

DISAINI VÕIMALUSED KOOSLOOME JA KOOSTÖÖ VÕIMESTAMISEKS EESTI RAHVUSRAAMATUKOGU (RaRa) ARENDUSTEGEVUSTES

Margus Veimann

Juhendaja: Andrea Annus, MA

Tallinna Ülikooli haridusteaduste instituut

Andragoogika ja täiskasvanuhariduse valdkond

Annotatsioon: Uurimistöö eesmärk on mõista teenusejuhtide ja -omanike kogemusi ja arusaamu disaini võimalustest koosloome ja koostöö võimestamisel üleorganisatsioonilistes arendustegevustes. Kasutades kvalitatiivset uurimismeetodit viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud kahe Eesti Rahvusraamatukogu teenusejuhi ja kahe teenuseomanikuga.

Tuginedes erinevatele autoritele ja uuringutele kaardistati uurimistöö teoreetilises osas õppiva organisatsiooni ja koostöise organisatsioonikultuuri tunnused, tulevikutöö võtmeoskused ja erinevaid koosdisaini mudelid, mis loovad tugeva teoreetilise vundamenti ja annab praktilisi soovitusi teenusedisaini kui tugiteenuse edasi arendamisel organisatsiooni strateegilise juhtimise tööriistana. Uuringu tulemustest saab järeldada, et tänasel päeval ei mõtestada disaini kui olulist tulevikutöö võtmeoskust ja disaini meetodite rakendamine on jäänud projektipõhiseks, mis näitab selget vajadust luua erinevaid õppimisvõimalusi, toetamaks disaini praktikate omandamist ja katsetamist koostöö ja koosloome võimestamisel üleorganisatsioonilistes arendustegevustes.

Võtmesõnad: *õppiv organisatsioon, koostöine organisatsioonikultuur, tulevikutöö võtmeoskused, koosdisain*

SISSEJUHATUS

Tuleviku töömaailma mõjutavad tugevalt tehnoloogia areng, automatiseerimine ja digitaliseerimine (Pärna, 2016). Tulevikku vaadates tuleb organisatsioonidel toime tulla demograafiliste muutuste, inimeste muutuvate eelistuste ja eluviisiga, kliimamuutuste, globaliseerumise ja tehnoloogiliste arengutega (Haridus- ja Teadusministeerium, 2021). Nende muutuste tuules on organisatsioonide traditsiooniline sisemine väärtusloome aegumas. Üha olulisemaks on saanud nende võime muuta oma struktuurid säilenõtkeks ja

jätkusuutlikumaks, mis nõuab neilt võimekust kujundada uudseid väärtusloome süsteeme nii organisatsiooni siseselt kui väliselt (Pralad & Ramaswamy, 2004).

Disain on muutunud üheks oluliseks organisatsiooni strateegilise juhtimise osaks, toetades uuenduslike lahenduste väljatöötamist ja elluviimist. See võimaldab organisatsioonidel luua uusi ärimudeleid, parendada kliendikogemust ja suurendada töötajate kaasatust ja koostööd (Melioranski & Pärn, 2020). McKinsey 2018. aasta uuring “The Business Value of Design” näitas, et ettevõtted, mis rakendavad disaini strateegilisel tasemel, on konkurentidega võrreldes kaks korda kiiremini kasvavad ja kasumlikud. Uuringu tulemused näitasid, et disaini strateegiline roll jaguneb nelja peamisse valdkonda: analüütiline juhtimistöõriist, kasutajate vajaduste mõistmine, koostöö ja koosloome tööriist multifunktsionaalsetes meeskondades ning pidev iteratsioon ja kasutajatega koosdisainimisest õppimine (Sheppard et al., 2018).

Sarnaselt erasektorile on avalikus sektoris disaini ja innovatsiooni meetodite rakendamine tõusnud esiplaanile, et muuta avalikke teenuseid kasutajasõbralikumaks ja organisatsioone paindlikumaks. Eesti riiklik strateegia „Eesti 2035“ seab sihiks kvaliteetsete ja kättesaadavate avalike teenuste tagamise, sealhulgas raamatukogude rolli laiendamise. „Eesti 2035“ tegevuskavas (2022) on ette nähtud raamatukogudes uute teenuste, nagu kaugtöökohad, tervise- ja sotsiaalteenused ning digipädevuste ja keeleõppe arendamine (Lepik & Kangro 2020). Samuti toob Praxise mõttekoja 2022. aasta uuring “Rahvaraamatukogude rolli analüüs ja ettepanekud valdkondadevahelise koostöö tõhustamiseks” välja ühe soovitusena, et oluline on arendada raamatukogude töötajatel vajalikke teadmisi ja oskusi koosloome ning teenusdisaini praktikatest (Murasov et al., 2022).

Eesti Rahvusraamatukogus on teenusedisaini roll organisatsiooni arendamisel oluliseks strateegiliseks tööriistaks. Seda iseloomustab Eesti Rahvusraamatukogus kui teenusepõhises organisatsioonis teenusedisaini kui tugiteenuse roll, mille eesmärk on toetada innovatiivsete ja kasutajasõbralike teenuste kujundamist, mis oleksid kasutajatele ihaldusväärsed, tehniliselt teostatavad ja organisatsioonile jätkusuutlikud. Samuti on ühe eesmärgina sõnastatud teenusejuhtide ja -omanike nõustamine ning toetamine teenusedisaini metoodika rakendamisel ja omavahelise koosloome ning koostöö toetamine teenuste arendamisel. Selleks kujundati 2022. aastal Eesti Rahvusraamatukogu teenusedisaini tööriistakast, mis tugineb Briti Disaini Nõukoja topelteemanti “Double Diamond” disainiprotsessi mudelile (Briti Disaini Nõukogu, 2004). Kuigi tööriistakasti

ühiks eesmärgiks oli toetada teenusejuhtide ja -omanike omavahelist koosloomet ja koostööd, ei ole see siiani seda eesmärki täiel määral täitnud. Seda olen kogenud varasematest tööalastes vestlustest nii teenusejuhtide kui ka -omanikega. Sellest tulenevalt olen nii andragoogika üliõpilasena kui ka oma tööalases praktikas teenusedisainerina ikka ja jälle kokku puutunud küsimusega, millised mudelid ja tehnikad võimaldaksid organisatsioonisiselt kui ka -väliselt toetada jätkusuutlikku koosloomet ja koostööd organisatsiooni strateegiliste sihtide saavutamisel?

Seega on minu kvalitatiivse uurimistöö eesmärgiks mõista Eesti Rahvusraamatukogu teenusejuhtide ja -omanike kogemusi ja arusaamu disaini võimalustest koosloome ja koostöö võimestamisel üleorganisatsioonilistes arendustegevustes. Koosdisain hõlmab kollektiivse loovuse rakendamist disainiprotsessis (Sanders & Stappers, 2008), kus näiteks erinevate organisatsioonide liikmed või kliendid on kaasatud osalejatena disainiprotsessi ja jagavad oma kogemusi ning teadmisi, mida kasutatakse uute lahenduste loomisel (Steen, 2013). Teisisõnu koosdisaini meetodika baseerub osapoolte tähendusrikkal kaasamisel uute teadmiste koosloomesse, kus rakendatakse osalejate olemasolevaid teadmisi ja kogemusi uute terviklike ning jätkusuutlike lahenduste disainimisel (Inierto et al., 2022). See lähenemine võimaldab edendada organisatsioonis inimeste omavahelist koostööd ja toetab üksteise kogemustest õppimist ning võimaldab kujundada ja edendada ühiseid arusaamu organisatsiooni strateegilistest sihtidest (Somerville & Nino, 2007).

Uurimistöö eesmärgi saavutamiseks seadsin järgnevad ülesanded:

1. Uurida, millised on tulevikutöö võtmeoskused organisatsiooni arendamisel, mis toetavad koostööd ja koosloomet.
2. Uurida, millised on vajalikud eeldused koosdisaini juurutamisel üleorganisatsioonilistes arendustegevustes;
3. Kaardistada, millised lähenemised ja mudelid toetavad jätkusuutliku koosloome ja -töö võimestamist, mida rakendada Eesti Rahvusraamatukogus;

Lähtuvalt uurimistöö eesmärgist on uurimisküsimused:

1. Kuidas mõistavad teenusejuhid ja -omanikud koostöist organisatsioonikultuuri ja tulevikutöö võtmeoskusi organisatsiooni arendamisel?
2. Millised on teenusejuhtide ja -omanike tänased arusaamad ja kogemused koosloome ja -töö praktikatest Eesti Rahvusraamatukogus?

Uuringu tulemustel on praktiline väärtus kuna töötades Eesti Rahvusraamatukogus teenusedisainerina rakendan tulemusi enda tööalases tegevuses, kasutades neid Eesti Rahvusraamatukogu teenusedisaini tööriistakasti parendamisel. Laiemalt saab parendatud teenusedisaini tööriistakasti rakendada ka üle-eestilise raamatukoguvõrgu valdkonnavahelise koosloome ja koostöö võimestamisel.

ÕPPIV ORGANISATSIOON JA KOOSTÖINE ORGANISATSIOONIKULTUUR

Lepiku ja Kangro (2020) kirjutavad, et “innovatsioon avalikus sektoris aktuaalne teema, sest ühiskonnaprobleemid muutuvad üha keerulisemaks ja ressursid nende lahendamiseks piiratumaks” (Lepik & Kangro 2020). Sellest tulenevalt on jätkusuutlikkus üks organisatsioonide peamisi väljakutseid ja kuigi komplekses süsteemis on alati teataval määral ettearvamatust, tugineb organisatsiooni jätkusuutlikkus vähemalt kahel omadusel: võimel õppida ja kohaneda (Merad, et al., 2014, viidatud Märk 2020). Selle saavutamiseks on organisatsioonidel vajalik muutuda õppivateks organisatsioonideks, kus õppimine toimub nii indiviidi, meeskonna, organisatsiooni kui ka kogukonna tasandil (Davis & Daley, 2008). See tähendab, et õppimine peab laienema tervele organisatsioonile ja säilima isegi peale seda kui teadmised organisatsiooni toonud töötaja lahkub (Alas, 2002, 5-6).

Kuigi puudub üheselt mõistetav määratlus ja nii nagu iga inimene, on ka organisatsioonid ainulaadsed, on siiski rida tunnuseid, mille poole õppiv organisatsioon peab püüdlema. Ahoneni ja Kaseorgi (2007) sõnul on nendeks tunnusteks visioon ja strateegia kujundamine, info liikumine, õpisuutlikkuse kujundamine, meeskonnatöö, inimesed ja muudatused (Ahonen & Kaseorg, 2007). Samuti on oluline rõhutada, et ühise visiooni loomine, selle üle reflekteerimine ning individide ja meeskondade visioonide ühendamise on pidev protsess, mis nõuab pühendumist (Visak, 2021).

Seega on arendustegevuste ja muudatuste juures oluline meeles pidada, et “organisatsioonilisi muudatusi saab edukalt ellu viia ainult juhul, kui kõik organisatsioonis töötavad inimesed neid aktiivselt toetavad... Seega oleneb muudatuste edukus töötajate hoiakutest, eestvedamisest ja organisatsioonikultuuri omadustest” (Alas, 2002, 5).

Slabina ja Aava (2019) on oma uuringus “Õpetajate koostöise õpikultuuri kogemused Eesti üldhariduskoolide näitel” näidanud, et õppiva organisatsiooni arendamiseks on oluline eristada koostöise ja konkurentsipõhise kultuuri omadusi nii institutsionaalse kui ka individuaalsel tasandil. Individuaalsel tasandil esindavad õppivat organisatsiooni õpetaja hoiakud, mis toetavad meeskonnatööd, ning valmisolek võtta

vastutus kooli arengu eest. Suhtlustasandil eristab õppivat organisatsiooni konkurentsi põhisest koostöö ja ideede jagamine, mis toetab muutustega kohanemist ja heade praktikate kiiret levikut. Institutsionaalsel tasandil on õppivas organisatsioonis õpetajad organisatsiooni eesmärkide teostajateks, sest protsesse käivitab õpetaja eneseteostus ja koostöine arendustegevus, koostöövõrgustikes tegutsemine (Slabina & Aava, 2019).

Karin Ehrbach (2024) kirjutab oma magistritöös, et “õppiva organisatsiooni arendamisel on oluline mõista, et erinevate koolitus- ja arenduskavade koostamisel organisatsioonis tuleb võtta arvesse, kuidas on kirjeldatud koolituselt saadavaid väljundeid. Organisatsioon peab igal tasandil mõistma, et inimesed ja nende õppimine ning selle toetamine on kõigi organisatsiooni tegevuste üks eesmärkidest ning on osa organisatsiooni edumudelist” (Ehrbach, 2024). Seega saab väita, et organisatsiooni õppimisvõime all peamegi silmas inimesi, kes selles organisatsioonis töötavad ja organisatsiooni juhivad. Organisatsioon, selle kultuur ja struktuur on nende jaoks õpikeskkond, mis võib olla vastavalt kas soodne või ebasoodne. Küsimus, mis seisab iga organisatsiooni, eriti selle juhtide ees, ongi küsimus õppimist soodustava keskkonna loomisest ja kuidas sellist keskkonda luua (Roots, kuupäev puudub). Seega selleks, et organisatsioonid oleksid kohanemisvõimelised ja jätkusuutlikud on oluliseks eelduseks koostöiste meeskondade arendamine ja neile soodsa õpikeskkonna kujundamine. Õppiva organisatsiooni kontekstis on oluline, et nii individuaalsel, meeskondlikul kui ka organisatsiooni tasandil oleksid toetatud õppimisvõimalused, mis võimaldavad tulevikutöö võtmeoskuste omandamist organisatsiooni jätkusuutlikku õppimisevõime tagamisel.

TULEVIKUTÖÖ VÕTMEOSKUSED ÕPPIVAS ORGANISATSIOONIS

Eesti Keele Instituudi Sõnaveebi järgi on võtmeoskus oluline üldine oskus, mis aitab muid oskusi rakendada, nt arvutioskust. Antud peatüki eesmärgiks on tuginedes uuringutele kirjeldada tulevikutöö võtmeoskused, mis sõltumata valdkonnast on vajalikud tuleviku töömaailma muutustega kohanemisel.

Eesti pikaajalises arengustrateegias „Eesti 2035” on ühe sihina kirjeldatud, et Eestis elavad arukad inimesed, kes on teadmistehimulised, loovad ja ettevõtlikud, tahavad õppida ning on valmis töö olemuse muutumiseks. Kiiresti muutuv ühiskond ja uuenev tööturg, sh uued valdkonnad ja erialad ning uued töövormid nõuavad meilt inimestena seniste oskuste ümberkujundamist (Haridus- ja Teadusministeerium, 2023). Hariduselus teadvustatakse üha enam vajadust liikuda 21. sajandi oskuste õpetamise ja omandamise

suunas, kuid täpselt samad oskused ja toimetulekuviisid on vajalikud ka töökeskkonnas. Organisatsioonidel tuleb üha rohkem püüelda selle suunas, et 21. sajandi oskusi nagu meeskonnatöö, loovus, probleemide lahendamise oskus rohkem väärtustatakse ja järjepidevalt arendatakse (Märk, 2021). Seda ilmestab Deloitte poolt läbi viidud, 130 riigis ja 7000 juhti hõlmav uuring, mis näitas, et meeskonnatöö olulisus on saavutamas uut kõrgust ja sellest tulenev organisatsiooni disain on üks olulisemaid teemasid. Tervelt 92% pidas seda suurimaks prioriteediks ja pea pooled (45%) juhtidest vastas, et nad on kas oma organisatsiooni ümber korraldamas või just korraldanud ning seda peamiselt eesmärgiga meeskonnatööd enam fookusesse tõsta. Organisatsioonide vaates muutuvad põhilisteks ehitusplokkideks funktsionaalsete osakondade asemel meeskonnad (i.k. *teams*). Klassikalist hierarhiat asendavad meeskondade võrgustikud, mille arendamine ja töö tulemuslik korraldamine (sh eestvedamine) on üks suurimaid kaasaegseid juhtimisülesandeid. See tähendab, et kasvab veelgi enam vajadus töötajate järgi, kes omavad tulevikutöö võtmeoskusi nagu sotsiaalne intelligentsus, loov ja kriitiline mõtlemine, meeskonnatöö ning hea koostöövõime (Pärna, 2016).

Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA raportis „Töö ja oskused 2025“ kirjeldatakse veelgi konkreetsemalt kümnet universaalset tulevikutöö võtmeoskust, mida hinnatakse oluliseks sõltumata erialast. Nendeks on sotsiaalne intelligentsus, loovus ja kohanemine, kultuuridevaheline kompetents, programmeeriv mõtlemine, uue meedia kirjaoskus, transdistsiplinaarsus, enesejuhtimine ja kognitiivse koormuse ohjeldamine, virtuaalne koostöö ja samuti ühe olulise tulevikutöö võtmeoskusena on välja toodud disainmõtlemine (Pärna, 2016). Lisaks sellele toob Praxise mõttekoja 2022. aasta uuring “Rahvaraamatukogude rolli analüüs ja ettepanekud valdkondadevahelise koostöö tõhustamiseks” ühe soovitusena välja, et vajalik on arendada raamatukogude töötajatel vajalikke teadmisi ja oskusi koosloome ning teenusdisaini praktikatest (Murasov et al., 2022).

Disain, mida varem on vaadeldud kui silda organisatsiooni funktsioonide vahel (turunduse, juhtimise ja strateegia vahel), mängib nüüd üha enam protsesse kiirendavat rolli, toimides kõikidel tasanditel ja luues osakondade vahel aluse teineteisemõistmiseks (Best, 2010). Melioranski ja Pärn toovad oma uuringus “Tärvakate disainipraktikate kaardistamine” välja, et “disain on haakunud organisatsiooni strateegiliste ülesannete kujundamisega, olles jõuliselt kaasatud edasiviivate muudatuste mõtestamisele, algatamisele, vormistamisele ja elluviimisele, ning aidates seeläbi luua sisuliselt uusi väärtusi” (Melioranski & Pärn, 2020). Seega on disain kui oluline tööriist nii indiviidi kui

organisatsiooni tasandil. Olles nii oluline tulevikutöö võtmeoskus kui ka strateegiline tööriist arendustegevuste planeerimisel ja elluviimisel.

KOOSDISAIN KUI KOOSLOOMET JA -TÖÖD VÕIMESTAV METOODIKA

Artiklis “Avalike teenuste korraldamisest ja innovatsioonist koosloome abil” tuuakse välja, et “keeruliste ühiskonnaprobleemide valguses peetakse koosloomist oluliseks tingimuseks kodanikele vajalike avalike teenuste arendamisel ja pakkumisel... ..Koosloome tähendab, et inimesed, kes on tavaliselt teenuste sihtrühm (kelle jaoks teenuseid tehakse) on ühtlasi ressursi omanikud oma legitiimsete teadmiste ja kasutajakogemusega” (Lepik & Kangro, 2020). Koosdisaini defineeritakse kui kollektiivse loovuse rakendamist disainiprotsessis (Sanders & Stappers, 2008), kuhu on kaasatud teenuse kasutajad, kliendid, organisatsiooni liikmed ja erinevate erialade eksperdid, kes on aktiivselt oma teadmiste ning kogemustega kaasatud uudsete jätkusuutlike lahenduste kujundamisse ning lähtutakse koostegemise põhimõttest ja väärtustatakse igaühe kogemust protsessis (Iniesto et al., 2022; Kangro & Lepik, 2020; Melioranski & Pärn, 2020; Steen, 2013).

Seega võrreldes kasutajakeskse “*user-centred*” lähenemisega disainiprotsessile, on koosdisaini meetoodika rakendamisel osalejate rollid disainiprotsessis muutunud. Klassikalises kasutajakeskses disainiprotsessis on kasutaja passiivne uurimisobjekt ning uurija toob teadmised teooriatest ja arendab teadmisi vaatluse ja intervjuude kaudu. Seejärel võtab disainer need teadmised passiivselt vastu ning lisab arusaama tehnoloogiast ning loob individuaalselt läbi erinevate kontseptsioonide, ideede genereerimise lõpliku lahenduse. Koosdisaini puhul lähevad rollid seevastu segamini: inimene, keda lõpuks disainiprotsessi kaudu teenindatakse, saab "oma kogemuse eksperdi" positsiooni ja mängib suurt rolli teadmiste, ideede arendamisel ja kontseptsioonide väljatöötamisel. Arusaamade loomisel on uurija toetavas rollis „oma kogemuse eksperdile”, pakkudes ideid ja kaasavaid meetodeid (Sleeswijk Visser et al., 2005 viidatud Sanders & Stappers, 2008).

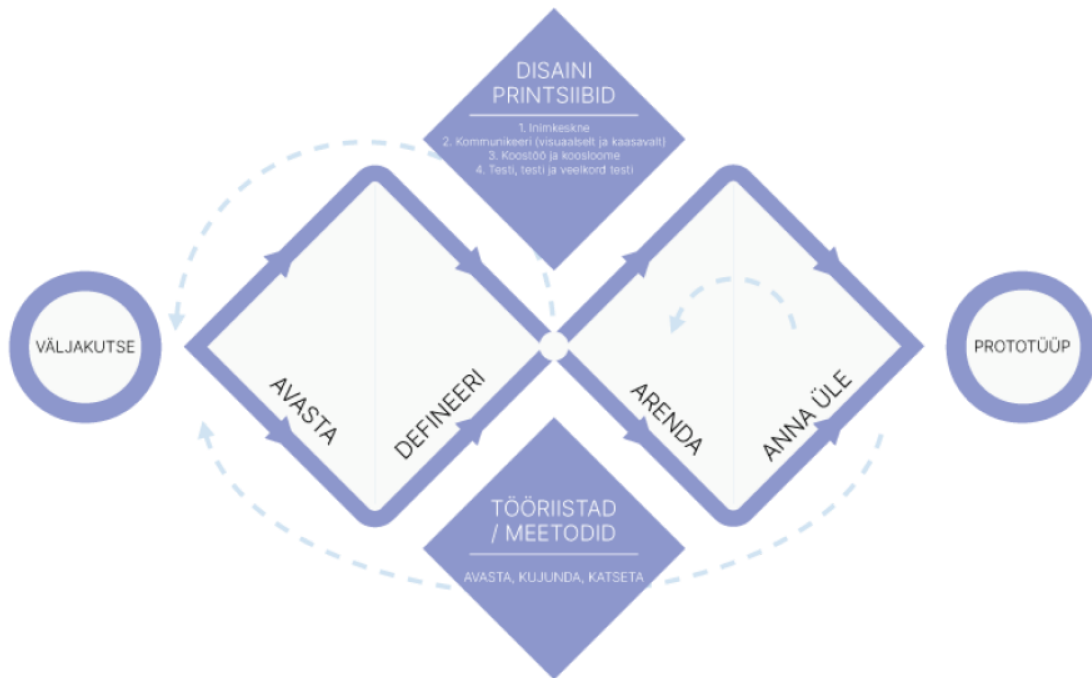


Joonis 1. Autori kohandatud koosdisaini võtmeosaliste rollide muutumine (Sleeswijk Visser et al., 2005 viidatud Sanders & Stappers, 2008).

Koosdisaini mõistet kasutatakse sageli ka teatud tehnikatele viitamisel, nagu „teenuste disaini protsess“ (Lepik & Kangro, 2020). Disainiprotsessi mõistmiseks on erinevad autorid välja pakkunud mitmeid erinevaid mudeleid, mis aitavad mõista ja rakendada neid erinevates sektorites. Pakkudes praktilist laialdaselt kasutatavat raamistikku nii toodete, teenuste, ärimudelite kui ka organisatsioonide arendamisel (Beckman & Barry, 2007). Eesti Rahvusraamatukogus kui teenusepõhises organisatsioonis on sarnase mudelina kasutusel Briti Disaini Nõukoja poolt 2004. aastal loodud topeltteemanti mudel (Briti Disaini Nõukogu, 2004), mille baasil on teenusejuhtidele ja -omanikele kujundatud RaRa teenusedisaini tööriistakast. Topeltteemanti raamistik sisaldab kindlaid meetodeid ja etappe, mida lahenduste elluviimisel läbitakse. Esimene „avasta“ etapp aitab mõista kasutajat, mitte lihtsalt oletada ja eeldada. Teises „defineeri“ etapis toimub avastamise etapis saadud informatsiooni pinnalt mõtestamine ja mõistmine, kuidas kasutaja vajadused ja väljakutse on omavahel seotud. Saadud informatsioon ja teadmised aitavad luua või selgitada disainiülesannet. Kolmas „arenda“ etapp keskendub mitme potentsiaalse lahenduse väljatöötamisele, testimisele ja täiustamisele koosloomes erinevate osapoolte ja kasutajatega. Viimases neljandas „anna üle“ etapis viiakse läbi erinevate lahenduste väikesemahulist katsetamine, mittetöötavate lahenduste tagasilükkamine ja toimivate lahenduste täiustamine. Lisaks kindlatele etappidele ja meetoditele toob topeltteemanti mudel välja printsiibid, millest juhendutakse:

- Inimeste esikohale seadmine ja kasutajate vajaduste mõistmine teenuste kontekstis.
- Suhtle visuaalselt ja kaasavalt toetamaks jõuda inimestel ühiste arusaamani probleemist ja ideedest

- Koostöö ja koosloome rakendamine, et inimesed üksteise tegevustest saaksid inspiratsiooni.
- Tegevuste pidev arendamine vigade ja riskide varajaseks avastamiseks ning kindlustunde saavutamiseks.



Joonis 2. Briti Disaini Nõukoja topeltteemanti mudel (Briti Disaini Nõukogu, 2004).

Sarnaselt topeltteemanti mudelile on loodud üheks võimalikuks disainiprotsessiks koosdisaini mudel, mis baseerub sarnasel etapilisel lähenemisel ja kindlatel printsiipidel (Tabel 3. Campbell et al., 2021). Esimese etapi eesmärk on usalduslike suhete loomine, mis võimaldab vastastikust õppimist. Selles etapis on fookuses läbi teadmiste ja informatsiooni jagamise usalduslike suhete loomine. Teises etapis on fookuses osalejate võimaluste, huvid, vajaduste ja vastutuste kaardistamine disainiprotsessis. Järgmises etapis on fookuses koosavastamine, kus toimub projektiga seotud informatsiooni kaardistamine ja kaardistatud väljakutsetele võimalikult paljude lahenduste ideestamine. Sellele järgneb koosdisaini etapp, mis on iteratiivne ja loominguine protsess, kus osalejad loovad võimalikult palju lahendusi erinevates etappides loodud huvidel ja võimalustel. See võimaldab välja töötada loovaid lahendusi või ettepanekuid. Järgmises etapis toimub ühine prototüüpimine, mis nõuab aega, kannatlikkust, pühendumist, huvi ja katsetamist. Selles etapis kaasatakse lõppkasutajad prototüüpide testimisse, saamaks neilt väljatöötatud lahendustele tagasisidet ja vajadusel parenduste tegemist. Viimane etapp on protsessi ja

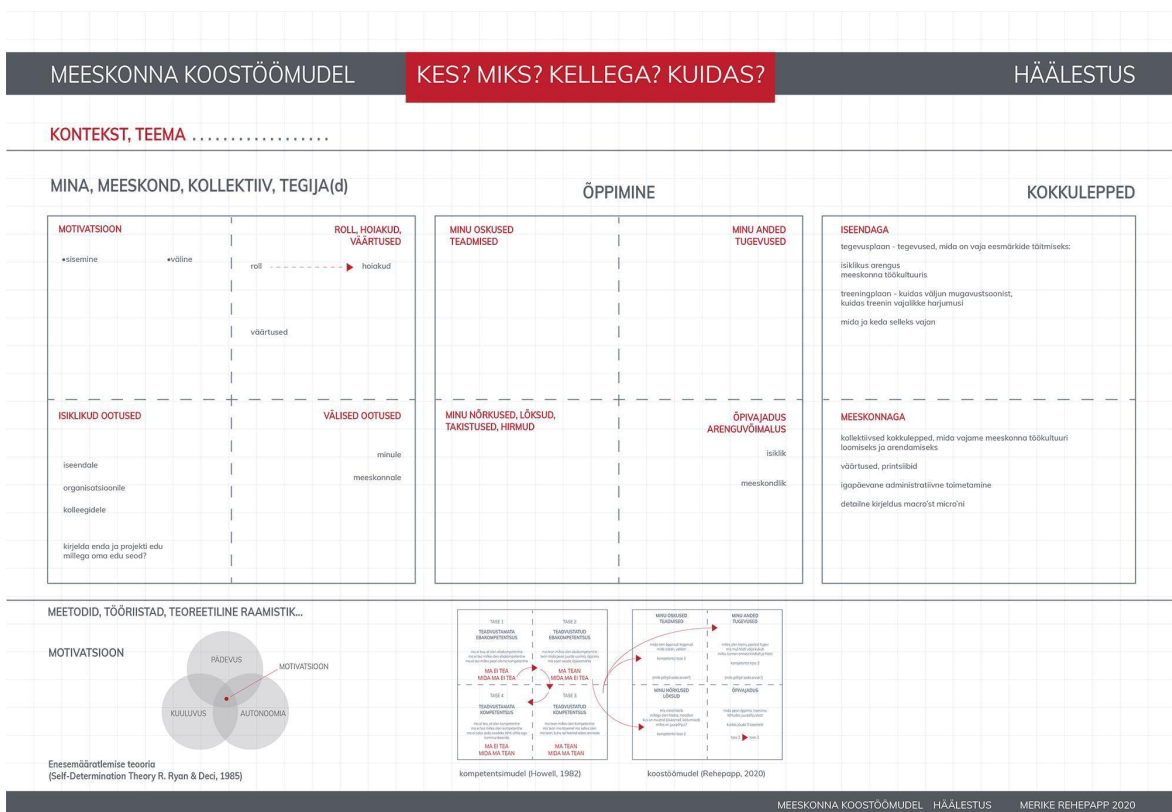
loodud lahenduse kriitiline refleksioon, võttes arvesse võimalusi ja väljakutseid, mida disainiprotsessis loodud lahendused pakuvad. (Campbell et al., 2021)

Tabel 3. *Koosdisaini printsiibid (Campbell et al., 2021).*

Lahendustele, tulemustele orienteeritud	Protsessi ajendiks on vajadus luua, ümber kujundada või hinnata teenuseid, süsteeme või tooteid. Sel viisil saavutatakse tulemus, kus võimalikke lahendusi saab katsetada ja hinnata. Kuigi projekti väljundid on olulised, on tulemused olulisemad.
Kaasav	Projekti algusest peale on kaasatud kõik sidusrühmade esindajad. See hõlmab probleemi esialgset püstitamist kuni lahenduste väljatöötamise ja testimiseni. Tagasiside andmisel ja otsuste tegemisel kaasatakse osalejaid erinevatest eluvaldkondadest, kellel on erinevad teadmised
Avatud ja osalemisele suunatud	Protsess on avatud ja empaatiline erinevatele mõtte- ja tegutsemisviisidele. See kasutab rida tegevusi, kus dialoog ja kaasamine loovad uusi ühiseid tähendusi. Väärtustatakse asjatundlikke teadmisi ja inimeste kogemusi. Kõik osalejad vastutavad protsessi tõhususe eest, andes kogu protsessile sisuka panuse.
Austav	Kõigi osalejate panust hinnatakse austatakse võrdselt. Koosdisain eeldab, et kõik ideed ja arusaamad on respektieritud ja neid arutatakse ühiselt.

Kohanduv	Ideid ja lahendusi testitakse ja kohandatakse pidevalt, kuna see on protsessi loomulik osa. Katsetamisest ja ebaõnnestumistest õpitakse protsessi vältel. Protsessi erinevates etappides toimub tagasisidestamine ja sellest õppimine ning vajadusel kohandatakse tegevusi.
----------	---

Analüüsides mõlemaid mudeleid saab väita, et need on tõhusad vahendid koostöö ja koosloome võimestamiseks organisatsioonilistes arendustegevustes, kuid erinevad oma rõhuasetuselt. Koosdisaini mudel paneb suuremat rõhku protsessi algfaasis osapoolte vahelise usalduse ja vastastikuse mõistmise arendamisele. Samuti rõhutab see mudel erinevate osapoolte kaasamise olulisust terve disainiprotsessi vältel ja kriitilise refleksiooni tähtsust, mis võimaldab pidevat koostöö ning koosloome täiustamist. Usalduse ja vastastikku mõistmist saab toetada Merike Rehepapi (2020) poolt loodud koostöömudel. Ivo Visak (2021) tõdeb oma magistritöös, et antud tööriista läbitöötamine aitab kaardistada meeskonna erinevate liikmete motivatsiooni, kompetentsid ja nõrkused, mis omakorda annab selgema pildi, milline on meeskonna ühisosa ning ühised õpivajadused. Samuti toetab koostöömudel koostöise organisatsioonikultuuri arendamist ja koostöömudel toetab professionaalsete õpikogukondade algatamiseks ja arendamiseks. Koostöömudel võimaldab mõista meeskonna sisevaadet nii individuaalselt kui ka kollektiivselt ja võimaldab kaardistada ühised väärtused koos ühiste õpivajadustega. Samuti tuli magistritöö ühe tulemina välja vajadus selgemate juhendmaterjalide järele.



Joonis 4. Meeskonna koostöömudel (Rehepp, 2020).

Antud koostöömudel on praktiline tööriist Eesti Rahvusraamatukogu teenusedisaini tööriistakasti edasi arendamisel võimaldades disainiprotsessi alguses mõtestada ja luua ühised arusaamad disainiprotsessi eesmärgistamisel koostöö ja koosloome toetamisel.

METOODIKA JA VALIM

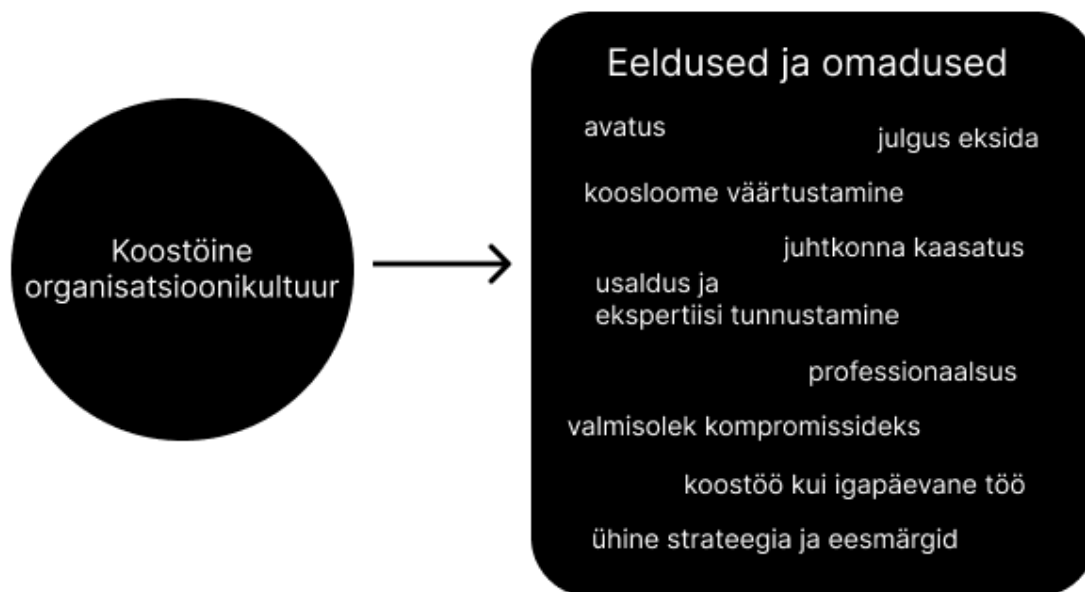
Lähtuvalt uuringu eesmärgist ja püstitatud uurimusküsimusest on uurimismeetodiks kvalitatiivne lähenemine. Selleks kasutasin andmekogumisinstrumentidena poolstruktureeritud intervjuusid, mille tarvis valmistasin ette intervjuukava koos küsimustega (Lisa 1). Poolstruktureeritud intervjuude puhul on alati osa küsimusi eelnevalt ettevalmistatud ja antud meetodite eesmärgiks on, et vastaja(d) räägiks konkreetset oma kogemuste ja näidete põhjal ega jääks oma sõnavõttudes abstraktselt tasandile, mis omakorda võimaldab jõuda vastaja (ehk respondendi) mõtete ja tunnete autentsele, sügavamale tasandile (Lagerspetz, 2017). Andmekogumisinstrumentis testimiseks viisin läbi katseuuringu, mille käigus intervjuerisin Eesti Rahvusraamatukogu teenustejuhti. Katseuuringu tulemusena täiendasin poolstruktureeritud intervjuu küsimusi. Selle

tulemusena täiustasin andmekogumisinstrumenti ehk poolstruktureeritud intervjuu kava koos küsimustega.

Valimi moodustamisel lähtusin, et valitud valimi põhjal oleks võimalik teha vastavalt uurimistöö eesmärgile usaldusväärseid järeldusi. Selleks rakendasin eesmärgipärast valimisse võtmist, mis tähendab seda, et objektid valitakse üldkogumist valimisse mingi sisulise kriteeriumi alusel (Õunapuu 2014). Sellest tulenevalt toimus valimi moodustamine sihipärase valimi põhimõttel, kus uurijana ise valisin uuritavad välja, et need oleksid sõltuvalt uurimiseesmärgist võimalikult ideaalsed küsitletavad (Rämmer 2014). Lähtudes eelpool kirjeldatud aspektidest kuulusid valimisse kaks teenusjuhti ja kaks teenuseomanikku Eesti Rahvusraamatukogust, kellele tutvustasin uuringu eesmärki ja küsisin nende nõusolekut uuringus osalemiseks. Intervjuud teostasid silmast silma kohtudes iga osalejaga eraldi ja intervjuud salvestasin saades selleks eelnevalt osalejatelt nõusolek. Salvestused transkribeerisin kasutades selleks “tekstiks.ee” tööriista (Olev & Alumäe, 2022). Intervjueeritavate anonümiseerimiseks ja eristamiseks andsin neile koodid I1, I2, I3, I4.

Andmete analüüsimisel kasutasin “kvalitatiivset sisuanalüüsi, mille korral on esialgne materjal vähem struktureeritud ja alles analüüsi käigus tehakse lõplik otsus selle kohta, missuguseid materjali külgi analüüsima hakatakse ja mida mitte” (Lagerspetz, 2017). Andmete analüüsimisel lõin eraldi teemakategooriad ja alamkategooriad, mis on seostatud uurimisküsimusega ja intervjueeritavate vastustega ning neid esitan erinevate alampeatükkidena. Toetudes teooriale ja kogutud andmetele toimub olulisemate tulemuste ja avastuste väljatoomine viimases kokkuvõtte ja arutelu peatükis.

TULEMUSED



Joonis 5. Uurimistulemustest selgunud kategooria, koostöine organisatsioonikultuur, koos alamkategooriatega

Andmeanalüüsi tulemusena tõid intervjueeritavad välja, et koostöist organisatsioonikultuuri iseloomustab eeskätt avatus (näide 1) ja erinevate arusaamade ning ideede aktsepteerimine (näide 2).

(1) No kõlab klišeena aga eeskätt ikkagi avatus ja vastu võtta sisendit erinevatest kohtadest (I3).

(2) Kindlasti mõtteviis, et me teeme asju koos. Meil on erinevad arutelud, kokkusaamised, koosolekud mingitel teemadel ja nii ongi, et me väga vähe teeme mingeid asju üksi. Selline avatud mõtteviis ja siis näiteks, et sinu mõte ei ole alati kõige parem ja kui keegi julgeb seda öelda, siis sa ei solu selle peale. (II).

Samuti rõhutasid kaks intervjueeritavat, et oluline on, et organisatsioonis oleks tagatud ideede paljusus ja nende aktsepteerimine ei sõltuks töötajate positsioonist vaid väärtustatakse töötajate ekspertiisi ning seda rakendatakse ja tunnustatakse (näide 3,4).

(3) /.../ kui sina oled spetsialist ja sina tead ja sa näed oma eriala või oma valdkonna arengut, siis see on kõige olulisem, et sa selle tugevuse edasi kannaksid ja organisatsiooni arendamiseks nii-öelda lauale tooksid, mitte ei ootaks seda, et sulle öeldakse kuskilt, et me teeme nüüd nii või teist või kolmandat pidi. (I3)

(4) See, et inimestel on võimalik initsiatiivi näidata ja nende initsiatiiv saab kiidetud. Ja et see initsiatiivi võtmine saab tunnustatud ja viib kuhugi. Toob mingeid uusi väärtusi, uusi partnereid, uusi kontakte, uusi tegevusi või mingeid hüvesid. (I2)

Olulise aspektina koostöise organisatsioonikultuuri iseloomustamisel rõhutasid kõik intervjuueeritavad organisatsiooni strateegia ja selgete eesmärkide olemasolu ja nende üheskoos loomist. Seda nähti kui olulist eeldust, et saaks üldse tekkida tulemuslik koostöö ja koosloome (näide 5, 6, 7). Üks intervjuueeritav tõi välja veel juhtkonna kaasatuse ja aktiivse osalemise koostöise kultuuri eestvedamisel (näide 10).

(5) Muidugi on oluline, mis on organisatsiooni üldeesmärk, kuhu me nagu jõuda tahame, mis on strateegiline siht. Ja et see ei ole kuidagi ülevalt alla surutud vaid selle loomisel on kõik erinevad osakonnad kaasatud. (I3)

(6) Kõige olulisem ikkagi ongi, et ükstapuha, mis tegevus on, et oleksid loodud selged eesmärgid ja ühised kokkulepped, millest lähtutakse. Mul on nii palju kogemusi endal, kus jätad mingid kokkulepped tegemata ja üritad nii öelda orgaaniliselt koostööd teha ja siis tekivad arusaamatused ja ebaselgused. (I4).

(7) No tavaliselt ongi selle kõige eelduseks ühine visioon ja missioon ja juhtkonnapoolne toetus, et nad oleks kaasatud tegevustesse.

Veel kirjeldati koostöist organisatsioonikultuuri kui tavapärast töökultuuri osa, kus koostegemine ja koosmõtlemine on igapäevaste tööülesannete loomulik osa (näide 9, 10) ja selle toetamisel on olulisel kohal, et organisatsioonis oleks tagatud keskkond, mis toetab julgust eksida ja katsetada (näide 11), kuid samas rõhutas üks intervjuueeritav, et selle juures on sama oluline julgus vigadest avatult rääkida ja teadvustada nendest õppimise olulisust (näide 12).

(9) Aga ma nagu saangi igapäevaselt aru, et kolleegid on avatud ja mulle tundub, et see on päris hästi meil juurdunud küll, et tuleb jälle mingi uus töötuba, tuleb jälle mingi ideestamise koosolek või arutame jälle üheskoos seda teemat kuidagi? Oleme harjunud sellega, see on kindlasti olemas ja kuidagi vist normaalsus. (I1)

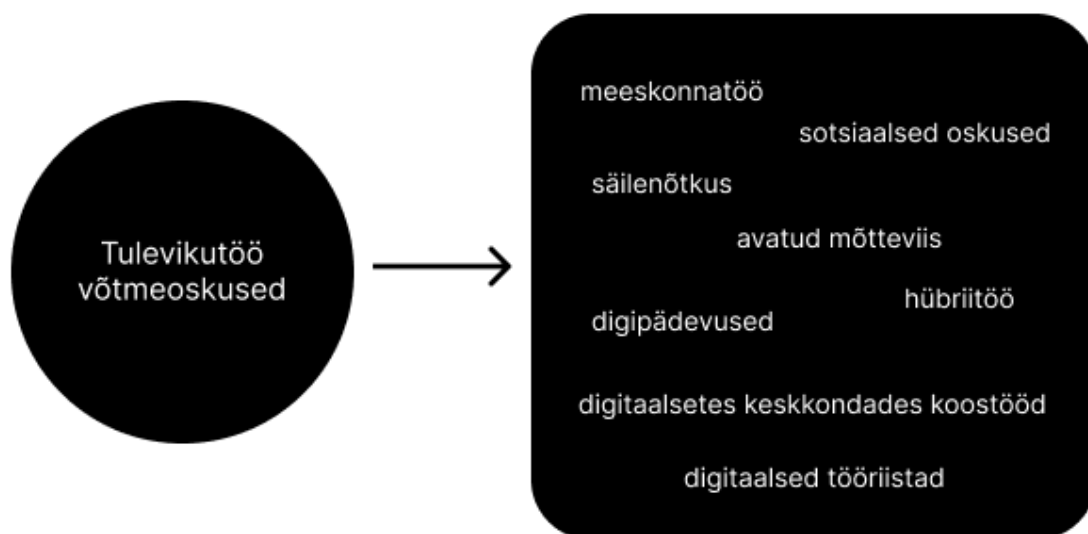
(10) /.../ kui mul on mingi ülesanne, siis alati on esimeseks tegevuseks saada aru, kes sellega seotud on ja kogu see kamp kokku kutsuda. Ja küsida ära hästi-hästi palju rumalaid küsimusi nagu kõik kõige rumalamad, kõige targemad ja üldse kõik küsimused. Selleks ongi vaja kaasata kõiki, kes on selle protsessiga seotud ja nii meie seest kui ka väljastpoolt. Et selles mõttes see ongi see koostöökoht, et kohe alguses oleks kõik väga väga ühel lehel. (I3)

(11) /.../ et noh, ta on ühtepidi ka julgus eksida, selles mõttes, et noh midagi sellist pole kunagi olnud, meil ei ole mudelit kuskilt ette võtta, meil ei ole nagu kellegi pealt seda asja õppida. Peamegi katsetama ja no loomulikult, selle käigus tulevad mingisugused tagasilöögid ja mingisugused pettumused, aga see aitab edasi. (I2)

(12) /.../ tegelikult on see normaalne elu osa, mingid asjad lähevad tuksi, kuskil tekib viga, tehakse midagi ja nagu ei tule nii välja nagu pidi tulema. Igas projektis on mitu inimest, kes vastutavad erinevate ülesannete ja asjade eest projektis ja kui keegi kuskil teeb vea, kas piisab ainult sellest, et sa nagu okei, et noh, seekord läks nii ja no lepime sellega ja midagi sellest ei saa või tegelikult neid peab ju tulevikus vältima. /.../ Muidu hakkab see pärssima nii koostööd kui tulemuslikkust. (I4)

Kokkuvõtlikult saab väita, et koostöist organisatsioonikultuuri defineeritakse kui igapäevase töö olemust, kus sõltumata tööülesandest kaasatakse esmajoonel vajalikud osapooled.

Tulevikutöö võtmeoskused



Joonis 6. Uurimistulemustest selgunud kategooria koos välja toodud tulevikutöö võtmeoskustega.

Intervjueeritavad kirjeldasid mitmeid tulevikutöö võtmeoskusi, mis on kriitilised organisatsiooni arendamise ja efektiivse koostöö ning koosloome toetamisel. Olulise tulevikutöö võtmeoskusena toodi välja meeskonnatöö ja sotsiaalsed oskused (näide 13, 14).

(13) Kindlasti sotsiaalsed oskused, empaatia, inimestega koos tegutsemine, et ikkagi lihtsalt selline meeskonnatöö oskus. Jälle ikkagi see võime teha koostööd erinevates tiimides. (I1)

(14) /.../ oskus suhelda erinevate inimestega ja aru saada erinevatest inimtüüpidest. Inimesed on väga erinevad selles mõttes, et erinevate iseloomujoontega, et mõni rohkem sissepoole ja mõni avatum, et nende erinevate inimtüüpide mõistmine ja oskus nendega suhelda. (I4)

Selleks, et organisatsioon oleks kohanemisvõimeline ja tulemuslik eesmärkide saavutamisel toodi ühe võtmeoskusena välja säilenõtkus (näide 15, 16). Selle juures peeti veel oluliseks avatud mõtteviisi muutustega toimetulekul (näide 17, 18).

(15) /.../ nii nagu evolutsiooniteoorias ja mitmed kultuuriajaloolased on öelnud, et kultuurid või liigid, mis kohanevad, jäävad ellu ehk siis kohanemisvõime ja säilenõtkus. (I3)

(16) /.../ mida ma hirmsasti armastan välja tuua, et säilenõtkus on kohutavalt oluline sellepärast, et maailma muutub üsna kiiresti. (I2).

(17) Täna maailmas on seda ebakindlust ja ebamäärasust nii palju, et sa peadki igapäevaselt olema valmis selleks, et tulevad mingid muutused, et selles suhtes jah, et see avatus, paindlikkus, positiivsus, valmidus edasi minna, mitte jääda neid nii öelda häid aegu taga igatsema. (I1)

(18) /.../ aga arenevas organismis, muutuv organismis ei ole võimalik paigal seista. /.../ et mugav on ju teha samamoodi edasi, aga tänapäeva maailmas ma kahtlustan, et ega ka vanemates maailmates ei olnud kunagi võimalik, et me saame ühe ideaalse kuldlõikelise organisatsiooni ja siis kõik niimoodi püsibki ideaalselt kuldlõikelises organisatsioonis ühes ja samas kohas. (I3)

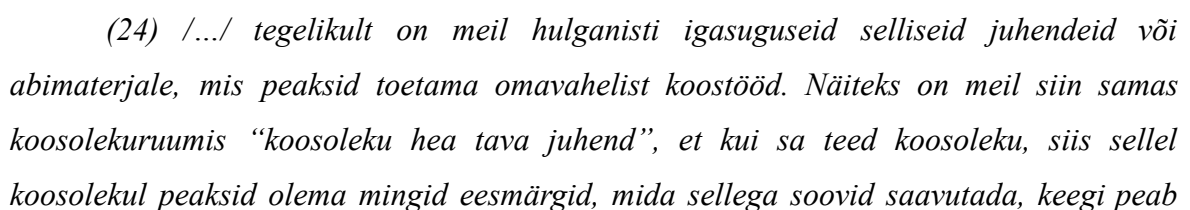
Samuti rõhutati digipädevusi ja nende pidevat arendamist ja hübriidtöö oskusi (näide 19, 20) ning võimet erinevates digitaalsetes keskkondades koostööd teha (näide 21).

(19) digioskused ja pidev areng selles suunas, sest see areng ei peatu enam kunagi. (I3)

(20) digioskused, mis võimaldavad orienteeruda kiiresti erinevates keskkondades ja süsteemides. Ja no meil on seda hübriidtööd ikkagi päris palju. Kuidas veebis olevaid inimesi kuidagi kaasata ja saada aru nende mõtetest? (I1)

(21) /.../ digitaalsed tööriistad, mis kiirendavad koostööd ja hoiavad kokku aega ja kulu, et kõik asjad on pilves ja kõik saavad failidele ligi ja nad teavad kus asjad asuvad. Et

Teenusejuhtide ja -omanike kogemused ja arusaamad koosloome ja koostöö praktikatest Eesti Rahvusraamatukogus



kindlasti memo pidama, et siis jääks alles mingi info ja küsimused ja mingid otsused, mis said tehtud. Samas ma arvan, et need on tegelikult väga head ja olulised kokkulepped, mis lihtsustavad koostööd. Aga kui neid asju on hästi palju, siis jah kui palju inimesed tegelikult neid kasutavad on juba teine küsimus. (I4)

Sarnaselt koosolekutele kui infovahetuse vormile toovad interjueeritavad välja osakonnajuhtide koosolekut, teenuste ja kogude nõukogu ning teenuste ümarlauda, mille kõigi üheks eesmärgiks on olla ühises infoväljas ja seeläbi teha teadlikumaid otsuseid ning arendada omavahelist koostööd (näide 25, 26).

(25) Meil on loodud osakonnajuhtide koosolek, teenustejuhitide ümarlaud, teenuste ja kogude nõukogu, mille üks eesmärk on, et me oleksime kõik ühises infoväljas ja näeksime asju ette mitte ei tegeleks tagajärgedega ja suudaksime teha ka teadlikumaid otsuseid. Selles mõttes, et neil on ka kindlasti oluline osa omavahelise koostöö arendamisel. (I3)

(26) Meil on teenuste ümarlaud, et tegelikult see kindlasti soosib koostööd ja seal on alati mingi koosloome harjutus, mida meeskondades teeme. (I1)

Ühe olulise koostöö ja koosloome praktikana rõhutab üks intervjuueeritav RaRa haridus- ja koolitajate õpivõrgustikku (näide 27).

(27) No eks me nendes võrgustikus seal koosloomet teeme selles mõttes, et eks meie haridusprogrammid suures osas koosloomes ju valmivad ehk alates nendest netipõhistest viktoriinidest ja mängudest. Üldjuhul seda kunagi üks inimene ei tee, et sisu teevad paar inimest ja siis tuleb sinna juurde nii öelda see pedagoogika ja tehnika pool ja siis me veel ka nii öelda tagasisidestame, testime võrgustikuga, et selles suhtes noh see on selgelt koosloome meie töös ja mõnes mõttes nagu niisugune igapäevane ikkagi. Sarnaselt ega kutsekoolitus ja täiendkoolitus sünnib samamoodi koosloomes, kus õppekava loomisel on ikkagi võrgustik taga. (I2)

Samuti kirjeldavad intervjuueeritavad erinevaid disaini meetodeid RaRa teenusedisaini tööriistakastist, kuid toovad selle juures välja, et need praktikad ei ole juurdunud ning puudub selge arusaam, millist meetodit, mis kontekstis või tegevuses rakendada (näide 28, 29, 30).

(28) Tegelikult ongi, et ei ole nagu kinnistunud, et on väga palju metoodikaid. Näiteks mingid ajurünnaku metoodikad või tulemuseni jõudmise metoodikad. Me oleme küll neid erinevate projektide raames teinud, aga see ei ole nagu tavaline, harjumuspärane. Et võtame nüüd mingi selle meetodi aluseks ja püüame mingit ülesannet

täita või mingi eesmärgi saavutamiseks. Aga kui mõtlen, et siis koostöö ja disain on kindlasti selgelt omavahel seotud. (11)

(29) Ongi olnud neid igasuguseid selliseid projekte, mille üheks eesmärgiks on läbi praktika õpetada neid teenusedisaini meetodeid laiemalt organisatsioonile, et seda sisse harjutada, seda mõtteviisi. Kui on püütud kaasata küllaltki suurt hulka mingi 50 inimest ja ilmselgelt on see nagu teinud teavitustööd töötajate hulgas, et selline asi on olemas, et see asi on oluline. Aga kui palju nad kasutavad igapäevaselt, et ma pakun mitte liiga suur osakaal. Ikka rohkem need, kes puutuvad kokku disainialaste küsimustega. (14)

(30) Ma arvan kindlasti näiteks on teenusedisainil olnud oluline roll mõttelaadi või viiside muutmisel, et kuidas me midagi teeme või on kasvanud teadlikkus selle võimalustest. Samas ma ei usu, et need praktikad on laialt levinud, et see on omaette suured amps, mida omandada ja õppida. (13)

Samas tõdevad kõik intervjuueeritavad, sellele vaatamata, et teenusedisaini tööriistakastil on olnud positiivne mõju koostöö ja koosloome võimendamisel erinevates üleorganisatsioonilistes arendustegevustes, kuid see vajaks rohkem praktiseerimist, et tekiks harjumus ja teadlikkus selle rakendamise võimalustest (näide 31, 32, 33). Samas rõhutab üks intervjuueeritav, et nii nagu erinevate juhtimise tööriistatega on ka disaini rakendamisel oluline selle mõtestamine ja eesmärgistamine (näide 34).

(31) Seal on kindlasti see, et tegelikult nii öelda skeemi või maatriksisse panemine või selge raamistiku, struktuuri loomine ja organisatsiooni terviku mõistmine. Loob mingi tervik pildi ja annab selge suuna, mis võiks suuremat koostööd ja usaldust tekitada. (12)

(32) Aga küll ma usun, et kõigile on selgeks saanud see protsess, et miks me midagi teeme ja kellele me midagi teeme. Ja et ei ole vaja asju teha nagu mingi legacy pärast, et kui midagi on alati mingit moodi tehtud, siis ei pruugi see tänapäeval olla enam õige viis, et see arusaamine, see on juba oluline. Ja see, et kui sa teed midagi, et siis sa mõtled adressaadi peale, et kellele sa midagi teed. Et selles mõttes ma arvan, et meelelaad või mõtteviis on nagu see esimene asi selles, mis on muutunud. (13)

(33) Et ikka kindlasti on meil selliseid edukaid edulugusid. Digari projekt või need samad erinevate teenuste prototüüpimise projektid. Aga, et inimese käitumine realselt muutuks. Selleks on vaja seda käitumist suunata. Esimene asi on, et sul on kokkulepped, aga teine asi on ka see, et see keskkond peab olema piisavalt toetav ja need tegevused peavad olema järjepidavad ja pikaajalised. (14)

(34) Neid igasuguseid tööprotsesse ja vorme, kuidas asju teha, on ärimaailmas välja mõeldud tuhandeid. Ja samamoodi on disainis, et mingid põhitõed on seal kindlasti,

et mis järjekorras me asju teeme ja miks me mingeid asju teeme. Aga see kui me ei jõua selle eesmärgiga tulemini siis kaob nagu selle mõte. Selles mõttes, et iga disainiprotsessi juures on oluline raamistik ja eesmärk ja mingi tulem, mida püüame saavutada. Ja samas me peame olema protsessi sees paindlikud, valmis oma alguse eesmärki muutma, kui avastame, et see ei ole parim lahendus või seda ei ole sellisel kujul võimalik teha. (I3)

ARUTELU JA KOKKUVÕTE

Uurimistöö andis vastuse püstitatud uurimisküsimustele, mis tuginesid eesmärgile mõista Eesti Rahvusraamatukogu teenusejuhtide ja -omanike kogemusi ning arusaamu disaini võimalustest koosloome ja koostöö võimestamisel üleorganisatsioonilistes arendustegevustes. Selle eesmärgi saavutamiseks viisin läbi poolstruktureeritud intervjuud kahe Eesti Rahvusraamatukogu teenusejuhi ja kahe teenuseomanikuga, mille tulemused on väärtuslikuks sisendiks nii RaRa teenusedisaini tööriistakasti edasi arendamisel kui ka annab selge arusaama disaini kui olulise strateegilise tööriista võimalustest õppiva organisatsiooni arendamisel.

Tuginedes erinevatele autoritele ja uuringutele kaardistati uurimistöö teoreetilises osas õppiva organisatsiooni ja koostöise organisatsioonikultuuri tunnused, mis on oluliseks sisendiks mõistmaks Eesti Rahvusraamatukogu kui õppivat organisatsiooni. Uuringusse kaasatud töötajate kogemusele baseerudes saab väita, et Eesti Rahvusraamatukogus on välja kujunenud mitmed õppiva organisatsiooni tunnused nagu ühiste visioonide ja strateegiate loomine, meeskonnatöö väärtustamine ja ideede jagamist ning koostööd nähakse kui tavapärast töökultuuri osa. Selleks on loodud erinevad organisatsiooni sisesed koostöövormid nagu teenuste ümarlaud, teenuste ja kogude nõukogu ning haridus- ja koolitajate õpivõrgustik kuhu on kaasatud erinevad organisatsiooni spetsialistid ja mis on ellu kutsutud toetamaks organisatsiooni strateegiliste sihtide ühist planeerimist ja elluviimist. Samas näitavad uuringu tulemused, et intervjuueeritavate

Samuti annavad uurimistöö tulemused selge teoreetilise vundamendi olulistest tulevikutöö võtmeoskustest, mis on eelduseks organisatsiooni jätkusuutliku õppimis- ja kohanemisvõime tagamisel. Uuringust selgus, et tulevikutöö võtmeoskustena mõistetakse sarnaselt OSKA raportis „Töö ja oskused 2025“ kirjeldatud tulevikutöö võtmeoskustele sotsiaalset intelligentsust, meeskonnatööd, loovust ja säilenõtkust. Samas ei toonud ükski intervjuueeritav välja disainimõtlemist kui olulist tulevikutöö võtmeoskust, mis on oluline märkamise, mida teenusedisaini tööriistakasti edasi arendamisel arvestada ja mis näitab

selget seost Praxise mõttekoja 2022. aasta uuringuga “Rahvaraamatukogude rolli analüüs ja ettepanekud valdkondadevahelise koostöö tõhustamiseks”, kus ühe soovitusena toodi välja vajadus arendada raamatukogude töötajate teadmisi ja oskusi koosloome ning teenusedisaini praktikatest.

Uurimistöö teoreetilises osas tehtud erinevate disaini mudelite ülevaade loob selge sisendi Eesti Rahvusraamatukogu teenusedisaini tööriistkasti edasi arendamisel rakendades koosdisaini mudelit, mis rõhutab protsessi algusfaasis osapoolte usalduse ja vastastikuse mõistmise arendamist. Samuti loob lisandväärtust koosdisaini mudelis kirjeldatud refleksiooni praktikate integreerimine disainiprotsessi, mis võimaldab pidevat koostöö ja koosloome praktikate täiendamist ja edasiarendamist. Usaldust ja vastastikku mõistmist disainiprotsessi algusfaasis toetab kindlasti Merike Rehepapi (2020) poolt loodud koostöömudel. Antud koostöömudel võimaldab kaardistada meeskonna erinevate liikmete motivatsiooni, kompetentsid ja nõrkused, mis omakorda annab selgema pildi, milline on meeskonna ühisosa ning ühised õpivajadused (Ivo Visak, 2021). Tuginedes uuringu tulemustele, kus üks intervjuueritav rõhutas just disaini rakendamisel selle eesmärgistamise ja mõtestamise vajadust disainiprotsessi algusfaasis on antud koostöömudel oluline sisend teenusedisaini tööriistkasti edasi arendamisel.

Uuringu tulemustest leidis ka kinnitust, et 2022. aastal loodud Eesti Rahvusraamatukogu teenusedisaini tööriistakast ei ole saanud igapäevase töökultuuri osaks. Intervjuueritavad väärtustavad ja mõistavad küll disaini strateegilist rolli nii kasutajasõbralike teenuste arendamisel, kliendikogemuse parendamisel kui ka töötajate suurema kaasatuse ja koostöö toetamisel (Melioranski & Pärn, 2020). Samas ilmnes vastustest, et disaini meetodite rakendamine on siiski jäänud projektipõhiseks ja seega on oluline lisaks teenusedisaini tööriistakasti edasi arendamisel tähelepanu pöörata töötajatele süsteemsete pikaajaliste õppimisvõimaluste loomiseks disaini praktikate omandamisel ja katsetamisel oma igapäevatoos.

Tuginedes seminaritöö teoreetilisele ja empiirilisele osale loovad seminaritöö tulemused selge arusaama, milline on disaini strateegiline roll õppiva organisatsiooni ja koostöise organisatsioonikultuuri arendamisel Eesti Rahvusraamatukogus ja millised on tänased teenusejuhtide ja -omanike kogemused ja arusaamad disaini kasutusvõimalustest koostöö ja koosloome võimestamisel üleorganisatsioonilistes arendustegevustes. Samuti annavad uuringu tulemused praktilisi soovitusi teenusedisaini kui tugiteenuse edasi arendamisel organisatsiooni strateegilise juhtimise tööriistana.

Uurijana soovitan teha jätku-uuring laiendades valimit üle-eestilisele raamatukoguvõrgule, mis võimaldaks mõista disaini võimalusi raamatukogude omavahelise koostöö ja koosloome võimestamisel. Teise uurimuse ideena võiks testida edasi arendatud RaRa teenusedisaini tööriistakasti kindlal ajaperioodil konkreetses arendustegevuses, mis looks veelgi selgema arusaama kirjeldatud koosdisaini ja koostöö mudeli mõjust koostöö ja koosloome võimestamisel Eesti Rahvusraamatukogus.

KASUTATUD ALLIKAD

- Ahonen, M., & Kaseorg, M. (2007). Õppiv organisatsioon - teooria ja tegelikkus. Management Theory and Practice: Synergy In Organisations, 40.
- Alas, R (2002). *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. (lk-d 5–6). Kirjastus: Külim.
- Best, K. (2010). *Disainijuhtimise alused*. Eesti Disainikeskus.
- Briti Disaini Nõukogu. (2024, 30. detsember). Design Council's framework for innovation.
<https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>
- Campbell, C., Bateup, C., Dziadkiewicz, N., Jobling, W., Walker, L., Gigliotti, A., & Speldewinde, C. (2021). Co-design: Methodological considerations in a digital design project. Cambridge Scholars Publishing.
https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=8StCEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA85&dq=double+diamond+model+co-design&ots=jg7sJU2RmF&sig=nI2p1FGhz-1Z8S_YCEHRRRemn7UA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Davis, D., & Daley, J.B. (2008). The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. Human Resource Development International 11(1), 51-66. <https://doi.org/10.1080/13678860701782352>
- Ehrbach, K. (2024). Õppiv organisatsioon: organisatsioonilise õppimise hindamisinstrumenti valideerimine ja arendamine Magnum kontsernis [Magistritöö]. Tallinna Ülikool
- Haridus ja teadusministeerium (2021) Haridusvaldkonna arengukava 2021–2035. <https://www.hm.ee/ministeerium-uudised-ja-kontakt/ministeerium/strateegilised-alusdokumendid-ja-programmid#haridusvaldkonna-are>
- Haridus- ja Teadusministeerium (2019) Tark ja tegus Eesti 2035. https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2022-10/tark_ja_tegus_kogumik_a4_veebi.pdf
- Iniesto, F., Charitonos, K. & Littlejohn, A. (2022). A review of research with co-design methods in health education. Open Education Studies, 4(1), 273-295. <https://doi.org/10.1515/edu-2022-0017>

- Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid. Sissejuhatust ja väljajuhatus*. Tallinn: TLÜ kirjastus.
- Lepik, K.L., & Kangro, K. (2020). Avalike teenuste korraldamisest ja innovatsioonist koosloome abil.
https://www.researchgate.net/publication/351256961_AVALIKE_TEENUSTE_KORRALDAMISEST_JA_INNOVATSIOONIST_KOOSLOOME_ABIL
- Melioranski, R.H., & Pärn, M. (2020). Avatud ja hägus. Tärkavate disainipraktikate kaardistamine.
https://www.kul.ee/sites/default/files/documents/2021-01/T%C3%A4rkavate%20disainipraktikate%20kaardistamine_0.pdf
- Murasov, M., Allemann, M., Preegel, K. & Michelson, A. (2022). Rahvaraamatukogude rolli analüüs ja ettepanekud valdkondadevahelise koostöö tõhustamiseks. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis.
- Märk, B. M. (2021). Õppiva organisatsiooni, õppimisele orienteeritus ja tajutud kaasatuse seosed Sotsiaalkindlustuse näitel [Magistritöö]. Tallinna Ülikool
- Olev, A., & Alumäe, T. (2022). Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic J. Modern Computing*, 10(3), 409–421
<https://doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14>
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers, *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.
<https://doi-org.rara.idm.oclc.org/10.1108/10878570410699249>
- Pärna, O. (koost.). (2016). Töö ja oskused 2025. Ülevaade olulisematest trendidest ja nende mõjust Eesti tööturule kümne aasta vaates.
<https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Tulevikutrendid-1.pdf>
- Riigikantselei (2021) „Eesti 2035“ riigi pikaajaline arengustrateegia.
https://valitsus.ee/sites/default/files/documents/2021-06/Eesti%202035_PUHTAND%20%C3%9CLDOSA_210512_1.pdf
- Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4(1), 5–18. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>
- Sheppard, B., Sarrazin, H., Kouyoumjian, G., & Dore, F. (2018). The business value of design - McKinsey Quarterly Report.
<https://www.mckinsey.com/business%20functions/mckinsey-design/our-insights/th>

e-business-value-of-design

- Steen, M. (2013). Co-Design as a Process of Joint Inquiry and Imagination. Design Issues, 29(2), 4–9. doi: https://doi.org/10.1162/DESI_a_00207
- Slabina, P., & Aava, K. (2019). Õpetajate koostöise õpikultuuri kogemused Eesti üldhariduskoolide näitel. Eesti Haridusteaduste Ajakiri, X1, 76-100. <https://doi.org/10.12697/eha.2019.7.1.04>
- Somerville, M.M., & Nino, M. (2007). Collaborative co-design: A user-centric approach for advancement of organizational learning. Performance Measurement and Metrics, 8(3), 180-188. doi: <https://doi.org/10.1108/14678040710841054>
- Visak, I. (2021). Koosdisainimisega toetatud õppiva organisatsiooni loomine ühe gümnaasiumi näitel [Magistritöö]. Eesti Kunstiakadeemia

LISA 1 - Intervjuukava

- Millised tunnused on sinu arvates koostöisel organisatsioonikultuuril? Ole hea kirjelda oma sõnadega?
- Kuidas ja mis eristab seda konkurentsile suunatud organisatsioonikultuurist?
- Millised on sinu arvates olulised eeldused, komponendid, mis tagavad tulemusliku üleorganisatsioonilise koostöö?
- Aga mis vastupidi pärssivalt?
- Millised on sinu arvates olulised tulevikutöö võtmeoskused, mis toetavad organisatsiooni strateegiliste sihtide elluviimist?
- Ole hea kirjelda, milliseid häid praktikaid, tehnikaid täna oma töös koosloome, koostöö edendamiseks rakendad?
- Kuidas täna toetatakse sinu arvates Eesti Rahvusraamatukogus erinevates arendustegevustes ülesorganisatsioonilist koosloome ja koostööd?
- Milline roll on sinu arvates erinevatel disaini praktikatel koostöö ja koosloome edendamisel.
- Kuidas ja millised erinevad disaini praktikad ja tehnikad on täna Eesti Rahvusraamatukogus kasutusel?
- Kuidas see on toetanud sinu arvates üleorganisatsioonilist koostööd? Oskad häid näiteid tuua?
- Millised on sinu arvates olulised tulevikutöö võtmeoskused, mis toetavad organisatsiooni strateegiliste sihtide elluviimist?