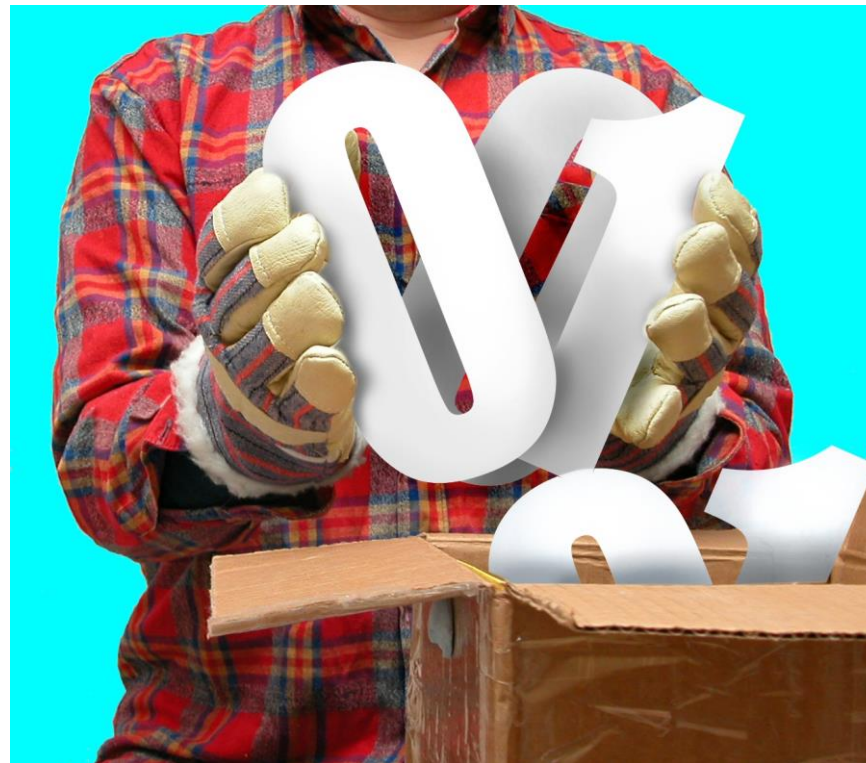
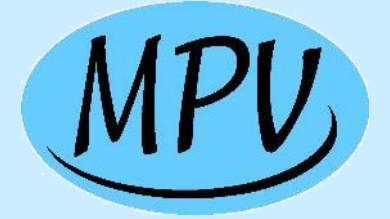


Reflektointia työntekijäkokemuksesta

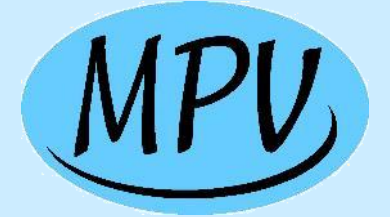


Matti Vuori www.mattivuori.net matti.vuori@mattivuori.net @Matti_Vuori



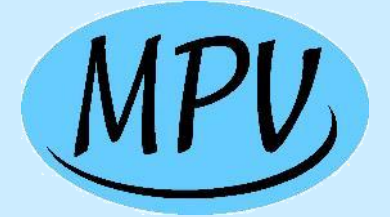
Sisällysluettelo 1/4

<u>Työntekijäkokemus on akuutti aihe</u>	<u>6</u>
<u>Mitä siitä on tällä kertaa esillä?</u>	<u>7</u>
<u>Osa 1: Mitä se on ja mitä se merkitsee</u>	<u>8</u>
<u>Mitä työntekijäkokemus on?</u>	<u>9</u>
<u>Organisaatio</u>	<u>10</u>
<u>Hyvä kokemus</u>	<u>11</u>
<u>Huonon kokemuksen tuottajia (alkumaistiaisiksi)</u>	<u>13</u>
<u>Miksi se on ajankohtaista?</u>	<u>14</u>
<u>Näkemyks työntekijästä on muuttunut "teollisessa" ympäristössä</u>	<u>16</u>
<u>Osana historiallista jatkumoa</u>	<u>17</u>
<u>Monenlaisissa ristipaineissa</u>	<u>18</u>
<u>Ymmärtäminen auttaa tunnistamaan vaaralliset asiat</u>	<u>19</u>
<u>Näin Orwellin vuonna 1984</u>	<u>20</u>
<u>Miksi se on hyvä käsite?</u>	<u>21</u>
<u>Suhde työtyytyväisyyteen</u>	<u>22</u>
<u>Osa 2: Mitä kaikkea siihen liittyy?</u>	<u>24</u>



Sisällysluettelo 2/4

<u>Hallittava usealla abstraktiotasolla</u>	25
<u>Tarvitaan osaamista, arvoja ja ideaaleja</u>	26
<u>Työntekijäkokemukseen liittyviä teemoja</u>	27
<u>Organisaation näkemys työstä ja sen tekijöistä</u>	28
<u>"Hyvä työ"</u>	29
<u>Organisaatiomuotoilun klassiset genret [huumoria!]</u>	30
<u>Mitä ihmiset arvostavat työssä?</u>	32
<u>Työntekijäkokemus ja laatu</u>	33
<u>Brändi ja työntekijäkokemus</u>	34
<u>Kokemus syntyy kontekstissa</u>	35
<u>Kolmiosta: Ihminen itse</u>	36
<u>Kolmiosta: Välineet</u>	37
<u>ICT-teknologia vapauttaa – mistä kaikesta?</u>	39
<u>Kaikki halutaan automatisoida – vaikutukset?</u>	40
<u>Kolmiosta: Työn kohde</u>	41
<u>Intohimon kaksiteräinen miekka</u>	42



Sisällysluettelo 3/4

Esimerkki: Käytettävyys intohimona	43
Kolmiosta: Normit	44
Kolmiosta: Työyhteisö	45
Mitä kuuluu yleiseen yhteisökokemukseen	46
Kulttuurin kiinteyttävät ja voimauttavat asiat	49
Kulttuurin tasoja – tärkeimmät	50
Konfliktit vs. konsensus	52
Paradoksaalinen maailma	53
Kolmiosta: Työnjako	54
Työprosessi yhdistää elementtejä	55
Kokemuksia organisaation osista	56
Hyvä tiimi	57
Oppimis- ja kehittymiskokemuksena	59
Elinkaarikysymys	60
Erilaiset elinkaaret hallittava alusta loppuun	61
Välitilinpäätös: Mindmap työntekijäkokemuksen elementeistä	63

Sisällysluettelo 4/4

<u>Osa 3: Miten se saadaan hyväksi?</u>	64
<u>Systemaattista huomioon ottamista suunnittelussa</u>	65
<u>Työntekijäkokemuksen osaamisen kolme tasoa</u>	66
<u>Keskeisiä vaikutuskeinoja</u>	67
<u>Työntekijäkokemuksen aikaansaamisen perusedat suunnittelussa</u>	68
<u>Huono ja hyvä suunnittelija (muotoilija)</u>	69
<u>Tarvitaanko ”työntekijäkeskeistä suunnittelua”?</u>	71
<u>Tarkistuslista suunnitelman arviointiin</u>	72
<u>Uuden organisaation mahdollisuus täsmäsuunnitteluun</u>	74
<u>Katse tulevaisuuteen</u>	75
<u>Kohderyhmän jäsenitys: persoonat</u>	76
<u>Tietojärjestelmien suunnittelusta</u>	77
<u>Pelillistäminen?</u>	78
<u>Kuusi pääpointtia</u>	79
<u>Lähteitä ja linkkejä</u>	80

Työntekijäkokemus on akuutti aihe

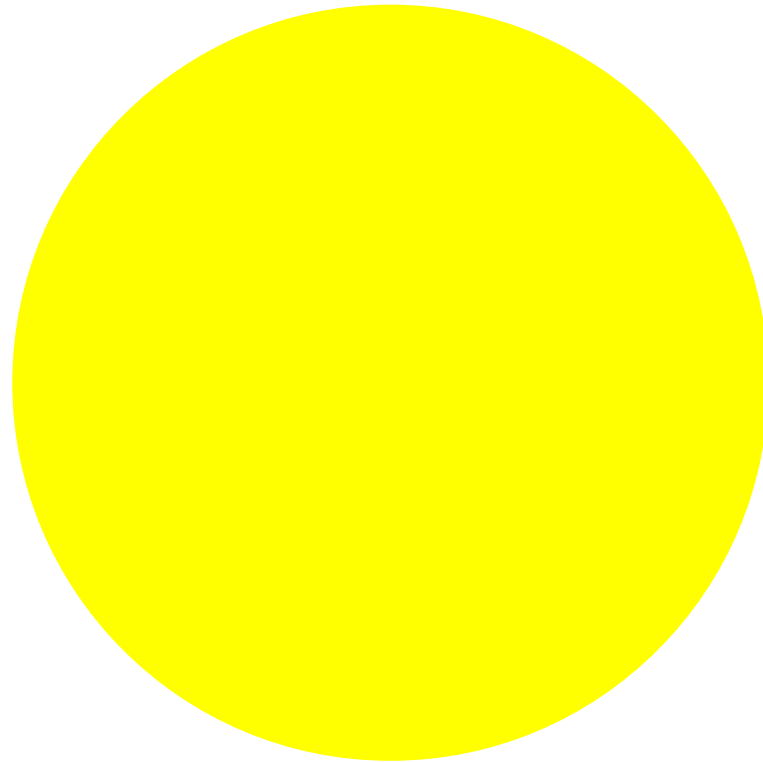
- Vuonna 2017 on alettu puhua paljon työntekijäkokemuksesta. Tarvitaan mm. keinoja houkutella ja pitää työntekijät tyytyväisenä ja parantaa työntekijöiden kautta palvelujen laatua. Ehkä vihdoinkin ymmärretään työntekijöiden arvo myös käytännössä...
- Tarvitaan moninäkökulmaista ajattelua. Enää ei riitä silmälaseiksi työhyvinvointi tai organisaation suorituskyky. Mutta silti jokainen asian käsittely on uniikki joukka valintoja.
- Valintoja on pakko tehdä siksikin, että **aihepiiri on valtavan laaja**. Jokaisen kalvon jokaisesta yksittäisestä asiasta voisi kirjoittaa kirjan. Samoin niistä, joita ei ole mainittu sanallakaan.



Mitä siitä on tällä kertaa esillä?

- Kalvosetissä käsitellään teemaa eri näkövinkkeleistä. Miksi se on tärkeää? Mitä kaikkea siihen liittyy? Miten hyvä työntekijäkokemus voidaan saavuttaa?
- Ideana ei ole esittää organisaatiosuunnittelun tai kokemusmuotoilun käsikirjaa, vaan nostaa esille nippu nykyajalle akuutteja asioita – eli ajattelun aihetta ja eväitä lukijalle.
- **Näkökulma on suunnitteluposiitivinen. Asiat pitää suunnitella kokonaisvaltaisesti ja hyvin – ja toteuttaa mallikkaasti. Siinä pitää ottaa paljon asioita huomioon. Tässä luodetaan sitä asioiden maailmaa.**
- Kirjoittajan / esittäjän taustaa tässä aihepiirissä on työpaikkasuunnittelun tutkimus, käytettävyyden menetelmäkehitys, riskienhallinnan tutkimus ja menetelmäkehitys, kokemus palvelujen suunnittelusta jne...

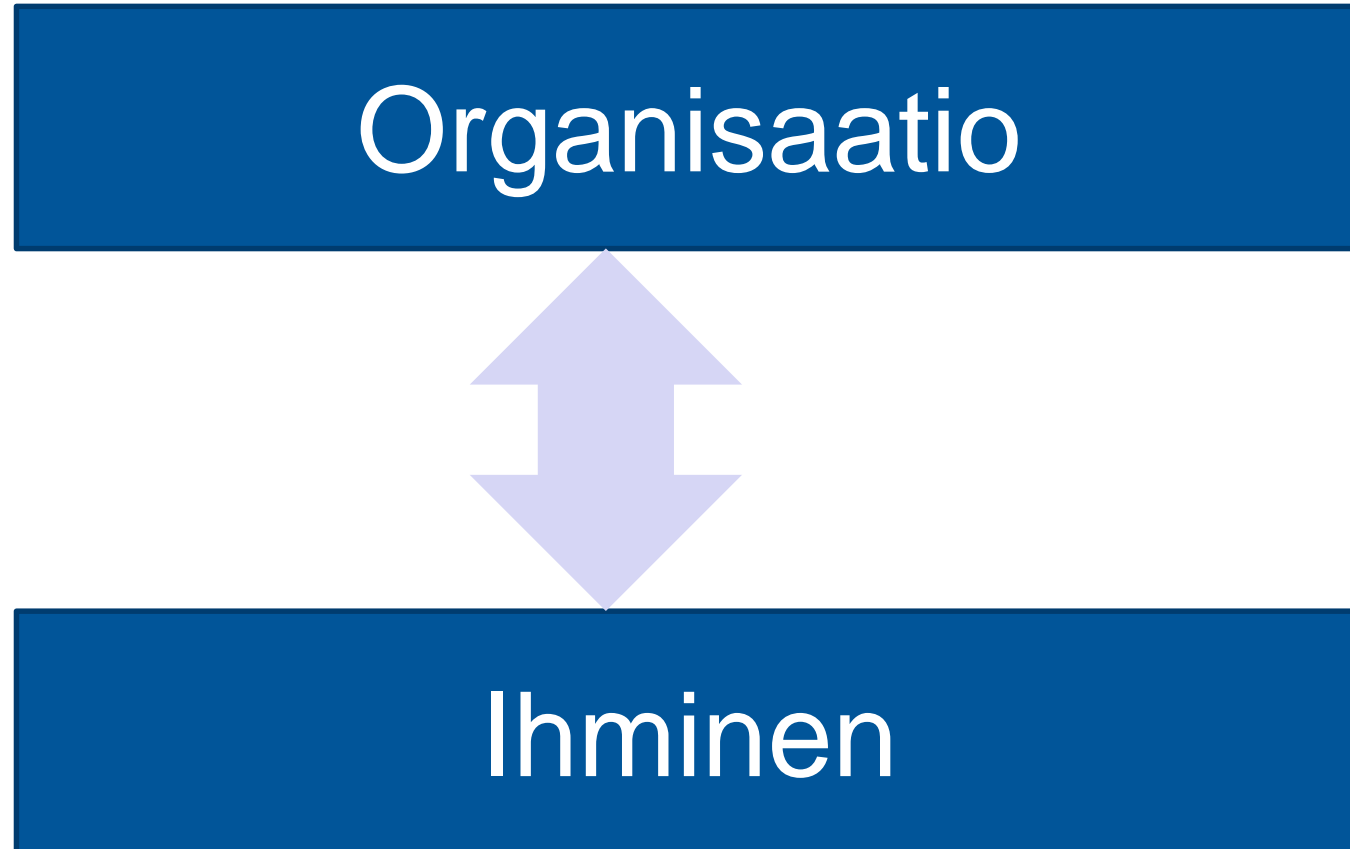
Osa 1: Mitä se on ja mitä se merkitsee



Mitä työntekijäkokemus on?

- Se kokemus, joka syntyy, kun ihminen toimii työntekijänä.
- Kokemus on luonteeltaan tunne.
- Voi koskea erilaisia konteksteja:
 - Työn välineet, työn sisältö, ammatti, toimiala.
- Vain käsite. Itse asia on aina ollut olemassa.
- Analogisia: Käyttäjäkokemus, asiakaskokemus.

Organisaation ja ihmisen kohtauspisteessä



- Tavoitteet
- Tarpeet
- Arvot
- Toimintatyyli
- Yhteisen toiminnan järjestelyt, välineet

Hyvä kokemus 1/2

- Työn kokonaisuus vastaa työn ja sen tekijän tavoitteita.
- Kokemus on positiivinen halutuilla tavoilla – terveellinen, tyydyttävä, energisoiva jne...
 - Mikä on haluttua, riippuu tavoitteista.
- Hyvyys pitkäjänteisesti.
 - Työ ei ole kvartaalitaloutta.
- Syntyy työjärjestelmän kokonaisuudesta:
 - Työ, välineet, työn tarkoitus ja kohde, johtaminen, yhteistyö...

Hyvä kokemus 2/2

- Kokemus on jokaiselle omanlaisensa.
- Ja jokaisen kokemuksen pitää olla vähintään tyydyttävä.
- Kokemuksen saavuttaminen vaatii kokonaisvaltaista suunnittelua.

Huonon kokemuksen tuottajia (alkumaistiaisiksi)

- Tietojärjestelmät, joiden käyttö on vaikeaa.
- Työympäristö, jossa on ajateltu enemmän ulkonäköä kuin toimivuutta.
 - Päälleliimattu estetiikka.
- Ei vaikutusmahdollisuuksia asioihin.
- Vanhentuneet työmenetelmät.
- Uudet menetelmät, jotka otetaan käyttöön ilman syvällistä sovittamista.
- Yksintyöskentelyä.
- Työssä ei näe sen vaikutuksia kokonaisuuteen.
- Puutteita ei korjata.
- Huono laatukulttuuri.
- Jne...

Miksi se on ajankohtaista? 1/2

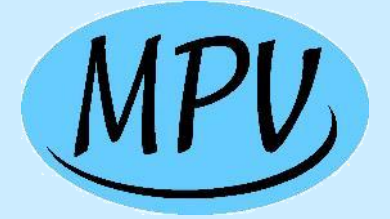
- Huomio yksilöön ja yksilöllisyyteen:
 - Joidenkin alojen työntekijäpula.
 - Diversiteetti ja monikulttuurisuus. Miten niitä otetaan huomioon ja tuetaan kaikessa?
- Tarve pitää kiinni hyvistä työntekijöistä.
- Ymmärretään työntekijän vaikutus palvelujen laatuun ja firman menestykseen.
 - *By putting the employee first, the customer effectively comes first by default, and in the end, the shareholder comes first by default as well – Richard Branson.*
- Maailman monimutkaistuessa ja organisaatioiden keventyessä ihmisen merkitys korostuu.

Miksi se on ajankohtaista? 2/2

- Työelämä muuttuu ja kaikki vanhat säännöt eivät päde – pitää suunnitella uudestaan.
 - Johtamisnäkemykset, näkemykset hyvästä työntekijästä jne...
- ICT-alalla jokainen yritys väittää olevansa poikkeuksellisen hyvä työpaikka.
- Teknologia muuttaa ihmisen ja tekniikan vuorovaikutusta.
 - Älykkäät laitteet ja ohjelmistot.
 - Uusi ATK – ohjelmistorobotiikka.
 - Yhteistoiminnalliset fyysiset robotit ihmisen kumppanina.
- **Juuri teknologian täyttäessä kaiken pitää asioiden suunnittelussa nousta sen suosta ylemmäksi.**

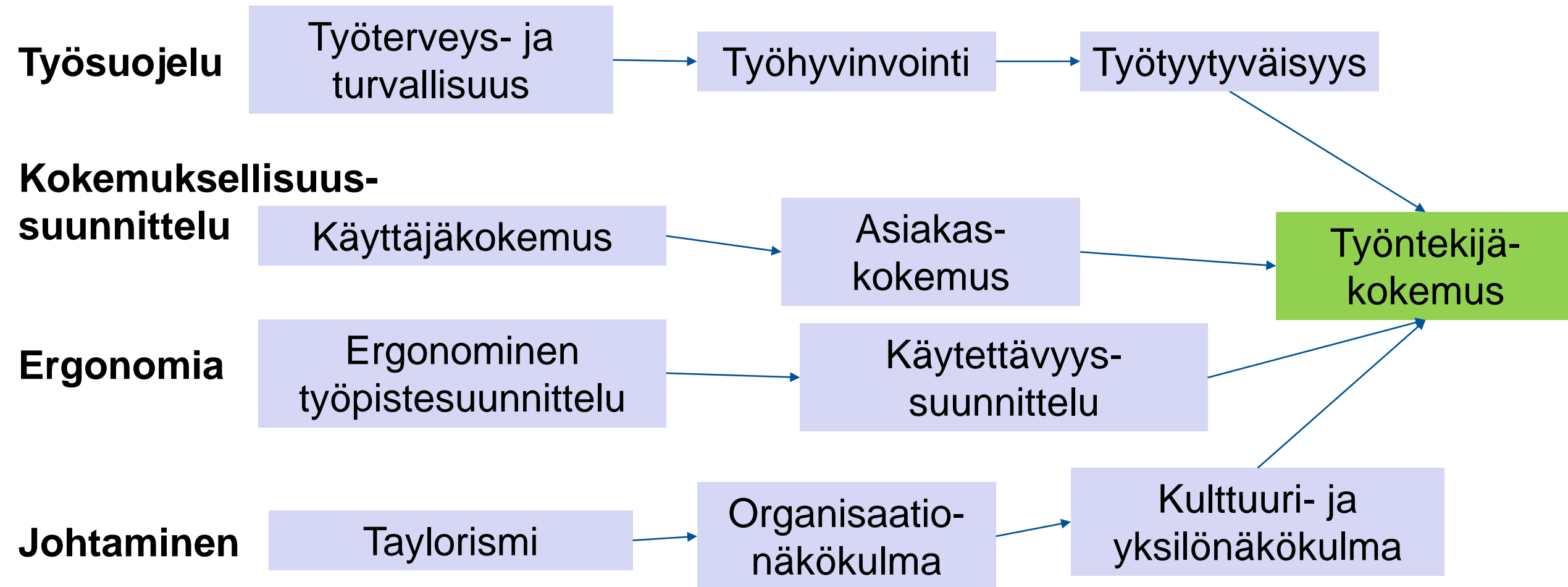


Näkemyks työntekijästä on muuttunut ”teollisessa” ympäristössä



- **Toistotyöntekijä.** Koneen osa tai työpari. ”Standardoitu” massaresurssi.
- **Haavoittuva elementti.** Korjaavaa kunnossapitoa kaipaava (työterveys).
- Ennakoivaa kunnossapitoa kaipaava (tyky-toiminta).
- **Kustannus.**
- Järjestelmien ei-toivottu heikko lenkki (inhimilliset virheet).
- **Assetti.** ”Tärkein voimavara”. Suomessa parempi kuin muualla. Mutta kallis.
- **Kokija.** Houkuteltava ja viihdytettävä. Diversi.
- **Mahdollisuus.** Mihin se pystyy, kun robotit tekevät loputkin rutiinit?

Osana historiallista jatkumoa



Monenlaisissa ristipaineissa

**Kustannukset
alas**

Nopeuttaminen

Digitalisaatio

Uudistuminen

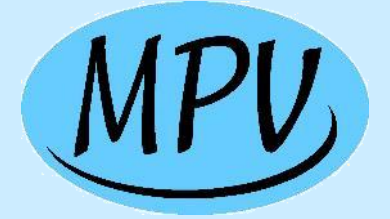
Kasvu

Integraatiot

**Menetelmä-
uudistukset
(agile, lean)**

Huonot ajat

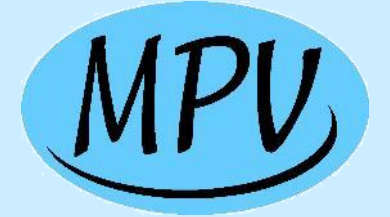
Ymmärtäminen auttaa tunnistamaan vaaralliset asiat



- Teknologiahuuma nostaa aina esille huonoa kulttuuria, jonka läpi on nähtävä.
 - Esim. tarina, että firmassa hyvät työntekijät ovat ”jatkuvasti liekeissä” kertoo epäterveestä kulttuurista, joka polttaa ihmisiä nopeasti loppuun.
- Käyttäjäkokemuksesta puhuvat markkinointi-ihmiset pyrkivät työntekijäkokemus keppihevosenä työelämän kehittämiseen.
 - Tuloksena on yksittäisiä kikkoja, joista puuttuu kokonaisvaltainen systeeminen ajattelu.
 - Kaikkien pitää ymmärtää asoita osatakseen arvottaa lähestymistapoja ja konsultteja.



Näin Orwellin vuonna 1984



- Tulosvastuu on valmiutta ylittää itsensä päivittäin.
- Liiallinen työn kuormitus on liekeissä oloa ja intohimoa.
- Palkaton markkinointivastuu on työntekijälähettilyyttä.
- Palkaton työ on mahdollisuus saada näkyvyyttä ja kokemusta.
- Kilpailukyvyn tuhoaminen on kilpailukykyä.
- ATK on digitaalinen työkaveri ("ohjelmistorobotit").
- Suunnittelemattomuuden termi on kokeilukulttuuri.
- Koulutusohjelma on termi työntekijöiden sukupolvenvaihdolle.
- Jne...

Miksi se on hyvä käsite?

- Auttaa puhumaan erilaisten työhön liittyvien asioiden laadusta jäsentyneemmin.
- Se on keskeinen työssä käytettävien palvelujen mittari.
- Käsitteelle on ollut ”sosiaalinen tilaus”.
- Tyytyväisyys ei ole hyvä termi kuvaamaan työpaikan niitä piirteitä, jotka ovat kokonaisvaltaisesti erinomaisia työntekijöille.
 - Motivoitunut työntekijä ei hae pelkkää tyytyväisyyttä eikä täysin tyytyväinen työyhteisö ole terve.
 - Tarvitaan rikkaampaa sanastoa erilaisiin työelämän konteksteihin.

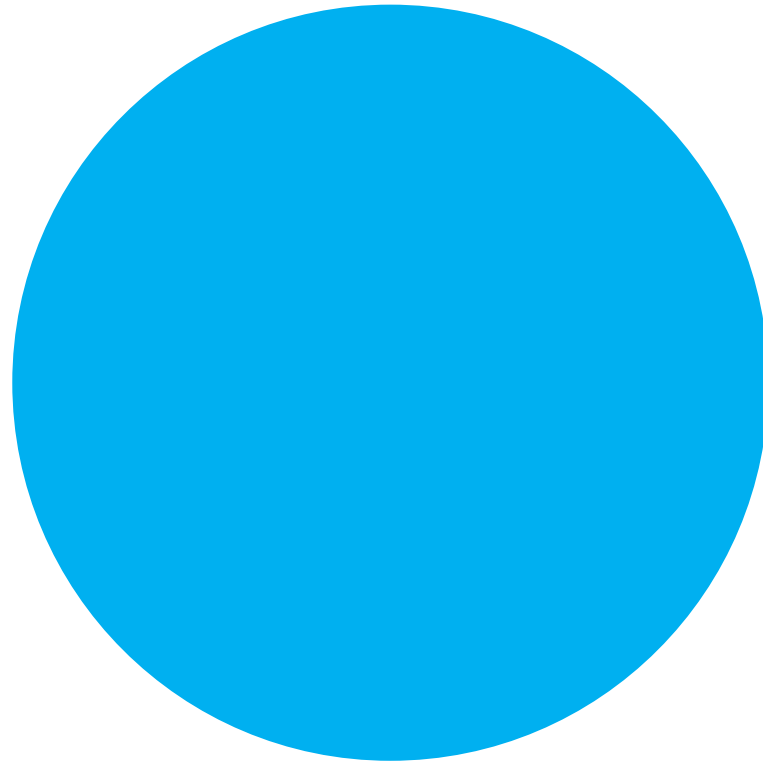
Suhde työtyytyväisyyteen 1/2

- Työtyytyväisyys on yksi kokemuksen dimensio.
 - Koskee työtä jollain ajanjaksolla.
- Haluttu työntekijäkokemus voi olla monenlaista kontekstista riippuen:
 - Strategia: Innostavuus.
 - Uusi organisaatiomuoto: Voimauttavuus.
 - Uusi tietojärjestelmä: Työn sujuvuus ja hallinta.
 - Viestintä: Organisaation avoimuuden tunne.
 - Vaarallinen työtehtävä: Turvallisuuden tunne.
 - Dialogi johdon kanssa: Vaikutusmahdollisuus.
 - Päivitetty brändi: Kokemus yhteisestä missiosta.
 - Jne...

Suhde tyytyväisyyteen 2/2

- Ideana ei ole aina olla tyytyväisiä:
 - Palo kehittymiseen syntyy tyytymättömyydestä. Formula 1 -tiimissä pitää olla tyytymätön kaikkeen!
- Tämänkin vuoksi työntekijäkokemus on tärkeä käsite.

Osa 2: Mitä kaikkea siihen liittyy?



Hallittava usealla abstraktiotasolla

- Eri tasoilla on erilaiset mahdollisuudet, haasteet, suunnittelutavat. Tasot vaikuttavat kumpaankin suuntaan.
 - Yhteiskunta – työ Suomessa.
 - Toimiala – millaista on ICT-työ?
 - Ammatti – ammatti-identiteetti, koulutus, odotukset.
 - Työpaikka – organisaatio, työyhteisö, kulttuuri, fyysinen työympäristö.
 - Tehtävä, rooli – mitä tehdään päivittäin.
 - Käytännöt, menetelmät.
 - Välineet.
- Yleensä käsitellään työpaikkatasoa alempia konkreettisia asioita.

Tarvitaan osaamista, arvoja ja ideaaleja

- Eri tasojen työntekijäkokemuksen kehittäminen edellyttää tietysti, että:
 - Ymmärretään niiden tasojen toimintaa.
 - Ymmärretään työntekijän tarpeita.
 - On arvot, jotka ohjaavat kehittämistä.
 - Osataan suunnitella hyviä ratkaisuja.
- Pitää siis olla jonkinlainen **ymmärrys siitä, mihin työn ja työelämän kehittämisessä pyritään.**
 - Millaista on hyvä työ? Millainen on hyvä työpaikka?
 - Miten työtä ja työpaikkoja muotoillaan niiden tavoitteiden mukaisiksi?



Työntekijäkokemukseen liittyviä teemoja

- Organisaation näkemys työstä.
- ”Hyvä työ”.
- Merkitykset.
- Työtyytyväisyys ja toiminnan laatu.
- Työtyytyväisyys ja palvelujen laatu.
- Työpaikan brändi.
- Teknologia ja sen kehittyminen.

Näistä ja muista lisää...

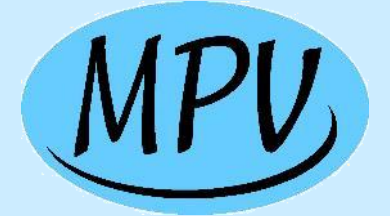
Organisaation näkemys työstä ja sen tekijöistä

- Organisaatioilla on erilaisia näkemyksiä työstä ja sen tekijöistä:
 - Ihmiskuva.
 - Työn johtaminen.
 - Intohimon kaipuu ja jatkuva liekeissä olo – loppuunpalamisvaara?
 - Millaista kulttuurin pitäisi olla – nuorisokulttuuri tai jotain muuta.
 - Ammattimaisuus.
 - Itsenäisyys.
 - Työn sisällöt.
 - Jne...
- Kaikki nämä näkyvät työntekijäkokemuksen luomisessa...

"Hyvä työ"

- Työterveyslaitoksen julkaisema Työpaikkojen ergonominen tarkastusohje (1992) tiivistää hyvän työn ominaisuudet seuraavasti:
 - Työ ei vaaranna ihmisen ruumiillista tai henkistä terveyttä.
 - Työ kuormittaa sopivasti: se ei haittaa terveyttä tai hyvinvointia pitkänkään ajan kuluessa.
 - Työ on monipuolista ja haastavaa: siinä voi käyttää erilaisia kykyjä ja kehittää itseään.
 - Työ on itsenäistä ja siinä voi vaikuttaa: on mahdollista päättää tavoitteista, tekemistavasta ja ajankäytöstä.
 - Työssä voi kokea aikaansaamisen ja onnistumisen tunteen, kun näkee työnsä tuloksen tai saa siitä palautteen.
 - Työssä voi pitää yhteyttä toisiin työntekijöihin ja saada heiltä tukea.

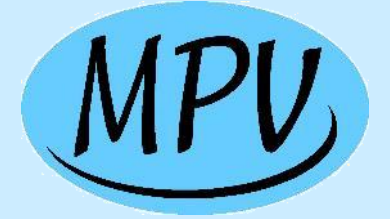
Organisaatiomuotoilun klassiset genret [huumoria!] 1/2



Kaikessa muotoilussa on erilaisia tyyli-suuntia (tai paradigmoja) ja se pätee organisaatiomuotoiluunkin. Tässä joukko klassikoita:

- Pointillismi – johtajan powerpointtien pointit määrittävät organisaation olemuksen täsmällisesti joka kvartaali.
- Modernismi – käytössä on aina uusiin johtamisoppi ja organisaatioparadigma.
- Postmodernismi – käytössä on aina uusiin johtamisoppi ja organisaatioparadigma, vaikka kukaan ei tiedä mitä ne tarkoittavat.
- Naivismi – käytössä on aina uusiin johtamisoppi ja organisaatioparadigma, koska konsultti lupasi niiden toimivan tosi hyvin.
- Piktorialismi – organisaation kuvitellaan toimivan ja olevan yhtä nätti kuin ne kuvapankista vitosella ostetut mainosvalokuvat.

Organisaatiomuotoilun klassiset genret [huumoria!] 2/2



- Impressionismi – tärkeintä on se, miltä organisaatio vaikuttaa, ei se, mitä se on oikeasti.
- Pop-taide – "management by balloons".
- Kubismi – ihmiset istuvat avokonttoreissa pienissä kopeissa, koska huoneisiin ei ollut varaa.
- Primitivismi – huutava johtaja päättää mitä ja miten tehdään.
- Performanssitaide – tärkeintä on intohimoinen suorittaminen; tarkoituksesta ei niin väliä.
- Realismi – tällaiseksi se kasvoi ilman muotoilua säiden ja suhdanteiden alla.
- Surrealismi – "kuin ompelijan ja sateessa seisovan herran yhdistäminen johtoryhmän pöydän ääressä".
- ...Siinä kai tärkeimmät...

Mitä ihmiset arvostavat työssä?

- Tutkimusten mukaan
 - Työn mielenkiintoisuus
 - Työyhteisön toimivuus, hyvät työkaverit
 - Palaute työstä, arvostus
 - Työn jatkuvuus
 - Hyvä työympäristö
- Huomioita
 - Palkka ei ole ykkösasia
 - Työ saa olla kovaakin, kun se on mielenkiintoista ja puitteet kunnossa

Työntekijäkokemus ja laatu

- Asiakaspalvelu onnistuu, kun työntekijäkokemus on kunnossa:
 - Valtuutus palvelemiseen.
 - Hyvät välineet.
 - Yleinen osaaminen ja perehdyttäminen omaan tuotteeseen.
 - Asenne palvelmiseen ammattimaisuuden ja työn merkitysten kautta.
- Kaikessa työssä:
 - Hyvä kokemus asioista saa sitoutumaan, nauttimaan, jaksamaan, tekemään työn hyvin, osallistumaan mielellään sen kehittämiseen.

Brändi ja työntekijäkokemus

- Brändi on aina sisäinen viesti.
- Brändi edustaa yhteisiä pyrkimyksiä ja toiminnan merkityksiä.
- Jos brändiä päälleliimataan, työntekijäkokemus tuhoutuu.

Kokemus syntyy kontekstissa

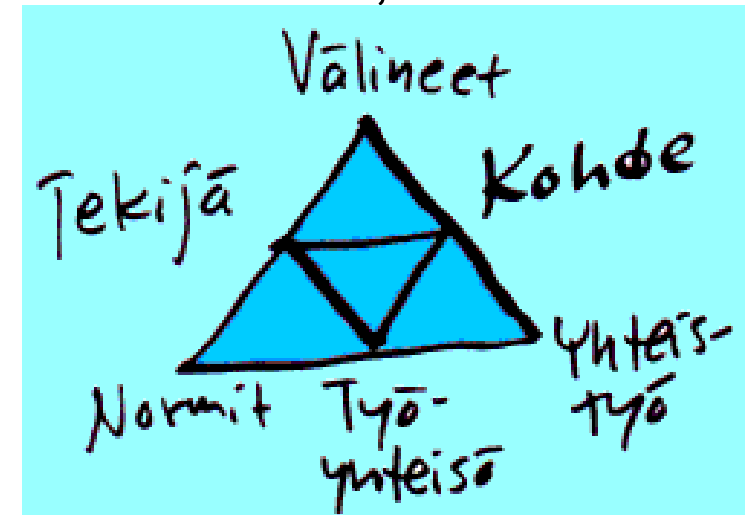
- Työjärjestelmän elementtejä (kehittävän työntutkimuksen kolmiomalli, ks. lähteet):

- Ihminen.
- Työn kohde.
- Työyhteisö.
- Työnjako.
- Normit.

- Eri tekijöiden pitää olla toistensa suhteen tasapainossa.

- Nykyajan erityisteemoja:

- Johtaminen ja johtajuus.
- Digitaaliset välineet.
- Tiimit.



Kolmiosta: Ihminen itse

- Oikeassa ammatissa.
 - Taipumukset vs. ammatti-identiteetti.
- Oikeassa työssä.
 - Osaaminen.
 - Motivaatio.
- Oikeassa työpaikassa.
 - Odotukset.
 - Historia.
 - Mahdollisuudet.
 - Oikeiden ihmisten kanssa.
 - Ammatillinen identiteetti mätsää työpaikan kanssa.

Kolmiosta: Välineet 1/2

- Monenlaisia välineitä:
 - Työkalut.
 - Käytännöt, menetelmät, tekniikat.
 - Tietotuki.
- Sopivuus tarkoitukseen.
- Käytettävyys.
- Miellyttävyys.
- Mahdollisuus valita.
 - Ammattilaisten kuuluu saada valita välineensä itse ja tiimissä. Olennaista on vain yhteensopivuus prosessissa ja tuloksissa

Kolmiosta: Välineet 2/2

- Välineiden symboliarvo
 - Mitä ne viestivät käyttäjästään, mitä arvoja ne edustavat.
 - Sopivuus ammatin identiteettiin, ideaaleihin – asioiden hallinta, kompleksisuus...
 - Mitä välineet viestivät työnantajasta? Jos työntekijöille annetaan kelvoton työajankirjausjärjestelmä, mitä se viestii?
 - Jos joku työntekijä korvataan robotiksi kutsutulla ATK:lla, mitä se viestii?



ICT-teknologia vapauttaa – mistä kaikesta?

- 1970-luku: Pahimmista toistorutiineista (palkanlasku)
- 1980-luku: Monista työkavereista tehtaissa (automaatio)
- 1990-luku: Monimutkaisesta manuaalisesta työstä (taulukkolaskimet)
- 1990-luku: Ajasta (asynkroninen nopea viestintä sähköpostilla)
- 2000-luku: Paikasta (tietoverkot, matkapuhelimet)
- 2020-luku: Työkavereista toimistoissa (lisää älykästä automaatiota)
- 2020-luku: Työkavereista manuaalisessa työssä (yhteistoiminnalliset robotit)
- Jne...

Kaikki halutaan automatisoida – vaikutukset?

- Työkaverit vähenevät – tarvitaan enemmän digitaalista tietotukea ja historian tallentamista.
- Ihmiselle jäävät sille sopivat hommat – tai sellaiset, joita ei voida automatisoida.
- Vaarana, että ihminen jää automaation apulaiseksi (kuten tehtaissa alkuun).
- Ihmisen luovan työn tuki tarvitsee välineitä, joissa on hyvä ”kongnitiivinen ergonomia”.
 - Informaation määrä ja esitystapa. Piilotus ja näyttäminen.
 - Ongelman ja kontekstin esitys.
 - Jne...
- Tekoälyn kanssa toimiminen edellyttää uusia taitoja – ml. sen opettaminen.

Kolmiosta: Työn kohde

- Motivoiva. Edustaa missiota ja merkityksiä:
 - Maailma paranee?
 - Työtä toisten hyväksi?
 - Teknologinen saavutus?
- Ammattitaitoa vastaava.
- Oikean laajuinen osa kokonaisuudesta.
 - Kokonaisuudessa näkyy arvo asiakkaille ja muille.
- Kehittämistyössä näkyy kokonaisuuden edistäminen.
 - Miten ”katedraali” edistyy?
 - Mitä kaikkea ollaan saatu aikaan toimeksiannossa, tuotteessa?
 - Mikä on se osuus, johon on itse vaikutettu?

Intohimon kaksiteräinen miekka

- Moni kokee tai väittää kokevansa intohimoa työhön.
 - Se syntyy yleensä työn merkityksistä – ulkoiset (tärkeää muille) ja sisäiset (itseilmaisu).
- Mutta intohimo voi polttaa, sitä on hallittava.
 - Hallintaa auttaa terve työyhteisö ja hyvä työn suunnittelu.
 - Jos intohimoon yhdistyvät huonot työvälineet tai työpaikan puutteet, on burnout lähellä.
 - Apuja työn suunnittelussa: Tekemistä kuittaavat stepit, työn diversiteetti (ei putoamista intohimon kuoppaan), refleктоiva yhteistyö.

Esimerkki: Käytettävyys intohimona

1. Kuluttajien suojele

- Kuluttajaliike
- Tuotteiden laatu
- Tuoteturvallisuus
- Tuotteiden helppokäyttöisyys, opittavuus, robustius jne.

2. Edistystahto

- Uuden teknologian turvallisuus (ydinvoima)
- Missioiden onnistuminen (avaruuden valloitus; ilmaherruus)
- Kompleksin teknologian hallinta
- Teknologian edistäminen

3. Menestymishalu

- Olla hyvä jossain hyvä, paras, erottua muista
- Rahan tekeminen
- Liiketoiminnan parantaminen
- Säästäminen
- Tuotteiden menestyminen

Käytettävyys intohimona

7. Professionalismi identiteettinä

- Laatuajattelu
- Oman työn laatu
- Asiakslähtöisyys
- Perfektionismi

4. Humanismi

- Hyvä elämä nykypäivän tavaramaailmassa
- Hyvä työelämä ja työsuojelu
- Ergonomia
- Työturvallisuus
- Ihmisten tasa-arvoisuus teknologia-yhteiskunnassa

6. Maailman ymmärtäminen

- Tuotepsykologia
- Tuotteiden logiikan ymmärtäminen
- Ihmisyden ymmärtäminen toiminnan ja välineiden kautta
- Intellektuaalinen harrastus, leikki

5. Maailman hallinta

- Tahto "maailman toimimiseen"
- Oman maailman kontrollitahto
- Tavaramaailman ottaminen omaan valtaan valmistajilta
- Käytettävyys osana kokonaisuuksia

Kolmiosta: Normit

- Kirjoitetut, lausutut ja lausumattomat yhteisön normit, säännöt, periaatteet, politiikat, etiikka...
- Johdon viestimät ja edustamat.
 - Miten johto toimii? Millaista etiikkaa se toteuttaa?
- Terve sääntöpohja.
 - Mikromanageeraus ei ole Suomessa niin yleistä kuin joissakin muissa maissa
- Byrokratian määrä.
- Poikkeaminen säännöistä tarpeen mukaan.
 - Voimauttaminen poikkeamaan silloin, kun se on tärkeää asiakkaalle, laadulle, liiketoiminnalle.
 - Säännöt eivät koskaan kata kaikkea.

Kolmiosta: Työyhteisö

- **Kuulumisen tunne.**
- Organisoititapa.
 - Organisaatiomalli.
 - Itseorganisoituminen.
- Johtaminen ja johtajuus. Jaettu johtajuus.
- Itseohjautuvuus.
- Työkaverit.
- Psykologinen ympäristö.
- Kulttuuri – arvot, etiikka, asenteet, oletukset.
- Yhteistyö ja auttaminen.
- Viestintä.

Mitä kuuluu yleiseen yhteisökokemukseen 1/3

- Kuuluminen
 - Yhteenkuulumisen tunne muiden yhteisössä olevien kanssa. Kollegiaalisuus, missio, arvot. Tai vaikka vain paikallisuus.
 - Ylpeys. Yhteisö on omien ideaalien kirkas symboli tai heijastalee vaikka paikallisen kulttuurin parhaita piirteitä.
 - Yhteinen positiivinen näkemys tulevaisuudesta. Muut yhteiset uskomukset.
 - Yhteensitova elementti on sosiaalinen ja missioon liittyvä, ei "etujen logiikka" tai kaupallisuus. Joskus on taustalla vaikka ammattikunnan kasvu tai ammatillinen kokoontuminen yhteisen uuden paradigman ääreen ottamaan se haltuun. Se logiikka on substanssin puolella, eikä kaupallista.
 - Symbolit ja rituaalit ovat yhteisen merkkejä. Kokoontumiset ovat yhtä paljon rituaalisia kuin toiminnallisia.

Mitä kuuluu yleiseen yhteisökokemukseen 2/3

- Oleminen
 - Läsnäolon tunne. Joka hetki, joka tilanteessa on olemassa tunne, että ollaan osa yhteisöä.
 - Kotoisuus, turvallisuus, mukavuus. Yhteisössä ollaan kuin kotonaan.
 - Yhteinen kieli. Luonnollinen kieli, sisäinen slangi, kielenkäyttö, kielen merkitykset.
 - Yhteensopivuus - tyyli, temperamentti ja aktiivisuus.
 - Luottamus yhteisöön ja sen toimijoihin. Väkivallaton toiminta - ei esim. yllättäviä sääntöjen ja "etujen" muutoksia. Lupaukset pidetään.

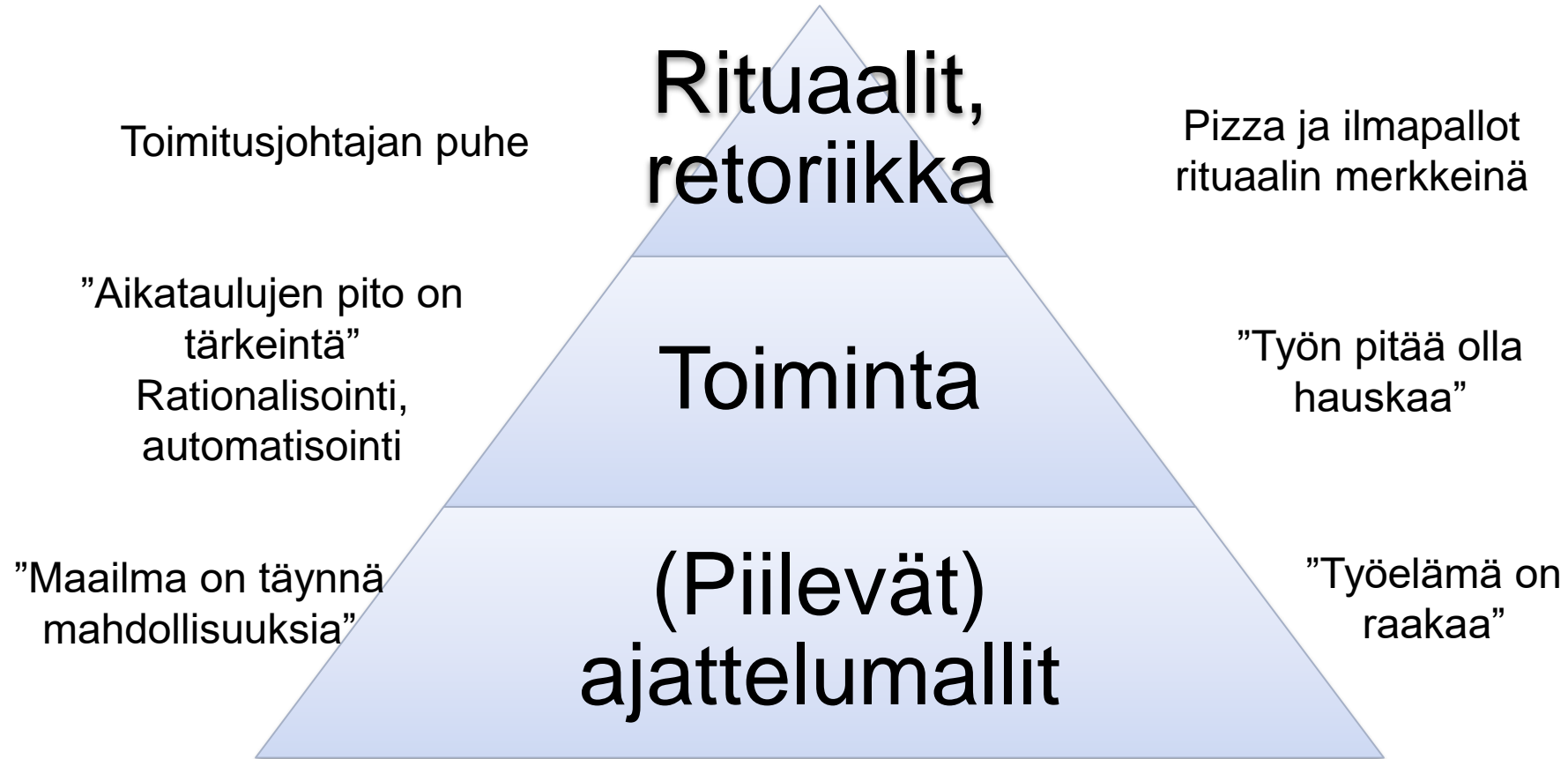
Mitä kuuluu yleiseen yhteisökokemukseen 3/3

- Toimiminen
 - Yhteisö antaa mahdollisuuden toimia - siinä laajuudessa ja muodoissa kuin kukin haluaa. Jollekin ei aika riitä kuin olemiseen, joku taas haluaa olla moottori.
 - Voimaantumine toimimaan, koska yhteisö tukee identiteettiä, antaa roolin ja tilaa.
 - Toiminta on turvallista. Vuorovaikutustilanteissa ja -medioissa uskaltaa sanoa ja kirjoittaa.
 - Yksinkertaisuus kaikessa. Konsistenssti muun maailman kanssa tavallisissa asioissa.
 - Käytännön tilanteet suunniteltu jäsenille sopiviksi - hyvä "tilaisuusmuotoilu".

Kulttuurin kiinteyttävät ja voimauttavat asiat 1/2

- Voimauttavat asiat.
 - Mistä organisaatio saa "virtaa" – menestys, innovaatiot, viihtyminen...
- Ihmisiä yhdentävät tekijät.
 - Kieli, käsitteet, slangi. Jääkiekko...
- Yhtenäisyys.
 - Me vastaan ne (työläiset vs. johtajat; "alkuperäiset" ja muut; vanha ikäluokka ja nuoriso; sisäiset viholliset).
 - Ammattiryhmien ajattelumallit.
 - Alakulttuurit.
 - Ryhmien omat agendat – jotkut ovat edistämässä uraa, jotkut auttamassa asiakkaita.

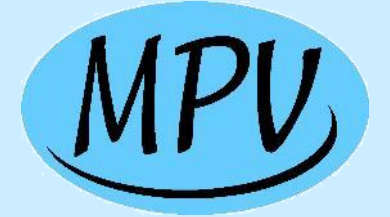
Kulttuurin tasoja – tärkeimmät



Kulttuurin kiinteyttävät ja voimauttavat asiat 2/2

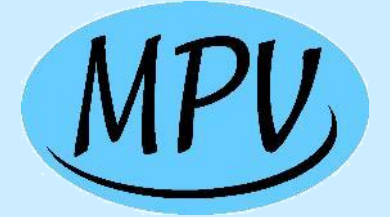
- Positiivisuus ja usko tulevaisuuteen.
- Energisyys.
- Huumori. Onko sitä?
- Luottamus ja luotettavuus.
 - Jos ei voi luottaa, jää kulttuuri positiivisilta piirteiltään ohueksi.
- Mikä erottaa organisaation muista!
 - Sitä eivät johtajatkaan aina tiedosta, mutta se on menestyksen avain.

Konfliktit vs. konsensus



- Hyvän työelämän piirteiksi on perinteisesti koettu konsensus ja harmonia.
- Samalla on tiedetty, että terveessä työyhteisössä on myös sisällöllisiä konflikteja, joita syntyy:
 - Ryhmädynaamisesti ryhmien muodostuessa.
 - Kun turvallisessa ilmapiirissä esitetään näkökulmia tilanteissa, joissa on ”monta totuutta” näkökulmasta riippuen. Kun maailma ”de-mekanisoituu” ja diversiteetti lisääntyy tämä on yhä olennaisempaa.
- Kypsässä organisaatiossa pienet konfliktit tuottavat sitoutumista. Olennaista on pitää konfliktit asioiden, ei ihmisten välillä.
- Tämä on yksi esimerkki, missä työntekijökokemuksen ei ole hyvä olla suoraviivaista ”viihtyvyyden” etsimistä.

Paradoksaalinen maailma



- Leanin kodissa Toyotalla toteutuu paradoksien maailma. Extreme Toyota – kirja luettelee mm. tällaisia:
 - Kova ja pehmeä johtaminen.
 - Jatkuva parantaminen ja isojen hyppyjen ottaminen.
 - Vakauden hakeminen ja vainoharhaisuus.
 - Byrokratia ja vapaus sanoa mielipiteensä.
 - Laajentaminen ja integroivat voimat samanaikaisesti.
 - Muotollinen ja epämuodollinen organisaatio.
- Työntekijäkokemuksessa pitää hyväksyä organisaation paradoksaalisuus ja sisäänrakennettu ristiriitaisuus – mikä kaikki on jälleen muuta kuin suoraviivaista viihtymistä.

Kolmiosta: Työnjako

- Ammattiryhmien yhteistyö.
 - Onko aina jokin sisäinen vihollinen?
- Organisaation osien yhteistyö.
 - Yhteistyö yksiköiden, tiimien välillä.
- Moniammatilliset tiimit.
- Kehittämissyhteistyö.
 - Jatkuva parantaminen.
 - Kehittämisprojektit.
- Egoton yhteistyö.

Työprosessi yhdistää elementtejä

- Työprosessi on osin väline, osin kokonaisuutta yhdistävä.
- Miten se sopii tarkoitukseensa?
 - Esim. Mikään ICT-kehityksen projektimalli ei sovi kaikkialle.
- Antaako se tilaa kunkin osaamiselle ja asiantuntemukselle?
- Onko siinä onnistumisen ja uudistumisen hetkiä, ihmiselle sopiva rytmi?
- Onko se robusti häiriöille ja mahdollistaa ongelmien korjaamisen.
- Onko se sovitettu organisaation uniikkeihin piirteisiin, tarpeisiin ja tilanteisiin?

Kokemuksia organisaation osista

- Organisaation eri osat ovat olennaisia työntekijäkokemuksessa.
 - Johto.
 - Tiimi.
 - Jokainen työkaveri.
 - Muut yksiköt.
 - Jne...
- Tiimit korostuvat nykyään – itseorganisoituminen, itseohjautuminen jne...
- Siksi ”kuuluu tapoihin” esitellä hyvien tiimien keskeisiä piirteitä, koska ne heijastavat kolmiomme kaikkia kulmia.

Hyvä tiimi 1/2

- Tarkoitus:
 - Miksi olemassa? Mikä tavoite?
 - Sopiva haaste tiimin kiinteyttämiseen.
- Kokoonpano:
 - Erilaisia ihmisiä – kokoonpano valittu tietoisesti
 - Ei dominoivia yksilöitä
 - Vetäjä, joka puolustaa sitä ja huolehtii sen toimintaedellytyksistä
 - Osaaminen sopii tiimin tehtävään
- Työtavat:
 - Pystyy päättämään työtavoistaan
 - Ryhmänormit ja yhteiset säännöt työlle

Hyvä tiimi 2/2

- Toimintatyyli:
 - Positiivinen, kannustava, turvallinen, avoin ilmapiiri
 - Ristiriitoja saa olla (ryhmädynamiikkakin), mutta ne kyetään ratkaisemaan
 - Kaikkien tasa-arvoinen arvostus ammattilaisina
 - Hyvä sisäinen ja ulkoinen viestintä
 - Jäsenet auttavat toisiaan
- Kehittyminen
 - Tiimi oppii toimimaan tiiminä vain ajan kanssa kokemustensa kautta
 - Jatkuva parantaminen ja yksilöiden kehittymismahdollisuudet
 - Ei eletä umpiossa, vaan haetaan virikkeitä ulkopuolelta
 - Palaute ja palkitseminen

Oppimis- ja kehittymiskokemuksena

- Oppiva organisaatio on 1990-luvun isoja käsitteitä. Sallitaan kokeiluja, opitaan kaikesta joka päivä.
- Vuonna 2017?
 - Kokeilukulttuuri.
 - Asiakkaiden oppiminen, liiketoiminnan oppiminen, teknologioiden oppiminen.
- Leanissa ei keskeistä ole hukkajahti tai virtauksen optimointi, vaan niiden taustalla oleva ihmisten kehittyminen.

Elinkaarikysymys

- Työntekijäkokemus voi alkaa hienosti innostuneessa yrityksessä, toiveikkaana, täynnä tarmoa...
- Mutta organisaation elinkaaren aikana se on aina vaarassa:
 - Kasvukivut ja yrityskaupat sekoittavat kulttuuria ja käytäntöjä.
 - Roolit tiukkenevat hyvässä ja pahassa.
 - Toiminta rutinoituu.
 - Tehokkuus painottuu innovoinnin ja humanismin edelle.
 - Laitostuminen uhkaa...
- Tarvitaan siis monenlaista huolenpitoa.

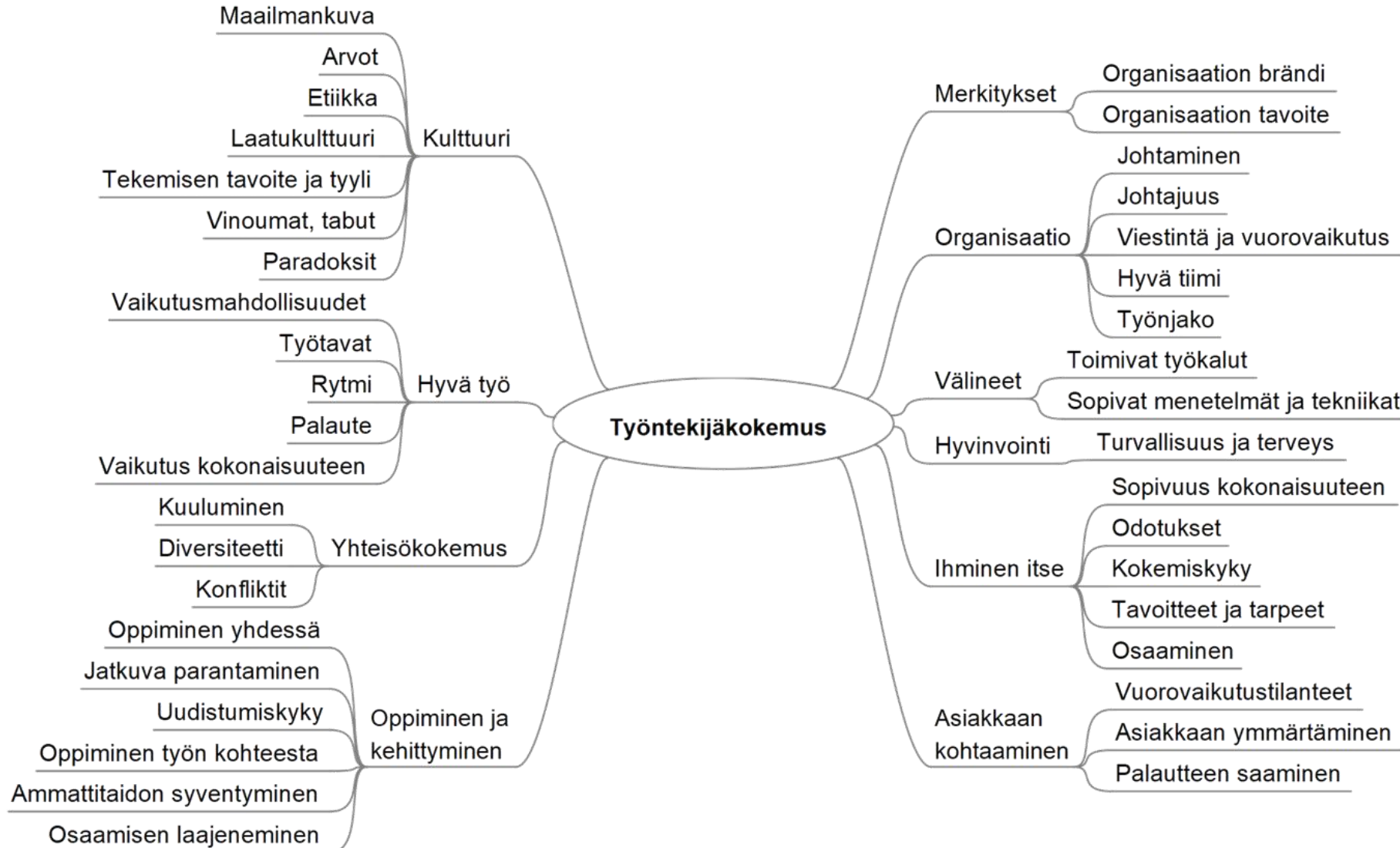
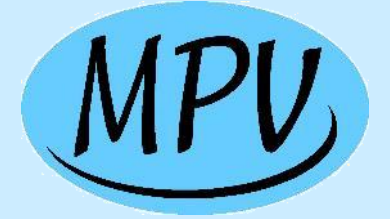
Erilaiset elinkaaret hallittava alusta loppuun 1/2

Työsuhteen elinkaaren vaihe	Toivottuja kokemuksia
Työ muualla	Hyvä mielikuva organisaatiosta Kiinnostus Merkitysten näkeminen
Rekrytointi	Mahdollisuuden näkeminen Tahto liittyä
Ottaminen vastaan	Tunne, että on tervetullut Liittymisen tunne
Liittyminen tiimiin	Paikan, roolin löytymisen tunne Yhteenkuuluvuus Viihtyminen Turvallisuus
Työnteko	Innostus Aikaansaaminen Arvostus Vaikutusmahdollisuus Johtajuuden tunne

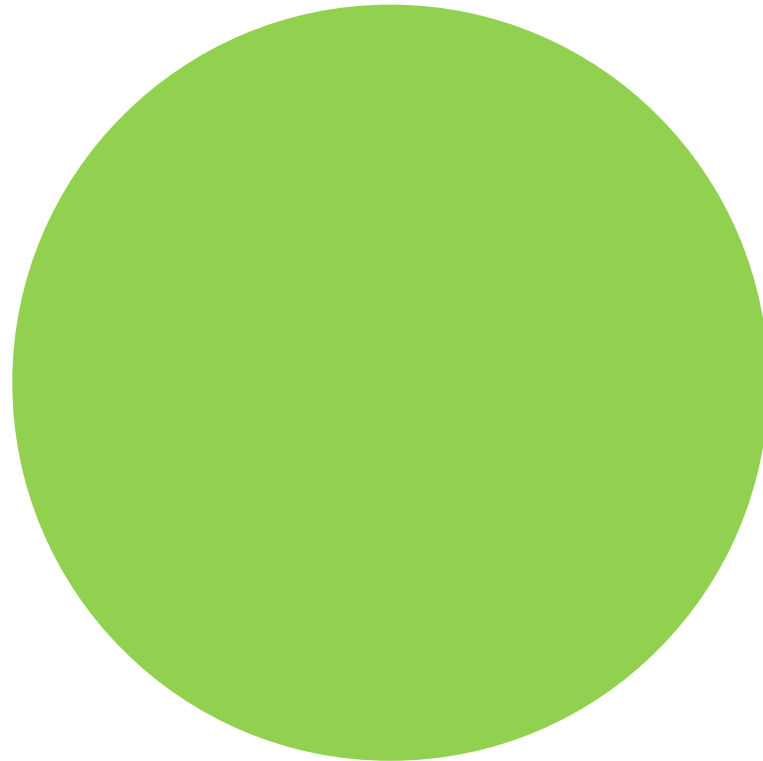
Erilaiset elinkaaret hallittava alusta loppuun 2/2

Työsuhteen elinkaaren vaihe	Toivottuja kokemuksia
Muutokset	Vaikutusmahdollisuus Muutostarpeen tunto ("sairaudentunto") Toivo
Kriisit	Yhdessä selviytyminen
Poistuminen organisaatiosta	Hyvät muistot

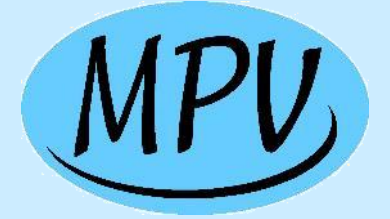
Välitilinpäätös: Mindmap työntekijäkokemuksen elementeistä



Osa 3: Miten se saadaan hyväksi?



Systemaattista huomioon ottamista suunnittelussa



- Otetaanko työntekijökokemus kaikessa huomioon proaktiivisesti, suunnittelussa?
 - Ei. Useammin otetaan, kun ulkopuolinen tekee – esim. tietojärjestelmän suunnittelu.
- Oma konteksti on liian lähellä...
- Ei ammattitaitoa.
 - Ei omia muotoilijoita.
- **Mitkään tyytyväisyyskyselyt tai sisustussuunnittelut tai pitsat eivät auta, ellei uusien asioiden suunnittelua tehdä hyvin.**

Työntekijäkokemuksen osaamisen kolme tasoa

1 Orientaatio:

- Arvot. Etiikka.
- Käsitys organisaatiosta.

2 Ymmärtäminen:

- Työpsykologian perusteet.
- Miten organisaatiot, ihmiset, tiimit toimivat.
- Miten asioita kehitetään, suunnitellaan.

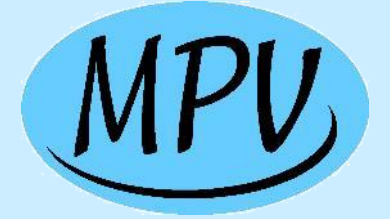
3 Käytännön osaaminen:

- Työpaikkojen ja töiden suunnittelu.
- Tietojärjestelmien kehittäminen (keskeinen nykyhaaste).
- Johtaminen ja johtajuus.

Keskeisiä vaikutuskeinoja

- Työntekijälähtöinen kulttuuri alusta asti – vaikea muuttaa myöhemmin.
- Huolellinen organisaation suunnittelu.
 - Liikeidea, brändi, organisoituminen jne...
- Osallistuva toiminnan suunnittelu:
 - Srategia, liiketoiminta, uudet tietojärjestelmät.
- Työyhteisöstä huolehtiminen.
- Hyvästä johtamisesta huolehtiminen – johtajien valinta, arvot, viestintä.
- Systemaattinen jatkuva parantaminen.
- Palvelumuotoilussa on luontevaa tarkastella symmetrisillä tavoilla asiakas- ja työntekijäkokemusta.

Työntekijäkokemuksen aikaansaamisen perusideat suunnittelussa



- Asian X konseptin jäsentäminen työntekijän näkökulmasta.
 - Millainen X on hyvä työntekijän näkökulmasta?
 - X:n toivotut piirteet, vaatimukset.
- Asian X suunnittelu tai edelleenkehittäminen.
 - Työntekijäkokemus sopivalla tavalla suunnittelua ohjaamassa.
 - Iteraatio ja arviointi suunnittelun kuluessa.
- Työntekijäkokemuksen arviointi ennen uuden version lanseerausta.
 - Analyyttinen arviointi.
 - Testaus.
- Jatkuva parantaminen.

Huono ja hyvä suunnittelija (muotoilija) 1/2

Näkökulmat	Huono suunnittelija	Hyväsuunnittelija
Ominaisuusfokus	Katselee asiaa vain yhdestä näkökulmasta – ulkoasu, valmistettavuus...	Katselee kokonaisuutta
Kenelle suunnitellaan	Suunnittelee itselleen tai ideaaliselle kohderyhmälle	Suunnittelee monenlaisille asiakkaille / käyttäjillä -- diversiteetti
Vaatimukset	Keksii itse	Selvittää asiakkaan vaatimukset Analysoi kontekstia ja tarpeita
Laadunvarmistus ja riskianalyysi	Luottaa visioon	Arvioi / arvioittaa, testaa / testauttaa Katselmoittaa ja tukee kriteerien käyttöä (tarkistuslistat)

Huono ja hyvä suunnittelija (muotoilija) 2/2

Näkökulmat	Huono suunnittelija	Hyväsuunnittelija
Päätökseen vieminen	Antaa johtajien, "group thinkin" johtaa	Luo faktoja ja oikean asetelman päätöksille ja parhaan ratkaisun valinnalle
Ratkaisun perustelu	Ei perustele – tämän annoin	Selittää miksi ratkaisu on oikea
Menetelmät	Aina vakiomenetelmä	Soveltaa suunnittelija- tai yhteistyövetoista mallia tilanteen mukaan
Kehittäminen	"Valmis"	Kehittää eteenpäin pilottien perusteella

Tarvitaanko ”työntekijäkeskeistä suunnittelua”?

- Käyttäjäkeskeinen suunnittelu on hyvä idea vuorovaikutteisten tuotteiden suunnitteluun.
- Työelämässä työntekijäkeskeisyys on liian yksisilmäistä.
 - Kyse on sosioteknisestä systeemistä, jossa ihmisten ja tekniikan toiminta muodostaa kokonaisuuden.
 - Kokonaisuuksia suunnitellaan tasapainoisesti ja kokonaisvaltaisesti.

Tarkistuslista suunnitelman arviointiin 1/2

- Ajattelumallit:
 - Arvopohja – mitä arvoja suunnitelma edustaa?
 - Miltä se näyttää työntekijöiden silmissä?
 - Onko se alku jollekin terveelle prosessille?
- Toiminnallisuus ihmisille:
 - Onko se simppelempi?
 - Voimauttaako se ihmisiä? Ottaa mukaan? Lisää yhteistyötä? Lisää vapautta?
 - Tukeeko se hyvän työn yleisiä piirteitä? (Lista esitetty aiemmin)

Tarkistuslista suunnitelman arviointiin 2/2

- Uudistamiskyky:
 - Sopiiko se yleisesti kulttuuriin? Uudistaako se kulttuuria onnistuessaan?
 - Lisääkö / tukeeko se kaikenlaista diversiteettiä?
- Rituaalit:
 - Onko artefaktojen, merkkien ja rituaalinen taso olemassa – mutta tasapainossa asian luonteen kanssa?
- Mitä mahdollisia ongelmia siinä on:
 - Voiko sen ymmärtää väärin?
 - Onko se tasapuolinen?
 - Piilottaako se jotain isompia asioita?
 - Onko työjärjestelmän elementtien välillä ristiriitoja? (Kolmiomalli)

- Voisiko uusi organisaatio päättää millaisia työntekijöitä haluaa ja suunnitella kaiken täsmälleen heille?
 - Kyllä, jos haluttu väki on heterogeenista – kuten usein teknologiastartupeissa.
 - Ei, jos ymmärretään, että diversiteetti on tärkeää ja että sitä on vaikea luoda jälkeenpäin
- Mutta uudella organisaatiolla on mahdollisuus miettiä kaikki nollasta ilman vuosikymmenten painolastia ja muutoksen vaikeutta.

Katse tulevaisuuteen

- Entäpä tulevaisuuden huomioon ottaminen? Pitäisikö startupin jossain vaiheessa miettiä, että jokainen työpaikan ratkaisu optimoidaan siihen vaiheeseen, kun kasvu on reilusti alkanut ja organisaatio laitetaan uudelle vaihteelle?
 - Ehdottomasti, jossain vaiheessa.
- Jos sen tekee systemaattisesti, voi laatia skenaarioita tulevaisuudesta +3 v.
 - Paljonko porukkaa?
 - Millainen organisaatio?
 - Millaista porukkaa?
 - Millainen toimintatyyli?
- Mallia voi ottaa tulevaisuustutkimuksen menetelmistä (lähteet).

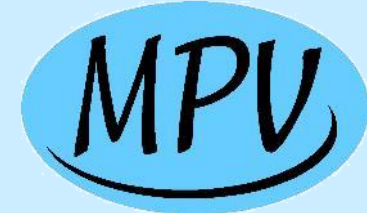
Kohderyhmän jäsenitys: persoonat

- Persoonat ovat organisaation nykyisten ja tulevien työntekijöiden ”arkkityyppejä”. Niitä on eri aloilla käytetty jo 1990-luvulla ja tuntuimpia ne ovat Cooperin Goal-Directed Design -menetelmän kautta.
- Ideana on niputtaa työntekijätyyppejä ”todellisiksi” henkilöiksi:
 - Nimi, sukupuoli, ikä, fyysinen koko...
 - Siviilielämän tarina.
 - Koulutustausta, osaaminen.
 - Tyypillisen tapa toimia.
 - Skenaariot työelämän eri tehtävissä...
- Näin ymmärretään keille suunnitellaan, voidaan puhua toisten näkökulmasta ja suunnittelijat suunnittelevat aina jollekin toiselle eikä enää itselleen.



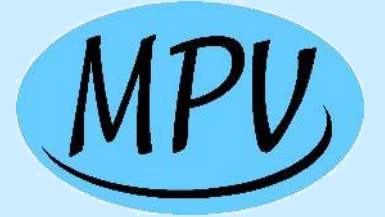
- Tietojärjestelmien kehittämiskulttuuri on teknispainotteinen.
 - Haetaan full stack –kehittäjiä, kun pitäisi etsiä ihmisiä, jotka ymmärtävät työntekijäkokemusta – käyttäjäkokemusta, vuorovaikutussuunnittelua jne.
 - Scrumissa on etuja, mutta sen kulttuuri ei suosi hyvää käyttäjäkeskeistä suunnittelua, koska tiimit halutaan saada heti toteuttamaan systeemiä käyttäjätutkimusten ja prototyypityksen sijaan.
 - Käytettävyytestaus ei ole yleistä, käyttäjäkokemuksen testauksesta ja kehittelynaikaisesta analysoimisesta puhumattakaan.
 - Hyväksymistestauksen kulttuuri on vajavaista. Työntekijäkokemuksen testauksen sijaan haetaan funktionaalisia automaattitestejä.
- Tarvitaan kulttuurin muutosta.

Pelillistäminen?



- Keinotekoinen pelillistäminen tuottaa ongelmia:
 - Mittarit, ennätykset vertailu – kilpailua työpaikoille. Työntekijän panos riippuu monista asioista, joihin hän ei voi vaikuttaa.
 - Tietojärjestelmien käyttöliittymän hauskuuttaminen. Ei hyvä, jos se haittaa käytettävyyttä.
- Kyse on aina työn idean olennaisista piirteistä ja niiden tukemisesta. Jos niihin ei liity pelillisyyttä, sitä ei pidä tuoda käytänteisiin.
- Pelillistäminen on joskus kainalosauva, kun töiden suunnittelu on epäonnistunut.
 - Yksintyöskentelyä, työstä ei saa palautetta yms.

Kuusi pääpointtia



1. Aito humanismi ja eheä etiikka. Ihminen keskiössä
2. Kontekstin kokonaisuuden tarkastelu. Ei välinetemppeja. Kulttuurin kaikki tasot.
3. Työn piirteiden ymmärtäminen.
4. Organisaation identiteetin ymmärtäminen ja tukeminen.
5. Tietoinen systemaattinen asioiden suunnittelu ja jatkuva parantaminen.
6. Organisaation koko elinkaaren eri vaiheiden hallinta.

Lähteitä ja linkkejä 1/2

Kehittävän työntutkimuksen kolmiomalli:

- Engeström, Y. & Miettinen, R. 1999. Activity theory: A well-kept secret, in Engeström, Y; Miettinen, R. and Punamäki-Gitai, R. L. (eds) Perspectives on Activity Theory (pp 1-15). Cambridge University Press.

Persoonat:

- [https://en.wikipedia.org/wiki/Persona_\(user_experience\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Persona_(user_experience))

Palvelumuotoilu:

- <https://www.mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/palvelumuotoilusta.pdf>

Lähteitä ja linkkejä 2/2

Tulevaisuussuuntautunut suunnittelu:

- <https://www.mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/tulev-kl-pikaopas.pdf>

”Työ intohimona”

- https://www.mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/tyo_intohimona.pdf

” Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen laatutyön menestystekijänä”

- http://mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/organisaatiokulttuurista_laatutoimijalle.pdf

Toyota ja paradoksit:

- Osano, Emil; Shimizu, Norihiko & Takeuchi, Hirotaka. 2008. Extreme Toyota. 306 s.