

brand manual

TERVISE ARENGU INSTITUUT

Kohalike omavalitsuste
võimekuse ja valmisoleku
suurendamine rahvatervise
probleemide ennetamiseks

Koostöö- ja koordinatsioonimudelid

Lõppraport. 14. mai 2021



Sisukord

1. Sissejuhatus
 2. Ülevaade arenguprogrammist
 3. Arendus- ja koordinatsioonimudel
 4. Mudeli põhikomponendid
 - 4.1. Eelduste loomine
 - 4.2. Arendustegevused
 - 4.3. Elluvimine
 5. Arendus- ja koordinatsioonimudeli rakendamine
Põlva ja Rõuge omavalitsuste näitel: kogemus ja õppetunnid
 6. Soovitused edasiseks
 7. Viidatud kirjandus
- Lisa 1 - Töölehed

1990. aastatel hakkas kuritegevus Ameerika Ühendriikides kiiresti vähenema, olles pidevalt kasvanud eelneva 30 aasta jooksul. Sel perioodil võeti vastu palju kriminaalõiguslikke regulatsioone, sealhulgas nii karmim politseitöö, surmanuhtlus, rangemad karistusseadused kui ka relvaseaduse muudatused. Paljusid neist muudatustest nimetati kuritegevuse vähenemise põhjusteks. Majandusteadlased aga leidsid andmeid analüüsides siiski, et peamine põhjus oli hoopis abordi legaliseerimine 1973. aastast. See vähendas soovimatute laste hulka ning selle tulemusel oli 20 aastat hiljem vähem noori täiskasvanuid, kellel oli soodumus kuritegelikule teele minna.

Põhjus-tagajärg pole alati ilmne.

1. Sissejuhatus

Vajadust rahvatervise probleemide ennetamisega tegeleda näitavad selgelt Eesti rahvastiku tervisenäitajad. Tervise Arengu Instituudi 2020. aasta täiskasvanute tervisekäitumise uuring¹ toob esile, et vaid veidi rohkem kui pooled (57%) küsitletutest hindavad oma tervist heaks või üsna heaks. Pikaajalisi terviseprobleeme esineb ligi pooltel (45%) vastanutest, kusjuures omakorda 13% vastanuid takistab see olulisel määral igapäevaeluga toime tulla. Kehvad tervisenäitajad ei avalda mõju üksnes inimese individuaalsele heaolule, vaid mõjutavad otseselt majanduse ja ühiskonna seisundit, mis väljendub nii saamata jäänud tuludes kui sotsiaal- ja tervishoiukulude suurenemises. Tervisenäitajate probleemne seis peaks olema selgeks käivitavaks teguriks, et pöörata tähelepanu ennetusele ning sealjuures ka mõista, millist laiemat muutust on vaja luua.

Pidevad ja kiired muutused, järjest mitmetahulisemad ühiskondlikud väljakutsed ning lahenduste valikus ja elluviimises väga erinevate osapooltega arvestamise vajalikkus panevad proovile (avaliku sektori) hierarhilise organisatsioonimudeli. Viimase aja arengud on sundinud avalikku sektorit oma tugistruktuure arendama järjest konkurentsitihedamates tingimustes ja vähem etteennustatavas kontekstis. Individuaalsete väärtuste esilekerkimise (Beck 1986) tõttu on tekkinud vajadus arendada järjest personaalsemaid ja individuaalsust arvestavaid tugisüsteeme, seda sõltumata tegevussfäärist. Samuti on järjest enam hakatud hindama avaliku sektori teenuste tarbimisest saadavat kogemust ning tähtsustatud lõppkasutaja võimalust kaasa rääkida tugisüsteemide ja teenuste kujundamisel.

Selleks kasutatakse ka avalikus sektoris üha enam teenusedisaini lähenemist. Teenusedisain on kasutajakeskne lähenemine teenuste, toodete ja protsesside väljatöötamisele. See baseerub käitumisteadustel, käitumisökonomikal ning nii politoloogias kui majandusteaduslikes käsitlustes otsustamisprotsesse selgitaval nn nügimisteoorial (*nudging theory*), mille kohaselt on (suuremaid) muutusi võimalik esile kutsuda väikeste positiivsete muudatuste ellukutsumisega, mis soodustavad suurema muutuse poole liikumist (Thaler & Sunstein, 2008). Kõigi nimetatud lähenemiste ja ühtlasi teenusedisaini läbivaks mõtteks on arusaam, et lihtsam ja tõhusam on luua mudeleid ja protsesse inimese harjumuspärase käitumise järgi, kui eeldada, et inimene muudab oma käitumist süsteemide järgi.

¹ <https://tai.ee/et/uudised/tai-uuring-taiskasvanud-hindavad-oma-tervist-varasemast-paremaks-ent-sagenenud-vaimse>

Antud raportis kirjeldame arendus- ja koordinatsioonimudelit, mis on kogemuslik üldistus kahe kohaliku omavalitsuse - Rõuge ja Põlva - seitsmekuulise arenguprogrammi tegevuste tulemustest.

Arenguprogrammi ülesandeks oli, läbi teenusedisaini metoodikate tundmaõppimise ja rakendamise, toetada programmis osalevate omavalitsuste võimekust rahvatervise probleeme ennetada. Teiseks ülesandeks oli disainida arendus- ja koordinatsioonimudel(id), mis oleks rakendatavad ka teistele kohalikele omavalitsustele. Antud raportis on mudel lahti kirjutatud rahvatervise probleemide ennetamise võtmes ja kohaliku omavalitsuse tasandist lähtuvalt, aga selle kontseptuaalne olemus teeb mudeli rakendatavaks ka mistahes muude komplekssete probleemidega tegelemise kontekstis ja teistel valitsemistasanditel.

Arenguprogrammis keskendus Põlva noorte ülekaalulisuse ning Rõuge vaimse tervise problemaatikale. Põhiprobleemide kirjeldamise käigus selgus, et need kaks, pealtnäha erinevat probleemi, on omavahel seotud. Probleemide ühine lahendamine andis omavalitsustele täiendavat võimendusefekti, mis on programmi täiendav kasutegur.

Raportis anname esmalt ülevaate arenguprogrammi protsessist ja osalenud kohalike omavalitsuste meeskondadest, seejärel kirjeldame arendus- ja koordinatsioonimudelit ja selle rakendumisest Põlva ja Rõuge kohalikus omavalitsuses ning kõige lõpus toome ära soovitusel, kuidas teenusedisaini lähenemist edaspidi rahvatervise probleemide ennetamise tegevuste võimestamiseks rakendada. Raporti lisast leiab olulisemad töölehed, mida koolituste ja töötubade raames kasutati.

2. Ülevaade arenguprogrammist

Arenguprogrammi tööprotsess

Antud arenguprogramm oli suunatud Kagu-Eesti omavalitsustele. Selekteerimisprotsessi tulemusena osales arenguprogrammis kaks kohalikku omavalitsust - Põlva ja Rõuge - kes seitsme kuu vältel läbisid erinevaid teenusedisaini alaseid koolitusi, said nii individuaalset kui ka grupipõhist mentordamist ning arendasid kumbki oma kohaliku omavalitsuse jaoks teenust rahvatervise probleemide ennetamiseks.

Arenguprogramm oli jagatud tinglikult seitsmeks tegevusetapiks. Tegevusetappide lähtealuseks oli teenusedisaini ja disainmõtlemise keskne käsitus: kaksik-teemanti (*Double Diamond*) lähenemine (vt mudeli täpsemat kirjeldust punktist 3). Sellele eelnes kohalike omavalitsuste värbamise etapp. Iga etapi (v.a esimene) järel anti kohalikele omavalitsustele kodutöö ning etappide vahel toimus mentordamine. Iga koolitus / töötuba algas osalevate kohalike omavalitsuste kodutööde esitluste ja nende tagasisidestamisega.

Arenguprogrammi tegevusetapid olid järgmised.

1. etapp - ettevalmistus: värbamine (1 kuu). Põhieesmärgiks oli arenguprogrammi motiveeritud kohalike omavalitsuste leidmine. Motiveeritud kohalike omavalitsuste all pidasime silmas selliseid, kes on valmis moodustama meeskonda, kuhu on kaasatud nii poliitiline kui rakenduslik autoriteet, et tagada reaalne elluviimine. Samuti oli eelduseks, et meeskond teeb koostööd kogu projekti vältel ning on edaspidigi nõus olema programmi saadikuks järgnevatele KOVidele.

Värbamisprotsessi raames toimus teenusedisaini lähenemist tutvustav seminar, et anda ülevaade, mis kasu teenusedisaini lähenemise rakendamine kohalikele omavalitsustele annab ning mis on arenguprogrammi eesmärk. Lisaks seminarile paluti kohalikel omavalitsustel täita küsimustik, mille eesmärk oli (a) saada täpsemalt teada kohalike omavalitsuste hinnang rahvatervise olukorrale ja seotud (ennetus)tegevusele kohalikus omavalitsuses ning (b) selgitada välja omavalitsuse valmisolek seitsmekuulises arenguprogrammis osaleda.

Küsimustik sisaldas kuute avatud küsimust:

1. Mis on teie hinnangul peamine rahvatervise probleem teie kohalikus omavalitsuses?
2. Mida olete seni teinud, et rahvatervise probleeme ennetada?
3. Millise sihtgrupiga peaks teie kohalikus omavalitsuses eeskätt rahvatervise parendamise nimel tegelema?
4. Mille poolest on rahvatervise olukord teie kohalikus omavalitsuses teistsugune kui teistes omavalitsustes?
5. Kirjeldage palun meeskonda, kellega hakkaksite rahvatervise probleemi lahendama?
6. Kirjeldage, kuidas te saate tekitada endale aega probleemi lahendamiseks süsteemselt tegeleda?

Küsimustikku täitnud omavalitsustega viidi läbi vestlused, et saada veelgi paremat arusaamist nende motivatsioonist ning samuti probleemist, millega neil on plaanis arenguprogrammi raames tegelda. Värbamisprotsessi tulemusena valiti välja kaks kohalikku omavalitsust: Põlva ja Rõuge.

2. etapp - detailvaade probleemi ja sissejuhatus teenusedisaini (1 kuu). Teise tegevusetapi eesmärgiks oli saada täpsem ülevaade kohalike omavalitsuste probleemvaldkonnast, tutvustada programmis osalevatele kohalikele omavalitsustele teenusedisaini lähenemist ning viia läbi töötoad teenusedisaini tehnikate õppimiseks. Selleks viisime läbi grüpiintervjuud kummaski omavalitsuses ning ühise koolituspäeva. Lisaks teenusedisaini lähenemise tutvustamisele pöörasime peatähelepanu probleemi täpsustamisele, probleemiga seotud osapoolte kaardistamisele ning samuti meeskonna kokkulepete sõlmimisele, et tagada meeskonna toimimine kogu programmi vältel. Kodutööks jäi kohalikele omavalitsustele kontakteeruda ja vestelda võimalikult paljude erinevate osapooltega, et täpsustada probleemi ja mõista selle erinevaid tahke erinevate kasutajate vaatevinklist.

3. etapp - kasutaja süvavaade ja esmased lahendused (2 kuud). Selle etapi raames jätkati temaatiliste koolituste ja töötubadega. Kokku viisime läbi neli täispikka koolituspäeva ja nende vahel individuaalsed konsultatsioonid kummagi omavalitsusega. Kuna probleemi lahenduskäigud on omavalitsuse spetsiifilised, viisime kaks koolituspäeva omavalitsustega läbi eraldi. Selle etapi fookuses oli kasutaja süvitsi mõistmine, milleks kasutasime persoon, klienditeekonna, *jobs-to-be-done* ja teenuse plaani tööriistu. Kuna iseseisva töö maht sellel etapil kasvab märkimisväärselt, pöörasime tähelepanu ka meeskonna tööjaotuse põhimõtete paikapanemisele. Antud etapis tõime juurde ka valdkonnaspetsiifilise väliskogemuse,

näitamaks juurprobleemide piirkonnaülesust ning tutvustamaks võimalikke lahendusvõimalusi. Kohalikud omavalitsused viisid nii iseseisvalt kui ka mentori toel läbi valdkondade üleseid koosloome töötubasid, et analüüsida võimalusi, kuidas probleeme erinevate nurkade alt lahendada. Teenusedisainerite rolliks selles etapis oli aidata sõnastada lahendavat probleemi ning toetada erinevate osapoolte kaasamist, samuti aidata koostööprotsesside dokumenteerimise ja erinevate formaatide katsetamisega, et leida parimaid valdkondade üleseid koostöövorme. Kodutööks oli persoonade (ja nendest lähtuvate probleemide) defineerimine, valideerimine erinevate osapooltega ja esmaste lahenduste ideestamine.

4. etapp - mõõdikute ja tegevusplaani määratlemine (1,5 kuud).

Antud etapis viidi läbi koolituspäev, mille fookuses oli piloteeritavate lahenduste asetamine pikemasse perspektiivi ning laiema ühiskondliku mõju konteksti. See hõlmas piloteeritavate lahenduste seostamist omavalitsuse eelarve- ja arengustrateegiatega ning tegevuste planeerimist lühemas ja pikemas ajaraamis koos tulemite ja mõõdikute määratlemisega erinevatel tegevusetappidel. Kodutööna jäi kohalikele omavalitsustele lahenduste piloteerimine võimalikult paljude osapooltega, et saada aru, millise lahenduskäiguga on mõtet edasi liikuda ja mida tuleks lahenduses muuta.

5. etapp - kommunikatsioon ja refleksioon (2 nädalat).

Arenguprogrammi käigus lisati programmi eraldi kommunikatsiooniteemaline koolitusmoodul, et toetada kohalikke omavalitsusi organisatsioonilise muutuse elluviimisel. Ühepäevase koolituse raames anti osalenud omavalitsustele teadmisi kommunikatsiooni põhialustest ning nad said praktiseerida oma kogemuse ja lahenduse tutvustamist liftikõne vormis. Esitluste tagasisidestamisse kaasatati programmväliseid osapooli, et mitmekesistada antavat tagasisidet. Samuti paluti omavalitsustel reflekteerida oma kogemust programmist ette antud küsimuste alusel, mis keskendusid sellele, kuidas nende tegevuspraktikad ja lähenemine probleemide lahendamisele on arenguprogrammi jooksul muutunud.

6. etapp - arendus- ja koordineerimisudeli kirjeldamine (1 kuu).

Viimane etapp keskendus arenguprogrammi raames tehtu kokkuvõtmisele, programmis osalenud omavalitsuste kogemuse reflekteerimisele ja nende praktika üldistamisele. Arenguprogrammi kogemuse baasil töötati välja arendus- ja koordineerimisudeli, mis võimaldab programmi kogemust edasi kanda kolmandatele osapooltele. Selles etapis oli põhiraskus teenusedisaineritel, kelle ülesandeks oli protsessi ja praktikaid üldistada. Programmis osalenud kohalikud omavalitsused jätkasid tööd lahenduste piloteerimisega.

7. etapp - arenguprogrammi tulemuste tutvustus (1 päev). Kuna antud programmi üks eesmärgi oli jõuda positiivsete kogemuslugudeni, mille toel motiveerida ka teisi kohalikke omavalitsusi kasutama teenusedisaini lähenemist, on antud programmi lõppetapiks kokkuvõttev seminar. Selle eesmärk on anda osalenud omavalitsustele võimalus jagada saadud kogemust ning tutvustada väljatöötatud arendus- ja koordineerimismudelit teistele omavalitsustele ja rahvatervise valdkonnaga tegelevatele erinevate institutsioonide esindajatele.

Meeskonnad ja osapooled

Teenusedisaini lähenemise rakendamise üks eeldustest on, et protsessi kaasataks võimalikult erineva taustaga osapooli ja pööratakse tähelepanu just vertikaalsele (juhtkonna) kaasatusele. Selleks on ka meeskondade loomine ja osapoolte kaardistamine üks protsessi esimestest tegevustest.

Arenguprogrammi alguses pidid osalejad defineerima tuumikmeeskonnad ja kaardistama seotud osapooled. Protsessi käigus muutusid mõlemad. Kogemus näitas, et oluline on tähelepanu pöörata sellele, et hoida koos ja motiveerida tuumikmeeskonda.

Toome alljärgnevalt ära arenguprogrammis osalenud omavalitsuste tuumik- ja laiendatud tööühmade koosseisud, illustreerimaks valdkonnaülesust ja erinevate osapoolte kaasatuse ulatust.

Põlva

Tuumikgrupp (8 inimest)	Laiem osapoolte ring
Vallavalitsusest: abivallavanem, sotsiaalosakonna juhataja, sotsiaaltöö peaspetsialist, noorsootööspetsialist, spordi- ja tervisedendusspetsialist, avalike suhete spetsialist)	Põlva Kool (18 inimest)
Põlva Spordikooli direktor	Tilsi Põhikool (5 inimest)
SA Põlva Sport esindaja	Mooste Mõisakool (3 inimest)
	Vastse-Kuuste Kool (1 inimene)
	Kauksi Põhikool (1 inimene)
	Friedebert Tuglase nimeline Ahja Kool (1 inimene)
	Põlva Lasteaed Pihlapuu (3 inimest)
	Põlva Lasteaed Lepatriinu (3 inimest)
	Koolide ja lasteaedade hoolekogu esindajad (3 inimest)
	Põlva Gümnaasium (1 inimene)
	Põlva Spordi- ja Tantsukool Meie Stuudio (1 inimene)
	Maadlusklubi Lapiti (1 inimene)
	Põlva perearstikeskus (perearsti õde)
	Külavanem
	Aktiivne kogukonna esindaja
	Lapsevanemad ja vanavanemad

Rõuge

Tuumikgrupp (6 inimest)*	Laiem osapoolte ring
Rõuge Koostöökeskuse juht	Rõuge Kooli direktor
Vallavalitsusest (7 inimest): kommunikatsioonispetsialist, sotsiaaltöö spetsialistid, lastekaitse spetsialist, sotsiaalosakonna juhataja	Haanja Kooli direktor
Võrumaa Arenduskeskuse heaolu suunajuht ja heaolu spetsialist	Varstu Kooli direktor
Rõuge Noorsootöökeskuse juhataja	Mõniste Kooli direktor
Sotsiaalkindlustusameti esindajad (2 inimest)	Rõuge valla haridus- ja kultuuriosakonna juhataja
Kagu politseijaoskonna piirkonnapolitseinik ja noorsoopolitseinik	Rõuge Koostöökeskus sotsiaalpedagoogid (2 inimest)
	Rõuge Noorsootöökeskuse noorsootöötajad (3 inimest)
	Harno Kagu-Eesti Rajaleidja büroo juhataja

* kõik ei osalenud programmi lõpuni

3. Arendus- ja koordinatsioonimudel

Mudeli lähtekohad

Rahvatervise probleemide ennetamist toetavate tegevusvalikute tegemine on käsitletav nii poliitika- kui ka ühiskondliku muutuse ellukutsumise ja rakendamisenä. Mistahes poliitika- ja ühiskondliku muutuse juurutamine on protsess, mille põhielementideks on: (1) muutuse olemus, (2) muutuse eeldatav tulemus ja (3) muutuse rakendumist toetavad tegurid (Capano, 2009; Heiskala & Hämäläinen, 2007; Gopalakrishnan & Damnapour, 1997; Moulaert et al. 2005). Seega algab muutuse tekitamine probleemi olemuse mõistmisest. See annab arusaama sellest, kuidas probleemi lahendamisele läheneda ning milliseid sobivaid tegevusvalikuid lahendamisel valida. Tegevusvalikute tegemisel on omakorda oluline silmas pidada pikemat perspektiivi, mõistmaks tehtava tegevuse mõju. Muutuse juurdumise toetamine loob eeldused selleks, et rakendumine toimuks sügavamal - inimeste tõekspidamiste ja käitumise - tasandil, mis tagab muutuse asetleidmise igapäevastes tegevuspraktikates.

Rahvatervise probleemide ennetamine on käsitletav **nurjatu probleemi** (wicked problems) lahendamisega. Nurjatuteks probleemideks loetakse ühiskondlikke probleeme, mis ei ole lihtsasti määratletavad ega äratuntavad, mis on kontrollimatud ning millel puudub üks ja ainuõige lahendus. Nurjatus seisneb nn salakavaluses: probleemide mitmetahulisus ilmneb alles neid lahendama hakates. Nurjatute probleemide puhul üldjuhul ekspertteadmistest ei piisa, sest need väljuvad ühe valdkonna piirest ning eeldavad valdkondadeülest lähenemist.

Arvestades, et rahvatervise probleemide puhul on tegu komplekssete probleemidega, on eriti oluline pöörata tähelepanu mõjule, mida nendega tegelemine kaasa toob. Rahvatervise näitajate parandamine eeldab inimeste käitumis- ja väärtushinnangute mõjutamist. Seejuures on oluline tähelepanu pöörata, et muutusega - innovatsiooniga - kaasneks laiemaid ühiskondlikke-kollektiivseid kasusid (Heiskala, 2007, Heiskala & Hämäläinen, 2007; Loogma et al. 2012; Tynjälä & Nikkanen, 2007): (a) laiem sotsiaalne kasu - mis tähendab, et muutusest võidab enam ühiskonna liikmeid (kui on sellest kaotajaid), (b) suurem sidusus - mis tähendab, et muutuse tegemine on

parandanud inimestevahelist koostöövõimekust ja teadmiste ülekannet erinevate ühiskondlike gruppide vahel ning (c) kollektiivne tegutsemisvõimekus, mis tähendab, et inimeste tegutsemissuutlikkus nii indiviidina, organisatsioonis kui ka ühiskonnas on paranenud.

Need laiemad kasud võivad olla ning üldjuhul ongi nii inkrementaalsed kui radikaalsed muutused, kus väikesed muutused tänastes tegevustes aitavad muutust tekitada ning järk-järgult jõuda lähemale soovitavale laiapõhjalisemale lõpplahendusele.

Ainus võimalus nurjatutele probleemidele lahendusi leida ja laiemat ühiskondlikku muutust kaasa tuua on **tunda muutuse omaksvõtu põhimõtteid** ning muutuse rakendumist teadlikult toetada. Innovatsiooni diffusiooni teooriale (Rogers, 2003) tuginedes läbib mistahes muutuse rakendumine alati kindlaid etappe: alates probleemi teadvustamisest, selle kasutuselevõtu, kuni nn tavarutiiniks muutumiseni välja. Samuti jagunevad muutuse omaksvõtjad pea alati viide kategooriasse. Esiteks innovaatorid, kes iga muutuse koheselt vastu võtavad; teiseks: varased omaksvõtjad, keda saab pidada nn eesrindlikeks omaksvõtjateks; kolmandaks: varane enamus, kelle omaksvõttu mõjutab muutuse vajalikkus neile; neljandaks: hiline enamus, kes võtab muutuse omaks siis, kui muutus on saanud juba osaks igapäevapraktikast; ning viiendaks: viivitajad, kes üldjuhul muutust omaks ei võtagi.

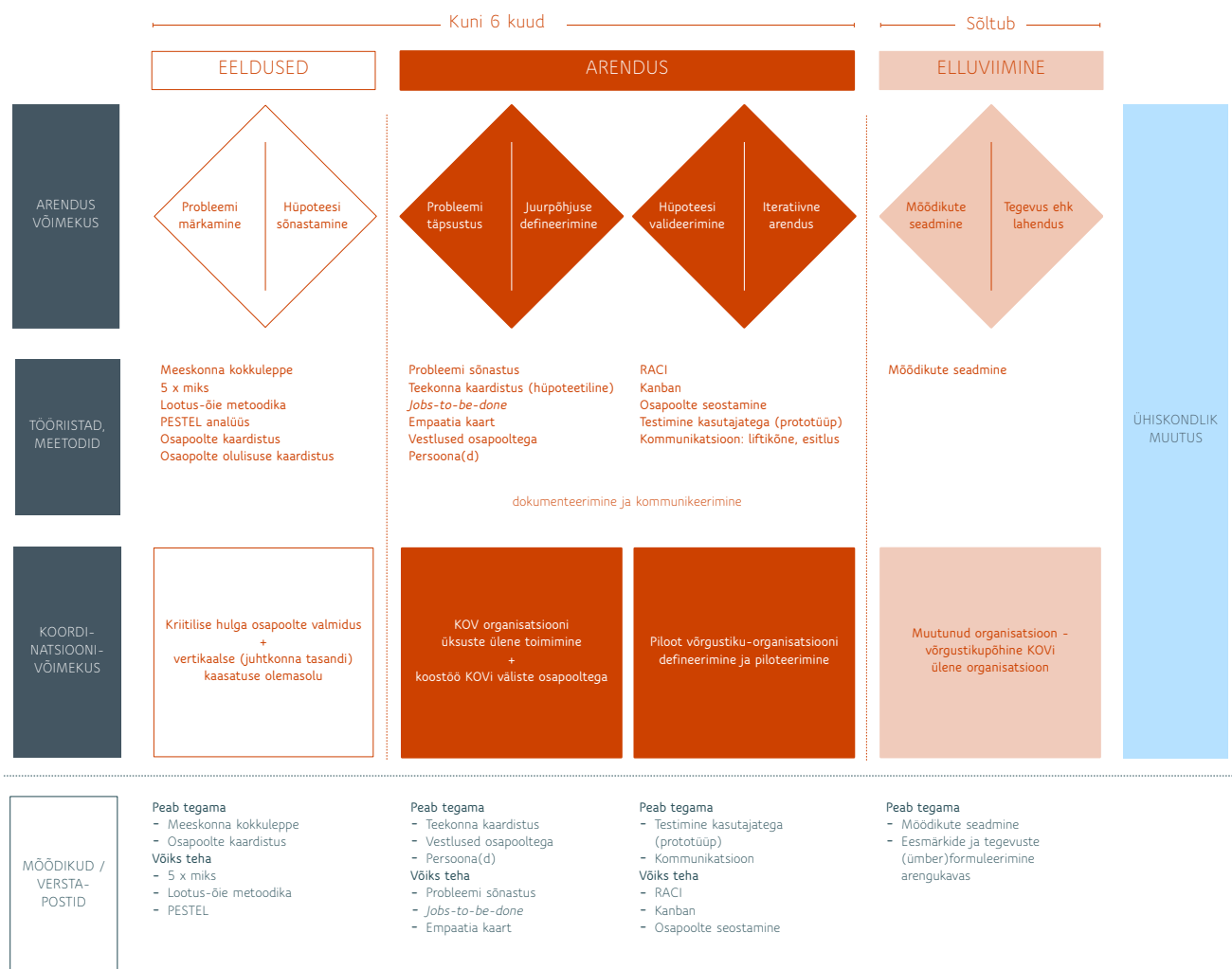
Komplekssete probleemide lahenduste juurutamisel on vajalik **muutuse rakendumine mitmel tasandil**. Üldjuhul eristatakse kolme tasandit: muutused peaksid aset leidma nii regulatiivsel tasandil (seadusandlikus raamistikus), inimeste tegutsemispraktikates kui ka väärtustes ja arusaamades (Heiskala & Hämäläinen, 2007; Scott, 2008). Selleks, et muutuste juurdumine saaks aset leida, on vajalik rakendada valdkondadeülest, erinevaid osapooli kaasavat ja katsetamisel põhinevat lähenemist. Sellise lähenemise vajadust on nenditud ka rahvatervisevaldkonna arengut suunavates dokumentides: Rahvastiku Tervise Arengukava 2020-2030 näeb ette, et rahvatervise parendamine nõuab koostööd avaliku, kolmanda ja erasektori vahel, kogukondade kaasamist ja inimkesksust ning tõenduspõhist lähenemist.

4. Mudeli põhikomponendid

Eelnevat silmas pidades peab rahvatervise probleemide ennetamist toetav mudel olema sobilik keerukate probleemide lahendamiseks, toetama laiemate ühiskondlike kasude teket ning arvestama muutuse omaksvõtu eripäradega.

Pakutav mudel on olemuselt arendus- ja koordinatsioonimudel, mille fookus on võimestada inimesi asju teistmoodi tegema ning toetada organisatsioonilise praktika teisenemist. Tegu on protsessipõhise mudeliga, mida saab tinglikult jagada kolmeks põhietapiks: (1) **eelduste loomine**, (2) **arendustegevused**, (3) **muutuse elluviimine**. Iga komponent sisaldab nii arendusvõimekuse kui koordinatsioonivõimekuse aspekti, samuti mõõdikuid, mille abil

Joonis: Arendus- ja koordinatsiooni mudel



hinnata, kas ollakse antud protsessi etappi läbinud ja kas tohib / saab võtta ette järgmise sammu või mitte.

Arendusvõimekuse suurendamisel on mudeli kekseks alustalaks teenusedisaini ja disainmõtlemise keskne käsitlus: Suurbritannia Disaini nõukogu (*UK Design Council*) välja töötatud kaksik-teemanti (*Double Diamond*) lähenemine. Antud juhul lähtume laiendatud käsitlusest, mis tähendab, et lisaks uuri-määratle-arenda-rakenda sammudele hõlmab protsess ka eelduste loomist arendusprotsessile ning muutuse rakendumise kinnistumist toetavaid tegevusi.

Koordinatsioonivõimekuse suurendamisel lähtume kohaliku innovatsiooni ökosüsteemi mudelist (*local innovation ecosystem model*) (Hoffecker, 2019). Selle lähtekohaks on, et üksik- ja väikese grupi tegutsejate interaktsioonide evolutsiooniline areng viib mitmikheeliks tüüpi võrgustikupõhise organisatsioonimudelini, kuhu on kaasatud nii era- ja avaliku sektori, akadeemilise kui ka kodanikkonna gruppide esindajad. Selleks on vajalik erinevate osapoolte kaasamine nii mikro-, meso- kui makrotasandil. Kaasamist tuleb teadlikult toetada erinevate meetodikatega, mis soodustavad osapoolte koosloomet ning toetada ka ressurssidega, mis lisaks rahalistele vahenditele tähendab aja vabastamist vajalikeks tegevusteks ning rollide ja funktsioonide määratlemist.

Kuna tegu on protsessimudeliga, siis kuulub selle juurde ka **ajaline mõõde**. Antud arenguprogrammi ja ka varasemate projektide kogemuse baasilt saab öelda, et hinnanguliselt kulub eelduste loomise ja arendustegevuste faasidele kokku ligikaudu pool aastat. Aeg kulub selleks, et: a) mõtestada ja süstematiseerida informatsiooni, et jõuda juurpõhjusteni, mis b) nõuab mitmete osapoolte kaasamist, mis on ajamahukas. Kiiremini liikumist takistab võimetus jätta kõrvale igapäevatööd ja keerukus leida erinevatele osapooltele ühiselt sobivat aega tulenevalt täis töökalendritest. Ühiselt tunnetatud ja mõistetud probleemini jõudmine on võimalik aga üksnes erinevate osapooltega läbiarutamise teel.

Alljärgnevalt kirjutame mudeli lahti kolme põhikomponendi lõikes, tuues iga komponendi juures ära nii arendus- kui koordinatsioonivõimekuse vaate.

4.1 Eelduste loomine

Eelduste loomise etapp on vajalik, kuna kaasamisel põhinev, valdkondadeülest lähenemist eeldav ja erinevaid osapooli kaasav tegutsemisviis, millele teenusedisaini lähenemine põhineb, ei ole rahvatervise valdkonnas veel liiga levinud tegutsemisviis. Selleks, et muutust toetavat arendustegevust käivitada ja koordinatsioonivõimekust suurendama hakata, on oluline järgmiste tingimuste loomine.

Arendusvõimekuse mõttes algab protsess kohaliku omavalitsuse esindajate valmisolekust probleemi märgata ja tunnistada. Aga ühtlasi ka sõnastada, mis paljuski määratleb ära selle, millisest ja kelle vaatenurgast probleemile edaspidi lähenema hakatakse.

Kriitilist tähtsust probleemi äratundmisel mängib laiema teadlikkuse tõstmine nii komplekssetest ühiskondlikest probleemidest kui ka teenusedisaini lähenemise võimalustest nendega tegelda. Kohalikke omavalitsusi saab toetada veenvate näidete toomisega, kuidas teenusedisaini mõtteviis ja meetodid töötavad ning tõendus põhised demonstreerida, kuidas on võimalik saavutada kiireid “võite” ennetamistegevuse pikaajalises protsessis.

Teenusedisaini tööriistadest sobivad selles faasis hästi näiteks “5 x Miks?” harjutuse tegemine, mis aitab jõuda selguseni, kas see probleem, millega tegelema tahetakse hakata, on ikka see kõige kriitilisem. Samuti sobib antud faasi lootus-õie (*lotus blossom*) meetoodika, mis aitab ideede kaardistamisele läheneda struktureeritumal ja seostatumal viisil.

Koordinatsioonivõimekuse mõttes on oluline, et projekti arendusmeeskonnas on kriitiline arv kõrgelt **motiveeritud** kohaliku omavalitsuse esindajad. Ühelt poolt tähendab see seda, et arendustiim peab olema piisava suurusega selleks, et suuta koos tegutseda, jagada rolle ja ülesandeid. Teisalt tähendab see, et osalev meeskond peab olema projektiga **seotud vertikaalselt** ehk vaja on nii tippjuhtkonna kaasatust ja toetust kui ka rakendava taseme osalemist. See on oluline, kuna komplekssete probleemidega tegelemine viib väiksemal või suuremal määral organisatsiooniliste muudatusteni ning see ei saa teostuda, kui juhtkond ei ole sellesse kaasatud. Juhtimistasandi kaasatus peab muuhulgas tähendama ka nende valmisolekut panustada aega ja ressursse pikaajaliselt, sest komplekssete probleemide lahendamise lõpptulemused on nähtavad alles pärast mitut valimistsüklit. Samuti võimaldab juhtkonna osalemine seda, et nemad saavad “vabastada” teiste inimeste aega projektiga tegelemiseks.

Teenusedisaini tööriistadest, mis aitavad eelduste loomise etapis meeskonnatööd korraldada, sobib hästi meeskonnalõuendi täimine. See hõlmab nii osapoolte rollide kaardistust, ühiselt kasutatavate töömeetodite paikapanekut, kommunikatsioonikanalite valikut kui ka kokkuleppeid tööjaotuses.

Möödikud, mis näitavad, et liikuda saab järgmisesse etappi, on kaks:

- 1) **Olemas on meeskonna kokkulepe** - alustades uut tööd mitmekesise meeskonnaga, on väga oluline teha ühine kokkulepe, kuidas töötatakse. Lepitakse kokku rollid (mis ei sõltu nende tavalisest positsioonist erinevates organisatsioonides), väärtused, mille alusel tegutsetakse, ülesanded, mida meeskonnana soovitakse saavutada ning reeglid, mille alusel tööd tehakse. Võtmetähtis on sisuline kokkulepe töö eesmärgis ehk mille suunas töötatakse.
- 2) **Kaardistatud on probleemiga seotud osapooled ja nende mõju** - osapoolte kaardistus aitab defineerida nii organisatsiooni sisesed kui ka välised osapooled. Oluline on loetleda osapooled funktsioonide ja indiviidide, mitte organisatsioonide tasandil. Sama oluline on liigitada osapooled mõju järgi. See aitab ahendada osapoolte valikut nende projekti kaasamises, keskendudes neile, kelle mõju projektile on kõige suurem / olulisem.

Lisaks neile kahele soovitame selles etapis läbi teha järgmised tegevused, et kindlustada edukam sisenemine järgmisesse etappi. Nendeks on:

- 1) **Töö eesmärgi sõnastamine** - seda aitab teha "5 x miks" ülesanne. "5 x miks" aitab meeskonnal täpsemalt defineerida töö eesmärgi, mis lähtub nii iga meeskonna liikme isiklikust visioonist, lõpetades maailmavaatelise eesmärgiga. See on aluseks tiimi kokkuleppe töö eesmärgi sõnastamiseks.
- 2) **Eesmärgi seostamine laiema kontekstiga** - selleks sobib hästi lootus-õie (*Lotus Blossom*) meetoodika. See on teemade laiendamise meetoodika, mis aitab tiimil mõista defineeritud eesmärgi / väljakutse laiemat konteksti. Samuti aitab meetoodika ideestada erinevaid lahendusi ning näha erinevate probleemide / võimaluste erinevaid külgi.
- 3) **Eesmärgi seostamine trendidega** - selle tegemiseks on hea kasutada PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) analüüsi. See aitab meeskonnal mõista oma väljakutse seotust laiemate ühiskondlike ja maailma trendidega ning täpsemalt mõista, millised globaalsed trendid väljakutset kõige enam mõjutavad / võivad mõjutada.

4.2 Arendustegevused

Arendustegevuste faas algab **uurimise** (*discover*) etapiga, mille eesmärgiks on püstitatud probleemi kohta võimalikult palju informatsiooni koguda. See on ka etapp, mida tuntakse “uduse algusena” (*fuzzy front end*), kuivõrd selle käigus kasvab nii info hulk kui sellest tulenevalt ebamäärasus. Tavapärane on kogemine, et probleemiga tegelemise algpunktist liigutakse tegevuste käigus eemale, mitte lähemale. Teine etapp on **määratlemise** (*define*) etapp, mille käigus, lähtudes kasutaja vaatest, täpsustatakse ja defineeritakse probleem(id), mis lahendamist vajavad. Selle etapi käigus tõmmatakse hajali tegevused taas kokku(poole). Erinevus eelduste faasi hüpoteetilisest probleemist on see, et selles etapis ei ole tegu enam n.ö kõrvalvaatelise probleemiga, vaid probleem on jagatud ja tunnetatud ka sihgrupi / kasutajate poolt. Kolmas etapp – **arenda** (*develop*) – keskendub otseselt võimalike lahenduste katsetamisele. Protsess on iteratiivne: st protsessi on tihedalt kaasatud probleemiga seotud osapooled ning lahendusi arendatakse lähtuvalt nende tagasisidest; vajadusel pöördatakse eelmiste etappide tegevuste juurde tagasi. Neljas on **rakendamise** (*deliver*) etapp, mille raames jõutakse parima probleem-lahendus vastavusega lahendusvariandini ning käivitada saab lahenduse ellurakendamise tegevused.

Arendusvõimekuse tõstmise seisukohal on kriitiline tähtsus nn **juurprobleemi tuvastamisel**. Kui uurimise etapist kiiresti üle minna, võib alles hilisemas etapis mõista, et lahendust otsitakse valele probleemile. Eriti komplekssete probleemide puhul, nagu seda on rahvatervise probleemid, on tõenäosus vale probleemiga tegeleda väga suur, kuna põhjus-tagajärg seosed ei ole ilmselged. Seega on kõige olulisem kulutada piisavalt aega arusaamaks probleemi(de) juurpõhjus(t)est ning kaasata sellesse protsessi võimalikult palju seotud osapooli ning võimalusel ka lõppkasusaaja. Ametkonna vaade on paratamatult teine kui inimese enda arusaam probleemist ja lahendusest. See on eeltingimus, et jõuda juurpõhjusteni ning lahendada lõpuks õiget probleemi.

Juurprobleemi tuvastamisel on võtmekohaks see, kas ollakse valmis tulema välja oma mugavustsoonist. See tähendab näiteks, et tuleb minna ja rääkida inimestega, kellega ei ole varem rääkinud ja kellega rääkimine ei tundu (ega olegi) kerge. Eriti keeruline, aga samas väga inforikas on rääkida nn äärmuslike kasutajatega.

Juurprobleemi tuvastamisega käsikäes **defineeritakse** sihtrühm / kasusaaja ehk (teenusedisaini terminoloogias) **persoon**. See tähendab laiapõhjalise info koondamist, et defineerida kasutaja(grupp), kellest lähtuvalt tuleks lahendust hakata välja töötama. Kasusaajaga tihedas koostöös toimub ka võimalike

lahenduste katsetamine ning edasiste sammude pidev korrigeerimine saadud tagasisidest lähtuvalt. Valmis tuleb olla ka selleks, et lahendused ei toimi ning vajalik on kavandada uusi. Samuti on oluline silmas pidada, et kui juurprobleemid on kompleksed, siis seda on ka lahendused.

Teenusedisaini tööriistadest on antud faasis kesksel kohal kvalitatiivset informatsiooni andvad süvaintervjuud ja -vestlused, mis aitavad jõuda juurprobleemini ja näha probleemi kasutaja vaatepunktist. Antud faasis kasutatakse ka osapoolte kaardistuse tööriistu, et erinevad osapooled omavahel seostada ning eristada aktiivset kaasamist vajavad suurema mõju ja huviga osapooled nendest, keda tuleb vaid infoväljas hoida ja passiivselt kaasata. Kasutajate tüpiseerimiseks kasutatav persoon(ide) kirjelduste loomine aitab süsteemselt eristada võimalikke erinevaid sihtgruppe. Kasutajateekonna kirjeldamine ja valideerimine aitab selgeks saada, millele lahenduse väljatöötamisel peab tähelepanu pöörama, et see vastaks sellele, mida kasutaja pakutava lahenduse abil tehtud tahab saada. Lahenduste kavandamise peamisteks tööriistadeks on prototüüpimise erinevad variandid, mis võimaldavad lahendust näitlikustada ja konstrueerida lihtsal (odaval) viisil. Parima probleem-lahendus vastavusega lahendusvariandi lahtikirjutamiseks kirjeldamiseks on sobilik kasutada teenuse plaani (*service blueprint*), mille abil on võimalik detailideni ära kirjeldada teenuse / lahenduse sammud kogu kasutajateekonnal.

Koordinatsioonivõimekuse seisukohalt on antud etapis olulisel kohal see, kuidas suudetakse teha **valdkondade ja ametkondade ülest koostööd**, sest muul moel komplekssete probleemidega tegelemine ei ole võimalik. Kui ka eelduste loomise faasis sai projekti tuumikgrupp olla homogeensem, siis antud etapis on oluline meeskond üle vaadata, pöörates tähelepanu sellele, et see oleks ametkondade ülene ja ka kohaliku omaavalitsuse organisatsiooni piiridest väljuv. Osalejad ei pea tingimata olema ühtmoodi aktiivselt kaasatud, kuid selleks, et juurprobleem oleks osapoolte vahel sarnaselt tunnetatud ning võimalikud lahendused erinevaid osapooli arvestavad, tuleb kaasamisele süsteemselt ja teadlikult läheneda.

Töö kavandamisel tuleks juba selles etapis pöörata tähelepanu sellele, et tehtavad tegevused saaksid olla osa (tulevasest) igapäevatööst. Pikemas perspektiivis on jätkusuutlik vaid selliste lahenduste loomine, mis on seostatavad iga ametkonna tegeliku igapäevatööga ehk millega tuleks niikuinii tegeleda.

Koordineerimine tähendab nii asjakohast ja läbimõeldud kommunikatsiooni kui ka seda, et kaasamine peab olema osapoolte jaoks motiveeriv ja lahendustele orienteeritud. Viimane on eriti oluline, kuna sageli on arenduse etapp äärmiselt ajamahukas, mis tähendab kaasatutele tööhulga (ajutist) suurenemist; seda ka siis, kui lahendus

peab pikemas perspektiivis aitama kaasa inimeste töökoormuse vähendamisele.

Teenusedisaini metoodikatest tuleks selles etapis uuesti tagasi tulla meeskonna löuendi juurde, et täpsustada rollijaotused ja kokkulepped. Teine kasulik tööriist on RACI mudel (teostaja (*responsible*) – vastutaja (*accountable*) – konsulteeritud (*consulted*) – informeeritud (*informed*)), mis aitab meeskonna rollid ja vastutuse erinevate inimeste vahel ära jagada. Oluline on küll selge rollide jaotus, kuid teadlikult tuleks vältida hierarhilist suhtlemist, mis arendusfaasis mõjub tegevusi pärssivalt. Samuti on oluline kasutada teadlikku planeerimist, mis tähendab, et kalendripõhiselt planeeritakse ära mitte ainult kokkusaamised, vaid ka tööd. Osapoolte kaasamist toetavad erinevat tüüpi koosloomemetoodikate rakendamine.

Arendamise etapis on oluline püstitada mõõdikud kahes osas: esmalt mudeli teise teemanti ja seejärel kolmanda teemanti tegevuste järel.

Mõõdikud, mis näitavad, et liikuda võib kolmanda teemanti juurde, on kolm:

- 1) **Läbiviidud (süva)vestlused ja vaatlused erinevate osapooltega** – kvalitatiivse sisendi kogumine lõppkasutajatelt kas kaudselt (vaatlused) või otseselt (intervjuud) aitab aru saada, kas probleemi definitsioon on õige, aitab sõnastada ja valideerida persoona(d) ning nende käitumised ning mõista, mis alustel nad otsuseid langetavad erinevates olukordades. Ilma korrektselt, s.o kasutajatelt saadud sisendi baasilt defineeritud ning üheselt mõistetava probleemi definitsioonita, mis on erinevate osapooltega valideeritud, ei ole võimalik lahendusi välja töötada ega testida. Sellisel juhul on oht, et luuakse lahendus valele probleemile, mis võib tekitada hoopis probleeme juurde.
- 2) **Defineeritud ja valideeritud persoona(d)** – persoona(de) loomine võimaldab tiimil näha oma teenuse / arenduse põhilisi kasusaajaid inimestena ning mõista nende väljakutseid ja maailmavaadet. Persoonat täpsustatakse protsessi käigus. Esmane persoona on loodud hüpoteetiliselt ning edasiste vaatluste / intervjuude käigus täpsustatakse persoona(de) olemust, kuniks persoona on usaldusväärne üldistatud teenuse kasusaaja, kes aitab probleemi ja lahendust valideerida.
- 3) **Lahtikirjutatud persoona(de) teekonna(de) kaardistus** – see on kaheetapiline tegevus, mis algab hüpoteetilisest teekonna kaardistusest. Hüpoteetiline teekonna kaardistus on tiimi enda vaade sellele, kuidas näeb välja persoona teekond vajadusest rahulduseni / probleemi tekkest lahenduseni ning lähtub organisatsioonis ja tiimis olevast informatsioonist ning persoonast. Hüpoteetiline teekonna kaardistus ning tiimi loodud

persoonale on vestlusaluseks, et kinnitada / täpsustada hüpoteetilist kasutaja teekonda. Valideeritud teekonna kaardistus on aluseks tegeliku juurprobleemi defineerimiseks ning lahenduskäikude ideestamiseks.

Lisaks nimetatud kolmele tegevusele soovime enne edasiliikumist ära teha ka järgmised kolm tegevust:

- 1) **Probleemi sõnastus** - koostada lühike probleemikirjeldus koos selle potentsiaalselt negatiivse ja positiivse tulemusega. See on osaliselt valideeritud tegevuskirjeldus, mida saab kogu protsessi vältel edasi kanda, et aidata kiiremini kaasata uusi osapooli disainiprotsessi.
- 2) **Jobs-to-be-done (JBTD)** - JBTD aitab lahti mõtestada erinevate osapoolte motivatsiooni erinevate teenuste / toodete tarbimisel või protsessides osalemisel. Samuti aitab see mõista, mis on neile takistuseks ja mis on võit mida nad antud teenusest / protsessist saavad. (Kombineerub hästi empaatia kaardiga.)
- 3) **Empaatia kaart** - Empaatia kaart aitab lahti mõtestada konkreetset osapoolte maailmavaadet ühel konkreetsetel teenuse puutepunktil. Aitab mõista tema seisukohti ja arusaama antud teenusest / tootest / protsessist ning kui suur võit peab olema / kui valus kaotus, et ta selles osaleks.

Enne kolmandasse ehk elluviimise etappi liikumist peab suutma täita ära järgmised kaks **möödikut**:

- 1) **Prototüübi olemasolu** - sõltuvalt lahendatavast probleemist tuleb selles faasis testida, kas kogu teenust või selle osa. Oluline testimise puhul on, et on võimalik sisendit ja väljundit isoleerida nii, et testi tulemus on üheselt tõlgendatav. Mitmete funktsioonide üheaegne testimine (mis on valikuna persoonale võrdsed) võib luua olukorra, kus testi tulemused ei ole informatiivsed ja ei aita edasiste arenduste loomisel, kuna ei saa olla kindel, mille kohta persoonale hinnanguid andis.
- 2) **Kommunikeerimisvalmis sõnum projekti probleemist, eesmärgist ja lahendus(valiku)test** - selge kommunikatsioon projekti eesmärgist / ambitsioonist on ülioluline komponent osapoolte kaasamisel. Keeruliste ja mitmetahuliste probleemide lahendamisel on umbmäärane kommunikatsioon tihtipeale komistuskiviks, kuna arusaamine ei teki kohe, vaid alles mõne aja pärast. Kommunikatsioon eeldab lugude jutustamist ja kaasahaarava narratiivi loomist, mitte tehnilise info edastamist. Eeldada tuleb vastuvõtja ükskõiksust. Sestap toetab vaid hästi paketeeritud - s.o põhjalikult läbi mõeldud ja sõnastatud projekti probleem ja eesmärk uute osapoolte kaasamist.

Lisaks nimetatud kahele soovitame enne elluviimise etappi liikumist ära teha ka järgmised kolm tegevust:

- 1) **Täpsustatud meeskonna rollijaotus** - mida soovitame teha RACI mudeli abil: teostaja (*responsible*) - vastutaja (*accountable*) - konsulteeritud (*consulted*) - informeeritud (*informed*) on töö organiseerimismetoodika, mis lahutab töö eest lõplikult vastutaja töö teostajast ning eristab rolle kaasatuse aktiivsuse alusel. See võimaldab vältida olukorda, kus teostajal puuduvad resurssid töö teostamiseks, aga samas on tal vastutus teostamise eest.
- 2) **Täpsustatud meeskonna tööjaotus** - milleks soovitame kasutada Kanban-metoodikat. See on visualiseeritud tööde organiseerimise alus, mis annab kõikidele protsessis osalejatele ülevaate, kes mida ja millal teeb. Progress on kõikidele nähtav ning jälgitav. Kombineerub hästi RACI mudeliga.
- 3) **Osapoolte seostamine** - Osapoolte seostamine peamise kasusaaja / persoona vaatest. See aitab mõista, kui kaugel või lähedal protsessi / teenusega seotud osapooled persoonale asuvad ja kes persoonat kõige enam mõjutada saavad.

4.3 Elluviimine

Elluviimise faasi eesmärk on tagada, et uued praktikad ja töömeetodid juurduksid ning jääksid toimima pikemat aega. Üksnes sel moel on võimalik tagada laiem ühiskondliku muutuse asetleidmine. Arendusfaasi tulemusena saadud valideeritud lahendust tuleb nüüd hakata päriselus juurutama. Selleks, et mõista, kas liikumine toimub soovitud suunas, tuleb seada mõõdikud.

Arendusvõimekuse osas lasubki kriitiline tähtsus mõõdikute seadmisel, sest mida me ei mõõda, seda ka ei saavuta. Mõõdikud aitavad panna tegevused ning oodatavad tulemused seos-ahelasse, mõistmaks, kuidas tegevus mõjutab juurpõhjuste lahendamist lühemas ja pikemas perspektiivis. Arvestades, et komplekssete probleemide lahendamisel saavutatakse mõju alles väga pika aja pärast, on oluline, et kiiremaid muutusi esiletoovate tegevuste puhul alati hinnataks, kas ja millisel määral need viivad lähemale pikemas perspektiivis soovitavale mõjule.

Sama oluline on tegevuste puhul hinnata investeringu ja kulutatud ressursside suhet (*ROI - return on investment*). Kui lühemas perspektiivis võivad (ja sageli ongi) kulutatud ressursid olla suuremad nendest saadavast kasust, siis pikemas perspektiivis peab suhe muutuma vastupidiseks. Tegevuste elluviimisel peab vastama küsimusele: kui palju maksavad rahvatervise probleemide ennetustegevused versus tegelemine tagajärgedega. Kas rahvatervise

probleemide ennetusse suunatud investeeringud toovad pikemas perspektiivis kaasa sotsiaalse ebavõrdsuse ja ühiskonnast äralõigatute hulga vähenemise, mille tulemusel vähenevad ka sotsiaal- ja tervishoiukulud?

Mõõdikute seadmisega samavõrd oluline on määratleda seda, kuidas toimub mõõtmine: kas on teada, mis on algtase, kust saadakse andmed ning kas neid on võimalik saada mõistlike jõupingutustega; kas mõõdik mõõdab seda, mida eeldame, et mõõdab ja kas see on piisavalt usaldusväärne ja testitud, mis võimaldaks probleemi lahendamise edenemist hinnata mh ka teiste omavalitsuste, riikide jm gruppide suhtes.

Koordinatsioonivõimekuse seisukohalt on antud faasis kesksel kohal lahenduste elluviimist toetavate organisatsiooniliste muutuste tegemine ja juurutamine. Muutunud koostöö- ja koordinatsioonipraktikad peavad institutsionaliseeruma - saama osaks igapäevapraktikast. Selleks on võtmetähtsal kohal kommunikatsioon. Kommunikatsioon mitte ainult selles tähenduses, milliseid kanaleid kasutatakse ja kuidas sihtgruppe kaasatakse, vaid ka sellest aspektis, kuidas osatakse probleemi ja vajadust kaasavaks sõnumiks pakendada.

Tööriistade mõistes on selles faasis kesksel kohal tegevuste dokumenteerimine arengukava või muu arengut suunava dokumendi vormi. See võimaldab kinnistada tegevused osaks kohaliku omavalitsuse igapäevatööst ning tagada sellele vajaliku inimeste, rahaliste jm ressursside toe pikemaks ajaks.

Mõõdikud, mis näitavad, et antud etappi saab edukalt läbida, on kaks:

- 1) **Defineeritud mõõdikud, mis näitavad lahenduse poole liikumise edenemist** - kui selge elluviimisvisioon ning esimese etapi / piloodi lansseerimine on valmis, tuleb defineerida selged mõõdikud, mille alusel saab hinnata progressi. Keeruliste ühiskondlike protsesside puhul tuleb leida kaudsed mõõdikud, mis näitavad organisatsiooni tegevuste rõhuasetuste muutust aja jooksul. Oluline siinjuures on, et mõõdikud oleksid nii kvalitatiivsed kui ka kvantitatiivsed (raha / aeg), et oleks võimalik tagada projektile järjepidevat poliitilist tuge ehk et see saaks osaks arengukavast ega langeks ühekordse projektfinantseerimise ohvriks.
- 2) **Lahendust toetavad tegevused kajastuvad arengudokumentides** - selleks, et tegevused saaksid osaks omavalitsuste tegevuspraktikatest, peavad need olema osaks nende tegevusplaanidest. Parim viis seda kindlustada (lisaks erinevatele mitteformaalsetele kokkulepetele ja tegutsemispõhimõtete paikapanekele) on viia lahendust toetatavad tegevused sisse omavalitsuste arengudokumentidesse ja eelarvestrateegiatesse.

5. Arendus- ja koordinatsioonimudeli rakendumine Põlva ja Rõuge KOVide näitel: kogemus ja õppetunnid

Kogemuste ja õppetundide analüüsimiseks püstitame endale järgmised küsimused: (1) Kas teenusedisaini metoodika rakendamine õigustas end? (2) Mis arenguprogrammi raames kohalike omavalitsuste tegutsemispraktikates muutus? (3) Kui raske või kerge oli programmis osalevatel kohalikel omavalitsustel teenusedisaini põhimõtteid tundma õppida ja juurutada?

Need on küsimused, mida kasutasime kogu arenguprogrammi vältel, et valideerida koolitusmoodulite teemavaliku ja kasutatavate tööriistade sobivust ning hinnata osalevate omavalitsuste protsessis edasijõudmist. Nendele küsimustele vastamisega ühtlasi valideerime ka pakutud mudelit. Valideerimine hõlmas samuti omavalitsustelt tagasisidet küsimist kasutatud lähenemiste asjakohasuse kohta.

Kas teenusedisaini metoodika rakendamine õigustas end?

Teenusedisaini metoodika lähenemine rõhutab valdkondadeülest probleemide lahendamist, kasutajakeskset vaadet ja jõudmist juurprobleemini. Neid silmas pidades ning Põlva ja Rõuge programmis toimunud arengule hinnangut andes, võime järeldada, et nende põhimõtete järgimine aitas kohalikke omavalitsusi jõuda probleemi mõistmises uuele tasandile.

Võrreldes seda, millise probleemiga kohalikud omavalitsused programmi sisenesid ning millise tulemiga sellest väljusid, on muutuse asetleidmine ilmne. Rõuge sisenes programmi probleemiga, mille keskmes oli noorte vaimne tervis, mille põhjusena nähti liigset nutiseadmetest sõltuvust. Põlva tuli programmi lahendama laste

ülekaalulisuse probleemi. Programmi käigus jõudis **Rõuge** arusaamiseni, et võtmetähtsus lasub varasel märkamisel ning erinevaid osapooli kaasava võrgustikumudeli ülesehitamisel, et varajast märkamist kindlustada ja sellega süsteemselt tegeleda. **Põlva** jõudis selgusele, mis on kõige kriitilisem laste eluiga, millal ülekaalulisuse probleemiga tuleb tegelda (s.o üleminek lasteaiast kooli). Samuti jõuti äratundmiseni, et efektiivseim on probleemiga tegelda kohas, kus kõigi laste käitumispraktikaid on võimalik sarnaste hoobadega mõjutada ja tagada selleks ühetaolisi tingimusi, kuna ei olda sõltuvad isikliku sfääri olukorrast. Selleks kohaks on kool ning vahendiks erinevad ainetunnid, mis tuleb muuta liikumist soodustavaks. Ka selle lahenduse elluviimine eeldab olulist muutust koostööpraktikates kohaliku omavalitsuse - kooli - õpetajate - perekonna vahel.

Kuna teenusedisaini lõppeesmärk on saavutada organisatsioonilist muutust, siis selleni jõudsid – ühel ja teisel moel – mõlemad programmis osalenud kohalikud omavalitsused. Arvestades, et programm oli vaid kuuekuuline, on selge, et organisatsioonilise muutusega on mõlemad omavalitsused alles algusfaasis, kuid eeldused selleks programmi käigus siiski loodi. Kindlasti takistas COVID-19 pandeemia mõnevõrra kiiremat liikumist, kuna juba pelgalt inimestevahelised kokkusaamised olid piiratud.

Mis arenguprogrammi raames kohalike omavalitsuste tegutsemispraktikates muutus?

Peegeldades seda, mida osalejad ise välja töid, jäävad kõlama järgmised muutused. Ühtlasi tsiteerime osalejaid, et anda edasi vahetut emotsiooni:

(1) Probleemile sügavuti lähenemise vajaduse tunnetamine ja oskus seda teha:

“Projekti käigus saime aru, et vajaliku info puudus ei ole probleem, pigem on probleemiks infoküllus. Lapsevanemad on teadlikud ja nad on asjaga kursis, aga kasuliku praktikani ei jõua.”

“Kindlasti küsime probleemide lahendamisel teistsuguseid küsimusi. Võtame meile teadaoleva info alusel loo küsimused nõ "pulkadeks lahti" /.../ miks ja milliseid küsimusi tasub juhtumi/probleemi lahendamisel küsida. Üheks oluliseks protsessi osaks on kindlasti avatud küsimuste küsimine, et välistada "jah" ja "ei" vastused”.

(2) Koosloome olulisus:

“On tugevnenud teadmine, et probleemi lahendus on koosloome, mis toimib protsessina ning erinevaid osapooli kaasates. Mida kestvamat lahendust otsida, seda enam osapooli on tarvis, et saada erinevaid lahendusviise.”

“Kui meie ei ole eesminejad, siis kohe kindlasti ei tule ka järgijaid. Midagi või kedagi ikka puudutasime, sest teema on ühiskonnale oluline. /.../ Tilgutame ikka vett sinna suure kivi peale”.

(3) Süsteemne ja tervikut silmas pidav lähenemine (või vähemasti arusaam vajadusest selle poole pööelda):

“Oleme hakanud rohkem mõtestama juhtumeid tervikuna, nende sisu ja seda, kes saavad olla võtmefiguurid juhtumite lahendamisprotsessis.”

“Teadvustame enam ja otsime süvitsi lahendust ja mingisugune süsteemsus on kujunemas.”

“Viia KOV otsustajate teadmisse vajadus luua valdkondadeülene ennetussüsteem ja tervikkontseptsioon KOV ja kogukonna tasandil”

(4) Paranenud arusaam erinevate osapoolte nägemustest ja vajadusest erinevaid vaatenurki teada saada ja mõista:

“Saime protsessi käigus ise palju selgema pildi sellest, mida ja kuidas meie koolides, lasteaedades, kogukonnas ja spordiklubides jne igapäevaselt selles valdkonnas toimitakse ning probleemi teadvustatakse”.

“Oligi võibolla juba plaan valmis ja siht selge, aga siis puutusime kokku inimestega, kes nägid asja teistmoodi ja plaan tuli jälle ümber teha”.

“Vaadata asju saja erineva nurga alt ja kogu aeg uusi ideid genereerida, oli uus kogemus”.

(5) Uute partnerluste teke:

“Tänaoleme siiski edasi jõudnud, oleme leidnud mõttekaaslasi koolides ja lasteaedades.”

“Oleme jõudnud selleni, et kaardistame probleemi ehk kirjutame lahti nõ, kui see on meie lauale jõudnud, kutsume kokku esimese ringi võrgustiku”.

Kokkuvõttes: probleemi sügavuti mõistimine, koosloomeline tegutsemine, süsteemne lähenemine, kasutaja kaasamine ja uute võrgustike loomine kuuluvad kõik vaieldamatult teenusedisaini tööriistakasti. Saame järeldada, et osalejad omandasid programmi

vältel mitmeid uusi väärtusi ja tegutsemispraktikaid. Omandamine võib olla ka alateadlik ning osalejad ise ei pruugi tingimata otseselt muutusi teadvustada, kuid võime siiski eeldada, et omandatud praktikad suunavad neid ka programmi järgselt asju teistmoodi tegema. Muutuste rakendumise seisukohalt ja just avaliku sektori kontekstis on oluline rõhutada seda, et teenusedisaini lähenemine soodustab alt-üles muutusi. See algab väärtushinnangute ja käitumispraktikate muutumisest, mis loovad soodsa pinnase selleks, et sellele järgneksid muutused ka administratiivsel ja regulatiivsel tasandil.

Kui raske või kerge on kohalikel omavalitsustel teenusedisaini põhimõtteid tundma õppida ja juurutada?

Erinevad etapid esitavad erinevaid väljakutseid ning oluline on neid (ette) näha ja püüda nendega toimetulekut toetada.

Nurjatute probleemide lahendamisel teenusedisaini metoodikat kasutades tekib tegijatel paratamatult frustratsioon. See juhtus ka seekord. Frustratsioon tekib esmalt sellepärast, et juurpõhjusteni jõudmine võtab aega, mis tundub (vähemasti esmapilgul) aja raiskamisena, kuna eeldatakse, et probleem on juba tuvastatud. Tihtipeale on aga algne probleemidefinitsioon sümptomaatiline ning seetõttu selle ravimine ei viiks soovitud tulemuseni.

Tsiteerides ühte osalejat, siis: "Lootsin muidugi, et meeskonnaga asume asja kallale, teeme tööd ja leiame midagi, millega omavalitsus saab mõjutada. Nii lõpuks läkski, kuid see võttis oodatust kauem aega ja oli küllaltki ... närvesööv. Vahepeal tundus, et me ei räägi mitte „aia august“, vaid „aia ehitamisest“."

Esimene "ahaa" moment on tavaliselt siis, kui jõutakse päris juurprobleemi tuvastamiseni ja arusaamiseni, et probleemide põhjused võivad paikneda hoopis mujal, kui seda esmalt arvati. Samas jõutakse koos juurprobleemi tuvastamisega sageli ka tõdemuseni, et juurprobleem on väga suur ja lahendamatu, mis keerukate ühiskondlike probleemide puhul sageli nii paistab. See viib nn teise tasandi frustratsioonini: "seda me niikuinii lahendada ei suuda."

Väljakutse on seega kaheosaline. Esiteks on oluline, et osalejad on piisavalt motiveeritud, et juurpõhjusteni jõuda. Kuna protsess sisaldab "udust algust", mis on omane kõikidele teenusedisaini projektidele ning kus käsitletakse algselt amorfsema tunduvat probleemi, on algusfaasi infokaevamine vaevaline ning tekitab esimesel korral

ebakindlust. Teisalt, kui juba jõutakse juurprobleemini, on kohe ka reaalne vajadus seda lahutada väiksemateks sammudeks, kuna probleem on muidu liiga suur, et suuta sellele lahendusi otsima hakata. Mõlemad emotsioonid on demotiveerivad ning seega on oluline tagada osalejatele piisavat motiveeritust ja toetust, et nad selle aja jooksul ei loobuks protsessis osalemast.

Kriitilist tähtsust omab ka see, et protsessi algusfaasis on kaasas teenusedisainer, kes on harjunud töötamisega kõrge ebamäärasusega olukordades ning kes oskab osalejaid vastavalt toetada.

Lisaks eelnimetatule aitab “uduse alguse” väljakutsega toime tulla see, et väike meeskond töötab tihedalt koos ning on selgelt jaganud oma rollid ja vastutused omavahel ning tegutsetakse kokku lepitud aja- ja tegevuskava alusel. Samuti on oluline, et meeskond, mis on moodustatud probleemi lahendamiseks, on piisavalt mitmekülgne ja sisaldab erinevaid kogemusi ja vaatevinkleid, et oleks tagatud erinevate arvamuste esindatus. Kuna probleem ja ka loodav lahendus puudutab väga paljusid ühiskonnaliikmeid, ei võimalda ühekülgne vaade probleemi lahendada.

Siinkohal saab välja tuua ka ühe programmis ilmnunud probleemi. Nimelt on sotsiaalsete probleemidega tegelemisel näha selget Eesti ühiskondlikku lõhestumist: sotsiaalsete probleemidega tegelevad peaaesjalikult naised. Meeste esindatus ja kaasatus töögrupis ja ka hiljem valdkondade ülestes koostöögruppides on pigem madal, ometi puudutab probleem ja ka loodav lahendus sugusid võrdselt.

Lahenduste väljatöötamisele asudes muutub töö iseloom. Kui probleemi defineerimiseni tegutseti väikese meeskonnana, siis lahenduste väljatöötamise puhul on vaja kaasata üsna palju erinevaid osapooli. See nõuab pikaajalist ajaplaneerimist ning korduvat kaasamist ja motiveerimist. See omakorda seab väljakutse tuumikmeeskonnale, et suuta selgelt ja üheselt mõtestada ja väljendada, mis probleemi lahendada hakatakse. Kui uued osapooled ei mõista teemat päriselt ning mis probleemi ja miks lahendada püütakse, tekib kaasamatus, trots või vastutöötamine, mis võib kogu protsessi ümber lükata.

Kommunikeerimine ja kaasamine / motiveerimine muutub seega oluliseks oskuseks. Peab õppima arvestama inimeste ükskõiksusega, isegi kui tuumikgrupile on probleem täiesti selge. Pedagoogilised ja andragoogilised oskused on üliolulised, et moodustada ja motiveerida mitmekülgseid, iseseisvaid ja omapäi toimivaid meeskondi. Üldine teadmine, et probleem on oluline ja et seda tuleb lahendada kõikide huvides, ei pruugi olla piisav, et muutuda inimese jaoks personaalsel tasandil intellektuaalselt oluliseks, kui ta pole selle problemaatikaga emotsionaalselt seotud.

Inimkeskne disain ehk teenusedisain lähtubki inimeste reaalkäitumisest ning arvestab sellega, et inimesed on igapäevaselt oma rutiinide ja töökspidamise ohvrid. Selleks, et luua muutusi pikaajalistes protsessides, on vajalik, et probleemid, mida lahendatakse, on nii ratsionaalselt kui ka emotsionaalselt põhjendatud ning kolmandatele isikutele samuti arusaadavad. Ainult niimoodi on võimalik pika aja vältel liikuda samm-samm haaval reaalse tulemuseni.

Tehnilise poole pealt osutus probleemiks taolise hübriidse arenguprogrammi puhul erinevate tööriistade ja platvormide kasutamine. Ühelt poolt on hea, kui osalejad kasutavad ette antud tööriistu ja platvorme, et koolitajad / konsultandid saavad jälgida projekti kulgu ning vajadusel sekkuda. Samas on aga osalejatel oluline kasutada nende organisatsiooni jaoks tavapäraseid süsteeme ja kanaleid, et informatsioon oleks lihtsasti organisatsioonisiselt jagatav. See aspekt vajab kindlasti edaspidistes valdkondade / organisatsioonide ülestes koostööprojektides tähelepanu.

6. Soovitused edasiseks

Kuigi teenusedisaini lähenemine on paindlik, kasutajast lähtuv ja erinevaid kontekste arvestav, on oluline tähelepanu pöörata järgmistele läbivatele eeldustele ja tingimustele, mis toetavad teenusedisaini lähenemise rakendamise õnnestumist.

Toome soovitused kahe peamise sihtgrupi – s.o koordineerija ja osaleja – vaatest. Samas on oluline rõhutada, et osaliselt on punktid korduvad ning puuduvad mõlemaid sihtgruppe.

Koordineerija vaatest (antud juhul Tervise Arengu Instituut)

Esiteks on oluline pühendada aega projekti kaasatavate osalejate (antud juhul kohalikud omavalitsused) ettevalmistamisele. See tähendab nii osalejate teemaga (teenusedisaini lähenemise üldpõhimõtetega) kurssiviimist kui nende osalemise motiveerituse väljaselgitamist. Selleks võiks projekti planeerida pikema eeltöö faasi, mille käigus on võimalik teenusedisaini lähenemise põhimõtteid tutvustada ja potentsiaalseid osalejaid protsessiks ette valmistada.

Teiseks: värbamise faasis tuleb eriliselt tähelepanu pöörata sellele, et osaleda tahtvate omavalitsuste puhul oleks tagatud vertikaalne kaasatus ehk juhtkonna osalus projektis. See tagab, et projekti käigus on võimalik “vabastada” aega projektitegevuste tegemiseks ning pikemas perspektiivis tagada tegevuste elluviimine.

Kolmandaks: projekti õnnestumisele tuleb kasuks, kui protsessi on võimalik kaasata täiendav valdkonnaspetsiifiline mentortugi, kes aitab programmis osalejatel oma ideid ja lahendusi läbi arutada. Kui teenusedisainerite valdkondlik neutraalsus annab võimaluse küsida küsimusi, mis teemas sees olijatele võivad tunduvad liiga ilmselged (kuigi sügavamale minekul ei pruugi), siis valdkondliku mentori roll on peegeldada, kuidas probleemid ja nende lahendused resoneeruvad teiste olemasolevate lahendustega (sageli kipuvad juurprobleemid korduma ja sellest tulenevalt ka lahendused).

Neljandaks on oluline, et koheselt mõeldakse ka projekti jätkutegevustele, kuna keerukate ühiskondlike probleemide puhul (nagu ka rahvatervise probleemide ennetamine) ei ole võimalik jõuda

juurutatud lahendusteni pooleaastase programmi jooksul. Jätkutegevuste osas on võtmeroll nn “käehoidjal”, kes regulaarselt tunneb huvi osalejate edasiste tegevuste vastu.

Viiendaks: arendusprotsess peab võimaldama paindlikkust. See tähendab, et paikapandud tegevus- ja ajaraami peab olema võimalik korrigeerida ja muuta vastavalt osalejate tegelikule edenemisele programmis. COVID-19 olukord tõi selle eriti selgelt esile, kuna planeeritud kohtumiste tegemine oli takistatud või piirangutega ning ka lahenduste piloteerimist sihtgrupi peal ei olnud võimalik plaanitult korraldada.

Kuuendaks: oluline on projekti järelkommunikatsioon. Kindlasti saab kommunikatsioonis tugineda arenguprogrammis osalenud kohalike omavalitsuste kogemuslugudele, mida teistele kohalikele omavalitsustele näiteks tuua, et demonstreerida teenusedisaini kasulikkust erinevate ühiskondlike probleemide lahendamise. Muutuse omaksvõtjate seisukohalt on programmis osalenud omavalitsused käsitletavad nn innovaatorite grupina, kes saab olla teenäitajaks ja kaasajaks ka teistele omavalitsustele, aga samuti ka nii riigi-, kolmanda kui erasektori osapooltele. See aitab projekti ja selle tulemusi positiivses mõttes edasi kommuikierida ning hoiab ära sattumise nn ühekordse projekti lõksu.

Osaleja vaatest (antud juhul kohalik omavalitsus)

Esiteks on oluline, et osalev meeskond ei ole mitte üksnes kõrgelt motiveeritud, vaid osaleval meeskonnal peab olema otsustusõigus teha arenduslikke valikuid ja suunata nende elluviimist. Vertikaalse organisatsiooni kaasatus peab selguma juba protsessi värbamise etapis, et tagada edasiste tegevuste sujuvus.

Teiseks, teenusedisaini lähenemine on edukas üksnes juhul, kui selle kasulikkust on erinevatele osapooltele piisavalt teadvustatud ja selgitatud, kuna vaid sel moel saab tagada inimeste kaasatuleku ja kaasasoleku kogu protsessi vältel. Äärmiselt oluline on juhtimistasandile suunatud kommunikatsioon, kuna nende kaasatulek (või vähemasti passiivne toetus) tagab, et laiapõhjalist muutust on võimalik tekitada.

Kolmandaks: teenusedisaini meetodikate ja lähenemiste toimimise eelduseks on valmidus ja soov probleemide juurpõhjused välja selgitada. Juurpõhjusteni jõudmine on aja- ja ressursimahukas, kuna

üldjuhul ei ole need ilmselged ning võivad peituda hoopiski mõnes teises valdkonnas. Sestap on ülioluline, et teekonna algul pühendatakse piisavalt aega sellele, et selgitada põhjalikult töömahtu ning kirjeldatakse lahti ülesanded, mis protsessi käigus osalejaid ees ootavad. Samas tuleb mõista, et kuna teenusedisaini protsess eeldab paindlikkust ja võimet pidevalt (ümber)kohaneda, ei pruugi kõikide vajalike ülesannete ettenägemine olla võimalik ning alati peab ruumi jätma muudatuste tegemisele olukorrast ja vajadustest lähtuvalt. Ajalises mõttes on äärmiselt oluline panustada aega arendusfaasi esimestesse etappidesse, kuna need määravad projekti edasise kulgemise ning selles etapis sageli kaasnev frustratsioon suurendab vähemalt tunnetuslikult tööks kuluva aja hulka veelgi. Samuti on oluline vähemasti püüda ühitada tegevused igapäevatööga (kuigi muudatuste tegemise faasis ei pruugi see olla teostatav).

Neljandaks: juurprobleemid keerukate ühiskondlike probleemidega tegelemisel kipuvad korduma. See näitab, et protsessi mõttes vähemasti kuni poole arendusfaasini on oluline osalejate tihe omavaheline suhtlus, kuna see annab võimaluse tekitada sünergilist efekti probleemide kaardistamisel ja juurprobleemini jõudmisel.

Viiendaks: oluline on protsessi pidev jälgimine ning osalejate (kohalike omavalitsuste) regulaarne osavõtt konsulteerimisest. Isegi kui osalejad ise ei pruugi näha konsulteerimisvajadust, näitab kogemus, et pidev suhtlus hoiab ära osalejate "kinnijooksmise" ning aitab hoida tegevustes järge.

Brand Manual, 2021

Külliki Tafel-Viia
J.Margus Klaar

7. Viidatud kirjandus

Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main, Suhrkamp.

Capano, G. (2009) Understanding Policy Change as an Epistemological and Theoretical Problem, *Journal of Comparative Policy Analysis*, 11:1, 7-31, DOI: 10.1080/13876980802648284

Gopalakrishnan, S. & Damanpour, F. (1997). A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management, *Omega. The International Journal of Management Science*, 25(1), 15-28.

Heiskala, R. 2007. Social innovations: Structural and power perspectives. In: R. Heiskala and T.J. Härmäläinen, (eds.). *Social innovations, institutional change and economic performance. Making sense of structural adjustment processes in industrial sectors, regions and societies*, Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA: Edward Elgar in association with Sitra, the Finnish Innovation Fund, pp. 52-79.

Heiskala, R. & Härmäläinen, T. J. (2007). Social innovation or hegemonic change? Rapid paradigm change in Finland in the 1980s and 1990s. In T. J. Härmäläinen & R. Heiskala (Eds.), *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance* (pp. 80-94). Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.

Hoffecker, E. (2019) *Understanding Innovation Ecosystems: A Framework for Joint Analysis and Action*. Cambridge: MIT D-Lab.

Loogma, K.; Tafel-Viia, K.; Ümarik, M. 2012. Conceptualising educational change: a social innovation approach, *Journal of Educational Change*.

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzales, S. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies*, 42(11), 969-1990.

Rogers, E. M. (1962/2003). *Diffusion of Innovations*. New York – London – Toronto – Sydney: Free Press.

Scott, W. R. 2008 Approaching adulthood: the maturing of institutional theory, *Theory and Society*, 37, 427-442.

Thaler, R., Sunstein, C. (2008). *Nudge*. Penguin Books.

Tynjälä, P. & Nikkanen, P. (2007) 'The Role of VET in Creating Innovative Networks and Learning Region in Central Finland,' Paper

presented at ECER 2007, symposium "Work and Learning Partnerships the Contribution of VET in Regional Development.

What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond? UK Design Council, <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

*"Iga keerulise probleemi jaoks on vastus,
mis on ilmne, lihtne ja vale."*

H.L. Mencken

Lisa 1

Meeskond

Need on olulised teemad, mis tuleks projekti alguses läbi rääkida ja kokku leppida, et pärast ei tekiks probleeme ja arusaamatusi.

Tööd viiakse ellu Norra toetusest 2014-2021 rahastatud projektist "Rahvatervise valdkonna võimekuse ja kompetentside suurendamine kohalikes omavalitsustes."



Meeskonna nimi: _____

Inimesed ja rollid (<i>roles</i>) Kes mida teeb ehk mis rolle igauks selles projektis täidab? Kes ja kuidas panustab teenuse arendamisse, millised rollid kattuvad, kes on puudu?	Väärtused (<i>values</i>) Mis on meie ühised väärtused ja põhimõtted, mille alusel me oma meeskonda juhime? Mille eest me seisame? Mis on meie põhimõtted?
Eesmärk Miks me teeme seda, mida me teeme? Mis on suurem pilt?	
Ülesanne (<i>tasks</i>) Mida me soovime selle projektiga saavutada meeskonnana? Milliseid konkreetseid sammuksid plaanime astuda, mis on reaalselt teostatavad, mõõdetavad ja ajaga piiratud? Mida arvame/teame, et peame kindlasti tegema, milliseid ülesandeid tahame endale seada?	Reeglid ja tegevused Kuidas me töötame, milliseid rutiine koostöös vajame? Mis reeglid me järgime (näiteks kommunikatsioonikanalid, sagedus, dokumenteerimine)? Kuidas me ideid, ettepanekuid, otsuseid esitame ja vastu võtame? Kuidas me hindame oma tegevuse tulemuslikkust?

thebrandmanual.com

Meeskonna lõuend.

5Y e. VIIS MIKSI

Tööd viiakse ellu Norra toetusest 2014-2021 rahastatud projektist "Rahvatervise valdkonna võimekuse ja kompetentside suurendamine kohalikes omavalitsustes."



Sõnasta oma teenuse teadaolev põhiprobleem MIKS sõnaga algava küsimusega ja leia sellele oma grupiga arutledes vastus. Esimese MIKS küsimuse vastuse põhjal sõnasta järgmine MIKS küsimus ja selle vastusest omakorda kolmas. Niimoodi 5 korda, mis peaks sind viima probleemi juurpõhjusteni. Vahest piisab kõigest 3-4 MIKS küsimusest, et tuumani jõuda. Alusta alumisest reast ja liigu järkhaaval ülespoole.

Meeskonna nimi:

Meie võtmejärgeldus:

MIKS_

MIKS_

MIKS_

MIKS_

MIKS_

Meie teenus:

Kontekst

Kirjelda PESTEL mudeli järgi kontekstid, trendid ja asjaolud, mis võivad sinu teenuse osutamist ja arendamist nii soodustada (+), kui ka takistada (-).

Tööd viiakse ellu Norra toetusest 2014-2021 rahastatud projektist "Rahvatervise valdkonna võimekuse ja kompetentside suurendamine kohalikes omavalitsustes."



Meeskonna nimi: _____

POLITICAL / poliitiline Igapäevase poliitika kontekst, trendid, regulatsioonid, Valitsuse poliitika, valimised, võimuvõim, poliitiline stabiilsus või ebastabiilsus välisriikide, väliskaubandus, embargod jne.	ECONOMICAL / majanduslik Majanduslikud trendid, turg, ärikeskkond, konkurents, majanduskasv, laenu, finantseeringud, intressimäärad, vahetuskursid, inflatsioon, tarbijate ja ettevõtete ostujõud, rahavoog jne.	SOCIAL / sotsiaalne Sotsiaalsed ja demograafilised ühiskonnatrendid, tarbijad, käitumuslikud normid, kultuur, haridus, rahvastiku kasv, vanuseline jaotus, terviseteadlikkus, hoiakud, hirmud, ränne, vahemused ja nii edasi.
Meie teenus:		
TECH / tehnoloogiline Tehnoloogia trendid, areng, innovatsioon, piirangud, seadmed, uued tootmisprotsessid, info ja teenuste levitamise viisid, suhtlusega suhtlemise viisid jne.	ENVIRONMENTAL / keskkondlik Keskkonnatrendid, loodus, säästlikkus, regulatsioonid, tooraine nappus, reostus, eetiline ja jätkusuutlik ettevõtlus, sotsiaalsed eesmärgid, ringmajandus, taaskasutus jne.	LEGAL / juriidiline Juriidilised trendid, seadused, reeglid, piirangud, järelevalve, terviseohutus, tööõigus, keskkonnatõendus, võrdsed võimalused ja võrdõiguslikkus, reklaamistandardid, tarbijaõigused ja seadused, toodete märgistamine ja tooteohutus jne.

thebrandmanual.com

Konteksti lõuend e. PESTEL analüüs

Osapooled

Et mõista, kes on tegelikult kõige olulisem, tuleb kaardistada kõik erinevad osapooled, kes mõjutavad teenuse loomist ning need, kes tunnevad mõju teenuse pakkumisest.

Tööd viiakse ellu Norra toetusest 2014-2021 rahastatud projektist "Rahvatervise valdkonna võimekuse ja kompetentside suurendamine kohalikes omavalitsustes."



Meeskonna nimi: _____

2

Välimised osapooled

Kes on teenuse kasutajad ja keda teenuse olemasolu mõjutab?

- valiku ja otsuse mõjutajad

- otsustajad

- kasutajad

- kasusaajad

- mõju tundjad

START

1

Sisemised osapooled

Kes on erinevad mõjutajad ja osalejad teenuse loomisel ja tagamisel:

- omanikud ja otsustajad

- võimekompetentsid

- tugikompetentsid

- sisendi ja infra tarnijad

- välised partnerid, teenusepakkujad

- regulaatorid, kontrollid

Osapoolte kaardistus

Persoona

See on üldistav kirjeldus olulisema kasutajasegmendi esindajatest - personifitseeritud ja kindla karakteri, vajaduste, hinnangute, ootuste ja piirangutega.

Tööd viiakse ellu Norra toetusest 2014-2021 rahastatud projektist "Rahvatervise valdkonna võimekuse ja kompetentside suurendamine kohalikes omavalitsustes."



Meeskonna nimi: _____



Hüüdnimi:

Kirjelda ühe lausega, mis kliendigrupi ta esindab ning millist peamist vajadust või käitumismustrit endas kannab, mis probleemile lahendust otsib

VANUS:

HARIDUS:

TÖÖKOHT:

PEREKONNASEIS:

AVATUD

PAINDLIK

LOOV

PÕHJALIK

KINNINE

NÕUDLIK

KONSERVATIIV

PEALISKAUDNE

Eluhoiakud

Milliseid hoiakuid, suhtumisi, väärtusmaailma ta endas kannab, kuidas käitub ja suhtub teistesse, ümbritsevasse?

Ootused

Mida peab enda elus/töös oluliseks, mille alusel hindab ettetulevaid valikuid, protsessi, tulemust, milliseid ootusi kannab?

Piirangud

Millist äärmust või ekstreemi ta esindab? Milliste piirangute ja takistustega peab tema puhul arvestama - mida ta ei tee, ei oma, ei saa, ei oska, ei taha?

Hirmud

Mis tekitab temas ebamugavustunnet, mida ta üritab vältida, mis ei meeldi, mida kardab, ei salli, ei hinda, põlgab ja välistab oma elust?

Rõõmud

Mis talle meeldib, mida ta hindab, mida oluliseks ja positiivseks peab? Nii tööalaselt, kui ka igapäevaelus.

Inforuum

Mis inforuumis ta elab ja toimetab, kust saab oma igapäevase info, mis kanaleid, väljaandeid jälgib, kus käib, kellega kohtub, kuhu kuulub?

Teekond ja puutepunktid

Tööd viiakse ellu Norra toetusest 2014-2021 rahastatud projektist "Rahvatervise valdkonna võimekuse ja kompetentside suurendamine kohalikes omavalitsustes."



	VAJADUS Vajaduse või probleemi tekkimine	VALIK Lahenduse otsimine ja valimine	KASUTAMA HAKKAMINE Valitud lahenduse esmakogemus	KORDUVKASUTAMINE Pikaajaline ja korduvkasutamine, tugi	PÄRAST Pärast vajaduse/probleemi lahendamist
MIDA PERSONA TEEB Mida me arvame või teame, et persona selles etapis teeb?					
KUS SEE TOIMUB Kus ta seda teeb, mis asukohas, keskkonnas, milises kanalid?					
KOV INIMESED Kes isiklikult KOV-s sel hetkel teeb ja mida?					
KOV KÕÕGIPOOL Muud puutepunktid nagu kontor, kodulaht, vormid, dokumendid, seadmed, load, protsessid jne)					
HÜPOTEESID Kitsaskohsed, võimalused, järeldused, lahenduste ideed, mida valideerida					

thebrandmanual.com

Teekonna kaardi alus. (Modifitseerimiseks)

Lotus Blossom

Meetod, mis aitab jõuda kuni 64 uue idee või teemani, millega oma probleemi lahendamisel edasi minna.



Lotus Blossom

Teemade laiendamise / seostamise meetoodika.

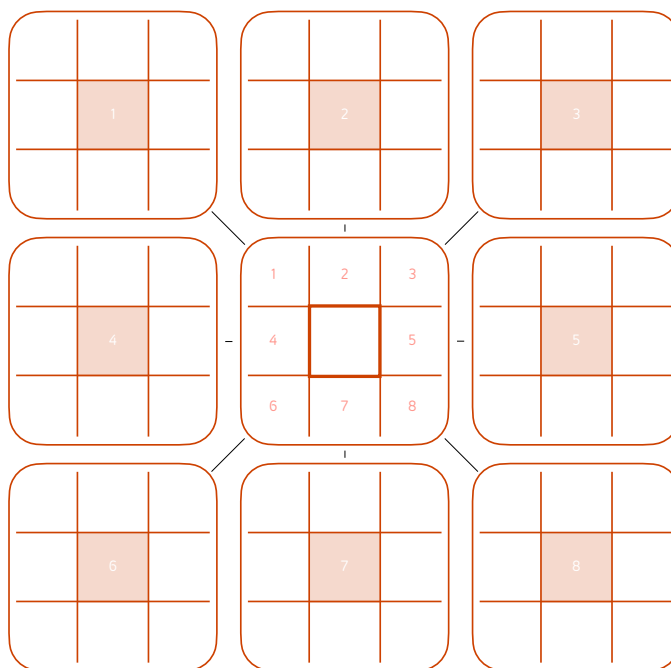
Kirjuta keskmisesse välja oma 8 kesket väljakutset või märksõna, mis lahendamist vajavad.

Kasuta loodud märksõnu ümbritsevate väljade pealkirjadena.

Kirjuta ümbritsevatesse ruutudes sellega seonduvaid mõtteid, ideid.

Jätka laiendamist, kuni oled keskse idee kõik tahud ära kirjeldanud.

thebrandmanual.com

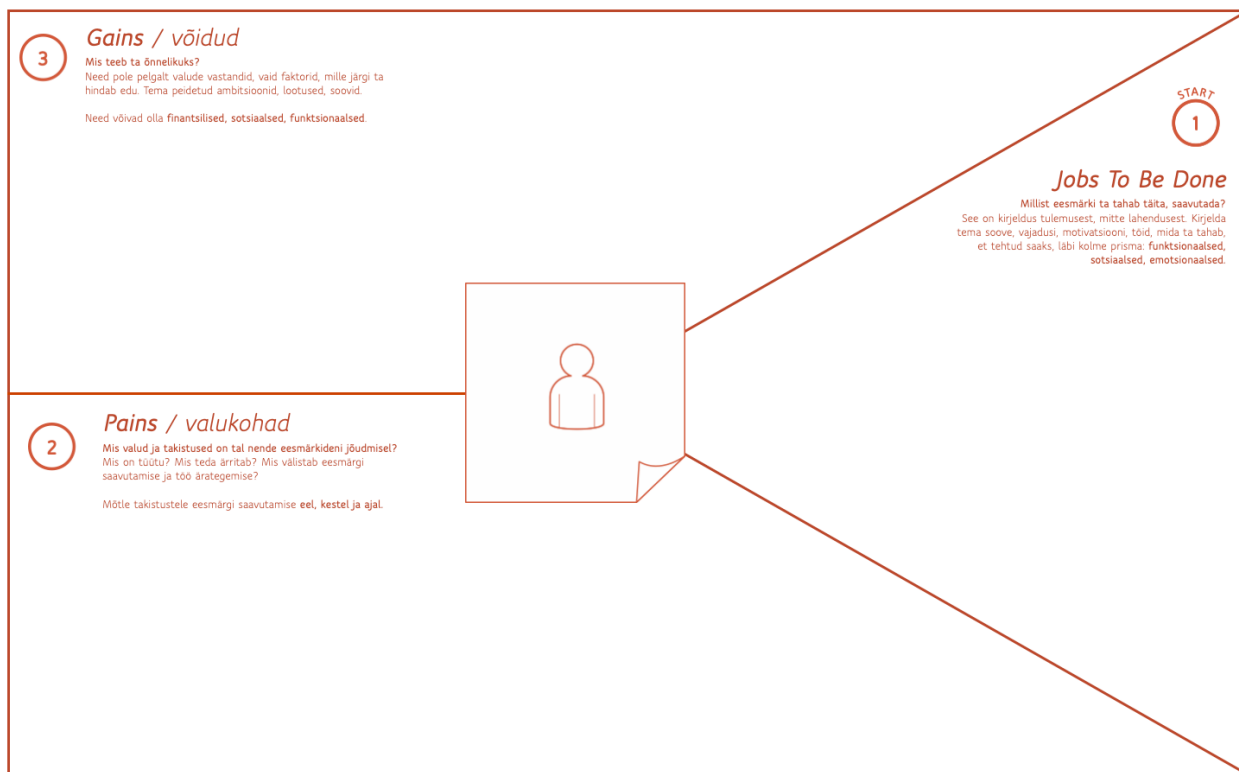


Lotus Blossom teemade laiendamise alus. Modifitseerimiseks.

Jobs To Be Done

JTBD ei kirjelda lõpptulemust, toodet ega teenust, vaid eesmärgi, põhjuseid ja motivaatoreid, mida inimene tegelikult soovib lahendusena saavutada, kogeda, korda saata.

Tööd viiakse ellu Norra toetusest 2014-2021 rahastatud projektist "Rahvatervise valdkonna võimekuse ja kompetentside suurendamine kohalikes omavalitsustes."



thebrandmanual.com

JTBD tööleht