

# PROSESSIEN YHTEISTOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN TYKES-PROJEKTEISSA

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen  
koulutusohjelma,

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö

Syksy 2010

Satu Kannelvirta

Lahden ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

KANNELVIRTA, SATU: Prosessien yhteistoiminnallinen kehittäminen Tykes-  
projekteissa

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö, 61 sivua, 6 liitesivua

Syksy 2010

---

## TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö tarkastelee prosessien yhteistoiminnallista kehittämistä työelämän kehittämisohjelman (TYKES) rahoittamissa projekteissa. Työssä perehdytään yhteistoiminnallisiin työelämän kehittämismetodeihin sekä niiden käyttöön.

Tavoitteena on selvittää, kuinka henkilöstöä osallistamalla voidaan edesauttaa organisaation kehittämistyötä. Työssä esitellään kaksi osallistavaa kehittämismetodia; muutoslaboratorio ja työkonferenssi. Lisäksi tutkitaan, miten muutoslaboratoriomenetelmällä ollaan onnistuttu henkilöstön osallistamisessa Tykes-projekteissa.

Teoriaosassa käydään läpi yhteistoiminnallista prosessien kehittämistä, jota avataan tiimityön, vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen teorian kautta. Lisäksi esitellään muutoslaboratorio- ja työkonferenssimenetelmät ja niiden käyttötavat.

Tutkimus toteutettiin tapaus- eli case -tutkimuksena. Tutkimusaineistoa täydennettiin valituissa Tykes-projekteissa mukana olleille henkilöille tehdyillä puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään haastateltavien kokemukset muutoslaboratoriomenetelmän käytöstä.

Tutkimuksessa selvisi, että organisaatioiden yhteistoiminnallisella kehittämisellä ja henkilöstön osallistamisella oli positiivisia vaikutuksia työviihtyvyyteen ja sitä kautta organisaatioiden tehokkuuteen. Henkilöstön laaja mukana olo kehittämishankkeissa sekä moniammatilliset kehittämisryhmät koettiin tehokkaaksi tavaksi synnyttää uusia ideoita ja toimintatapoja. Kaikissa tutkituissa projekteissa muutoslaboratorion käyttökokemukset olivat hyviä.

Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankin internetsivuilta (<http://www.lpt.fi/Tykes>) löytyy paljon tietoa organisaatioiden kehittämisestä sekä erilaisista kehittämis-  
menetelmistä. Sivusto on tarkoitettu kaikkien työelämän kehittäjien käyttöön.

Avainsanat: yhteistoiminnallisuus, osallistaminen, muutoslaboratorio, Tykes,  
työkonferenssi

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

KANNELVIRTA, SATU: Co-operative process development on Tykes-projects

Master's Thesis in Business Administration, 61 pages, 6 appendixes

Autumn 2010

---

## ABSTRACT

This thesis examines the co-operative process development on Workplace Development Programme ("Työelämän kehittämisohjelma i.e. Tykes-projects)-funded projects. Work will focus on the co-operative workplace development methods and their use.

The aim is to explain how involving people can help the organization's development work. This thesis presents two participatory development methods; Change Laboratory and Work Conference. In addition, will be examined how the Change Laboratory method has succeeded involving staff in Tykes-projects.

The theoretical part of the study gives a general outline of collaborative process development, which will be explained with teamwork, interaction and networking theory. It also presents the Change Laboratory and Work Conference methods and their uses.

The study was conducted as a qualitative study and as a CASE -study. The research material was completed with semistructured interviews which were made to the people involved in selected Tykes-projects. The purpose of these interviews was to find out the interviewees' experiences of Change Laboratory method.

The study revealed that the involving of staff had positive effects on job satisfaction and hence organizations effectiveness. Extensive participation of staff in development projects as well as multi-professional development teams were experienced as an effective way to generate new ideas and approaches. All the studied projects gave good results about use of Change Laboratory method.

The website Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki (<http://www.lpt.fi/Tykes> "Developer's Knowledgebase and Method Library", only in Finnish) provides a lot of information on organizational development and a range of development methods. The site is targeted for all workplace developers.

Keywords: collaboration, involving, Change Laboratory method, Tykes, Work Conference method

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	2
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tietoperusta	2
1.3	Tutkimusaineisto ja -menetelmät	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	7
2	YHTEISTOIMINNALLINEN PROSESSIEN KEHITTÄMINEN	9
2.1	Yhteistoiminnallinen kehittämisprosessi	12
2.2	Yhteistyöllä vahvemmaksi organisaatioksi	14
2.3	Toimivan dialogin tärkeys organisaation kehittämisessä	17
3	MUUTOSLABORATORIO	23
3.1	Menetelmän taustaa	24
3.2	Muutoslaboratoriotyöskentely	25
3.3	Muutoslaboratorion sovellukset	28
3.4	Menetelmän vahvuudet ja haasteet	32
4	TYÖKONFERENSSI	33
4.1	Menetelmän taustaa	34
4.2	Työkonferenssin toteutus	34
4.3	Työkonferenssi yhteistoiminnallisen oppimisen välineenä	36
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET	41
5.1	Kirjallisen aineiston valinta ja rajaukset	41
5.2	Teemahaastattelut	42
5.3	Tutkimuksen kohteena olevien projektien esittely	42
5.4	Tutkimustulokset	46
5.5	Tutkimuksen yleistettävyys ja luotettavuus	50
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
6.1	Johtopäätökset tutkimustuloksista	51
6.2	Tutkimuksen toteutuksen ja hyödynnettävyyden arviointi	53

6.3	Jatkotutkimuksen aiheita	54
-----	--------------------------	----

	LÄHTEET	55
--	---------	----

	LIITTEET	
--	----------	--

## *Opinnäytetyön keskeiset käsitteet*

### Prosessi

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja. Prosessi on sarja suoritettavia toimenpiteitä, jotka tuottavat määritellyn lopputuloksen.

### Yhteistoiminnallisuus

Yhteistoiminnallisuus on oppimista tai työskentelyä ryhmässä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhdessä tekemisen perusta on toisten auttaminen ja jokaisen aktiivinen osallistuminen yhteiseen toimintaan. Yhteisiä tavoitteita ei saavuteta, ellei jokainen onnistu omassa tehtävässään.

### Muutoslaboratorio

Osallistava kehittämistyön menetelmä, jonka avulla työyhteisö voi toteuttaa pitkäjänteistä toiminnan kehittämistä. Muutoslaboratorio vastaa erityisesti tarpeeseen kehittää työyhteisöön historiallisesti muotoutuneita toimintatapoja. Menetelmällä luodaan visio uudesta toimintamallista sekä tuotetaan nykyongelmiin sellaisia käytännön ratkaisuja, jotka vievät kohti uutta toimintatapaa. Muutoslaboratoriossa yhdistetään näin jokapäiväiseen työntekoon ja strategisen tason suunnitteluun liittyvät kehittämishankkeet toisiaan tukevaksi kehittämiskokonaisuudeksi.

### Työkonferenssi

Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Tilaisuus, joka perustuu ihmisten väliseen demokraattiseen dialogiin. Osallistujat tuottavat itse sisällön konferenssiin osallistumalla dialogiin ja tuomalla siihen sisältöä omien kokemustensa, tietotaitojensa ja ymmärtämisensä pohjalta. Tavoitteena on löytää yhteisymmärrys ja luoda sen pohjalta toimintasuunnitelma. Tarkoituksena on muuttaa puhe yhteistoimintaan perustuviksi teoiksi.

## 1 JOHDANTO

”Jos uskoo ihmisiin ja heidän piileviin kykyihinsä ja antaa heille vastuuta, saa takaisin paljon enemmän aloitteita ja ideoita kuin on uskaltanut toivoakaan” (Isaacs 2001, 334.)

Jatkuva toimintaympäristön muutos pakottaa organisaatiot uudistumaan ja kehittämään toimintaansa. Kilpailun kansainvälistyminen, tietoverkkojen kehittyminen sekä liikkuvuuden lisääntyminen ovat esimerkkejä niistä muutoksista, jotka tuovat organisaatioille uudenlaisia haasteita. Hierarkkiset organisaatorakenteet ja pitkän tähtäimen suunnitelmat antavat tilaa kun nopeus, joustavuus ja innovatiivisuus nousevat organisaatioiden menestystekijöiksi. Tässä tilanteessa avainasemaan nousee toimivat ja huippuunsa hiotut prosessit. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6).

Prosessiajattelu perustuu siihen, että on olemassa tietty toimintojen ketju, jonka avulla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Tätä arvon luomista tulee johtaa organisaatiossa ja tämän prosessin tuloksena syntyy organisaation operatiivinen tulos. Sanaa prosessi käytetään useissa eri yhteyksissä ja mikä tahansa toiminto voidaan kuvata prosessina. Tässä opinnäytetyössä sanaa prosessi käytetään merkityksessä (liike)toimintaprosessi. Organisaation kannalta tärkeimpiä ovat ne prosessit, jotka ovat avainasemassa sen menestymisessä. Näitä prosesseja kutsutaan mm. liiketoimintaprosesseiksi, pääprosesseiksi tai avainprosesseiksi (Laamanen & Tinnilä 2009).

”Prosessi ja sen tulos ovat toisiinsa sidottuja ja erottamattomia- siksi kehitysprosessin tulisi olla osallistava” (Roman 2006). Koska prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja, edellyttää sen onnistuminen myös henkilöstön välistä yhteistyötä. Henkilöstö on tärkein prosessien toteuttamiseen vaadittava voimavara. Jotta prosessit ja sitä kautta koko organisaatio voivat kehittyä, on henkilöstö otettava/saatava mukaan kehitystalkoisiin. Näin kootaan erilaiset toisiaan täydentävät tiedot ja taidot työskentelemään yhteisen päämäärän eteen.

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Työ- ja elinkeinoministeriö on tukenut yritysten ja organisaatioiden toiminnan kehittämistä työelämän kehittämisohjelmilla (Tykes). Tykes-projekteissa yrityksen johto ja henkilöstö kehittävät toimintaa yhteistyössä työelämän tukijoiden ja kehittäjien kanssa. Toteutettujen kehittämishankkeiden suunnitelmat, tulokset ja tulosten arvioinnit on koottu työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämään tietokantaan. Näiden Tykes-projektien pohjalta Lahden ammattikorkeakoulu toteuttaa hanketta ”Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki”. Hankkeen tarkoituksena on koota liiketalouden alan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavien opiskelijoiden tutkimaa ja tuottamaa oppimateriaalia Tykes-hankkeissa käytetyistä menetelmistä ja työkaluista sekä niiden käyttökokemuksia sähköiseen tietopankkiin.

Lahden ammattikorkeakoulun ylläpitämässä tietopankissa menetelmät, ohjeet ja käyttökokemukset on jaettu aihepiireittäin ja jokaiseen aihepiiriin on liitetty myös opinnäytetöitä. Hankkeen tavoitteena on mahdollistaa Tykes-ohjelmien aikana syntyneiden tulosten ja päätelmien saaminen kaikkien työelämän kehittäjien käyttöön. Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankin www-osoite on <http://www.lpt.fi/tykes>. Sivustoa on tarkoitus laajentaa jatkuvasti niin aihepiirien, menetelmien kuin opinnäytetöidenkin osalta.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Tykes - rahoituksella toteutettuja kehittämis-hankkeita, joissa on käytetty yhteistoiminnalliseen prosessien kehittämiseen liittyviä menetelmiä.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tietoperusta

Tietoyhteiskunta on muuttumassa verkostoyhteiskunnaksi ja se edellyttää uudenlaisia toimintatapoja. Verkostoitumisessa ei sinänsä ole mitään uutta, koska ihminen on aina elänyt ryhmissä ja verkostoissa. Tietotekniikan kehittymisen ja

yleistymisen vuoksi nämä verkostot ovat kuitenkin nyt maantieteellisesti laajempia ja yhteydenpidoltaan tiiviimpiä. Tietoyhteiskunta perustuu uudenlaiseen teknologiaan sekä osaamiseen ja tieto on sen tärkein pääoma. Me olemme kuitenkin hiljalleen siirtymässä kohti verkostoyhteiskuntaa, jossa tiedon rinnalle nousevat verkostot. Nämä uudenlaiset verkostot ovat syntyneet tietotekniikan kehittymisen ja sosiaalisten medioiden kautta. (Sydänmaanlakka 2009, 25-27).

Nopeasti muuttuvassa ympäristössä yrityksen pitää pystyä reagoimaan tilanteisiin nopeasti. Linjaorganisaatioiden raskas byrokratia ei tällaisessa tilanteessa toimi. Tilalle on tullut projektityö ja tiimityöskentely. Työ alkaa muistuttaa enemmän pätkätöitä kun henkilöt siirtyvät työssään projektista toiseen. Tänä päivänä osaaminen työelämässä on kaventunut ja syventynyt. Kukaan ei enää hallitse kaikkea tietoa vaan työryhmä koostuu eri alojen asiantuntijoista. Johdon tehtävänä on saada nämä asiantuntijat työskentelemään tiiminä yhteisen tavoitteen eteen. Tällaisessa toimintaympäristössä ei enää riitä pelkkä kolmen k:n johtamisperiaate: käske, kontrolloi ja korjaa, vaan tarvitaan myös kolmen i:n periaatteen mukaista kykyä innostua, innostaa sekä innovoida (Sydänmaanlakka 2009, 20).

Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkia yhteistoiminnallisia prosessien kehittämismenetelmiä sekä niistä saatuja tuloksia Tykes-rahoitteisissa projekteissa. Opinnäytetyö keskittyy valituissa projekteissa käytettyihin menetelmiin ja niillä saavutettujen tulosten arviointiin. Lisäksi työssä esitellään myös henkilöstöä osallistava kehittämismenetelmä Tykes-projektien ulkopuolelta.

Tavoitteena on tutkia muutoslaboratoriota ja työkonferenssia henkilöstöä osallistavina organisaation kehittämismenetelminä. Lisäksi tarkoituksena on tuoda esiin kokemuksia muutoslaboratoriomenetelmän käytöstä eri projekteissa. Tutkimus vastaa kysymykseen: ”Kuinka muutoslaboratorio on onnistunut osallistamaan henkilöstön organisaation kehitystyöhön?” Saadaksemme vastauksen tähän kysymykseen, tulee meidän ensin selvittää ”Millaisia osallistavan kehittämisen menetelmiä muutoslaboratorio ja työkonferenssi ovat?”

Opinnäytetyö pohjautuu ihmisten osallistamiseen ja yhteistoiminnalliseen prosessien kehittämiseen, jota avataan tiimityön, vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen teorian kautta. Teoriaosassa esitellään myös muutoslaboratorio ja työkonferenssi osallistavina kehittämismenetelminä sekä niiden käyttötavat.

### 1.3 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimusaineisto perustuu vuosina 2004-2006 toteutettuihin Tykes-rahoitteisiin projekteihin, joiden tavoitteena on ollut liiketoimintaprosessien kehittäminen valittujen menetelmien avulla. Tutkimuksen kirjallisen aineiston muodostavat kyseisten projektien projektihakemukset, projektisuunnitelmat, loppuraportit sekä niiden liitteet. Edellä mainitut raportit on tallennettu Tekesin ylläpitämään Tykes-tietokantaan. Projekteissa mukana olleille organisaatioiden edustajille tehdään myös puhelinhaastattelu, jotta syntyisi syvällisempi kuva muutoslaboratorio-menetelmän käytöstä.

Tutkimus toteutetaan tapaus- eli case -tutkimuksena ja tutkittavia tapauksia tarkastellaan käytettyjen menetelmien näkökulmasta. Menetelmien teoriaa sekä niiden käyttöä yritysmaailmassa vertaillaan valittujen projektien kautta. Valitut projektit (3 kpl) esitellään kappaleessa 5.3.

Tutkimus on tapaustutkimus, joka on yleisimpiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tapaustutkimukselle on tyypillistä tutkittavan kohteen ainutkertaisuus. Menetelmä ei sovellu laajan otoksen tutkimuksiin, vaan se perustuu syvällisen ja tarkan tiedon saamiseen. Tutkimuksen tuloksena saadaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa liittyvistä tapauksista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134-135.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on todellisuuden kuvaaminen. Tämä todellisuus on moninainen ja siinä voidaan nähdä ympäristön vaikutukset tutkimuskohteeseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja enemmänkin paljastamaan kohteesta jotain odottamatonta kuin vahvistaa jo olemassaolevia oletuksia. (Hirsjärvi 2009, 161.)

Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jonka aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Tyypillistä on, että tutkija suosii keskusteluja tutkittavien kanssa erilaisten mittausvälineiden sijaan. Keskustelut antavat tutkijalle myös paljon enemmän jouston varaa kuin esimerkiksi lomakkeet. Laadullinen tutkimus toteutetaan usein hyvin joustavasti ja sen tutkimussuunnitelmanakin muotoutuu usein olosuhteiden mukaan. Tutkimuksen menetelmät perustuvat usein ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, kuten erilaisiin haastatteluihin tai osallistuvaan havainnointiin. (Hirsjärvi 2009, 164.)

Seuraavassa kappaleessa esitellään ja perustellaan valitut tutkimusmenetelmät, joita ovat aineistoanalyysi ja puolistrukturoitu teemahaastattelu.

### *Aineistoanalyysi*

Tutkimusaineisto analysoidaan laadullisia menetelmiä käyttäen. Laadullisen aineiston analysointimenetelmät voivat vaihdella täysin aineistolähtöisestä analyysistä teoriasidonnaiseen analyysiin. Tässä opinnäytetyössä analysointi tapahtuu yhdistämällä teoria ja aineisto. Teoriaa ja aineistoa yhdistelevästä analysointitavasta on käytetty myös nimitystä abduktiivinen päättely. Abduktiivisen päättelyn avulla pyritään ymmärtämään uutta ilmiötä sekä tutkimusaineiston että teoreettisen viitekehyksen pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97-100.)

Opinnäytetyössä analysoitava aineisto on laadullista eli se ei sisällä kvantitatiivisesti mitattavia muuttujia (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 23.) Tutkimusaineisto koostuu kirjallisesta teoria-aineistosta ja sitä täydentävästä haastattelumateriaalista.

### *Puolistrukturoitu teemahaastattelu*

Tykes-tietokannassa olevan projektiraportoinnin analysoinnin lisäksi tehdään projekteihin osallistuneille henkilöille puolistrukturoidut teemahaastattelut aineiston täydentämiseksi. Haastatteluilla tutkittavista kohteista saadaan myös pidemmän ajan kokemustietoa, jollaista ei Tykes-tietokantaan ole raportoitu.

Haastattelun vahvuutena verrattuna muihin tiedonkeruumenetelmiin, on sen mukautuvuus vallitseviin olosuhteisiin. Haastattelua voi säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla ja esimerkiksi kysymysten aihepiirin tai kysymysten järjestystä vaihdella. Haastattelussa haastattelija pystyy myös esittämään lisäkysymyksiä tai pyytämään tarkennusta ja perusteluja saamiinsa vastauksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-205.)

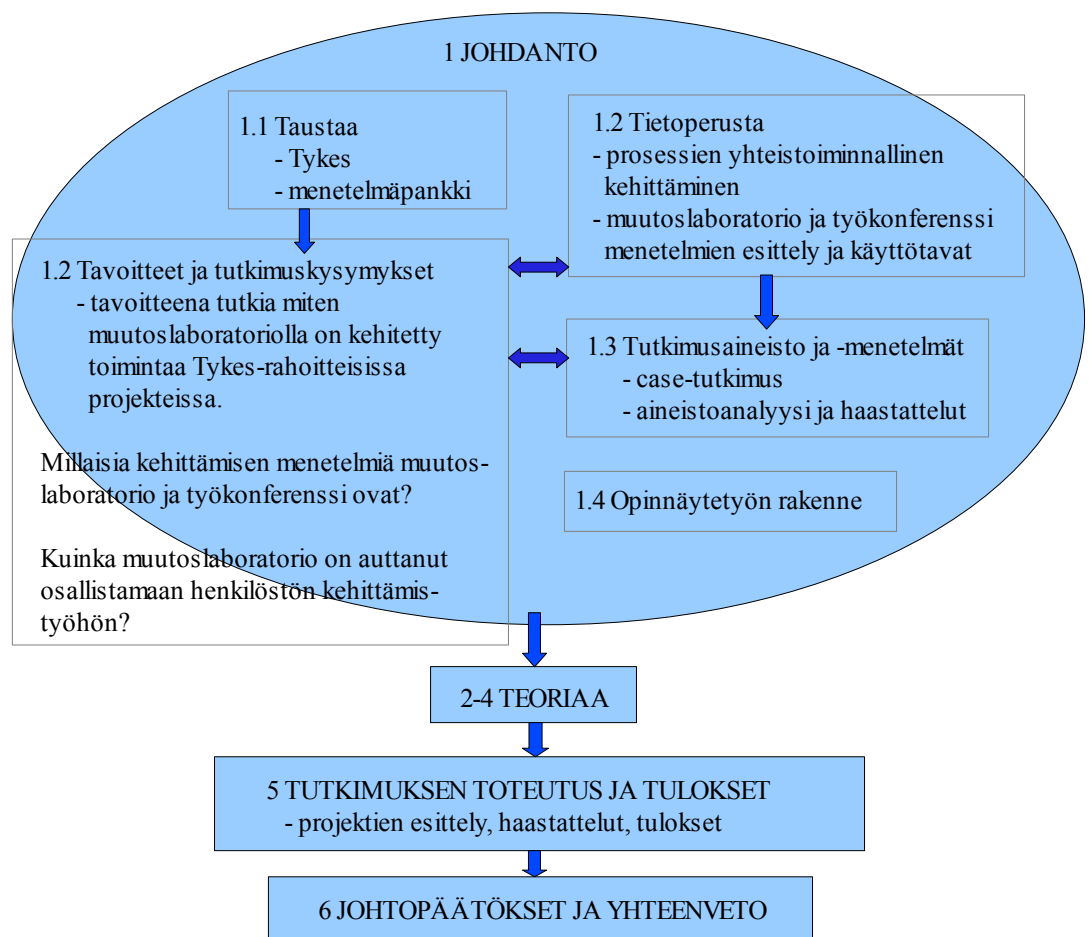
Haastattelu laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä tarkoittaa yleensä melko avointa, strukturoimatonta, jossa pyrkimyksenä on tavoittaa haastateltavan oma näkemys tutkittavasta asiasta. Haastateltavat eivät tuota ainoastaan valmiita vastauksia haastattelijan kysymyksiin, vaan he muodostavat yhdessä haastattelijan kanssa dialogin näkemyksistään. Näin tieto rakentuu itseasiassa haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksessa. (Kvale 1996, 11.) Samalla tutkija oppii koko ajan enemmän tutkittavasta aiheesta. Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska se mahdollistaa haastattelun kehittymisen ja muuttumisen tutkijan oppimisen mukana.

Haastattelut suoritetaan puhelinhaastatteluina. Bryman (2000) näkee puhelinhaastattelussa monia etuja henkilökohtaiseen haastatteluun verrattuna.

Puhelinhaastattelu mahdollistaa tutkimukselle usein laajemman otannan ja on yleisesti nopeammin toteutettavissa. Brymanin mukaan myöskään haastattelijan sosiaalisilla taidoilla tai henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ei ole puhelinhaastattelussa vaikutusta haastateltavan vastauksiin. (Bryman 2000, 45.)

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön rakenne on jaettavissa kolmeen osaan; teoria osuuteen, empiiriseen osuuteen sekä loppuosaan. Kuvio 1 havainnoillistaa opinnäytetyön rakennetta.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön teoriaosassa tutustutaan yhteistoiminnalliseen prosessien kehittämiseen sekä esitellään muutoslaboratorio ja työkonferenssi henkilöstöä osallistavina työyhteisöjen kehittämismetodeina.

Empiriaosuus perustuu Tykesin rahoittamien kehityshankkeiden tapaustutkimukseen, jossa aineistona ovat prosessien kehittämiseen tähänneet projektit vuosina 1997-2009.

Opinnäytetyön loppuosassa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset, esitetään johtopäätökset ja yhteenveto. Lopuksi esitetään vielä tutkijan ehdotukset jatkotutkimuksen tarpeista sekä pohdintaa siitä, saavutettiinkö tutkimuksessa sille asetetut tavoitteet.

## 2 YHTEISTOIMINNALLINEN PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Yritysmailmassa vallitsee tällä hetkellä voimakas prosessiajattelun aika. Tiimityöskentelyn, ulkoistamisen ja verkostoitumisen lisäksi panostetaan prosessien tunnistamiseen ja kehittämiseen. Yritysten säästö- ja tuottavuusohjelmat korostavat toimivia ja tehokkaita prosesseja. Resurssien minimoimiseksi prosessit tulee hioa huippuunsa ja sitä kautta parantaa toiminnan tuottavuutta. Monissa organisaatioissa toimintamallit ovat vielä vuosikymmenien takaisella tasolla ja nyt on herätty siihen, ettei niillä pysty vastaamaan tämän päivän jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin.

Yhteistoiminnallisesta kehittämisestä käytetään monia eri termejä, joista esimerkkeinä yhteiskehittely, yhteistuotanto ja yhteisluominen. Kaikkien taustalla on kuitenkin sama idea jatkuvaan vuoropuheluun perustuvasta ihmisiä osallistavasta organisaatioiden kehittämisestä. (Engeström 2004, 80-81.)

Yhteistoiminnalliselle kehittämiselle on tyypillistä kehittämiskohteen koko henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien asiantuntemuksen suuri merkitys. Keskeisiä mukana olevia tahoja ovat organisaation eri tasoilla ja eri ammattiryhmissä toimivat työntekijät, esimiehet ja poliittiset päätöksentekijät. Siten kehittämisessä äänensä saavat kuuluviin sekä vertikaalisessa että horisontaalisessa suunnassa kaikki avaintahot. (Syvänen 2003, 78-79.)

Yhteistoiminta ei yksinään tee työelämää laadukkaaksi, mutta sen puuttuminen johtaa väistämättä työelämän laadun heikkenemiseen. Onnistunut osallistaminen palkitaan sitoutuneella henkilöstöllä sekä muutoksienkin keskellä korkeana säilyvänä työtyytyväisyytenä. (Salomaa 2010.)

Yhteistoiminnallisuus antaa organisaation eri tasoilla, asemissa ja ammateissa työskentelevillä mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa. Se lisää motivaatiota ja sitoutumista tehdä asioista toisin ja muuttaa omia juurtuneita toimintatapoja.

Yhteistoiminnan kautta henkilöstö saa myös monipuolista ja reaaliaikaista tietoa organisaatiostaan. Kun työntekijät ja esimiehet pohtivat yhdessä omaa työtään, työyhteisönsä toimintaa sekä palvelujaan asiakkaan näkökulmasta, organisaatiota uudistetaan asiakkaan eikä hallinnollisten tarpeiden mukaan. (Syvänen 2007. 1-11.)

Yhteistoiminnallisen kehittämisen ja kommunikatiivisen toimintatutkimuksen tyypilliset piirteet voidaan yleisellä tasolla kiteyttää seuraavalla tavalla (Syvänen 2007):

- Kehittämistavoitteet määräytyvät kehittämiskohteen omista ongelmista ja tarpeista käsin.
- Kehittäminen tapahtuu kehittämiskohteiden henkilöstön omana työnä.
- Kirjatut tavoitteet ja muutostarpeet konkretisoituvat todellisina toimintakäytäntöjen muutoksina.
- Kehittämisessä kaikki osapuolet sitoutuvat yhteistoiminnallisuuteen.
- Kehittämisideoiden toteutusvastuu on paikallisilla toimijoilla.

Yhteistoiminta sovittaa yhteen työntekijöiden ja työnantajan edut ja intressit. Yksilöiden sitoutuminen on erityisen tärkeää yhteistoiminnan onnistumiselle. Ihmisen sitoutumisen voi jakaa seitsemään tasoon, joista ensimmäinen on omiin etuihin sitoutuminen. Tällöin henkilö toimii ja tekee päätökset sen perusteella, mikä on hänelle itselleen edullisinta. Seuraavalla tasolla henkilö sitoutuu omaan työhönsä, ammattiinsa ja asiakkaisiinsa. Tällöinkin ollaan vielä hyvin lähellä omia henkilökohtaisia raja-aitoja. Seuraavilla tasoilla henkilö alkaa pikku hiljaa syventämään sitoutumistaan organisaatiossa. Kolmannen tason sitoutuminen on sitoutumista ammattiryhmäänsä ja neljännellä tasolla henkilö sitoutuu organisatoriseen ryhmäänsä/tiimiinsä. Viidenneksi tasoksi kutsutaan tilannetta, jossa henkilö sitoutuu työyhteisöönsä ja kuudennella tasolla hän sitoutuu myös

työnantajaa edustaviin esimiehiin. Sitoutumisen seitsemäs eli syvin taso on tilanne, jossa henkilö on omaksunut organisaation ja sen toimintamallit omakseen ja on täysin sitoutunut työnantajaansa. (Syvänen, Erätuli, Kokkonen, Nederström & Strömberg 2008, 19.)

Yksilöiden sitoutumisen taso vaikuttaa koko organisaation yhteistoiminnan strategioihin, jotka ovat

1. Täyden yhteistoiminnan strategia (sitoutumisen tasot 5-7)
2. Oman ryhmän etujen strategia ( sitoutumisen tasot 3-4)
3. Omien etujen strategia (sitoutumisen tasot 1-2)

Edellä mainitut yhteistoiminnan strategiat eivät ole yleensä tietoisesti valittuja, vaan niihin on ajauduttu monien eri tekijöiden myötä. Taustalla saattaa olla tiettyihin toimintamalleihin tottuminen ja ajan kuluessa rutinoituminen. Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta paras yhteistoiminnan muoto on täyden yhteistoiminnan strategia. Siinä kaikki toimijat asettavat omaa työtään koskevassa päätöksenteossa etusijalle organisaation edut eikä omia tai sidosryhmiensä etuja. (Syvänen ym 2008, 19-20.)

Täyden yhteistoiminnan edellytys on, että kaikilla toimijoilla on yhteinen arvoperusta. Lisäksi heillä tulee olla yhtenäinen näkemys organisaation tavoitteista. Kun yhteiset tavoitteet on selkeytetty, on mahdollista eritellä omat strategiat, päämäärät ja pelisäännöt eri organisaatioyksiköille. Olennaista on, että nämä edellä mainitut rajaukset kohtaavat jokaisen työntekijän ja esimiehen yksilötasolla. (Syvänen ym 2008, 20.)

## 2.1 Yhteistoiminnallinen kehittämisprosessi

Toimintamallin kehittäminen ja muuttaminen edellyttää toiminnan kehityshistorian tutkimista. Sen kautta saadaan kuva aikaisemmista toimintamalleista sekä nähdään missä kohtaa kehitystään toiminta tällä hetkellä on. Vasta näiden asioiden selvittyä voidaan määritellä toiminnan tämän hetkiset haasteet. (Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula 2010, 80.)

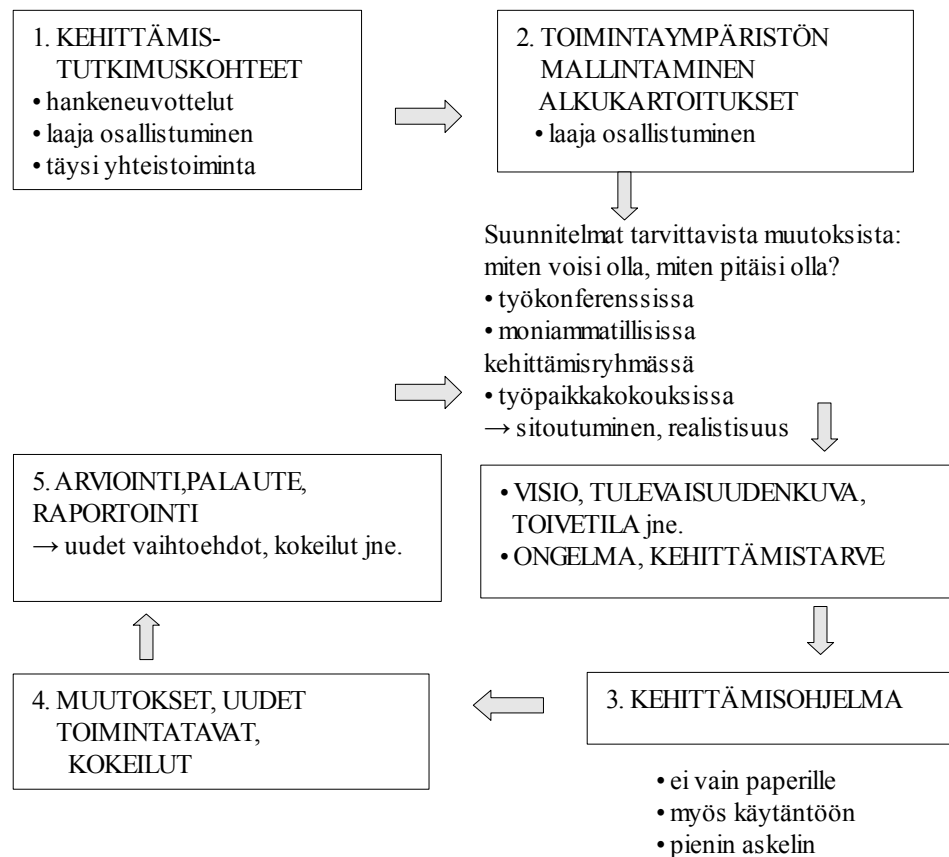
Yhteistoiminnallinen työskentely on prosessinomaista ja vuorovaikutusta edistävää. Työelämän laatu on suoraan sidoksissa tuloksellisuuteen. Työtapojen ja toimintamallien kehittäminen edellyttää työelämän laadun parantamista. Yhteistoiminnallisessa eli henkilöstön kanssa yhdessä toteutetussa kehittämishankkeessa avainasemassa on koko henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien asiantuntemus. (Hennala & Melkas 2009.)

Yhteistoiminnallisessa työskentelyssä on myös haasteensa. Henkilöstöä laajalti osallistava menetelmä vaatii paljon resursseja. Toisaalta autoritaariset johtajat saattavat kokea yhteistoiminnallisuuden uhkana ja siksi vältellä sen käyttöä. Lisäksi puutteellinen tai huono tiedonkulku vaikeuttavat yhteistoiminnallisuuden onnistumista. (Hennala & Melkas 2009.)

Asioiden laajuus ja monimutkaisuus yhdistettynä tiukkaan aikatauluun saattaa aiheuttaa turhautumista osallistujien keskuudessa. Kuormitusta lisää myös se, että varsinkin isommissa kehittämishankkeissa samoja asioita käsitellään useilla eri organisaatiotasoilla vieläpä samojen ihmisten kesken. (Salomaa 2010.)

Suurten uudistusten kohdalla yhteistoimintakäsittely saattaa kestää vuosia, jolloin haasteena ovat ajan tasalla pysyminen ja motivaation ylläpitäminen. Vuosien varrella myös projektin avainhenkilöt saattavat vaihtua. Luottamuksen rakentumisen ja yhteistyön sujuvuuden eteen joudutaan tekemään jatkuvasti töitä, mikä voi lisätä yhteistoiminnan jännitteitä. (Salomaa 2010.)

Syvänen (2007, 2) jakaa kehittämisprosessin seuraaviin vaiheisiin: kohteen mallintaminen, lähtötilanteen analyysi, varsinainen kehittämisprosessi ja kehittämistyön vaikuttavuuden arviointi. Seuraavassa kuviossa 2 on esitetty kommunikatiivisen toimintatutkimuksen prosessi:



Kuvio 2. Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen prosessi (mukaillen Syvänen 2007).

Kehittämistyön ohjaajalla on usein projektin alussa merkittävä rooli. Alkukartoituksen jälkeen ohjaajan rooli vähenee ja työntekijöiden ja esimiesten rooli vahvistuu. Avainroolissa ovat moniammatillisen kehittämisryhmän jäsenet, jotka edustavat eri henkilöstöryhmiä ja organisaation eri tasoja. (Syvänen 2007.)

## 2.2 Yhteistyöllä vahvemaksi organisaatioksi

Ryhmä- ja tiimityön juuret löytyvät 1900-luvun alkupuolelta. Organisaatiotutkija Mary Parker Follett esitti tuolloin, että ihmiset saavuttavat yhteiset tavoitteensa vuorovaikutuksella. Ryhmätyöskentely on koko ryhmää kehittävä prosessi, jossa yksilöt pääsevät toteuttamaan itseään. Todellinen kiinnostus ryhmätyöhön syntyi kuitenkin vasta 1960-luvulla kun psykologi Rensis Likert esitti näkemyksensä ryhmäajattelusta. Likertin mukaan organisaatiota pitää tarkastella ja johtaa enemmänkin toisiinsa kytkeytyvien ryhmien joukkona, kuin toisistaan irrallaan olevina toimintoina. Tehokas organisaatio muodostuu demokraattisista ja henkilöstön osallistumista kannustavista ryhmistä. Nämä ryhmät tekevät yhteistyötä ja niiden jäsenet ovat samanaikaisesti mukana useammissa ryhmässä, toimien samalla tehokkaina tiedon välittäjinä organisaation sisällä. (Lämsä & Hautala 2008, 103.)

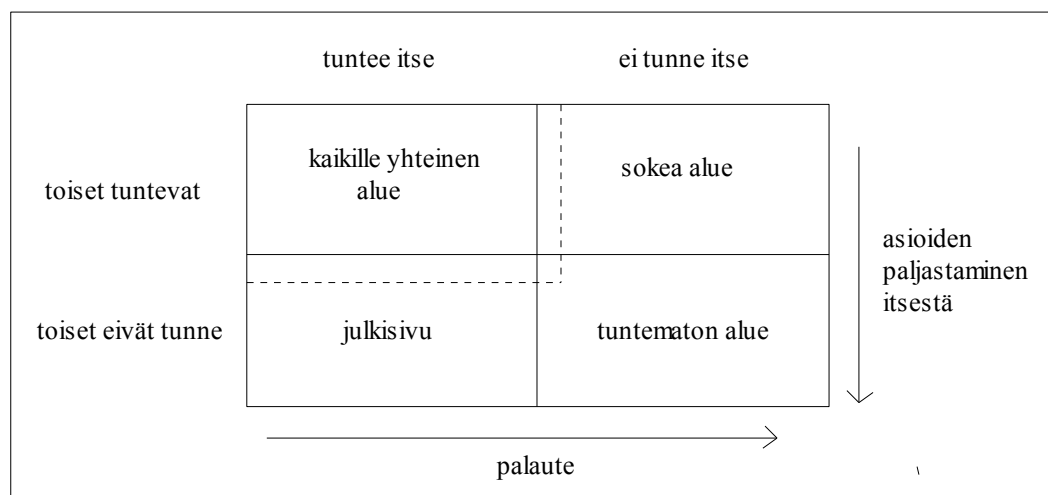
Organisaatiot ovat kasvaneet ja muuttuneet monimutkaisemmiksi, mikä taas on lisännyt tarvetta organisoida toimintoja uudelleen. Yksittäiset ihmiset on koottu ryhmiin, joista taas on pitänyt rakentaa toimiva organisaatio. Ryhmätyöskentelyssä on havaittu monia etuja; ihmiset oppivat ryhmässä enemmän kuin työskennellessään yksin, ryhmätyöskentely synnyttää innovaatiota ja moniammatillisissa ryhmässä työskentely edistää oppimista. (Lämsä & Hautala 2008, 105-106.)

Tiimityöskentely ja työyhteisön jäsenten yhteistyötaidot ovat nyt ja tulevaisuudessa keskeisiä menestystekijöitä toimialasta riippumatta. Yhdessä tekemisen kulttuuri mahdollistaa nopean ja tehokkaan oppimisen, monipuolisen ongelmanratkaisuprosessin, uusien ideoiden tuottamisen ja yhteisen innovoinnin kautta uuden tiedon luomisen. (Heikkilä 2002, 14.)

Ryhmän toiminta muodostuu sen jäsenten välisestä viestinnästä. Jäsenten välisestä yhteistyöstä riippuu, miten viestintä onnistuu ja sitä kautta kuinka koko ryhmä toimii. Yhteistyön kehittämistä pidetäänkin nyt yhtenä organisaatioiden suurimmista haasteista; aikana kun henkilöstön monimuotoisuus ja erilaiset mielipiteet tulisi saada toimimaan yhdessä. (Lämsä & Hautala 2008, 124.)

Tiimityöskentelyn tarkoitus on oppiminen. Sen avulla lisätään itsetuntemusta, syvennetään osaamista sekä hiotaan yhdessä tekemisen taitoja. Tiimityöskentelytaidoista tärkeimmäksi nousevat kommunikointitaidot, kuten kuunteleminen ja puhuminen. Lisäksi onnistunut tiimityöskentely edellyttää informaation jakamista, yhdessä tekemisen taitoja, luottamusta ja avoimuutta tiimin jäsenten kesken sekä ongelmanratkaisuprosessin hallintaa. (Heikkilä 2002, 177.)

Kun ihmiset työskentelevät yhdessä, heidän tulee oppia tuntemaan toisensa ammattilaisina sekä erilaisina persoonina. Tutustumisen jälkeen luodaan yhteinen visio ja menettelytavat, joilla tavoitteet saavutetaan. Työskentelyn tulee tapahtua niin, että jokainen on tiimin täysivaltainen jäsen. Avoimuuden ja luottamuksen kehittymistä tiimeissä voidaan havainnoillistaa ns. Joharin ikkunoilla (kuvio 3).



Kuvio 3. Joharin ikkunat (Heikkilä 2002, 184.)

Mallilla kuvataan miten tiimin jäsenet ilmaisevat itseään (self-disclosure) sekä antavat ja vastaanottavat palautetta (feedback). Tiimin jäsenten välisiä suhteita voidaan tarkastella sen mukaan mitä he tietävät toisistaan (kaikille avoin alue) ja mitä eivät tiedä (muilta piilotettu alue). Joharin ikkunamallissa tätä kuvataan kahdella ulottuvuudella; informaationa, jonka itse tietää ja jota ei tiedä sekä informaationa, jonka toiset tietävät ja jota toiset eivät tiedä. Neljä ikkunaa on nimetty yhteiseksi alueeksi, itselle sokeaksi alueeksi, julkisivuksi ja vielä tuntemattomaksi, mutta mahdollisuuksia täynnä olevaksi alueeksi. (Heikkilä 2002, 184.)

Kaikille yhteisellä alueella kuvataan asioita, jotka ovat kaikkien tiimin jäsenten tiedossa ja joista heillä on yhteisymmärrys. Tärkeitä ovat ne asiat, joilla on merkitystä yhteisen työn tekemiseen. Mitä paremmin tiimin jäsenet ymmärtävät toisiaan sitä paremmin he myös työskentelevät yhdessä. Heidän ei tarvitse olla asioista aina samaa mieltä, mutta heidän tulisi oppia ymmärtämään miksi kukin toimii tavallaan. (Heikkilä 2002, 185.)

Julkisivulla kuvataan tilaa, jossa yksi tiimin jäsen tietää jotain mutta haluaa pitää tiedon itsellään. Syitä julkisivun taakse menemiseen voi olla monia; luottamuspula, epävarmuus muiden reaktioista, koetaan että asialla ei ole merkitystä tiimityön kannalta tai pelko naurunalaiseksi joutumisesta. Julkisivun taakse piilotetuilla asioilla ei ole suurta merkitystä ellei niillä ei ole suoraa vaikutusta tiimin työskentelyyn. Tällainen tilanne syntyy jos tiimin jäsen esimerkiksi piilottelee osaamattomuuttaan jossain asiassa, mikä hänen tulisi hoitaa. Mahdollisuus väärinymmärtämiseen ja tehokkuuden vähenemiseen on olemassa niin kauan kun informaatiota pimitetään muilta. (Heikkilä 2002, 185.)

Kaikilla on itselleen sokeita alueita. Niiden määrä riippuu mm. saamastamme palautteesta ja itsetuntemuksen määrästä. Sokealla alueella kuvataan sitä, kuinka muu tiimi tietää tiimin jäsenestä asioita, joita hän ei itse itsessään tunnista.

Esimerkiksi henkilön tavassa käyttäytyä tai kommunikoida voi olla jotain muita ärsyttävää, joka pidemmän päälle vaikeuttaa tiimin toimintaa. Tällaisessa tapauksessa asia voidaan viedä yhdessä yksilön avoimelle alueelle, auttaa häntä tiedostamaan asia ja kehittymään siinä. (Heikkilä 2002, 186.)

Kaikille tiimin jäsenille tuntematon alue kuvaa sellaista informaatiota, josta kukaan tiimissä ei ole tietoinen. Esimerkkinä voi toimia tilanne, jossa kaksi tiimin jäsentä suhtautuu jatkuvasti hyvin kielteisesti toistensa mielipiteisiin ja tekemisiin, mutta eivät ymmärrä itsekään käyttäytymisensä syitä. Kun asiaa analysoidaan rauhassa, syyt saattavat löytyä kaikille tuntemattomalta alueelta. Jos tuntemattoman alueen asioita kyetään käsittelemään asiallisesti ja rakentavasti, laajennetaan samalla kaikille yhteistä aluetta lisäämällä tiimin avoimuutta. (Heikkilä 2002, 186.)

Joharin ikkunoiden kuvaamassa mallissa tavoitteena on, että kaikille yhteisen alueen osuus kommunikoinnista olisi suurin ja muiden ikkunoiden osuus mahdollisimman pieni. Tätä kehitystä kuvataan katkoviivalla kuviossa 3. Tällöin tiimi on oppinut jakamaan informaatiota sekä ottamaan vastaan palautetta ja oppimaan siitä. (Heikkilä 2002, 186.)

### 2.3 Toimivan dialogin tärkeys organisaation kehittämisessä

Dialogi on vuoropuhelua, jossa pohditaan erilaisia vaihtoehtoja, katsotaan asioita eri näkökulmista ja etsitään uutta ymmärrystä. Dialogissa voi olla kaksi tai useampi ihminen. Organisaation dialogin laatu vaikuttaa vahvasti siihen, miten organisaatio kykenee reagoimaan muuttuneisiin tilanteisiin, toteuttamaan muutoshankkeet ja saavuttamaan tavoitteensa. (Roman 2005, 22-24.)

Hyvä dialogi mahdollistaa sen, että ihmisen ymmärrys monipuolistuu käsiteltävästä aiheesta. Hän ymmärtää paremmin kokonaisuutta ja eri asioiden

välisiä suhteita. Hyvä dialogi mahdollistaa erilaisten, vaihtoehtoisten ratkaisujen löytymisen. Usein eri näkökulmien yhteentörmäyksissä syntyy myös kokonaan uusia ideoita. Dialogi ei tarkoita sitä, että kaikki päättävät asioista yhdessä. Ihmiset voivat olla eri asemassa, vaikka käyvätkin dialogia. Dialogin perusidea on arvostus toista osapuolta kohtaan ja ennakkoluulottomuus etsiä uusia entistä parempia ratkaisuja. (Roman 2005, 22-24.)

Dialogi rakentaa luottamusta ja yhteistyötä ihmisten välillä. Dialogin onnistuminen edellyttää dialogitaitoja, kuten kykyä kuunnella, asettautua toisen asemaan, perustella näkemyksiään ja kykyä tunnistaa taustalla vaikuttavia usein organisaatioon pinttyneitä uskomuksia. Organisaation vuoropuhelun laatu riippuukin ihmisten dialogitaidoista, mutta myös vahvasti organisaation kulttuurista ja rakenteesta. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 79-80.)

Ylhäältä johdetut kehitys- ja muutoshankkeet eivät tuota läheskään aina toivottua tulosta. Johdon avuksi palkatuista konsulteista ja asiantuntijoista huolimatta tuloksena on usein vain nimellisiä uudistuksia ja pieniä edistysaskeleita muutoksen suuntaan. Chris Argyrisin mukaan tämä johtuu hankkeissa esiintyvistä kahdesta sisäisestä ristiriidasta. Ensimmäinen on rakenteellinen ristiriita, joka johtuu siitä että osa prosessiin vaikuttavista voimista vetää toiseen suuntaan kuin muu osa. David Kantor nimittää samaa ilmiötä rakenteelliseksi ansaksi. Kehityksen ja muutoksen edellytys on, että henkilöstö ottaa vastuun ongelmistaan. Argyris nimittää tätä sisäiseksi sitoutumiseksi. Organisaatioiden kehitys- ja muutoshankkeissa on kuitenkin usein ongelmana se, että keinot muutoksen toteuttamiseen on jo etukäteen ylhäältä määrätty. Ristiriita syntyy juuri siitä, että oppimista ja innovaatiota pyritään luomaan valmiiksi mietityillä malleilla vaikka sen tulisi syntyä luonnostaan. (Isaacs 2001, 318-319.) Myös Heikkilä & Heikkilän (2001) mukaan tulos saavutetaan organisaatiossa vapauttamalla kaikkien työntekijöiden luova kapasiteetti.

Toinen ristiriita syntyy kun organisaatiossa omaksutaan jokin käsite, esimerkiksi oppiva organisaatio, ja sen tavoittelemisesta tehdään normitettu itseisarvo sen sijaan että siitä muodostuisi yleinen tapa toimia. Tämä johtaa siihen, että organisaatiossa puhutaan sisäisestä sitoutumisesta ja oppimisesta, mutta käytännössä henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet ovat heikot. Tällöin myös ongelmien taustalla olevat luutuneet ajatusmallit ja olettamukset jäävät kyseenalaistamatta. (Isaacs 2001, 319-320.)

Dialogin puute edistää myös pinttyneiden uskomusten ja oletusten olemassaoloa, mikä toimii esteenä mille tahansa kehitystyölle. Oletukset ovat periaatteita ja usein niitä käyttäessämme koemme, että vetoamme järkisyihin. Yleensä päätöksemme perustuvat useaan oletukseen. Jos ryhmä ei ole selvillä oletuksistaan, se on tuuliajolla. Paperilla suunnitelmat saattavat näyttää hyviltä, mutta kun yllättävä haaste tulee vastaan, joudutaan tarkistamaan toimintaa ohjaavat taustalle rakentuneet oletukset. Jotta päämäärään päästään, on tavoitteiden oltava kaikkien ryhmän jäsenten tiedossa samoin kuin keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän mahdollistaa toimiva dialogi. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 79-80.)

Edellämainitut haasteet tulee huomioida hyvissä ajoin kehitys- tai muutoshanketta käynnistettäessä. Jotta henkilöstön osallistaminen todella onnistuu, ei pelkkä vaikuttamisfoorumien olemassaolo riitä. Henkilöstö tarvitsee lisäksi johdon tukea ja kannustusta. Johdon tulee näyttää itse esimerkkiä niistä muutoksista, joita muiden odotetaan noudattavan ja tällä tavoin osoittaa tukensa hankkeelle. Oppimisen ja kehittymisen suurimpia esteitä ovat epäonnistumisen ja virheiden tekemisen pelko. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että johto kannustaa kehitystyöhön osallistujia ja opettaa näin heitä puhumaan suoraan. (Isaacs 2001, 334.)

Pekka Järvinen (2008, 94-100) mukaan jokainen työyhteisö tarvitsee tuekseen tietyt kantavat rakenteet, jotta ihmiset voivat onnistua työssään sekä toimia ammatillisesti. Näihin kuuluu olennaisesti avoin vuorovaikutus. Avoimuus on terminä hankala, koska sen voi käsittää niin monella tavalla. Kuten kaikissa muissakin yhteistyöhön vaikuttavissa asioissa, taas on pidettävä huolta, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on yhtenäinen käsitys kyseisen termin sisällöstä heidän organisaatiossaan. Järvisen mukaan työyhteisön toimintatapaa voidaan luonnehtia avoimeksi jos seuraavat kohdat toteutuvat:

*Puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista*

Työyhteisössä avoimuuden tulee liittyä työtä koskeviin asioihin. Jokaisella on oikeus saada työhön ja sen tekemiseen liittyvää tietoa sekä velvollisuus kertoa työhön liittyvistä ongelmista ja kehittämistarpeista. Tiedon kulun kannalta on tärkeää, että jokainen miettii aina tietoa saadessaan, että kuka muu organisaatiossa saattaisi myös tarvita kyseistä tietoa. (Järvinen 2008, 94-100.)

*Puhutaan niiden kanssa, joita asia koskee*

Pelkkä työasioista keskustelu ei tee organisaatiosta avointa. Työasioista ja niihin mahdollisesti liittyvistä ongelmista tulisin keskustella niiden kanssa, joita asia ensisijaisesti koskee. Tällainen suora kommunikointi on erityisen haastavaa varsinkin yksilöongelmatilanteissa ja esimies-alaisuhteissa. (Järvinen 2008, 94-100.)

*Puhutaan rakentavasti*

Työpaikalla käytävän keskustelun tulee olla rakentavaa ja asiallista. Kaiken kanssakäymisen tulisi edistää työntekoa ja ratkoa siihen liittyviä ongelmia. Työpaikalla ei tulisi harjoittaa sellaista vuorovaikutusta, joka heikentää ilmapiiriä vaan panostaa yhteistyön parantamiseen. Rakentavan vuorovaikutuksen edellytyksenä on muiden mielipiteiden kuuntelu ja kunnioittaminen. (Järvinen 2008, 94-100.)

*Varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein*

Väärinkäsitysten ja virheiden ehkäisemiseksi on tärkeää aina varmistaa, että sekä viestin lähettäjä että vastaanottaja ovat ymmärtäneet sisällön samalla tavalla. Tämä on erityisen tärkeää, koska vain osa kommunikoinnista tapahtuu sanojen muodossa. Sanaton viestintä kuten äänenpainot, sanavalinnat sekä ilmeet saattavat muuttaa vastaanottajan käsitystä. Avoimessa kommunikoinnissa lähettäjän tulee kuitenkin pystyä luottamaan siihen, että vastaanottaja kysyy ja tarkistaa mikäli on epävarma viestin sisällöstä. (Järvinen 2008, 94-100.)

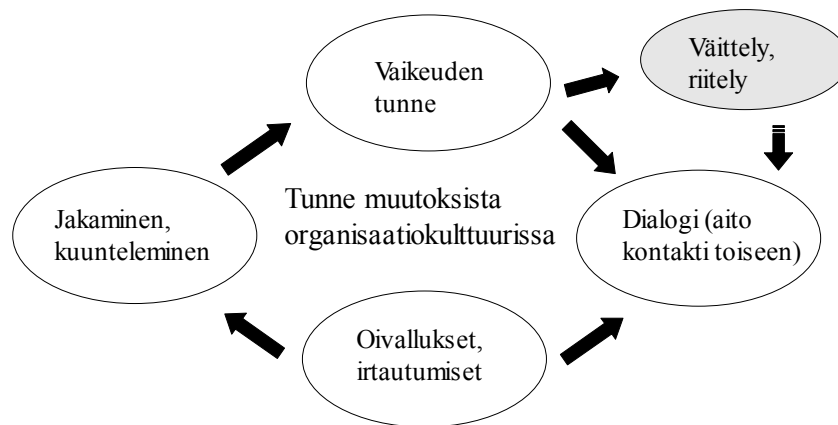
Myös Heikkilä (2002, 197) painottaa avoimen kommunikaation tärkeyttä organisaatiossa. Hänen mukaansa sekä viestin lähettäjät että vastaanottajat kantavat yhdessä vastuun, että viestintä säilyy asiallisena ja tietoa ei pantata. Heikkilä ehdottaa organisaatioiden kommunikaatiotilanteiden kehittämiseksi seuraavia toimenpiteitä; rohkaistaan avoimeen palautteenantoon, käytetään yksinkertaista ja selkeää kieltä, vältetään ylikuormitusta, ryhdytään sanoista tekoihin sekä kuunnellaan aktiivisesti ja tehokkaasti.

Jani Roman (2005) tutki väitöskirjassaan dialogia ilmiönä ja sen hyötyjä organisaatiolle. Tutkimustulokset puhuvat dialogin tärkeyden puolesta, sillä löydösten mukaan dialogi kehittää kommunikaation laatua, inspiroi osallistujia, selvittää organisaatiokulttuuria sekä tuottaa uusia ideoita. Romanin mukaan dialogi onkin kaiken kehittymisen edellytys, kuten arvostus on dialogin syntymisen edellytys.

Romanin mukaan toimiva dialogi organisaatiossa vaatii toteutuakseen seuraavia asioita:

1. Mikro-osaamista: yksilöiden ymmärrystä, asennetta ja taitoja.
2. Makro-osaamista: tukevien rakenteiden, prosessien ja järjestelmien rakentamista.
3. Ryhmä-osaamista: ryhmäprosessien ymmärtämistä, ryhmän kykyä reflektoida, tutkia ja oppia.

Toimivan dialogin rakentaminen organisaatioon ei ole itsestään selvää eikä aina helppoa. Ihmisten väliseen avoimeen kommunikointiin liittyy usein vaikeita tunteita, joiden käsittely saattaa tuntua varsinkin aluksi hankalalta. Niistä selviäminen on kriittinen tekijä dialogin onnistumisessa. Seuraava kuvio 4 kuvaa tunteiden merkitystä keskustelun kehittämisessä.



Kuvio 4. Dialogin kehä. (muunnelma ja vapaa käännös Roman 2005, 139.)

Kuvio 4 havainnollistaa kuinka ihmiset kohtaavat erilaisia tuntemuksia kommunikoidessaan (jakaminen, kuunteleminen) muiden kanssa. Varsinkin alussa saattaa ilmetä vaikeutta ja pelkoja, koska muiden kanssa toimiminen ei ole tuttua. Tässä vaiheessa kukin tekee päätöksen kuunteleeko muita vai ei, tämä johtaa tapauksesta riippuen lopulta joko väittelyyn tai dialogiin. Mitä avoimemmin henkilöt osallistuvat ja kuuntelevat, sitä lähempänä dialogia ollaan. Ihmisten keskinäinen ajatusten vaihtaminen synnyttää oivalluksia ja toisaalta ajatuksista irtautumisia, jotka kaikki muuttavat tavallaan ryhmän tapaa toimia. Samalla muuttuvat organisaation toimintatavat. Jos kommunikointi jatkuu, luottamus lisääntyy ja sitä kautta avoimuus lisääntyy koko organisaatiossa. (Roman 2005, 138-139.)

### 3 MUUTOSLABORATORIO

Muutoslaboratorio on osallistava kehittämistyön menetelmä, jonka avulla työyhteisö voi toteuttaa päiväkohtaisen ongelmanratkaisun sijasta pitkäjänteisempää ja syvällisempää toiminnan kehittämistä. Muutoslaboratorio vastaa erityisesti tarpeeseen kehittää työyhteisöön vuosien varrella juurtuneita toimintatapoja. Menetelmällä luodaan visio uusista toimintamalleista ja luodaan nykyaikaisiin sellaisia käytännön ratkaisuja, jotka vievät kohti uutta toimintatapaa. Muutoslaboratoriossa yhdistetään näin päivittäiseen työntekoon ja strategiseen suunnitteluun liittyvät kehittämishankkeet toisiaan tukevaksi kehittämiskokonaisuudeksi. (Virkkunen, Engeström, Pihlaja & Helle 2001, 14.)

Muutoslaboratorio edellyttää henkilöstön osallistumista strategisen muutoksen toteuttamiseen. Tällöin henkilöstö toimii itse aktiivisena kehittäjänä, ei vain valmiiden ratkaisujen toimeenpanijoina. Tällainen yhteistoiminta edellyttää toimivaa vuoropuhelua strategisen johdon, eri toiminnoista vastaavien asiantuntijoiden ja työntekijöiden välillä. Muutoslaboratorion käyttö on parhaimmillaan jatkuvaa, jolloin laboratoriotyöskentely voidaan aktivoida aina kun sille syntyy organisaatiossa tarvetta. Tällöin menetelmän käytössä on jatkumo. Laboratorioita voi olla samanaikaisesti meneillään useissa organisaatioyksiköissä. (Engeström & Virkkunen 2007, 75.)

Sanalla laboratorio tarkoitetaan tilaa, johon on koottu välineet uudenlaisten ratkaisujen kehittämistä ja kokeilua varten. Muutoslaboratorio on työn yhteyteen luotu tila ja välineistö, joissa työntekijät voivat seurata toimintatavoissa tapahtuvaa muutosta työstä kerättyjen havaintoaineistojen avulla. Tarkoituksena on kehittää toimintaa yhdessä. Muutoslaboratorio on tälle toiminnalle varattu oma aika ja oppimistoimintaa koskeva suunnitelma. (Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula 2010, 83.)

Muutoslaboratoriossa toimijat ovat yhteisen työnsä asiantuntijoita, tutkijoita ja kehittäjiä. Muutoslaboratorion analyysimalleilla ja kehittämisvälineistöllä autetaan työntekijöitä hahmottamaan toimintansa kokonaisuus uudella tavalla. Erityisesti kiinnitetään huomiota siihen, miten arkityön ongelmat liittyvät vakiintuneisiin toimintamalleihin. Muutoslaboratoriotyöskentely edellyttää siihen osallistuvilta työntekijöiltä aktiivista kiinnostusta oman työnsä kehittämiseen ja tahtoa arvioida arkisia käytäntöjään kriittisesti. Muutoslaboratorio ei siis ole valmiiden tiedossa olevien ratkaisujen toteuttamisväline vaan sen avulla pyritään tunnistamaan toiminnan rakenteisiin juurtuneet ristiriidat, jäsentelemään niitä ja löytämään niiden tilalle uusia innovatiivisia ratkaisuja. (Virkkunen ym. 2001, 21-24.)

### 3.1 Menetelmän taustaa

Muutoslaboratorio on Helsingin yliopiston toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikössä kehitetty kehittävän työntutkimuksen peruslähtökohtiin perustuva kehittämisen menetelmä. Menetelmän keskeiset ideat ovat syntyneet akatemiaprofessori Yrjö Engeströmin johtamissa tutkimushankkeissa, joissa tohtorikoulutusohjelmaan osallistuneet jatko-opiskelijat tekivät väitöskirjatutkimuksiaan yhteistyössä jonkin työelämän organisaation kanssa käyttäen kehittävän työntutkimuksen metodologiaa ja muutoslaboratorio-menetelmää. (Virkkunen ym 2010, 139.)

Kehittävän työntutkimuksen metodeja on käytetty tutkimus- ja kehittämishankkeissa jo 1980-luvulta lähtien. Muutoslaboratoriomenetelmällä ensimmäiset kehittämishankkeet tehtiin vuonna 1996 Suomen Posti Oy:ssä ja Helsingin Sanomissa. ([www.muutoslaboratorio.fi](http://www.muutoslaboratorio.fi))

Menetelmä on vuosien varrella kehittynyt ja monimuotoistunut. Tärkeää on ollut esimerkiksi laajeneminen yhteistoiminnan ja kielellisen vuorovaikutuksen tutkimiseen ja kehittämiseen. Kehittymisen myötä myös alkuperäinen käsitteistö on laajentunut. (Engeström & Virkkunen 2007, 67-68.)

### 3.2 Muutoslaboratoriotyöskentely

Muutoslaboratoriotyöskentelyn käynnistäminen työyhteisössä merkitsee sitä, että kehittämisen tarve on tunnistettu ja siihen on lähdetty etsimään uusia ratkaisuja. Muutoslaboratoriotyöskentelyssä on kolme päävaihetta; analyysivaihe, suunnitteluvaihe ja kokeiluvaihe. Niiden tarkoituksena on saada työyhteisö ja sen jäsenet hahmottamaan toiminnan ongelmat ja niiden ratkaisumahdollisuudet uudella tavalla. (Virkkunen ym. 2001, 21.)

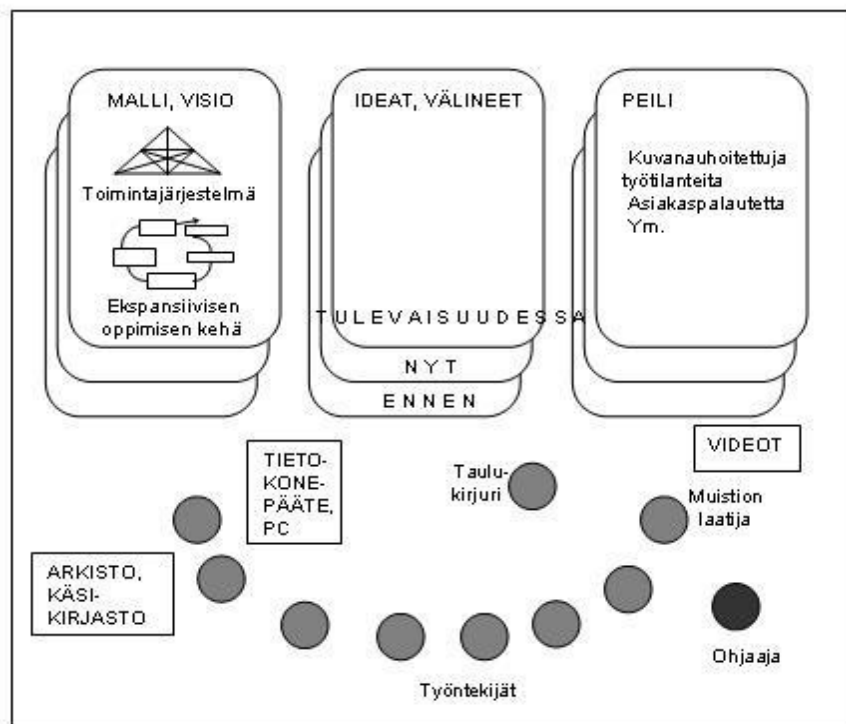
Muutoslaboratorion ensimmäinen eli analyysivaihe lähtee liikkeelle siitä, että henkilöstöä pyydetään nimeämään työssä esiintyviä häiriöt, ongelmat ja epäkohdat. Lisäksi henkilöstöä pyydetään kertomaan, miten nämä esiin nousseet asiat näkyvät käytännön työtilanteissa. Ihmisillä on usein erilaisia näkemyksiä ongelmatilanteista ja aluksi joudutaankin tutkimaan mitä todella tapahtuu ja tukevatko tehdyt havainnot erilaisia näkemyksiä. Tällä tavoin rakennetaan kuva lähtötilanteesta. Tämän jälkeen muutoslaboratorio jatkaa nykytilan analysointia kahdesta eri näkökulmasta. Toisaalta tunnistettuja ongelmia ja epäkohtia verrataan suhteessa vallitsevaan toimintakäytäntöön ja periaatteisiin, minkä avulla nähdään mihin toiminnan osa-alueisiin ongelmat liittyvät. Toisaalta nykyinen toimintakäytäntö asetetaan aikaperspektiiviin, jotta nähdään mitkä toiminnot ovat uusia, mitkä vanhoja sekä nähdään millaisissa tilanteissa nykyiset toimintamallit ovat syntyneet. Tämä auttaa havaitsemaan muutosten mahdollisesti mukanaan tuomat ristiriidat toiminnassa, jotka saattavat osaltaan selittää myös työssä koetut ongelmat. (Virkkunen ym. 2001, 21.)

Muutoslaboratorion seuraava vaihe on suunnitteluvaihe, jossa luodaan malli uudesta toimintakäytännöstä, jossa vallitsevat ristiriidat ja ongelmat on ohitettu. Tämän uuden vision keskeisenä ajatuksena on toiminnan ekspansiivinen eli laajeneva arviointi; millä tavoin toiminta tulevaisuudessa parhaiten palvelee asiakkaita ja yhteiskuntaa? Samalla etsitään koko ajan uusia välineitä käytännön ongelmien ratkaisemiseksi. Olemassaolevan toimintakäytännön ristiriitojen ratkaisun aineksia voidaan saada kolmella tavalla. Ensinnäkin nykyisessä käytännössä on jo luultavasti nähtävissä uudenlaisen toimintatavan alkuja ja kokeiluja, joita edelleen kehittämällä voidaan löytää tarvittavia ratkaisuja. Toiseksi muutoslaboratorioon osallistuvilla työntekijöillä on varmasti erilaisia ideoita siitä, millä tavalla toimintaa voitaisiin kehittää. Ongelmana onkin usein se, että niitä ei vain ole koskaan määrätietoisesti sovitettu yhteen, kehitetty eteenpäin ja kokeiltu käytännössä. Kolmanneksi uuden käytännön aineksia saadaan seuraamalla ja tutkimalla muualla tehtyjä ratkaisuja. Olennaista on, että uudet ideat ja ratkaisut muodostavat toimintajärjestelmän mallin avulla yhtenäisen kokonaisuuden, jossa eri tekijät tukevat toisiaan. (Virkkunen ym. 2001, 22.)

Muutoslaboratoriotyöskentelyn kolmas ja viimeinen vaihe on siirtyminen visioista käytännön toteutukseen. Toimintakäytännön muuttaminen ei tapahdu hetkessä, sillä se vaatii työtä ja pitkäjänteistä kehittelyä. Uusi toimintamalli vaatii uudet työkalut ja ideat ja niitä testataan käytännössä. Tarkoituksena on valita nimenomaan sellaisia ratkaisuja, jotka mahdollistavat koko toimintatavan muutoksen. Ideat muutetaan käytännön ratkaisuiksi, joita kokeilemalla saadaan selville niiden hyvät ja huonot puolet. Menetelmän käyttö vaatii pitkäjänteisyyttä, koska kuten aina kehitysprojekteissa tulee myös näissä kokeiluissa vastaan haasteita, joita ei ole osattu ottaa huomioon suunnitteluvaiheessa. Kokeilujen tarkoituksena on kehittää ja täydentää alkuperäistä ideaa sekä kerätä samalla havaintoja mahdollisia tulevia kehittämistarpeita ajatellen. (Virkkunen ym. 2001, 22-23.)

Muutoslaboratorioon osallistuu sellainen luonnollinen työtiimi tai ryhmä, joka työskentelee saman työkohteen parissa. Prosessiin osallistumisen tulee aina olla vapaaehtoista ja osallistujalla tulee olla aito halu kehittää yhteistä työtä. Mukana myös ulkopuolinen tai organisaation sisäinen ammattimainen työn kehittäjä, joka toimii prosessin ohjaajana. Hänen tehtävänä on tuoda esiin työn kehittämiseen tarvittavia välineitä ja analyysimalleja. (www.muutoslaboratorio.fi)

Yksi muutoslaboratorion pääperiaatteista on se, että kehittämistyötä tehdään konkreettisesti työpaikalla yhteisen työn läheisyydessä. Muutoslaboratorio-työskentelylle varataan työpaikalta erillinen tila, kuten kokous- tai neuvotteluhuone. Ideana on, että kehittämistyötä varten osallistujat irrottautuvat hetkeksi arkisesta työstään säilyttäen siihen kuitenkin koko ajan kiinteän yhteyden. (www.muutoslaboratorio.fi) Kuviossa 5 havainnollistetaan muutoslaboratorion osallistujien ja työvälineiden asettuminen työtilaan.



Kuvio 5. Muutoslaboratorion tila, osallistujat ja välineistö  
(www.muutoslaboratorio.fi)

Muutoslaboratorion keskeisimpiä työvälineitä on seinätaulusto, joka toimii yhteisen ajattelun apuvälineenä. Kun havainnot ovat kaikkien nähtävissä, niitä on helpompi työstää ja tulkita yhdessä. Tauluille kerätään havaintoaineistoa, joka paljastaa olemassaoleviin työskentelytapoihin liittyviä ongelmia. Myös keskusteluissa esiin tulleet ehdotukset ja ideat kirjataan niihin näkyviin. Taulut kuvaavat liikkumista käytännön havainnoista (Peili) erittelyyn ja pelkistykseen (Malli, visio) ja pelkistyksistä takaisin käytännön ratkaisuihin (Ideat, välineet). ([www.muutoslaboratorio.fi](http://www.muutoslaboratorio.fi))

### 3.3 Muutoslaboratorion sovellukset

Muutoslaboratorion perusmenetelmän pohjalta on jalostunut uusia sovelluksia, kun sitä on käytetty erilaisissa tilanteissa. Kompetenssilaboratorion tarkoitus on toimia osaamisen johtamisen strategisena välineenä, jota käytetään työyhteisöjen työ- ja oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Rajanylityslaboratoriossa kehittämisen piiriin kuuluvat eri toimintojen edustajat kehittävät yhdessä yhteistä toimintaansa. Käyttöönottolaboratorion tavoitteena on muokata kehittämisen tuloksena syntynyt toimintamalli toimivaksi työtavaksi. ([www.muutoslaboratorio.fi](http://www.muutoslaboratorio.fi)) Muutospaja pyrkii organisaation työhyvinvointia edistävien toimintatapojen kehittämiseen (Launis, Schaupp, Koli & Rauas-Huuhtanen 2010).

#### *Kompetenssilaboratorio*

Organisaatiossa täytyy olla tieto siitä, mitä se osaa ja mitä ei. Johto tekee jatkuvasti investointipäätöksiä, jotka pohjautuvat tunnistettuihin kehitystarpeisiin. Tieto ja osaaminen uudistuvat ihmisten käytännön toiminnassa. Samalla kun ihmisten henkilökohtainen tieto lisääntyy ja osaaminen kehittyy, myös työvälineet, toimintamallit ja jopa työssä käytettävä kieli kehittyvät vastaamaan

paremmin työn vaatimuksia. Tämän vuoksi kompetenssilaboratoriossa osaamista tarkastellaan paikallisesta näkökulmasta ja yhteydessä laajempaan toiminnan kehitykseen ja muutostarpeisiin. Olennainen muutoslaboratorion periaatteita täydentävä oivallus on, että kehittelyn kohteeksi otetaan työkäytäntöjen ohella yhteiset oppimiskäytännöt. (Ahonen 2001.)

Kaikkiin työyhteisöihin rakentuu käytäntöjä, joilla henkilöstö pyrkii varmistamaan työn hallinnan silloinkin, kun vaatimukset ylittävät heidän osaamisensa. Varsinkin jatkuvan muutoksen työyhteisöissä työn, kehittämisen ja oppimisen prosessien yhteensovittaminen muodostuu usein haasteeksi johtamiselle. Työyhteisön on tarkasteltava toimintansa kokonaisuutta voidakseen ymmärtää tiedon ja osaamisen muutostarpeita. (Ahonen 2001.)

Kartoittamalla ja kurssittamalla yksilöiden osaamisaukkoja ei päästä kiinni työn kehityksestä juontuvien hallintaongelmien dynamiikkaan. Kompetenssilaboratorion avulla työyhteisöt pystyvät analysoimaan arkityön ongelmien ja uusien vaatimusten yhteyksiä toiminnan kehitykseen. Työn hallinnan parantamiseksi kehitetään toiminta- ja oppimiskäytäntöjä sekä testataan niitä konkreettisesti työssä. Tämän tyyppinen oppimiskäytäntöjen, toiminnan kehityksen ja strategisten pyrkimysten kytkeminen toisiinsa edellyttää jatkuvaa dialogia johdon ja kompetenssilaboratoriota käyttävän työyhteisön välillä. ([www.muutoslaboratorio.fi](http://www.muutoslaboratorio.fi))

### *Rajanylityslaboratorio*

Rajanylityslaboratorio on kehitetty tilanteisiin, joissa toimintajärjestelmien väliset hallinnolliset ja ammatilliset rajat ja kapea-alainen asiantuntijaosaaminen ovat toiminnan hallinnan esteenä. Tyypillinen tilanne on, että samaa asiakasta palvelee toisistaan tietämättä useampi osasto samasta organisaatiosta. Ongelmia syntyy jos

eri osastojen tarjoamissa palveluissa on ristiriitaisuuksia. Rajanylityslaboratorion suunnittelun lähtee liikkeelle siitä, että on määritettävä se laajempi kohde tai käsite, jonka toteuttaminen edellyttää perinteisten rajojen ylittämistä. Lisäksi on tunnistettava toiminnot, joiden väliset rajat ovat muodostuneet kehityksen esteeksi. Näiden toimintojen edustajien kesken neuvotellaan kehittämisen tarpeesta ja hankkeen käynnistämisestä. ([www.muutoslaboratorio.fi](http://www.muutoslaboratorio.fi))

Rajanylityslaboratorion ideana on, että useamman eri organisaation yhteistoimintaa koskevissa haasteissa on koottava yhteen kyseisten organisaatioiden toimijoita selvittelemään ristiriitojaan ja etsimään niihin ratkaisuja. Menetelmässä apuna käytettäväksi peiliaineistoksi on hankittava tapausesimerkkejä siitä laajemmasta kohteesta, jonka hallinta edellyttää rajojen ylittämistä. Peiliaineiston tulee olla monipuolista, havainnollista ja sen tulee tuoda rajojen ylittämisen tarve selkeästi esille. (Engeström, Engeström & Vähäaho 1999.)

Eri toimintojen edustajille esitetään istunnoissa tapausta koskevaa peliaineistoa. Osallistujia pyydetään ensin yksikkökohtaisissa ryhmissä arvioimaan, puuttuuko laboratorion joitain kohteen tarkastelun kannalta olennaisia osapuolia tai onko kohteen hallinnassa ongelmia. Lisäksi osallistujia nimeämään kehittämisen tarpeita sekä mahdollisuuksia ja keinoja kyseisten ongelmien ratkaisemiseksi. Seuraavaksi eri toimintojen edustajat vertaavat toistensa tulkintoja ja neuvottelevat ongelmien määrittämisestä ja ratkaisumahdollisuuksista. Kun aletaan päästä yksimielisyyteen keskeisistä ratkaisua vaativista ongelmista ja kehitysmahdollisuuksista, työskentelyn painopiste siirretään käytännön työvälineiden kehittämiseen. ([www.muutoslaboratorio.fi](http://www.muutoslaboratorio.fi))

Uusi käytäntö ottaa mallia eri organisaatioiden toiminnasta ja sijoittuu siten uudelle jäsentämättömälle alueelle. Tämän vuoksi uuden käytännön omaksuminen edellyttää pidempää kokeiluvaihetta ja käyttöönottoprosessia kuin yhden

toimintajärjestelmän piirissä toteutettu uudistus. Rajanylityslaboratoriossa kehittyä uutta ratkaisua ja sen käyttöönottoa on syytä tukea käyttöönotto-laboratoriolla. ([www.muutoslaboratorio.fi](http://www.muutoslaboratorio.fi))

### *Käyttöönottolaboratorio*

Käyttöönottolaboratorion tarkoituksena on muokata kehittämisen kuluessa muodostettu perusidea uudeksi toimintamalliksi tai työtavaksi. Käytännössä tämä merkitsee uuden asian kehittävästä kokeilusta. Kokeilun myötä työntekijöille kehittyä uudenlainen ymmärrys työstään. Uuden säännön, työvälineen ja toimintatavan käyttöönotto itsessään ei siis merkitse työtapojen mekaanista siirtämistä, vaan kehittävästä työntutkimuksesta mukaista uutta suunnittelu- ja oppimisprosessia. ([www.muutoslaboratorio.fi](http://www.muutoslaboratorio.fi))

Käyttöönottolaboratorion tarkoituksena on tuottaa kokeilun avulla mahdollisimman monipuolisia kokemuksia ja tietoa käyttöönotettavasta asiasta. Kokeilujen etenemisestä ja tuloksista kerätty aineisto muodostaa käyttöönottolaboratorion peilin. Käyttöönottolaboratoriot muistuttavat rajanylityslaboratorioita siinä, että oppiminen tapahtuu eri tahoja edustavien työntekijöiden erilaisten näkökulmien yhteentörmäyksissä johtaen väittelyyn ja olemassa olevien ratkaisujen kyseenalaistamiseen. ([www.muutoslaboratorio.fi](http://www.muutoslaboratorio.fi))

### *Muutospaja*

Muutospaja pohjautuu muutoslaboratoriomenetelmään. Siinä on yhdistetty malleja ja työkaluja muutoslaboratoriosta sekä sen aiemmista sovelluksista. Muutospajan ideana on organisaation työhyvinvointia edistävien toimintatapojen kehittäminen. (Launis, Schaupp, Koli & Rauas-Huuhtanen 2010.)

Muutospajatoiminnan tavoitteena on tukea työyhteisön hyvinvointia ottamalla työn muutos paremmin hallintaan. Menetelmän avulla pyritään tekemään työyhteisö tietoiseksi muutoksen tarpeista sekä rakentamaan uusia toimintamalleja yhteistoiminnan avulla. (Launis ym 2010.)

### 3.4 Menetelmän vahvuudet ja haasteet

Muutoslaboratorion vahvuutena on tietynlainen realismi, mikä edistää menetelmän käyttöä organisaatioissa. Jotta muutos voi todella syntyä, on olemassaolevat ongelmat tunnistettava ja hyväksyttävä, etenkin organisaation johdossa. Tästä lähtee liikkeelle muutos, jonka toteuttamisessa tarvitaan sekä työntekijöiden sitoutuneisuutta että ulkopuolista valmennusta.

Arkityön yksityiskohtien vavominen voi olla uuvuttavaa mutta se on pakollista . Ilman syvällistä pohjatyötä on mahdotonta hypätä suoraan uusiin oivalluksiin. On myös tärkeää, että uusien toimintatapojen vakiintumista ja kehitystä seurataan. Muuten vaarana on, että uusista opeista lipsutaan pikku hiljaa vanhaan käytäntöön. (Virkkunen ym 2001, 184-185.)

Muutoslaboratoriossa ja sen sovelluksissa kehitystyötä tehdään aina tapauskohtaisesti eli kunkin organisaation omista lähtökohdista katsottuna. Tämän vuoksi menetelmän avulla saadut tulokset eivät yleensä ole suoraan yleistettävissä muihin organisaatioihin. (Hiltunen, Huhtanen & Kautto.)

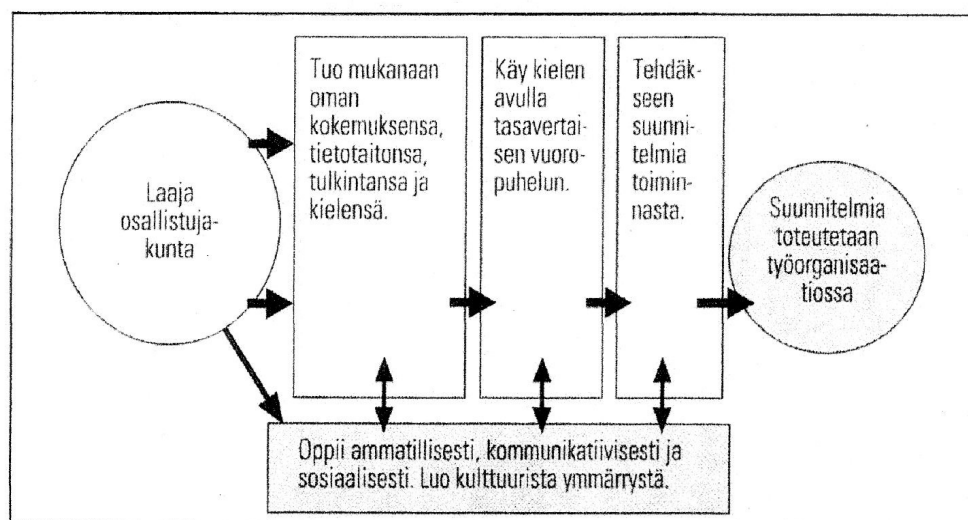
Lisää näkemyksiä muutoslaboratoriomenetelmän haasteista ja vahvuuksista sekä kokemuksia menetelmän käytöstä esitellään tutkimustuloksissa kappaleessa 5.4.

#### 4 TYÖKONFERENSSI

Työkonferenssi on yhteistoiminnallinen ja osallistava työelämän kehittämismetodi, joka perustuu ihmisten väliseen vuoropuheluun eli dialogiin.

Työkonferenssissa hyödynnetään ryhmissä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja ideoiden tuottamista. (Lehtonen 2004, 15.)

Työkonferenssi rakentuu erilaisten kokousten sarjasta, johon osallistuu mahdollisimman kattava joukko ihmisiä organisaation eri tasoilta ja vastuualueilta. Tavoitteena on saada aikaan tasavertainen vuorovaikutustilanne osallistujien kesken. Työkonferenssissa tähdätään yhteisymmärryksen löytymiseen ja sitä kautta rakennetaan yhteinen toimintasuunnitelma. Sen tarkoitus on muuttaa puhe yhteistoimintaan perustuviksi teoiksi. (Lehtonen 2004, 15.) Kuvio 6 havainnollistaa työkonferenssin ideaa.



Kuvio 6. Työkonferenssin idea (Lehtonen 2004, 18).

#### 4.1 Menetelmän taustaa

Työkonferenssin juuret ovat toimintatutkimuksessa, sosio-tekniikan järjestelmien ja avointen systeemien dynamiikassa sekä yhteisöjen kulttuurisen muutoksen teorioissa. Menetelmä kehittyi amerikkalaisen ns. lewiniläisen ajattelun ja työntutkimuksen sekä brittiläisen ns. tavistockilaisen järjestelmän välisessä vuorovaikutuksessa. Amerikassa merkittävä vaikuttaja on vuonna 1947 perustettu NTL-Instituutti ja Britanniassa samana vuonna perustettu Tavistock Instituutti. (Vartiainen & Pulkkis 2004, 57.)

Pohjoismaissa työkonferenssia käytettiin ensimmäisen kerran Norjassa. 1960-luvun alussa Norjan elinkeinoelämä ja ammattiyhdistysliikkeet halusivat löytää uusia keinoja teollisen kasvun edistämiseksi. Se johti Einar Thorsrudin ja Fred Emeryn toteuttamaan yritysdemokratiakokeiluun, jonka tavoitteena oli tutkia henkilöstön muodollisia osallistamisjärjestelmiä sekä työpaikkatason osallistamista. Demokraattisen dialogin kehittämistä on myöhemmin jatkanut myös Björn Gustavsen. Dialogikonferenssista tuli Norjassa ja Ruotsissa 1980-luvun lopulla merkittävä metodi työpaikkojen kehittämisessä. Suomeen menetelmä poimittiin 1980-luvulla Ruotsista. (Vartiainen & Pulkkis 2004, 61.)

#### 4.2 Työkonferenssin toteutus

Työkonferenssia toteutettaessa on tavoitteena mahdollisimman laaja osallistuminen. Oman organisaation lisäksi voidaan tarvittaessa mukaan kutsua myös sidosryhmien edustajia, kuten asiakkaita tai yhteistyökumppaneita. Tarkoituksena on tarjota kaikille asianomaisille vaikuttamismahdollisuus. Siksi osallistujiksi kannattaa kutsua ne, joilla on oikeus päätöksentekoon, joilla on

mahdollisuus estää ehdotusten ja ideoiden toteutuminen, joita mahdolliset päätökset ja kehiteltävä tekeminen koskee sekä ne, joilla on käsiteltävistä aiheista erityistä tietoa. (Lehtonen 2004, 37.)

Ensimmäisen ryhmän mukana olo on erityisen tärkeää, koska päätöksentekijöiden mukana olo rakentaa sillan työkonferenssin keskustelujen ja varsinaisen päätöksenteon välille. Vaikka työkonferenssi ei tähtäisikään päätöksiin, vaan toimisi enemmän keskusteluareenana, tuo päätöksentekijöiden läsnäolo mukaan tiettyä konkreettisuutta. (Lehtonen 2004, 37.)

Yhteistoiminnallisuus rakentuu mukaan ottamiseen eikä ulkopuolelle jättämiseen, siksi mukaan kutsutaan myös ne joilla on mahdollisuus estää suunnitelmien toteutuminen. Tasavertainen dialogi perustuu kaikkien mielipiteiden kuunteluun. Kun annetaan myös eriäville mielipiteille mahdollisuus, saadaan aikaan todellinen realismiin perustuva keskustelu. (Lehtonen 2004, 37-38.)

Kolmas ryhmä eli organisaation koko henkilöstö kuuluu automaattisesti kutsuttavien joukkoon. On kuitenkin tärkeää, että tarvittaessa mukaan kutsutaan myös asiakkaita, toimittajia ja muita yhteistyökumppaneita. Tällöin saadaan oikea kuva kehittämisen kohteista ja tarpeista. (Lehtonen 2004, 38.)

Neljäntenä ryhmänä ovat asiantuntijat eli ne, joilla on erityistä tietoa asiasta. Työkonferenssin luonteeseen kuuluu, että tieto ei saa olla oppaista luettua tai organisaation ulkoa tuotua asiantuntemusta, vaan sen tulee rakentua organisaation sisältä. Ajatuksena on, että jokaisella on erityistä tietoa. Osallistujien kokemuksen ja näkemysten määrästä riippuu, kuinka monipuoliseksi keskustelun sisältö ja siitä tehtävät johtopäätöksen rakentuvat. Tämä on erityisen tärkeää, koska osallistujat itse tuottavat työkonferenssin sisällön. (Lehtonen 2004, 38.)

Työkonferenssin järjestäjät huolehtivat tilaisuuden rakenteesta, prosessin etenemisestä, demokraattisen dialogin sääntöjen mukaisesta vuoropuhelusta, ajankäytöstä sekä muista käytännön järjestelyistä. Kehitysprojektin vastuuhenkilöiden tulee olla työelämän kehittäjiä ja kehittämismetodien asiantuntijoita, joilla on aikaisempaa kokemusta vastaavista hankkeista. Varsinaisen sisällön tuottavat kuitenkin osallistujat, joten työkonferenssin tulokset ovat suoraan verrannollisia osallistujien aktiivisuuteen ja osaamiseen. (Lehtonen 2004)

#### 4.3 Työkonferenssi yhteistoiminnallisen oppimisen välineenä

Perinteinen käsitys oppimisesta korostaa opettajan asemaa, ryhmän hallintaa sekä ulkoisia keinoja motivoida oppimista. Työkonferenssi on yhteistoiminnallinen työelämän oppimistilanne, joka perustuu henkilön omaan motivaatioon. Yhteistoiminnallisesta oppimisesta on tunnistettu muutamia yleisiä piirteitä, joilla vahvistetaan ilmapiiriä ja sitä kautta parannetaan oppimisprosessia. Tällaisia ovat esimerkiksi ryhmän jäsenten keskinäinen positiivinen riippuvuus, jäsenten välinen vuorovaikutus, yksilön vastuu ryhmässä, ryhmätyöskentelytaitojen jatkuva kehittäminen sekä ryhmän toiminnan ja oppimisen yhteinen arvioiminen. (Räsänen 2004, 104.)

Yhteistoiminnallinen oppiminen edistää ajattelun kehittymistä, erilaisten näkemysten esilletuloa ja sitä kautta yhteisen merkityksen löytymistä. Tämän mahdollistavat Räsänen (2004) mukaan seuraavat tekijät:

*Positiivinen ja avoin ilmapiiri* kehottaa ottamaan riskejä ja heittäytymään mukaan keskusteluun. Yhteistä ratkaisua korostava alustus tai lämmittelytehtävä voivat toimia hyvinä virikkeinä tulevalle oppimistilanteelle.

*Yhteenvedojen ja jäsenysten tekeminen* ryhmän ajatuksista ja niiden esitleminen ymmärrettävästi muille, vaatii paljon oppimista, jäsentelykykyä ja pohdintaa. Asioita tulee mietittyä syvällisemmin kuin itseään varten oppimisessa.

*Kaikkien kokemukset ja näkemykset ovat tasavertaisia.* Yhteisiä päätelmiä ja perusteluja haettaessa, jokainen peilaa ajatuksia omiin kokemuksiinsa. Ryhmäkeskusteluissa esitellään perusteluja ja johtopäätöksiä, jotka on hyvä myös merkitä näkyville. Tällöin varmistetaan, etteivät kenenkään mielipiteet jää huomioimatta.

*Käsiteltävät kysymykset sovitaan yhdessä.* Sekaryhmät edistävät luovuutta ja synnyttävät monipuolisempia ideoita kuin heterogeeniset ryhmät. Ryhmän sisällä voidaan käyttää erilaisia ongelmanratkaisumenetelmiä lisäämään ideointia ja varmistamaan että jokainen ajatus huomioidaan.

*Muut osallistujat voivat antaa palautetta ja kannustusta;* aplodit esitysten jälkeen, palautteen antaminen, kysymysten esittäminen jne.

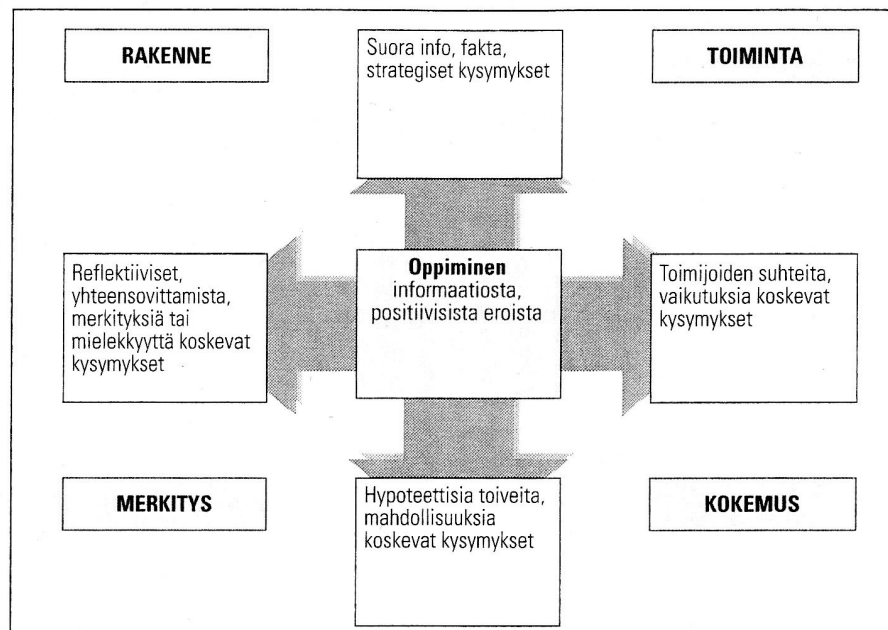
*Demokraattiseen dialogiin kuuluu eriävät mielipiteet ja ongelmat.* Tällöin keskustelua tulisi rakentaa esimerkiksi asiakkaan tarpeiden ja odotusten pohjalta. Ryhmän on myös hyvä sopia, että keskitytään siihen mihin voidaan vaikuttaa eli menneiden kaivelun sijaan katsotaan tulevaisuuteen. Näiden keinojen avulla oppimisprosessi saadaan yleensä etenemään rakentavasti.

*Yhteistoiminnallisessa oppimisessa pelkkä vastaus ei riitä,* vaan henkilön on kyettävä perustelemaan miten hän siihen päätyi. Esittelytilanne pakottaa muutkin kuuntelemaan perustelut ja arviointitilanteessa tulee vielä kertoa miksi pitää jotain vaihtoehtoa hyvänä. Tämä pakottaa osallistujan syvälliseen pohdintaan, joka perustuu omiin kokemuksiin eikä organisaatioon pinttyneisiin ajatuksiin.

Työkonferenssin järjestäjien tulisi pyrkiä luomaan edellä mainitun tyyppisiä oppimisen tiloja. Yhteinen sopimus positiivisesta hengestä ja muiden kuuntelemisesta edistävät oppimista. (Räsänen 2004, 105.)

Työkonferenssissa oppiminen perustuu positiivisten erojen löytymiseen. Nämä erot ovat tyyppiltään hyvää toimintaa vahvistavia. Keskustelussa voidaan tarkastella olemassa olevia rakenteita, asioiden välisiä suhteita ja niiden pohjalta visioida uusia toimintatapoja. Toinen tapa hyödyntää työkonferenssia oppimisareenana on reflektoida, arvioida ja yhteensovittaa osallistujien kokemuksia kehittämishankkeen tavoitteiden kannalta. (Räsänen 2004, 108-109.)

Työkonferenssissa käytävät työelämän kehittämiseen tähtäävät keskustelut voidaan jäsentää Pekka Holmin ideoimalla narratiivisiin menetelmiin liittyvällä nelikentällä. Siinä keskustelu ja kysymykset voivat kohdistua rakenteisiin, toimintaan, kokemuksiin tai merkityksiin.



Kuvio 7. Työkonferenssikeskustelun näkökulmat oppimisen keskiössä

(Pekka Holmin ideoa kehitellyt Teijo Räsänen 2004, 109.)

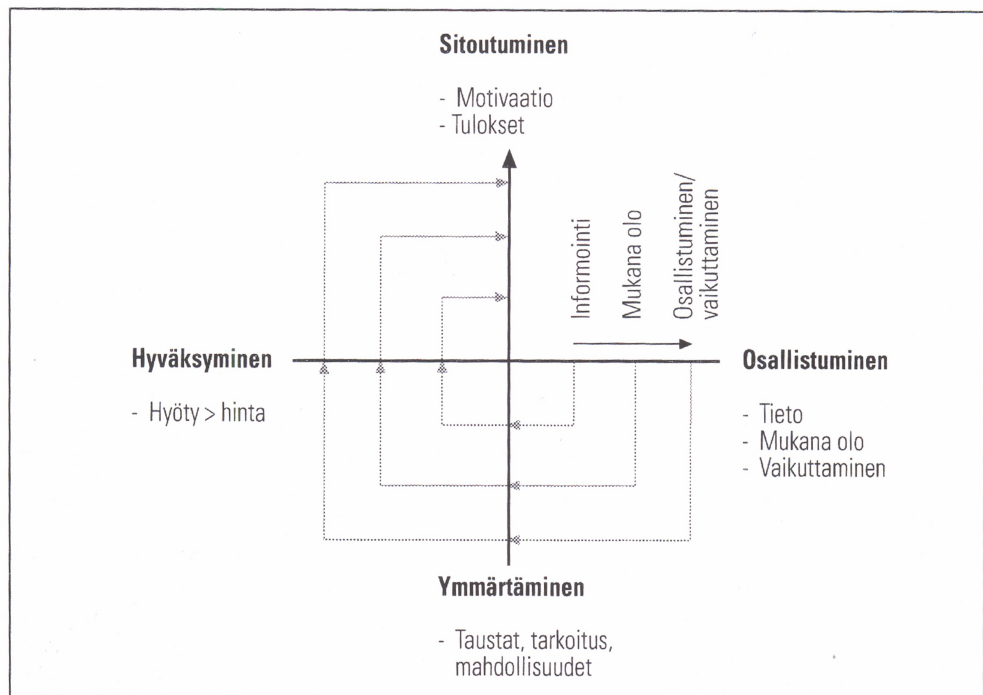
Kuviossa 7 esitetyn mallin ideana on, että työkonferenssin kysymyksiä suunnitellaan kaikista neljästä näkökulmasta:

1. Mitä faktoja, kokemuksia osallistujilla on käsiteltävästä aiheesta?
2. Mikä on niiden merkitys ja mitä toiveita tulevaisuuteen liittyy?
3. Millainen toiminta ja millaiset toimijoiden väliset suhteet auttavat onnistumaan?
4. Millaiset rakenteet varmistavat kehittymisen?

Työkonferenssi antaa osallistujilleen aidon vaikuttamismahdollisuuden.

Demokraattisen dialogin idea konkretisoituu kun keskustele tasavertaisena toimitusjohtajan kanssa tai kokee, että omaa ehdotusta arvostettiin.

Työkonferenssityöskentely auttaa osallistujia ymmärtämään asioiden taustoja ja siten näkemään asioita uudella tavalla. Yhteistyön kautta osallistujille rakentuu yhteinen kehittämiskieli, joka edesauttaa sujuvaa kommunikointia ja estää viestinnässä tulevia katkoksia. Kuviossa 8 esitellään osa-alueet, joista sitoutuminen rakentuu. (Räsänen 2004, 111.)



Kuvio 8. Sitoutumisen ympyrä. (Räsänen 2004, 111.)

Edellä kuvatun tyyppinen laaja ymmärrys auttaa hyväksymään muutoksen ja sen mukanaan tuoman uuden toimintamallin. Kun ihmisellä on aito halua oppia ja kehittyä, hän sitoutuu kehittämishankkeeseen. Ja kun ihminen on sitoutunut, hän tuo kehittämistyöhön mukanaan omat ajatuksensa, kokemuksensa ja ideansa. Osallistujien sitoutumisen kautta syntyy todellinen muutos ja tulokset. (Räsänen 2004, 111.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimus perustui Tykes-tietokannasta kerättyyn projektidokumentointiin, jota täydennettiin projektien vastuuhenkilöille tehdyillä puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Kirjallinen aineisto analysoitiin aineistoanalyysin keinoin.

### 5.1 Kirjallisen aineiston valinta ja rajaukset

Aineiston etsiminen alkoi tutustumalla Tykes-tietokantaan ja siellä oleviin prosessien kehittämiseen tähtääviin hankkeisiin. Prosessien kehittämisen näkökulmaksi haluttiin yhteistoiminnallisuus ja henkilöstön osallistaminen, jonka vuoksi tutkimuksessa keskityttiin projekteihin jotka oli toteutettu yhteistoiminnallisuuteen perustuvalla muutoslaboratoriomenetelmällä. Tykes-tietokannasta löytyi kolme prosessien kehittämiseen tähtäävää projektia, joissa oli käytetty muutoslaboratoriomenetelmää ja ne kaikki projektit ovat mukana tässä tutkimuksessa. Opinnäytetyössä esiteltävää työkonferenssimenetelmää ei oltu käytetty yhdessäkään prosessien kehittämisen projektissa, siksi se ei ole mukana tässä tutkimuksessa.

Kaikkien valittujen projektien tila tuli olla ”arkistoitu”, mikä tarkoittaa sitä että projekti on päättynyt ja kaikki siihen liittyvät dokumentit on toimitettu. Kaikista valituista projekteista tuli löytyä riittävä laaja raportointi, josta selviää kyseisen projektin lähtötilanne, tavoitteet, tulokset ja arviointi.

## 5.2 Teemahaastattelut

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joiden kysymysrunko on työn liitteenä (Liite 3). Haastateltavat toimivat projekti-päälliköinä valituissa Tykes-projekteissa, joten avainhenkilöinä heillä on laaja tuntemus ja tieto projektien kulusta. Haastateltaville ei jaettu kysymyksiä etukäteen. Haastattelut suoritettiin puhelimitse ja jokainen haastattelu kesti noin 1-1,5h.

Haastatteluiden kuluessa tehdyt muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi vuorokauden sisällä haastattelusta. Auki kirjoitetuista haastatteluista liitettiin otteita tutkimustuloksiin. Haastatteluista pyrittiin nostamaan esille keskeiset kyseiseen tutkimusmenetelmään liittyvät havainnot.

## 5.3 Tutkimuksen kohteena olevien projektien esittely

Tässä kappaleessa esitellään lyhyesti tutkimuksen kohteeksi valitut Tykes-projektit. Esittelyt pohjautuvat Tykes-tietokannassa olevien loppuraporttien referointiin sekä tehtyihin teemahaastatteluihin. Pääpaino on projektien tavoitteissa, toteutuksessa, tuloksissa ja valituissa menetelmissä.

### *Case A*

Tämä vuosina 2004-2006 toteutunut kehittämishanke kohdistui satamayhtiöön, jonka päätoimialat ovat ahtaus, huolinta ja laivanselvitys. Alueella perinteisesti toimineet kaksi satamaa oli tarkoitus yhdistää vuoteen 2006 mennessä. Tämä tarkoitti viennin toimintojen keskittämistä yhteen satamaan, osallistumista mittavan rakennushankkeen suunnitteluun ja toimintatapojen kehittämistä vastaamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Satamien yhdistymisen vuoksi edessä

oli myös yt-neuvottelut, mikä loi kehittämisprojektille omat lisähaasteensa. Satamien yhdistämisen lisäksi katsottiin olevan hyvä aika uudistaa samalla myös laajemmin yhtiön sisäisiä toimintamalleja. Yhtiössä haluttiin madaltaa organisaatiohierarkiaa asiakaspalvelun parantamiseksi ja henkilöstön osallistumismahdollisuuksien lisäämiseksi. Tavoitteena oli löytää satamaoperointiin sellaisia toimintamalleja, jotka parantavat toiminnan sujuvuutta, tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Hankkeen toteutustavan lähtökohtana oli osallistaa henkilöstö pitkäjänteiseen toiminnan kehittämiseen yhteistyössä yrityksen johdon kanssa.

Hankkeessa käytettiin soveltaen muutoslaboratoriomenetelmää. Hankkeen esimiestyön tuki -osiossa käytettiin kehitysvuoropuhelumenetelmää täydennettyinä työseminaareilla. Hankkeessa toteutettiin pilottikehittämisspaja, esimiestyön tuki -osio sekä kuusi täsmäkehittämisspajaa, joissa suunniteltiin ratkaisuja toiminnan ja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Hanke käynnistyi eri tahojen yhteisen suunnitteluvaiheen jälkeen koko henkilöstölle järjestetyllä tilaisuudella.

Hanke tarjosi mahdollisuuden osallistaa henkilöstöä varsin laajasti yrityksen toiminnan suunnitteluun. Konkreettinen vaikuttamismahdollisuus sai henkilöstön tuomaan omat näkemyksensä ja asiantuntemuksensa esiin työkokouksissa. Jokaiseen täsmäkehittämisspajaan valittiin yrityksestä ohjaaja ulkopuolisen asiantuntijan lisäksi. Näin hyödynnettiin ja tuettiin yrityksen omien asiantuntijoiden osaamista systemaattisen kehittämistyön toteuttajana.

Työn tuottavuus, laatu ja työhyvinvointi yhtiössä parantuivat kaikkien mittareiden mukaan. Vaikka vaikuttamisen mahdollisuus paransi useimpien työmotivaatiota, oli vanhoista toimintamalleista luopuminen kuitenkin toisille vaikeaa. Osalla työntekijöistä ja esimiestehtävissä olevista oli edessä oman motivaation uudelleen rakentaminen tutuista tehtävistä ja entisestä työnjaosta luovuttaessa.

*Case B*

Tämän vuosina 2004-2006 toteutetun kunnallisen organisaation projektin tavoitteena oli kehittää eri toimialojen työntekijöiden yhteistyössä palvelujärjestelmää siten, että eriytyneiden toimintojen sijasta toimintaa ohjaa asiakkaan kokonaistilanteesta lähtevä palvelujen suunnittelu ja toteuttaminen. Projektissa kehitettiin uutta suuntaa yhteisasiakkaiden palvelukäytännöille, joissa asiakasprosessit ovat monimutkaisia, helposti pitkittyviä ja sisältävät syrjäytymisen riskin. Hanke toteutettiin muutoslaboratorio menetelmällä.

Projekti käynnistyi asiakasprosessien konkreettisia kulkuja ja tapahtumia tutkimalla. Asiakkaiden suuren lukumäärän ja tapausten ainutlaatuisuuden vuoksi oli mahdotonta yrittää luoda yhtä yhtenäistä toimintamallia. Tämän vuoksi projektissa keskityttiin työntekijöiden erityisen vaikeiksi kokemuksi asiakkaisiin. Muutoslaboratoriotyöskentelyyn valittiin viisi asiakkuutta, joissa oli useampia yksilöllisiä palvelunsaajia ja myös useita samanaikaisia palveluntuottajia.

Muutoslaboratoriossa analysoitiin toiminnan häiriöitä ja katkoksia, jotka jäsennettiin edelleen toiminnan ristiriitoina. Haasteeksi nähtiin toimintatavan laajentaminen organisaatioverkostosta asiakastyöverkoston, sosiaalityön käytössä olevista välineistä kontekstuaaliseen yhteiskehittelyyn, asiakas-kohtaisesta yksilötyöstä asiakaskohtaisuuteen yli rajojen, asiakkaasta palvelujen saajana asiakkaaksi sosiaalisena toimijana sekä toimintojen perusrakenteesta monialaisempaan toimintaan. Tuloksena todettiin, että nykyisessä toimintamallissa asiakastyö yhteisasiakkaiden kanssa tehdään tuottamalla palvelut työntekijä-/toiminto-/toimialalähtöisesti. Palvelukokonaisuus muodostuu yksittäisten palvelujen paketista eikä se tue moniammatillisen verkostomaisen palvelun kehittämistä.

Ennalta ehkäisevän peruspalvelujärjestelmän kehittämisen ohella oli tarvetta kehittää myös yksilöllisempää, erikoistason moniammatillista asiantuntija-yhteistyötä. Tällä haluttiin hillitä seurauksien ja kustannusten kasvua tulevaisuudessa. Yhteiskehittelyyn perustuvassa asiakastyössä oli keskeistä tutkia rajaa, missä asiakas selviää yleisillä palveluilla ja missä tarvitaan kohdennettuja tukipalveluita osana peruspalveluita tai erikoistason tukea. Todettiin, että raja on liukuva ja sen tunnistaminen vaatii moniammatillista osaamista.

Prosesseilla määritettiin kaupungin vaativan, moniammatillista asiantuntijuutta edellyttävän asiakastyön strategiaa, joka perustuu yhteisasiakkaiden palvelun saumattomaan ja yksilöllisesti toteutettavissa olevaan asiakastyöhön. Tärkeitä näkökohtia prosessien käyttöönotossa ja edelleen kehittämissä olivat taloudellinen joustavuus ja rajoja ylittävät rakenteet, seutuyhteistyö, uuden työtavan perusteleminen, luottamus, resurssinäkökulma ja sisäinen kehittäminen. Kokemukset toimialojen rajat ylittävästä yhteistyöstä olivat positiiviset viiden kokeiluun osallistuneen asiakkuuden kohdalla. Asiakastyön uuden konseptin mukaisten prosessien konkretisoimiseksi ja omaksumiseksi ehdotettiin prosessien suunnitelmallista käyttöönottoa ja jatkokehittelyä.

### *Case C*

Tämä vuosina 2004-2005 toteutettu kehittämishanke kohdistui työterveyspalveluja tarjoavaan organisaatioon. Syksyllä 2003 organisaatiossa tehty toiminnan analyysi toi esille kehityshaasteen, jonka mukaan työterveyshuollon nykyiset työvälit vastasivat huonosti asiakasyritysten muuttuneisiin työhyvinvoinnin haasteisiin (kiire, työyhteisön ristiriidat, henkinen kuormittuneisuus). Toisaalta työterveyshuollolla oli runsaasti hiljaista tietoa työpaikkojen töiden sujumisesta, työn muuttumisesta ja johtamisesta, mutta silloinen sairaanhoitoon ja työkykyä ylläpitävään toimintaan painottuva käytäntö jätti oleellisen tiedon käyttämättä.

Organisaatio lähti uudistamaan toimintaansa ja käyttämiään menetelmiä siten, että ne vastaisivat nykyistä paremmin työelämän muutoksista aiheutuviin hyvinvointiongelmiiin. Hankkeen keskeisenä tavoitteena oli käynnistää työterveyshuollon toimintakonseptin uudistaminen kehittävän työntutkimuksen menetelmillä sekä työterveyshuollon perustyökalujen kehittäminen. Hankkeessa sovellettiin muutoslaboratoriomenetelmää.

Projekti jaettiin neljään päävaiheeseen:

1. Organisaation toiminnan analyysi ja uuden käytännön suunnittelu
2. Koulutus: työhyvinvoinnin rakentuminen ja kehittävän työntutkimuksen teoreettiset perusteet sovellettuna työterveyshuoltotoimintaan
3. Pilotointi: uusien menetelmien ja työvälineiden kehittäminen ja kokeilu kahdessa asiakasyrityksessä
4. Kehitettyjen uusien välineiden ja toimintakäytäntöjen levittäminen ja käyttöönotto

Hankkeen tuloksien arviointi oli osa kehittämistyötä siten, että työskentelyn seuraava vaihe perustui aina edellisen vaiheen tuotoksiin ja niiden arviointiin. Osallistujat arvioivat tehtyjä toiminnan analyysijä, kehitettyjä välineitä, toimintakäytännön muutosta ja koko hankkeen etenemistä. Työelämän laadun näkökulmasta arvioinnin kohteena oli erityisesti työterveyshuollon uudenlainen toiminta, sen vaikutukset asiakasyritysten työhyvinvoinnin haasteisiin sekä työterveyshuollon henkilöstön omaan työssäjaksamiseen. Arviointi toteutettiin yhteistyössä asiakasyritysten kanssa ja se jatkui läpi projektin.

#### 5.4 Tutkimustulokset

Kaikissa tutkituissa tapauksissa taustalla oli hyvin konkreettinen kehittämisen tarve. Tutkimuksen kohteena olleet Tykes-projektit toteutuivat hyvin erilaisilla toimialoilla sekä kunta- että yksityisellä sektorilla. Tästä syystä myös

menetelmien käyttötavoissa oli eroja. Osa projekteista pyrki kokonaan uusien toimintamallien rakentamiseen, kun taas toisissa tavoitteena oli enemmänkin nykyisten mallien kehittäminen.

Tykes-tietokannassa olevat projektien loppuraportit olivat sisällöltään vaihtelevia ja siksi olikin tarpeellista täydentää kirjallista aineistoa teemahaastatteluilla. Tutkimusaineistona käytetyissä prosessien kehittämisen Tykes-projekteissa ei oltu käytetty työkonferenssi menetelmää, joten haastattelut koskivat vain projekteja, joissa oli käytetty muutoslaboratoriomenetelmää. Kaikki haastateltavat olivat kyseisissä organisaatioissa toimineita projektivastuussa olleita henkilöitä. Osa haastatelluista ei enää työskennellyt kyseisessä organisaatiossa. Haastatteluiden sitaatteja käytetään anonyymisti.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää muutoslaboratorio menetelmän käyttökokemuksia erilaisissa kehittämisprojekteissa. Erityisesti painotettiin edellytyksiä menetelmän onnistuneelle käytölle sekä haluttiin selvittää sen vahvuudet ja heikkoudet erilaisten toimialojen hankkeissa. Tarkoituksena oli myös tutkia millainen vaikutus henkilöstön osallistamisella oli kehityshankkeiden onnistumiseen.

#### *Muutoslaboratoriomenetelmä*

Kaikissa tutkituissa tapauksissa (Case A, Case B ja Case C) oli valittu menetelmäksi muutoslaboratorio, koska se on henkilöstöä osallistava menetelmä jossa uusia toimintamalleja haetaan konkreettisesti työn tekemisen ohessa. Kaikki projektit tähtäsivät prosessien kehittämisen lisäksi myös työhyvinvoinnin parantamiseen ja siksi kehittämistyöhön haluttiin mukaan henkilöstöä mahdollisimman laajalti.

Muutoslaboratoriota pidettiin hyvänä, joskin hieman raskaana menetelmänä. Pitkissä projekteissa haasteeksi koettiin esimerkiksi aikataulut ja menetelmän käyttöön vaadittavat resurssit. Haastateltavat painottivat hyvän pohjatyön ja huolellisen valmistelun tärkeyttä. Myös ylimmän johdon tuki nähtiin tärkeänä edellytyksenä kehittämishankkeiden onnistumiselle. Yksi haastateltavista kuvaili johdon tuen tärkeyttä seuraavasti:

”Johdon tuen puuttuminen kaataa minkä tahansa kehittämishankkeen, oli käytetyt menetelmät mitä hyvänsä.”

Vaikka ylimmän johdon tuen tärkeyttä korostettiin, tuli esiin myös näkemys jonka mukaan johtokin voi tarvita tukea. Yksi haastatelluista mainitsi, että projektissa jonka tavoitteena oli ollut organisaation madaltaminen, keskijohto olisi näin jälkikäteen ajateltuna tarvinnut enemmän tukea tottuakseen uusiin toimintatapoihin.

Muutoslaboratoriomenetelmän vahvuuksina pidettiin sen osallistavaa luonnetta, kehittämistyön konkreettisuutta, verkostoitumista ja tasa-arvoista vuorovaikutusta. Lisäksi haastateltavat olivat kokeneet positiivisena menetelmän mahdollistaman yhteistyön eri osastojen ja alojen välillä. Eräs haastateltava totesikin, että ainoastaan omalta mukavuusalueelta poistuminen ja sitä kautta asioiden katsominen uudesta perspektiivistä mahdollistaa uusien ideoiden ja näkökulmien syntymisen.

Muutoslaboratoriossa ei etukäteen määritellä millä tavoin tavoitteet saavutetaan, vaan uusia toimintatapoja lähdetään etsimään mm. kokeilun kautta. Yksi haastateltavista painotti riittävän alustuksen merkitystä, jotta kaikki osallistujat ymmärtäisivät tavoitteet ja pyrkimykset samalla tavalla. Menetelmän heikkouksina pidettiin epäonnistuneiden kokeilujen mukanaan tuomaa sekavuutta ja mahdollista kriisiytymistä, jossa usko projektin onnistumiseen kyseenalaistetaan.

Osallistujien heittäytyminen ja aktiivisuus ovat edellytyksiä menetelmän onnistuneelle käytölle. Näin yksi projektivastaava kuvasi tilannetta:

”Vaikeinta on saada ihmiset astumaan vieraalle alueelle ja esittämään kysymyksiä. Jos ihmisiä ei saa mukaan, ei myöskään synny keskustelua.”

Myös muut painottivat osallistujien ennakkoluulottomuuden, kehittämisen halun ja aktiivisuuden tärkeyttä. Lisäksi esiin nostettiin menetelmän osaamisen tärkeys.

”...muutoslaboratorion käyttö tulee hallita kunnolla.”

Henkilöstön osallistaminen sai kaikissa projekteissa hyvää palautetta, mutta erityisesti yhdessä hankkeessa sen vaikutuksen näkyivät kaikilla mittareilla mitattaessa. Kyseisen projektin vastaava kuvasi muutosta seuraavasti:

”Motivaation lisääntyminen näkyi kaikessa; tehokkuus lisääntyi, virheiden määrä väheni, sairauspoissaolot vähenivät ja muutenkin toiminnan yleinen laatu parani.”

Oli selvää, että henkilöstöllä olisi ollut kykyä ja halua kehittää prosessejaan jo aikaisemmin, mutta heillä ei ollut mitään kunnollista foorumia jossa esittää näkemyksiään. Muutoslaboratoriomenetelmä mahdollisti keskustelun suoraan johdon kanssa.

Kun henkilöstö otettiin mukaan kehitystyöhän, heille annettiin entistä suurempi vastuu omasta työstään sekä mahdollisuus vaikuttaa siihen. Se kasvatti henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista.

## 5.5 Tutkimuksen yleistettävyyden ja luotettavuus

Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen, vaan etsii tapauskohtaista tietoa. Tässä opinnäytetyössä saatujen tulosten perusteella ei voi vetää yleisiä johtopäätöksiä muutoslaboratoriomenetelmän toimivuudesta. Tutkimuksessa esiin tulleet hyvät ja huonot puolet menetelmän käytössä koskevat näitä nimenomaisia kehitysprojekteja eivätkä ole yleistettävissä kaikkiin prosessien kehittämishankkeisiin.

Tässä opinnäytetyössä validiteettia voidaan tarkastella aineiston edustavuuden sekä tutkimuskysymyksiin vastaamisen perusteella. Aineisto on edustava, koska tutkimusaineistoon valittiin kaikki prosessien kehittämisen hankkeet, joissa oli käytetty muutoslaboratorio- tai työkonferenssimenetelmää. Yhtään projektia ei rajattu aineistosta pois, jolloin näitä kyseisiä projekteja tarkasteltaessa tutkimusaineistoa voidaan pitää luotettavana. Työkonferenssia ei oltu käytetty yhdessäkään prosessien kehittämisen hankkeessa, jonka vuoksi kyseistä menetelmää koskevaa tutkimusaineistoakaan ei ole.

Mäkelän (1990, 47-48) mukaan kvalitatiivista aineistoa analysoitaessa on tärkeää ottaa huomioon aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen paikka, riittävyys, kattavuus sekä analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Hänen mukaansa monet ulkopuoliset asiat vaikuttavat tutkimusaineiston laatuun. Tässä opinnäytetyössä tutkimustulokset on pyritty esittämään mahdollisimman alkuperäisessä muodossaan. Siksi tutkimustulosten esittely perustuu haastateltavien suoriin lainauksiin, kuitenkin niin että haastateltavan tunnistetiedot on poistettu.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yhteistoiminnallisia työelämän kehittämismenetelmiä sekä toimivuutta henkilöstön osallistamisessa. Tutkimustuloksia voidaan mielestäni pitää luotettavina tutkittujen projektien osalta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteiskunnan ja työelämän muutokset, kuten kilpailun kansainvälistyminen, tietoverkkojen kehittyminen ja yleisen taloustilanteen heilahtelut, pakottavat organisaatiot jatkuvasti kehittämään toimintaansa selvitäkseen. Toiminnan tehostaminen edellyttää organisaation kaiken osaamisen hyödyntämistä.

Yhteistoimintaa, osallistamista ja vuorovaikutusta tarvitaan työpaikoilla. Hyvä yhteistoiminta parantaa vaikutusmahdollisuuksia, työelämän laatua ja tuloksellisuutta.

Henkilöstöä osallistavat työelämän kehittämismenetelmät ovat kasvattaneet tasaisesti suosiotaan. Tykes-projektien tulokset osoittavat myös, että yrityksissä on herätty siihen kuinka henkilöstön motivaatioon, työhyvinvointiin ja tehokkuuteen pystytään vaikuttamaan positiivisesti osallistamisen keinoin.

Kun johto ottaa avoimesti vastaan ehdotuksia ja ideoita kaikilta organisaation tasoilta, tapahtuu sellaista toimintatapojen kokonaisvaltaista kehittämistä, jollaiseen ei olisi ilman yhteistoimintaa pystytty. Jotta henkilöstö uskaltaa tuoda ajatuksensa ja toiveensa julki, tulee pystyä luomaan yhteinen keskusteluareena jossa kaikki näkökulmat ja mielipiteet huomioidaan.

### 6.1 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Opinnäytetyön tutkimustulokset osoittavat, että yhteistoiminnallisella kehittämisellä ja henkilöstön osallistamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi toiminnan tehostumiseen. Mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskevaan päätöksentekoon lisää motivaatiota ja vahvistaa uskoa omaan osaamiseen. Tulokset osoittavat, että henkilöstö on valmis ottamaan enemmän vastuuta, jos sitä vain heille annetaan.

Tutkimus toi esiin merkittäviä etuja yhteistoiminnallisessa kehittämisessä. Eri vastuualueiden ammattilaisten yhteinen ideointi koettiin erittäin tulokselliseksi synnyttämään uusia ideoita. Lisäksi huomattiin, että tuomalla toimintoketjun eri osien edustajat yhteen, saatiin aikaan kokonaisuuden kannalta merkittäviä tehostamiskeinoja. Kun toiminnan kokonaiskuva kyettiin hahmottamaan, voitiin havaita mahdollisia päällekkäisyyksiä eri osastojen työssä tai työn rajapinnoissa. Henkilöstön mukaan eri alojen asiantuntijoilta saatiin ideoita omaan toimintaan ja päinvastoin.

Tykes-rahoitteisten projektien määrä osoittaa, että erityyppisille kehittämishankkeille on kysyntää pk-yritysten parissa. Tässäkin työssä tutkittujen projektien tulokset ovat olleet positiivisia ja selkeää muutosta toimintatavoissa on saatu aikaan. Tutkimustuloksia lukiessa, kannattaa kuitenkin muistaa projektien rahoituksellinen tausta. On oletettavaa, että ilman Tykes-rahoitusta projektien toteutus ja mahdollisesti myös tulokset olisivat erilaiset. Tykes-rahoitus on mahdollistanut ulkopuolisten asiantuntijoiden käytön, mikä ei varmasti olisi kaikissa organisaatioissa itsestäänselvyys jos kustannuksista vastattaisiin kokonaisuudessaan itse. Myös se, että organisaatio on ollut raportointivastuussa ulkopuoliselle taholle, on saattanut edesauttaa projektille omistautumista. Kuten tiedetään; yleisimmät syyt projektien epäonnistumiseen ovat liian pienet resurssit ja innon lopahtaminen organisaatiossa.

Muutoslaboratoriomenetelmän käytännön toteutukset olivat sujuneet kaiken kaikkiaan hyvin tutkituissa projekteissa. Henkilöstön osallistaminen oli saanut organisaatioissa positiivista palautetta ja tulokset olivat hyviä.

Vaikuttamismahdollisuuksien lisääntyminen ja mahdollisuus esittää omia näkemyksiään, oli saanut henkilöstön hyvin mukaan kehittämistyöhön.

Henkilöstöllä olisi ollut tietotaitoa ja halua prosessien kehittämiseen jo aikaisemminkin jos heille olisi tarjottu mahdollisuutta tuoda näkemyksiään esiin.

Jonkin verran muutosvastarintaa esiintyi, mutta ei merkittävässä määrin. Eniten vaikeuksia sopeutua oli niillä, jotka eivät olisi halunneet mitään muutoksia työkuvaansa tai yleisiin toimintamalleihin. Suurimpia haasteita sen sijaan oli aikataulut ja resursointi, koska kehittämistyötä tehtiin varsinaisen työn ohessa.

Tutkimus osoittaa, että oikein toteutettuna muutoslaboratorio on tehokas henkilöstöä osallistava menetelmä, jolla saadaan ihmiset sitoutumaan yhteiseen kehittämistyöhön.

## 6.2 Tutkimuksen toteutuksen ja hyödynnettävyyden arviointi

Tutkimuksen toteuttamisessa oli haasteena tutkimusaineiston rakentuminen Tykes-rahoitteisten projektien ja niistä tehtyjen kirjallisten raporttien varaan. Koska työkonferenssimenetelmällä toteutettuja prosessien kehittämisen projekteja ei ollut eikä kaikista muutoslaboratoriomenetelmällä toteutetuista projekteista saatu haastattelua, jäi tutkimusaineiston määrä ja laajuus haluttua suppeammaksi. Tehdyt teemahaastattelut antoivat hyvää kokemuspohjaista tietoa muutoslaboratoriomenetelmän käytöstä sekä sen heikkouksista ja vahvuuksista. Olisi kuitenkin ollut toivottavaa, että haastatteluja olisi saatu kaikista valituista projekteista.

Tutkimuksesta olisi saanut kattavamman jos se olisi toteutettu ilman kytköstä Tykes-aineistoon. Yhteistoiminnallisuus ja sitä kautta henkilöstöä osallistavat kehittämismenetelmät kuuluvat tämän päivän työelämän kehittämiseen, joten laajemmin yritysmaailmaan kohdistunut tutkimus olisi varmasti antanut monimuotoisempia tuloksia. Tällöin olisi ollut mahdollista saada kokemustietoa myös työkonferenssimenetelmän käytöstä prosessien kehittämishankkeissa.

Tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä Lahden ammattikorkeakoulun ylläpitämän Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankin sekä tämän opinnäytetyön kautta. Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki on tarkoitettu kaikkien työelämän kehittäjien työkaluksi, josta on mahdollisuus etsiä tietoa sekä käyttökokemuksia erilaisista työelämän kehittämismenetelmistä. Tieto- ja menetelmäpankista löytyvät myös tässä opinnäytetyössä tutkituista menetelmistä tehdyt verkkoartikkelit ja menetelmäkortit (LIITE 1 ja LIITE 2).

### 6.3 Jatkotutkimuksen aiheita

Tutkituissa tapauksissa henkilöstön osallistaminen lisäsi motivaatiota, työn tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Tutkimusta olisi hyvä jatkaa pidemmälle ja mitata konkreettisesti kuinka paljon tämän tyyppisillä hankkeilla voidaan edistää menestymistä.

Asiaa olisi hyvä tutkia kahdesta erilaisesta, mutta toisiinsa sidoksissa olevasta näkökulmasta; työtyytyväisyys ja taloudellinen hyöty. Osallistamisen vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin voitaisiin seurata esimerkiksi puolivuositusten henkilöstötyytyväisyyskyselyiden avulla. Kun taas euromääräisiä säästöjä tarkasteltaessa mittareina voitaisiin käyttää esimerkiksi sairaspöissaolo päiviä, työterveyskäyntejä, vahinkotasoja, tehoja/h ja tehtyjä yksiköitä/työvuoro. Kullekin toimialalle tulee valita sille soveltuvat mittarit.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.

Heikkiä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknologiainfo Teknova Oy.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisältöanalyysi. 3. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Lehtonen, J. 2004. Työkonferenssi – dialoginen metodi. Työturvallisuuskeskuksen raporttisarja 1/2004. Helsinki: Kuntayhtymä.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.

Räsänen, T. 2004. Oppiminen tuo muutoksen! Työkonferenssi oppimisareenana. Työturvallisuuskeskuksen raporttisarja 1/2004. Helsinki: Kuntayhtymä.

Sydänmaanlakka, P. Jatkuva uudistuminen - luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. 2009. Hämeenlinna: Talentum.

Syvänen, S., Erätuli, P., Kokkonen, A., Nederström, R. & Strömberg, S. 2008. Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. Tykes-ohjelman julkaisusarja. Raportteja 61. Helsinki: Työsuojelurahasto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vartiainen, E. & Pulkkis, A. 2004. Työkonferenssi työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä. Työturvallisuuskeskuksen raporttisarja 1/2004. Helsinki: Kuntayhtymä.

### Elektroniset lähteet

Ahonen, H. 2001. Opitaan yhdessä- foorumi [verkkoartikkeli].

Osaamislaboratorio johtamisen ja kehittämisen välineenä [viitattu 18.11.2010].

Saatavissa: [www.mol.fi](http://www.mol.fi)

Bryman, A. 2000. Research methods and organization studies [verkkojulkaisu].

London: Routledge. [viitattu 21.10.2010].

Saatavissa:[http://www.google.com/books?](http://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=VQzGEOiV3u4C&oi=fnd&pg=PR11&dq=research+methods+and+organization+studies&ots=5LhWdRCyDc&sig=5v4oB2lcTbtcOQ5v4Nq9ytoPxI8#v=onepage&q&f=false)

[hl=fi&lr=&id=VQzGEOiV3u4C&oi=fnd&pg=PR11&dq=research+methods+and+organization+studies&ots=5LhWdRCyDc&sig=5v4oB2lcTbtcOQ5v4Nq9ytoPxI8#v=onepage&q&f=false](http://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=VQzGEOiV3u4C&oi=fnd&pg=PR11&dq=research+methods+and+organization+studies&ots=5LhWdRCyDc&sig=5v4oB2lcTbtcOQ5v4Nq9ytoPxI8#v=onepage&q&f=false)

Engeström, Y., Engeström, R. & Vähäaho, T. 1999. Oppiiko organisaatio?

[verkkoartikkeli]. [viitattu 18.11.2010]. Saatavissa: [www.mol.fi/tyke/00-](http://www.mol.fi/tyke/00-03/caset/materiaalit/oppiiko.rtf)

[03/caset/materiaalit/oppiiko.rtf](http://www.mol.fi/tyke/00-03/caset/materiaalit/oppiiko.rtf)

Engeström, Y. & Virkkunen, J. 2007. Muutoslaboratorio – kehittävän

työntutkimuksen uusi väline. Teoksessa Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.)

Hiltunen, R., Huhtanen, P. & Kautto, M. Kehittävä työntutkimus –

haastatteluessee [verkkojulkaisu]. [viitattu 17.11.2010]. Saatavissa:

<http://www.energinen.net/wp-content/uploads/2010/01/Haastatteluessee.pdf>

Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita [verkkojulkaisu]. Helsinki:

Työministeriö. [viitattu 16.11.2010]. Saatavissa:

[www.tekes.fi/fi/document/48481/r53-teksti-jjj-korjattu-final\\_pdf](http://www.tekes.fi/fi/document/48481/r53-teksti-jjj-korjattu-final_pdf)

Hennala, L. & Melkas, H. 2009. Henkilöstön osallistaminen julkisen sektorin prosessiohjauksen innovatiiviseen kehittämiseen [verkkoartikkeli]. Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2009. [viitattu 17.11.2010]. Saatavissa: <http://www.tem.fi/files/23219/hennalamelkas.pdf>

Kvale, S. 1996. Interviews: An introduction to qualitative research interviewing [verkkojulkaisu]. London: Sage Publications, Inc. [viitattu 21.10.2010]. Saatavissa: [http://books.google.fi/books?id=IU\\_QRm-OEDIC&pg=PR13&lpg=PR13&dq=kvale+S&source=bl&ots=4-hweDEqGk&sig=R3xjH0XI1Zk68BQROcNC4-35VBc&hl=fi&ei=gfK\\_TNurEojqObv2-IUM&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CCEQ6AEwAg#v=onepage&q=kvale%20S&f=false](http://books.google.fi/books?id=IU_QRm-OEDIC&pg=PR13&lpg=PR13&dq=kvale+S&source=bl&ots=4-hweDEqGk&sig=R3xjH0XI1Zk68BQROcNC4-35VBc&hl=fi&ei=gfK_TNurEojqObv2-IUM&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CCEQ6AEwAg#v=onepage&q=kvale%20S&f=false)

Launis, K., Schaupp, M., Koli, A. & Rauas-Huuhtanen, S. 2010. Muutospajaohjaajan opas [verkkojulkaisu]. Tykes-ohjelman julkaisusarja. Raportteja 71. Helsinki: Työsuojelurahasto [viitattu 18.11.2010].

Muutoksen tekijät – toimintakonseptin kehittäjien oppimisverkosto [verkkosivusto]. Helsingin yliopiston toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikön julkaisu [viitattu 14.10.2010]. Saatavissa: [www.muutoslaboratorio.fi](http://www.muutoslaboratorio.fi)

Roman, J. 2005. A Study of Organizational Dialogue. Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization [verkkojulkaisu]. Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral dissertation series 2005/4 [viitattu 2.11.2010]. Saatavissa: <http://lib.tkk.fi/Diss/2005/isbn9512277034/isbn9512277034.pdf>

Roman, J. 2006. Dialogi ja organisaatiot; dialoginen johtaminen [verkkajulkaisu]. Corein Oy:n powerpoint esitys [viitattu 3.11.2010]. Saatavissa: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=gmail&attid=0.1&thid=12be1c84313e0138&mt=application/vnd.ms-powerpoint&url=https://mail.google.com/mail/?ui%3D2%26ik%3D0537cc0666%26view%3Datt%26th%3D12be1c84313e0138%26attid%3D0.1%26disp%3Dattd%26zw&sig=AHIEtbSx3pWA-Qh6CLEuBEheQwkIW5JUow&pli=1>

Salomaa, J. 2010. KYTKENET-ohjelmalla terävöitettiin yhteistoimintakäytäntöjä [verkkajulkaisu]. Valtiotyönantaja – valtion työmarkkinalaitoksen verkkolehti 1/2010 [viitattu 10.10.2010]. Saatavissa: [http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/1\\_2010/artikkelit/KYTKENET-ohjelmalla\\_teravoitettiin\\_yhteistoimintakaytantaaja/index.jsp](http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/1_2010/artikkelit/KYTKENET-ohjelmalla_teravoitettiin_yhteistoimintakaytantaaja/index.jsp)

Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkinä kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Akateeminen väitöskirja [verkkajulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto, kunnallistieteiden laitos. Saatavissa: <http://acta.uta.fi/teos.phtml?8545>

Syvänen, S. 2007. Yhteistoiminnallinen kehittäminen edistää työhyvinvointia, parantaa palvelujen laatua ja lisää tuloksellisuutta [verkkajulkaisu]. Kuntien eläkevakuutuksen Kevan verkkosivut [viitattu 10.10.2010]. Saatavissa: [http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id4247/Syvanen.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/Syvanen.pdf)

Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. 2001. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä [verkkajulkaisu]. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Oyj. [viitattu 14.10.2010]. Saatavissa: [http://www.muutoslaboratorio.fi/files/225\\_Muutoslaboratorio.pdf](http://www.muutoslaboratorio.fi/files/225_Muutoslaboratorio.pdf)

Virkkunen, J., Ahonen, H., Schaupp, M. & Lintula, L. 2010. Toimintakonseptin yhteisen kehittämisen mahdollisuus [verkkójulkaisu]. Tykes-ohjelman julkaisusarja. Raportteja 70. Helsinki: Työsuojelurahasto [viitattu 27.10.2010].  
Saatavissa: [www.tekes.fi/fi/document/44889/tekes\\_raportti\\_70\\_web\\_pdf](http://www.tekes.fi/fi/document/44889/tekes_raportti_70_web_pdf)

### Haastattelut

Poikela, R. 2010. Kehittämisjohtaja. Hyvinkään kaupunki. Haastattelu  
28.10.2010.

Torstensson, E. 2010. Toimitusjohtaja. Kemi Shipping Oy. Haastattelu  
28.10.2010.

## LIITE 1. Menetelmäkortti, Muutoslaboratorio

### Perustiedot:

**Kehittäjät:** Muutoslaboratorio on kehitetty Helsingin yliopiston toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikössä. Menetelmän keskeiset ideat ovat syntyneet akatemiaprofessori Yrjö Engeströmin johtamissa tutkimushankkeissa.

### Kuvaus menetelmästä:

Muutoslaboratorio on yhteistoiminnallisuuteen ja osallistamiseen perustuva kehittämistyön menetelmä, jonka avulla työyhteisö voi toteuttaa päiväkohtaisen ongelmanratkaisun sijasta pitkäjänteisempää ja syvällisempää toiminnan kehittämistä.

Muutoslaboratoriossa ongelmia ja mahdollisia ratkaisuja tarkastellaan koko toiminnan laajuudelta. Erityisesti pyritään selvittämään, miten ja miksi toimintatavat ovat kehittyneet nykyiseen muotoonsa, jotta voidaan rakentaa juuri kyseiselle toiminnalle mahdollisia kehitysvisioita.

Muutoslaboratorioon osallistuu sellainen luonnollinen ryhmä, joka työskentelee saman työkohteen parissa. Prosessiin osallistumisen tulee aina perustua vapaaehtoisuuteen ja haluun kehittää yhteistä työtä. Muutoslaboratoriossa on mukana myös ulkopuolinen tai organisaation sisäinen ammattimainen työn kehittäjä, joka toimii prosessin ohjaajana.

Peruslähtökohtana on, että kehittämistyötä tehdään yhteisen työn lomassa. Muutoslaboratoriotyöskentelylle varataan työpaikalta erillinen tila, esimerkiksi neuvotteluhuone. Ideana on, että osallistujat irrottautuvat hetkeksi arkisesta työstä kehittämään toimintatapojaan säilyttäen kuitenkin kiinteän yhteyden työhönsä.

## Ohjeet menetelmän käytöstä:

Muutoslaboratorioprosessi räätälöidään aina organisaatiokohtaisesti kunkin kehittämishankkeen tarpeiden mukaan. Siinä on kuitenkin aina tunnistettavissa seuraavat kolme päävaihetta:

### Analyysivaihe:

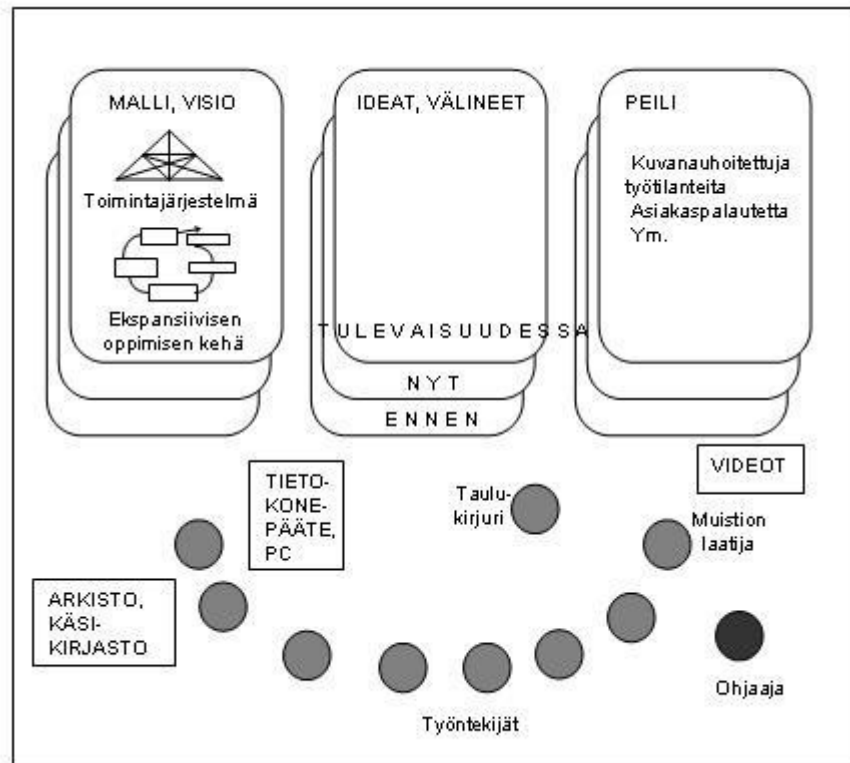
Muutoslaboratorion ensimmäinen eli analyysivaihe lähtee liikkeelle siitä, että henkilöstöä pyydetään nimeämään työssä esiintyvät häiriöt, ongelmat ja epäkohdat. Lisäksi selvitetään miten nämä esiin nousseet asiat näkyvät käytännön työtilanteissa. Tämä tarkoittaa nykytyötä mahdollisimman konkreettisesti kuvaavan havaintoaineiston eli ns. peiliaineiston keräämistä. Tällä tavoin rakennetaan oikea kuva lähtötilanteesta.

### Suunnitteluvaihe:

Seuraava vaihe on suunnitteluvaihe, jossa luodaan malli uudesta toimintakäytännöstä, jossa vallitsevat ristiriidat ja ongelmat on ohitettu. Tämän uuden vision keskeisenä ajatuksena on toiminnan laaja arviointi; millä tavoin toiminta tulevaisuudessa parhaiten palvelee asiakkaita ja yhteiskuntaa? Samalla etsitään koko ajan uusia välineitä käytännön ongelmien ratkaisemiseksi.

Kokeiluvaihe: Muutoslaboratoriotyöskentelyn viimeinen vaihe on siirtyminen visioista käytännön toteutukseen. Toimintakäytännön muuttaminen ei tapahdu hetkessä, sillä se vaatii työtä ja pitkäjänteistä kehittelyä. Uusi toimintamalli vaatii uudet työkalut ja ideat ja niitä testataan käytännössä. Tarkoituksena on valita nimenomaan sellaisia ratkaisuja, jotka mahdollistavat koko toimintatavan muutoksen. Ideat muutetaan käytännön ratkaisuiksi, joita kokeilemalla saadaan selville niiden hyvät ja huonot puolet.

Osallistujien ja työvälineiden asettuminen muutoslaboratoriossa:



Muutoslaboratorion keskeinen työväline on seinätaulusto, joka toimii yhteisen ajattelun apuvälineenä. Havainnot pystytään paremmin yhteisesti työstämään ja tulkitsemaan, kun ne ovat kaikkien näkyvillä ja näin yhteisesti jaettuja. Tauluille kerätään ja hahmotellaan valikoitua, nykytyön ongelmia esiin tuovaa havaintoaineistoa. Niille kerätään myös keskusteluissa ja työskentelyissä esiin tulleita ajatuksia, ehdotuksia ja ideoita.

Lisätietoja menetelmän käytöstä: [www.muutoslaboratorio.fi](http://www.muutoslaboratorio.fi)

## LIITE 2. Menetelmäkortti, työkonferenssi

### Perustiedot:

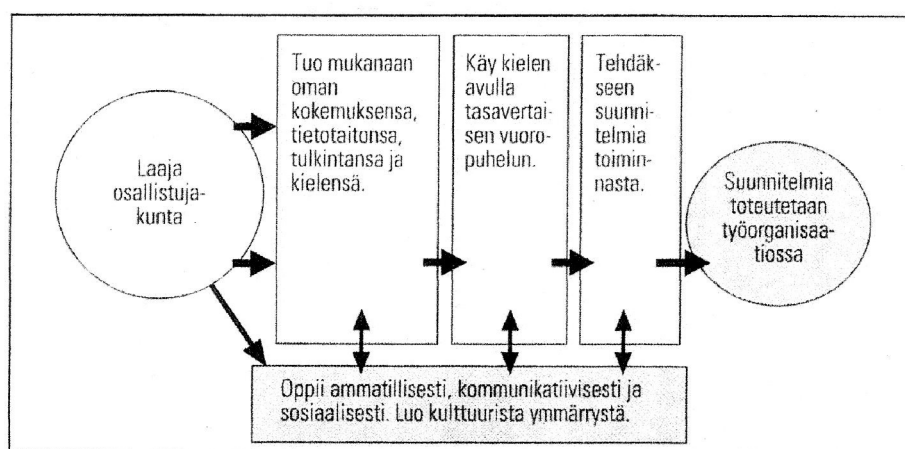
**Kehittäjät:** Menetelmä kehittyi amerikkalaisen ns. lewiniläisen ajattelun ja työntutkimuksen sekä brittiläisen ns. tavistockilaisen järjestelmän välisessä vuorovaikutuksessa 1940-luvulla. Pohjoismaissa demokraattisen dialogin kehittämistä on myöhemmin jatkanut myös norjalainen Björn Gustavsen.

### Kuvaus menetelmästä:

Työkonferenssi on vuoropuheluun eli dialogiin perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työkonferenssissa hyödynnetään ryhmissä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja ideoiden tuottamista.

Työkonferenssi muodostuu erilaisten kokousten sarjasta, johon osallistuu mahdollisimman kattava joukko ihmisiä organisaation eri tasoilta ja vastuualueilta. Tavoitteena on saada aikaan tasavertainen vuorovaikutustilanne osallistujien kesken.

Työkonferenssissa tähdätään yhteisymmärryksen löytymiseen ja sitä kautta rakennetaan yhteinen toimintasuunnitelma. Sen tarkoitus on muuttaa puhe yhteistoimintaan perustuviksi teoiksi.



Kuvio 1. Työkonferenssin idea.

### Ohjeet menetelmän käytöstä:

Työkonferenssia toteutettaessa on tavoitteena mahdollisimman laaja osallistuminen. Oman organisaation lisäksi voidaan tarvittaessa kutsua myös sidosryhmien edustajia, kuten asiakkaita tai yhteistyökumppaneita. Tarkoituksena on tarjota kaikille asianomaisille vaikuttamismahdollisuus.

Työkonferenssin järjestäjät huolehtivat tilaisuuden rakenteesta, prosessin etenemisestä, demokraattisen dialogin sääntöjen mukaisesta vuoropuhelusta, ajankäytöstä sekä muista käytännön järjestelyistä. Kehitysprojektin vastuuhenkilöiden (esim. konsultti) tulee olla työelämän kehittäjiä ja kehittämismetodien asiantuntijoita, joilla on aikaisempaa kokemusta vastaavista hankkeista. He voivat toimia eri aihealueiden alustajina ja ryhmätöiden ohjaajina.

#### Esimerkki työkonferenssin toteuttamisesta:

- 9.00 Työkonferenssin avaus – johdon edustaja
- 9.15 Työkonferenssin ideat ja toimintatavat – kehittäjä
- 9.30 Ryhmätyö 1
- 10.30 Ryhmätöiden esittely  
Lounas
- 12.00 Ryhmätyö 2
- 13.00 Ryhmätöiden esittely  
Päiväkahvi
- 14.00 Ryhmätyö 3
- 15.00 Ryhmätöiden esittely
- 15.30 Työkonferenssin yhteenveto ja päätös – johdon edustaja ja kehittäjä

#### LÄHTEET:

Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. 2004. Työturvallisuuskeskuksen raportisarja 1/2004. Helsinki.

### LIITE 3. Haastattelurunko

#### Yrityksen/yhdistyksen Tykes-projektiin liittyvät kysymykset:

1. Minkälaisista tarpeista ja kenen aloitteesta projekti lähti liikkeelle?
2. Minkälainen projektiryhmän kokoonpano oli? Ulkopuolisen konsultoinnin määrä?
3. Miten projektissa valitut menetelmät valittiin? Valintaperusteet?
4. Käytetyn menetelmän plussat ja miinukset?
5. Muutoslaboratoriomenetelmään kuuluu usein uusien toimintatapojen etsiminen kokeilun kautta. Millaisia kokeiluja teitte?
6. Mitä tulisi huomioida menetelmän käytössä/ mitkä ovat edellytykset menetelmän onnistuneelle käytölle?
7. Projektin lopputulos ja vaikutukset?
8. Oltiiniko organisaatiossa tyytyväisiä projektiin ja sen lopputuloksiin?
9. Tekisitkö nyt jotain toisin, mikäli vastaavanlainen projekti tulisi vastaan?
10. Syntyikö tarve jatkoprojekteille?