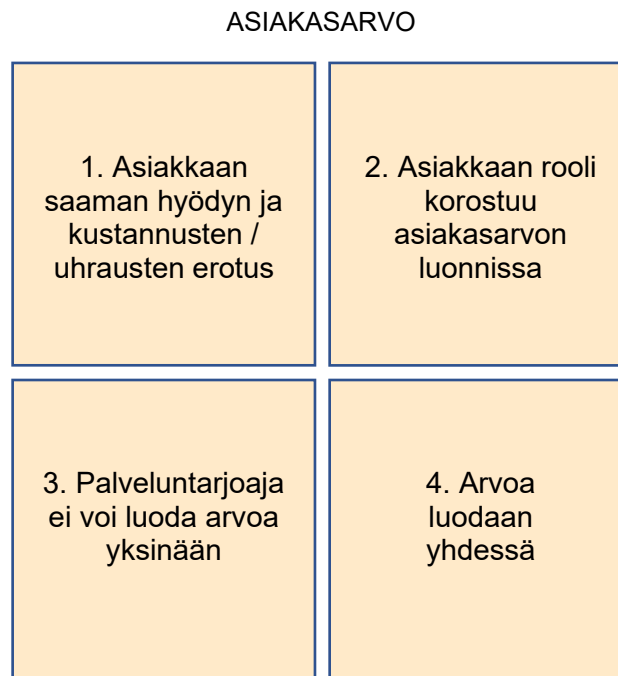


Kuvio 1. Työn merkityksellisyyden nelikenttä (mukaillen Martela & Pessi 2018)

Yhteenkuuluvuuden tunne osaltaan vahvistaa yksilön osallisuuden kokemusta organisaatiossa ja työyhteisössä sekä työn tekemisen muutoksessa. Hän on osa yhteisöä, jossa muut arvostavat häntä työtoverina ja hänen ammattitaitoaan. Neljäntenä peruskokemuksena Martela (2021) linjaa yhtenevästi lukuisten tutkijoiden (Kuoppakangas ym. 2020) kanssa hyväntekemisen tunteen. Kun työntekijä kokee, että hänen työllään on myönteinen vaikutus toisiin ihmisiin ja ympäröivään maailmaan, vahvistuu merkityksellisyyden kokemus.

2.2. Asiakasarvoa tuottava työ

Asiakasarvo, asiakasarvon luonti ja arvon yhteisluonti: yksinkertaisimmillaan asiakasarvo voidaan määritellä asiakkaan saaman hyödyn ja kustannusten tai uhrausten erotuksena (Zeithaml 1988). Asiakkaan rooli korostuu asiakasarvon luonnissa siten, että arvo muodostuu asiakkaalle, kun hän käyttää tai kuluttaa palvelua tai tuotetta (Grönroos 2011). Asiakasarvo on tällöin asiakkaan kokemus palvelutilanteesta (kuvio 2). Täten palveluntarjoaja ei voi luoda arvoa yksinään. Arvoa luodaan yhdessä (esim. palvelukohtauksissa), kun palveluntarjoajan voimavarat ja toimintatavat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan voimavarojen ja toimintatapojen kanssa (Grönroos & Voima 2013; Saarijärvi ym. 2013). Tätä kutsutaan asiakasarvon yhteisluonniksi.



Kuvio 2. Asiakasarvon muodostumisen nelikenttä.

Asiakkaan arvon luominen on kuitenkin laaja käsite ja sitä on lähestyttävä ensin tarkastelemalla, miten ja mistä asiakkaan arvo muodostuu (Klaus & Maklin 2012). Julkisen sektorin palvelutuotannon arvon muodostuminen asiakkaalle on Osbornen (2018) mukaan kompleksisempi kuin yksityisen sektorin palvelutuotannossa. Hän on ryhmittänyt arvon luomisen julkisen sektorin palvelutuotannossa kolmeen päädimensioon: arvon yhteisluonti, arvo käyttökokemuksena ja arvo kontekstissa. Arvonluonti on yksi osa palvelua, mikä muodostaa osan asiakaskokemuksesta, ja vuorovaikutus eli kohtaamiset asiakkaan ja toimittajan välillä ovat tämän kaiken keskiössä (Payne

ym. 2008). Asiakasarvo on kokonaisuus, joka muodostuu merkityksen, kohtaamisten ja asiakkaan omien tarpeiden toteutumisesta hänelle itselleen (Houhala ym. 2022).

Tässä tutkimuksessa pyritään kartoittamaan asiakasarvon yhteisluontiin liittyvät avaintekijät julkisen sektorin palvelutuotannon kontekstissa kaupunkien ammattilaisten näkökulmasta. Tämän tutkimushankkeen kohdekaupungit ovat Suomessa edelläkävijöiden joukossa. Tampereen kaupunkiorganisaatiossa palvelujen yhteiskehittämistä on toteutettu pitkäjänteisesti viime vuosikymmenen saatossa (Tirronen ym. 2020; Kuoppakangas ym. 2020). Vastaavasti Porin kaupunkiorganisaatiossa on edistetty kuntalaisten osallisuutta yhtäältä strategian tasoilla ja toisaalta vieden sitä käytäntöön muun muassa osallisuus- ja vuorovaikutusmallia hyödyntäen (Pori.fi 2022; Stenvall ym. 2019; TAU 2018). Oulun kaupunkiorganisaatiossa on tuoreeltaan kehitetty ihmislähtöinen ja poikkihallinnollinen yhteiskehittämisen toimintamalli (OUTO), missä kehittämistoimintaa toteuttamassa on muun muassa OuluBot-hanke (Ouka.fi 2022; OUTO-arviointiraportti 2021).

3. Tavoite, hyöty ja sovellettavuus

Aikaisempaa tutkimusta ei ole siitä, mitä asiakasarvon luonti merkityksellisenä työnä tarkoittaa. METKU-hankkeessa tutkittiin eri julkisten palvelutuottajien ja toimialojen yhteistyötä asiakasarvon luomisessa merkityksellisenä työnä. Asiakas on julkisia palveluja käyttävä kuntalainen. Tutkimuskohteen – asiakasarvon luonti merkityksellisessä työssä ammattilaisten näkökulmasta – tärkeys on noussut esiin aiemmissa tutkimuksissa (Stenvall ym. 2019; TAU 2018; Laitinen ym. 2020; Osborne 2018). Lisäksi METKU-tutkimushanke kohdentuu kaupunkien työntekijöiden ja työn tekemisen näkökulmaan ja täyttää tiedollista aukkopaikkaa siitä, miten asiakaslähtöisyyttä ja asiakasarvon luomista on kehitettävä ja johdettava, jotta samalla kyetään huomioimaan työn merkityksellisyys.

Merkityksellisyys liittyy työn tärkeänä kokemiseen, työssä viihtymiseen sekä näin ollen laajasti ottaen julkisen organisaation houkuttelevuuteen työpaikkana (Martela & Pessi 2018). Hankkeessa tarkastellaan asiakasrajapintaa ja asiakasarvon luomista, erityisesti kaupunkien ammattilaisten ja heihin kohdistuvan johtamisen ja kehittämisen lähtökohdista (Lipsky 2010). Asiakasarvon ja merkityksellisen työn näkökulmat, ja niihin liittyvän tiedon kasvattaminen, ovat tärkeitä kohteita julkisten palveluiden kannalta. Asiakasarvon luontia on tutkittu pääosin liiketalouden ja yksityisen sektorin tarpeiden lähtökohdista (Grönroos 2011; 2017) ja julkisella sektorilla muun muassa sote-uudistuksen yhteydessä (Jokinen ym. 2019; Virtanen ym. 2011; Val-kama 2012).

Tämän hankkeen tutkimuskohteina olivat kohdekaupunkien toimialat, joiden tiedettiin olevan muutoksessa. Tavoitteena oli tunnistaa asiakasarvon luonnin ja työntekijöiden kokeman työn merkityksellisyyden välisiä suhteita sekä johtamisen roolia tässä kontekstissa. Tutkimus tuotti uutta ratkaisukeskeistä tietoa, jonka avulla voidaan kehittää johtajien ja ammattilaisten kykyjä sekä taitoja tuottaa edellä esitettyjen tavoitteiden mukaisia parannuksia. METKU-hankkeen tavoitteet ja kysymykset on muotoiltu seuraavasti taulukossa 1.

Taulukko 1. METKU-hankkeen tavoitteet ja kysymykset.

Tavoite	Kysymys
Luoda viitekehys asiakasarvon ja merkityksellisen työn välisistä yhteyksistä.	Miten asiakasarvon luominen ja merkityksellinen työ on yhdistettävissä toisiinsa kirjallisuuden perusteella?
Kartoittaa julkisen sektorin palvelutuotannon asiakasarvon luomisen ja merkityksellisen työn väliset yhteydet ammattilaisten näkökulmasta.	Miten asiakasarvon luominen ja merkityksellinen työ toteutuvat kohdekaupunkien julkisissa palveluissa ammattilaisten näkökulmasta?

Tavoite	Kysymys
Kehittää teoreettinen malli asiakasarvon yhteisluomisen ja merkityksellisen työn yhteydestä.	Miten on teoreettisesti yhdistettävissä asiakasarvon yhteisluominen ja merkityksellinen työ toisiinsa?
Kehittää asiakasarvon yhteisluomista merkityksellisenä työnä sekä edistää siihen liittyvää kehittämistä ja johtamista kohdekaupungeissa.	Miten asiakasarvon yhteisluontia voidaan kehittää ja johtaa merkityksellisenä työnä?

Tutkimus on innovatiivinen, sillä aikaisempaa tutkimusta tai kehittämiskäytäntöjä ei ole siitä, mitä asiakasarvon luominen merkityksellisenä työnä on kaupunkien ammattilaisten näkökulmasta. Näin hanke tuottaa tuloksia ja uutta tietoa sekä asiakasarvon luomisesta ja merkityksellisestä työstä että niiden kehittämisestä ja johtamisesta julkisen sektorin palvelutuotannossa. Tutkimus siis luo tilannekuvaa tutkimusaiheen nykytilasta ammattilaisten näkökulmasta julkisen sektorin palvelutuotannossa ja niistä tekijöistä, mitkä osaltaan vaikuttavat nykytilaan.

Kohdeorganisaatioissa valittujen kehityskohteiden toimialat ovat monialaiset ja poikkileikkaavat. Niistä saatava uusi tieto kasvattaa ymmärrystä yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista näiden eri toimialojen kontekstisidonnaisista tekijöistä asiakasarvon yhteisluomiseen ja merkitykselliseen työhön liittyen. Julkisissa palveluissa asiakaslähtöiset käytännöt ja uudenlainen arvonluonti vaikuttavat merkittävästi kaupunkien sekä kuntien ammattilaisten työn muutokseen (esim. Moisanen 2018; Tuurnas 2016; Tuurnas ym. 2016).

Vaikka asiakasarvon luomisessa onnistuminen lisää usein merkittävästikin työn mielekkyyttä ja vaikuttaa esimerkiksi ammattilaisten halukkuuteen poisoppia vanhoista käytännöistä (esim. Stenvall ym. 2018), voi muutos olla myös uhka. Tuolloin ammattilaisten asema suhteessa palveluiden käyttäjiin muuttuu eikä heillä ole välttämättä mahdollisuutta hyödyntää kaikilta osin sitä ammattitaitoa, joka tuottaa arvoa asiakkaalle.

Usein asiakasarvon luominen edellyttää myös aiempaa parempaa yhteistyötä sekä eri ammattilaisten kesken että toimialoja poikkileikkaavasti (Laitinen ym. 2020). Tämän tutkimuksen tulokset ovat innovatiivisia myös siitä näkökulmasta, että niitä hyödyntämällä voidaan merkittävästi lisätä työhyvinvointia, edistää ammattilaisten kykyä asiakasarvon yhteisluonnissa ja tukea ammattilaisten työn merkityksellisyyden kokemusta. Lisäksi tutkimustuloksista on mahdollista paikantaa julkisen sektorin toimialoja läpileikkaavia yhteistyön toimintamalleja vanhakantaisen siiloutumisen purkamiseksi. Täten tutkimustuloksia hyödyntämällä voidaan synnyttää työelämää kehittäviä innovaatioita.

Tutkimushanke keskittyy asiakasarvon yhteisluomiseen ammattilaisten merkityksellisenä työnä. Tutkimuksen pohjalta kartoitetaan yleisiä edellä esitettyihin ilmiöihin liittyviä tekijöitä, mutta myös kohdeorganisaatio- ja toimialakohtaisia elementtejä, jotka edistävät tai haittaavat julkisen sektorin palvelutuotannossa ammattilaisten kykyä arvon yhteisluonnissa asiakkaiden kanssa ja asiakkaille, sekä saman aikaisesti työn merkityksellisyyden kokemusta. Asiakasarvon yhteisluonti nähdään osana työhyvinvointia edistävää merkityksellistä työtä. Keskeistä on jokaisen toimijan osuus asiakasarvon yhteisluonnissa sekä organisaatioiden johtamiskulttuuri.

Tutkimushankkeen pohjalta tuotettiin malli, mikä sisältää a) itsearviointimateriaalin julkisen sektorin palvelutuotannon organisaatioihin ja b) räätälöidyn valmentavan koulutusintervention asiakasarvon yhteisluontiin merkityksellisessä työssä. Molemmat kuvataan tämän loppuraportin yhteydessä, jolloin sitä voi hyödyntää myös muut julkisen sektorin organisaatiot.

Valmentavan koulutusintervention lähtökohta on, että organisaatio tekee ensin itsearvioinnin haastatteleamalla työntekijöitä, johtajia, esimiehiä ja palvelujen kehittäjiä sekä jatkotyöstävät haastattelutuloksiin nojaten esille tulleita asioita sisäisissä ratkaisukeskeisissä työpajoissa. Tämän jälkeen järjestetään itsearviointitietoon perustuvaa valmentavaa täsmäkoulutusta asiakasarvon yhteisluonnista merkityksellisessä työssä. Itsearviointia voidaan myös hyödyntää kehityskeskusteluissa sekä työntekijän oman lyhyen aikavälin arviointiin työn merkityksellisyyden kokemuksesta. Tämä menetelmä edistää räätälöityä valmennusta organisaation yksilöllisten tarpeiden mukaan, kuitenkin huomioiden toiminnan jalkautumisen osaksi organisaatioiden toimintakulttuuria, käytänteitä ja arkea. Lisäksi tutkimushanke tuotti valtakunnan tasolla sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää merkityksellisyyden kokemuksen itsearviointiin ja räätälöitävään valmennukseen muissa organisaatioissa.

Tässä tutkimushankkeessa tuotettua itsearviointimallia työn merkityksellisyyden kokemuksesta asiakasarvoa tuottavissa palveluissa on pilotoitu eri vaiheissa tutkimushankkeen kohdeorganisaatioissa (Oulu, Pori ja Tampere). Kohdeorganisaatioiden henkilöstö on ollut tutkimuksessa myös informanteina. Tämä METKU-loppuraportti on sovellettavissa muiden Suomen kuntien käytännön kehittämistarpeisiin, itsearviointiin ja koulutusinterventioihin.

4. Tutkimuksen osapuolet, menetelmät ja aineistot

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen kohteena on kolme kaupunkiorganisaatiota: Oulu, Pori ja Tampere. Yhteistä valittujen kaupunkien palveluille on se, että ne edellyttävät yhteistyötä asiakasarvon luomisessa. Tämä liittyy oletukseen, että yhä useammin asiakasarvon luominen vaatii ammattilaisten välistä yhteistyötä eri toimialojen rajapinnoilla ja niitä poikkileikkaavasti. Toimintamallien muutokset vääjäämättä heijastuvat työntekijöiden työhyvinvointiin (Laine 2013). Asiakasarvon luomisen kokeminen merkityksellisenä työnä edesauttaa työntekijän työhyvinvointia (Yeoman ym. 2019).

Tutkimuksellinen vastuutaho oli Tampereen yliopisto (TAU). TAU toteutti hankkeen esitutkimuksen, tutkimushaastatteluaineiston hankinnan ja analyysin sekä raportin laatimisen ja viimeistelyn. Oulun, Porin ja Tampereen kaupungit osallistuivat aktiivisesti informanttien ja aineiston hankintaan sekä työelämään siirrettävän mallin ja valmentavan koulutusintervention kehittämisen- ja edistämisen prosesseihin.

Kohdeorganisaatiot ja TAU:n tutkijat ovat yhdessä ideoineet METKU-hankkeen sisällön sekä tavoitteet. TAU vastasi osaltaan tutkimusjulkaisujen tuotannosta. Kaikki hankkeen organisaatiot vastasivat tutkimustuloksista viestimisestä sekä yhteistyössä että tahoillaan. Hankkeen johtaja oli tutkijatohtori Päivikki Kuoppakangas (TAU); tutkimukseen osallistuivat myös professori Jari Stenvall (TAU) ja tutkija Juha Lindfors¹ (TAU).

Lisäksi TAU:n tutkijat vastasivat hankkeen aineiston keruusta, analyysistä, raportoinnista sekä tieteellisestä laadusta. Päivikki Kuoppakangas vastasi hankkeen toteuttamisesta ja sidosryhmätoiminnasta yhteistyössä hankkeen tutkijoiden ja kohdeorganisaatioiden kanssa. Kaikki hankkeen organisaatiot vastaavat tuotosten disseminaatiosta ja TAU vastaa hankkeen tieteellisestä tuotannosta.

Kaupunkiorganisaatioiden tutkimuskohteet ovat valikoituneet niiden omien erityisten tutkimuksellisten ja työhyvinvoinnin kehitystarpeiden mukaisesti. Yhteinen nimittäjä kaikissa näissä organisaatioissa on meneillään oleva muutos. Seuraavaksi esitämme lyhyet kuvaukset organisaatioiden tutkimuskohteiden näkökulmista.

¹ Lindfors vastasi erityisesti ensimmäisen haastatteluvaiheen Oulusta kerätystä tutkimusaineistosta sekä kohdeorganisaation kanssa tehdystä yhteistyöstä.

4.1. Oulun kaupungin tutkimus- ja kehityskohde: OuluBot tekoälyteknologia ja digitaaliset palvelut

Oulun kaupungissa METKU-hankkeen tutkimuskohteena olivat digitaaliset palvelut ja erityisesti OuluBot (ks. [OuluBotin esittelysivu](#)). Oulun kaupunki kehittää asiakaspalveluiden laatua, monikanavaisuutta sekä kuntalaisia osallistavia palvelurajat ylittäviä asiakaspalvelukanavia ja -prosesseja. Tavoitteena on ihmislähtöisyyden lisääminen, palveluiden vaikuttavuuden parantaminen, tuottavuuden kasvattaminen ja kilpailukyvyyn vahvistaminen.

Oulussa kehitetään kaupungin asiakaspalveluun digitaalista chatbotia (OuluBot). Se on tekoälyteknikoita hyödyntävä virtuaalinen avustaja, jonka tehtävänä on olla ”yhden luukun” periaatteen mukaisesti asiakkaan ensisijaisena kontaktipisteenä. Samalla se vapauttaa yritysten ja julkisen sektorin yleisen neuvonnan ja ohjauksen resursseja henkilökohtaista asiakaspalvelua edellyttäviin tehtäviin. OuluBotin kehittäminen vaatii asiakasymmärryksen muodostamisen ja hyödyntämisen yhdessä eri toimijoiden kanssa sekä asiakaslähtöisten palveluiden yhteiskehittämisen ja pilotoinnin todellisessa käyttöympäristössä (Oulu10 palvelut).

Oulun kaupungissa ja sen palvelualueilla oli vuonna 2022 asukkaita 209 934 (Tilastokeskus 2022). Oulun kaupunkiorganisaation palveluksessa oli henkilöstökertomuksen (2021) mukaan työntekijöitä yhteensä 11 199. OuluBotin kehittämisessä mukana olleita toimialoja ovat muun muassa: konsernihallinto (116 henkilöä)², hyvinvointipalvelut (3641), sivistys- ja kulttuuripalvelut (5848), yhdyskunta- ja ympäristöpalvelut (180), BusinessOulu (179), Oulun Digi (61), Oulun Vesi (118) sekä työn moottorina ja keskeisenä toimijana Oulu10 (23). Toisin sanoen OuluBot koskettaa välillisesti noin 91 prosenttia Oulun kaupungin työntekijöistä. OuluBotin kouluttajia ja sisällöntuottajia on noin 45 henkilöä edellä mainituilta toimialoilta. Yhdessä he varmistavat, että OuluBotin sisältö on oikeaa, yhdenmukaista ja ajantasaista.

Älykkäiden digitaalisten palveluiden kanssa toimiminen vaatii uusia keinoja ja toimintamalleja niin kuntalaisten kuin työntekijöiden puolelta. Nämä keinot ja toimintamallit tähtäävät muutokseen organisaatiolähtöisestä toimintatavasta ihmislähtöiseen toimintatapaan, millä pyritään myös vahvistamaan työn merkityksellisyyden kokemusta ja työhyvinvointia. Hankkeissa joudutaan uudistamaan myös kunnan neuvonnan ja ohjauksen toimintamalleja, kun digitalisoinnin ja automatisoinnin menetelmät hoitavat rutiinitoiminnot ja vapauttavat resurssia vaativampien henkilökohdaintaisten asiakaskohtaamisten hoitamiseen.

Hankkeessa vahvistetaan esimiestyön ja asiakaspalvelijoiden osaamista ja valmennetaan heitä työn ja uusien toimintamallien aiheuttamaan muutokseen. Digitalisoinnin myötä muodostuu uusia työnkuvia, tapoja johtaa ja tehdä työtä. Hankkeessa mahdollistetaan työntekijöille uusien työtapojen omaksuminen, työn merkityksellisyyden kokemuksen tukeminen sekä panostus jatkuvaan oppimiseen uusien

² Sulkeissa kokonaishenkilöstömäärät per toimiala.

teknologioiden suhteen. Esimerkiksi tulevaisuudessa botti on yksi tiimin työntekijä, jonka opettaminen ja tietojen ylläpitäminen tulee olemaan uusi toimenkuva asiakaspalvelussa.

4.2. Porin kaupungin tutkimus- ja kehityskohde: yhteisasiakaspalvelupiste - yhteisten toimitilojen uusi asiakaspalvelu

Porin kaupungissa kehittämisen kohteena on kaupunkiorganisaation asiakaspalvelutyö. Asiakaspalvelumallia kehitetään osana muutosprosessia, johon sisältyy vuonna 2024 valmistuva yhteisasiakaspalvelupiste yhdessä valtion toimijoiden kanssa. Muutosprosessin valmistelussa hyödynnettiin METKU-hanketta haastatteluiden ja työpajojen avulla.

Hanke, jossa Porin kaupunki oli mukana, toi ehdottoman tärkeän näkökulman kehittämiseen: asiakasarvon määrittely ja henkilöstön kouluttaminen uudelleenlaiseen asiakaspalveluun samalla vahvistaen työn merkityksellisyyden kokemusta. Uusi asiakaspalvelupiste tulee vaatimaan henkilöstöltä uutta tietojen ja toimintatapojen oppimista sekä yhteisen toimintakulttuurin muovaamista. Kaiken keskiössä on myönteinen palveluasenne ja asiakkaan kohtaaminen. Kaupungilta uusiin toimitiloihin siirtyvä henkilöstömäärä on tällä hetkellä noin 60 työntekijää eri toimialoilta. Määrä todennäköisesti kasvaa vielä, koska osa tilaratkaisuista on vielä auki. Kaiken kaikkiaan Porin kaupungilla oli vuonna 2021 henkilöstöä yhteensä 6265 ja asukkaita Tilastokeskuksen (2021) mukaan 83 482.

4.3. Tampereen kaupungin tutkimus- ja kehityskohde: elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueen palveluryhmät

Tampereen kaupungissa oli 244 223 asukasta ja kaupungin palveluksessa työntekijöitä 14 434 vuonna 2021. Tampereen kaupungin Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueen palveluryhmässä³ (jatkossa myös EKI; ekiläiset) oli vuonna 2021 henkilöstöä yhteensä 1898. Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueen tehtävänä on järjestää ja osaltaan tuottaa ammatillisen koulutuksen ja lukiokoulutuksen palvelut, työllisyyspalvelut, kasvupalvelut ja kiinteistöihin ja tiloihin liittyvät palvelut sekä koordinoita asumiseen liittyviä palveluja ja viranomaistehtäviä. Palvelualue vastaa elinkeino-, maa- ja asuntopolitiikan valmistelusta ja toteuttamisesta sekä huolehtii kaupungin yritys- ja yhteiskuntasuhteista. Lisäksi palvelualueella tehdään elinvoiman, kilpailukyvyn ja elämyksellisyyden kehittämiseen liittyviä kehitysohjelmia.

³ Sis. elinkeinopalvelut, työllisyys ja kasvupalvelut, kiinteistöt, tilat ja asuntopolitiikka -palveluryhmä ja Tampereen seudun ammattiopilaitos Tredu.

Eriytyisinä tutkimus- ja kehityskohteina tässä METKU-hankkeessa oli työn merkityksellisyyskokemuksen rakentuminen ekiläisten keskuudessa. Elinkeino- ja kasvupalveluissa tekeminen kohdistui muun muassa uuden CRM-järjestelmän käyttöönottoprosessiin liittyvään toimintaan, TreStart -toimintaan, yrityskoordinaattoreiden työalueeseen sekä toimintoihin, jotka ovat yksikössä uusia ja rakentuivat myös hankkeen aikana.

4.4. Menetelmät ja aineistot

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, missä sovellettiin myös toimintatutkimuksellista metodologiaa (Silverman 2011; Lewin 1946). Tutkimuskohteita ovat Oulun, Porin ja Tampereen kaupunkiorganisaatiot, jotka ovat edelläkävijöitä asiakaslähtöisten palveluiden sekä työn merkityksellisyys- ja työntekijäkokemusten edistämiseksi. Kohdeorganisaatiot ryhtyivät hankkeen kumppaneiksi edistääkseen henkilöstönsä työhyvinvointia. Lisäksi asiakaslähtöisyys, työn merkityksellisyys ja työntekijöiden työolosuhteiden kehittäminen ovat strategisia valintoja kohdeorganisaatioissa. Aineistona ovat teemahaastattelut (Hirsjärvi & Hurme 2000) ja yhteiskehittämistyöpajoista kerätyt ryhmähaastattelut sekä havainnointiaineistot (Silverman 2011). Tutkimushaastateltaviksi valittiin organisaatioiden johtajia, esimiehiä, palvelujen kehittäjiä ja työntekijöitä. Kysymys on henkilöistä, joiden työtä tutkitaan asiakasarvon yhteisluomisessa merkityksellisyys näkökulmasta tai joiden toiminta vaikuttaa kyseiseen asiaan. Asiakasarvon luominen ja merkityksellisyys ovat ilmiöinä pitkälti kokemuksellisia, jonka takia laadulliset menetelmät soveltuvat hyvin tutkimusmenetelmiksi (Eriksson & Kovalainen 2008; Dubois & Gadde 2002).

Kaikkiaan hankkeen kolmen kohdekaupunkien informanttimäärä on 153. Tutkimushaastattelut tehtiin vuosina 2021–2022. Teoreettisten ja käytännöllisten johtopäätösten näkökulmasta voidaan katsoa, että aineiston koko on riittävä (Eriksson & Kovalainen 2008). Tämä mahdollistaa tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten laajempaan kansallista sovellettavuutta muihin kaupunkeihin ja vastaaviin julkisiin palveluihin. Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti, mikä mahdollisti tietorikkaan aineiston saamisen ja vahvasti ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2000). Valinnoissa pyrittiin huomioimaan ammattilaisten työuran pituus sekä työtehtävät ja tutkimukseen valittiin kohdeorganisaatioissa tunnistettuja muutoksessa olevia julkisten palvelutuotantojen eri toimialoja (Kuoppakangas 2015; Bernard 2000). Tämä edesauttoi kartoittamaan tutkimuskohteen kontekstisidonnaisuuksia ja kuvailemaan eriäviä sekä yhteneviä seikkoja eri toimialojen välillä, siten kasvattaen ymmärrystä tutkittavasta aihepiiristä.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan miten ja millaisista asioista asiakasarvo ja asiakkaanarvon yhteisluonti merkityksellisessä työssä muodostuu, millainen rooli heillä itsellään on niiden muodostumisessa ja millä tavoin se suhteutuu heidän kokemaan työn merkityksellisyteen. Haastateltavilta toivottiin ajatuksia myös siitä, miten asiakkaanarvon yhteisluontia merkityksellisessä työssä voidaan edistää ja millaiset asiat, sekä mistä syistä, vaikeuttavat kyseisten asioiden kehittämistä

kohdeorganisaatiossa ja heidän merkityksellisessä työssään. Näillä kysymyksillä kartoitettiin kohdeorganisaatioiden nykytilaa ja haastateltavien subjektiivisia näkemyksiä tutkimusaiheesta (Silverman 2011; Eriksson & Kovalainen 2008; Dubois & Gadde 2002).

Haastatteluvaiheiden teemahaastattelujen rungot nojautuivat seuraaviin tutkimuskysymyksiin (ks.tarkemmin Liite 1. Tutkimushaastattelukysymykset).

1. Millaisista tekijöistä koostuvat asiakasarvo, asiakasarvon luonti?
2. Millaisista tekijöistä koostuu merkityksellinen työ?
3. Miten asiakasarvon luominen ja merkityksellinen työ toteutuvat kohdekau-pungin julkisissa palveluissa?
4. Millaiset tekijät edistävät tai haittaavat asiakasarvon luontia merkitykselli- sessä työssä?
5. Miten asiakasarvon luontia voidaan kehittää ja johtaa merkityksellisenä työnä?
6. Millaiset tekijät edistävät tai haittaavat asiakasarvon luonnin kehittämistä ja johtamista?

Subjektiivisuus (Finch 1987) liittyy kiinteästi tähän tutkimusaiheeseen ja se on tärkeä seikka, sillä asiakasarvo, asiakasarvon yhteisluonti ja merkityksellinen työ ovat oman toimijuuden reflektointia sekä arviointia. Tästä syystä haastateltavia pyydettiin antamaan konkreettisia esimerkkejä onnistuneista ja epäonnistuneista asiakasarvon yhteisluonnin tilanteista sekä millainen vaikutus edellä olevilla on tai ei ole ollut heidän kokemaan merkitykselliseen työhön. Seuraavien haastatteluvaiheiden teemahaastattelun kysymykset muodostettiin ensimmäisen vaiheen haastattelujen tuloksiin nojaten yhdessä kohdeorganisaatioiden kanssa (Silverman 2011).

Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa hyödynnettiin myös toimintatutkimuksen tyyppistä interventiota yhteiskehittämistyöpajojen muodossa. Toimintatutkimuksen juuret ulottuvat 1930-luvulle Kurt Lewinin (1946) tutkimusmetodeihin, vaikkakin hänet ehkäpä paremmin tunnetaan sosiaalipsykologian elämäntyöstä. Lewinin tavoitteena oli osallistaa tutkittavia kohteita demokraattisesti tutkimukseen perustuvaan kehitystyöhön, mikä myös osaltaan viittaa yhteiskehittämiseen. Edelleen Shani ja Pasmore (1985) määrittelevät toimintatutkimusmetodin tavoitteeksi saavuttaa käytännön tai käytänteiden muutoksia tutkimuskohteissa. Tutkimus- sekä kehittämis- työn kulkiessa rinnakkain, se myös mahdollistaa käytäntöön vietävän tiedon oikea-aikaisuuden tutkimuskohteessa ja -organisaatiossa.

Tutkimusaineiston analyysissä sovellettiin laadullista sisällönanalyysiä (Eriksson & Kovalainen 2008; Dubois & Gadde 2002) ja abduktiivista lähestymistapaa (Tuomi & Sarajärvi 2002), sillä ne soveltuvat haastatteluaineiston systemaattisiksi käsittelyvä- lineiksi. Kahden eri laadullisen aineiston analyysimenetelmän soveltaminen mah- dollistaa tutkimuksen tuottaman uuden tiedon syventämistä sekä teoreettisella että käytännön tasolla (Kuoppakangas 2015). Haastatteluaineiston analyysi aloitettiin lu- kemalla ensin litteroitu haastatteluaineisto kokonaiskuvan saavuttamiseksi. Seuraa- vaksi haastatteluaineisto analysoitiin ATLAS.ti ohjelmaa hyödyntäen. Aineistossa usein toistuvat asiat järjestettiin teemoittain ryhmiin teoriaohjaavasti ja

haastattelukysymysten mukaisesti, tosin aineistoista löytyi myös uusia teemoja. Aineistosta muodostetut teemat koodattiin edelleen analyysin syventämiseksi. Koodatuista teemoista muodostettiin seuraavaksi kategorioita (Silverman 2011; Kuoppakangas ym. 2020). Kohdeorganisaatioiden tutkimusaineistoista nousi yhteneviä sekä eriäviä tuloksia ja ne on esitelty tulososioissa (5. Tulokset).

4.5. Tutkimushaastattelujen toteutus

Tutkimushaastattelut tehtiin vaiheittain vuosina 2021–2022 kohdeorganisaatioiden kehitystarpeiden mukaisesti. Tutkimushankkeen tutkimussuunnitelmassa oli alun perin tarkoituksena toteuttaa haastattelut neljässä eri vaiheessa. Ensimmäisen ja toisen haastatteluvaiheen runsas informantimäärä (n= 71) ja tiedon saturoituminen toisen vaiheen haastatteluissa edellytti tiedontarpeen uudelleen arviointia.⁴ Tutkimuksellisesta sekä kohdeorganisaatioiden kehitystarpeiden näkökulmasta haastateltiin lopulta yhteensä 153 informanttia yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Ratkaisukeskeisten yhteiskehittämistyöpajojen ryhmähaastattelujen tutkimuskysymykset esitetään kohdeorganisaatioittain tässä raportissa tuonnempana. Ryhmähaastattelukysymykset ovat kehittyneet hankkeen edetessä nojaten aiempiin haastatteluaineistoihin sekä tuloksiin. Niissä on kulloinkin huomioitu myös kohdeorganisaatioiden yksilölliset kehittämisen tietotarpeet. METKU-hankkeen aineistot on kuvattu taulukossa 2. Haastattelujen vaiheet etenivät seuraavasti.

1. Lähtötilanteen kartoitus kohdeorganisaatioissa. Informantit olivat kohdeorganisaatioiden johtajia, esimiehiä, palvelujenkehittäjiä ja työntekijöitä. Ensimmäiseen haastatteluvaiheeseen valittiin tarkoituksenmukaisesti 10–15 informanttia jokaisesta kohdeorganisaatioista. Informantit olivat henkilöitä, joilla on työtehtäviensä ansiosta laaja-alaista tietoa tutkittavan aiheen nykytilasta kohdeorganisaatioissa. Haastatteluaineiston tulosten pohjalta muodostetaan tarkennettu tutkimusongelmanasettelu ja jatkojalostettiin haastattelurunko kohdeorganisaatioiden kanssa seuraavaan haastatteluvaiheeseen.
2. Toisessa haastatteluvaiheessa informantit koostuvat kohdeorganisaatioiden työntekijöistä: johtajia, esimiehiä, palvelujenkehittäjiä ja erityisesti palvelutuotannon työtehtävissä olevia. Tämän haastatteluvaiheen tehtävä on kerätä tietoa työntekijöiden näkökulmasta tutkimusaiheesta, mikä myös mahdollistaa kuvailevan aineiston koontia yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista johto- ja esimiestason, palvelujenkehittäjien ja työntekijätason välillä. Tässä haastatteluvaiheessa myös kartoitettiin työntekijätason nykytila tutkittavan aiheen näkökulmasta. Informanteja valittiin mukaan kohdeorganisaatioista 10–20.
3. Kolmas tutkimushaastatteluvaihe suoritettiin ryhmähaastattelujen muodossa ja koski työn merkityksellisyyden kokemusta ja sen itsearviointia

⁴ Alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassa tavoiteltiin noin 70 informantin haastatteluaineistoa koko METKU-hankkeelle.

yhteiskehittävässä ratkaisukeskeisissä työpajoissa. Tarkoituksena oli kerätä tietoa ja kehittämisehdotuksia valmentavaa koulutusinterventiota varten. Informantit olivat työntekijöitä, palvelujen kehittäjiä, esimiehiä ja johtajia. Kahdessa kohdeorganisaatiossa (Pori ja Tampere) tehtiin vuonna 2022 ryhmähaastatteluja yhteiskehittämistyöpajoissa, informanteja valittiin tarkoitusta vastaavasti 10–20 henkilöä (3–5 henkilöä per ryhmä). Ryhmähaastattelujen informantit olivat osin samoja henkilöitä kuin ensimmäisen ja toisen vaiheen haastattelussa. Vastaavasti Oulun kehittämiskohteen ominaispiirteiden ja tietotarpeiden vuoksi tehtiin kolme haastattelukierrosta sekä niihin pohjautuvia yhteiskehittämistyöpajoja. OuluBotista tehtiin vielä kaksi lisäselvitysrapporttia (ks. alaluvut 5.7.3.1 Lisäselvitys 1: Tekoäly ja teknologia palvelukehittämisen välineenä kaupungeissa (Emmi Koskimies, Päivikki Kuoppakangas & Jari Stenvall) ja 5.7.3.2. Lisäselvitys 2: OuluBotin käyttöönottovaihe (Jari Smedberg, Päivikki Kuoppakangas & Jari Stenvall)).

Taulukko 2. METKU-tutkimushankkeen aineistot vuosina 2021–2022.

Hankkeen osa	Työntekijät, palvelun ammattilaiset	Esihenkilöt / johtajat / palvelun kehittäjät	Yhteensä kus- sakin osassa ja kaupun- gissa (n)	Haastat- telut; yksilö / ryhmä
TAMPERE	Yrityspalveluiden asiantuntijat		n= 45	27 / 8
EKI				
Helmikuu 2021	5	4	9	9 / 0
Elo-lokakuu 2021	7	1	8	8 / 0
Yhteiskehittämistyöpaja 1 7.3.2022	8	3	11	0 / 3
Yhteiskehittämistyöpaja 2 2.6.2022	15	2	17	0 / 5
PORI	Palvelujen asiantuntijat		n= 56	8 / 11
YHTEISPALVELUPISTE				
Helmikuu 2021	4	11	15	1 / 7
Syyskuu 2021	8	1	9	7 / 1
Yhteiskehittämistyöpaja 1 28.4.2022	7	8	15	- / 3
Yhteiskehittämistyöpaja 2 28.11.2022	9	8	17	- / -
OULU	Chatbot-kouluttajat / palvelujen asiantun- tijat		n= 52	21 / 12
OULUBOT				
Helmikuu 2021	2	10	12	12 / -
Kesäkuu 2021	5	13	18	9 / 4
Yhteiskehittämistyöpaja 1 18.10.2021	2	4	6	- / 2
Yhteiskehittämistyöpaja 2 29.11.2021	1	4	5	- / 2
Kesä-elokuu 2022	11	-	11	- / 4
METKU YHTEENSÄ (N)	75	61	153	46 / 31

5. Tulokset

Tutkimustulokset esitetään tässä luvussa aluksi haastatteluiden teemoja noudattaen ja tuonnempana kerrotaan organisaatiokohtaiset tutkimustulokset analyysineen.

5.1. Millaisista tekijöistä koostuvat asiakasarvo ja asiakasarvon luonti?

Kaikissa kohdeorganisaatioissa – haastateltavien työtehtävistä riippumatta – haastateltavat olivat lähes yhteneviä siinä näkemyksessä, millaisista tekijöistä koostuvat asiakasarvo ja asiakasarvon luonti:

”Tunnistetaan asiakas, asiakasymmärrys sekä empatiakehityksenä ja ylitetään asiakkaan odotukset”.

”...palvelut mitä se julkinen sektori tuottaa, ne on sujuvat ja toimivat ja tarkoituksenmukaiset ja vastaa siihen palvelutarpeeseen mitä kaupunkilaiset meiltä odottavat...”

Sen sijaan poikkeamia havaittiin yhdessä kohdeorganisaatiossa siten, että asiakasta ei välttämättä osallistettu yhteiskehittämään heidän tarpeitaan vastaavia palveluja, vaan niitä kehitettiin pääasiassa kaupunkiorganisaation sisällä pohjautuen asiakkaiden palautteisiin. Kahdessa muussa organisaatiossa kuntalaisten osallistaminen ”alusta loppuun” oli systemaattisemmin mallinnettu ja jalkautettu osaksi palvelujen kehittämistä.

Tulokset mukailevat pääosin Zeithamlin (1988) Grönroosin ja Voiman (2013) ja Saarijärven ym. (2013) asiakasarvon kehystä eli asiakkaan saaman hyödyn ja kustannusten tai uhrausten erotusta. Lisäksi asiakkaan rooli nähtiin korostuvan asiakasarvon luonnissa siten, että arvo muodostuu asiakkaalle, kun hän käyttää tai kuluttaa palvelua tai tuotetta.

Edelleen haastateltavat kokivat, ettei palveluntarjoaja voi luoda arvoa yksinään, vaan lähinnä fasilitoida sitä. Arvoa luodaan yhdessä (esimerkiksi palvelukohtaamisissa), kun palveluntarjoajan resurssit ja prosessit ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan resurssien ja prosessien kanssa kuten seuraavasta haastattelusitaatista ilmenee.

”Asiakasarvohan lähtee, ja luominen, lähtee tietyllä tavalla siitä, että ymmärretään että mitkä tekijät tuottavat kullekin ihmiselle, yksilölle, subjektille arvoa, ja mitä tekijöitä se subjekti siihen arvontuontiin liittää. Ja se on ehdottomasti myös semmonen, mun mielestä dialoginen, suhteessa siihen, on kysymys sitten arvosta joka

*syntyy jossain palvelussa, arvosta, joka syntyy jossain vuorovai-
kutustilanteessa, arvosta, joka syntyy merkityksellisissä, tärkeissä
suhteissa.”*

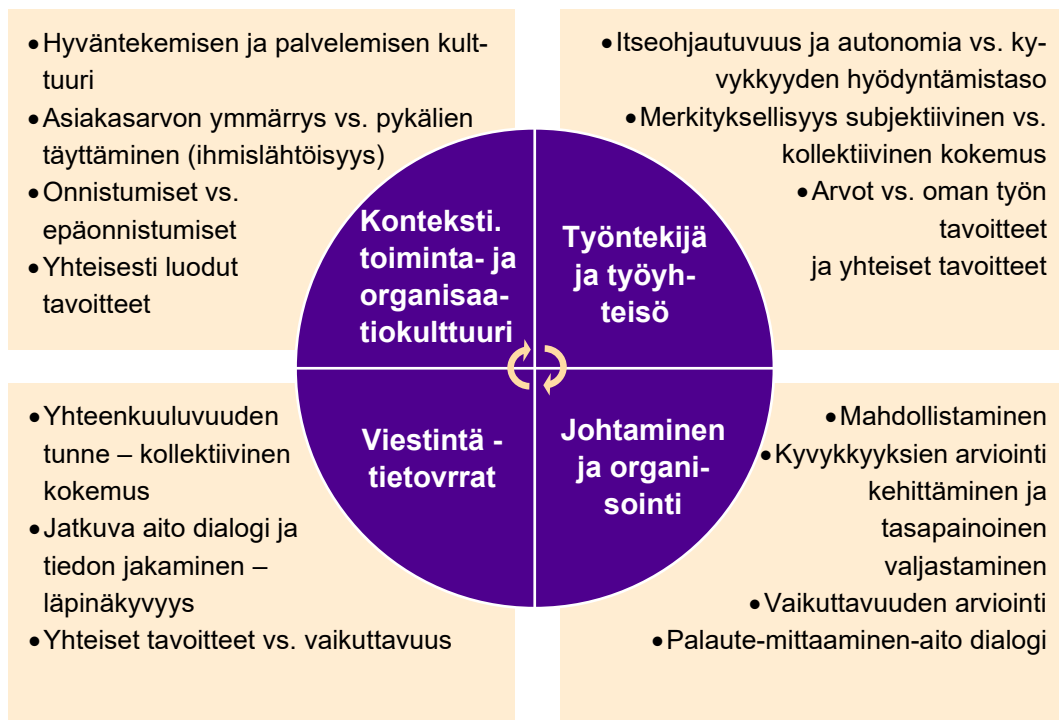
5.2. Millaisista tekijöistä koostuu merkityksellinen työ?

Kaikissa kohdeorganisaatioissa, työtehtävästä riippumatta, haastateltavat olivat yhteneviä merkityksellisyyden kokemuksen muodostumisesta. Haastateltavien ajatukset noudattelevat nykytietämystä (Kuoppakangas & Stenvall ym. 2020; Yeoman ym. 2019; Laitinen ym. 2020; Martela & Steger 2016; Martela & Pessi 2018; Martela 2021). Erityisesti esille nousi autonomian tunne eli työntekijällä on omaehtoista valtaa siihen, miten hän suorittaa työtään sekä työtehtävään liittyviä ja hänelle itselleen arvokkaita tavoitteita. Tältä osin tutkimus osoittaa, että organisaation tukieissa työntekijän oman työn tuunaamista, se lisää autonomian tunnetta ja tukee työn merkityksellisyyden kokemusta (Hulshof ym. 2020).

Haastateltavat puhuivat kyvykkyyden tunteen vahvistumisesta, kun työntekijä pääsee käyttämään omaa osaamistaan, potentiaaliaan tai kyvykkyyksiä ja pystyy oppimaan uutta työssään. Tähän kuitenkin liittyi myös työn merkityksellisyyden tunteen heikkenemistä: yhtäältä mikäli kyvykkyyksiä ei kyetty organisaatiossa hyödyntämään riittävästi tai toisaalta, kun kyvykäs työntekijä koki kuormittuvansa liiaksi eli hänen kyvykkyyksiään hyödynnettiin äärimmilleen (esim. Oelberger 2019).

Yksilön potentiaalia on käsitelty olemassa olevissa työelämäntutkimuksissa itsekäsityksenä, joka koostuu useista identiteeteistä, jotka voivat sijaita joka menneisyydessä, nykyisyydessä tai tulevaisuudessa (Albert, 1977; Markus ja Nurius, 1986). Erityisen mielenkiintoinen tässä suhteessa on mahdollinen minä. Se tarkoittaa näkemyksiä siitä, keneksi yksilö haluaa tulla (haluttu tai ihanteellinen minä), pelkää tulla (pelätyksi itseksi) ja tuntee että hänestä pitäisi tulla (pitäisi itse) (Markus ja Nurius, 1986). Mahdollinen minä heijastaa sitä, miten yksilöt ajattelevat omasta potentiaalistaan tulevaisuudessa, mikä voi olla huomattavasti erilainen kuin ajatukset nykyhetken itsestä (Markus ja Nurius, 1986). Työ on työntekijöille merkityksellistä siinä määrin, että sen avulla he voivat toteuttaa potentiaaliensa ja kyvykkyyksiään. Tarkemmin sanottuna, kun työntekijät ymmärtävät potentiaalinsa työssä, he havaitsevat yhteyden nykyisen työtehtäviensä ja henkilökohtaisesti halutun tulevaisuuden välillä, mikä tekee työstä mielekkäämmän kokemuksen (De Boeck ym. 2019; Baumeister ja Vohs, 2002; Baumeister ym., 2013).

Merkittävänä havaintona METKU-tutkimuksessa nousi esille, että kyvykkyys ei ole vain yksilöllinen ominaisuus, vaan se rakentuu myös yhteisöllisesti niin sanottuna yhteisökyvykkyytenä, mikä vastaavasti vahvistaa työn merkityksellisyyden yksilöllistä sekä työyhteisöllisesti jaettua kokemusta (kuvio 3).



Kuvio 3. Työn merkityksellisyyden kokemuksen rakentuminen METKU.

Haastateltavat puhuivat myös työyhteisöön kuulumisen merkityksestä eli yhteenkuuluvuuden tunteesta ja työtovereiden osoittaman arvostuksen merkityksestä.

Eniten haastateltavat painottivat ”suuremman yhteisen hyvän” eteen tehtävää työtä, mikä vahvistaa hyväntekeemisen tunnetta eli tehdyllä työllä on myönteinen vaikutus toisiin ihmisiin ja ympäröivään maailmaan. Useissa tutkimuksissa on osoitettu, kuten Allan ym. (2014; 2017), että muiden palveleminen tai suuremman hyvän edistäminen on ensiarvoinen tekijä työn merkityksellisyyden kokemuksen rakentajana. METKU-tutkimustulokset ovat saman suuntaiset näihin aiempiin tutkimuksiin nähden eli muiden auttaminen lisää merkityksellisyyden kokemusta.

”Tuottaa yhteistä hyvää suurempaan ’kuvaan’ vaikka oma työtehtävä siinä on pieni.”

Haastatteluista nousi myös melko uutena ajatuksena se, että ainoastaan onnistumiset eivät tuota työn merkityksellisyyden tunnetta, vaan myös epäonnistumiset voivat rakentaa sitä. Toisin sanoen, kun työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri ovat työntekijää kannustavia ja läpinäkyviä, epäonnistumisista on mahdollisuus oppia ja siten tukea merkityksellisyyden kokemusta.

”...se ei välttämättä oo onnistuminen, et joku positiivinen palaute joka sen antaa. Vaan se voi olla myös, että me huomataan, me tehtiin ihan päin peetä joku asia, tavallaan huomataan täysin epäonnistuneemme [...] ajatus myös et se moka, et niitä ei pidä

pelätä. Niistä epäonnistumisista monesti oppii paljon enemmän. Ja nekin tuo sitä merkityksellisyyttä, et okei, tässä tiimissä me uskalletaan oikeesti epäonnistua.”

”Mä näkisin et sen tavallaan, tommosen asenteen esille tuominen siinä, et se on ehkä se, ainakin ite on mieltänyt et se on tavallaan se oikea tapa tuoda sitä, sitouttaa niitä ihmisiä. Se poistaa myös tavallaan sitä virheen tekemisen pelkoa tai häpeää, koska ei sillä loppupeleis mitään merkitystä, koska kaikille sattuu kuitenkin virheitä.”

”...jos meil ei ole kulttuuri eikä organisaatio eikä johtamisjärjestelmä sillä tavalla kunnossa et me voitais avoimesti keskustella, ja tavallaan luoda sitä kompromissii siitä, mikä on se lopullinen tavoite ja toimintatapa ja se päivittäinen kohtaaminen niin, ne on niitä jotka haittaa tavallaan sitä asiaa.”

Kontekstista johtuen kohdeorganisaatioissa työn merkityksellisyyden kokemuksen kehityskohteiden painotukset olivat osin toisistaan poikkeavia. Oulun OuluBot-konteksti kiinnittyy tekoälytekniikoiden hyödyntämiseen ja eri toimialojen läpileikkävään digitaaliseen yhteistyöhön. Vastaavasti Porin yhteinen palvelupiste kokoaa fyysisesti eri toimialojen asiakaspalvelun ammattilaisia (työntekijöitä) yhteisiin tiloihin, jolloin erilaisten työ- ja toimintakulttuurien yhteensovittamien sekä yhteisen tahtotilan löytäminen ovat ajankohtaisia kehityskohteita merkityksellisyyden kokemuksen rakentumisessa.

”...Mut sit ku sä työskentelet kauempana asiakasrajapinnasta, ja todella laajojen prosessien ja niitten sujuvoittamisen tai kehittämisen parissa, se merkityksellisyys löytyy jotenkin muuten, tai sun täytyy löytää se kauempaa, sitä ei kukaan syötä sulle vaan se pitää sun itte hahmotta.”

”Oman työnkuvan selkeys ja tavoitteiden kirkastaminen on tärkeää.”

Tampereen ”ekiläisten” kehityskohteeksi nousi haastatteluaineistoista asiantuntija-työn autonomian ja organisoitumisen välinen tasapaino. Yhteisökyvykkyys painottui erityisesti työn merkityksellisyyden kokemuksen rakentumisessa. Yhteisökyvykkyudet ja työntekijän yksilökyvykkyudet esiintyivät myös Oulun ja Porin haastatteluissa merkityksellisyyden kokemusta tukevinä tekijöinä.

”Ja toki sitten se, et ne vastuualueiden jakamiset, että jollakin olis sitte enemmän tietämystä jostain asiasta, niin se ehkä tois heille semmosta hyvän olon tunnetta siitä, että jes olen hyvä jossakin asiassa.”

5.3. Miten asiakasarvon luominen ja merkityksellinen työ toteutuvat kohdekaupungin julkisissa palveluissa?

Kaikissa kohdeorganisaatioissa haastateltavat kokivat, että asiakasarvon luominen, sen yhteisluominen ja työn merkityksellisyyden kokemuksen tilat ovat keskimäärin melko hyvällä tasolla. Kehityskohteita ja joitakin epäkohtiakin paikannettiin. Tuloksien alaluvuissa (alla) pureudutaan näihin löydöksiin organisaatiokohtaisesti.

5.4. Millaiset tekijät edistävät tai haittaavat asiakasarvon luontia merkityksellisessä työssä?

Kolmen kohdeorganisaation tutkimus- ja kehittämiskohteet eroavat toisistaan ja tästä syystä tämän tutkimuskysymyksen tulokset ja analyysit esitetään tuonnempana organisaatiokohtaisesti. Alle on koottu tiivistetysti kohdeorganisaatioiden yhtenevät löydökset siitä, mitkä tekijät edistävät tai haittaavat asiakasarvon luontia merkityksellisessä työssä. Kaikki alla esitetyt asiat ilmenivät jokaisessa kolmessa organisaatiossa mutta eri painoituksin, joten lista ei ole esiintyneiden asioiden tärkeysjärjestyksessä vaan pikemmin osoittaa suuntaa siitä, millaisia asioita tutkimusaineistosta paikannettiin:

- Ei tiedetä tai ymmärretä asiakkaan tarvetta.
 - Asiakasymmärryksen kasvattaminen.
- Samat aktiiviset kuntalaiset osallistuvat kehittämiseen – miten osallistaa myös hiljaiset asiakkaat?
 - Aito yhteiskehittäminen edellyttää monimuotoista osallistumista.
- Asiakas ei tunne kaupungin palveluja.
 - Useista tiedotuskanavista sekä keinoista huolimatta kuntalaisten on ajoittain haastavaa hahmottaa kaupungin palvelujen kokonaisuutta.
- Asenteet; ”tämä asia ei kuulu minulle eikä tälle toimialalle”.
 - Liittyy myös organisaation siiloutumiseen. Asenteisiin on pyritty vaikuttamaan muun muassa ihmislähtöisellä ajattelulla sekä yhteiskehittämisen osallisuuden keinoin.
- Epäselvät tavoitteet asiakaspalvelutyölle.
 - Tavoitteiden ja mittareiden yhteisluominen sitouttaa kirkastettuihin tavoitteisiin.
- Ajankäyttö, usein aikaa vieviä prosesseja, resurssivaje.
 - Palvelumuotoilun sekä Lean-mallin keinovalikoimien hyödyntäminen.
- Oman työn tekemisen suojeleminen.
 - Liittyy sekä resurssivajeeseen että mahdolliseen työn menettämisen ukaan.
- Väärinkäsitykset ja niiden selvittämättä jättäminen.
 - Avoin viestintäkulttuuri ja epäonnistumisista oppiminen – oppiva organisaatio luo myös turvallisuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa, mikä välittyy myös asiakasarvon luomiseen.

- Vähäinen palautteen saaminen esihenkilöiltä.
 - Yhteisesti luodut tavoitteet ja mittarit tukevat myös oikea-aikaisen palautteen antamista tai saamista sekä tekevät palautteen läpinäkyväksi.
- Haluttomuus kehittää, helpompi pysyä vanhassa.
 - Liittyy myös oman työn suojelemiseen ja on klassinen muutosprosessissa ilmenevä vastarinta.
- Organisaation siiloutuminen.
 - Leimallinen julkisen sektorin organisaatioissa. Kun rakenteet eivät tue siilojen purkua, tarvitaan sisäistä yrittäjyyttä sekä esihenkilöiden tukea organisaation poikkileikkaavien käytäntöjen mahdollistamiseen sekä niiden juurruttamiseen. Organisaatiomallien uudistamista.
- Vanhakantainen organisaatiokulttuuri.
 - Liittyy edeltävään. Organisaation rakenteet voivat pidättää organisaatiokulttuurin muutosta. Organisaatiokulttuurin muutos on itsessään pitkä prosessi. Alhaalta ylöspäin suuntautuvaa muutosta tukemalla johtajat voivat mahdollistaa muutoksen, johon henkilöstökin sitoutuu.

5.5. Miten asiakasarvon luontia voidaan kehittää ja johtaa merkityksellisenä työnä?

Yhtenevää kaikissa kohdeorganisaatioissa oli, että työn merkityksellisyyden kokemuksen johtamisen ei tulisi erota muusta johtamisesta, vaan se tulisi nivoa osaksi päivittäistä esihenkilötyötä ja kokonaisuuden johtamista asiakasarvoa tuottavissa palvelutehtävissä. Merkityksellisyyden kokemuksen tukeminen tulee haastateltavien mukaan tehdä tiedostetuksi ja tietoiseksi osaksi johtamista.

”Mä en tiää eroaako toi johtaminen nyt sitten, kauheesti muusta johtamisesta. Ehkä siinä kuuluu korostaa sitä asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä ja sitä, et sillä organisaatiolla on, meil on yhteinen suunta, se organisaation tarve on ja mikä se on ja sit me ollaan, yhteinen maali ja yhteinen suunta.”

Tutkimustulosten valossa työn merkityksellisyyden kokemuksen johtamisessa painottuivat kriittisinä ne asiat, jotka heikentävät merkityksellisyyden kokemusta. Kehnoksi koettu johtaminen on tuhoisaa merkityksellisyyden kokemuksen kannalta. METKU-tutkimuksen tulokset osoittavat, että hyvä johtaminen on tarpeellista, mutta ei välttämättä riittävää tukemaan työntekijöiden kokemusta merkityksellisestä työstä. Toisin sanoen johtajien ja esihenkilöiden on pikemmin keskityttävä siihen, mitä ei pidä tehdä, kuin siihen, mitä tehdään, sillä ylhäältä alaspäin suuntautuva merkityksellisyyden kokemuksen hallinnointipyrkimykset voivatkin heikentää työntekijöiden kokemusta merkityksellisyydestä (esim. Bailey & Madden, 2016).

”Se oleellinen syntyy siinä että työntekijä ja asiakas kun kohtaa, siinä on se kaikista tärkein. Ja johtamisen pitäis luoda sinne mahdollisimman paljon onnistumisen edellytyksiä... Siinä pitää olla

vaan itellä herkkyyttä kuunnella ja antaa toiselle tilaa nimenomaan puhua siitä oman työn näkökulmasta, ei että koitapa nyt sanoa ne mitä minä haluan sinun sanovan. Vaan että ollaan sen kokemuksen äärellä ja annetaan sille tilaa.”

Haastateltavat puhuivat myös siitä, miten johtamisen tulisi olla myös luovaa ja joustavaa, vaikkakin selkeillä reunaehdoilla kehystettyä. Esihenkilöiden ja johtajien tulisi olla lähellä asiakasrajapintaa, jolloin – haastateltavien mukaan – he voivat johtaa omalla esimerkillään. Edelleen haastateltavat kertoivat, että empatiataitojen kehittämistä johtamisessa tulisi tukea ja kasvattaa. Muun ohella haastateltavat esittivät myös, että työn merkityksellisyyden kokemuksen rakentumisessa asiakasarvoa tuottavissa tehtävissä korostuu ulkoisten vaikutusten mittaaminen.

”Kehittävää johtamista hallinnollisen sijaan – käydään läpi systemaattisesti asiakaspalvelutilanteita ja asiakkuuksia.”

”Johtajien tulee myös olla lähempänä asiakasta.”

Eräs keino, jolla johtajat ja esihenkilöt voivat vaikuttaa työntekijöiden työn merkityksellisyyden kokemukseen, on auttaa heitä yhdistämään päivittäiset työtehtävänsä organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä strategiaan. Itse asiassa tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden auttaminen ymmärtämään miten heidän päivittäiset työtehtävänsä liittyvät näihin organisaation tavoitteisiin, voi lisätä heidän työn merkityksellisyyden kokemusta (Allan, 2017; Harris, Kacmar & Zivnuska, 2007).

Melko uutena löydöksenä haastatteluista nousi esiin se, miten työntekijän tulisi itse ottaa vastuuta merkityksellisyyden kokemuksesta. Tuolloin esihenkilöiden sekä johtajien tehtävä on tukea mahdollistamalla työntekijän kokemusta, mikä vastaavasti edistää asiakasarvon luonnin kehittämistä.

”Vastuu sen merkityksellisyyden kokemisessa on kuitenkin työntekijällä itsellä - sitä voi ruokkia, sitä voi kehittää.”

Lysova ym. (2019) ovat todenneet, että työn merkityksellisyyden kokemus syntyy, kun työntekijällä on hyvä itsetunto, selkeä käsitys työympäristönsä kulttuurista sekä työtehtäviensä tavoitteista ja häneen kohdistuvista odotuksista. Edellä mainitut asiat auttavat työntekijää ymmärtämään, miten he voivat neuvotella esihenkilöiden kanssa esimerkiksi oman työn tuunaamisen reunaehdoista työtavoitteidensa saavuttamiseksi. Lisäksi useat haastateltavat painottivat, että merkityksellisyyden kokemuksen johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota yksilöön ja mahdollistaa työntekijän subjektiivinen merkityksellisyyden kokemus, mikä kuitenkin myös rakentuu kollektiivisesti työyhteisössä.

”...mun mielest merkityksellises johtamisessa otetaan huomioon, yksilö etsitään yksilön kanssa työn merkityksellisyyttä, mielekkyyttä. Ja sit kannustetaan just tämmöseen, itsensä johtamiseen.”

Nykytietämyksen mukaan – pyrkiessään edistämään työntekijöiden työn merkityksen kokemuksen luomista – johtamisessa ja esihenkilötyössä on otettava huomioon yksilölliset erot, mitkä linkittyvät työhön, organisaatioon ja yhteiskuntaan. Tällä tavoin johtajat ja esihenkilöt voivat keskittyä merkityksellisyyden luomisen mahdollisuuksien mahdollistamiseen. Näin he eivät tavoittelisi ainoastaan merkityksellisyyden kokemuksen hallintaa, mikä saattaa paradoksaalisesti johtaa merkityksellisen kokemuksen murentumiseen (Bailey et al., 2017; Bailey & Madden, 2016; Lips-Wiersma & Morris, 2009).

5.6. Millaiset tekijät edistävät tai haittaavat asiakasarvon luonnin kehittämistä ja johtamista?

Johtajien ja esihenkilöiden etäännyminen asiakasrajapinnasta ja työntekijöiden työn arjesta nähtiin haittaavan asiakasarvon luonnin kehittämistä ja johtamista. Lisäksi yhteisen tahtotilan ja yhteisesti luotujen tavoitteiden puuttuminen koettiin haittaavina tekijöinä. Julkisen sektoriin kiinteästi liittyvä poliittinen päätöksenteko nähtiin osin haittaavana tekijänä, mutta myös mahdollistavana tekijänä. Ylimmän johdon tuki koettiin olevan avainasemassa mahdollistavien tekijöiden joukossa.

”Vaikka strategiassa on jotakin, kaupungin visio on jotakin. Antaako se poliittinen päätöksenteko oikeasti semmoisen oikean ja aidon asiakasarvoa lisäävän tuen? Antaako ylin johto oikean asiakasarvoa lisäävän tuen?”

”Pitää löytää määrätyn tyyppisen arvopohjan, näkemyksellisyyden, asiakasarvolähtöisen merkityksellisyyden omaavat ihmiset ja heidän kanssa pitää lähteä sitä työstämään ja melkeinpä riskeeraamaan että onnistuttaiskohan me tässä. Sitten jos siinä onnistutaan ja saadaan vaikka ylintä johtoa, poliittista päätöksentekoa ja asiakaskokemuksia niin arvovirtapohjainen juttu lisäisi merkityksellisyyttä.”

”Osallistavaa johtamista ja verkostojohtamista tulisi enenevässä määrin hyödyntää (siilomaisuuden lääkkeeksi).”

Asiakasymmärrys ja ihmislähtöisyys julkisten palvelujen kehittämisessä ja tuottamisessa nähtiin perustavana mahdollistajana asiakasarvon luonnin kehittämisessä sekä sen johtamisessa. Työn merkityksellisyyden kokemuksen mahdollistaminen ja sen sanoittaminen työntekijälle edistää haastateltavien mukaan asiakasarvon luontia.

”Johtamisessa tulisi lähteä siitä, miksi joku asia on olemassa, sieltä isosta määrittelystä, kohti sitä subjektiivista kokemusta.”

”Ja taitava esimies ruokkii siinä urapolulla sitä yksilön nälkää ja työn merkityksellisyyden kokemusta suhteessa siihen isoon kukaan.”

”Keskeinen ylimmän johdon työ tulisi olla arvoympäristön analyysi ja merkityksellisten asioiden tunnistaminen ajassa ja tässä yhteisössä.”

METKU-tutkimuksen tuloksissa tunnistettiin organisaatioiden asiakasarvon yhteisluomisen ja merkityksellisen työn kokemuksen kehitystyössä viisi keskeistä osa-aluetta. Näitä ovat:

1. konteksti
2. kulttuuri
3. ongelmien määrittely
4. tietovirrat
5. toiminnan organisointi.

Osa-alueita läpileikkaavina teemoina ovat toiminnan asiakasarvon yhteisluonti ja eettisyys (erityisesti tekoälytekniikoissa; OuluBot) ja työn merkityksellisyyden kokemus. Nämä viisi osa-aluetta on kontekstoitu teoreettisesti seuraavissa luvuissa.

5.7. Työn merkityksellisyyden kokemuksen arviointi kohdeorganisaatioissa

Tässä luvussa esitetään METKU-hankkeen kolmen kohdeorganisaation yksilölliset tai mahdollisesti eriävät tutkimustulokset ja paikannetut kehitysmahdollisuudet sekä tutkijoiden suositukset tuloksiin nojaten. Kolme tutkimus- ja kehittämiskohdetta (Oulu, Pori ja Tampere) ovat kontekstinäkökulmasta toisistaan poikkeavia, joten niiden yksilöllinen tarkastelu on perusteltua yhtäältä kehittämisenäkökulmasta ja toisaalta tutkimusnäkökulmasta.

Varsinaiset METKU-hankkeen akateemiset tutkimustulokset ja -analyysit esitetään vertaisarvioituissa tutkimusaikakausjulkaisuissa. Tässä käsillä olevassa loppuraportissa pureudutaan pikemminkin käytännön työhyvinvoinnin kehittämistyön tukemiseen kohdeorganisaatioissa johtamisen ja organisoimisen näkökulmasta.

Oulun kaupungin OuluBot-case läpileikkaa laaja-alaisesti kaupungin eri toimialat. Se kiinnittyy tekoälytekniikoiden hyödyntämiseen kaupungin palveluissa ja siihen liittyvään työn muutokseen eli 'tekoäly työkaverina' -näkökulmaan ja sen yhteydessä työn merkityksellisyyden kokemukseen.

Porin kaupungin Yhteisten toimitilojen asiakaspalvelu -case (jatkossa myös YT-aspä) integroi laaja-alaisesti kaupungin toimialat fyysisesti samoihin toimitiloihin.

Tällöin eri toimialojen työn tekemisen kulttuurit ovat uuden äärellä ja yhteisen tahtotilan määrittäminen asiakasarvoa tuottaville palveluille nousee työn merkityksellisyyden kokemuksen keskiöön.

Tampereen kaupungin Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueen palveluryhmät - case (EKI) kiinnittyy työn merkityksellisyyden kokemuksen rakentumisessa vahvasti asiantuntijatyön autonomian ja työn organisoitumisen tematiikkaan.

Yhteinen nimittäjä kaikissa kolmessa organisaatiossa on niissä tapahtuva muutos ja asiakasarvon luomiseen liittyvien yhteisten tavoitteiden jäsentämisen tarve. Sekä organisaatioille että informanteille on yhteistä myös se, miten ja mistä työn merkityksellisyyden kokemus muodostuu. Sen sijaan eroavaisuuksia löytyi tekijöistä, jotka haittaavat tai edistävät merkityksellisyyden kokemusta. Kuitenkin myös niiden voidaan katsoa olevan joksikin saman suuntaisia.

Työn merkityksellisyyden johtamisen näkökulmasta keskiöön nousi yksilön oma vastuu kokemuksen tietoisesta rakentumisesta. Vastaavasti esihenkilöiden rooliksi muodostui merkityksellisyyden mahdollistaminen ja sanoittaminen työntekijöille. Haastatteluaineiston tuloksiin nojaten työn merkityksellisyyden johtaminen tulee integroida osaksi kaikkea johtamista, eikä sen tulisi erota muusta johtamisesta. Erityisesti alhaalta ylöspäin suuntautuva johtaminen tukee merkityksellisyyden kokemusta ja vastaavasti ylhäältä alas suuntautuva heikentää sitä.

Lisäksi työn merkityksellisyyden kokemus itsessään ei muutu, vaikka työn konteksti muuttuu. Merkityksellisyyden kokemus tulee siis sanoittaa (työntekijä ja esihenkilö) ja muodostaa uudelleen työn kontekstin muuttuessa. Työntekijän omistajuus omasta työn merkityksellisyyden kokemuksesta lujittaa myös kokemuksen hallintaa.

Lysovan ym. (2019) tekemä koontitutkimus eli synteesi aiemmasta tutkimustiedosta esittää, että yksilöiden kokemus merkityksellisestä työstä rakentuu eritasoisista tekijöistä, kuten yksilö, työ, organisaatio ja yhteiskunta (kulttuuri ja arvot), sekä näiden yhteisvaikutuksesta.

Kuten aiemmin esitettiin, tutkimustuloksissa tunnistettiin asiakasarvon yhteisluomisen ja merkityksellisen työn kokemuksen kehittämisessä viisi keskeistä osa-alueita, jotka tulisi huomioida jatkokehittämisessä. Näitä ovat: konteksti, kulttuuri, ongelmien määrittely, tietovirrat ja toiminnan organisointi. Läpileikkaavina teemoina ovat toiminnassa asiakasarvon yhteisluonti, eettisyys ja työn merkityksellisyyden kokemus. Lysovan ym. (2019) koontitutkimuksen kartoittamat eritasoiset tekijät sisältyvät myös METKU-tutkimuksen viiteen osa-alueeseen.

5.7.1. Tampereen kaupunki: Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueen palveluryhmät (EKI) (Päivikki Kuoppakangas & Jari Stenvall, Tampere Metku-tiimi & Sanni Pöntinen)

Tutkimustulosten perusteella työn merkityksellisyyden kokemus asiakasarvoa tuottavissa palveluissa on ekiläisten keskuudessa keskimäärin erittäin hyvällä tasolla. Merkityksellisyyden kokemuksen rakentumisesta on yhtenäinen käsitys. Sitä kuvailtiin suuremman hyvän tekemisen kulttuurina. Erityisesti työyhteisö koettiin turvalliseksi ja kannustavaksi, myös epäonnistumisien osalta, mikä osaltaan rakentaa merkityksellisyyden kokemusta. Johtamisen näkökulmasta esihenkilöiden ja johtajien roolina katsottiin olevan merkityksellisyyden kokemuksen mahdollistaminen sekä sen sanoittaminen työntekijöille.

Asiakasarvon rakentuminen, sen luominen ja yhteisluominen ovat ymmärretty sekä sisäistetty ekiläisten keskuudessa erittäin hyvin. Yhteinen tahtotila asiakasarvon rakentamisessa on varsin selkeä ja lähtökohtana pidetään asiakasymmärryksen kasvattamista sekä sen ylläpitämistä. Meneillään oleva CRM-järjestelmän käyttöönotto nähtiin tukevan tätä kehityssuuntaa myös tulevaisuudessa.

Kehityskohteiksi METKU-itsearviointinissa nousivat asiantuntijan vastuiden selkeyttäminen ja tarkempien tehtäväkuvien laatiminen, mikä viittaa toiminnan organisointiin ja sen roolin tarkasteluun ekiläisten keskuudessa. Lisäksi toivottiin yhteisesti laadittuja tavoitteita ja myös ulkoisen vaikuttavuuden mittaamista. Systemaattisen palautteen (sisäinen ja ulkoinen) saaminen ja antaminen nähtiin tärkeänä työn merkityksellisyyden kokemuksen vahvistajana.

Tutkimuskohteissa järjestettiin toimintatutkimustyyppisesti ratkaisukeskeisiä yhteiskehittämistyöpajoja. Tampereen **ensimmäisessä työpajassa** (7.3.2022) keskityttiin tutkimuskysymykseen: miten merkityksellisyys näkyy työympäristössä?

1. Miten teet merkityksellisyydestä tavoitteen?
2. Millainen toiminta johtaa tavoitteeseen yksilö- ja työyhteisötasolla?
3. Millä tavalla toimien rakennan tätä työyhteisöä? Mikä kertoo siitä, että toimimme tavoitteiden mukaisesti?

Työpajan ja ryhmähaastattelujen tuloksista muodostui seuraavia toimenpide- ja kehitysehdotuksia työn merkityksellisyyden kokemuksen tukemiseksi.

- Konseptointi työyhteisön työkaluksi merkityksellisyyden vahvistamiseksi.
- Fasilitoidaan merkityksellisyyden nelikentän avulla työyhteisön yhteinen ja jaettu viisaus merkityksellisyydestä.
- Sovitaan jaetut toimenpiteet työyhteisössä merkityksellisyyden ylläpitämiseksi tunnistetuissa kohteissa. Mitä kohteet ovat? Kohteiden priorisointi ryhmissä. (Esimerkiksi sidosryhmät, asiakkaat, oma työyhteisö).
- Neljällä merkityksellisyyden osa-alueella realisoituva, ei absoluuttinen. Kysymys on ylläpidettävästä prosessista.

- Seurannan tulee olla uskollinen peruskäsitteelle (merkityksellisyys). Sisäisen puheen ja reflektoinnin opettelu yksilö- ja ryhmätasolla (kerran kuukaudessa). Sininen meri -metodi nelikentän osalta? (mitä lisää, mitä vähemmän, mitä pois, mihin voin vaikuttaa ja mihin en voi vaikuttaa?)
- Työväline esimiestyön kehittämiseen ja arviointiin sekä työntekijäkokemuksen kehittämiseen ja lisäämiseen. Jatkokehitys: sisältöanalyysi suhteessa näihin mittareihin.

Toisessa työpajassa (02.06.2022) pureuduttiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin nojautuen aiemman työpajan tuloksiin:

Merkityksellisuuden nelikenttä

1. Mitä yhteisöllisyyden, kyvykkyyden, autonomian ja hyväntekemisen tunne tarkoittaa meidän yhteisössämme?
2. Mitä kukin osa-alue antaa työyhteisöllemme? Mitä voin itse tehdä, mikä on yhteisömme vastuulla?
3. Mitä lisää, mitä vähemmän, mitä pois, mihin voin vaikuttaa ja mihin en voi vaikuttaa?
4. Mistä tiedämme, että olemme oikeassa suunnassa?

Työpajojen ryhmähaastattelujen tuloksista nousi esiin työn merkityksellisuuden kokemuksen muodostavan nelikentän (Martela & Pessi 2018) keskiöön paikantuva *myötäinnon* kokemus. Pessin ym. (2022) mukaan myötäinto on aktiivista toisen positiivisissa tunteissa myötäelämistä. Haastatteluaineistoista heijastuikin selkeästi myötäinnon olemassaolo ekiläisten keskuudessa.

Lisäksi merkittävä löydös aineistosta on *yhteisökyvykkyyden* tärkeys työn merkityksellisuuden ja myötäinnon kokemuksen rakentajana. Yhteisökyvykkyyteen liittyy muun muassa se, että työyhteisö tunnistaa ja nostaa yksilön kyvykkyydet esiin kuten eräs haastateltavista kuvaa:

”Niin jotenkin se on sen yhteisön tehtävä mun mielestä siinä kyvykkyyden ikään kuin tunnistamisessa tai jotenkin näkyväksi tekemisessä.”

Yhteisötaidot ja -kyvykkyys näyttäytyvät aineistossa muun muassa ”tunnen sinut” -kokemuksena, mikä sisältyy myös myötäinnon mahdollistamiseen työyhteisössä ja samalla vahvistaa työn merkityksellisuuden kokemusta:

”Niin jotenkin se jää tosi pinnalliseksi ja vajaan se tilanne ja kokemus, jos mä en tunne toista. Eli tavallaan mä näen, että sen edellytyksenä on se, että mä tunnen oikeasti toisen, kun se puhuu jostain onnistumisesta, kun mä tunnen, mä ymmärrän kaiken sen taustan mitä siihen on liittynyt. Ja silloin kun mä tulen siihen tavallaan, että loistavaa, niin mä oon aidosti mukana siinä, kun se, että mä vaan oon oppinu tälläsen termin ja taputan tajuamatta yhtään missä se on onnistunu ja mikä se taustajuttu on, mut mä nyt vaan oon lumoutunu.”

”...ja saa olla oma itsensä hyvinä ja huonoina puolineen, että semmoinen täällä on korostunut varsinkin tässä meidän yksikössä.”

”...että tunnetaan ylpeyttä muiden asiantuntemuksesta, koetaan tää porukka asiantuntevaks. Sitä kautta myös halua oppia muilta. Ei ole sitä pelkoa, ettei vois kysyä.”

Haastatteluisissa esiintyi vahvasti työyhteisön eli kollegojen tuen tärkeys merkityksellisyuden kokemuksen vahvistajana. Yhteisökyvykkyyden ankkuroituminen kollektiivisesti työyhteisöön nähtiin myös rakentavan positiivista organisaatio- ja työnantajainetta (Kuoppakangas 2015), kuten haastateltavat kertovat:

”Joukkue on niin vahva kuin sen heikoin lenkki. Jotenkin tällänen. En mä tiiä. Ihan sitä tois yhteisöön, mutta en mä tiiä. Siinä saattaa olla jotain sellasta, että tuetaan toisiamme tavallaan yhteisönä näyttäytytään jotenkin ulospäin tai ollaan yhteisönä kyvykäs tai yhteisönä vahva. Se ei välttämättä nimikoidu tai yksilöidy kehenkään yhteen jäsenen vaan se on yhteisönä. Tavallaan se olis hieno rakentaa sellanen maine tai joku tämmönen tietynlainen imago, että hei, että [...] toi hyvä porukka.”

”...että entä jos se yhteisö onkin niin vahva kuin mikä on sen kyky kannatella toisia, tavallaan niitä heikoimpia lenkkejä. Et musta jotenkin tuntuu, että meillä on myöskin vähäsen sellasta henkeä, et ei me vertailla toisiamme ja katota, että miten joku suoriutuu jostakin, et me liftataan toisiamme ja mun mielestä se on se meidän vahvuus myöskin tässä yhteisössä, että ei arvioida sitä, kuka on heikoin lenkki, vaan katotaan, että kuinka sekin saataisiin tai hekin saataisiin nousemaan sieltä jotenkin ja just se osallistaminen on yks keino siihen.”

Työyhteisön tarjoama tuki ja kollegojen tunteminen nähtiin vahvistavan keskinäisen luottamuksen rakentumista. Työn merkityksellisyuden kokemukseen liittyy tutkitusti yhteisöllisyys, vastaavasti ulkopuolisuuden sekä yksinäisyyden kokemus heikentää sitä (esim. Martela & Pessi 2018) vähentäen työssä viihtyvyyttä ja työhyvinvointia.

Luottamus kasvattaa myös kyvykkyyksien ilmentymistä luoden turvallisen työympäristön, missä kyvykkyydet pääsevät kehittymään, kuten seuraavista haastattelulainauksista voidaan päätellä.

”Mulla on kans toi luottamus ja jollain tavalla se kokemus luottamus suhteessa itseen, mutta myös toisiin ja toisten suhtautuminen minuun. Siinä on vähän se luottamus monessa välin suhteessa, mutta samaan aikaan tulee semmoinen tietynlainen riittävyyden tunne siitä luottamuksen kautta. Että hei, että tälläsenä mä kykenen ja muhun luotetaan. Ei mun tartte olla ketään muu tai

mennä muitten saappaisiin tai kehittää jotain juttua vaan, että nyt tässä mulla on ratkaisu ja se osaaminen ja se riittää.”

”...että meillä ei pantata tietoa vaan tietoa jaetaan ja vinkkejä jaetaan ja lisätietoa saa aivan varmasti kysymällä. On hirvittävän matala kynnyks heittää ihan millä tahansa välineillä tai kasvokkain kommenttia tai kysymystä.”

”...(luova hulluus), että annetaan tavallaan myöskin varaa tehdä tälleen julkisessa ympäristössä asioita, jotka ei välttämättä oo silleen ihan sitä normia, varsinkin kun oletetaan, et kaupunkitasolla tehdään asiat aina just tällä tavalla kun on aina tehty. Tavallaan tässä tiimissä on ollut hyvä tsänssi myös tehdä ja ottaa täältä ulkopuolelta vähän niitten boxin ulkopuolelta uusia toimintatapoja.”

Turvallisessa ja luottamuksellisessa työyhteisössä voi ”kukkia” myös huono huumori, mikä haastateltavien mukaan jopa ilmaisee kollegiaalista arvostusta työyhteisössä ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, josta seuraa myötuntoa. Huonon huumorin ja ylipäättään huumorin esiintyminen työyhteisössä kertoo yhtäältä luottamuksen ilmapiiristä ja toisaalta omanarvontunnosta, jota autonomian tunne ja yhteisökyvykkyudet vahvistavat.

”...hyvä pohinä. Mitä se käytännössä tarkoittaa, niin ehkä semmonen just, että meillä on sellane tekemisen meininki täällä. Meillä on niitä tavallaan onnistuneita kokemuksia tässä esimerkiksi vuoden aikanakin monia saatu maaliin, monia hyviä juttuja tehtyä ja niitä jaetaan toisille. Siitähän tulee semmoinen hyvän tekemisen fiilis. Myöskin se, että meillä on erittäin huonoa huumoria täällä työyhteisössä, mikä ruokkii sitä työpäivien kulkua.”

Työpajan haastatteluaineistoista nousi edelleen tärkeänä merkityksellisyyden kokemuksen tukijana palautteen saaminen niin asiakkailta kuin kollegoilta ja esihenkilöiltä. Vastaavasti yhteisten sekä oman työn tavoitteiden kirkastaminen mahdollistaa palautteen käsittelyä ja kehityskohteiden paikantamista. Palautteen saaminen ja sen antaminen koettiin myös liittyvän vuorovaikutukseen työyhteisössä sekä asiakkaiden kanssa.

”Kyllä mä siis ite koin, huomasin, että se oli merkityksellistä sellaiset hyvät asiakaspalautteet. On niillä vahva vaikutus, et silloin kun meillä oli vielä se koronaprojekti niin, te muistatte, keskittykääpä nyt. [nauraa] Niin kun me saatiin todella hyvää palautetta nopeasti käsittelystä ja sitä tuolla viestinnässäkin hehkutettiin, niin kyllä se selkeästi toi tsemppiä siihen tekemiseen ja kaikki koki sen merkitykselliseksi sen prosessin.”

”...se mulle tuli vaan tosta mieleen, mikä osuu näihin kaikkiin on se, että täällä on tosi paljon vuorovaikutusta. Täällä jutellaan tosi

paljon ja kaikilla on asiaa, mikä kertoo siitä, että kaikki kokee merkitykselliseksi oman työn ja muun.”

Yhteisten työn tavoitteiden jäsentäminen asiantuntijatyössä tukee myötäinnon kokemusta sekä yhteisökyvykkyyttä. Haastateltavien mukaan ekiläisten jäsenten yksilölliset kyvykkyudet täydentävät toisiaan ja luovat yhteisökyvykkyyttä, mikä koettiin kasvattavan työn merkityksellisyyden kokemusta työntekijöiden keskuudessa. Aineistossa esiintyi myös huoli yhteisökyvykkyyden hauraudesta:

”...se on myös tosi hauras se työyhteisö, mikä on semmoinen, tällainen tilanne. Se voi joskus muuttua, yhden henkilön muuttaminen saattaa rikkoa sen koko asian...”

”Ihan siis komppaan tätä juttua. Se on todellakin hauras varsinkin, jos on tosi vahvoja persoonia tai henkilöitä ja tulee vaihdoksia. Esimerkiksi jos joku esihenkilö vaihtuu. Mulla on omakohtanen kokemus edellisestä elämästä tietyssä edellisessä työpaikassa, että oli tosi hyvä tiimi ja siellä oli tosi hyvä tiiminvetäjä. Se oli semmone rento, luottamukseen perustuva työyhteisö. Sitten lähti toisiin tehtäviin ja tuli aivan erilainen sellainen mikromanegeri sinne työyhteisöön, niin siinä vaiheessa tavallaan se koko ilmapiiri ja työntekemisen kulttuuri muuttui vain yhden henkilön vaikutuksesta. Vaikka työkaverit oli tosi kivoja ja tavallaan osasi tehdä hommansa, mutta kaikki luottamus hävis ja tuli semmone tietynlainen johtamiskulttuuri niin kaikki hyvä hajos siinä. Sitten se tavallaan myrkytti sen työyhteisön.”

Huomioitavaa jatkokehittämisen näkökulmasta onkin se, että jaettu työn merkityksellisyys yhteisökyvykkyyden välityksellä on helposti säröytyvä, esimerkiksi työyhteisön henkilövaihdosten ja organisaatiomuutosten vuoksi. Haastateltavat pohtivat organisaatioon sitoutumiseen sekä pitovoimaan vaikuttavan tekijän muodostuvan myös hyväntekemisestä.

”Kuuluu, mutta hirveen vähän on se semmonen jotenkin jatkuvuus, sitoutuminen, pitkään tekeminen. Sitä on, mutta siitä ei puhuta. Tai jotenkin, et se ei, et mä en kuule sitä. Mä huomasin, että joissain keskusteluissa se tulee aina silloin tällöin ilmi, et pitäiskö olla ja muuta. Ja kun mä näin kysymyksen, et mitä lisää, niin tää oli mikä mulla eka tuli mieleen. Miten sitä luodaan, miten sitä puhutaan. Puhutaan kyl paljon, et tää on, kelle eläkevirka ei todellakaan ehkä ole monelle tai voi olla monelle tai jotain, mut siis tää on vaan jotenkin semmonen. Mä en osaa tätä nyt sanallistaa.”

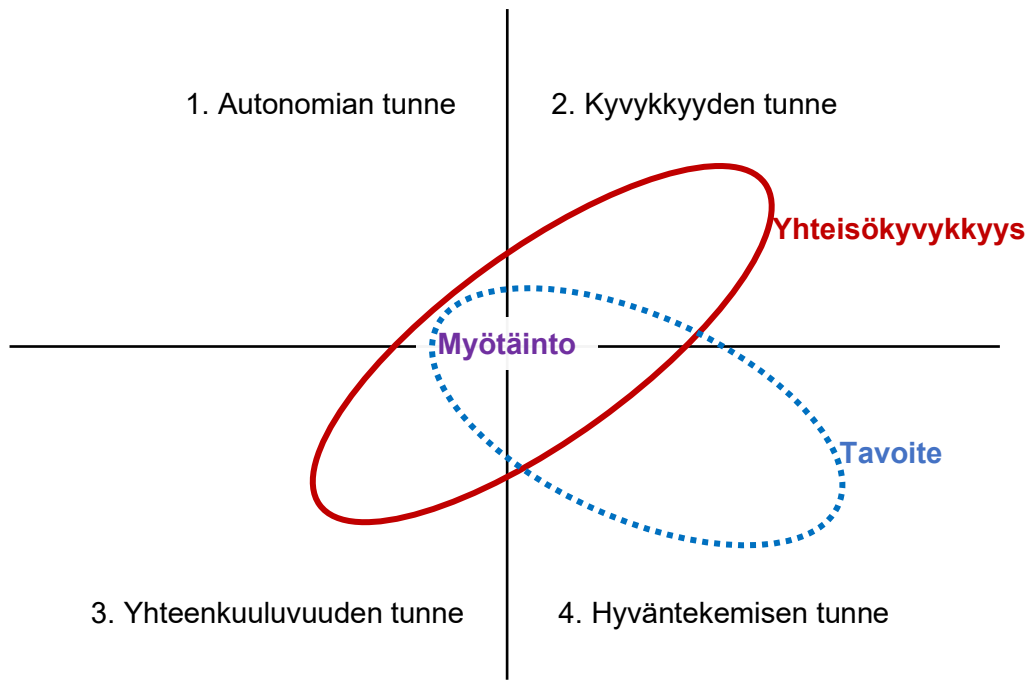
”...niin mä sanoisin, että pitovoima. Täällä on keuhut hirveesti, että kauheen kiva työpaikka ja täällä on kiva olla ja tänne halutaan, mutta oisko kiva pitääkin ihmiset? Koska mä olen joskus kuullut semmoisen jossain yhteydessä semmoisen sanonnan, että me ollaan hyvä ponnahduslauta johonkin muualle.”

”Et se on just se, että mihin ite voi vaikuttaa, niin just siihen, että löytää tänne hienoja ihmisiä ja saa pitää niistä kiinni, niin se on tosi merkityksellistä.”

Tampereen ekiläisten työyhteisössä työn merkityksellisyyden kokemus asiakasarvoa yhteisluovissa tehtävissä on hyvin tunnistettu. Myötäinnon kokemus linkittyy työtovereiden sekä asiakkaiden onnistumisiin ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen, mitä vahvistaa työyhteisön oma (strateginen) tarina eli itseään suurempi kertomus. Haastatteluaineistoissa esiintyi vahva omistajuus sekä tavoitteellisuus yhteisökyvyyden tukipilareina.

”jos puhutaan aidosta yhteisöllisyydestä, merkityksellisyydestä, merkityksellisyys syntyy siitä, että me ollaan pyöreän pöydän ääressä pohtimassa jotakin yhteistä haastetta ja löytämässä onnistumisia ja ratkaisuja siihen yhteiseen haasteeseen. Pohdin miten se konkretisoituu, niin varmaan niitäkin on erilaisia tapoja, mutta yksi semmoinen hyvin konkreettinen, kun tässä nyt ollaan tapahtumatilassa, meille on tulossa erilaisia tapahtumia, niin niistä varmaan löytyisi sellasia rooleja ja vaikka pieniä, mikä vaikuttaa pieneltä, joku vaikka ovella joku toivottaa tervetulleeksi porukkaa, niin se on kuitenkin sen yhteisöllisyyden kannalta tosi olennainen ja avaintekijä, että siellä ollaan kokemassa yhdessä, jakamassa yhdessä kokemusta siitä vaikka suunnittelusta ja toteuttamisesta ja jälki, mikä nyt onkaan palautekeskusteluista. Siitä tulee semmonen yhteinen yhdistävä kokemus ja ehkä meen vielä senkin taakse miettimään, mikä se meidän isompi tarina sitten on Kaspassa [Kasvupalvelut]. Mikä on se tämmöinen isompi visio? Siitäkin varmaan on puhuttu ja siitäkin on erilaisia ajatuksia ollu, mutta vieläkin haluisin pitää sen semmosena, että edelleen keskusteltaisiin sitä ja löytyisi semmonen koko Kaspan se juttu vielä selkeemmin. Tykkään sanasti strategia, niin se liittyy myös siihen sitten, että strategisesti tehtäis semmosta isompaa tarinaa ja kaikilla on oma rooli, juttu siinä ja siitä syntyy ihan aito yhteisöllisyys sen tekemisen kautta.”

Kuviossa 4 esitetään tutkimustuloksiin nojaten Tampereen ekiläisten yhteisökyvyyden sekä myötäinnon asemoitumista työn merkityksellisyyden nelikentässä. Myötäelämistä helpottaa, mikäli on yhteinen tavoite (kuviossa sininen katkoviiva).



Kuvio 4. Työn merkityksellisuuden rakentuminen yhteisökyvykkydestä ja myötäinosta.

Tutkimustuloksiin perustuen yhteisökyvykkyys muodostuu seuraavista elementeistä:

- tuttuus ”minä tunnen sinut”
- yhteisö tunnistaa kyvykkyydet
- organisaatio- ja työnantajamaine
- tuki
- luottamus
- palaute
- ”huono huumori ja hyvä pöhinä”
- vuorovaikutus.

Yhteisökyvykkyyttä vaarantava tekijä on sen hauraus, jota tukevat tekijöitä tunnistettiin organisaation pitovoima ja työyhteisön oma tarina (itseään suurempi kertomus).

Työn merkityksellisuuden kokemuksen säännölliseen mittaamiseen työyhteisö- ja työntekijätasolla haastateltavat ehdottivat merkityksellisuuden nelikentän hyödyntämistä kehityskeskusteluissa yksinkertaisella liikennevaloarvioinnilla. Työntekijä arvioi itse nelikentän eri osioissa, onko hänen kokemuksensa punaisella, keltaisella vai vihreällä, ja samalla pohtii sekä kirjaa mahdollisia taustasyitä tuloksiin (ks. myös alla).

Lisäksi molempien nelikenttien (työn merkityksellisyys ja asiakasarvo) arvioinnin tueksi sekä ratkaisukeskeiseksi työvälineeksi havaittiin METKU-hankkeessa modifioitu ”Sinisen meren strategian” (Kim & Mauborgne 2015) soveltaminen liikennevalomenetelmän tulosten analysointiin sekä mahdollisten tai tarvittavien toimenpiteiden sopimiseen työntekijän ja esihenkilön välillä:

1. Mitä tai millaisia asioita tulee vähentää työn merkityksellisyyden kokemuksen tukemiseksi yksilö- ja työyhteisötasolla?
2. Mitä täysin uutta tulee luoda työn arkeen yksilö- ja työyhteisötasolla?
3. Mitä tekijöitä tulee korostaa entisestään työn merkityksellisyyden kokemuksen näkökulmasta yksilö- ja työyhteisötasolla?
4. Mitä itsestään selvyiksiä tai selviöinä nähtyjä tekijöitä tai toimintamalleja tulee poistaa työn arjesta yksilö- ja työyhteisötasolla?

Edellä kuvattu itsearviointimalli soveltuu kehityskeskusteluihin pitkän aikavälin kehittämistä varten. Työpajoissa ehdotettiin saman itsearviointimallin lyhyen aikavälin hyödyntämistä työntekijän oman työn merkityksellisyyden kokemuksen kehityksen seurantaan.

Haastattelujen, työpajojen, raportoinnin ja purun ajankohdat:

- Helmikuu 2021 haastattelut (n=9)
- Tulokset (alkutilanteen kartoitus) esitettiin webinaarissa 12.05.2021
- Elo-syyskuu 2021 haastattelut (n=8)
- Tulokset esitettiin 03.12.2021
- Yhteiskehittämistyöpajat 07.03.2022 (n=11) ja 02.06.2022 (n=17)
- Tulokset ja suositukset kehitystoimenpiteille esitettiin 08.09.2022
- **Informantteja yhteensä 45**

5.7.2. Porin kaupunki: Yhteisten toimitilojen asiakaspalvelu (Päivikki Kuoppakangas & Jari Stenvall, Pori METKU-tiimi & Marianne Keskimäki, Tomi Lähteenmäki)

Yhteisten toimitilojen asiakaspalvelu (YT-aspas) on Porin uusi kehitysvaiheessa oleva hanke. Tutkimustulosten mukaan YT-aspas ammattilaiset (työntekijät, esihenkilöt, johtajat ja kehittäjät) arvioivat työn merkityksellisyyden kokemuksen olevan melko hyvällä tasolla. Kokemuksen rakentuminen oli yhtenevä haastateltavien joukossa.

”Kun työstään tykkää kokee sen merkityksellisenä niin se auttaa jaksamaan siinä työssä. Vaik on paljon työtä ja paljon asiakkaita, niin siinä on nähtävä niit pieniäkin onnistumisia siinä työssä et siinä jaksaa. Ku ymmärtää sen et mä oon apuna, osa-apuna siinä ihmisen elämässä ja sitten seki hyvyys et pystyy omaa persoonaansa käyttämään et, mä olen tällänen työntekijä ja otan asiakkaan

tälläisenä vastaan, niin se riittää ja, emme me voi olla yhdessä muotissa kaikki vaan just se et se ymmärretään sit myös työyhteisössä et me ollaan kaikki erilaisesti kohdataan se asiakas ja ollaan omalla persoonalla omalla, tavalla siinä asiakastyös mukana.”

”Kyl kai se on tän, työn tavote. Ja se et mitä tästä työstä itse saa, elikkä että. Silloin jos tekee merkityksellistä työtä niin se antaa sille työlle, merkityksen elikkä. Jos tää ei ois merkityksellist työtä nii mä hakeutusin johonki muualle. Elikkä se on sitä semmosta että kokee, olevansa hyödyksi ja. Että sillä palvelul tai työllä on jotaki arvoa, on se sit yhteiskunnallist arvo tai yksilölle kohdistuvaa arvoa. Niin niistä se tulee ja sit tietenki se että, itse ehkä kokee työnteon mielekkääksi. Et tavallaan ne hyvinvoinnin, työhyvinvoinnin palaset on kunnossa.”

Työn merkityksellisyyden kokemus rakentuu mm. hyväntekemisen, yhteenkuuluvuuden, autonomian ja kyvykkyyden tunteista. Lisäksi työn tavoitteet ja niiden kiristaminen koettiin tukevan merkityksellisyyden kokemusta asiakasarvoa luovissa tehtävissä. Vastaavasti epäselvät tavoitteet nähtiin heikentävän työn merkityksellisyyden kokemusta.

Organisaation ja oman työnkuvan ollessa muutoksessa on tutkimuksien (Kuoppakangas ym. 2020; 2019) mukaan luontaista kokea epävarmuutta tulevasta, mikä osaltaan heikentää työn merkityksellisyyden kokemusta. METKU:n tutkimustulokset osoittavat, että muutosprosessia on johdettu Porin kaupunkiorganisaatiossa osallistamalla työntekijöitä, esihenkilöitä ja johtajia YT-askan kehitysprosessiin. Se on osaltaan tukenut merkityksellisyyden kokemusta työntekijöiden keskuudessa, myös organisaatiomuutoksen keskellä.

”...vähän tota resurssipulaa on niin ku varmaan joka paikassa mut se et, ollaan kuitenkin koko ajan porukalla siinä mukana eli sitä yhteishenkee luodaan samalla et ollaan, yhdessä, sinne maaliin katotaan.”

Tutkimustulosten mukaan osallisuuden tunne vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemusta ja Porin kaupungissa käytössä oleva osallistava osallisuusmalli on oivalinen esimerkki toimivasta metodista.

Erityisen tärkeänä koettiin esihenkilöiden antama (välitön) kasvokkainen sekä säännöllinen palaute. Mikäli se jää vajavaiselle tasolle, työn merkityksellisyyden kokemus heikkenee. Lisäksi asiakkailta saatu välitön palaute koettiin tärkeäksi oman työn motivoinnin ja kehittämisen näkökulmasta.

Vuorovaikutuksen merkitystä korostettiin esihenkilöiden sekä kollegojen välillä. Samoin autonomian tunnetta, mikä liittyy kiinteästi työn merkityksellisyyden kokemuksen rakentumisen nelikenttään (Martela & Pessi 2018).

”Pelkästään se et hän on täs fyysisesti mejän kanssa. Ku hänen kans pääsee puhumaa heti asioista. Must se on tärkeätä että, se on tässä mejän kanssa. Se on tilantee tasalla (sillo) sit kans suurin piirtein koko aja.”

”Täytyy antaa tilaa ja tämmönen itsejohtaminen ja vastuun antaminen on hyvin tärkeätä. Ja sit se säästää asiakkaan aikaa ja vaijaa sekin ettei sitten asiakaspalvelijan tarvii ain kysyy kaikkee johtajalta vaan hän voi tehdä tiettyjä päätöksiä itse.”

Asiakaspalvelutaitojen kehittäminen koettiin tärkeänä ja yhdessä oppimisen merkitys nostettiin sen keskiöön. YT-askan yhteydessä nähtiin tärkeänä löytää ja rakentaa yhteiset tavoitteet eli asiakaspalvelun yhteinen tahtotila, mikä osaltaan tukee uuden yhteisen työkuulttuurin muotoutumista.

”Meidän työntekijöiden, jaksamisest huolehtimine, ja semmonen avoin keskustelu niist yhteisistä, tavoitteista ja säännöistäki, ja arvoista, säännöllisesti pitäis käydä sitä keskusteluu, just tavoitteet ja arvot ja, säännöt ja, se et, niitä, muistutetaan sitä että, miksi me olemme olemassa ja miksi me teemme tätä työtä. Jotenki näin mä näkisin tän merkityksellisyyden täs.”

Nämä tulokset viittaavat METKU-tutkimushankkeessa tunnistettuihin asiakasarvon yhteisluomisen ja merkityksellisen työn kokemuksen kehittämisen viiden keskeiseen osa-alueen kohtiin: 2) kulttuuri, 3) ongelmien määrittely ja 5) toiminnan organisointi. Nämä tulisi huomioida jatkokehittämisessä. Kulttuurinen muutos on monimuotoinen ja hidas prosessi. Usein muutosprosessien hankeaika ei ole riittävä vaan tarvitaan pidempää ja pitkäjänteisempää työskentelyä muutoksen eteen.

Kulttuurin osalta koettiin muutosaineita kohti yhteistä tahtotilaa ja yhteisesti laadittuja tavoitteita Porin kaupungin asiakaspalvelulle. Tutkimusaineistosta ilmenee, että sektori- ja organisaatiolähtöistä ajattelutapaa on kyetty osin purkamaan, ja Porissa on muutoskyvykästä ja ihmislähtöistä organisaatiokulttuuria eri toimialoilla. Kulttuurisen muutoksen mahdollistaa ihmisten välinen yhteistyö, mihin Porin kaupungissa löytyy osallistuvaa halukkuutta.

Tulevaa ja meneillään olevaa muutosta tukevat henkilöstön yhteiset käsitykset normeista, säännöistä, ilmapiiristä, tunteista ja sosiaalisesta arvostuksesta sekä työn merkityksellisyyden kokemuksesta. Näissä seikoissa Porin kaupungin henkilöstö oli huomiokykyinen.

Tutkimustuloksiin nojaten Porin kaupunkiorganisaatiossa valittiin tärkeimmäksi kehityskohteeksi merkityksellisyyden kokemuksen tukeminen asiakasarvoa tuottaville ammattilaisille: yhteisen tahtotilan ja tavoitteen rakentaminen YT-aspalle. Hankkeessa toteutettujen haastattelutulosten pohjalta kävi ilmi, että Porin kaupungin asiakaspalvelutyöstä uupui vielä yhteinen tahtotila ja suunta sen kehittämisessä, mikä vaarantaa ammattilaisten työn merkityksellisyyden kokemusta.

Ratkaisuna edelliseen – sekä asiakaspalvelun toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja koordinointiin – asetettiin tavoitteeksi perustaa uusi *asiakaspalvelun kehitystiimi* sekä *toimintaryhmä* työntekijöiden työn merkityksellisyyden kokemuksen kehittämiseksi ja sen tueksi.

Keskeisenä tausta-ajatuksena kyseessä olevassa ratkaisussa on, että kehitystiimin jäsenille kuuluu toimintaryhmän koordinointi ja tukeminen. Toimintaryhmä muodostuu kunkin yksikön asiakaspalvelutoiminnan kehittämiseen nimetyistä henkilöistä. Nimetyt henkilöt vievät asiakaspalvelussa esiintyviä kehitysasioita kehitystiimille.

Vastaavasti kehitystiimi suunnittelee yhdessä toimintaryhmän kanssa, miten yhteistä kehittämistä lähestytään ja miten näissä edetään sekä millaisia työkaluja sitä varten tarvitaan. Tavoitteena on myös nimetä asiakaspalveluvastaava, joka vetää asiakaspalvelun kehitystiimin toimintaa.

METKU-hankkeessa järjestettiin toimintatutkimustyyppisesti ratkaisukeskeisiä yhteiskehittämistyöpajoja 28.4.2022 ja 28.11.2022. Työpajoissa yhteiskehitettiin uusi asiakaspalvelun kehitystiimi sekä toimintaryhmä. Näissä osallisina ovat kaupungin asiakaspalvelua antavat tahot sekä asiakaspalveluvastaava (tai koordinaattori) vetämässä kehitystiimin toimintaa. Ratkaisukeskeisten työpajojen päätutkimuskysymykset olivat:

1. Millaisen yhteisen tahtotilan ja tavoitteen luomme asiakaspalvelulle tukemaan työn merkityksellisyyden kokemusta?
2. Millaisin keinoin yhteinen tahtotila juurrutetaan organisaatio- ja toimintakulttuuriin?

Ensimmäisessä työpajassa (28.4.2022) osallistujille annettiin yhteiskehitettäväksi ja ratkaistavaksi kolme ydinkysymystä tehtävien muodossa:

1. Asiakaspalvelun kehitystiimin tehtäväkuvaus.
2. Kehitystiimin toimintamalli.
3. Miten eri roolissa olevat voivat tukea toisiaan asiakaspalvelutyössä?

Yhteiskehittämistyöpajan tutkimusaineiston pohjalta ensimmäiseksi kehittämisaskeleeksi nousi asiakaspalvelun kehitystiimin tehtäväkuvauksen rakentamiseen tarvittava nykytilan tunnistaminen ja tiedon sujuva jakaminen (tehtäväkortti 1). Kehitystiimin tehtävänä on yhteisten toimintatapojen määrittely ja kehittäminen sekä palvelujen saavutettavuudesta ja yhdenvertaisuudesta huolehtiminen. Lisäksi yhteistyö markkinoinnin ja viestinnän kanssa viranomaistehtävien tunnettuuden lisäämiseksi nähtiin osana kehitystiimin tehtäviä. Tehtäväkuvaukseen sisällytettiin myös asiakaspalvelun kokonaisuuden tarkastelu sekä yhteisten arvojen ja periaatteiden juurruttaminen organisaatioon, mikä edistää myös asiakastyön profiilia ja sen arvoa.

Tehtävä 1. Asiakaspalvelun kehitystiimin tehtäväkuvaus.

1. Nykytilan tunnistaminen (ja tunnustaminen?).
2. Tiedon jakaminen.
 - a. "palvelukorttien ylläpito" (tietämyskanta)
 - b. löytyy tulevasta "asiakaspalvelualustasta", jolloin ylläpito myös koordinoitua ja helpompaa
3. Yhteisten toimintatapojen määrittelyjä kehittäminen.
4. Kehitystiimi huolehtii, että palvelujen saavutettavuus ja yhdenvertaisuus ovat kunnossa.
5. Yhteistyö markkinoinnin ja viestinnän kanssa: viranomaistehtävien tekeminen tunnetuksi asiakkaille.
6. Katso asiakaspalvelun kokonaisuutta. Huolehdi siitä, että kaikki toimii (saavutettavuus, yhdenvertaisuus ja muut periaatteet).
7. Tarvitaan yhteiset arvot ja periaatteet, joita kaikki noudattavat ja kehitystiimi pitää siitä huolta.
8. Kehitystiimi kertoo ääneen, että asiakaspalvelu on meille tärkeää + toimii vertaistukena kaikille asiakasrajapinnassa työtä tekeville -> nostetaan asiakastyön profiilia ja arvoa.

Tehtäväkortti 1

Asiakaspalvelun kehitystiimin toimintamalliin ehdotettiin säännöllisten tapaamisten houkuttelevaksi tekemistä, esimerkkeinä "aamiaismaanantait ja pizzaperjantait". Selkeät linjaukset toimintamalliin tulee laatia hyvissä ajoin, jolloin on mahdollista välittää läpinäkyvää tietoa siitä, millaisin linjauksin kehitystiimi toimii. Yhteinen ymmärrys asiakaspalvelun kehittämisestä tukee myös yhteisen tahtotilan ja tavoitteiden laatimista.

Asiakaspalvelun kehittämisen tueksi kehitystiimi ja toimintaryhmä tarvitsevat muun muassa yhteisen tietämyskannan (esimerkiksi Asiakaspalveluratkaisu tai vastaava). Sitä on ylläpidettävä säännöllisesti ja rutiininomaisesti, jolloin edellytyksenä on helpokäyttöisyys (tehtäväkortti 2). Työn merkityksellisyyden kokemuksen tukemisessa on tärkeää osallistaa asiakasarvoa ja -palvelua luova henkilöstö kerätyn datan analysointiin. Kerätyn tiedon (kuntalaisten palautteet ja henkilöstökyselyt) tulee olla ajantasaista, jottei sen merkityksellisyys vähene.

Tehtävä 2. Kehitystiimin toimintamalli.

1. Säännölliset tapaamiset.
 - a. aamiaismaanantait ja pizzaperjantait
2. Selkeä toimintamalli ja linjaukset.
 - a. kehitystiimi ei pysty kaikkien toiveita toteuttamaan...
 - b. yhteinen tahtotila ja ymmärrys siihen miksi asiakaspalvelua tulee kehittää!
 - c. "tietämyskanta": asiakaspalvelualusta
 - säännöllinen ylläpito
 - helppo ylläpitää
3. Henkilöstön osallistaminen ja datan analysointi.
 - a. tieto ajantasaista, kuntalaisen palautteet
 - b. henkilöstökyselyt
4. Otetaan nykyiset toimintamalli ja suunnitelmat tai lupaukset käyttöön.

Tehtäväkortti 2

Tärkeänä nähtiin, että hyödynnetään myös nykyisiä toimintamalleja sekä suunnitelmia ja lupauksia, koska työn merkityksellisyyden kokemusta heikentää ”tyhjät ja katteettomat” lupaukset sekä näennäiset toimintamallit. Muutosjohtamisen kirjallisuudessa on tuotu esille aitojen ja perusteltujen muutosten olevan helpommin operationalisoitavissa sekä juurrutettavissa organisaation toimintamalleihin kuin näennäisten muutosten, jotka voivat jopa kasvattaa muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa (Kuoppakangas 2015). Vastaavasti yhteiskehittäminen nykytietämyksen mukaan sitouttaa henkilöstöä muutokseen (Kuoppakangas ym. 2020).

Kolmannen tutkimus- ja kehittämiskysymyksen osalta, miten eri roolissa olevat voivat tukea toisiaan asiakaspalvelutyössä? aineistosta nousi jälleen vahvasti yhteisten selkeiden sääntöjen yhteisluominen asiakaspalvelijoille, esihenkilöille, kehitystimmille ja toimintaryhmälle. Tällöin on myös mahdollista saavuttaa yhteisesti luodut tavoitteet, ja ylipäättään seurata ja mitata kehityksen suuntaa.

Vastaavasti seurantaan ja mittaamiseen tulee luoda niihin sopivat määrälliset sekä laadulliset mittarit (Huohala ym. 2022). Asiakaspalvelun ammattilaisten kanssa tavoitellaan yhteisten selkeiden sääntöjen lisäksi läpinäkyvyyttä kaikkien eri velvollisuuksien ja vastuiden osalta, mikä tutkitusti sekä vahvistaa asiakaspalvelijan oman työn kollegiaalista arvostusta työyhteisössä että tukee yhteisökyvykkyyttä. Lisäksi tarvitaan yhteinen prosessikuvaus ja selkeä toimintamalli siitä, keneen tai mihin eri tilanteissa ollaan yhteydessä missäkin kontekstissa. Työn merkityksellisyyden kokemuksen ja asiakasarvon luomisen edellytyksenä on säännöllinen palautteen anto ja palautetiedon välittäminen myös asiakaspalvelualustalle (tehtäväkortti 3).

Tehtävä 3. Miten eri roolissa olevat voivat tukea toisiaan asiakaspalvelutyössä?

Asiakaspalvelija

- yhteiset ja selkeät säännöt
 - mitkä ovat kaikkien eri velvollisuudet ja vastuut, ja keneen tai mihin otetaan missäkin tilanteessa yhteyttä
- palautteen anto ja keskustelu kaikkiin suuntiin (palvelualustalle?)

Esihenkilö

- yhteiset ja selkeät säännöt
- tiedotus (asiakaspalvelualustalle?)
- läsnäolo ja tukeminen
- palautteen anto (kehitystiimille)
- selkeät menettelyohjeet

Kehitystiimi

- yhteiset ja selkeät säännöt
- koulutustarpeen selvittäminen (kehityspalvelualustalle?)
 - asiakaspalvelijoiden koollekutsu
- vuosikello (asiakaspalvelualustalle?)
- asiakaspalveluhaasteiden ja palautteen (asiakaspalvelija ja esihenkilö) käsittely

Tehtäväkortti 3

Esihenkilöiden on tärkeää huolehtia oikea-aikaisesta tiedottamisesta asiakaspalvelualustalle, jolloin asiakaspalvelun kehittäminen on täsmällistä ja tietoon pohjautuvaa. Esihenkilöiden läsnäolo asiakaspalvelun arjessa nähtiin tärkeäksi tuen muodoksi asiakaspalvelun ammattilaisille. Vastaava tulos saatiin aiemmillä haastattelukierroksilla, mikä vahvisti asian tärkeyttä kehityskohteena. Lisäksi esihenkilöiden tehtävänä on palautteen anto myös kehitystiimille ja toimintaryhmälle sekä selkeiden menettelyohjeiden ylläpitäminen.

Kehitystiimin ja toimintaryhmän tehtäväksi aineistossa kartoitettiin asiakaspalvelun ammattilaisten koulutustarpeiden selvittäminen sekä kyseisten tietojen syöttäminen asiakaspalvelualustalle ja asiakaspalvelijoiden koolle kutsuminen.

Vuosikellon hyödyntäminen asiakaspalvelualustalla tukee oikea-aikaisia toimenpiteitä eri kehityskohteiden näkökulmasta. Ydintehtäviin kuuluu siten Porin kaupungin asiakaspalveluhaasteiden ja palautteen (asiakaspalvelija ja esihenkilö) käsittely sekä positiivisista palautteista tiedottaminen työyhteisöissä työn merkityksellisyyden kokemuksen tukemiseksi.

Porin **toisen yhteiskehittämistyöpajan** (28.11.2022) sisältö ja tavoite muodostui ensimmäisen työpajan aineistojen pohjalta. Osana Porin kaupungin asiakaspalvelun kokonaiskehittämistä perustettiin kaupunginjohtajan nimeämä *asiakaspalvelun kehittämisen toimintaryhmä*. Ryhmä suunnittelee, miten yhteistä kehittämistä lähesytään ja miten kehittämisessä edetään sekä millaisia työkaluja sitä varten tarvitaan (tehtäväkortti 4).

Seuraavat askeleet

- Kehitystiimin suunnitelman ja toimintamallin kuvaaminen.
 - yleisesti organisoituminen
- Kehitystiimin nimeäminen (syksy).
 - organisoituminen
- Asiakaspalveluvastaavan nimeäminen (syksy).
- Työpaja 2 – kehitystiimin osallistaminen toimintamalliin.
- Työpaja 3 – Innolabin hyödyntäminen.

Tehtäväkortti 4. Jatkotoimenpiteistä tutkimustuloksiin nojaten.

Työpajassa tavoitteena oli yhdessä toimintaryhmän kanssa suunnitella ryhmän järjestäytymistä. Aikaisemman työpajan tuloksia apuna käyttäen, ryhmä kuvaa selkeän toimintamallin toimintansa perustaksi. Asiakaspalvelun kehittämisen ja suunnittelun tehtävään nimitään asiakaspalvelukoordinaattori, joka toimii myös toimintaryhmän puheenjohtajana.

Toimintaryhmän laajuudesta johtuen (17 jäsentä), ryhmän jäsenistä valitaan kahden vuoden välein kehitystiimi (noin 6 henkilöä), joka kokoontuu työpajassa suunnitellun toimintamallin mukaisesti. Kehitystiimi valitaan asiakaspalveluiden kehittämistarpeiden mukaan. Aloittava kehitystiimi valitaan tulevan yhteisasiakaspalvelupisteen kehitystarpeiden näkökulmasta.

Toisen yhteiskehittämistyöpajan osallistajat olivat siten tulevan asiakaspalvelun kehitystiimin ja toimintaryhmän jäsenistöä. Yhteiskehittämistyöpajan päätutkimuskysymyksiä olivat:

- Millainen on ja mistä muodostuu asiakaspalvelun kehitystiimin ja toimintaryhmän toimintamalli?
- Millä tavoin toimintamalli jalkautetaan ja mitä siihen tarvitaan?

Toisesta yhteiskehittämistyöpajasta saatiin hyödyllistä tutkimus- ja kehittämistietoa sekä tuloksia toimintamallin säännöllisiin palaverirytmieihin, vakioagendaan, yhteydenpitotapaan ja -kanavaan (Teams) sekä eri toimialojen ja yksiköiden vuosikalenterien rytmeihin. Lisäksi alustavasti jatkokehittämiseen muotoituivat: miten asiakaspalvelun kehitystiimin ja toimintaryhmän asioista päätetään, vastuunjakotaulukko ja yhteiset asiakaspalvelun toimintatavat. Työpajassa kartoitettiin myös tärkeimmät sisäiset- ja ulkoiset sidosryhmät.

Porin kaupungin yhteispalvelupisteen kehittämistyö jatkuu suunnitellusti METKU-hankkeen päättymisen jälkeen. Kehittämisessä hyödynnetään edelleen hankkeessa tuotettua tietämuskantaa ja tuloksia. Kolmannen työpajan aiheeksi (kevät 2023) enätettiin vielä METKU-hankkeen aikana asettamaan yhteispalvelupisteen työkalupakin eli Innolabin hyödyntämisen suunnittelu asiakaspalvelun toimintaryhmässä. Muuntuva innovaatiolaboratoriotila on tulossa vuonna 2024 valmistuvaan yhteis-asiakaspalvelupisteeseen ja se on tarkoitettu kaikkien toimijoiden työpaja- ja yhteistyöskentelyyn sekä muuhun osallistavaan toimintaan. Kolmannen työpajan tavoitteena on suunnitella, miten Porin kaupunki voi hyödyntää omassa toiminnassaan kyseessä olevaa tilaa. Aiemmin perustettu asiakaspalvelun kehittämisen toimintaryhmä ja sen työpaja 2:ssa tunnistetut sidosryhmät suunnittelevat tilojen hyödyntämistä kaupungin laajuisesti ja tekevät alustavan toiminnan vuosikellon.

Haastattelujen, työpajojen, raportoinnin ja purun ajankohdat:

- Helmikuu 2021 haastattelut (n= 15)
- Tulokset (alkutilanteen kartoitus) esitettiin webinaarissa 12.5.2021
- Syyskuu 2021 haastattelut (n= 9)
- Tulokset esitettiin 5.11.2021
- Yhteiskehittämistyöpajat 28.4.2022 (n= 15) ja 28.11.2022 (n= 17)
- Ensimmäisen yhteiskehittämistyöpajan tulokset ja kehittämis ehdotukset esitettiin 31.5.2022
- Toisen yhteiskehittämistyöpajan tulokset ja kehittämis ehdotukset laadittiin 13.12.2022
- **Informantteja yhteensä 41**

5.7.3. Oulun kaupunki: OuluBot

Tutkimustulosten ja itsearviointin perusteella OuluBotin kehitysprosessissa tekemiseen ja työn merkityksellisyyden kokemukseen on vaikuttanut teknologian ja erityisesti tekoälytekniikoiden rajoitusten ja kognitiivisten kyvykkyyksien ymmärtäminen, sääntely ja regulaatio sekä erilaiset ohjaukselliset ja poliittiset rakenteet. Kehitystyössä korostuivat institutionaaliset paineet, jotka pohjautuivat esimerkiksi regulaatioon, rahoitukseen ja sisäiseen kehittämis paineeseen tai uudistamistarpeeseen (Kuoppakangas 2015; DiMaggio & Powell 1983).

Kulttuurin osalta koettiin muutospaineita kohti mahdollistavaa, muutoskyvykästä ja ihmislähtöistä organisaatiokulttuuria nykyisen sektori- ja organisaatiolähtöisen ajattelutavan tilalle. Kulttuurisen muutoksen haaste kiteytyy ihmisten väliseen yhteistyöhön, motivaatioon etsiä uusia vaikutteita ja kehittyä (joka on sidottu paljon aikaresurssiin) sekä tapaan, miten muita kohdellaan. Oulun kaupungin henkilöstö havaitsi selkeästi muutosta tukevat seikat: käsitykset normeista, säännöistä, ilmapiiristä, tunteista ja sosiaalisesta arvostuksesta sekä työn merkityksellisyyden kokemuksesta. Kulttuurinen muutos on kuitenkin hidas prosessi, jolle hankeaika ei ole riittävä. Muutoksen eteen tarvitaan pidempää ja pitkäjänteisempää työskentelyä (Stenvall ym. 2018; Kuusela 2015; Schein 1999).

Tekoälyn ollessa laaja ja vaikeasti hahmotettava kokonaisuus (Rosenberg 1982), sen käytön ymmärrettävyys, määriteltävyys ja rajaukset voivat olla haastavia. Teknologian hankinta sekä kehitystyö vaativat osallistujilta uuden oppimista. OuluBotin kehittämissivun tunnistettiin teknologian käyttöönotolle lukuisia tavoitteita ja kannettiin huolta siitä, miten kaupunkilaiset ja sidosryhmät ymmärtävät teknologian tarkoituksen ja sen rajoitteet.

Ongelmien tunnistamisessa ja määrittelyssä havaittiin kehitystarve erityisesti työn merkityksellisyyden kokemuksen osalta. Vaikka OuluBot-hankkeen lähtökohtana korostettiin asiakaslähtöisyyttä, niin ongelmana nähtiin myös asiakkaiden osallistaminen eri kehitysvaiheissa.

Tutkimustulosten mukaan yhteisten tavoitteiden määrittely eri sidosryhmien kesken ja sidosryhmien kuuleminen tukee eettisten haasteiden ennakoimista. Se myös mahdollistaa Oulun kaupungille tavoitteiden kirkastamisen. Tuolloin puolestaan yhteistyön toteuttaminen ja toiminnan organisointi helpottuu, mikä osaltaan tukee merkityksellisyyden kokemusta. Myös tekoälytutkimus korostaa holistista, monialaista yhteistyötä tekoälyn kehittämisessä, jotta voidaan luoda vastuullisia asiakaslähtöisiä palveluita (Osborne 2018; Rossi 2018).

OuluBot toimii poikkihallinnollisessa ja monialaisessa ympäristössä, jossa sovitaan yhteen erilaisia toimintatapoja, institutionaalisia logiikoita, kulttuureita ja vuorovaikutuksen tapoja. Tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että OuluBot voi toimia siiloutuneisuutta purkavana ja poikkihallinnollista yhteistyötä rakentavana alustana. Prosessina tämä on haastavaa, mutta kuitenkin välttämätöntä ja lopputuleman kannalta palkitsevaa. Se on myös työn merkityksellisyyden kokemusta vahvistavaa.

Johtamista ja organisointia edistävänä menetelmänä paikannettiin alhaalta ylös suuntautuva osallistava monitoimijainen ja poikkihallinnollinen johtamismalli, minkä nähtiin tukevat työn merkityksellisyyden kokemusta. Tunnistetut haastealueet OuluBotin kehitysvaiheessa olivat resurssit, hankevetoisuus, toimintamallien käytäntöön vieminen, johtamiskäytänteet ja mittarointi.

Uudistusten organisoitumisen yhteyteen on syytä liittää kiinteästi myös valittu muutosstrategia ja organisaation operatiivinen taso, sillä tekoälytekniikoita hyödyntävät uudistukset muuttavat olemassa olevia organisaatorakenteita, hierarkiaa sekä valtasuhteita.

Tulokset osoittavat, että OuluBotiin liittyvän työn merkityksellisyyden (Yeoman ym. 2019) kokemus on keskimäärin melko hyvällä tasolla – löydöksistä nousseista haasteista huolimatta. Leimallista merkityksellisyyden kokemukselle on, että se kehittyy joko vahvistumalla tai heikentymällä neljän peruskokemuksen alueilla (autonomia, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen) tapahtuvien muutosten myötävaikutuksesta.

Yksilön vastuu työn merkityksellisyyden kokemuksesta nähtiin tärkeänä. Johtajien ja esihenkilöiden mahdollistava johtaminen sekä työntekijöiden ja asiakkaiden osallistaminen palvelujen kehittämiseen nousivat merkityksellisyyden kokemuksen keskiöön.

Kunnat ja kaupungit ovat vastuussa palveluiden tuottamisesta kaikille, myös heikommassa asemassa oleville kansalaisille. OuluBotin tavoitteena onkin tukea palveluiden saatavuutta kaikille. Tekoälytekniikoiden käyttöönotossa korostetaan vahvasti eettisen arvioinnin roolia ja ennakoivaa lähestymistä. Se edellyttää niin sosiaalisia kuin teknisiä rakenteita ja menettelytapoja sekä organisaatioilta että ekosysteemeiltä. Edelliset seikat takaavat avoimuutta, eri näkökulmien huomioon ottamista, toiminnan ennustettavuutta ja korjattavuutta sekä vastuunkantoa.

OuluBotin kehitystyössä ei toistaiseksi ole tunnistettu reagoimista vaativia eettisiä ongelmia eikä etiikasta ole systemaattisesti keskusteltu kehitystyön aikana. Riskinä kuitenkin on, että ongelmia ilmenee ja kehittäjät toivoivat systemaattisempaa lähestymistä eettiseen arviointiin ja tukea eettisen osaamisen saavuttamiseksi.

Jatkokehittämisessä etiikan roolia on syytä vahvistaa vastuullisen palvelukehityksen takaamiseksi ja työn merkityksellisyyden kokemuksen vahvistamiseksi. OuluBotin kehityksessä keskeinen kysymys onkin, miten teknologian kehittäminen ja käyttöönotto tapahtuu asiakaslähtöisesti ja eettisesti. Tällä on merkittävät vaikutukset kunta-laisten palvelukokemukseen ja luottamuksen rakentumiseen Oulun kaupungin toimijoihin.

METKU-hankkeen ratkaisukeskeisten työpajojen (18.10.2021 ja 29.11.2021) tuloksena paikannettiin, että kulttuurin osalta koettiin muutospainetta kohti mahdollistavaa, muutoskyvykästä ja ihmislähtöistä organisaatiokulttuuria, jonka esteenä tällä hetkellä on sektori- ja organisaatiolähtöinen ajattelutapa. Ensimmäisen haastattelukierroksen (helmikuu 2021) tuloksista ilmeni, että useiden toimialojen ja tekoäly- ja teknologiakontekstin johdosta OuluBot-kehittämisen tiedontarve merkityksellisyyden kokemukseen liittyvistä tekijöistä osoittautui mittavammaksi kuin hankkeen tutkimussuunnitelmassa sekä rahoitussuunnitelmassa oli esitetty.

Edellä kerrotuista syistä METKU-hanke laati yhteistyössä ETAIROS-hankkeen⁵ kanssa kaksi lisäselvitystä. Lisäselvitys 1 (väitöskirjatutkija Emmi Koskimies, TAU; kesäkuu 2021) koski OuluBotin kehitysvaihetta ja lisäselvitys 2 (väitöskirjatutkija

⁵ Tekoälyn eettinen soveltaminen. Suomen Akatemian strateginen tutkimus. Ks. tarkemmin [Etairos-hankkeen nettisivu](https://etairos.fi/) (https://etairos.fi/).

Jari Smedberg, TAU; kesä-elokuu 2022) käyttöönottovaihetta. OuluBotin lisäselvityksien raportit esitetään seuraavissa alaluvuissa.

Haastattelujen, työpajojen, raportoinnin ja purun ajankohdat:

- Helmikuu 2021 haastattelut (n= 12)
- Tulokset (alkutilanteen kartoitus) esitettiin webinaarissa 12.5.2021
- Kesäkuu 2021 (OuluBot kehitysvaihe) haastattelut (n= 18)
- Tulokset esitettiin 21.9.2021
- Yhteiskehittämistyöpajat (Teams) 18.10.2021 (n= 6) ja 29.11.2021 (n= 5)
- Lisäselvitysraportti OuluBot 25.2.2022
- Kesäkuu 2022 (OuluBot käyttöönottovaihe) haastattelut (n= 11)
- Lisäselvitys 2:n tulokset ja suositukset esitettiin 28.9.2022
- **Informantteja yhteensä 52**

5.7.3.1 Lisäselvitys 1: Tekoäly ja teknologia palvelukehittämisen välineenä kaupungeissa (Emmi Koskimies, Päivikki Kuoppakangas & Jari Stenvall)

Lisäselvityksen lukujen, kuvioiden ja taulukkojen numerointi on itsenäinen varsinaisen raportin lukuihin verrattuna.

1. Johdanto

METKU-hankkeessa Tampereen yliopisto toteutti yhdessä Oulun kaupungin kanssa lisäselvityksen OuluBotin toimivuudesta ja kehittämismahdollisuuksista työntekijöiden työn merkityksellisyyden kokemuksen näkökulmasta. Selvityksen tarkoituksena oli syventää METKU-hankkeen ensimmäisen haastattelukierroksen (helmikuu 2021) tuloksia. Selvitys tehtiin kesäkuussa 2021 yksilö- ja ryhmäteemahaastatteluiluina, joissa informanteja oli yhteensä 18. Haastateltavat olivat chatbot-kouluttajia, palvelujen ammattilaisia, esihenkilöitä, palvelujen kehittäjiä ja johtajia (ks. Taulukko 2 varsinaisen raportin alaluvussa 4.5.).

Oulun kaupunki on merkittävänä edelläkävijänä kehittämässä teknologiaa, joka tukee kaupungin palvelutarjonnan laatua, tehokkuutta, saavutettavuutta ja kilpailukykyä sekä kaupungin veto- ja pitovoimaa. Yleisesti voidaan todeta, että Oulun kaupungin OuluBot-hankkeen toteutus noudattelee teknologia- ja tekoälykehitysprojektien vaiheita ja on linjassa kehitysprojekteissa tunnistettuihin tuloksiin ja haasteisiin.

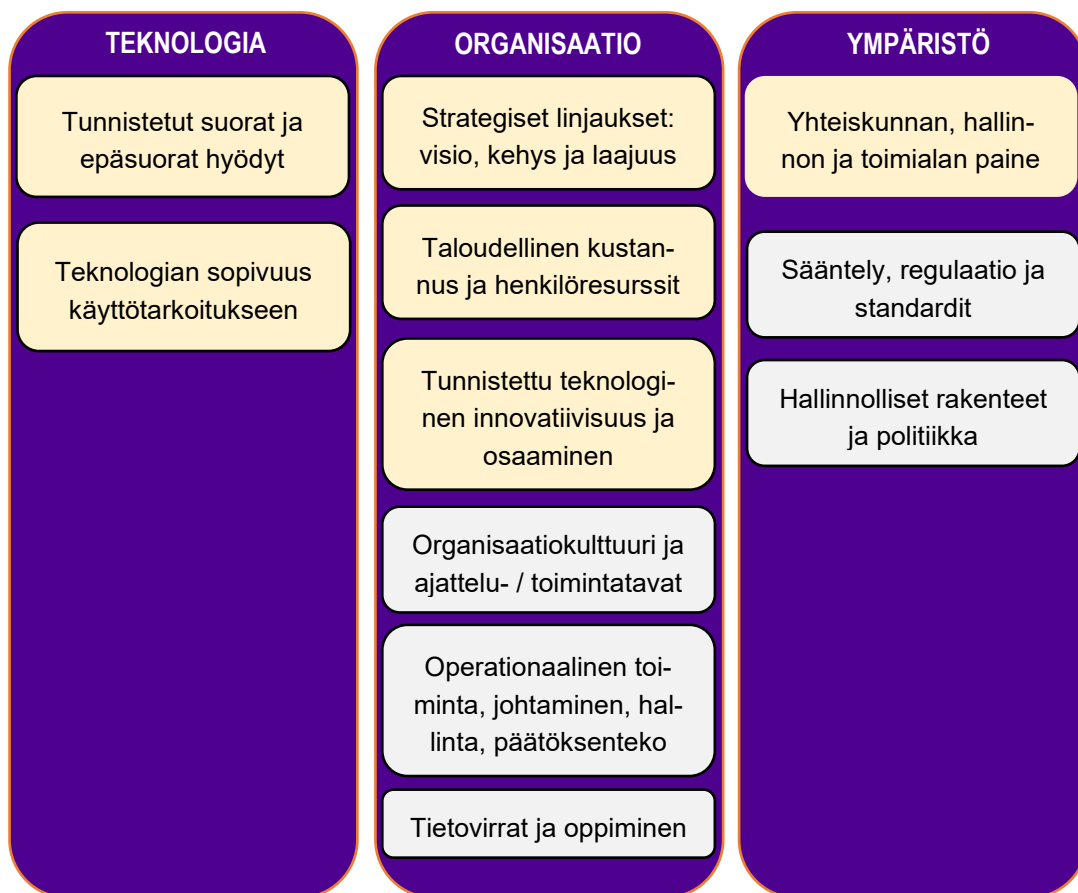
1.1. TOE-malli

Aiemman tutkimuksen pohjalta on tunnistettu eri tekijöitä teknologiaan, ympäristöön ja organisaatioon liittyen. Teknologiaan liittyy tunnistetut suorat ja epäsuorat hyödyt sekä teknologian sopivuus tarkoitukseensa. Organisaatioon liittyvät strategiset linjaukset (visio, kehys ja laajuus), taloudellinen kustannus ja henkilöresurssit sekä tunnistettu teknologinen innovatiivisuus ja osaaminen. Ympäristöön liittyy yhteiskunnan, hallinnon ja toimialan paine. Näitä on täydennetty omien tutkimuksien löydöksillä (ks. Koskimies ym. 2021; Koskimies & Kinder 2021) sekä OuluBotin empiirisessä tutkimuksessa esiin nousseilla tekijöillä.

METKU-hankeen ensimmäisen tutkimushaastattelukierroksen tuloksista nousi esiin, että OuluBotin toimintaympäristössä tekemiseen on vaikuttanut teknologian ja erityisesti tekoälyn rajoitusten ja kognitiivisten kyvykkyuksien ymmärtäminen. Edellä olevien lisäksi sääntely ja regulaatio sekä erilaiset ohjaus- ja poliittiset rakenteet. Institutionaalaiset paineet korostuivat myös kehitystyössä ja ne pohjautuivat esimerkiksi regulaatioon, rahoitukseen ja sisäiseen kehittämispaineeseen ja uudistamistarpeeseen (Kuoppakangas 2015; DiMaggio & Powell 1983).

Organisaatiokulttuurin näkökulmasta paikannettiin muutospaineita, mutta sen haasteena tällä hetkellä on julkisen sektorin organisaatioille tyypillinen sektori- ja organisaatiolähtöinen ajattelutapa. Oulun kaupungissa tavoitellaan muutосkyvykstä ja ihmislähtöistä organisaatiokulttuuria, mikä tukee työn merkityksellisyyden kokemusta. Kulttuurinen muutos tarvitsee onnistuakseen johdon tuen. Lisäksi kulttuurinen muutos on hidas prosessi, mikä edellyttää ajallisesti pidempää ja pitkäjänteisempää työskentelyä muutoksen eteen, kuin yksittäisen projektin tai hankkeen keston ajan (Stenvall ym. 2018).

Kuviossa L1.1 havainnollistetaan laajennettua mallia, joka pohjautuu Technology-Organization-Environment (TOE) -viitekehukseen (Kuan & Chau 2001; Schaefer ym. 2021; Mikalef ym. 2021).



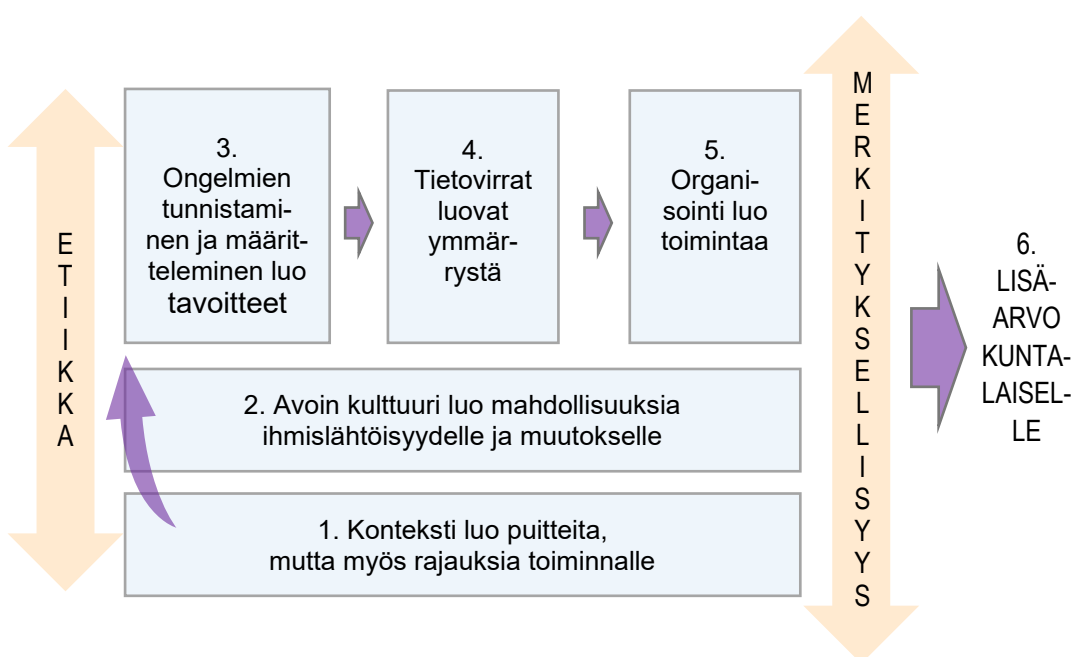
Kehitetty itse perustuen aiempaan tutkimukseen (ks. Koskimies ym. 2021; Koskimies & Kinder 2021) ja OuluBotin empiirisiin löydöksiin.

Hyödyntäen Kuan & Chau (2021) ja Schaefer ym. (2021).

Kuvio L1. 1. Laajennettu TOE-malli perustuen olemassa olevaan tutkimukseen ja OuluBot löydöksiin.

1.2. Organisaatiokonteksti

Tämän lisäselvityksen painopiste on organisaation kontekstissa. Jotta pääsemme syvemmälle kehitysprosessissa kuntaorganisaation näkökulmasta, olemme TOE-mallia hyödyntämällä luoneet OuluBot kehitystyöstä prosessimallin, jossa on viisi eri osa-alueita. Nämä vaikuttavat olennaisesti vastuulliseen ja merkitykselliseen palvelukehittämiseen ja sitä kautta lisäarvoa tuottavien palveluiden tarjoamiseen kuntalaisille. Nämä osa-alueet ovat: 1) konteksti, 2) kulttuuri, 3) ongelmien määrittely, 4) tietovirrat ja 5) organisointi. Näitä läpileikkaavina teemoina olivat toiminnan eettisyys ja työn merkityksellisyyden kokemus. Kuvio L1.2 havainnollistaa eri osa-alueiden liittymistä toisiinsa.



Kuvio L1. 2. TOE-malli kehittämissuorissa METKU:n OuluBot-hankkeessa.

2. OuluBotin kehitystyön selvitys

Kehitystyön aineiston keräys ja analyysi on toteutettu OuluBot hankkeen kehitystyön aikana, projektin alkuvaiheessa vuonna 2021. Selvityksessä esitetyt tulokset koskevat tätä aikaa ja projektin edetessä tulokset voivat muuttua. Kokonaisuudessaan selvityksen tulokset ovat yleisesti linjassa erilaisten kehitysprojektien etenemiseen ja tutkimusten tuloksiin teknologian kehityksessä. Selvityksessä ei olla tunnistettu erityisen merkittäviä haasteita tekoälyn kehityksessä Oulun kaupungissa ja yleisesti voidaan todeta OuluBot kehityksessä toiminnan olevan keskimäärin hyvää,

vaikka analyysissä pystyttiin tunnistamaan erilaisia haasteita kehitystyölle. Selvityksen löydökset esitellään mukailleen TOE-mallia.

2.1. Toimintaympäristö

Pohjan kehittämislle luovat toimintaympäristön konteksti ja kulttuuri. Kontekstilla tarkoitetaan toimintaympäristössä vaikuttavia rakenteita, lainsäädäntöä, budjetteja ja sääntöjä eli niin sanottuja "kovia" hallinnan elementtejä. "Pehmeillä" elementeille puolestaan viitataan kulttuuriin, joka tässä yhteydessä mielletään toiminnan tavoiksi ja sosiaalisiksi merkityksiksi organisaatiokulttuurissa ja isommassa kuvassa suomalaisessa kulttuurissa. Moniammatillisissa ja -toimijaisissa ympäristöissä konteksti ja kulttuuri vaikuttavat siihen, miten jaettuja merkityksiä ja erilaisia institutionaalisia logiikoita sovitetaan yhteen toimijoiden kesken. Kulttuuri ja konteksti voivat joko mahdollistaa tai rajoittaa uusia palveluinnovaatioita, jotka syntyvät, kun tunnistetaan ongelmia ja etsitään niihin ratkaisuja. Ongelmien ratkaisemista tukevat pitkäaikaiset visioiden, toiminnan kehysten ja laajuuden määrittely yhdessä eri hallintoalojen ja asiakkaiden kanssa.

Toimijoiden tulee olla selvillä eri asiakasprofileista, asiakkaiden haasteista ja siitä, kuinka uusi teknologia ratkaisee nuo haasteet – tai ehkä jopa rajoittaa ratkaisua – toimimalla eri tavalla kuin aiempi toteutus. Ratkaisukeskeisen lähestymisen avainasemassa on tietovirrat ja oppiminen. Ongelman ratkaisemiseksi tulisi tunnistaa olennaiset käyttäjäryhmät ja toimijat niin julkiselta, yksityiseltä kuin kolmannelta sektorilta ja osallistaa heidät kehitystyöhön. Organisaatioiden, sektoreiden ja hallintoalojen rajojen ylittämistä tukevat tarkoituksenmukaiset alustat ja rakenteet, kommunikaatio ja toiminnasta oppiminen (toimijoiden sitoutuminen tekemiseen).

Toimijoiden tulee jakaa ja arvostaa toistensa tietoa, tunteita ja kontribuutiota. Käyttäjien tulisi olla yhteiskehittämisen keskiössä auttamassa identifioimaan ja ratkaisemaan mahdollisia haasteita. Kun ratkaistava ongelma on tunnistettu ja toimijaverkko kasattu, ongelman ratkaisemiseksi voidaan toimintaa organisoida. Organisoimalla viitataan kaikkiin operationaalisiin toimiin, johtamiseen, hallintaan ja päätöksentekorakenteisiin, joilla tekoälystrategiaa toteutetaan. Olennainen osa organisoimista on eettisen työkalupakin käyttäminen.

OuluBot haastattelussa viitattiin ympäristön asettamiin haasteisiin mm. rahoituksen, hallintosäännön, rakenteiden, poliittisen- ja kansallisen ohjauksen ja teknologioiden kyvykkyyksien näkökulmasta. Nämä koettiin ensisijaisesti innovaatiota estäviksi ja samanaikaisesti merkityksellisyyskokemusta heikentäviksi tekijöiksi. Taulukko L1.1 avaa löydöksiä kokemusten ja vaikutusten näkökulmasta.

Taulukko L1. 1. Toimintaympäristössä tunnistetut haasteet

Haaste	Kokemus OuluBotin kehityksessä	Vaikutus hankkeeseen ja kehitysmahdollisuuksia
Teknologia	<ul style="list-style-type: none"> • Tekoälyn ymmärtäminen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Henkilöstö koki tarpeelliseksi mutta vaikeaksi. ○ Huoli kuntalaisten ymmärtämättömyydestä, mistä botissa on kysymys – tarvitseeko ymmärtää? ○ Hankintaosaaminen koettiin puutteelliseksi. • Suhtautuminen teknologiaan: työntekijöiden kesken hyvä, vaikka huolta oli tekoälyn vaikutuksesta työhön ja professioiden muutokseen. • Teknologian ja datan rajoitusten ymmärtäminen vaikeaa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuntalaisten palveluodotus korkealla – täytetäänkö odotus? <ul style="list-style-type: none"> ○ Asiakasarvo kärsii, mikäli odotuksiin ei vastata ja vastaavasti heikentää työn merkityksellisyyden kokemusta. • Tietoisuus tekoälyn käytöstä vähäistä kuntalaisilla. • Kehitystyössä teknologian realiteettien ollessa epäselviä, tavoitteiden asettaminen ja toiminnan suunnittelu hankaloituu. Työn merkityksellisyyden kokemus vaarantuu ja voi muuttua hallitsemattomuuden kokemukseksi. On löydettävä tasapaino teknologioiden hyödyn ja realiteettien välillä.
Standardit ja regulaatio	<p>Ei koettu suuresti rajoittavaksi tekijäksi ja nämä on tunnistettu hyvin. Kuitenkin esimerkiksi hallintosääntö, virkavastuu, teknologian regulaatio mainittiin innovoimista rajoittavina.</p>	<p>Varovaisuus muutosten tekemisessä voi näyttäytyä inkrementaalisenä muutoksena. Vaikutusmahdollisuudet rajallisia, mikä myös heikentää työn merkityksellisyyden kokemusta. Kun koersiiviset paineet heikentävät innovoimista tällöin tulisi tarkastella innovatiivisia vaihtoehtoja reunaehtojen legitiimiin notkistamiseen esim. yhteiskehittämistä hyödyntäen.</p>
Rakenne	<ul style="list-style-type: none"> • Kansallinen ohjausrakenne rajoittaa toimintaa. • Poliittinen konsensus luo vahvat rakenteet ja siilot. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei tue monialaisia hallintorakenteita. • Ohjaa päätöksentekoa. • Siiloutuneisuus heikentää työn merkityksellisyyden kokemusta. Poikkihallinnollinen toimintamalli mahdollistaa siiloja läpileikkaavan yhteistyön.
Kehittämispaine	<ul style="list-style-type: none"> • Uudistaminen itseisarvona; hankkeiden tarkoituksenmukaisuuden harkinta • Paine palvelukehitykselle 	<p>Hankevalinnat ja resursointi tuottavat painetta henkilöstölle niin perustehtävän hoitamisessa kuin kehitystehtävään panostessa.</p>

Suosituks:

Kuntalaisten palveluodotukset on hyödyllistä selvittää sekä vastata niihin tiedottamisen ja yhteiskehittämisen keinoin. On myös löydettävä tasapaino teknologioiden hyödyn ja realiteettien välillä. Poikkihallinnollisen toimintamallin juurruttaminen edistää siilojen purkamista, eri sektoreiden ja toimialojen välistä yhteistyötä.

2.2. Organisaatiokulttuuri ja muutos

OuluBotin kehitystyöhön osallistuneet henkilöt kuvasivat toivottua kulttuuria 1) mahdollistavaksi ja avoimeksi, 2) ihmislähtöiseksi ja 3) muutoskyvykkääksi. Kokeilukulttuuri nostettiin esille ja toivottiin tilaa myös virheiden tekemiselle. Tähän liitettiin vahvasti oppimismahdollisuudet, kumppanuushenkisyys sekä luovuuden mahdollistaminen. Ihmislähtöisyydellä viitattiin fokusryhmissä mm. työntekijän, kuntalaisen ja asiakkaan roolien ja lähtökohtien ymmärtämiseen. Tähän kuuluu ymmärrys itsestä ja toisista, motivaation vaaliminen, arvostus toisia kohtaan ja yleisesti huomioon ottaminen työyhteisöissä: "olemme asiakkaita varten, emme organisaatiota"

Yhteenvetona voidaan todeta, että OuluBot kehitystyöhön osallistuvat henkilöt olivat erittäin tietoisia kulttuuristaan ja kulttuurin vaikutuksesta innovaatiotoimintaan. Epäkohdista keskusteltiin avoimesti ja halu muutokselle oli selvä niin yksilön kuin yhteisön hyvinvoinnin vaalimiseksi ja palveluiden rohkeaksi kehittämiseksi. Kulttuuristen konfliktien ratkaisemiseen ei kuitenkaan tunnistettu selkeitä malleja. Niitä ei myöskään tunnistettu kulttuurin muuttamisessa ihmislähtöisemmäksi, mahdollistavammaksi ja avoimemmaksi. Nämä eivät ole yksinkertaisia kysymyksiä ja perustuvat paljon myös perustarpeisiin, kuten riittäviin resursseihin. Vasta edellä mainittujen seikkojen ollessa kunnossa, pystytään rakentamaan kulttuurista muutosta.

Suosituks:

Perustarpeiden kuten rahallisten- ja aikaresurssien riittävyyden varmistaminen tukee kulttuurisen kehittämisen mahdollisuuksia.

Johtajien ollessa merkittävässä roolissa organisaation kehittämisessä, onkin kiinnitettävä huomiota johtamisosaamiseen ja johtamistapojen erilaisuuteen.

2.3. Ongelmien tunnistaminen ja määrittäminen

Tekoälyteknologioiden hankinta sekä kehitystyö vaativat osallistujilta (myös kuntalaisilta) uuden oppimista, sillä niihin liittyy käytön ymmärrettävyyden ja määriteltävyyden haasteita (Rosenberg 1982). Ongelmien tunnistamiseen ja määrittelyyn

havaittiinkin kehitystarve erityisesti asiakkaiden osallistamisessa eri kehitysvaiheisiin – tämä siitäkkin huolimatta, että asiakaslähtöisyyttä korostettiin OuluBot-hankkeen lähtökohtana. Palveluiden kehittämisessä onkin ratkaisevaa millaisilla “silmlä-läseillä” kehitystyötä lähdetään toteuttamaan.

Taulukko L1. 2. Ongelmien määrittämisessä tunnistetut haasteet.

Haaste	Kokemus OuluBotin kehityksessä	Vaikutus hankkeeseen ja kehittymahdollisuuksia
Visio, kehukset ja laajuus Teknologian tarkoitus	<ul style="list-style-type: none"> • Käyttötarkoitusten kirjo ja käsitys siitä, mitä OuluBot tulee ratkaisemaan, on suuri: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tunnistettiin n. 20 sisäistä käyttötarkoitusta palveluiden laatuun, saatuuteen ja tehokkuuteen liittyen. Käyttöönoton tarkoituksena korostui resurssien vapauttaminen. • Toimijoilla oli myös visioita eri aikajän-teellä, jolloin kehitystoiveet ja muutok-sen nopeus olivat eriäviä. 	Tavoitteiden moninaisuus haastaa organisoinnin ja resursoinnin fo-kusointia ja tavoitteiden saavutta-mista. Yhteisesti luodut tavoitteet vahvistavat sitoutumista niihin ja tukevat työn merkityksellisyden kokemusta.
Asiakas-profiili, asiakas-ymmär-rys	<ul style="list-style-type: none"> • Ymmärryksen luominen tapahtuu or-ganisaation sisällä, ei yhdessä asiak-kaan kanssa. • Dialogi asiakkaan kanssa rajoittui käyttäjien osallistamiseen pilottivai-heessa (yleisten kysymysten keräämi-nen). Systemaattisessa osallistami-ssa tunnistettiin kehitystarve. 	Asiakasymmärrystä ei saavuteta, jos eri asiakasryhmiä ei tunnisteta ja heitä ei osallisteta kehityspro-sessiin systemaattisesti jokaisessa vaiheessa. Täten ei kyetä vastaa-maan asiakkaan oikeaan tarpee-seen ja työn merkityksellisyden kokemus heikkenee.
Eri ajatte-lumallit	Kehitystyön lähtökohtia ja toimintata-poja tunnistettiin useita: asiakaslähtöi-syys, asiakaskeisyys, ihmislähtöisyys, organisaatio/sektorilähtöisyys ja tar-velähtöisyys.	Eri ajattelumallien yhteensovittami-nen vaikeuttaa toteutusta. Tunnis-tetut halutut lähtökohdat kuten asiakas- ja ihmislähtöisyys kohtaa-vat organisaatio/sektorilähtöisen ja asiakaskeisen ajattelumaailman kanssa eikä ratkaisutapoja ole vielä muodostunut. Yhteiskehittä-misen keinoin on mahdollista yh-teensovittaa eri lähtökohtien ja ajattelumallien tavoitteita. Yhteiset tavoitteet ja niihin sitoutuminen kasvattaa työn merkityksellisyden kokemusta.

OuluBot-hankkeessa tunnistettiin suuri kirjo erilaisia tarkoituksia teknologian käyttöönotolle. Eniten korostettiin henkilöresurssien vapauttamista muihin tehtäviin. Teknologiatarkoituksen lisäksi toimijat tunnistivat erilaisia ajattelumalleja, viitekehityksiä, joiden avulla kehitystyötä lähdettiin toteuttamaan. Kritiikkiä saivat erityisesti sektori- ja organisaatiolähtöiset ajattelutavat, jotka koettiin sekä epäsoviviksi OuluBot-hankkeen tavoitteisiin nähden että vaikuttavan työn merkityksellisyyden kokemukseen haitallisesti.

Tavoitteiden kirjon ollessa suuri on toimijoiden hyvä tarkentaa, mitä tavoitetta kohden mennään ja ovatko kaikki sidosryhmät tästä yksimielisiä. Fokusryhmissä tunnistettiin haasteeksi se, miten asiakasymmärrystä ja asiakaslähtöisyyttä pystytään luomaan erityisesti johtajien keskuudessa. Ihmis- ja asiakaslähtöisyyden ymmärryksen vahvistamista ja yhteisten tavoitteiden asettamista sekä monialaista dialogia tuetaan Oulun kaupungissa.

Suosituks:

Moninaiset tavoitteet tulee arvioida kriittisesti, karsia merkityksettömät ja priorisoida merkitykselliset. Asiakasryhmien tunnistaminen ja segmentointi lisää asiakasymmärrystä. Oulun tulee hyödyntää enenevässä määrin yhteiskehittämisen mallia, ongelmien määrittämisessä ja yhteisten ratkaisujen löytämisessä.

2.4. Kehitystyö ja oppiminen

Oppiminen OuluBotin yhteydessä on jatkuvaa ja vaiheittaista. Ensimmäinen vaihe on se, että OuluBotia on opittu käyttämään ja kehittämään. Tätä onkin tehty systemaattisesti. Näyttäisi siltä, että käyttämisen ja kehittämisen oppimisen ”kynnyksen” ylittäminen luo edellytyksiä – aikaresurssien niin mahdollistaessa – pysyvälle ja jatkuvalla kehittämiselle sekä työn merkityksellisyyden kokemukselle.

Taulukko L1. 3. Tietovirrat – yhdessä toimiminen ja oppiminen tunnistettuja haasteita

Haaste	Kokemus OuluBotin kehityksessä	Vaikutus hankkeeseen ja kehittymismahdollisuuksia
Oppiminen ja koettu kapasiteetti	<ul style="list-style-type: none"> • Monenlaista oppimista tunnistettiin mm. teknologiasta, asiakkaasta, projektihallinnasta, omasta ja muiden organisaatiosta. • Projektin aikataulu on niin tiukka, että kyvykkyyksiä ei keretä valjastaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokonaisuudessaan innokkaat osallistujat eivät pääse mukaan kehitystyöhön ja into laantuu. • Kun ei kyetä kontribuimaan tai hyödyntämään kyvykkyyksiä tapainoisesti työn

Haaste	Kokemus OuluBotin kehityksessä	Vaikutus hankkeeseen ja kehittymismahdollisuuksia
	<p>projektin aikana. Osaamisen karttuminen vie pidemmän aikaa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation kyky ottaa vastaan yksilön ideoita ei ole kypsä ja tunnistettiin haasteita mm. johtamisessa, kuuluksi tulemisessa, innokkaiden kehittäjien osallistumisen mahdollistamisessa. • Oppiminen aiemmista projekteista koettiin heikoksi ja tunnistettiin samojen virheiden toistaminen. 	<p>merkityksellisyiden kokemus vähenee ja heikentää sitoutumisen tasoa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aidosti kuulluksi tuleminen vahvistaa työn merkityksellisyiden kokemusta. Hiljaisten äänen kuuleminen edistää innostunutta kehittämistä. Kysymysten esittäminen ja niihin saadut vastaukset edistävät yhteisen ymmärryksen sekä kielen muodostumista.
Osallisuus: henkilöistö ja käyttäjät	<ul style="list-style-type: none"> • Kokonaisuudessaan kokemukset henkilöstön osallisuudesta olivat pääsääntöisesti hyviä ja he kokivat omistajuutta projektista. Osallisuuden kokemukset kuitenkin vaihtelivat ja osa ei tuntenut tullessaan osallistetuksi tai kuulluksi projektin aikana. • Käyttäjien osallistaminen kehitystyöhön tunnistettiin heikoksi ja vähäiseksi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osallisuuden kokemukset vahvistavat työn merkityksellisyiden kokemusta ja vastaavasti osallisuuden kokemukset heikentävät sitä. • Käyttäjien osallistamisen tarve tunnistetaan osana asiakasarvon luomista sekä asiakasymmärrystä ja merkityksellisyiden kokemusta kasvattavana tekijänä.
Yhteiskehittäminen ja poikkihallinnollinen toiminta	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiskehittämistä hankaloittivat mm. roolien epäselvyys (kuka on vastuussa), eri sektoreiden siiloutuminen, yhteisen kielen löytäminen ja tiedon välityksen haasteet. • Poikkihallinnollisen toimintamallin koettiin olevan vasta alussa. Esteiksi tunnistettiin hallinnon rakenteet, budjettiohjaus, asenteet ja professioiden rajat. • OuluBotista viestiminen erityisesti asiakkaille, mutta myös kaupunkikonsernissa koettiin vaikuttavan vahvasti siihen, miten teknologiaan suhtaudutaan ja miten sitä käytetään. Millaiseksi OuluBot halutaan näyttävätyvän, jotta tuetaan sen ymmärrettävyyttä? 	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeät roolit ja vastuuttaminen sekä aktiivisesta yhteistyöstä palkitseminen voi purkaa siloja. Onnistunut yhteiskehittäminen tukee yhteisen kielen löytämistä ja sujuvan tiedonvälityksen kulua. • Poikkihallinnollisen toimintamallin käyttöönoton alkuvaiheessa havaitut esteet ovat tyypillisiä organisaatioiden muutoksessa. Yhteisesti luodut tavoitteet sekä mittarit vahvistavat toimintamallin käyttöönottoa sekä sen juurtumista. • Viestinnän rooli OuluBotin kehityksessä on merkittävä, jotta voidaan hallita sen ymmärrettävyyttä ja tukea kaupunkilaisten teknologian käyttöä.

Haaste	Kokemus OuluBotin kehityksessä	Vaikutus hankkeeseen ja kehittymismahdollisuuksia
Sitoutuminen ja omistajuus	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöstä moni koki sitoutumisen projektiin usein alhaiseksi erityisesti aikaresurssien puutteen vuoksi tai sen takia, ettei ole ollut mukana hankkeen alusta alkaen. • Ylimmän johdon sitoutuminen koettiin erittäin hyväksi ja koko projektin edistämisen kannalta merkitykselliseksi. Ilman johdon sitoutumista kehitystyö nähtiin hankalaksi. • Henkilöstön sitoutumiseen myös vaihtokäytännön osallistumisen tapa; oliko ylhäältä alas käskytetty osallisuus vai alhaalta ylös johdettu potentiaalinen ja oppimisen tukeminen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kyvykkyyksien hyödyntämisen epätasapaino heikentää työn merkityksellisyyden kokemusta. • Työn merkityksellisyyden kokemusta rakennetaan alhaalta ylös johtamisen mallilla, mikä myös kasvattaa autonomian kokemusta.

Yleisesti voidaan todeta, että OuluBot on aikaansaanut paljon yli sektorien ulottuvaa yhteistyötä, mutta se ei ole toteutunut ongelmitta. Oulun kaupungilla on kuitenkin edelläkävijänä jo paljon kokemusta ekosysteemitöistä. Lisäksi siellä on tunnistettu erilaisia hallinnan tapoja ja työkaluja sen tukemiseen, mikä on selvästi helpottanut eri institutionaalisten logiikoiden yhdistämistä ongelman ratkaisun äärellä.

Oppimista edistävänä menetelmänä paikannettiin jo METKU-hankeen ensimmäisellä haastattelukierroksella alhaalta ylös suuntautuva osallistava monitoimijainen ja poikkihallinnollinen johtamismalli. Tähän liittyy myös kiinteästi henkilöstön kouluttaminen ja kyvykkyyksien kasvattaminen, mitkä tukevat tavoitellun muutoksen saavuttamista ja työn merkityksellisyyden kokemusta sekä sitoutumista tavoiteltuihin muutoksiin.

Suosituks:

Yhteiskehittämistä tukevat erilaiset poikkihallinnolliset ryhmät, jotka perustetaan ilmiölähtöisesti – ei sektoripohjaisesti. Nämä voivat olla linjaorganisaation ohella eri palvelukokonaisuuksien ympärillä. Yhteisesti laaditut mittarit ja kannustimet poikkihallinnolliseen yhteistyöhön tukevat tavoitteiden saavuttamista.

Poliittisen ja hallinnollisen ohjauksen tuki yli organisaatio- ja sektorirajojen tapahtuvalle toiminnalle ja niitä estävien rakenteiden purku on keskeistä.

Viestintää kuntalaisille voitaisiin kehittää OuluBot-kehitystyössä systemaattisemmin, jolloin tuettaisiin teknologian ymmärrettävyyttä ja hallittaisiin sitä, millaisena OuluBot näyttäytyy.

Vuorovaikutuksen määrän lisäksi sen laatuun on hyvä panostaa yhteistyöryhmissä. Vuorovaikutuksella tulee olla tavoite, jota kohti pyritään.

Esihenkilöiden ja johtajien roolit hankkeiden ja projektien sekä poikkihallinnollisen yhteistyön merkityksellisyyden sanoittamisessa korostuvat. Johtamisosaamiseen on siis hyvä panostaa.

Systemaattinen oppiminen aiemmista hankkeista fokusoi paremmin uusien hankkeiden tavoitteita.

2.5. Organisointi ja muutosstrategia

OuluBot-hankkeessa tunnistettiin sekä osaajapulaa että osaamispulaa. Vastataksaan teknologiamurroksen luomaan osaamistarpeeseen organisaation tulee kehittää niitä taitoja, joita se tietää tarvitsevänsä tulevaisuudessa. Henkilöstöä tulisi rohkaista erityistaitojen ja psyykkisen kasvun kehittämiseen sekä työn merkityksellisyyden kokemuksen tunnistamiseen ja säännölliseen itsearviointiin. Ihanteellisesti pyritään luomaan tilanne, jossa sekä henkilökohtaiset että organisaation tarpeet voitaisiin tyydyttää. (Schein 1965)

Nämä muutokset voivat tapahtua suunnitelmallisesti johdettuina tai sitten tiedostamatta ja huomaamatta. Organisoinnissa tulisi erityisesti ottaa huomioon muutosstrategian ja sen johtamisen ajattelumalli (Laine ym. 2020), missä systemaattisesti hankkeiden ja projektien roolit sekä tavoitteet asetetaan paitsi kontekstisidonnaisesti, myös asetetun muutosstrategian mukaisiksi. Muutosstrategian onnistumisen arvioinnissa tulee huomioida kattavasti sen vaikutuksia eri organisaatiotasolla tai osa-alueilla; mitkä ovat sen kokonaisvaikutukset koko organisaatioon ei vain muutoksen kohteeseen.

Taulukko L1. 4. Organisointi – toiminnan jäsentäminen monitoimijamallissa tunnistetut haasteet.

Haaste	Kokemus OuluBotin kehityksessä	Vaikutus hankkeeseen ja kehitysmahdollisuuksia
Resurssit	<ul style="list-style-type: none"> • Erityisesti rajalliset henkilöstö- ja aikaresurssit haastoivat toimintaa, jonka seurauksena koettiin työkuormitusta ja työn pirstaleisuutta. • Osa koki, että toimialoilta veloitetaan jo kuormittunutta henkilöstöä mukaan kehittämiseen. • Varautuminen tarvittavaan henkilöresurssiin koettu puutteelliseksi. • Suunnittelija/asiantuntijakerros organisaatiossa ohut. • Projektin ei nähty kaatuvan resursointiin, mutta se tunnistettiin haasteeksi. • Hallinnon joustamattomuus estää henkilöresurssien käyttöä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön aika kehittämiseen on rajallista. Sen koettiin vaikuttavan sitoutumiseen ja autonomian kokemukseen ja merkityksellisyyden kokemuksen heikkenemiseen. • Sisäiseen innovointiin ei kyetä ja apua haetaan ulkopuolelta. • Resurssointia on mahdollista hallita ennakoivalla johtamisella. Yhteiskehittäminen mahdollistaa innovointia notkeampaan resurssointiin. • Työn tuunauksen ja mikrotuunauksen mahdollistaminen työntekijöiden työn arjessa notkistaa resurssointiin liittyviä haasteita.
Hankeveitoisuus / projektimalli	<ul style="list-style-type: none"> • Hankeraha tukee alueen elinvoimaisuutta, mutta projektimalli koettiin hankalaksi erityisesti tiukan aikataulun, liian hitaiden prosessien ja projektin kohteen paisuessa. • Hankeveitoisuutta kritisoitiin ja hankkeisiin osallistumista erinäisten rahoitusmahdollisuuksien ja paineiden vaikutuksesta. • Toiminnasta on tullut riippuvaista ulkoisista rahoituslähteistä ja nojaa projektimallin kehittämiseen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen valjastaminen kehittämisen hyödyksi hankaloituu projektimallissa. • Projektihallinnan osaaminen korostuu ja monitoimijaisessa verkostossa osaaminen vaihtelee. • Kriittinen arviointi ennakkoon projektien ja hankkeiden mahdollisista hyöty/haittatekijöistä, ”vähempi on enemmän”, kasvattaa onnistumisen mahdollisuuksia. Työn merkityksellisyyden kokemus vahvistuu, kun panos/hyötysuhde kirkastetaan.
Toimintamallien käytäntöön vieminen	<ul style="list-style-type: none"> • Projekteista toimintamallien juurtumista käytäntöön epäiltiin, sillä ”aina tulee uusi projekti”. • OuluBot nähtiin jatkuvan ja kehittyvän myös tulevaisuudessa. • Käytäntöön jääminen tarvitsee jonkin konkreettisen tuloksen, jolla perustellaan saavutettavaa hyötyä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Välitavoitteiden asettaminen ja saavutusten tunnistaminen. • Tulosten vaikuttavuuden arviointi tukee projektien jälkeistä hyvien käytänteiden juurruttamista.
Johtamiskäytännöt	<ul style="list-style-type: none"> • Johtamiskäytännöissä oli hajontaa, jota voi selittää eri toimialojen tavat johtaa asioita ja ihmisiä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ratkaisukeskeisen johtamismalli alhaalta ylös suuntautuvana tukee osallistavaa ja poikkihallinnollista johtamista.

Haaste	Kokemus OuluBotin kehityksessä	Vaikutus hankkeeseen ja kehitysmahdollisuuksia
	<ul style="list-style-type: none"> • Johtamisen tavoitetilaksi kuvattiin alhaalta ylös suuntautuva, osallistava ja poikkihallinnollinen johtamismalli. • Johtamisessa onnistuneeksi kuvattiin osallistamista ja keskusteluyhteyden etsimistä kaikkien tahojen kanssa. • Johtamisessa ratkaisuja kaivattiin erityisesti professioiden ja osaamisen muutokseen, henkilöstön potentiaalin tunnistamiseen ja hyödyntämiseen, sektoripohjaisesta toimi- ja tuotantokoneisto toimintamallista luopumiseen ja ylhäältä alas johtamisen kitkemiseen. • Muutosjohtamisosaaminen nostettiin keskiöön ja sen kehittäminen nähtiin merkittäväksi. • Esihenkilöiltä toivottiin myös lisää joustavuutta, ymmärrystä arvon luonnista ja toimialojen toiminnasta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistaminen ja keskusteluyhteyksien luominen kaikkien tahojen kanssa vahvistaa merkityksellisyyden kokemusta. Yhteisen kielen löytäminen ja aidosti kuulluksi tuleminen on onnistumisen keskiössä. • Osaamisen ja kyvykkyyksien ennakkoiva kartoitus ja niiden ajantasainen kehittäminen tukee professioiden ja osaamisen muutosta. • Muutosjohtaminen edellyttää myös vahvaa ihmistuntemusta ja empatiajohtamista. Muutosvastarinnan hyödyntäminen ja valjastaminen myönteisyydeksi on mahdollista osallistamalla muutokseen ja pitämällä yllä avointa keskustelua siitä, mitkä ovat muutoksissa tavoiteltavat asiat ja miten ne hyödyttävät eri tahoja ja organisaatiota. Työn merkityksellisyyden kokemuksen saantoittaminen muutoksessa tukee muutosjohtamisen onnistumista.
Tuotos- ten mit- taaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisesti luodussa mittaristossa oli henkilöstön keskuudessa epäselvyyksiä. • Palkitseminen ja kannusteet nostettiin myös esille; miten saadaan palkittua onnistumisista ja tuettua motivaatiota uudistuksissa? Johtamiseen tarvittaisiin lisää työkaluja vastuuttamiseen ja palkitsemiseen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisesti laaditut selkeät tavoitteet ja mittaristot tukevat niihin sitoutumista. • Mittareiden tulee olla muutakin kuin numeraalisia - laadulliset mittarit voivat pureutua myös syy-yhteyksiin, jolloin ne toimivat myös kehittämisen välineinä. • Palkitsemisen keinojoukon yhteiskehittäminen vahvistaa kannustimien merkityksellisyyttä. Vaatimattomalta näyttäytyvä välitön positiivinen palaute työyhteisössä esihenkilöitä ja kollegoilta koetaan merkitykselliseksi. • Ratkaisukeskeinen positiivinen ilmapiiri työyhteisössä kannustaa ja on itseisarvo sitouttamisen saralla.

OuluBot hankkeessa tunnistettiin epäselvyyksiä muun muassa vastuiden ja roolien, resurssien, tavoitteiden ja yhteisesti sovitun mittariston osalta. Tunnistetut epäselvyydet ovat luonteeltaan yleisiä organisaatioiden uudistuksissa (Kuoppakangas 2015). Mahdollisten epäselvyyksien tunnistaminen ja tarvittavien korjaavien toimenpiteiden määrittäminen ovatkin peruslähtökohta onnistuneelle organisoitumiselle ja muutokselle (Laine ym. 2020; Kuoppakangas 2015). Tavoitteiden, vastuiden ja mittareiden yhteisluominen operatiivisella tasolla tukee epäselvyyksien vähentämistä. Organisaatorakenteiden notkistaminen ja uusien toimintamallien kehittämisen onnistuminen edellyttää operatiivisen- ja työntekijätason osallistamista muutokseen esimerkiksi yhteiskehittämisen keinoin (Kuoppakangas ym. 2020; Tirronen ym. 2020).

OuluBotin selvityksen yhteydessä ilmeni, että Oulun kaupungissa on pyritty projektien ja hankkeiden valjastamiseen halutun muutoksen saavuttamiseksi. Muutosstrategian ja hankkeiden nivominen organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tukee hankkeiden sekä projektien tulosten sekä toivottujen toimintamallien juurruttamis- ja jalkauttamisprosesseja. Tämän selvityksen tuloksiin nojaten voidaan todeta, että OuluBotin kehitysvaiheen organisoituminen on jokseenkin hyvällä tasolla.

Suosituks:

Muutosstrategian laatiminen suunnitellun muutoksen yhteydessä jäsentää haluttua muutosta. Yhteisesti laaditut selkeät tavoitteet vahvistavat resilienssiä haasteiden ilmetessä.

Tekoälyhankkeiden yhteydessä tulee kiinnittää huomiota osallistamiseen ja osallistaa operatiivinen taso muutokseen ja sen organisoimiseen, sillä tekoälyaloitteet muuttavat olemassa olevia rakenteita, hierarkioita ja valtasuhteita.

Hankkeiden ja resurssien välinen tasapaino tulisi vakauttaa sekä turvata etupainotteisesti siinä vaiheessa, kun hankeideointiin ja valmisteluun ryhdytään. Aikaresurssin haasteita voidaan kontrolloida vaiheittaisella etenemisellä, jota käytännön toimijat toivovat. Toimialojen mukaan ottaminen resursoinnista keskusteluun alusta alkaen tukee osallisuutta, työn merkityksellisyyden kokemusta ja helpottaa resurssin suunnittelua hyvissä ajoin, jolloin ei jouduta irrottamaan henkilöstöä yllättäen hankkeen tarpeisiin.

2.6. Työn merkityksellisyyden kokemuksen rakentuminen

Selvityksen tulokset ovat samankaltaisia kuin METKU-hankkeen ensimmäisellä haastattelukierroksella: OuluBotiin liittyvän työn merkityksellisyyden kokemus on keskimäärin melko hyvällä tasolla huolimatta yhä ilmenevistä haasteista ja kehitystarpeista. Johtajien ja esihenkilöiden mahdollistava johtaminen sekä työntekijöiden

ja asiakkaiden osallistaminen palvelujen kehittämiseen nousivat merkityksellisyyden kokemuksen keskiöön.

OuluBotin haastatteluihin nojaten työn merkityksellisyyden kokemus muodostuu yhtenevästi aiemmin varsinaisessa raportissa kuvatuista neljästä peruskokemuksesta (autonomia, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen). sivulla 18) on tiivistetysti esitetty tutkimusaineistosta merkityksellisyyden kokemukseen liittyviä haasteita sekä edistäviä tekijöitä.

Huomioitavaa on, että työn merkityksellisyyden kokemus ei ole pysyvä tai muuttumaton vaan se kehittyy joko vahvistumalla tai heikentymällä neljän peruskokemuksen alueilla tapahtuvien muutosten myötävaikutuksesta. Merkityksellisyyden kokemuksen sanoittaminen ja sen olemassaolon tiedostaminen vahvistavat positiivista kehityssuuntaa.

Suosituks:

Työn merkityksellisyyden kokemuksen kasvattaminen tulee integroida tietoisesti sekä tavoitteellisesti osaksi johtamiskäytänteitä ja esihenkilötyötä.

Itsearviointimallin systemaattinen hyödyntäminen osana kehityskeskusteluja ja työntekijän säännöllinen itsereflektointi – neljän peruskokemuksen tilasta sekä niihin vaikuttavista tekijöistä – edistää työn merkityksellisyyden kokemuksen positiivista kehitystä.

2.7. Tekoälyteknologia ja etiikka

OuluBotin kehitystyössä ei ainakaan toistaiseksi ole tunnistettu reagoimista vaativia eettisiä ongelmia. Selvityksen mukaan OuluBotin kehitystyön aikana eettisiä asioita on pohdittu hieman, mutta ymmärrys ja kuva tekoälyn etiikasta on vielä kapea ja mahdollisista ongelmista ei ole keskusteltu systemaattisesti ja siten ennakointi on ollut vähäistä. Etiikaksi miellettiin muun muassa automaatiosta kertominen asiakkaille, tietoturva- ja tietosuoja ja eri asiakasryhmien tunnistaminen (esimerkiksi ikäihmisten tarpeet).

Tulevaisuuden suuntaukset todettiin mielenkiintoisiksi, mutta haastateltavat eivät vahvistaneet, että eettisiä ongelmia olisi tutkittu tarkemmin. Fokusryhmässä nostettiin esille, että kehitystyössä on enemmän haasteena varovaisuusperiaate ja olemassa oleva sääntely, jotka rajoittavat uuden kehittämistä. Nähdään siis, että eettisten ongelmien kehittyminen tämän pohjalta on toissijainen haaste tässä vaiheessa kehitystyötä. Osa henkilöstöstä kuitenkin kaipasi eettiseen arviointiin systemaattisempaa otetta ja tunnisti mahdolliset riskit ennakoinnin ollessa vähäistä.

Edelleen OuluBot kehityksessä keskeinen ratkaistava kysymys on, miten teknologian kehittäminen ja käyttöönotto tapahtuu asiakaslähtöisesti ja eettisesti. Sillä kuntalaisten palvelukokemuksen ja luottamuksen rakentuminen Oulun kaupungin toimijoihin nojaa vahvasti edeltävään, kuten palvelujen ammattilaisten työn merkityksellisyydenkin kokemus.

Suosituks:

Eettisen arvioinnin on tärkeää olla läsnä jo kehityksen alkuvaiheessa. Eettisen arvioinnin ja ennakkoinnin puuttuminen on selkeä riskitekijä, johon tulisi kiinnittää huomiota ja kehittää toimijoiden eettistä osaamista. Oulun kaupungin olisi hyvä tehdä eettisten riskien arviointi OuluBotin kehitysvaiheen pohjalta, jota voidaan hyödyntää käyttöönotossa. Panostaminen sosiaalisiin ja teknisiin rakenteisiin sekä ottamalla käyttöön menettelytapoja, jotka varmistavat vastuuvollisuuden, avoimuuden, toiminnan ennustettavuuden ja korjattavuuden sekä ennen kaikkea ihmislähtöisyyden, tukevat palveluiden luotettavuutta.

3. Yhteenveto: OuluBot työn merkityksellisyyden kokemus

Tekoälytekniikoiden kehitys muuttaa julkista hallintoa ja työn tekemistä. Oulun kaupunki on edelläkävijänä kehittämässä teknologiaa, joka tukee kaupungin palvelutarjonnan laatua, tehokkuutta ja saavutettavuutta tulevaisuudessa ja vahvistaa kaupungin kilpailukykyä sekä veto- ja pitovoimaa. Yleisesti voidaan todeta, että Oulun kaupungin OuluBot-hankkeen toteutus noudattelee yleisesti teknologian- ja tekoälykehitysprojektien vaiheita ja on linjassa kehitysprojekteissa tunnistettuihin tuloksiin ja haasteisiin. Selvityksen tuloksiin nojaten voidaan myös todeta, että OuluBotin kehitystyö on verrattain hyvin onnistunutta ja työn merkityksellisyyden kokemus on melko hyvällä tasolla.

Selvitys käsitteli Oulun kaupungin työntekijöiden näkökulmia kehitystyöhön; toistaiseksi asiakasnäkemyksiä ei kartoitettu. Selvityksen haastatteluissa henkilöstön kokemuksia käsiteltiin eri teemojen kautta: ratkaisukeskeisyys (kehittämisen vaiheiden tunnistaminen ja ratkaisumallien löytäminen, teknologian rooli), sektoreiden välinen yhteistyö (ekosysteemisen toiminnan rakentaminen sekä organisointi ja johtaminen), kehittämisen viitekehykset (lähtökohdat kehittämiselle), osallistaminen asiakasarvon luonnissa (henkilöstö ja asiakkaat), palvelukehittämisen tavat ja etiikka (kohdatut ongelmat ja ennakointi). Näitä läpileikkaavina teemoina haastatteluaineiston analyysissä ovat toiminnan eettisyys ja työn merkityksellisyyden kokemus.

Selvityksen painopiste OuluBot näkökulmasta oli organisaation ja johtamisen kontekstissa. Tämä mahdollisti syvemmän tarkastelun ja analysoinnin kehitysprosessista ja -toiminnasta kuin keskittyminen yksinomaan organisaatorakenteiden tarkasteluun. Selvityksessä tunnistimme organisaatioissa olemassa olevien linjausten eli taloudellisten, teknologisen innovoinnin ja osaamisen sekä organisaation strategioiden rinnalle kolme ulottuvuutta, jotka vaikuttavat keskeisesti teknologioiden käyttöönottoon ja työn merkityksellisyyden kokemukseen. Tunnistetut uudet ulottuvuudet ovat:

1. Organisaatiokulttuuri ja ajattelutavat, jotka vaikuttavat vahvasti yksilöiden toimintaan ja päätöksentekoon.
2. Organisointi, jolloin organisaatiosta keskustelun rinnalle on hyvä nostaa keskustelu organisoinnista - itse toiminnasta. Miten päätöksentekoprosessimme, johtamistapamme, hallintamallimme ja päivittäinen operationaalinen toimintamme tukevat tekoälyn kaltaisten uusien ja vaikeasti ymmärrettävien teknologioiden käyttöönottoa?
3. Tietovirtojen luominen ja oppiminen niin organisaation sisällä kuin erilaisten sidosryhmien kesken.

Selvityksen perusteella tunnistetut Oulun kaupungin OuluBot kehitystyön viisi keskeistä osa-aluetta, jotka tulisi huomioida jatkokehittämisessä ja nivoa osaksi muutosta jalkauttavaa muutosstrategiaa ovat: konteksti, kulttuuri, ongelmien määrittely, tietovirrat ja toiminnan organisointi. Toiminnan eettisyys ja työn merkityksellisyyden kokemus ovat integroituneet näihin osa-alueisiin.

Kuntaorganisaation näkökulmasta loimme TOE-mallia hyödyntämällä OuluBot kehitystyöstä prosessimallin, jossa ovat edellä esitetyt viisi osa-aluetta, jotka vaikuttavat olennaisesti vastuulliseen ja työn merkityksellisyyden kokemukseen asiakasarvoa luovien palvelujen kehittämiseen ja sitä kautta lisäarvoa tuottavien palveluiden tarjoamiseen kaupunkilaisille.

Lopuksi toteamme, että METKU-hankeen OuluBot-selvitysraporttia voidaan hyödyntää myös välillisenä tapausluontoisena esimerkkinä OUTO¹-arviointiraportin (2021) rinnalla. Koska tämän OuluBot-selvitysraportin löydökset ja kehittämismahdollisuusehdotukset sekä suositukset ovat pääosin linjassa OUTO-arvioinnin kanssa. OuluBot-selvitysraportti osaltaan tukee sekä luo lisäarvoa aiempaan tietämykseen paikantamalla yksityiskohtaisia haasteita ja kehitysehdotuksia OuluBotiin organisaationäkökulmasta. Nostamme yhteiskehittämismallin hyödyntämisen asiakasarvon luonnin yhteyteen. Lisäksi korostamme toiminnan eli operatiivisen tason, työn merkityksellisyyden kokemuksen ja etiikan tarkastelun tärkeyttä, yhtäältä uudistusten onnistuneeseen läpiviemiseen ja toisaalta niiden juurruttamiseen sekä vastuullisen palvelukehityksen takaamiseen.

¹ Oulun ihmislähtöinen ja poikkihallinnollinen yhteiskehittämisen toimintamalli.

5.7.3.2. Lisäselvitys 2: OuluBotin käyttöönottovaihe (Jari Smedberg, Päivikki Kuoppakangas & Jari Stenvall)

Lisäselvityksen lukujen, kuvioiden ja taulukkojen numerointi on itsenäinen varsinaisen raportin lukuihin verrattuna.

1. Johdanto

Tämä lisäselvitys tehtiin varsinaisen OuluBot-kehityshankkeen päättymisen jälkeen kesällä 2022. Olennaista ensimmäiseen lisäselvitykseen verrattuna on, että tässä vaiheessa tietoja oli saatavissa suunnittelun sijasta järjestelmän päivittäisestä käytöstä: siitä miten OuluBotin parissa työskentelevät henkilöt kokevat työnsä merkityksellisyyden sekä asiakasarvon luomisen aivan uudessa ja ennen kokemattomassa tilanteessa.

Tässä vaiheessa on myös syytä ymmärtää chatbotin luonne. Ei siis niinkään tekoälyteknologiana, vaan virtuaalisena asiakaspalveluavustajana, jonka yhteydessä voidaan tarvittaessa käyttää tekoälytekniikoita enemmän tai vähemmän. Toisessa luvussa käydäänkin läpi chatbotin perusteita ja sen käyttöä julkisella sektorilla. Perusteiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta OuluBot voidaan asettaa oikeaan kontekstiin. Tässä tapauksessa se ei välttämättä ole epämääräinen ja markkinahenkilö ”tekoäly”. Se voi toki olla haastateltavien vallitseva käsitys mutta se saattaa myös saada tutkimuksessa liian korostuneen merkityksen ”mystisenä tekoälynä”, jolla ei kuitenkaan ole vaikutusta työn merkityksellisyyteen ja asiakasarvon luontiin sen enempää kuin tavallisella digitaalisella ratkaisulla olisi.

Kolmannessa luvussa kerrotaan tässä lisäselvityksessä käytetystä tutkimusmenetelmästä varsinaisen raportin menetelmälukua tarkemmin. OuluBotin käyttöönoton jälkeisiin kokemuksiin mennään luvussa neljä. Siinä on eroteltu:

- a) työntekijöiden merkityksellisyyden kokemus
- b) chatbotiin liittyvät arvot.

Tuolloin ei niinkään ajatella chatbotia erillisen ”tekoälyetiikan kantajana” vaan osana virkahenkilöiden hyvää toimintatapaa ja sitä, miten ”virtuaalinen virkahenkilö” eli chatbot tukee arvonluontia yhteistyössä henkilöstön ja kuntalaisten kanssa. Aivan lopuksi vedetään johtopäätöksiä työnteon merkityksellisyyden ja arvonluonnin näkökulmasta.

2. Chatbotit ja niiden käyttö julkisella sektorilla Suomessa

Chatbot, keskusteleva virtuaaliagentti, vuorovaikutteinen avustaja tai – kuten Oulu kutsuu OuluBotia – älykäs virtuaaliassistentti^{1,2}. Osittain yhtä kaikki. Nimityksillä pyritään kuvaamaan ohjelmistopohjaista koneen ja ihmisen välistä luonnollisella kielellä käytävää keskustelua sekä niiden yhteydessä tarjottuja palveluja. Chatbotissa on siis kyse ennen kaikkea vuorovaikutuksesta.

Sinällään chatbot voidaan toteuttaa kahdella tavalla. Yksinkertaisin ratkaisu on tehdä sääntöpohjaisesti esimerkiksi usein kysytyistä kysymyksistä malli, josta chatbot poimii vastauksen tietyn avainsanan, aiheen tai muun säännön perusteella. Kysymykselle on siis etukäteen annettu ”leima” ja kone tunnistaa tuon ”leiman” ja vastaa sen mukaisesti. Ratkaisu on toimiva yksinkertaisissa tapauksissa mutta aihepiirin kasvaessa myös sääntöjen ylläpito muuttuu mutkikkaammaksi. Tuolloin tarvitaan koneoppimisen apua luonnollisen kielen ymmärtämiseksi³. Tekoälypohjaisesta chatbotista tai keskustelevastasta tekoälystä puhutaan erityisesti silloin, kun se kykenee vastaanottamaan ja ymmärtämään monimutkaistakin luonnollista kieltä merkityksineen ja osaa myös tuottaa vastauksen luonnollisella kielellä. Esimerkiksi ”Kannattaisiko jouluaattona lähteä uimaan?” ilmaisulla kuntalainen ei odota chatbotin näkemystä jouluaattona uimisen mielekkyydestä, vaan hänen mielessään on aie (eli chatbot-terminä intentti; intent) uimahallin aukiolosta kyseisenä aikana. Tekoälypohjaisissa ratkaisuissa voi olla mukana myös toiminnallisuutta, jota kutsutaan usein älykkääksi mutta ainakin sitä voidaan pitää perinteisillä tavoilla vaikeasti ohjelmoitavana automaationa. Lisäksi tekoälytekniikoita voidaan käyttää epäsuorasti esimerkiksi vanhojen kysymysten ja chat-keskustelujen klusteroinnissa ja siten chatbotin kouluttamisen nopeuttamisessa, kuten Oulun kaupungissa tehtiin (Front AI 2022).

Nykyaikaisten chatbotien kehittyminen tekoäly-chatboteiksi tai virtuaalisiksi agenteiksi ei tapahdu nopeasti vaan kouluttaminen vaatii aikaa, jolloin chatbot ”kasvaa älykkäämmäksi” (IBM 2022). Chatbot voidaan laveasti määritellä virtuaaliseksi avustajaksi, jonka tehtävä on selvittää asiakkaan aie ja vastata siihen mahdollisimman hyvin. Jo pelkästään ensimmäinen tehtävä on erittäin vaativa (esim. Pawlik ym. 2022). Chatbotin yleisesti ilmaistu hyöty asiakaspalvelussa on, että ne tarjoavat asiakkaille parempaa käyttökokemusta ja nopeampia vastausaikoja esimerkiksi

¹ Koneen älykkyyttä voidaan testata esimerkiksi Turing-testillä. Tuolloin ihmisen ei pitäisi pystyä erottamaan vuorovaikutuksesta, milloin vastaajana ihmisen sijasta chatbot.

² Chaves ja Gerosa (2021) käyttivät kirjallisuushaussaansa useita eri muotoja saannon varmistamiseksi: chatbots, chatterbots, conversational agents, conversational interfaces, conversational systems, conversation systems, dialogue systems, digital assistants, intelligent assistants, conversational user interfaces ja conversational UI.

³ Luonnollisen kielen prosessointi (NLP) on se tekoälyn osajoukko, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen. Sitä ennen teksti on esikäsiteltävä riippuvuuksien löytämiseksi (koneoppiminen). Se, miten asiat ovat yhdisteltävissä ja eroteltavissa kontekstissa eli mitä oikeasti tarkoitettiin (esim. ”palkka maksetaan kerran kuussa” yhdistetään kuukauteen ei Kuuhun) ovat luonnollisen kielen ymmärtämistä (NLU). (Kidd ja Saxena 2021)

iltaisin ja viikonloppuisin. Chatbotien etuja ovat myös alentuneet palvelun toimituskustannukset, vähäisempi työmäärä ja tehokas palvelun toimitus (Makasi ym. 2020). Chatbotit vapauttavat myös työntekijöiden aikaa tavanomaisten kysymysten vastaamiselta muihin tehtäviin, kuten henkilökohtaiseen asiakaspalveluun (mm. IBM 2022). Kuitenkaan esimerkiksi OuluBotin haastattelujen perusteella kansalaiset eivät välttämättä ole ottaneet chatbotia kriitikittömästi vastaan: ilmeinen syy voi olla palvelun keskeneräisyys mutta pohjimmiltaan kyse saattaa olla myös siitä, etteivät kansalaiset koe palvelua totuttujen julkisten palvelujen mukaiseksi (van Doorn ym. 2017).

Vaikka ensimmäiset keskustelubotit tehtiin jo 60-luvulla (ELIZA; esim. Weizenbaum 1966), niin viime vuosina niiden yleistymisen syinä ovat olleet:

- a) laskentatehon kasvu
- b) kielellisten tietojen saatavuus
- c) koneoppimismenetelmien kehittyminen
- d) lisääntynyt ymmärrys luonnollisen kielen rakenteesta ja sen käytöstä vuorovaikutuksessa. (Hirschberg ja Manning 2015)

Nuo eivät kuitenkaan ole tae hyvään chatbot-toteutukseen. Tarpeellista on ymmärtää, miten työntekijät ja kuntalaiset kokevat chatbotit ja miten kuntalaisten käyttöä motivoivia tarpeita ymmärretään. Näiden lisäksi on huomioitava tarpeiden ja toiveiden muuttuminen, kun kokemukset chatboteista karttuvat. Vaikka chatbotit yrittävät imitoida normaalia palvelukohtaamisen vuorovaikutusta, niin tekniikkavälitteisyys aiheuttaa myös käyttäjille jonkinasteista muutosta dynamiikassa. (Brandtzæg ja Følstad 2018)

Chatbotit ovat yleistyneet viime vuosien aikana Suomessa myös julkisella sektorilla⁴. Oulun lisäksi muun muassa verohallinnossa chat-palveluja on käytetty vuodesta 2015 alkaen aluksi ihmisen vastaamina muttamyöhemmin chatbot-kokeiluina vuodesta 2018 Vertti-nimisenä (GetJenny -alustalla 10/2018–1/2019) ja Verobottina (Boost.ai -alustalla 11/2018). Nykyisin käytössä oleva chatbot on nimeltään Virtanen (Boost.ai -alustalla, 11.11.2019–)(Verohallinto 2022). OuluBot perustuu räätälöityyn ratkaisuun Boost.ai:n teknologiasta (Front AI 2021). Samaa teknologiaa, mutta Accenturen toteuttamana, käytettiin useissa kunnissa Kunta-Kati -nimisenä chatbottina (Norjassa se tunnetaan nimellä Kommune-Kari)⁵. Vuonna 2021 Kunta-Kati teknologiakumppaneineen siirtyi Kuntien Tieran hallintaan ja nimeksi tuli Tiera Assi (Brännbacka 2020; Määttä 2021). Myös muun muassa Kelalla, Migrillä ja Patentti- ja rekisterihallinnolla on omat chatbotinsa.

⁴ Valtiovarainministeriön AuroraAi-hanke on muun muassa koonnut chatbot-yhteisön, jolloin tietoa, kokemusta ja toimintatapoja voidaan jakaa organisaatioiden kesken (myös Oulu osallisena). Tarkoitus on, että loppuvuodesta 2022 ilmestyy selvitys julkisen hallinnon chatbot-ratkaisuista Suomessa ([AuroraAI chatbotyhteisö](#)).

⁵ Lempäälän kunta ilmoitti tiedotteessaan luopuvansa Kunta-Katista, koska ”Heikko tekoäly ei vielä taivu samaan kuin henkilökohtainen asiakaspalvelu”. (Määttä 2021)

Tässä selvityksessä ei ollut syytä tehdä erottelua OuluBotin käyttämästä teknologiapaletista vaan lähtökohdaksi otettiin se, että kyseessä on keskustelevala ”älykäs virtuaaliassistentti, joka mahdollistaa asiakkaiden ohjauksen ja neuvonnan 24/7” kuten Oulun kaupunki sen haluaa ilmaista (Oulun kaupunki 2022). Näin meneteltiin myös siksi, että OuluBotissa uusia toimintoja otetaan iteratiivisesti käyttöön ja se on siten jatkuvasti kehittyvä järjestelmä. Toisekseen käsitykset OuluBotista tulevat työntekijöiltä, heidän kokemuksestaan. Arvo-luvussa (alaluku 4.2) on hyödynnetty myös havainnointia OuluBotin näkyvästä puolesta eli siitä, miten esimerkiksi käytettävyys ja saavutettavuus ovat toteutettu hyvän hallinnon periaatteiden mukaisesti. OuluBotin tekniikan tietämyksen puutteen vuoksi se ymmärretään hybridibottina, jossa on käytetty osia useista chatbot-tekniikoista kuten toimenpiteiden toteuttamista, paikannusta ja tekoälytekniikkaa. Kuntalaisen näkökulmasta OuluBot oli keväällä 2022 lähinnä kysymys-vastausbotti, joskin siinä on myös jonkin verran tehtäviin liittyviä elementtejä, kuten esimerkiksi kadonneen matkakortin mahdollisen palautuksen tarkistaminen ja käyttäjän paikannus (FrontAI, 2022).

3. Menetelmät

Tutkimus kuuluu haastattelusarjaan, joka alkoi helmikuussa 2021. Tässä viimeisessä vaiheessa prosessi oli edennyt niin sanottuun tuotantokäyttöön eli OuluBot oli otettu normaaliin palvelutuotantoon. Tällöin haastattelut keskittyivät OuluBotin sisällön ja kouluttamisen parissa työskenteleviin henkilöihin. Haastatteluja täydentävinä tiedonlähteenä käytettiin OuluBotin julkisia kuvauskertomuksia sekä OuluBotin käytettävyyden havainnointia. Lisätiedot olivat tärkeitä varsinkin arvoperustan selvittämisessä.

Työntekijöitä haastateltiin kesä- ja elokuussa 2022: yhteensä 11 henkilöä neljässä eri ryhmähaastattelussa (ryhmien koot 4,2,3 ja 2 henkilöä). Kullekin ryhmälle oli varattu aikaa noin tunti. Jokainen ryhmä oli koottu vain saman toimialueen henkilöstöstä. Haastatteluissa kysymykset teemoiteltiin siten, että saataisiin mahdollisimman kattavasti haastateltavien tulkinnat, käsitykset ja näkemykset OuluBotin käytöstä ja merkityksestä omissa työkäytännöissä. Haastateltavat olivat pääsääntöisesti niin sanottuja bottikuiskaajia eli chatbot-kouluttajia⁶. He työskentelevät kouluttajan tehtävän lisäksi asiakaspalvelutehtävissä tai muutoin palveluissa. Mukana oli sekä vuosia Oulun kaupungin palveluksessa olleita että vasta vuoden olleita (medi-aani 4 vuotta mutta vaihteluväli peräti 1–22 vuotta). Olennaista kuitenkin on, että haastateltavat olivat hyvin perillä sekä normaaleista palvelusisällöistä että

⁶ Chatbot-kouluttajat (bottikuiskaajat) ovat henkilöitä, jotka vastaavat chatbotin sisällön ylläpidosta. He seuraavat chatbotin suoritumista tehtävistään (onnistumiset ja epäonnistumiset), tunnistavat uusia aihealueita ja kouluttavat sitä. Kouluttajan täytyy ymmärtää asioita asiakkaan näkökulmasta ja osata tiivistää dialogi mahdollisimman luontevaksi. (Esim. Sofigate 2022)

tekemisissä OuluBotin päivittäiskäytössä ja -koulutuksessa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analysointia varten.

Analyysissä haastattelut koodattiin⁷ sekä aineisto- että teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä koodauksessa korostettiin ja nimettiin sisällöllisiä elementtejä vapaasti tai liittyen kysymysten teemoihin. Teorialähtöisessä tavassa pohjalla oli näkemys julkisiin palveluihin ja chatbottiin liitetyistä arvoista – tällöin teemahaastattelun sijasta painottui teema-analyysi, jolla pyrittiin välttämään teemakysymysten aiheuttama ennakoasennetta aineiston tulkinnessa. Arvojen analyysin syventämisessä käytettiin eräänlaista kontekstointia käytössä olevaan OuluBotiin, jolloin osana tutkimusaineistoa oli sen toteutus juuri sillä hetkellä. Näkökulma oli käyttäjän, jolloin OuluBotin toimintoja ja käytettävyyttä havainnointiin vertaamalla niitä chatbot-arvoihin. Kyse ei kuitenkaan ollut heuristisesta käytettävyyden ja saavutettavuuden selvittämisestä vaan havainnointi keskittyi ainoastaan arvoja sivuaviin seikkoihin.

OuluBotin kehittämishanke päättyi vuoden 2021 lopussa. Kuitenkin kannattaa huomioida ja pitää mielessä, että OuluBotin kehittäminen jatkui myös haastattelujen aikana, ja jatkuu yhä. Olennainen muutos on se, että kehittäminen tapahtuu organisaation ohella asiakaspalveluammattilaisten ja kuntalaisten vuorovaikutuksessa: jokainen kysymys-vastaus -tapahtuma on uutta oppimistietoa OuluBotille. Juuri tämän vuoksi haastateltavat olivat pääsääntöisesti chatbot-kouluttajia.

4. OuluBotin kehitystyön tuloksia - kesä 2022

Ensimmäiseen alalukuun (4.1) on koottu haastattelujen tuloksia, joissa käsitellään työn merkityksellisyyttä ja siihen olennaisesti liittyviä työssä oppimista ja käsitysten muuttumista OuluBotin myötä. Toisessa alaluvussa (4.2) tarkastellaan arvoja OuluBotin työn merkityksellistäjänä. Huomioita esitetään sekä henkilöstön ja organisaation kannalta mutta myös asiakasymmärryksen kautta. Tällöin etuna on, että OuluBotin kehittämisen tarkastelua voi yhtenäistää kaikkien, niin käyttäjien, kehittäjien, hallinnon kuin sidosryhmienkin, osallistumisena.

4.1. Kokemukset OuluBot-työstä

Haastateltavat korostivat OuluBot-työskentelyn olevan hyvää vaihtelua normaaliin työrutiiniin. Asiakaslähtöiset elementit luovat merkityksellisyyttä, sillä tuolloin ”asiakkaat saavat asiansa hoidettua”. Myös uuden teknologian hallinta ja siinä onnistuminen tuotti merkityksellisyyden tunnetta. Työntekijöillä oli myös näkemys teknologian

⁷ Apuvälineenä koodauksessa käytettiin ATLAS.ti -ohjelmistoa.

käytön mahdollisuuksista ja laajentamisesta, jolloin tämän hetken vastoinkäymiset eivät aiheuttaneet turhautumista vaan katse oli pidemmällä.

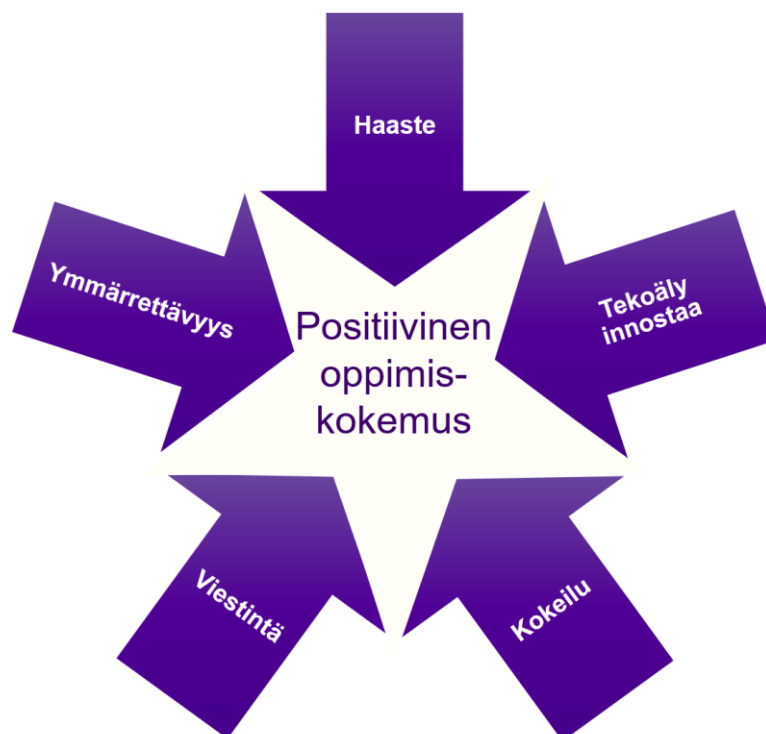
Yllättävää oli, että merkityksellisyyden luoja oli myös ”kosketus” asiakkaisiin. Se ei siis tapahtunut henkilökohtaisena kohtaamisena vaan teknologiavälitteisesti. OuluBotin kouluttaminen loi perinteistä laajempaa kosketuspinnan asiakkaisiin heidän kysymystensä kautta. Samalla joutui asettumaan asiakkaan asemaan kouluttaessaan OuluBotia.

”Tää on vissiin rakennettukin sillai vasiten, että tämä ei ole byrokratia-painajainen.”

Aktiivista myötännön jakamista oli vähän. Osittain se johtunee korona-ajan eristäytyneisyydestä. Ne hetket, jolloin haastateltavat kokivat myötännön, liittyivät ongelman ratkaisemiseen.

”...varsinki oon monesti ihan jakanut näitä tunteja vaikka että jee että nyt ton saiki ton hankalan treenauksen sujumaan. Tai että tää on tosi hankala tää joku juttu että tää näyttää aikamoiselta suolta. Se on ollut tosi kiva. Ku mehän tehään tätä etänä.”

Varsinkin alussa työn vetovoimaa lisäsi innostus uudesta tehtävästä ja kokemusten jakaminen, ei niinkään tunteikkaampi myötännön osoitus. Toisaalta uusien mahdollisuuksien miettiminen parityöskentelynä aiheutti haastateltavissa tunnetta, joka on tulkittavissa myötännoksi.

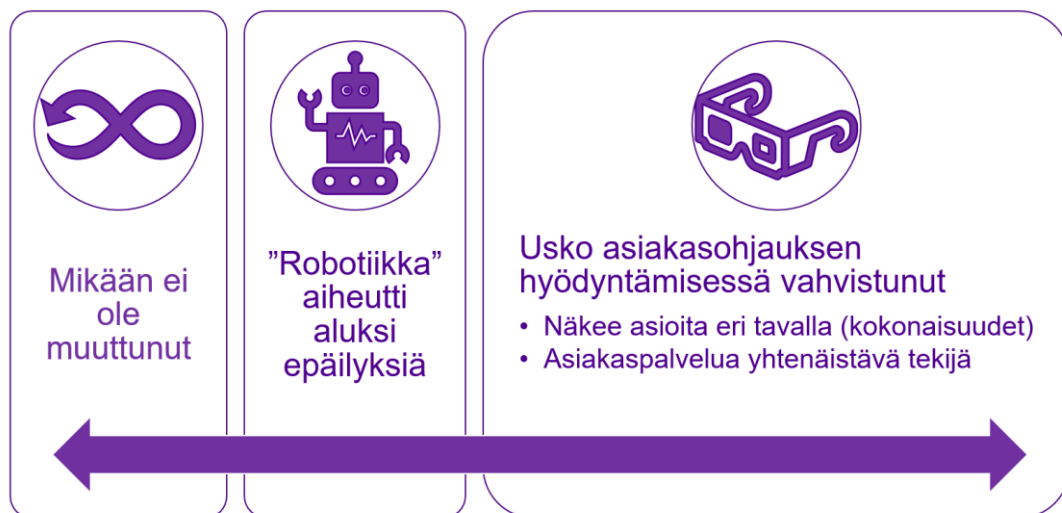


Kuvio L2. 1. Oppimisen elementit OuluBot-työssä.

Merkityksellisyyttä lisäsi myös oppiminen uudessa työssä. Haastatteluissa korostui OuluBot-työskentelyn positiivinen oppimiskokemus (kuvio L2.1 edellä). Chatbotin kouluttaminen koettiin henkilökohtaisena haasteena – ilmeisestikin osittain oman työnsä ohella mutta myös tekoälymäisen kanavan luonteen ja uuden kokeilun vuoksi. Botin kanssa työskentelyssä korostuu viestintätapahtuma, ei teknologia, mikä oli osittain haastateltaville yllättävää. OuluBotin myötä työntekijät ovat oppineet tiivistämään tekstiä ja kirjoittamaan asiakkaan näkökulmasta ymmärrettävää sisältöä. Mielenkiintoiseksi tämän tekee, että jo digipalvelulaissa (306/2019) määritellään digipalvelujen ymmärrettävyyttä, mutta chatbot-tyylinen dialogi saattaa tehdä ymmärrettävyytsvaatimuksesta konkreettisemmän.

Haastateltavat mainitsivat kiinnostuneensa OuluBot-työssään aluksi ”tekoälystä”. Chatbotteihin liitetään usein ja mielellään tekoäly, vaikka tekoälytekniikoiden rooli olisikin vähäinen. Tekoälyn glorifiointia voi kuitenkin hyödyntää uusien chatbot-kouluttajien värväämisessä, vaikka tarvittavissa kyvyissä painottuukin enemmän viestinnälliset taidot. Teknologian mukanaolo korostui haastateltavilla oppimiskokemuksen erilaisuutena ja siksi positiivisena.

OuluBot käyttöönoton myötä usko asiakasohjauksen hyödyntämisessä on vahvistunut. Työntekijät näkevät asiakaspalvelun kokonaisuuden selkeämpänä ja olivat jopa yllättyneitä siitä, miten OuluBot yhtenäistää asiakasneuvontaa, vaikka automatisaatio herätti välillä epäilyksiä. OuluBotin aiheuttama muutos koetaan merkittävämmäksi aloilla, joilla on paljon rutiininomaista ja toistuvaa asiakasneuvontaa. Muutoin saatettiin jopa todeta, ettei ”mikään ole muuttunut” (kuvio L2.2).



Kuvio L2. 2. Käsitusten muutos OuluBot-työssä vaihteli laidasta laitaan.

Huomiot:

Teknologian rooli saattoi aiheuttaa haastateltaville jopa ylimitoitettuja odotuksia: tekoälyn on pakko olla merkityksellistä ja siten työkin on oltava merkityksellistä. Kuitenkin uutena työtehtävänä bottikuiskaaminen on ollut mielenkiintoinen mutta se tuo myös uusia elementtejä työhön (mm. mielikuvitus). Myötäinnon osalta etätyöllä voi olla oma vaikutuksensa siinä, ettei se korostunut. Lisäksi se liittyy pitkälti uuden oppimiseen, ei niinkään tapaan jakaa työnteon onnistumisia.

Työntekijöillä on valmius ja vireys oppimiseen hyvä ainakin silloin, kun kyse on poikkeavasta toiminnasta. Uusien bottikuiskaajien saamista voisi tehostaa järjestämällä esimerkiksi kirjoittajakoulutusta nimenomaan chatbot-ympäristöön. Chatbot-kirjoittajakoulutus olisi enemmän bottikuiskaajien apuväline oman yhteisen asiansa kehittämiseen kuin organisatorinen chatbot-alustan mallikoulutus. Se keskittyisi asiakaslähtöiseen vuorovaikutukseen (vaikkakin chatbotin välityksellä) ja kehittäisi siten toimintaa enemmän kuin ylhäältä alas tapahtuva ohjaus. Vuorovaikutus olisi chatbotista huolimatta mahdollisimman lähellä ihmisiä.

Asiakaspalvelun kokonaisnäkemystä kannattaisi pyrkiä korostamaan ja lisäämään työntekijöiden keskuudessa. Apuvälineenä voisi käyttää tarve- ja toteutus-karttoja. Tuolloin parannettaisiin kouluttajien jatkuvuutta ja ymmärrystä tarpeista ja toimenpiteistä. Epäselväksi jäi, onko kouluttajilla riittävän selkeä käsitys siitä, mitä tekniikoita milloinkin otetaan OuluBotissa käyttöön.

4.2. Julkisen palvelun arvot chatboteissa

Työn merkityksellisyyden kokemus liittyy vahvasti arvoihin, joita pyritään edistämään. Chatbot voidaan nähdä näiden samojen arvojen toteuttajana. Ero digitaalisessa palvelussa on se, että siinä myös asiakas joutuu ottamaan yhä hieman erilaisen roolin ”oikeanlaisen tiedon syöttäjänä”. Ihmisen vuorovaikutuksessa toiseen on käytettävissä enemmän molempien ymmärtämiä vivahteita, kuten eleitä, ilmeitä, äänen painotuksia tai äännähdyksiä. Kirjoitetussa tekstissä vastaavasti merkitysten ymmärtäminen ja kontekstointi on helpompaa. Näin ollen asiakkaan rooli korostuu mutta samalla asiakaspalvelusta vastaavan henkilön työ saa uusia haasteita.

Chatbot-arvojen lähtökohtana ovat työntekijöiden rooliin sekä työntekijän ja kansalaisen välisiin suhteisiin liittyvät julkisen palvelun arvot – kyse ei siis ole organisatorisista arvoista, vaikka päällekkäisyyksiä toki saattaa olla. Nämä arvot työntekijä tunnustaa kohtuullisiksi, laillisiksi ja merkityksellisiksi työskennellessään julkisella sektorilla (Witesman ja Walters 2014; jaotteluista ks. myös (Jørgensen ja Bozeman 2007). Arvot ovat tärkeitä, kun tarkastellaan merkityksellisyyttä asiakasarvon luonnissa. Samalla ne liittyvät chatbotiin, jonka tarkoituksena on ikään kuin simuloida työntekijän tasoa palvelujen kysyntään vastatessaan mutta myös edustaa organisaatiota (Makasi ym. 2020).

Viitekehyksenä ovat siis julkisen palvelun arvot, joita tarvitaan nimenomaan chatbot-sovelluksissa (Makasi ym. 2020). Etuna on, että OuluBotin kehittämisen ja käytön tarkastelua voi yhtenäistää paremmin niin käyttäjien, kehittäjien, hallinnon kuin sidosryhmienkin osallistumisena. Makasi ym. (mt.) mukauttivat käyttämänsä chatbot-arvot tutkimalla julkaisuja julkisen palvelun arvoista ja niiden määrittämisestä. Taulukossa L2.1 esitetään arvot ja niihin liittyvä olennaispiirre chatbotia käytettäessä.

Haastattelussa käsiteltiin enemmän tai vähemmän chatbot-arvoja sisältäviä seikkoja. Ainoastaan mukautumiskykyä (taulukossa merkitty **) ei tässä haastattelussa sivuttu mitenkään, sitä ei voitu edes havainnoida käytettävyyden kautta kuin osittain⁸. Lisäksi on syytä tarkentaa, että luottamus viranomaiseen (*) ja yksityisyys (*) liittyvät enemmän kohdennettuun apuun kuin yleisneuvontaan, mutta ne ovat tässä selvityksessä mukana. Yhteistyö oli alkuperäisissä chatbot-arvoissa nimetty *yhteistyöhön perustuvaksi älykkyydeksi* (collaborative intelligence), mikä korostuu yleensä vasta palveluneuvotteluissa eli neuvotteluissa palvelun tarjoajan ja asiakkaan kesken. Tässä se huomioitiin kuitenkin yhteistyönä muiden tahojen kanssa. Joitain arvoja täytyi tarkastella myös chatbot-käyttäjän näkökulmasta, ei pelkästään haastatteluihin turvautuen. Tuolloin ei kuitenkaan käytetty mitään erityisiä testausheuristiikkoja, joten kyse on enemmänkin käyttäjänä havainnoinnista.

Taulukko L2. 1. Chatbot-arvot mukailten Makasi ym. (2020).

Arvo	Olennaispiirre chatbotin palvelutarjonnassa
Ammattimaisuus	Käyttäytyy periaatteellisesti, asiantuntevasti, rehellisesti, kunnioittavasti, johdonmukaisesti ja luotettavasti.
Avoimuus	Paljastaa avoimesti ”henkilöllisyytensä” käyttäjille ennen palveluvuorovaikutuksen alkua sekä kykenee perustelevaan mahdollisen päätöksen palvelun tarjoamisessa.
Hyväksyttävyyys	Käyttökelpoinen vaihtoehto palvelun tarjoamiseen.
Käyttäjälähtöisyys	Mukautuu käyttäjän ilmaisuihin, tarpeisiin ja olosuhteisiin.
Legitiimiys	Käytetään laillisia ja kohtuullisia toimenpiteitä.
Luottamus viranomaiseen*	Tietojen, joita uskotaan viranomaisen tarvitsevan, jakaminen huomioimatta niihin liittyviä haavoittuvuuksia.
Mukautumiskyky**	Chatbot mukautuu vaihteleviin olosuhteisiin. Koetinkivenä lähinnä lainsäädäntö.

⁸ Mainittakoon, että julkisen hallinnon automaattista päätöksentekoa koskevasi lainsäädäntö on muuttumassa. Sillä on vaikutusta myös chatbot-palveluihin. (HE 145/2022 vp)

Arvo	Olellaispiirre chatbotin palvelutarjonnassa
Oikeudenmukaisuus	Yksilöllisiin eroihin perustuvaa suosimista tai syrjintää ei esiinny.
Sosiaalinen lupa	Yhteisön ja muiden sidosryhmien hyväksyntä elinkelpoisena palvelukanavana.
Tehokkuus	Helpottaa palveluiden tarjoamista sekä minimoi kustannuksia ja resursseja.
Vaikuttavuus	Tuottaa tarkoituksenmukaisen lopputuloksen eli käytön tavoite saavutetaan.
Vastuuvollisuus	Vastuullinen kanava, jonka rajoitukset tunnustetaan selkeästi. Käyttäjät ovat tietoisia, että esimerkiksi harhaanjohtavasta neuvonnasta vastuun kantaa organisaatio.
Yhteistyö	Yhteistyö käyttäjien ja palvelun sidosryhmien kanssa sekä edellisten taitojen täydentäminen.
Yksityisyys*	Varmistaa käyttäjän tietosuojan eri laitteilla sekä käytön aikana että sen jälkeen.

Tässä selvityksessä keskeisimmäksi arvoksi nostetaan ammattimaisuus, asiakaslähtöisyys (taulukossa L2.1 se on nimetty suppeammin käyttäjälähtöisyydeksi) ja vastuuvollisuus. Kuntalaisen palvelukysyntä koskee sekä organisaatiota että ammattilaista, joka vastaa palvelun toteuttamisesta. Tällaisessa palvelukohtaamisen kolmiossa rakennetaan niin työn merkityksellisyttä kuin asiakasarvoakin. Batesonin (1986) mukaan tällöin palvelukohtaamisen ideaali on näiden tahojen kompromissi. Mikäli esimerkiksi organisaation toiminta ja vaatimukset ovat työntekijään nähden valta-asemassa (esimerkiksi kustannussäästöt), niin työntekijä voi kokea menettävänsä osan tai kaiken itsemääräämisoikeudestaan ja näin ollen työnsä merkityksellisyydestä. Vastaavasti asiakkaan arvonluonnin kannalta ongelmaksi saattaa muotoutua liian standardoitu palvelu: tuotantolinjamainen asiakaspalvelu, missä henkilökohtaista räätälöintiä ei ole saatavilla vaikka siksi, ettei kuntalainen osaa mukautua palvelun vaatimuksiin.

Monet arvot sivuavat toisiaan ja niitä pyritään käsittelemään siinä yhteydessä, jossa ne korostavat merkityksellisyttä asiakasarvon luomisessa. Seuraavissa alaluvuissa (4.2.1–4.2.3) esitellään erikseen kolme arvoa, joissa korostuvat työntekijän, organisaation ja kuntalaisen palvelukohtaamisen vuorovaikutus eli ammattimaisuus, asiakaslähtöisyys ja vastuuvollisuus. Loput arvoista ovat sijoitettu samaan alalukuun (4.2.4).

4.2.1. Ammattimaisuus

*Chatbot käyttäytyy periaatteellisesti, asiantuntevasti, rehellisesti, kun-
nioittavasti, johdonmukaisesti ja luotettavasti palveluja tarjotessaan.*
(Makasi ym. 2020)⁹

Ammattimaisuuteen kuuluu yhteistyö käyttäjien kesken. OuluBotissa kuntalaisten mukanaolo kehittämisessä näkyy siten, että he kyselevät itselleen tärkeitä kysymyksiä. Sitä pidettiin kehittämisen välineenä, jossa sekä ammattilaiset että kuntalaiset opettavat chatbotia.

”Itte asiassa se on yhdessä kehittämisen väline, kuntalainen ja ammattilaiset opettaa sitä. Sitä vois viedä kuntalaisten suuntaan enemmän että ei tämä ole mitään huipputeknologiaa josta kukaan ei ymmärrä mitään. Se on arkista kieltä jota sille opetetaan.”

Tuo saattaa näyttää asiakaslähtöiseltä¹⁰ tavalta, mutta siinä on muutamia puutteita. Ensinnäkin kuntalaisen mielipiteet tapahtuman onnistumisesta jäävät vajavaiseksi, sillä he voivat muuttaa keskustelussa omaa aiettaan yksinkertaisemmaksi eli tuolloin he jättävät pois esimerkiksi jatkokysymyksiä. Siten kuntalainen adaptoituu järjestelmään, eikä järjestelmä kuntalaisten tarpeisiin, kuten asiakaslähtöinen toimintatapa edellyttäisi. Toisekseen jää epäselväksi vertautuuko asiakkaan kokemus palvelusta ammattilaisen tarjoamaan chatbot-palveluun vai mielletäänkö virtuaalinen chatbot-toimija jollain asteella viihteellisemmäksi versioksi edellisestä. Toisen ihmisen kanssa olemisen tunne on chatbotin hyvyttä määrittelevä tekijä. Kuntalaisten sosiaalisesta sitoutumisesta chatbotiin samoin kuin se on mahdollista ammattilaiseen (”Hei ne ovat mukavia ja auttavat mielellään”) voi pitää tavoiteltavana (van Doorn ym. 2017).

Ammattilaisuuden näkökulmasta haasteena on myös sisällöntuotanto, jolloin sisällön pitäisi olla keskustelullista (erotuksena nettisivuston informaatiotulvasta) sekä sanojen merkityksen tulisi olla selkeitä ja esitetty oikeassa kontekstissa. Jälkimmäinen on toistaiseksi tyypillinen ongelma chatboteissa.

”Just se että täytyy puristaa vastaukset tiiviiksi. Monesti nettisivuilla lähetään kertomaan sitä asiaa laajemmin ja mikä vaikuttaa mihinkin. Tän botin pitäis antaa vastaukset suoraan. Ja siihen on bottisisällöntuottajat varmaan joutunu paljon panostaan että

⁹ Nämä muusta tekstistä erilliseksi tyyliteltyt arvot kuvaukset perustuvat jatkossa samaan lähteeseen,

¹⁰ Asiakaslähtöisyys on usein epämääräinen käsite: ”julkisen hallinnon määritelty toive toimia määrittelemättömällä tavalla” (Smedberg 2014). Asiakaslähtöisyys rakentuu palvelutapahtumissa, joissa lähtökohtaisesti ei hyödynnetä vain asiakkaiden tarpeita vaan myös asiakasta resurssina. Asiakkaan voimavaroja siis hyödynnetään – yhteistyössä – palveluiden kehittämisessä ja toteuttamisessa (Virtanen ym. 2011).

jaetaan kokonaisuus bottiin tarpeeksi pieniksi aiheiksi, jotta vastaukset ei oo kauheen laajoja. Vaan just semmosia mitä vois aatella että ihminenkin vastaa tiettyyn aiheeseen. Et sieltä ei tuu hirveesti turhaa taustaa ja muuta.”

Ammattimaisessa keskusteluympäristössä tärkeää on myös sävy, jolla keskustelu käydään. Haastattelujen perusteella käytäntö vaihtelee ajoittain, jolloin esimerkiksi matkailun puolella saattaa olla ”leppoisampaa” keskustelun sävyä. Sävyyden kannattaisi kuitenkin kiinnittää huomiota OuluBotin kaltaisessa palvelussa, koska asiakkaiden tilanne vaihtelee laidasta laitaan.

Puutteelliset resurssit näkyvät ammattimaisuudessa. Muun henkilöstön kommentit saattavat olla ymmärrettävästi kriittisiä, koska sisällössä ei ole huomioitu heidän näkökulmastaan olennaisia asioita. Toisaalta henkilökunnan kautta kuntalaisten palaute OuluBotin onnistumisesta kulkeutuu ilmeisesti huonosti chatbot-kouluttajille. Jos tilanne on näin laajemminkin, niin silloin jätetään käyttämättä yksi hyvä kanava palvelun toimivuuden kvalifioimiseksi. Asiakslähtöisyyden kannalta tuo on yhteneväinen, sillä siinä korostetaan myös tasavertaista kumppanuutta. Lisäksi resursseista johtuva ajankäyttö painottuu perussisältöön, vaikka ammattilaisuuden kannalta aihetta olisi syytä laajentaa.

Haastattelujen perusteella ei voi esittää, kuinka hyvin palvelun siirtäminen ihmiselle eli asiakaspalvelijalle onnistui. Käytettävyyden kannalta OuluBot antaa joissain tapauksissa ohjeen ”kirjoita asiakaspalvelija”, mikäli haluaa siirtää keskustelun ihmisen kanssa käytäväksi. Yhtenäistä ohjetta OuluBot ei tuosta kuitenkaan esitä.

Kaiken kaikkiaan chatbot-kouluttajat tekevät työtään ammattimaisuuden arvon mukaisesti, mutta huolta aiheuttaa se, välittykö OuluBotin ammattimaisuus kuntalaisille, hyväksytäänkö keskeneräisyys vai vähentääkö se luottamusta Oulun kaupungin palveluihin. Tämän selvittäminen vaatisi tietoa asiakkaiden kokemuksista. Asiakkaiden kokemusta ei kuitenkaan saada pelkästään keskustelujen analysoimalla vaan yhdistettynä kyselyihin suoraan asiakkailta.

4.2.2. Käyttäjälähtöisyys

Chatbot mukautuu käyttäjän ilmaisiin, tarpeisiin ja olosuhteisiin palvelun toteutuksessa. Ylläpidettävä keskustelua käyttäjän mieltymyksistä, jolloin hän hallitsee palvelutarpeidensa ilmaisia.

Käyttäjälähtöisyys vertautuu tässä osittain asiakslähtöisyyteen, jolloin asiaa tarkastellaan tietojärjestelmän käyttäjää laajemmassa kehityksessä. Haastateltavat korostivat palvelun olevan ennen kaikkea asiakslähtöistä. Chatbot on jo luonteeltaan sellainen, että asiakas korostuu. Kyse on kuitenkin siitä, miten keskustelu järjestetään asiakkaan kannalta hyvin, esimerkiksi tieto on helpommin saatavissa kuin

nettisivuilta. Tähän liittyy myös ongelma, sillä haastateltavat korostivat usein sitä, että ymmärtävätkö asiakkaat keskustelewansa *chatbotin* vai *chatin* kanssa, osaa-watko asiakkaat kysyä chatbotilta oikein, tuntevatko he yksityisen ja julkisen palve-lun rajan. Asiakkaan olisi siis osattava kysyä siten, että järjestelmälle koulutetut ”keskeisimmät tiedot” löytyvät. Täten vastuuta siirretään asiakkaalle, vaikka se on yhä palvelun tarjoajalla.

Mikäli asiakas kysyy jotain uutta ja merkityksellistä tietoa, niin kouluttajien reagointi siihen vaihtelee. Suunnitelmallisuus tietojen lisäämisessä ei noussut haastatteluissa esiin, vaan sen sijaan chatbot-kouluttajan oma aktiivisuus ja asialle asettama paino-arvo (esimerkiksi paljon vai vähän kysytty tai eniten kysytty). Käyttäjiltä ei myös-kään kysytä mielipidettä keskustelujen onnistumisesta muutoin kuin tarjoamalla sitä mahdollisuutta chatbot-käyttöliittymässä joko onnistui tai epäonnistui -painikkein ja tekstipalautteena.

Käytettävyyden kannalta huolta tai pikemminkin ”miettimistä” tuntui aiheutuvan kir-joittamisen sävystä, tekstin tiivistämisestä ja helppolukuisen tekstin tuottamisesta. Nuo ovat käytettävyyden kannalta erittäin oleellisia, kuten myös selitetekstit chat-bot-käyttöliittymässä. Kuten edellä suositeltiin, niin ulkopuolisen, ei pelkästään jär-jestelmätoimittajan, kirjoittajakoulutuksen hankkiminen olisi myös chatbot-koulutta-jien saatavuuden ja jatkuvuuden kannalta tärkeää.

Chatbot-keskustelun tallenteissa on hyvin poistettu hetu- ja nimitiedot, jos käyttäjä on ne erehtynyt laittamaan. Järjestelmä ei niitä kuitenkaan poista jo kirjoitettaessa, tai edes varoita käyttäjää tuolloin, vaan ne tallentuvat selaimen paikalliseen tallen-nustilaan. Tallennustila tyhjenee selaimen tai selaimen ikkunan sulkemisen jälkeen, mutta mikäli kuntalainen ei niin ymmärrä tai osaa tehdä saattavat tiedot jäädä mui-den nähtävälle pitkäksiin aikaa. Sen sijaan ladattavassa keskustelutallenteessa tie-dot eivät näy. Käytettävyyden kannalta olisi myös hyvä, että asiakas tietää selke-ästi keskustelewansa chatbotin kanssa. Nythän se on toteutettu kuvakkeena, joka esittää Oulun kaupungin logoa. Vasta esimerkiksi Oulu10:n asiakaspalvelijalle siir-ryttäessä vastauksen oheen tulee teksti vastaajasta ”Oulu10”.

Käyttäjien osallistaminen sekä käyttäjätestaukset vaativat huomiota OuluBotissa. Käyttäjien osallistamisessa voitaisiin käyttää pelillisiä keinoja.

4.2.3. Vastuuvollisuus

Chatbot on vastuullinen kanava palvelujen tarjoamisessa. Sen rajoituk-set tunnustetaan selkeästi. Käyttäjät ovat tietoisia, että esimerkiksi har-haanjohtavasta neuvonnasta vastuun kantaa organisaatio.

Vastuuvollisuus näkyy OuluBotin avausikkunassa, jossa kerrotaan kyseessä ole-wan yhä oppiva virtuaaliavustaja. Tämä valmistelelee hyvin asiakasta siihen, että tuen

taso ei saata olla täydellinen tai ainakaan se ei ole verrattavissa ihmisen tarjoamaan palveluun. Toisaalta aloitusdialogin selkeyttä vähentää tekstin runsaus:

OuluBot:

"Hei! Olen OuluBot, oululaisten virtuaalinen avustaja."

"Parhaiten osaan vastata yleisimpiin Oulun kaupungin palveluihin liittyviin kysymyksiin. Opin uutta jatkuvasti, ja voit antaa minulle palautetta kun suljet chatin. Parhaiten ymmärrän lyhyitä lauseita."

"Ethän kirjoita keskusteluun henkilötietoja, esim. henkilötunnusta tai tietoja terveydestäsi."

Keskustelutalenne 14.9.2022 (<https://www.ouka.fi/oulu/oulubot/>)

Edellinen avausdialogi valmistelee osaltaan asiakkaita etsimään vaihtoehtoista palvelukanavaa. Mutta entä jos asiakas päättää pysyä OuluBotissa ja haluaa siirtyä botin palvelusta ihmisen palveltavaksi? Vaihtoehtoisen palveluavun tarjonta on tuotu hyvin esiin ainakin VisitOulun dialogissa, vaikka siinä vastaavasti ei todeta mitään avustajan oppimisesta:

OuluBot:

"Hei! Olen OuluBot, virtuaalinen asiakaspalvelijasi. Kuinka voin auttaa? "

"Olen vasta harjoittelija ja osaan vastata yleisimpiin Oulun seudun matkailuun liittyviin kysymyksiin."

Mikäli haluat jutella ihmiselle, kirjoita "asiakaspalvelija"

Keskustelutalenne 14.9.2022 (<https://visitoulu.fi/>)

Samanaista dialogi-aloitusta ei ole kuitenkaan yhtenäisesti OuluBot-palvelussa, vaan asiakas saa keksiä siirtymiseen omat keinonsa.

Asiakkaan ymmärrys siitä, palveleeko häntä ihminen vai bot sai jonkun verran huomiota haastateltavilta (muun muassa keskusteluanalyyseissä huomattu asia). Käytettävyyden kannalta pelkkä Oulun kaupungin logo ei ole riittävä osoitus keskustelusta botin kanssa. Asiakaspalvelijalle siirryttäessä, vastaajan kohdalla lukee käyttöliittymäikkunassa esimerkiksi *Oulu10*. Tämä kannattaisi jo asiakaslähtöisyyden nimissä yhtenäistää siten, että keskustelussa näkyy selkeästi tekstimuodossa, onko vastaaja botti vai ihminen.

Haastatteluiden perusteella heräsi myös epäily, että ajankohtaista tietoa Oulun kaupungista ei ole aina saatavilla tai löydettävissä chatbot-kouluttajille (vastuuvollisuuteen kuuluva rajoitusten tunnistaminen).

OuluBotin ongelma palvelukanavan vastuullisuudesta liittyy osittain asiakasymmärrykseen, jolloin asiakkaan nähtiin olevan osittain vastuussa botin oikeasta käytöstä ja käytön ymmärtämisestä. Tähän liitettiin esimerkiksi kuntalaisten kokemukset muista boteista ja se, miten työntekijät ovat itse oppineet kysymään botilta oikein koulutettuaan bottia. Kuntalaiset ja heidän tarpeensa nähdään toki aloittaisina ja

jopa yksilöllisinä mutta kokonaisuuden kannalta palvelun käyttäjien tarpeiden segmentointi on hämärää.

Huomiot:

Asiakslähtöisyyden kannalta havainnot ovat huolestuttavia. Asiakkaan vastuulla ei ole ymmärtää chatbotin toimintaa, vaan järjestelmä on toteutettava siten, että asiakkaan ei pitäisi pystyä käyttämään järjestelmää väärin tai kysyä siltä ”väärin” (huomioitava vähintään periaatetasolla). Lisäksi asiakkaan on saatava selkeä käsitys, kenen kanssa hän on milloinkin tekemisissä.

Käyttäjät yleensä asettavat kriteerinsä tasolle, johon ovat tottuneet parhaissa toteutuksissa. Kyse ei ole kuitenkaan chatbotin vertaamisesta toiseen chatbotiin, vaan kyse on palvelukanavan vastuullisuudesta, jossa vertailu tapahtuu palvelun ammattimaisuuteen.

4.2.4. Muut arvot

Avoimuus

Chatbot paljastaa avoimesti ”henkilöllisyytensä” käyttäjille ennen palveluvuorovaikutuksen alkua sekä kykenee perustelemaan mahdollisen päätöksen palvelun tarjoamisessa.

- OuluBot kertoo käytettäessä olevansa ”virtuaaliharjoittelija”.
- OuluBotin selainkäyttöliittymä ei ole yhtenäinen (esimerkiksi kuva L2. 1)

VisitOulun chat



Hei! Olen OuluBot, virtuaalinen asiakaspalvelijasi. Kuinka voin auttaa?

Kuva L2. 1. VisitOulussa palvelu otsikoidaan chatiksi (kuvakaappaus 2.12.2022 <https://visitoulu.fi/>)

Huomiot:

Virtuaaliharjoittelija-termi ei ole erityisen selkeä, jolloin käyttäjä saattaa kuvitella keskustelewansa ihmisen kanssa. Kun käyttäjä luulee keskustelewansa ihmisen kanssa, hän käyttää enemmän normaaliin keskustelusuhteeseen liittyviä lausuntoja, mikä saattaa osaltaan heikentää chatbotin "oikeaoppista" dialogia.

Selainkäyttöliittymät eroavat toimialoittain, jolloin esimerkiksi Oulun teatterin OuluBotissa tai VisitOulussa (kuva L2.1) on vaikea ymmärtää, onko se ihmisen kanssa käytävä chat-palvelu vai chatbot. Tuolloin on vaikea havaita, kenen kanssa milloinkin keskustellaan.

Käyttöliittymässä käytetään OuluBotin vastauksissa Oulun kaupungin logoa, mikä ei myöskään identifioi vastaajaa Oulun kaupungin edustajaksi tai chatbotiksi (toki siinä vaiheessa, kun asiakaspalvelija osallistuu keskusteluun, näytölle tulee erikseen teksti esimerkiksi Oulu10. Logon alt-tekstissä myös kerrotaan kyseessä olevan OuluBot). Oulun kaupungin logon vaihtaminen selkeämmin bottipalvelua osoittavaksi on helppo keino ratkaista tämä.

Organisaatio voisi yhtenäistää käytäntöjä, sillä uusi teknologia saattaa muutoinkin tuntua kuntalaisesta hämmäntävältä, eikä nykyinen käytäntö tue arvonluontia asiakkaille.

Hyväksyttävyyys

Chatbot on käyttökelpoinen vaihtoehto palvelun tarjoamiseen. Se on myös hyödyllinen siten, että kuntalaiset reagoivat sen käyttöön suotuisasti tai osoittavat vähän negatiivisia reaktioita.

- Keskustelujen lukumäärä on korkea ja se on näkynyt myös muissa asiakaspalvelukanavissa positiivisesti.
- Pääsääntöisesti haastatellut pitivät chatbotia "tulevaisuuden kanavana asiakasohjaukseen ja -neuvontaan". Keskustelujen analysoinnin perusteella kuntalaiset saavat asiansa hoidettua ja ihmisille siirtyy jatkuvasti vähemmän keskusteluita.
- Palvelusta annetaan vähän palautetta, mikä sinällään saattaisi olla kelpo indikaattori hyväksyttävyydelle.
- Se käyttävätkö laajat asiakasryhmät OuluBotia säännöllisesti, ei selvinnyt haastatteluissa.

Huomiot:

Kuntalaisten palautetta ja muuta vastaavaa informaatiota on hyväksyttävyyden osalta käytettävissä liian vähän. Samalla sen luotettavuuden arviointi on tässä vaiheessa vaikeaa, koska palvelu (erityisesti OuluBotin vastausten laatu ja kattavuus) paranevat koko ajan. Toisaalta hyväksyttävyyteen liittyvät ongelmat ovat yleensä vähäisempiä yleisneuvonnassa (Nadarzynski ym. 2019). Palautteiden vähäinen määrä voi olla myös sitä, että ihmiset ovat tottuneet chatbotien vastausten laatuun, eivätkä odota palvelulta ainakaan ”liikoja”.

Työn merkityksellisyyden mittaamisen kannalta palautteiden keräämisen systemaattisuutta ja monimuotoisuutta kannattaisi kehittää. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaisi tyytyväinen/tyytymätön dikotomian laajentamista aste-mittaristolla esimerkiksi arvosanoin (1–5) tai visuaalisin keinoin¹¹.

Legitiimiys

Chatbotin tarjoamissa palveluissa käytetään laillisia ja kohtuullisia toimenpiteitä.

- Haastatteluissa ei sivuttu legitiimiyteen liittyviä aiheita.
- Käyttäjätestauksessakin kiinnitettiin huomiota enemmän käytettävyyden kuin laillisuuden näkökulmaan.
- Asiakasarvon luomisessa huomioitiin muun muassa se, että sijaintitietoja käytetään vain asiakkaan antaessa siihen luvan.
- OuluBot tarjoaa asianmukaisen mahdollisuuden ladata käyty keskustelu tekstitiedostona, jolloin asiakkaalle jää sähköinen todiste saamastaan palvelusta ja sen laadusta.
- ”Poista keskustelu” -valinnalla kuntalainen saa poistettua keskustelun mutta epäselväksi jää, poistuuko se myös chatbot-kouluttajilta.
- ”Tietosuojakäytäntö”-linkistä pääsee yleissivulle ”Tietoa sivustosta www.ouka.fi”.
- OuluBotin saavutettavuusselosteen linkki löytyy edellisessä kohdassa mainitulta sivulta. Sivulla ilmoitetaan, että ”OuluBot palvelu täyttää kaikki saavutettavuusvaatimukset”.¹²

11 Oulun kaupunki on ollut edelläkävijä Suomi.fi-Laaturyökalujen käytössä ja pilotoinut asiakaspalautetyökalua, joten muutoksia on ilmeisesti tulossa myös OuluBotiin. (DVV 2022)

12 Palvelun saavutettavuuden on arvioinut ulkopuolinen asiantuntijaorganisaatio ja siitä tiedotetaan sivulla: <https://www.ouka.fi/oulu/yhteystiedot/oulubot-saavutettavuus>. Selosteen päiväys: 13.10.2020. Haettu: 15.9.2022

Huomiot:

Selaimen muistin käyttö varsinkin yhteiskäyttöisillä koneilla on aina ongelmallista, mikäli selainta tai selainikkunaa ei suljeta: keskustelu jää näkyviin muille (ks. myös kohdassa *Yksityisyys*).

Asiakasarvon kannalta selainmuistin käyttö on riski, josta asiakasta on suotavaa muistuttaa. Toisaalta tämä ei ole pelkästään OuluBotin ongelma. Koska kyse on uudesta automaattisesta toiminnosta, joka on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa (chatbot) sekä kuntalaisen luottamuksesta viranomaisiin, olisi kaiken mahdollisen tiedon palvelun legitiimiyteen liittyen olla käyttäjille tavallistakin helpommin saatavilla. Tuleva lainsäädäntö antaa tähän suuntaviivoja (HE 145/2022 vp).

OuluBotin saavutettavuusvaatimusten täytyminen on hyvä asia; myös lain vaatimat tiedot ovat ilmoitettu. Kuitenkin OuluBotin kaltaisessa uudessa digitaalisessa palvelussa olisi suotavaa ilmoittaa myös vapaaehtoista sisältöä, kuten käytetyt standardit, kriteerit ja niiden tasot sekä arviointityökalut, joiden mukaan saavutettavuusvaatimukset ”ovat täytetty”. Vaikka sinällään tällä ei ole yksittäisen kuntalaisen arvonluonnin kannalta valtavan suurta merkitystä, niin lisäinformaatio luo vahvistusta palvelun ammattimaisuudesta.

Luottamus viranomaiseen

Chatbot ei edistä tietojen, joita viranomaisen uskotaan tarvitsevan, jakamista huomioimatta niihin liittyviä haavoittuvuuksia.

- Luottamuksen osalta suurin huoli kohdistuu OuluBotin keskeneräisyyteen ja sitä kautta vastausten epäonnistumisiin.
- Lisäksi luottamusta himmentää vastausten sävy, jolloin kuntalaisen kysyessä vakavaa asiaa saattaa botin vastaus olla jopa huolettoman kepeä.

Huomiot:

Kannattaisi tuoda selkeästi esiin OuluBotin keskeneräisyys sekä kehitysasteen tila. Kehitysastetta voisi myös korostaa pelillisin elementein. Tämä on tärkeää niin työn merkityksellisyyden kuin asiakasarvon luonnin kannalta.

Oikeudenmukaisuus

Chatbotissa ei esiinny yksilöllisiin eroihin perustuvaa suosimista tai syrjintää palveluita tarjottaessa.

- OuluBot on vaihtoehtoinen palvelukanava, jolloin asiakas voi valita myös muita kanavia samojen asioiden hoitoon.
- Eri kieliversioita OuluBotista on tulossa jossain vaiheessa.
- OuluBotin taustalla on myös ajatus auttaa niitä kansalaisia, jotka eivät hallitse riittävästi digitaalisia palveluja.
- Kehitysmahdollisuutena ilmaistiin muun muassa puhekäyttöliittymä.

Huomiot:

Kansalaiset eivät välttämättä tunne hyvän hallinnon periaatteita ja vastustus uusien digitaalisten palvelujen käyttöönotossa saattaa liittyä väärinymmärrykseen palvelukanavien supistamisesta. Siksi vaihtoehtoisen palvelukanavan, jonka avulla voidaan palvella paremmin myös perinteisissä kanavissa, korostaminen on tärkeää sekä työn merkityksellisyyden että asiakasarvon kannalta.

Sosiaalinen lupa

Chatbot saa yhteisön ja muiden sidosryhmien jatkuvan hyväksynnän elinkelpoisena palvelukanavana.

- Sosiaalinen lupa korostuu siinä, että OuluBotin ansiosta asiakaspalvelu yhtenäistyy.
- Kuitenkaan chatbotin ulkopuolinen henkilökunta ei anna sille välttämättä varauksetonta luottamusta, koska heidän tuntemuksensa työmäärästä ja tekoälyn olemuksesta ovat vähäisiä.

Huomiot:

OuluBotin elinvoimaisuus palvelutarjontakanavana vaatii myös muun henkilöstön varauksettoman hyväksynnän, ei pelkästään tehokkuuden kautta, vaan ymmärryksenä siitä, mitä chatbot on ja kuinka paljon sen kehittäminen vaatii aikaa. Samaa tietoa kannattaa tarjota myös kolmannen sektorin toimijoille.

Julkisen hyväksynnän kannalta olisi suositeltavaa, että saatavilla olisi yhteinen tietotaulu kulloisenkin kehitysvaiheen tilasta, aiheista ja tulevista suunnitelmista. Tekoälymystiikan lieventämiseksi voisi myös esittää, millä prosentilla OuluBot kykenee ratkaisemaan palvelukysyntää.

Toimenpiteet edistävät työn merkityksellisyyttä asiakasarvon näkökulmasta.

Tehokkuus

Chatbot helpottaa palveluiden tarjoamista ja samalla minimoi kustannuksia ja resursseja.

- Tehokkuudessa ja resurssien käytössä nousi esiin huoli osaamisesta ja osaajien saamisesta sekä jatkuvuudesta.
- Uusi tehtävä, joka piti hoitaa omien töiden ohessa ja oli toissijainen omaan työhön nähden, aiheutti huolta (hieman vaihtelua toimialoittain).
- Vaikka työnantaja joustaa hyvin aikatauluissa, niin lomien, erilaisten päivitysten (mukaan lukien oma työ) ja muiden vastaavien poikkeusten aikana bottikouluttamisessa tulee aukkoja.
- Resurssivaje näkyy myös silloin, kun joudutaan käsittelemään poikkeuksellisen laajoja asiakokonaisuuksia.
- Havaittuja kehittämismahdollisuuksia jää bottikouluttajien mielestä hyödyntämättä resurssien vähäisyyden vuoksi.
- Intoa bottikouluttamiseen riitti, vaikkakin jotkut kouluttajat epäilivät tekevänsä liikaa töitä botin parissa kysyntään verrattuna.
- Työn tehokkuuden kannalta tavanomaisten kysymysten ”copypasteamisen” poisjääminen oli hyvä.
- Bottia pidettiin hyvänä myös työntekijöiden tiedonhaun kannalta.
- Botin tehokkuuden suurin ongelma on luonnollisen kielen ymmärtämisen heikkous, siten termien oikea kontekstointi aiheuttaa paljon töitä kouluttajille.

Huomiot:

Vaikka resurssien tarve oletettavasti vähenee ajan kuluessa OuluBotin kouluttamisen vuoksi, niin saattaisi olla harkinnanarvoista hyödyntää yhtä päätoimista kouluttajaa, jota käytettäisiin tarvittaessa eri sektoreilla. Ainakin haastatteluiden pohjalta ilmeni viitteitä siihen, että nykyisin kouluttajin työmäärän vuoksi hukataan potentiaalista innostusta kehittämiseen. Jatkuvuuden kannaltakin tämä olisi hyvä, Oulun kaupungin imagoon sopiva, toimenpide. Tulevassa lainsäädännössähän vaaditaan nimettäväksi seurannasta ja palvelun laaduntarkkailusta vastaava henkilö (HE 2022).

Tehokkuuden ja työnteon merkityksellisyyden kannalta kannattaisi kehittäjille selvittää chatbotin sisältökarttaa ja tulevia kehittämistarpeita. Lisäksi chatbot-kouluttajille tarkoitettu alan ammattilaisen tuottama kirjoittajakoulutus tehostaisi yhte-näisen linjan toteutumista.

Vaikuttavuus

Chatbotin palvelut tuottavat tarkoituksenmukaisen lopputuloksen eli käytön tavoite saavutetaan. Samalla on huomioitava myös investoidut resurssit.

- OuluBotin vaikuttavuus on kouluttajien mielestä hyvä: toisaalta he tekevät sitä oman työnsä ohella mutta toisaalta näkevät tekemänsä työn merkityksellisenä ”kehitysloikkana”, joka ”mullistaa asiakasohjausta”.
- Työn vaikuttavuutta todistaa mm. joukkoliikenteen suuri vastauskyky (90 % kysymyksistä vastataan oikein).
- Osittain kerrottiin, että OuluBotin kouluttamista tehdään jopa tarvetta enemmän.

Huomiot:

Tämän tarkempi arvioiminen vaatisi käyttäjien haastatteluja.

Yhteistyö

Chatbot toimii yhteistyössä sekä käyttäjien että palvelun sidosryhmien kanssa. Samalla sen olisi täydennettävä niiden taitoja palvelutarpeiden täyttämiseksi.

- Ongelmana on ollut, ettei käyttäjien osallistaminen ole toiminut.
- Haastatelluille oli myös epäselvää, miten kolmannen sektorin tahoja on osallistettu.
- Järjestelmätoimittajan tukitunteja pidettiin hyvänä, vaikkakin joskus turhan yksityiskohtaisia yleiseksi tueksi (turhauttaa osallistujia).
- OuluBot on kuitenkin nostanut esiin yhteistyötarvetta.
- Haastateltavat osasivat mainita lähinnä AuroraAI-chatbotyhteisön¹³.
- Isoissa kokonaisuuksissa on myös hyödynnetty substanssialan osaajia.
- Erityisesti kuntalaisten kanssa käytävää yhteistyötä haittaa se, että sisältöjen testaaminen heillä on hankalaa.
- Muu henkilökunta ei osaa antaa tai välittää riittävästi palautetta OuluBotin toiminnasta ja epäonnistumisista.

Huomiot:

Tietoisuus isosta kuvasta eli yhteistoiminnan mahdollisuuksista on vajavainen. Tuolloin esimerkiksi yhteisillä tukitunneilla kehitysmahdollisuutena olisi, että niissä pyrittäisiin aktiivisesti sitomaan eri toimialueita toisiinsa ja siten yhtenäistämään asiakaspalvelua. Yhteistoiminnan käsitettä olisi syytä tarkastella myös asiakkaan näkökulmasta: asiakkaalle se tarkoittaa parempia ja laajempaa palveluiden osoittamista tai ehdottamista.

Yksityisyys

Chatbot varmistaa käyttäjän tietosuojan eri laitteilla sekä käytön aikana että sen jälkeen.

¹³ "AuroraAI-chatbotyhteisö on organisaatio- ja toimialuerajat ylittävä verkosto. Sen osallisilla ja näkemyksillä edistetään kansallisesti kattavan AuroraAI-verkon palvelurakennetta ja yhtenäistetään kehitystyötä ihmiskeskeisen chatbot-kehittämisen osalta." (AuroraAI 2022)

- OuluBotin tässä kehitysvaiheessa yksityisyys ei ole erityinen huolenaihe – tämä näkyi myös haastatteluissa.
- Chatbot-keskusteluiden yhteenvedoissa ja tallenteissa ei näy henkilötunnusmuotoisia numerosarjoja (osittain kokeilujen perusteella myös nimet poistetaan, mikäli chatbot kykenee ne tunnistamaan).
- Yksityisyyttä turvataan kertomalla keskustelun aluksi, esimerkiksi teatterin OuluBotissa:

"Asiointi chatissa on nimetöntä. Emme käsittele chatissa asioita, joissa tarvitaan henkilötietoja, esimerkiksi henkilötunnusta tai pankkitilin numeroa."

Keskustelutalenne 14.9.2022 (<https://teatteri.ouka.fi/>)

Huomiot:

Suurin ongelma yksityisyydessä syntyy asiakkaan oman käyttäytymisen vuoksi, jos esimerkiksi yhteiskäytössä olevan tietokoneen selain tai selainikkuna on jäänyt auki. Tuolloin istunnon aikainen tallennusmuisti pitää keskustelun aktiivisena selaimessa ja kaikki kirjoitettu teksti saattaa avautua seuraavan käyttäjän nähtäväksi. Tästä sinällään tavanomaisesta yksityisyysongelmasta ei kuitenkaan näy missään huomautusta asiakkaalle.

Toisaalta on hyvä, että chatbot-kouluttajien yhteenvedoissa henkilötiedot ja ilmeisesti myös nimet ovat poistettu. Samalla ne ovat omien testien perusteella poistettu myös asiakkaan mahdollisesti itse lataamasta keskustelusta.

Yksityisyys arvona ei aiheuttanut haastatelluilla muuta kuin spekulatiivisia huolia, jotka eivät liittyne OuluBotin nykyiseen kehitysvaiheeseen (esimerkiksi ennakkotietoja ei vaadita ja/tai suoriteta jotain tehtävää asiakkaan puolesta). Sen sijaan käyttäjän virheiden näkökulmasta tarkasteltuna yksityisyys turvataan osittain ohjeistamalla OuluBotin käyttäjää yksityisyyden riskien välttämässä.

5. Johtopäätöksiä

Tässä lisäselvityksessä OuluBotia tarkasteltiin teknologiavälitteisenä apuvälineenä, jonka avulla luodaan asiakasarvoa merkityksellisenä työnä. Yhtälössä on siis tärkeää:

- miten työntekijät suhtautuvat chatbotiin
- miten asiakkaat ottavat chatbotin käyttöön
- miten organisaatio toteuttaa chatbotin
- miten organisaatio mahdollistaa asiakasarvon toteutumista merkityksellisyttä kadottamatta.

Lisäksi on huomioitava palvelun tarjonta ja kysyntä eli palvelukohtaaminen. Palvelukohtaaminen on se tila, missä edellä mainitun luettelon seikat toteutuvat yhdessä. Siinä realisoituvat mahdolliset konfliktit mutta ennen kaikkea tavoitteena yhteiskehittämissä on niiden välttäminen (kompromissit) ja valta-asetelmien tasapainottaminen. Käytännössä esimerkiksi työntekijä saavuttaa merkityksellisyyden kokemukseensa silloin, kun kuntalaiset kokevat saavansa arvoa organisaation luomissa ja määrittelemissä puitteissa. (Bateson 1986)

Johtopäätökset (ks. myös taulukko L2.2 lopussa) perustuvat siihen käsitykseen, mitkä ovat tasapainoa edistäviä ja estäviä seikkoja OuluBot-ympäristössä. Uuden tekniikan käyttöönotto saattaa johtaa tilanteeseen, ettei asiakasarvo toteudu, koska asiakas joutuu noudattamaan organisaation luomia pelisääntöjä: olemaan hyvä digikansalainen. Työn merkityksellisyyden kannalta tämä ei ole asiakaslähtöisten arvojen mukaista, mutta huomaavatko työntekijät sen pyrkiessään hallitsemaan uuden tekniikan vai opettavatko he asiakkaalle, mitä palvelulta ei pidä odottaa (Fitzsimmons 2008). Johtopäätöksiä lukiessa, on syytä muistaa, että OuluBot on vasta kehitysvaiheensa alussa.

Johtopäätös 1: työntekijän näkökulma

Työntekijän merkityksellisyyden kannalta OuluBot-työ on ollut antoisaa ja innostavaa. Osittain tämä johtunee rutiineista poikkeamisella ja uuteen teknologiaan liittyvinä odotuksina. Työntekijät ymmärtävät hyvin työnsä vaatiman ammattimaisuuden myös OuluBotin kautta.

Asiakaslähtöisyys korostuu arvona, vaikkakin sen ymmärtäminen asiakkaan näkökulmana vaatii terävöittämistä. Vaarana on, ettei ammattimaisuus välity kuntalaisille siten, että palvelu herättäisi luottamusta. Toisaalta kuntalaisen merkitys OuluBotin yhteiskehittäjänä nähdään kirkkaasti. Tehokkuuden parantuminen ja toistuvien vastausten tarjoamisen poisjääminen antaa mahdollisuuden keskittyä jatkossa myös henkilökohtaiseen asiakaspalvelutyöhön.

Työntekijöiden ja organisaation suhteen tasapainotila kärsii eniten resurssien puutteesta, sillä työntekijät tekevät chatbot-kouluttajan työtään oman työnsä ohessa. Tuolloin kaikki poikkeamat normaalista aiheuttavat kiirettä sekä chatbot-kouluttamisessa että omassa varsinaisessa työssä.

Johtopäätös 2: kuntalaisen näkökulma

Kuntalaisen arvokysynnän vahvistamisessa palvelutoiminnan tehokkuus liittyy niin veronmaksajan kuin palvelun käyttäjän rooleihin. Kuntalaista käyttäjänä pitäisi huomioida paremmin, joskin on ymmärrettävää, ettei se ole kehitysvaiheen tässä vaiheessa helppoa. Kuntalaisten motivaatio ja tyytyväisyys OuluBotin käytöstä ei voi perustua pelkästään käyttäjämääriin.

Kuntalaisen ja organisaation suhteessa epätasapainoa aiheuttaa, että kuntalaisen vaaditaan sopeutuvan uuteen palvelumuotoon, eikä palvelun kuntalaisten arvokysyntään. Tämä näkyy käyttäjätestauksien vähyytenä, kuntalaisten palautteen keräämisen niukkuutena ja chatbotin kehitysasteen realistisen esilletuomisen puuttumisena.

Johtopäätös 3: organisaation näkökulma

OuluBot on nimenomaan vaihtoehtoinen palvelukanava, jolloin asiakas voi valita myös muita kanavia samojen asioiden hoitoon. Taustalla on ajatus auttaa kansalaisia, jotka eivät hallitse riittävästi digitaalisia palveluja. Tämän korostaminen lisää OuluBotin hyväksyttävyyttä.

Oulun kaupungissa eteenpäin menemisen eetos on vahva: OuluBotiin on tulossa uusia ominaisuuksia, kuten esimerkiksi eri kieliversioita ja puhekäyttöliittymä. Myös osallistuminen valtakunnalliseen kehittämistoimintaan on ollut merkittävää.

OuluBotin kokonaiskuvan selkeyttäminen niin chatbot-kouluttajille, kuntalaisille kuin muulle henkilöstölle olisi sekä merkityksellisyyttä että asiakasarvoa luova tekijä. Kaupungin kannattaisi panostaa myös chatbot-kouluttajien jatkuvuuteen tarjoamalla chatbot-kouluttajille muun muassa suomen kieleen ja verkkoviestintään perehtyneen ammattilaisen koulutusta. Lisäksi yhden kokoaikaisen chatbot-kouluttajan palkkaaminen voisi edesauttaa chatbot-palveluneuvonnan yhtenäisyyttä sekä kehittämismahdollisuuksien hyödyntämistä.

Taulukko L2. 2. Johtopäätökset SWOT-nelikenttänä.

	Positiiviset	Negatiiviset
Nykyhetki ja sisäiset tekijät	<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chatbot-kouluttajat motivoituneita, näkevät työnsä merkityksellisenä ja ymmärtävät ammattimaisuuden arvot. • Ymmärrys yhteiskehittäjyydestä kuntalaisen kanssa. • Eteenpäin menemisen eetos vahva. • Tehokkuus palveluneuvonnassa parantunut; OuluBotia pidetään kehitysoi-koikkana. • Osallistuminen valtakunnalliseen kehittämiseen. 	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keskenäisyyden merkitys kuntalaisten käytön kannalta. • Kokonais- ja yhtenäisnäkemys OuluBotista. • Palautteen kerääminen; kuntalaisten tarpeiden ja tyytyväisyyden selvittäminen. • Resurssointi aiheuttaa ajoittaista kiirettä ja jopa kehitysmahdollisuuksien syrjään siirtämistä.
Tulevaisuus ja ulkoiset tekijät	<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöillä vireys uuden oppimiseen. • Sisällöntuotannon ja -sävyn kehittäminen. • Muun henkilöstön osallistaminen. • Asiakaspalautteen keräämisen monipuolistaminen; mm. käyttäjätestaukset. • Kokonaiskuva kehittämisessä, jolloin toimialoja sidotaan toisiinsa asiakas- palvelun parantamiseksi • Keskenäisyyden selkeä esiintuominen; pelillisuus. 	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odotukset teknologian roolista ylimitoitetaan. • Kouluttajien jatkuvuutta ei turvata. • Välittykö ammattimaisuus kuntalaisille. • Kuntalaiset joutuvat adaptoitumaan järjestelmään, ei päinvastoin. • Koko henkilöstön OuluBotin varaukseton hyväksyminen palvelukanavana. • Kehittämismahdollisuuksia jää hyödyntämättä resurssien kohdentamisen vuoksi. • Chatbot-sillisalaatti vai yhteistyö. • Vastuun siirtäminen asiakkaille ”oikeasta käytöstä”.

Lähteet (lisäselvitys 2)

- AuroraAI. 2022. "Chatbotyhteisö". *Valtiovarainministeriö*. Noudettu 16. marraskuuta 2022 (<https://vm.fi/chatbotyhteiso>).
- Bateson, John, E. G. 1986. "Perceived Control and the Service Encounter". teoksessa *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*. Vsk. 1986, toimittanut J. A. Czepiel, M. R. Solomon, ja C. F. Surprenant. Lexington, MA: Lexington Books.
- Brandtzæg, Petter Bae, ja Asbjørn Følstad. 2018. "Chatbots: changing user needs and motivations". doi: 10.1145/3236669.
- Brännbacka, Raija. 2020. "Tiera tuo kunnille tekoälypohjaisen automatisoidun asiakaspalvelun ratkaisun". *Tiera*. Noudettu 17. marraskuuta 2022 (<https://tiera.fi/tiedotteet/tiera-tuo-kunnille-tekoalypohjaisen-automatisoidun-asiakaspalvelun-ratkaisun/>).
- Chaves, Ana Paula, ja Marco Aurelio Gerosa. 2021. "How Should My Chatbot Interact? A Survey on Social Characteristics in Human–Chatbot Interaction Design". *International Journal of Human–Computer Interaction* 37(8):729–58. doi: 10.1080/10447318.2020.1841438.
- van Doorn, Jenny, Martin Mende, Stephanie M. Noble, John Hulland, Amy L. Ostrom, Dhruv Grewal, ja J. Andrew Petersen. 2017. "Domo Arigato Mr. Roboto: Emergence of Automated Social Presence in Organizational Frontlines and Customers' Service Experiences". *Journal of Service Research* 20(1):43–58. doi: 10.1177/1094670516679272.
- DVV. 2022. "Asiakastarina: Oulun kaupunki kannustaa kuntia ottamaan käyttöön Suomi.fi-laaturyökalut – vertailukelpoisesta tiedosta hyötyvät kaikki". *Digi- ja väestötietovirasto*. Noudettu 19. marraskuuta 2022 (<https://dvv.fi/-/oulu-kaupunki-kannustaa-kuntia-ottamaan-kayttoon-suomi.fi-laaturyokalut>).
- Fitzsimmons, James A. 2008. *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. 6th ed. Boston, MA: McGrawHill.
- Front AI. 2021. "OuluBot - Oulu's Emerging Innovations Are Something Other Cities Will Want to Follow". *Front AI*. Noudettu 17. marraskuuta 2022 (<https://front.ai/oulubot-oulu-emerging-innovations-are-something-other-cities-will-want-to-follow/>).
- Front AI. 2022. "City of Oulu's Successful Innovation Project OuluBot Moves to Production". *Front AI*. Noudettu 19. syyskuuta 2022 (<https://front.ai/city-of-oulu-successful-innovation-project-oulubot-moves-to-production/>).
- HE 145/2022 vp. 2022. "Hallituksen esitys eduskunnalle julkisen hallinnon automaattista päätöksentekoa koskevaksi lainsäädännöksi". Noudettu 18. marraskuuta 2022 (https://www.eduskunta.fi:443/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_145+2022.aspx).
- Hirschberg, Julia, ja Christopher D. Manning. 2015. "Advances in natural language processing". *Science* 349(6245):261–66. doi: 10.1126/science.aaa8685.

- IBM. 2022. "Chatbots-Explained". Noudettu 13. marraskuuta 2022 (<https://www.ibm.com/cloud/learn/chatbots-explained>).
- Jørgensen, Torben Beck, ja Barry Bozeman. 2007. "Public Values: An Inventory". *Administration & Society* 39(3):354–81. doi: 10.1177/0095399707300703.
- Kidd, Chrissy, ja Bharat Saxena. 2021. "NLP vs NLU: What's The Difference?" *BMC Blogs*. Noudettu 19. syyskuuta 2022 (<https://www.bmc.com/blogs/nlu-vs-nlp-natural-language-understanding-processing/>).
- Makasi, Tendai, Nili, Alireza, Desouza, Kevin, ja Tate, Mary. 2020. "Chatbot-mediated public service delivery: A public service value-based framework". *First Monday* 25(12). doi: 10.5210/fm.v25i12.10598.
- Makasi, Tendai, Alireza Nili, Kevin Desouza, ja Mary Tate. 2020. "Chatbot-Mediated Public Service Delivery: A Public Service Value-Based Framework". *First Monday* 25(12). doi: 10.5210/fm.v25i12.10598.
- Määttä, Anni. 2021. "Kunta-Katin kokeilu päättyy". *Lempäälä*. Noudettu 17. marraskuuta 2022 (<https://www.lempaala.fi/tiedotteet/kunta-katin-kokeilu-paatty/>).
- Nadarzynski, Tom, Oliver Miles, Aimee Cowie, ja Damien Ridge. 2019. "Acceptability of Artificial Intelligence (AI)-Led Chatbot Services in Healthcare: A Mixed-Methods Study". *DIGITAL HEALTH* 5:2055207619871808. doi: 10.1177/2055207619871808.
- Oulun kaupunki. 2022. "OuluBot". *Oulun kaupunki - www.ouka.fi*. Noudettu 17. marraskuuta 2022 (<https://www.ouka.fi/fi/oulu/oulubot/>).
- Pawlik, Łukasz, Mirosław Płaza, Stanisław Deniziak, ja Ewa Boksa. 2022. "A Method for Improving Bot Effectiveness by Recognising Implicit Customer Intent in Contact Centre Conversations". *Speech Communication* 143:33–45. doi: 10.1016/j.specom.2022.07.003.
- Smedberg, Jari. 2014. "Asiakslähtöisyyden merkitys tietojärjestelmien kehittämisessä - tarkastelu sosiaalihuollon kokonaisarkkitehtuurin kontekstissa". Tampereen yliopisto.
- Verohallinto. 2022. *Chatbotin rooli organisaation muutoksessa kohti ihmiskeskeistä yhteiskuntaa (AuroraAI) /Verohallinto*.
- Virtanen, Petri, Maria Suoheimo, Sara Lamminmäki, Päivi Ahonen, Markku Suokas, ja Tekes, toim. 2011. *Matkaopas asiakslähtöisten sosiaali- ja terveystalujen kehittämiseen*. Helsinki: Tekes.
- Weizenbaum, Joseph. 1966. "ELIZA—a computer program for the study of natural language communication between man and machine". *Communications of the ACM* 9(1):36–45. doi: 10.1145/365153.365168.

6. Johtopäätökset: Työn merkityksellisyyden kokemuksen tukeminen ja johtaminen menestystekijänä asiakasarvoa tuottavissa kaupunkien palveluissa

METKU-hankkeessa tarkasteltiin asiakasarvon luontia ja työn merkityksellisyyden kokemusta julkisella sektorilla. Näkökulma oli palvelutuotannon ammattilaisten ja kohteena oli kolme kaupunkiorganisaatiota: Oulu, Pori ja Tampere. Aikaisemmissa tutkimuksissa merkityksellisyyden kokemusta ja asiakasarvon luontia ei ole yhdistetty toisiinsa.

Nykytiedon ja olemassa olevan tutkimuksen mukaan merkityksellisyys liittyy työn tärkeänä kokemiseen, työssä viihtymiseen, työhyvinvointiin sekä näin ollen laajasti ottaen julkisen organisaation houkuttelevuuteen työpaikkoina (Martela & Pessi 2018). Hankkeen päätutkimuskysymys oli: mitä on asiakasarvon luominen merkityksellisenä työnä kaupunkien ammattilaisten näkökulmasta? METKU-hankkeen empiirisiin tuloksiin nojaten voidaan todeta, että työn merkityksellisyyden kokemus asiakasarvoa luovissa tehtävissä on samaan aikaan subjektiivinen ja kollektiivinen. Toisin sanoen se on työyhteisön dialogissa rakentuva ja jaettu narratiivi tai käsitys merkityksellisyydestä asiakasarvoa tuottavissa työtehtävissä. Merkityksellisyyden kokemus ei myöskään ole absoluuttinen, vaan se muuttuu ajassa sekä konteksteissa.

Miten asiakasarvon luominen ja merkityksellinen työ on yhdistettävissä toisiinsa kirjallisuuden perusteella? Tutkimuksen akateemisiin tuotoksiin liittyen tehtiin kirjallisuuskatsauksia, joista nousi läheisenä teemana *hyväntekemisen tunne*, joka on liitetty aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa työn merkityksellisyyden kokemukseen (esim. Kuoppakangas & Stenvall ym. 2020; Yeoman ym. 2019; Laitinen ym. 2020; Martela & Steger 2016; Martela & Pessi 2018; Pessi ym. 2022). Tämän tutkimuksen konteksti eli julkisen sektorin palvelujen tuottaminen, koettiin tutkimustulosten perusteella itsessään tavoittelevan yhteistä hyvää, jolloin hyväntekemisen tunne asiakasarvon luomisen yhteydessä kasvatti merkityksellisyyden kokemusta.

Miten asiakasarvon luominen ja merkityksellinen työ toteutuvat kohdekaupunkien julkisissa palveluissa ammattilaisten näkökulmasta? Kaikissa kohdekaupunkien organisaatioissa työn merkityksellisyyden kokemus asiakasarvoa luovien ammattilaisten keskuudessa koettiin olevan melko tai erittäin hyvällä tasolla. METKU-hankkeessa tunnistettiin myös, että kaupunkiorganisaatioissa asiakasarvon yhteisluomisen ja merkityksellisen työn kokemuksen kehittämisessä on viisi keskeistä osa-aluetta, jotka tulisi huomioida kehittämisessä ja jatkokehittämisessä. Näitä ovat: 1) konteksti, 2) kulttuuri, 3) ongelmien määrittely, 4) tietovirrat ja 5) toiminnan organisointi. Näitä läpileikkaavina teemoina ovat toiminnassa asiakasarvon yhteisluonti, eettisyys (erityisesti tekoälyteknologia-kontekstissa) ja työn merkityksellisyyden kokemus.

METKU-hankkeen tutkimustulokset osoittavat myös, että työntekijän, työyhteisön, sidosryhmien onnistumisien näkyväksi tekeminen sekä niistä tiedon välittäminen luovat osaltaan merkityksellisyyden kokemuksen lujittumista sekä myötäinnon ilmenemistä. Onnistumisten ymmärtämistä ja oikeutusta edistävät yhteisesti luodut työyhteisön sekä työntekijän yksilöllisen työnkuvan tavoitteet sekä niille yhteisesti asetetut mittarit. Vaikka työn merkityksellisyyden yhteen peruskokemukseen liittyy autonomian tunne ja mahdollisuus työn tuunaamiseen sekä sen mikrotuunaamiseen, selkeät työyhteisö- ja työntekijätason tavoitteet osaltaan edistävät merkityksellisyyden kokemuksen muodostumista. Vastaavasti epäselvät tavoitteet heikentävät merkityksellisyyden kokemusta sekä koettua psykologista turvallisuutta. Merkittävänä tutkimustuloksena voidaan pitää myös sitä, että työyhteisön kokeminen turvalliseksi ja kannustavaksi – myös epäonnistumisien osalta – tukee merkityksellisyyden kokemusta.

Työntekijän kyvykkyudet rakentavat yhteisökyvykkyyttä, mikä tämän tutkimuksen tuloksissa osoittautui merkittäväksi koetun myötäinnon sekä työn merkityksellisyyden kasvattajana. Samanaikaisesti yhteisökyvykkyys ja jaettu merkityksellisyyden kokemus on helposti särkyvää, esimerkiksi työyhteisössä tapahtuvien henkilövaihdojen ja organisaatiomuutosten myötä. Tästä johtuen on tärkeää rakentaa työyhteisön sekä organisaation pitovoimaa tukemalla henkilöstön merkityksellisyyden kokemusta. Yhteisökyvykkyysien tunnistaminen ja niiden kehittäminen tukee myös organisaation poikkileikkaavaa yhteistyötä eli julkisen sektorin vanhakantaisen siiloutumisen purkamista, vahvistaen samanaikaisesti merkityksellisyyden kokemusta.

Miten asiakasarvon yhteisluontia voidaan kehittää ja johtaa merkityksellisenä työnä? Työn merkityksellisyyden kokemuksen johtamiseen esihenkilön rooliksi muodostui mahdollistava sekä sanoittava johtaminen. Merkityksellisyyden kokemusta tukee alhaalta ylöspäin suuntautuva johtaminen sekä keskusteleva yhteistyö työntekijän ja lähijohtajan (esihenkilön) kanssa. Työhön liittyvä organisoituminen edellyttää yhteisesti laadittuja tavoitteita ja niille luotuja mittareita, jolloin palautteen antaminen ja saaminen perustuu läpinäkyvyyteen. Tuolloin ne osaltaan tukevat merkityksellisyyden kokemuksen rakentumista sekä työntekijän psykologista turvallisuuden tunnetta. Esihenkilön tärkeänä roolina nähdään työn sanoittamisen lisäksi myös merkityksellisyyden näkyväksi tekeminen. Työn merkityksellisyyden kokemuksen nelikenttä (Martela 2021) toimii sen alati muuttuvassa olotilassa dynaamisena lyhyen ja pitkän aikavälin arviointivälineenä. Vastaavasti organisaatiotasolla merkityksellisyyden kokemus asiakasarvoa tuottavissa työtehtävissä näyttäytyy sen kypsyystilana ja myöhemmässä vaiheessa organisaation olemisen tapana. Niin ikään ylhäältä alaspäin suuntautuva johtaminen koetaan heikentävän merkityksellisyyden kokemusta.

Tuloksena voidaankin todeta, että tutkimushanke loi puitteet merkityksellisen työn tunnistamiseen työyhteisössä. Merkityksellisyys on työyhteisöjen näkymätön arvovirta, joka voi löytyä, kun ihmiset asettuvat sen äärelle ja aloittavat dialogin. Fasilitoinnilla on myös rooli dialogissa. Fasilitoijan on tärkeää ymmärtää paitsi käsitteen teoreettiset lähtökohdat mutta myös antaa yhteisön puhua siitä yhteisön omalla äänellä ja kielellä. Työn merkityksellisyyden kokemus näyttäytyy yhteisön luomana ja omana pääomana.

Miten on teoreettisesti yhdistettävissä asiakasarvon yhteisluominen ja merkityksellinen työ toisiinsa? Edellä kuvattujen tutkimustulosten teoreettista tarkastelua käsitellään hankkeelle suunniteltujen akateemisten tuotosten eli tutkimusartikkelien välityksellä. Artikkelikäsitteilyt julkaistaan vertaisarvioituissa tieteellisissä aikakauslehdissä ja ne ovat tätä loppuraporttia laadittaessa vertaisarviointiprosesseissa. Tiivistetyksi voidaan kuitenkin tässä raportissa todeta, että asiakasarvon yhteisluominen ja merkityksellinen työ teoreettisesti yhteen nivottuna kasvattaa olemassa olevaa ymmärrystä sekä tietoa siitä, miten erilaiset kehykset tai kontekstit suhteutuvat työn merkityksellisyyden kokemuksen rakentumiseen ja miten sitä on mahdollista johtaa.

Lisäksi johtamisen rooli painottuu parhaimmillaan työntekijöiden työn merkityksellisyyden kokemuksen mahdollistajaksi ja toisessa ääripäässä pahimmillaan sen särkeijäksi. Työn merkityksellisyyden johtamisessa tärkeää on klassinen omalla esimerkillä johtaminen. Muun ohella empatialukutaito ja myötäinto kietoutuvat merkityksellisyyden johtamisen ytimeen sekä yhteisökyvykkyyksien kehittämiseen. Työntekijällä on myös oma vastuu siitä, miten hän rakentaa, suojaa ja ylläpitää merkityksellisyyden kokemustaan, sillä kokemus on altis särkymään esimerkiksi silloin, kun sitä pyritään liiaksi ohjaamaan ulkopuolelta. Toisin sanoen työntekijän on otettava omistajuus omasta merkityksellisyyden kokemuksestaan, vaikkakin se saman aikaisesti myös rakentuu sosiaalisesti työyhteisössä sekä asiakkaiden kanssa.

Tutkimuksen tulosten pohjalta hankkeeseen osallistuneille kaupunkiorganisaatiolle tuotettiin yksityiskohtaiset tulosten esittelyraportit ja suositukset sekä itsearviointimalli, joiden avulla kaupunkiorganisaatioiden on mahdollista tukea henkilöstön työn merkityksellisyyden kokemusta asiakasarvoa luovissa tehtävissä sekä kehittää merkityksellisyyden johtamista tulevaisuudessa.

Lopuksi toteamme, että METKU-hankkeen tuloksia ja itsearviointimallia voidaan hyödyntää myös muissa kuntaorganisaatioissa. Myös kunnissa, joissa suunnitellaan tekoälytekniikoiden käyttöä. Tekoälyn hyödyntäminen on parhaimmillaan juuri työntekijöiden merkityksellisen työn mahdollistajana, heidän kyvykkyyksiään ilmentävänä teknologiana. Sama pätee asiakkaan arvonluontiin. Koska tämän hankkeen löydökset, kehittämissuositukset ja suositukset perustuvat kolmen eri kaupunkiorganisaation toisistaan eroaviin tutkimus- ja kehityskohteisiin, tukee se osaltaan – lisäarvoa luoden – aiempaa tietämystä työn merkityksellisyyden kokemuksen muodostumisesta ja sen johtamisesta asiakasarvoa tuottavissa työtehtävissä. Hankkeessa paikannettiin kohdeorganisaatioiden yksityiskohtaisia haasteita ja kehitysehdotuksia tutkimusaiheesta. Täten nostamme yhteiskehittämismallin hyödyntämisen merkityksellisyyden kokemuksen ja asiakasarvonluonnin yhteyteen. Lisäksi korostamme toiminnan eli operatiivisen tason, työn merkityksellisyyden kokemuksen, etiikan ja arvojen tarkastelun tärkeyttä, yhtäältä organisaation uudistusten onnistuneeseen läpiviemiseen ja toisaalta niiden juurruttamiseen sekä vastuullisen, kestävä ja julkisen asiakaslähtöisen palvelukehityksen takaamiseen.

Keskeisimmät lähteet

- Aarikka-Stenroos & Jaakkola (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: a dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41(1):15-26.
- AI HLEG (2019). Ethics Guidelines for Trustworthy AI. High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. European Commission, April 2019.
- Albert, S. (1977) Temporal comparison theory. *Psychological Review*, 84, 485–503.
- Andreasson & Stende, T. (2019). Nordic municipalities' work with artificial intelligence. Nordic Council of Ministers.
- Bailey C., Lips-Wiersma M., Madden A., Yeoman R., Thompson M. & Chalofsky N. (2019) The Five Paradoxes of Meaningful Work: Introduction to the special Issue 'Meaningful Work: Prospects for the 21st Century'. *Journal of Management Studies* 56:3 May 2019 doi: 10.1111/joms.12422
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Shantz, A. & Soane, E. (2017) The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, 3, 416-430.
- Baumeister, R. F. & Vohs, K. D. (2002) The pursuit of meaningfulness in life. In Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (Eds), *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press, 608–18.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., Aaker, J. L. and Garbinsky, E. N. (2013) Some key differences between a happy life and a meaningful life. *The Journal of Positive Psychology*, 8, 505–16.
- Boilat & Legner (2013) From on-premise software to cloud services: the impact of cloud computing on enterprise software vendors' business models. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*. 8(3):39-58.
- Bryson, JJ. (2018). Patience is not a virtue: the design of intelligent systems and systems of ethics. *Ethics and Information Technology*, 20, 15-26.
- CHAN Kim W. & MAUBORGNE R. (2007) *Sinisen meren strategia*. Helsinki: Talentum
- Coeckelbergh, M. (2020). *AI Ethics*. Cambridge, MA: MIT Press.
- De Boeck, G., Dries, N. & Tierens, H. (2019) The Experience of Untapped Potential: Towards a Subjective Temporal Understanding of Work Meaningfulness, *Journal of Management Studies* 56(3) 529-557 in Special Issue: Meaningful Work: Prospects for the 21st Century May 2019
- Dignum, V. (2019). *Responsible artificial intelligence: How to develop and use AI in a responsible way*. Switzerland, Cham: Springer Nature.
- DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, Vol. 48 (2), 147–160.

Eubanks V. (2017). *Automating Inequality: How High-Tech Tools Profile, Police and Punish the Poor*. New York, NY: St Martin's Press.

Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., ... & Vayena, E. (2018). AI4People—an ethical framework for a good AI society: opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4): 689-707.

Frankl VE. (1946) *Man's search for meaning*. New York: Washington Square Press.

Greene, D., Hoffmann, A. L. and Stark, L. (2019). Better, Nicer, Clearer, Fairer: A Critical Assessment of the Movement for Ethical Artificial Intelligence and Machine Learning. 10 (2019).

Grönroos, C. (2017) On Value and Value Creation in Service: A Management Perspective. *Journal of Creating Value* 3(2) 125–141.

Grönroos, C. (2011) A service perspective on business relationships: the value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*. 40(2):240–247.

Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Huhtala, H., & Laakso, A. (2007). Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä jouluaaleissa?. *Hallinnon tutkimus*, 26(2), 13–32.

Hulshof, I.L., Demerouti E. & Le Blanc P.M. (2020) Day-level job crafting and service-oriented task performance. The mediating role of meaningful work and work engagement. *Career Development International* 25(4) 355-371.

Houhala, K., Kuoppakangas, P., Stenvall, J., and Salminen, V. (2022) Palvelulu-pauksen täydentäminen asiakaslupauksella: Arvolupausten lähestyminen ja arviointi omakuvasta? *Focus Localis*, 3(22):6-25.

Juuti, P., & Lindström, K. (1995). *Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos*. Työterveyslaitos.

Kim, W., C. & Mauborgne, R. (2015). *Sinisen meren strategia. Laajennettu painos. Löydä markkina-alue kilpailun ulkopuolelta*. 8. uudistettu painos. Suom. Maarit Tillman. Talentum. Liettua: Balto print.

Koskimies E. & Kinder T. (2022). Mutuality in AI-enabled new public service solutions. Special issue on AI technologies. Tulossa: *Public Management Review*.

Koskimies E., Stenvall S., Kinder T., Leikas J. & Nieminen M. (2022). Artificial intelligence and Public Innovations. Tulossa: Jalonen H. Väyrynen H. and Helander N. (ed). *Public Innovations in the Digital Era*, Routledge.

Kuan, K.K.Y., & P.Y.K. Chau. (2001). A perception-based model for EDI adoption in small businesses using a technology–organization–environment framework, *Information & Management* 38(8), pp. 507–521.

Kuusela, S. (2015). Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.

Kuoppakangas, Lindfors, Stenvall, Kinder & Talonen (2020) COVID-19 triggering homecare professionals' change of attitudes towards e-Welfare. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 12(13): 241-249. <https://journal.fi/finjehew/issue/view/6818>

Kuoppakangas, Suomi, Clark, Chapleo & Stenvall (2019) Dilemmas in Re-branding a University—"Maybe People Just Don't Like Change": Linking Meaningfulness and Mutuality into the Reconciliation. *Corporate Reputation Review iFirst*: <https://rdcu.be/bPYt5>

Kuoppakangas (2015) Decision-making and choice in the adoption of a municipal enterprise form in public healthcare organisations – reasoning, goals, legitimacy and core dilemmas, *Turku School of Economics in the University of Turku, Series A-9-2016*, Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kuoppakangas, Suomi & Horton (2013) Reputation and Legitimacy: A Comparative View of Three Municipal Enterprises in Finland, *International Journal of Public and Private Healthcare Management and Economics*, ISSN: 2155-6423, Volume 3 (2).

Laine, Kuoppakangas & Stenvall (2020) "Change Strategy (CS): Is There Any?" *Nordic Journal of Business*, 69(4): 5–22.

Leikas, J., Nieminen, M., Koskimies, E., & Stenvall, J. (2021). Tekoäly julkishallinnon työkaluna. *Kuntalehti*.

Lewin, Kurt (1946) Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2:34-46.

Lysöva, E.I., Allan B.A., Dik B.J., Duffy R.D. & Steger M.F. (2019) Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior* 110 (2019) 374–389.

Mauno, S., & Ruokolainen, M. (2005). Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa: *Työ leipälajina*, toim. Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S, 142-165.

Markus, H. & Nurius, P. (1986) Possible selves. *American Psychologist*, 41, 954–69.

Markus, H. & Wurf, E. (1987) The dynamic self-concept: a social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, 38, 299–337.

Martela & Pessi (2018) Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work, *Frontiers in Psychology*, review, 9(363): 1–15.

Mikalef, P., Lemmer, K., Schaefer, C., Ylinen, M., Fjørtoft, S. O., Torvatn, H. Y., ... & Niehaves, B. (2021). "Enabling AI capabilities in government agencies: A study of determinants for European municipalities." *Government Information Quarterly*, 101596.

Moisanen, K. (2018). Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa. Kuopio: University of Eastern Finland.

Mowles, C. (2016). Rethinking management: Radical insights from the complexity sciences. Routledge.

Murthy, Padhi, Gupta & Kapil (2016). An empirical investigation of the antecedents of value co-creation in B2B services outsourcing. *Business Process Management Journal*. 2(3):484-506.

Ojanen A., Oljakka N., Sahgren O., Tuikka A-M., ja Vaiste J. (2019). Opas tekoälyn etiikkaan. Turku AI Society.

O'Neil, K. (2016). *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequalities and Threatens Democracy*. London: Penguin,

Osborne, S. P., Radnor Z., Kinder T., and Vidal I. (2015). "The Service Framework: A Public Service-dominant Approach to Sustainable Public Services." *British Journal of Management* 26 (3): 424–438. DOI: 10.1111/1467-8551.12094

Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, 20(2), 225–231.

Ouka.fi (2022) Oulun kaupungin toimintakertomus ja tilinpäätös 2021. (Noudettu 07.09.2022) https://www.ouka.fi/documents/52058/15255193/tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s_2021.pdf/00cf4cd9-5575-45e6-929e-cb7f67075831

Oulun kaupunki (n.d.) OuluBot. Noudettu: <https://www.ouka.fi/oulu/oulubot/>

OUTO: Arviointi toimintamallin soveltamisesta tulevaisuuden kunnan elinvoiman ja hyvinvoinnin kehittämiseen. (2021) Oulun Yliopisto & Tampereen yliopisto. Hirvonen-Kantola, Stenvall & Rannisto.

Pencheva, I., Esteve M., and Mikhaylov SJ. (2018). "Big data and AI – A transformational shift for government: So, what next for research?" *Public Policy and Administration* 35 (1): 24-44. DOI: 10.1177/0952076718780537

Pessi, A.B., Seppänen, A.M., Spännäri, J., Grönlund, H., Martela, F. & Paakkanen, M. (2022) In search of copassion: Creating a novel concept to promote re-enchantment at work. *Business Research Quarterly*, Vol. 25(1) 82–97.

Peters, Guy B. (2012) *Institutional Theory in Political Science, The New Institutionalism*. 3rd ed. The Continuum International Publishing Group, New York.

Pori.fi (2022) Osallisuus ja vuorovaikutusmalli. (Noudettu 07.09.2022) <https://www.pori.fi/paatoksenteko/osallistu-ja-vaikuta/osallisuus-ja-vuorovaikutusmalli>

Rosenberg, N. (1982). *Inside the Black Box - Technology and Economics*. New York, NY: Cambridge University Press.

- Rossi, F. (2018). "Building trust in artificial intelligence". *Journal of international affairs*, 72(1), 127-134.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. and Wrzesniewski, A. (2010). 'On the meaning of work: A theoretical integration and review'. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Pratt, M. G. and Ashforth, B. E. (2003). 'Fostering meaningfulness in working and at work'. In Cameron, K. S., Dutton, J. E. and Quinn, R. E. (Eds), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 309-327.
- Schaefer, C., Lemmer, K., Samy Kret, K., Ylinen, M., Mikalef, P., & Niehaves, B. (2021). "Truth or Dare?—How can we Influence the Adoption of Artificial Intelligence in Municipalities?." In Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences (p. 2347).
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs* (Vol. 6834). Addison Wesley Publishing Company.
- Schein, E. H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudemus*.
- Shani, A. & Pasmore, W. (1985) *Organization Inquiry: Towards the New model of Action Research Process*. Warrick, D. (ed.) *Contemporary Organization Development: Current Thinking and Applications*: 438-264. Glenview: Scott, Foresman.
- Stacey, R.D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Fransisco: Berrett-Koehler.
- Stacey, R. D. & Griffin, D. (2005). *A Complexity Perspective on Researching Organizations. Taking experience seriously*. London: Routledge.
- Stenvall, J., Kinder., Kuoppakangas, P., Laitinen, I. (2018) *Unlearning and public services – A case study with Vygotskyan approach*. *Journal of Adult and Continuing Education*.
- Surya, L. (2019). "Artificial Intelligence in Public Sector". *International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology [IJERT]* ISSN, 2394-3696.
- Tuurnas, S. (2016). *The professional side of co-production*. Tampere University. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Tampere.
- Tsoukas, H. (2009). *A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations*. *Organization Science*. 20(6). s. 941-957.
- Tuurnas, S., Stenvall, J., & Rannisto, P. H. (2016). *The impact of co-production on frontline accountability: the case of the conciliation service*. *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 131-149.

TEM. (2017). Suomen tekoälyaika. Suomi tekoälyn soveltamisen kärkimaaksi: Taavoite ja toimenpidesuosituksset. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 41/2017. Noudettu: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80849/TEM-rap_41_2017_Suomen_teko%C3%A4lyaika.pdf

Ulnicane, I., Knight, W., Leach, T., Stahl, B. C., and Wanjiku, W. G. (2020). "Framing governance for a contested emerging technology: insights from AI policy." *Policy and Society* 1-20. DOI: 10.1080/14494035.2020.1855800

Van Roy, V., Rossetti, F., Perset, K. and Galindo-Romero, L. (2021). *AI Watch - National strategies on Artificial Intelligence: A European perspective, 2021 edition*, EUR 30745 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2021, ISBN 978-92-76-39081-7 (online), doi:10.2760/069178 (online), JRC122684.

Voorberg, W., Bekkers, V., Timeus, K., Tonurist, P., & Tummers, L. (2017). Changing public service delivery: learning in co-creation. *Policy and Society*, 36(2), 178-194.

Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in organizations*, (Vol. 3). CA: Sage, Thousand Oaks.

Wirtz, B. W., and Müller, W. M. (2019). "An integrated artificial intelligence framework for public management." *Public Management Review* 21 (7): 1076-1100.

Yeoman, R., Bailey, C., Madden, A., & Thompson, M. (Toim.). (2019). *The Oxford Handbook of Meaningful Work*. Oxford University Press.

Yeoman R. (2013) *Conceptualising Meaningful Work as a Fundamental Human Need*. *Journal of Business Ethics*, (2014) 125:235-25. DOI 10.1007/s10551-013-1894-9

Liitteet

Liite 1. Tutkimushaastattelukysymykset

Porin kaupunkiorganisaatio: Yhteispalvelupiste

Ensimmäisen haastatteluvaiheen (helmikuu 2021) teemahaastattelujen runko nojautuu seuraavaan tutkimuskysymyksiin.

Haastateltavia pyydetään antaman konkreettisia esimerkkejä onnistuneista ja epäonnistuneista asiakasarvon yhteisluonnin tilanteista ja millainen vaikutus edellä olevilla on tai ei ole ollut heidän kokemaansa merkitykselliseen työhön. Haastateltavilta pyydetään ajatuksia siitä, miten asiakasarvon yhteisluontia merkityksellisessä työssä voidaan edistää ja millaiset asiat, sekä mistä syistä, vaikeuttavat kehittämistä kohdeorganisaatiossa ja haastateltavien merkityksellisessä työssä.

Haastateltavan työtehtävä/nimike? Työuran pituus kaupunkiorganisaatiossa?

1. Millaisista tekijöistä mielestäsi koostuvat asiakasarvo, asiakasarvonluonti ja asiakasarvon yhteisluonti merkityksellisessä työssä?
2. Millaisena koet merkityksellisen työn?
3. Miten asiakasarvon luominen, yhteisluominen ja merkityksellinen työ toteutuvat Porin kaupungin palveluissa? Kerro esimerkki.
 - Onko asiakaspalvelulle asetettu yhteisiä tavoitteita? Millaisia?
4. Millaiset tekijät edistävät tai haittaavat asiakasarvon yhteisluontia (asiakkaiden osallistamista/osallisuutta) merkityksellisessä työssä?
5. Miten asiakasarvon luontia ja yhteisluontia voidaan kehittää sekä johtaa merkityksellisenä työnä?
 - Miten henkilöstöä on mahdollista motivoida asiakaspalvelutyössä?
6. Minkälaisia kehittämishaasteita merkityksellisen työn ja asiakasarvon yhdistäminen tuo?
7. Ketkä muut toimijat tuottavat asiakasarvoa samaan aikaan sinun kanssasi (asiakkaan prosessi, joihin eri toimijat tuottavat arvoa yhdessä asiakkaan kanssa)?
8. Millaiset tekijät edistävät tai haittaavat asiakasarvon luonnin ja yhteisluonnin kehittämistä sekä johtamista? Esimerkiksi miten organisaation rakenne, kulttuuri, johtamisjärjestelmä, toimintatavat ja asiakasymmärrys mahdollistavat tai estävät merkityksellisyyden muodostamisen?
9. Kuvaile niitä tilanteita, jolloin oivalsit, että tällä tavalla pystyt auttamaan asiakkaita ja samalla työ on itsellesi tärkeää ja merkityksellistä.
10. Kysymys *esimiehille*: Arvioi omasta näkökulmastasi kuinka merkityksellisenä työntekijät pitävät omaa työtään asiakasarvoa luovissa tehtävissä ja

miten työn merkityksellisyyden kokemusta voit omalla esimiestyölläsi edistää?

Muutos:

11. Vaikuttavatko digitalisaatio ja automatisointi tai jokin muu työn teon muuttamiseen? Jos vaikuttavat, niin miten? Miten varmistaa, että työ koetaan jatkossakin merkityksellisenä?
12. Muuttuuko merkityksellisyys työssäsi tulevaisuudessa? Miten?
13. Miten henkilöstöä on mahdollista tukea asiakaspalvelutyön muutoksessa?
14. Lopuksi: jäikö jotain lisättävää?

Toisen haastatteluvaiheen (syyskuu 2021) teemahaastattelujen runko nojautuu seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

Haastateltavan työtehtävä/nimike? Työuran pituus kaupunkiorganisaatiossa?

2. Millaisista tekijöistä mielestäsi koostuvat asiakasarvo, asiakasarvonluonti ja asiakasarvon yhteisluonti merkityksellisessä työssä?
3. Millaisena koet merkityksellisen työn?
4. Miten asiakasarvon luominen, yhteisluominen ja merkityksellinen työ toteutuvat Porin kaupungin palveluissa? Kerro esimerkki.
 - Onko asiakaspalvelulle asetettu yhteisiä tavoitteita? Millaisia?
5. Millaiset tekijät edistävät tai haittaavat asiakasarvon yhteisluontia (asiakkaiden osallistamista/osallisuutta) merkityksellisessä työssä?
6. Miten henkilöstöä on mahdollista motivoida asiakaspalvelutyössä?
7. Miten työtä tulisi johtaa niin, että työntekijä kokee sen merkityksellisenä ja että se tuo arvoa asiakkaalle?
 - Millä tavoin merkityksellisyyden johtaminen eroaa muusta johtamisesta?
8. Ketkä muut toimijat tuottavat asiakasarvoa samaan aikaan sinun kanssasi (asiakkaan prosessi, joihin eri toimijat tuottavat arvoa yhdessä asiakkaan kanssa)?
9. Kuvaile niitä tilanteita, jolloin oivalsit, että tällä tavalla pystyt auttamaan asiakkaita (esim: ongelman ratkaisu) ja samalla työ on itsellesi tärkeää ja merkityksellistä.

Muutos:

10. Vaikuttavatko digitalisaatio ja automatisointi tai jokin muu työn teon muuttamiseen? Jos vaikuttavat, niin miten? Miten varmistaa, että työ koetaan jatkossakin merkityksellisenä?
11. Muuttuuko merkityksellisyys työssäsi tulevaisuudessa? Miten?
12. Miten henkilöstöä on mahdollista tukea (ja mikä haittaa) asiakaspalvelutyön muutoksessa?

Haittoja:

13. Poimi alla olevasta 'haittalistasta' viisi mielestäsi eniten merkityksellisen työn ja asiakasarvon yhdistämistä haittaavaa tekijää ja kerro mistä syistä valitsit ko. haitat sekä miten niitä voisi ratkaista?
- Ajankäyttö – usein aikaa vieviä prosesseja – resurssivaje
 - Tiukat aikataulut – maailma muuttuu nopeasti
 - Asenteet – tämä asia ei kuulu minulle eikä tälle toimialalle
 - Väärinkäsitykset ja niiden selvittämättä jättäminen
 - Asiakaspalvelun negatiivisuus – haluttomuus kehittää
 - Epämääräiset yhteiset ja oman työn tavoitteet
 - Ei tiedetä/ymmärretä asiakkaan tarvetta
 - Asiakas ei tunne kaupungin palveluja
 - Haluttomuus kehittää, helpompi pysyä vanhassa
 - Asenteet: ”tämä ei kuulu minulle”
 - Organisaation siiloutuminen
 - Vanhakantainen organisaatiokulttuuri
 - Oman työn tekemisen suojeleminen
 - ”Menosjohtaminen” tulosjohtamisen sijaan
 - Työntekijä luo oman työn merkityksellisyyttä asiakkaan ’kustannuksella’
14. Lopuksi: jäikö jotain lisättävää?

Tampereen kaupunkiorganisaatio: Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualue

Ensimmäisen haastatteluvaiheen (helmikuu 2021) teemahaastattelujen runko nojautuu seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Haastateltavan työtehtävä/nimike? Työuran pituus kaupunkiorganisaatiossa?

- Millaisista tekijöistä mielestäsi koostuvat asiakasarvo, asiakasarvonluonti ja asiakasarvon yhteisluonti (yhdessä asiakkaan kanssa) merkityksellisessä työssä?
- Mitä on merkityksellinen työ ja mistä se mielestäsi se koostuu? Millaisena koet merkityksellisen työn?
- Miten asiakasarvon luominen, yhteisluominen ja merkityksellinen työ toteutuvat kohdekaupungin julkisissa palveluissa? Kerro esimerkki.
- Millaiset tekijät edistävät tai haittaavat asiakasarvon yhteisluontia (asiakkaan osallistamista/osallisuutta) merkityksellisessä työssä?
- Miten työtä tulisi johtaa niin, että työntekijä kokee sen merkityksellisenä ja että se tuo arvoa asiakkaalle?
- Minkälaisia kehittämishaasteita merkityksellisen työn ja asiakasarvon yhdistäminen tuo?
- Ketkä muut toimijat tuottavat asiakasarvoa samaan aikaan sinun kanssasi (asiakkaan prosessi, joihin eri toimijat tuottavat arvoa yhdessä asiakkaan kanssa)?
- Millaiset tekijät edistävät tai haittaavat asiakasarvon luonnin ja yhteisluonnin kehittämistä sekä johtamista?
Esimerkiksi miten organisaation rakenne, kulttuuri, johtamisjärjestelmä,

prosessit ja asiakasymmärrys mahdollistavat tai estävät merkityksellisyiden muodostamisen?

9. Kuvaa tarinan muodossa niitä tilanteita ja hetkiä, jolloin oivalsit, että tällä tavalla tehden pystyn auttamaan asiakkaita ja samalla työ on itselleni tärkeää ja merkityksellistä. Mitä silloin tapahtui (minkälainen oli tarina) ja miten se meni?
10. Kysymys *esimiehille*: Arvioi omasta näkökulmastasi kuinka merkityksellisenä työntekijät pitävät omaa työtään asiakasarvoa luovissa tehtävissä ja miten työn merkityksellisyiden kokemusta voit omalla esimiestyölläsi edistää?

Muutos:

11. Vaikuttavatko digitalisaatio ja automatisointi tai jokin muu työn teon muuttamiseen? Miten jos? Miten varmistaa, että työ koetaan jatkossakin merkityksellisenä?
12. Muuttuuko merkityksellisyys työssäsi? Miten?
 - a. Onko asiakaspalvelulle asetettu yhteisiä tavoitteita? Millaisia?
 - b. Miten henkilöstöä on mahdollista motivoida asiakaspalvelutyössä?
 - c. Miten henkilöstöä on mahdollista tukea asiakaspalvelutyön muutoksessa?
13. Lopuksi: jäikö jotain lisättävää?

Toisen haastatteluvaiheen (elo-syyskuu 2021) teemahaastattelujen runko nojautuu seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Haastateltavan työtehtävä/nimike? Työuran pituus kaupunkiorganisaatiossa?

1. Millaisista tekijöistä mielestäsi koostuvat asiakasarvo, asiakasarvonluonti ja asiakasarvon yhteisluonti (yhdessä asiakkaan kanssa) merkityksellisessä työssä?
2. Mitä on merkityksellinen työ ja mistä se mielestäsi se koostuu? Millaisena koet merkityksellisen työn?
3. Miten asiakasarvon luominen, yhteisluominen ja merkityksellinen työ toteutuvat kohdekaupungin julkisissa palveluissa? Kerro esimerkki.
4. Millaiset tekijät edistävät tai haittaavat asiakasarvon yhteisluontia (asiakkaan osallistamista/osallisuutta) merkityksellisessä työssä?
5. Esimerkiksi miten organisaation rakenne, kulttuuri, johtamisjärjestelmä, prosessit ja asiakasymmärrys mahdollistavat tai estävät merkityksellisyiden muodostamisen?
6. Miten työtä tulisi johtaa niin, että työntekijä kokee sen merkityksellisenä ja että se tuo arvoa asiakkaalle?
7. Millä tavoin merkityksellisyiden johtaminen eroaa muusta johtamisesta?
8. Ketkä muut toimijat tuottavat asiakasarvoa samaan aikaan sinun kanssasi (asiakkaan prosessi, joihin eri toimijat tuottavat arvoa yhdessä asiakkaan kanssa)?

9. Kuvaile tarinan muodossa niitä tilanteita ja hetkiä jolloin oivalsit, että tällä tavalla tehden pystyn auttamaan asiakkaita (esim. ratkaisemaan heidän ongelman) ja samalla työ on itselleni tärkeää ja merkityksellistä. Mitä silloin tapahtui (minkälainen oli tarina) ja mitä se opetti sinulle merkityksellisyydestä?

Muutos:

10. Vaikuttavatko digitalisaatio ja automatisointi tai jokin muu työn teon muuttamiseen? Miten jos? Miten varmistaa, että työ koetaan jatkossakin merkityksellisenä?
11. Muuttuuko merkityksellisyys työssäsi? Miten?
12. Poimi alla olevasta 'haittalistasta' viisi mielestäsi eniten merkityksellisen työn ja asiakasarvon yhdistämistä haittaavaa tekijää ja kerro mistä syistä valitsit ko. haitat sekä miten niitä voisi ratkaista?
- Ajankäyttö – usein aikaa vieviä prosesseja – resurssivaje
 - Tiukat aikataulut – maailma muuttuu nopeasti
 - Asenteet – tämä asia ei kuulu minulle eikä tälle toimialalle
 - Väärinkäsitykset ja niiden selvittämättä jättäminen
 - Asiakaspalvelun negatiivisuus – haluttomuus kehittää
 - Epämääräiset yhteiset ja oman työn tavoitteet
 - Ei tiedetä/ymmärretä asiakkaan tarvetta
 - Asiakas ei tunne kaupungin palveluja
 - Haluttomuus kehittää, helpompi pysyä vanhassa
 - Asenteet: ”tämä ei kuulu minulle”
 - Organisaation siiloutuminen
 - Vanhakantainen organisaatiokulttuuri
 - Oman työn tekemisen suojeleminen
 - ”Menosjohtaminen” tulosjohtamisen sijaan
 - Työntekijä luo oman työn merkityksellisyyttä asiakkaan ’kustannuksella’
13. Lopuksi: jäikö jotain lisättävää?

Oulun kaupunkiorganisaatio: OuluBot

Ensimmäisen haastatteluvaiheen (helmikuu 2021) teemahaastattelujen runko nojautuu seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Haastateltavan työtehtävä/nimike? Työuran pituus kaupunkiorganisaatiossa?

Teemat/kysymykset (*näkökulma erityisesti digitaaliset palvelut ja OuluBot):

- Millaisista tekijöistä mielestäsi koostuvat asiakasarvo, asiakasarvonluonti ja asiakasarvon yhteisluonti (yhdessä asiakkaan kanssa) merkityksellisessä työssä?
- Mitä on merkityksellinen työ ja mistä se mielestäsi se koostuu? Millaisena koet merkityksellisen työn?
- Miten asiakasarvon luominen, yhteisluominen ja merkityksellinen työ toteutuvat kohdekaupungin julkisissa palveluissa? Kerro esimerkki.

4. *Millaiset tekijät edistävät tai haittaavat asiakasarvon yhteisluontia (asiakkaan osallistamista/osallisuutta) merkityksellisessä työssä?
5. *Miten työtä tulisi johtaa niin, että työntekijä kokee sen merkityksellisenä ja että se tuo arvoa asiakkaalle?
6. *Minkälaisia kehittämishaasteita merkityksellisen työn ja asiakasarvon yhdistäminen tuo?
7. Ketkä muut toimijat tuottavat asiakasarvoa samaan aikaan sinun kanssasi (asiakkaan prosessi, joihin eri toimijat tuottavat arvoa yhdessä asiakkaan kanssa)? *Botti
8. *Millaiset tekijät edistävät tai haittaavat arvon luomista asiakkaalle joko yksin tai yhdessä asiakkaan kanssa?
Esimerkiksi miten organisaation rakenne, kulttuuri, johtamisjärjestelmä, prosessit ja ymmärrys asiakkaasta mahdollistavat tai estävät työn merkityksellisyiden syntymisen tai kokemisen?
9. Kuvaile tarinan muodossa niitä tilanteita, hetkiä ja oivallisuuksia, jolloin oivalsit, että tällä tavalla tehden pystyn auttamaan asiakkaita ja samalla työ on itselleni tärkeää ja merkityksellistä. Mitä silloin tapahtui (minkälainen oli tarina) ja miten se meni?
10. Kysymys esimiehille: Arvioi omasta näkökulmastasi kuinka merkityksellisenä työntekijät pitävät omaa työtään asiakkaalle arvoa luovissa tehtävissä ja miten työn merkityksellisyyden kokemusta voit omalla esimiestyölläsi edistää?

*Muutos:

11. Vaikuttavatko digitalisaatio ja automatisointi tai jokin muu työn teon muuttamiseen? Miten arvelet niiden vaikuttavan, jos näin tapahtuu? Miten varmistat, että työ koetaan jatkossakin merkityksellisenä?
12. *Muuttuuko merkityksellisyys työssäsi? Miten? (Botti työkaverina!)
 - a. Onko asiakaspalvelulle asetettu yhteisiä tavoitteita? Millaisia?
 - b. Miten henkilöstöä on mahdollista motivoida asiakaspalvelutyössä?
 - c. Miten henkilöstöä on mahdollista tukea asiakaspalvelutyön muutoksessa?
13. Lopuksi: jäikö jotain lisättävää?

Toisessa haastatteluvaiheessa (kesäkuu 2021) tehtiin yhteistyötä ETAIROS-hankkeen kanssa. (Jokainen kysymys on analysoitu myös työn merkityksellisyyden näkökulmasta.)

Haastateltavia pyydetään kertomaan seuraavista asioista:

1. Mihin OuluBot on ratkaisu, nyt ja tulevaisuudessa?
2. Minkälaisia haasteita/ongelmia on OuluBotin kehitysprojektin osalta on ollut ja miten niitä on ratkaistu?
3. Miten OuluBot on toiminut osana palvelujärjestelmää ja aikaansaanut yli sektoreiden välistä yhteistyötä?

4. Miten yli sektoreiden menevä yhteistyö on organisoitunut? Millaisiksi näette eri sidosryhmien sitoutuneisuuden ja vastavuoroisuuden kehitystyössä? Miksi?
5. Millainen hallinnon ja johtamisen malli tarvittaisiin, jotta palvelujärjestelmien ja yli sektoreiden välinen yhteistyö onnistuisi?
6. Minkälaiset kehykset ja ajattelutavat ovat ohjanneet käytännön kehitystyötä (esimerkiksi asiakaslähtöisyys, teknologia, ammatilliset näkökulmat)? Miten?
7. Miten henkilöstöä ja loppukäyttäjiä on osallistettu kehitystyöhön? Miten se luo asiakasarvoa ja merkityksellisyyttä?
8. Bottiin liittyy erilaisia neuvontapalveluita, joihin eri hallintosubstansseilla on asiantuntemus. Miten tämä kompetenssi saadaan hyödynnettyä palveluprosessissa ja toimijat nidottua osaksi asiakkaan palvelupolkua?
9. Millaisia eettisiä kysymyksiä on noussut ja kuinka niitä on hallittu?
10. Tapahtuuko OuluBotissa oppimista? Minkälaista?
11. Lopuksi: Jäikö jotakin puuttumaan?

Kolmas haastatteluvaihe (kesä-elokuu 2022) tehtiin yhteistyössä ETAIROS-hankkeen kanssa. (Jokainen kysymys on analysoitu myös työn merkityksellisyyden näkökulmasta.)

1. Minkälaisia haasteita / ongelmia OuluBotin käytössä on ollut ja miten niitä on ratkaistu?
2. Millä tavoin OuluBot on vaikuttanut työn merkityksellisyyden kokemukseen? Oletko kokenut myötäintoa työtovereiden kesken? Jos olet, kuvailisitko tilanteita?
3. Millaista palautetta OuluBotin käyttäjiltä on saatu? (Palautteen huomioon ottaminen OuluBotin opettamisessa, yllätykset, uudet huomiot...)
4. Miten OuluBot on vaikuttanut palvelujärjestelmään ja toimialojen väliseen yhteistyöhön?
5. Millaisiksi näette eri sidosryhmien (esim. järjestelmätoimittaja, järjestöt, ym. ulkopuoliset toimijat) sitoutuneisuuden ja vastavuoroisuuden? Miksi?
6. Minkälaiset kehykset ja ajattelutavat ovat ohjanneet OuluBotin kehittämistä (esimerkiksi asiakaslähtöisyys, teknologia, ammatilliset näkökulmat)? Miten se näkyy?
7. Miten henkilöstöä ja OuluBotin käyttäjiä on osallistettu?
8. Miten osallistaminen on luonut arvoa asiakkaille?
9. Onko OuluBot-prosessi muuttanut käsityksiäsi OuluBotin hyödyntämisestä asiakasohjauksessa ja neuvonnassa?
10. Millaisia hyvään elämään / työympäristöön / organisaatioon liittyviä arvoja tai jopa uusia normeja on noussut OuluBotin myötä? Onko niitä toteutettu?
11. Kuvaile oppimistasi OuluBot-työssäsi?
12. Haluatko sanoa vielä jotain muuta?

Liite 2. Työn merkityksellisuuden itsearviointimalli ja koulutusinterventiokäsikirjan oheismateriaali

Tässä liitteessä kuvataan itsearviointimallia askel askeleelta käytännön case-esimerkin avulla.

Pilotoitu itsearviointimalli on Tampere EKI -case (Päivikki Kuoppakangas, Sanni Pöntinen & Jari Stenvall). Yhteiskehittämistyöpajoissa sovellettiin oppimiskahvila-menettelmää (ks. [Innokylän oppimiskahvila](#)). Työpajojen tulokset kirjattiin samanaikaisesti Powerpoint-dioille ja/tai yhteisöllisen oppimisen Flinga-sovellukseen¹⁴.

METKU-hankkeen itsearviointimalli tukee työn merkityksellisuuden kokemuksen kehittämistä asiakasarvoa tuottavien kaupungin työntekijöiden keskuudessa. Sen tarkoituksena on auttaa esihenkilötyötä sekä rikastuttaa työntekijän kokemuksen ymmärtämistä. Ennen yksityiskohtaisempaa esitystä, tiivistetään itsearviointimalli seuraavasti.

1. Lähtötilanteen arviointi: haastattelut
2. Haastatteluaineistojen analyysi ja tulokset
3. Dialogi tuloksista kehittämiskohteen toimijoiden kanssa
4. Yhteiskehittämistyöpaja 1
 - a. lähtötilanteen tulosten esittely
 - b. työpajan tehtävä ja tutkimuskysymykset
 - c. datan koonti työpajasta
5. Datan analyysi
 - a. dialogi tuloksista
 - b. ehdotus seuraavan yhteiskehittämistyöpajan tavoitteesta ja sisällöstä
6. Yhteiskehittämistyöpaja 2
 - a. ensimmäisen työpajan tulokset
 - b. dialogi
 - c. tehtävä (pilotointi)
 - d. datan koonti
7. Datan analyysi
 - a. ehdotukset
 - b. dialogi
 - c. konseptointi (projektoidaan tai hankkeistetaan)

1.

Työn merkityksellisuuden kokemuksen **lähtötilanteen arvioinnissa** hyödynnetään laadullista haastattelumetodia, jolla kartoitetaan organisaation henkilöstön nykytilaa suhteessa työn merkityksellisuuden kokemukseen asiakasarvoa tuottavissa tehtävissä (liitteessä 1. on esimerkki haastattelukysymyspatteristosta). Haastateltavina

¹⁴ <https://flinga.fi/>

ovat organisaation työntekijät, johtajat, esihenkilöt sekä organisaation kehitystehtävissä toimivat henkilöt. Lähtötilanteen arviointimetodia voidaan käyttää geneerisesti organisaation kontekstista riippumatta.

2.

Haastatteluaineiston analyysissä tarkastellaan yhteneviä ja eriäviä seikkoja eri haastattelijoukkojen välillä. Lisäksi huomioidaan heidän subjektiivisesti kokemansa työn merkityksellisyys: millaisista tekijöistä se rakentuu ja millaiset tekijät heikentävät heidän kokemustaan. Näin muodostuu arviointikohteena olevasta organisaatiosta yksilöllinen lähtötilanteen tilannekuva.

3.

Haastatteluaineistojen analyysit sekä tulokset käydään läpi ensimmäisessä vaiheessa organisaatiossa ennakkoon sovitun kehittäjätiimin kesken ja herätellään **alustavaa dialogia tuloksista**. Tässä vaiheessa tulosten hahmottamisessa ja dialogin synnyttämisessä hyödynnetään Frank Martelan (2021; Martela & Pessi 2018) jaottelua merkityksellisyyden neljästä peruskokemuksesta:

1. Autonomian tunne
2. Kyvykkyyden tunne
3. Yhteenkuuluvuuden tunne
4. Hyväntekemisen tunne

Asiakasarvoon – ja miten työn merkityksellisyyden kokemus suhteutuu niihin – liittyvistä tekijöistä ovat tarkastelun kohteena:

1. Asiakkaan saaman hyödyn ja kustannusten tai uhrausten erotus
2. Asiakkaan rooli korostuu asiakasarvon luonnissa
3. Palveluntarjoaja ei voi luoda arvoa yksinään
4. Arvoa luodaan yhdessä
(Zeithaml 1988; Grönroos & Voima 2013; Saarijärvi ym. 2013)

Tässä vaiheessa lähtötilanteen arviointia organisaation yksilöllinen tilannekuva kirkastuu aineistolähtöisesti ja hyvässä tapauksessa esille nousee muutama kehityskärki, ja joissakin tapauksissa kehityskohteet näyttäytyvät tasaisemmin useampana kärkenä. Molemmassa tapauksissa on oleellista jatkaa löydöksiä ja kehitettävien asioiden kirkastamista yhdessä organisaation henkilöstön kanssa – alhaalta ylöspäin suuntautuvasti ja yhteiskehittämisen keinoin.

Seuraavaksi tutkimuksen tulokset esitetään haastateltaville tai henkilöstölle. Ne käydään läpi dialogisissa yhteiskehittämisen työpajoissa, joissa tavoitteena on entisestään kirkastaa yhteistä sekä yksilöllistä näkemystä organisaation asiakaspalvelutyöntekijöiden merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavista tekijöistä ja millä

tavoin niitä voidaan edelleen kehittää sekä ylläpitää. Toisin sanoen siinä pohditaan työntekijän, työyhteisön, työympäristön, esihenkilö- ja johtamistyön roolia.

4.

Ensimmäisessä yhteiskehittämistyöpajassa lähtötilanteen arviointituloksia kannattaa peilata merkityksellisyyden neljään peruskokemukseen ja asiakasarvon luomiseen liittyviin tekijöihin. Koska kyse on yksilön ja yhteisön yhteisestä jatkuvasta prosessista, niin yhteisen näkemyksen muodostamisen jälkeen seuraavaan yhteiskehittämistyöpajaan nostetaan pohdittavaksi:

- millaisin konkreettisin keinoin
- kenen vastuulla
- millä mittareilla
- millä aikavälillä

työn merkityksellisyyden kokemusta arvioidaan.

5.

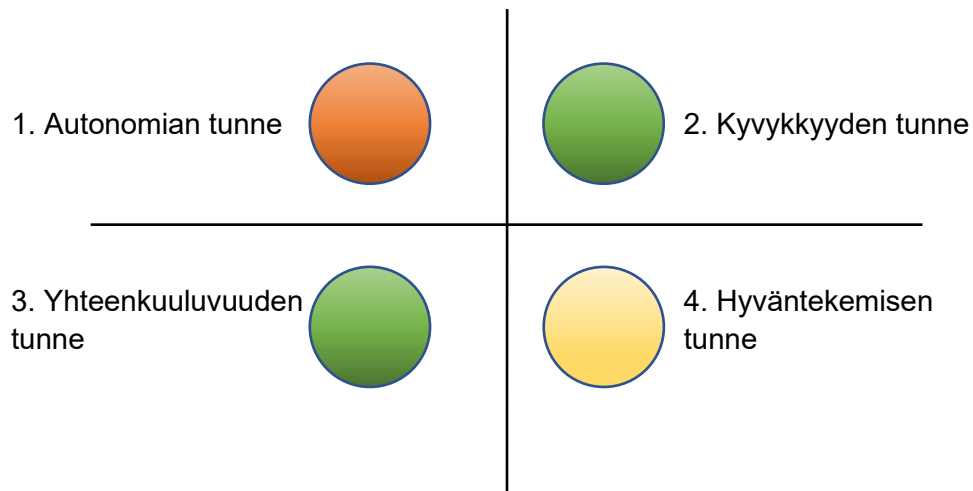
Työpaja 1:n sadonkorjuusta tehdään analyysi, tulkinta ja ehdotus seuraavaa työpajaa varten.

6.

Yhteiskehittämistyöpaja 2:ssa tavoitteena on muodostaa yhteinen näkemys siitä, millaisin konkreettisin keinoin yksilö- ja työyhteisötasoilla tuetaan ja arvioidaan sekä kasvatetaan työn merkityksellisyyden kokemusta asiakasarvoa tuottavissa palveluissa.

Arviointivälineenä voidaan esimerkiksi hyödyntää yllä esitettyjä nelikenttiä (työn merkityksellisyys ja asiakasarvo; ks myös Kuvio 1 ja Kuvio 2) ja/tai modifioimalla niitä organisaation kontekstiin yksilöidysti (työpajoissa yhteiskehittämällä). Nelikenttiä voidaan hyödyntää yksilötason itsenäiseen oman työn merkityksellisyyden kokemuksen säännölliseen itsearviointiin tai työyhteisötason arviointiin sovituin väliajoin. Niitä voidaan käyttää myös työntekijän yksilölliseen arviointiin kehityskeskusteluissa.

Lisäksi molempien nelikenttien arvioinnin tueksi ehdotettiin *liikennevaloarviointia*, missä työntekijän yksilöllistä kokemusta itsearvioidaan nelikentän eri osa-alueilla liikennevaloista tutun symboliikan avulla (vihreä, keltainen tai punainen) (kuvio 5).



Kuvio 5. Työn merkityksellisyys "liikennevaloin" arvioituna.

Hyödylliseksi ratkaisukeskeiseksi työvälineeksi METKU-hankkeessa havaittiin myös modifioitu "Sinisen meren strategiametodi" (Kim & Mauborgne 2015). Tuolloin kussakin edellisen kuvion kentässä arvioitaisiin liikennevaloarviointituloksiin pohjaten:

1. Mitä tai millaisia asioita tulee vähentää työn merkityksellisyyden kokemuksen tukemiseksi yksilö- ja työyhteisötasolla?
2. Mitä täysin uutta tulee luoda työn arkeen yksilö- ja työyhteisötasoilla?
3. Mitä tekijöitä tulee korostaa entisestään työn merkityksellisyyden kokemuksen näkökulmasta yksilö- ja työyhteisötasoilla?
4. Mitä itsestään selvyyksiä tai selviöinä nähtyjä tekijöitä tai toimintamalleja tulee poistaa työn arjesta yksilö- ja työyhteisötasoilla?

Työn merkityksellisyyden kokemus on kiistatta alati kehittyvä sekä muuttuva yksilöllinen ja yhteisöllinen kokemus, jolloin staattiset ja määrälliset mittarit tarvitsevat rinnalleen laadullisia arviointi- ja mittaamisvälineitä. Erityisen tärkeää on yhteiskehittää sellaisia mittareita – sekä metodeja – itsearviointiin, jotka ovat integroitavissa organisaatiossa jo mahdollisesti olemassa oleviin mittareihin ja vuosikelloon. Tuolloin uusien mallien juurtuminen organisaation toimintoihin yksilö- ja työyhteisötasoilla on mutkattomampaa.

7.

Yhteiskehittämistyöpajoissa nelikenttää hyödyntämällä kerätty **data analysoidaan** ja tulokset esitetään toimijoille. Niihin nojaten ilmaistaan kehittämissuhteita. Samalla rakennetaan yhteiskehittämällä dialogi, jolla lujitetaan kollektiivista näkemystä konkreettisista keinoista edistää ja tukea yksilö- ja työyhteisötasolla työn merkityksellisyyden kokemusta asiakasarvoa tuottavissa palveluissa.

Työn merkityksellisyyden kokemuksen kehittäminen on jatkuva sekä muuntuva prosessi ajassa ja paikassaan. Sille on suositeltavaa nimetä oma hanke tai projekti organisaation työntekijöille sopivan konseptin kehittämiseen.