

OPINNÄYTETYÖ
KARI VIERTOLA 2013

TUPLATIMANTTI HAJAUTUNEEN TIIMIN YHTEISTYÖMENETELMÄ



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences
LUC

TEKNOLOGIAOSAAMISEN JOHTAMISEN
KOULUTUSOHJELMA



ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

TEKNIikka JA LIIKENNE

TEKNOLOGIAOSAAMISEN JOHTAMISEN KOULUTUSOHJELMA

Opinnäytetyö YAMK

TUPLATIMANTTI. HAJAUTUNEEN TIIMIN YHTEISTYÖMENETELMÄ

Kari Viertola

2013

Toimeksiantaja Ekowell Oy

Ohjaaja Veikko Kärnä

Hyväksytty Rovaniemellä 20.5.2013

Työ on luettavissa Theseus-tietokannassa.

Tekijä	Kari Viertola	Vuosi	2013
Toimeksiantaja	Ekowell Oy		
Työn nimi	Tuplatimantti. Hajautuneen tiimin yhteistyömenetelmä		
Sivu- ja liitemäärä	81 + 2		

Opinnäytetyössä kokeiltiin Pk-yritykselle kehitettyä Tuplatimantti-menetelmää. Tavoitteena oli edistää ulkopuolisten asiantuntijoiden osallistamista yrityksen kehityshankkeisiin ja tarkoituksena oli luoda hajautuneen tiimin yhteistyötä sujuvoittava menetelmä. Tutkimusongelmana oli selvittää, onko Tuplatimantti-menetelmä käyttökelpoinen verkkokeskustelun ohjaukseen, toteutuuko dialogin periaatteet verkkokeskustelussa sekä arvioida verkkopohjaisen ryhmätyön menestystekijöitä, kuten fasilitointia.

Tutkimusaineisto kerättiin empiirisellä kokeella, joka toteutettiin Tuplatimantti-menetelmän mukaisena verkkokeskusteluna. Menetelmään kuuluu prosessin ohjaus, sosiaalinen media ryhmätyötilana sekä dialogin periaatteet. Tapaus-tutkimuksen osallistujahavainnoitsijana, fenomenologis-hermeneuttisesti lähestyen, tein havaintoja ja tulkintoja reflektoiden ja pohtien. Sijoitan tutkimusotteeni kriittis-realistiseen paradigmaan.

Analyysini oli aineistolähtöistä ja laadullista, soveltaen keskusteluanalyysin periaatetta "kaikki huomioidaan" ja luokitellen sanottu dialogin nelikentän mukaan. Arvioni mukaan dialogin periaatteet toteutuivat hyvin ja ne loivat positiivisen rakentavan keskusteluilmapiirin. Menetelmä on helposti yleistettävissä ja sen menestystekijäksi aineiston mukaan nousi fasilitointi. Oletan fasilitoinnin merkityksen vähenevän verkkopohjaisen ryhmätyökulttuurin yleistyessä ja lähestyessä normaalia keskustelua. Intensiiviseen ryhmätyöhön menetelmä sopii, mutta satunnaisille keskustelijoille kumuloituvaa keskustelua on vaikea seurata. Menetelmää tulee kehittää ihmisen luontaisen muistin suodattamisen suuntaan, jossa keskustelua aktiivisesti tiivistetään ja pitkää häntää hävitetään.

Avainsana(t)

dialogi, sosiaalinen tietämys, sosiaalinen media, laadullinen tutkimus, fasilitointi

Author	Kari Viertola	Year	2013
Commissioned by	Ekowell Oy		
Subject of thesis	Double Diamond Method		
Number of pages	81 + 2		

The Double Diamond method was tested in the study. The aim was to involve the external experts to an innovation process. The intention was to streamline decentralized team collaboration with this method. The research problem was to determine if the Double Diamond method is useful for the online discussion control? Whether the principles of the dialogue will be realized in the discussion? Thirdly to evaluate the success factors for the team using social media.

The empirical test was an online discussion case study using the Double Diamond method. It includes the process control, social media and the principles of the dialogue. As a participating observer a phenomenological-hermeneutical approach was used with observation, interpretation of reflection and pondering. The data-oriented analysis was done by applying the principle of the analysis of the debate "all taken into account". Everything said was categorized according to a four-field dialogue

As a result, the principles of the dialogue managed to create a positive atmosphere for a constructive discussion. The method would be easily generalized and according to the feedback the facilitation is the success factor. The importance of the facilitation would probably decline when the method becomes a natural part of the social interaction. The method suits for intensive group work, but for occasional use the cumulative discussion is not easy to follow. The method should be developed towards a human memory filtering model, where the discussion is actively summarized and the rest is destroyed.

Key words dialogue, social knowledge, social media, qualitative research, facilitation

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
1.1	TEHTÄVÄNANTO	1
1.2	TUTKIMUSKYSYMYKSET	2
1.3	TYÖN RAKENNE	3
2	TUPLATIMANTTI-MENETELMÄ	5
2.1	PROSESSIKUVAUS JA OHJAUSMENETELMÄ	5
2.2	TARVE-KÄSITYKSEN ELI TEHTÄVÄ-AIHION MUODOSTUMINEN	10
2.3	JUURISYIDEN TIEDOSTAMINEN	14
2.3.1	<i>Käsitteellinen muutos</i>	14
2.3.2	<i>Osallistava kehittämisote</i>	16
2.4	KEHITTÄMISSUUNNAN ELI ARVOPOHJAN TIEDOSTAMINEN	20
2.4.1	<i>Muutoksen nopeus ja suunta</i>	20
2.4.2	<i>Dialogi</i>	26
2.5	RATKAISUPOLUT JA OPPIMISTARPEEN TUNNISTAMINEN	32
2.6	PARAS EHDOTUS, SOSIAALISEN KÄSITYKSEN RAKENTAMINEN	38
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	45
3.2	TUTKIMUSSTRATEGISET VALINNAT	45
3.3	EMPIIRINEN KOEJÄRJESTELY	48
3.3.1	<i>Keskusteluaiheet</i>	48
3.3.2	<i>Ryhmätyön organisointi</i>	49
3.4	AINEISTOLÄHTÖINEN ANALYYSI JA TULKINTA	50
4	TULOKSET	55
4.1	DIALOGIN KEHITTYMINEN	55
4.2	PALAUTEKESKUSTELU	58
5	TULKINNAT JA JOHTOPÄÄTÖKSET	66
5.1	KESKEISET TULOKSET	66
5.2	VERKKOPOHJAINEN RYHMÄTYÖ	67
5.3	TUPLATIMANTTI-MENETELMÄN KÄYTTÖKELPOISUUS	71
5.4	SUOSITUKSET	76
5.5	LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	78
6	LÄHTEET	82
7	LIITTEET	91

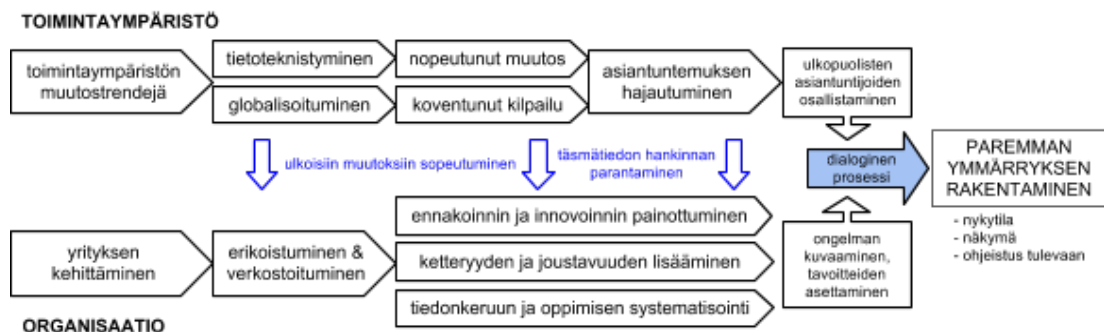
1 JOHDANTO

1.1 Tehtävänanto

Opinnäytetyön tilaaja, Rovaniemeläinen maalämpöpumppuja valmistava Ekowell Oy, on kiristyneen kilpailun myötä muokannut liiketoimintakonseptiaan kokonaisvaltaisemman palvelun suuntaan. Se sisältää sekä teknologian että teknologiapohjaisten palvelujen tuottamisen. Samalla on todettu tarve laajentaa tietopohjaa sekä nopeuttaa kehityssyklejä kiristyneen kilpailun myötä (Malinen–Haahtela 2007, 38). Myös tiedonkeruuta tulee tehostaa (Ojala–Pöysti 2012, 18).

Ratkaisua etsitään muun muassa kollektiivisesta älykkyydestä (Pór 2008). Halutaan yrityksen ulkopuolisten asiantuntijoiden apua, heidän osallistamista kehityshankkeisiin (Tekes 2009, 27–28), mikä vaikuttaa myös johtamiskäytäntöihin (Pór 2008, 235). Työelämän rakennemuutoksessa ollaan liukumas- sa keskitetystä ja hierarkkisista johtajakeskeisistä organisaatioista kohti osallistavia tiimiorganisaatioita sekä hajautuneita valmentajavetoisia ja yhdessä johdettuja verkostoja (Nummi 2007, 14–15).

Avaan toimintaympäristön muutostrendien syy-seuraus-suhteita sekä yrityksen muutostarpeita kuviolla 1. Ulkoisten muutosten ja niiden vaikutusten ymmärtäminen onnistunee paremmin yhdistämällä sisäisiä ja ulkoisia näkemyksiä.



Kuvio 1. Dialoginen prosessi yhteisen ymmärryksen rakentamisessa

Kuviossa 1 yrityksen ulkoisena uhkana on toimintaympäristön muutostrendien myötä kilpailukyvyn merkittävä heikkeneminen (Tekes 2009, 5). Ansaintalogiikasta johtuen yrityksen menestys eli tavoitteiden saavuttaminen on riip-

puvainen ulkopuolisesta sosiaalisesta hyväksynnästä (esimerkiksi Makron Oy 2013). Kertaalleen saavutettu hyväksyntä tai kilpailuasema eivät näytä olevan pysyviä (Nokia Oyj 2012, 2). Kriittisen valinnan tekee loppuasiakas (Valkokari–Hakanen–Airola 2007, 39).

Mahdollisuuksien katsotaan syntyvän pitkäjänteisen työn tuloksena (Collins 2001, 257–258), hintalaatu-suhteen jatkuvalla parantamisella (Ala-Mutka 2008, 66). Tämän on todettu johtavan erikoistumiseen ja verkostoitumiseen (Apilo–Taskinen 2006, 3).

Strategisen muutoksen myötä yrityksen sidosryhmien välisen viestinnän määrä on kasvanut. Tarvitaan viestintäkulttuurin muutosta. Verkkopohjainen epäsuora viestintä helpottaa ajallisesti hajautuneiden kehitystiimien yhteistyötä. Esimerkiksi Nokia on nopeuttanut Lumia-puhelimen kehittämistä aikavyöhykkeittäin hajautuneiden tiimien 24 tunnin yhteistyön avulla (Delaney 2012).

Tietoteknistymisen myötä tiedon hallinnasta on siirrytty informaatiovirtojen seurantaan, oleellisen informaation havaitsemiseen, poimimiseen ja hyödylliseksi prosessointiin (Sydänmaalakka 2009, 41). Suuret yritykset uskovat big datan, suuren datamäärän analysoinnin, mullistavan tiedonhankinnan (Pietilä 2013). Sen haasteena on hyvien analyysimenetelmien kehittäminen (Pervilä 2013). Pk-yrityksen kannalta se on raskasta ja resursseja vaativaa. Vaihtoehtona on keskittyä sosiaaliseen tietämykseen ja laajentaa näkökulmaa yhdestä prosessista kokonaisuuksiin. (Maier 2004, 37–43.) Tehtävänannossa päädyttiin kehityshankkeeseen, jossa maantieteellisesti ja ajallisesti hajautunut asiantuntemus osallistetaan joustavasti tiedontuottamiseen.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli edistää ulkopuolisten asiantuntijoiden osallistamista yrityksen kehityshankkeisiin. Siten syvempi ja laajempi tietämys sekä kokonaiskäsitys saadaan päätöksenteon tueksi. Tämän oletetaan parantavan kilpailukykyä epäsuorasti, esimerkiksi innovatiivisempina, helppokäyttöisem-

pinä, tarvelähtöisempinä, laadukkaampina tai kustannustehokkaampina ratkaisuuina.

Tarkoituksena oli luoda hajautuneen tiimin yhteistyötä sujuvoittava menetelmä. Huomio haluttiin kiinnittää ajan käytön tehostamiseen ja luovaa ajattelua vaativa ryhmätyö haluttiin siirtää kiireisen päivärytmin ulkopuolelle.

Ryhmätyö nähtiin sosiaalisena prosessina, johon sosiaalinen media tarjoaa sopivan viestintäkanavan. Keskustelun ohjaamiseen kehitin Tuplatimantti-menetelmän, joka sisältää sosiaalisen median, Tuplatimantti-prosessin ja dialogin periaatteet. Nimensä menetelmä sai prosessikaavion muodosta. Dialogin periaatteilla luotiin ryhmätyölle pelisäännöt, joilla tavoiteltiin positiivista ja rakentavaa keskusteluilmapiiriä.

Tehtävänä oli ratkaista tutkimusongelma vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

1. Onko Tuplatimantti-menetelmä käyttökelpoinen verkkokeskustelun ohjaukseen?
2. Toteutuvatko dialogin periaatteet verkkokeskustelussa?
3. Millaisia arvioita saavat verkkopohjaisen ryhmätyön menestystekijät, kuten fasilitointi ja keskustelun ilmapiiri?

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyön rakenne noudattaa tutkimuksellista jäsenystä. Käytännön toteutus oli syklimäistä teorian ja toiminnan vuoropuhelua ja tiedon rakentamista.

Tutkimuksellista jäsenystä voidaan kuvata kysymyksillä seuraavasti:

- Mitä tutkitaan? Luvuissa Tehtävänanto ja Tutkimuskysymykset kuvataan toimeksiannon määrittelyä ja lähtökohtia.
- Miksi tutkitaan? Tähän vastaus selviää luvuista Tarve-käsityksen eli tehtävä-aiheen muodostuminen ja Juurisyiden tiedostaminen, mikä taustoittaa toimintaympäristön dynamiikkaa.

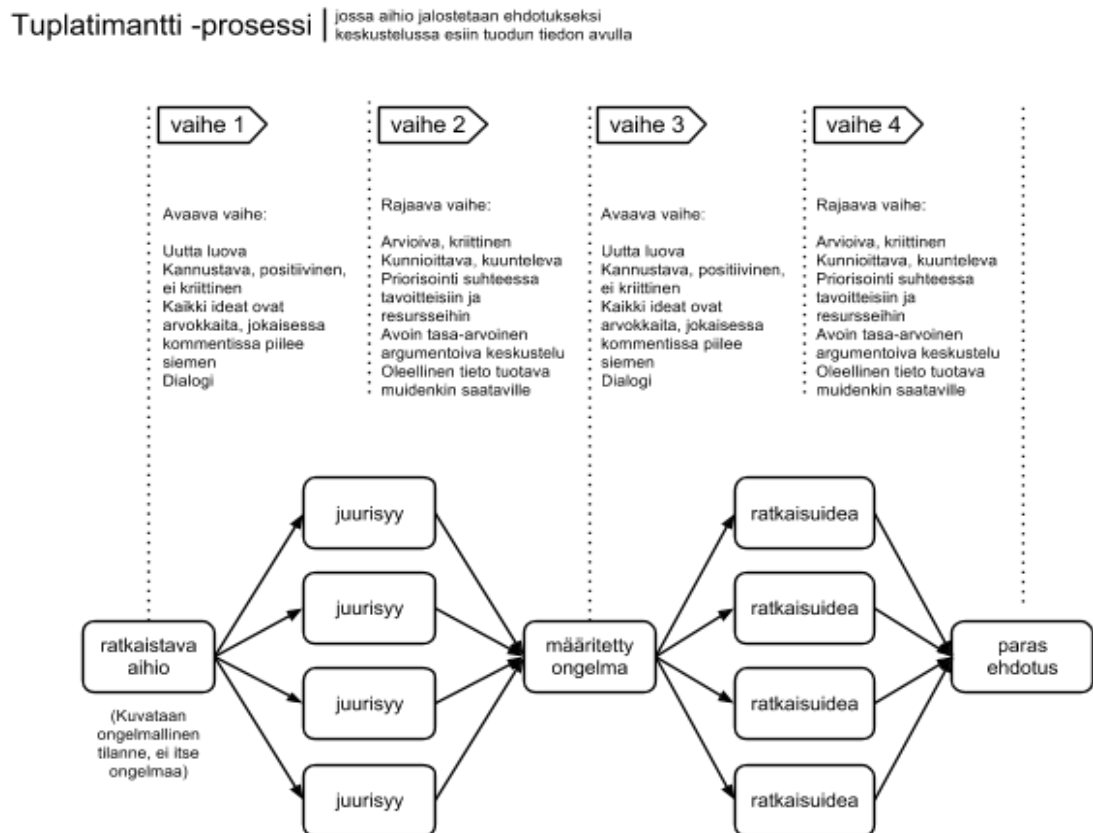
- Millä perustein tutkitaan? Luku Tuplatimantti-menetelmä avaa menetelmän tietoperustaa laajemmin.
- Miten tutkitaan? Luvussa Tutkimusmenetelmät kuvataan tutkimusstrategisia valintoja ja asemoidaan tutkija suhteessa aineistoon.
- Mitä tuloksia saatiin? Luvussa Tulokset analysoidaan menetelmällä empiirisessä kokeessa saatuja tuloksia.
- Mitä johtopäätöksiä tehtiin? Luvussa Tulkinnat ja johtopäätökset arvioidiin menetelmän tapauskohtaista soveltuvuutta aineistolähtöisesti sekä menetelmän yleistettävyyttä ja kehitysehdotuksia.

2 TUPLATIMANTTI-MENETELMÄ

2.1 Prosessikuvaus ja ohjausmenetelmä

Kehittämäni Tuplatimantti-prosessin inspiraationa oli luova ideointiprosessi, johon sovelsin Innostorm-menetelmää. Innostorm koostuu kahdeksasta eri vaiheesta: luovuuden virittäminen, ongelman ymmärtäminen, mahdollisuuden näkeminen, toiveiden kartoittaminen, tosiasioiden listaaminen ja ongelman täsmentäminen, ideoiden luominen, ideoiden karsiminen ja ratkaisun valinta sekä luovan toimintasuunnitelman laatiminen (Solatie–Mäkeläinen 2009, 79–103). Yksinkertaistin Innostorm-menetelmän tuplatimantin muotoiseksi lineaariseksi prosessikaavioksi, syy-seuraus-ajattelua apuna käyttäen.

Se on keskustelua jäsentävä lineaarinen nelivaiheinen prosessi, jossa ongelmanratkaisua tehostetaan osatehtävien avulla. Avaan sen vaiheita kuviolla 2.



Kuvio 2. Tuplatimantti-prosessikaavio

Aluksi tarkastellaan ratkaistavaa asiaa, ongelmaa tai tehtävänantoa. Sitä katsotaan aiheina, ongelmatilanteen kuvailuna, ei sen tarkkana määrittämisinä.

Aihion avaaminen mahdollistaa juurisyihin pureutumisen, tehtävän ja tavoitteen kriittisen tarkastelun ja uudelleen muotoilun sekä täsmentämisen että tavoitteen paremmin ymmärtämisen.

Tuplatimantti koostuu kahdesta timantista ja timantti kahdesta vaiheesta eli yhteensä neljästä eri vaiheesta. Ensimmäinen timantti keskittyy ongelman määrittelyyn ja juurisyiden analysointiin, toinen timantti ratkaisuvaihtoehtojen etsimiseen ja parhaan ehdotuksen seulomiseen.

Timantin kaksi vaihetta ovat avaava ja rajaava. Avaava vaihe on uutta tietoa ja vaihtoehtoja rakentava dialogi. Rajaava keskustelu vertailee ja priorisoi vaihtoehtoja dialogin kunnioittavan ja rakentavan keskustelun periaatteita noudattaen (Heikkilä–Heikkilä 2000, 128–139; Isaacs 2001, 20, 30, 39, 91). Tuloksena erottuu merkittävin syy, paras ehdotus tai ymmärrys (Aarnio–Enqvist 2001, 26).

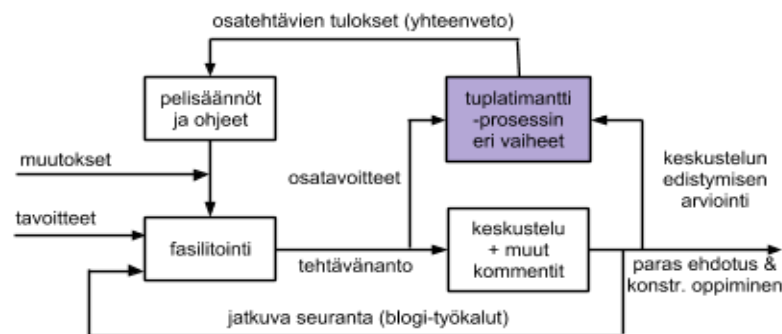
Avaavassa keskustelussa esille tuodut näkemykset jäsenetään vaihtoehtoihin kokonaisuuksiin tai ratkaisupoluiksi yhteenvetojen avulla. Rajaava keskustelu voi käyttää esimerkiksi dialektiikkaa, teesi-antiteesi-synteesi -menetelmää, jolloin synteisiin eli yhteisymmärrykseen pyritään retorisin keinoin (Kakkuri-Knuutila 2004, 191–192). Korostan kuitenkin keskustelun positiivista ja rakentavaa luonnetta, vastaväittelyn ja negatiivisen kritiikin sijaan. Tarkoituksena on luoda luottamuksen, hyödyllisyyden ja innostuksen ilmapiiri (Suominen–Aaltonen–Ikävalko–Hämäläinen–Mantere 2007, 34; Valkokari–Kulmala–Ruohomäki 2006, 12).

Sisältöä rakennetaan joustavaa prosessiohjausta käyttäen ja reflektoiden. Ote on arvioiva, oppiva ja jatkuväsäätöinen. Se eroaa esimerkiksi rakennus- alalla käytössä olevasta suunnitteluorientoituneesta ajattelusta, jossa ensin laaditaan tarkka päämäärä ja seurannassa huomattavat poikkeukset korjataan suunnitelman mukaisiksi. Prosessiohjauksessa ei tunneta päämäärää, vaan suunta, mikä sopii dynaamiseen monimutkaiseen toimintaympäristöön. Suunta saadaan esimerkiksi ideasta, visiosta tai tavoitteesta. (Toikko–Rantanen 2009, 49–51.) Esimerkiksi jalkapallo-ottelua on vaikea suunnitella tarkasti etukäteen.

Suunnitteluorientoituneen ohjauksen paradigmana on, että suurimmat päätökset tehdään sumeassa alkuvaiheessa, jolloin tietoa on vähiten. Prosessiohjauksessa taas tehokkain polku kohti ratkaisua kirkastuu karttuvaa tietämystä refleктоimalla. Alustavia tavoitteita ja suunnitelmia voidaan prosessin aikana tarvittaessa muokata. (Seppänen-Järvelä 1999, 205.)

Empiirisessä kokeessa käytin itseohjautuvan organisoitumisen (Toikko-Rantanen 2009, 94–95) helpottamiseen menetelmäohjausta, koska oletin, että se olisi ryhmätyön käynnistymisen kannalta tarkoituksenmukaisinta. Se toteutettiin fasilitoimalla. Tuplatimantti-menetelmä oli osallistujille uusi ja ohjauksella pyrin helpottamaan osallistumista.

Prosessin välivaiheita voi kuvata toistuvina sykleinä, eli jokainen vaihe muodostaa yhden syklin ja neljä vaihetta yhdessä muodostavat spiraalimaisen prosessikaavion (Toikko-Rantanen 2009, 65–67). Awaan fasilitointia ohjaavaa sykliä seuraavaksi adaptiivisen säätökaavion avulla (kuvio 3).

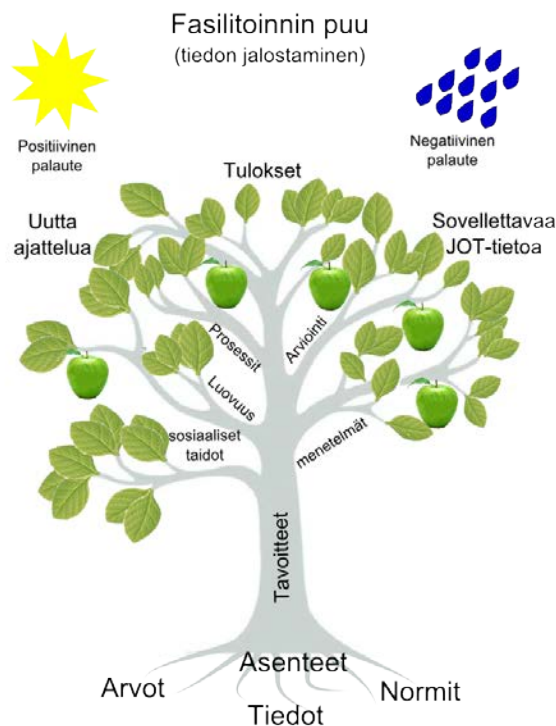


Kuvio 3. Verkkokeskustelun syklinen kaaviomalli (mukailtu Marjanne 2007)

Tuplatimantti-prosessi näkyy kaaviossa tummennettuna. Se toimii suunnituskartan tai käsikirjoituksen tavoin ohjausmallina, jäsentäen keskustelua ja antaen pohjaa osataivoitteiden arviointiin. Arvoa tuova verkkokeskustelu näkyy mallin alapuolella. Fasilitointi, keskustelun ohjaus ja aktivointi, perustuu yhteisiin pelisääntöihin ja periaatteisiin, tavoitteisiin sekä aktiivisesta osallistumisesta saatuun tuntumaan prosessin etenemisestä. Takaisinkytkentä kuvaa keskustelun edistymisen seuranta.

Fasilitaattori seuraa ja arvioi keskustelua asetettujen tavoitteiden ja sovittujen pelisääntöjen pohjalta (Kuusela 2005, 53). Tarvittaessa hän suuntaa keskustelua tavoitteiden avulla ja jäsentämällä keskustelua esimerkiksi tekemällä yhteenvetoja, tarkentavia kysymyksiä tai vaikka avaamalla keskustelun seuraavan vaiheen. Osallistujien aktivointimenetelmiä ovat esimerkiksi aloitteet, kysymykset, juonnot, yhteenvedot ja selkeytykset, innostaminen ja rohkaisu erilaisten näkökulmien esittämiseen (Kantojärvi 2012, 35–40; Nummi 2013, 63–65). Prosessiohjauksessa tarvitaan tietoa ja taitoa havaita, ymmärtää ja käsitellä prosessimaista tilanedynamiikkaa. Tärkeitä kykyjä ovat vuorovaikutustaidot, kuunteleminen ja yhdessä pohtiminen. (Toikko–Rantanen 2009, 51.)

Fasilitaattorin auktoriteetti perustuu objektiivisuuteen ja prosessiosaamiseen. Avaan fasilitoinnin viitekehystä seuraavaksi itsejohtamisen puulla (kuvio 4).



Kuvio 4. Fasilitoinnin puu (mukaillen Wiskari 2003, 44)

Puun antamana mielikuvana on fasilitoinnin tehtävä, johdatella tietämyksen sosiaalista rakentamista kohti uutta ajattelua ja hyödyllistä tietoa. Fasilitaatto-

rin on hyvä tiedostaa suunta, hallita prosessia sujuvoittavia menetelmiä sekä ymmärtää eri intressien taustalla vaikuttavia arvoja, asenteita ja normeja. Eri näkemyksistä lähtevään yhteisen käsityksen rakentamiseen voi soveltaa yhteistyötä selkeyttäviä pelisääntöjä.

Sosiaalisen tietämyksen rakentaminen on käsitteellistä yhdessä ajattelua, jossa tiedostamaton hiljainen tieto vaikuttaa tulkintojen taustalla (Tynjälä 2002, 38–39; Damasio 2000, 179–185). Esimerkiksi kirja on yksi monelle viestintää ja sen lukeminen ei ole tiedon siirtymistä, vaan toisen tuottaman ajattelun kulttuurisidonnaista tulkintaa sekä henkilökohtaisen käsityksen rakentamista (Tynjälä 2002, 21–22). Yhdessä ajattelu mahdollistaa kehittämistoiminnan menestystekijöiden kuten oivaltavan yhdessä oppimisen sekä sosiaalisen hyväksynnän toteutumisen (Toikko–Rantanen 2009, 60).

Yhteistyötila, joka voi olla myös internetissä, mahdollistaa tietojen ja ajatusten tehokkaan jakamisen. Se auttaa tiedostamaan käsityksiään ja tarjoaa enemmän ideoita, kuin yksin työskennellessä. Esille halutaan paras tieto, ei äänekkäin. Haasteena on saada hiljaiset äänet kuuluville. Tasa-arvoinen osallistaminen mahdollistaa sen, että osallistujat voivat asettaa itse kysymykset, joita pyrkivät ratkaisemaan. Tarkoituksena ei ole todistaa oletukset ja mielipiteet oikeiksi, vaan alistaa ne kriittiseen rakentavaan tarkasteluun. (Tynjälä 2002, 94).

Prosessin aikana muodostuvaa käsitystä arvioimalla pyritään lyhintä reittiä kohti optimaalista ratkaisua (Toikko–Rantanen 2009, 14). Se perustuu laajemman tietämyksen rakentamiseen (Tynjälä 2002, 21–22), mikä tukee myös innovaation kaupallistamista ja markkinointia. Kun tiedostetaan tarpeiden taustalla vaikuttava kokonaisuus, voidaan päätöksentekoa ja sen vaikutuksia paremmin arvioida (Seppänen-Järvelä 2004, 19–24; Anttila 2007, 35).

Ajattelu on vaikeammin kopioitavissa kuin pelkät tuotteet tai palvelut. Esimerkiksi jatkuvan parantamisen ajattelussa ratkaisut nähdään välineinä tai oppimisen välivaiheina, ei itsetarkoituksena. (Rother 2011, 4–10.)

Reflektoimalla tiedostetaan omia havaintoja, ajattelua ja tuntemuksia. Kriittinen reflektio tarkoittaa tarkastelunäkökulman taustalla olevien ennakkoletusten arviointia ja tutkimusta. (Toikko–Rantanen 2009, 51.) Konstruktivistit katsovat oppimisen olevan käsitteellistä muutosta. Prosessin jälkeen voi kysyä, *mitä opittiin tai tehtäisiin toisin*. (Tynjälä 1999, 77–84.)

2.2 Tarve-käsityksen eli tehtävä-aihion muodostuminen

Yritys tuottaa, asiakas antaa arvon. Eli yritys ei määritä toimintansa hyötyjä, vaan asiakas. Asiakas voi olla yksilö tai yksilöiden muodostama yhteisö, joiden arvostuksiin ja valintoihin vaikuttavat esimerkiksi tietoiset ja tiedostamattomat käsitykset sekä motiivit (Schultheiss–Rösch–Rawolle–Kordik–Graham 2010, 199–205). Tarve- ja motivaatioteorioiden lisäksi valintojen taustatekijöitä voidaan selittää myös esimerkiksi resursseilla (Henry 2008, 126–128). Resurssilähtöisen ajattelun oletetaan olevan pragmaattista tai rationaalista esimerkiksi talousoppeihin perustuvaa. (Aura–Laakso–Roth–Salomäki–Tala 2011, 28–36.)

Kokemukseni mukaan ongelmanasettelua ja kehittämistoimintaa rasittaa tyyppillisesti kiire eli aikaresurssin puute. Se ohjaa yksinkertaistamaan, tekemään nopeita ratkaisuja ja vastakkainasetteluja. Lisäarvon saavuttamiseksi, alussa lienee syytä olla kriittinen. Lähtökohtien kyseenalaistaminen, juurisyiden tunnistaminen tai radikaalin muutoksen tavoittelu ovat haasteellisia, joten ne helposti ohitetaan.

Voidaanko kuluttajan tarpeita ja valintaperusteita sitten ennakoida?

Motiivien ja resurssien lisäksi valintoja on tarkasteltu erilaisten päätösteorioiden avulla (Parmigiani–Inoue 2009, 6–9), kuten hyötyteorioilla. Esimerkiksi epävarmoissa riskinalaisissa tilanteissa rationaalista järkiperaistä päätöksentekoa on perusteltu odotusarvoteorialla (Expected Utility Theory, EUT), jolla selitetään käyttäytymistä ja jolla on yhtenevyyttä esimerkiksi peliteorian ja käyttäytymistieteiden kanssa. Käytännön kokeet, kuten Allaisin paradoksi ei kuitenkaan tue tätä teoriaa (Halko–Miettinen 2007, 411).

Epärationalista tunnepohjaista päätöksentekoa taas on perusteltu esimerkiksi prospektiteorialla, jonka mukaan menetyksiin reagoidaan voimakkaammin, kuin saavutuksiin. Alennuksia arvostetaan, saavutetuista eduista pidetään kiinni, riskejä ja menetyksiä kartetaan ja niin edelleen. Eri tulokulmat vaikuttavat käsityksiimme, vaikka esimerkiksi kokonaishinta olisi sama. Meidän on vaikea nähdä kokonaisuuksia, luopua jostain saadaksemme enemmän. (Herne–Tammi 2002, 363–374.) Tämä lienee nähtävissä eri neuvottelutilanteissa, kuten työmarkkinaosapuolten välisissä sopimusyrityksissä (Helsingin Sanomat 2013).

Kestävän menestyksen kannalta on ymmärrettävä markkinoiden toimintaa ja kehitystrendejä, mutta niitä on vaikea tunnistaa pelkästään yksilöiden psykologisista lähtökohdista. Tarvitaan laajempaa esimerkiksi tilastollista näkökulmaa, joka paljastaa yhteiskunnallisia säännönmukaisuuksia. Tietoteknistymisen ja erilaisten päätelaitteiden, kuten älypuhelinien yleistymisen myötä informaatiomäärät ovat nopeasti kasvaneet, joka on lisännyt kysyntää big data -analyysille (Franks 2012, 3–4.)

Perinteisempi tapa esimerkiksi markkinoinnissa on ollut ihmisten jäsentely erilaisiin ryhmiin, markkinoiden segmentointi (edu.fi 2013). Ihmiset muodostavat luonnostaan erilaisia ryhmiä, kuten perheitä, yhteisöjä tai laajemmin yhteiskuntia. Sosiaalipsykologia on tieteenala, joka osaltaan pyrkii selvittämään ihmisten ryhmäkäyttäytymistä. Siinä yhdeksi ryhmä leimaavaksi tekijäksi on todettu yksilöitä yhdistävät erilaiset normit, tavat, arvot ja muut yhdenmukaisuudet, kuten esimerkiksi persoonallisuus, sosiaalinen asema, harrastus, kansallisuus tai ikä. Yksilö jäsentyy erilaisten ryhmien kautta. (Valtinen 2008, 14–17.)

Sosiaalipsykologian käytännön kokeissa on epärationalisen ajattelun lisäksi havaittu, että sosiaalinen normi voittaa yksilöllisen ja tämän pohjalta on syntynyt sosiaalisen vertailun teoria (Eränen–Harinen–Jokitalo 2008, 30). Yksilön kohdalla tämä voi selittyä emootioilla, joilla on päätöksenteossa jonkinlainen edullisia olosuhteita tavoitteleva säätötehtävä (Damasio 2000, 54).

Sosiaalisen normin vahvuutta tukee lauma- tai parviällyn teoria, josta konkreettinen esimerkki lienee musiikkimyynnin keskittyminen hitteihin sekä ilmiötä selittävä ja tilastollisesti osoitettava pitkän hännän teoria (Anderson 2006, 19–24). Siten menestys olisi kytköksissä sosiaaliseen hyväksyntään ja mahdollisuuksien ennakointi olisi riippuvainen taustalla vaikuttavan ajattelun tunnistamisesta (Chakrabarti–Chakraborti–Chatterjee 2007, 417–419).

Sosiaalipsykologian eri teorioista mainittakoon sosiaalisen konstruktionismin teoria, jonka mukaan ihmisen mieli, käsitykset ja mielikuvat ovat sosiaalisen vuorovaikutuksen synnyttämiä. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan jo pelkkä ryhmään nimeäminen, vailla sisältöä, synnyttää ryhmäidentiteetin ja käyttäytymistä eli jäsenten suosimista ja lojaalisuutta, me-muut-ajattelua. Ryhmäsosiaalteorian mukaan persoonallisuus ja sosiaalisuus kehittyvät erilaisten vertaisryhmien, roolien ja sisältöjen kautta. Ihmispsykkeen toiminnalle ei ole voitu osoittaa yhtä oikeaa teoriaa. (Eränen–Harinen–Jokitalo 2008, 30–34; Vilkkö-Riihelä 2001, 712–713.)

Edellisen perusteella yritys tarvitsee kilpailukyvyn kannalta laajempaa ulkopuolista sosiaalisen näkökulman muodostavaa riittävän suurta yksilöllisten näkemysten otantaa, tavoitteellisen päätöksenteon tueksi. Näkökulma, näkemys tai kanta taas muodostunee vallitsevien opittujen käsitysten pohjalta. Oletan sosiaalisen identiteetin teorian pohjalta, että samanlaisen koulutus- ja kulttuuritaustan eli yhteiset käsitykset omaavat markkinat ovat homogeenisempia, kuin monikulttuuriset ja siten otanta voinee olla pienempi (Virmasalo–Nätti 2001, 286). Käytännössä tämä tarkoittaa edustuksellisuutta, missä jonkin intressiryhmän edustajan näkemyksiä voi harkiten yleistää koskemaan koko ryhmää.

Kuinka valintatekijät sitten saadaan esiin? Tietoisuus mahdollistaa yksityiset sisäänpäin suuntautuneet aistimukset ja tunteet. Tunteet ovat vuoropuhelussa ulospäin suuntautuvien julkisten emootioiden kanssa. Lisäksi järjen toiminta edellyttää tunteita. Tietoisuuden tiloja on vaikea havaita, mutta tieteelliseltä teorialta voinee vaatia edes jotain yhteyttä empiriaan. Tietoisuuden eri tasot tulevat ilmi esimerkiksi aivosairauspotilaita vertailemalla. (Damasio 2000, 41, 45–55, 58.)

Tietoisuus on kehittynyt paljon ennen kielen käyttöä. Esimerkiksi afasiapotilaat eivät käytä eivätkä ymmärrä kieltä, mutta ovat silti tietoisia. "Aivot tietävät enemmän, kuin tietoinen mieli paljastaa". (Damasio 2000, 47, 58.) Tämä on voitu havaita myös lisätyn todellisuuden (Augmented reality) ja keinoaistiko-keiden avulla, joissa ihminen voi omaksua ulkoisen ärsyksen luontevaksi tiedostamattomaksi osaksi itseään (feelSpace - The Magnetic Perception Group 2013). Tai kuinka ihminen kokee elämänsä ensimmäisen autolla ajamisen verrattuna rutinoituneeseen ajokokemukseen.

Vaikka päätöksenteko perustunee tietoiseen tiedonkäsittelyyn, tiedostamaton opittu ja emootiopohjainen mieli nähdään vahvempana vaikuttajana. Alitajunta, kuten pelot ja uskomukset ohjaavat meitä. On havaittu, että aiemmin opittu ohjaa hitaita havaintojamme nopeissa tilanteissa, ennakoimme tapahtumia. Tällä selitetään esimerkiksi taikatempujen onnistuminen. (Hiltunen–Kiviaho–Vikeväinen-Tervonen 2003, 20–21.)

Kun ydintietoisuus vie tässä ja nyt -havainnot tiedoksi, laajentunut tietoisuus on vielä enemmän. Se asettaa ydintietoisuuden ajalliseen jatkumoon, mikä mahdollistaa syy-seuraus -suhteiden tunnistamisen ja oppimisen. Laajentuneen tietoisuuden arviointi on muistin, emotion ja päättelyn arviointia. (Damasio 2000, 179–185.)

Edellisin perustein voinee olettaa, että käsityksiin ja havaintoihin vaikuttavat niin henkilökohtaiset kokemukset, mielikuvat ja ajatukset, kuin sosiaaliset opitut käsityksetkin. Ymmärtääkseni ennakoimme tulevaa menneen perusteella ja välttelemme alitajuisesti riskejä. Edellä esitettyjen teorioiden pohjalta oletan, että tietoinen ja tiedostamaton käsitys sekä rationaalinen ja epärationaalinen ajattelu, ynnä muut mielentilat, konkretisoituvat esille arvioinnissa joka vaikuttaa päätösten ja valintojen taustalla.

Arviointi on kohteen arvon, ansion ja merkityksen perusteltua määrittämistä eli suhteuttamista arvioinnin perusteisiin eli kuinka arviointikriteerit täytyivät. Se kohdistetaan hyödyllisiin oleellisiin ominaisuuksiin eli menestystekijöihin.

(Anttila 2007, 15.) Kielitoimiston määritelmä arvioinnista on: “määrittää, laskea, päätellä summittaisesti, tehdä arvio” (Pylkkänen 2008, 99).

Arvioinnin käynnistää jokin tarve eli motiivi. Motiivien katsotaan olevan biologisia (elimistö) tai psykologisia eli ympäristöön liittyviä ja siksi puhutaan sosiaalisista motiiveista (Vikeväinen-Tervonen 2003, 449). Tässä työssä keskitytään sosiaalisiin motiiveihin, joita ohjaa edullisia olosuhteita tavoittelevat emootiot, kuten jo aiemmin todettiin.

Tarpeet syntyvät muutoksista, jotka ovat suhteellisia eli suhteessa vertailukohtaan. Muutos voi olla lähtökohdiltaan sisäinen eli biologinen tai ulkoinen. Ulkoiseen muutokseen reagoidaan psyykkeen kautta eli kyse on sosiaalisista motiiveista, joita on mallinnettu kolmeen kategoriaan. Näitä ovat a) synnynäinen liittyminen ja kiintyminen, jotka ovat osa lapsen selviytymisstrategiaa. Myöhempää liittymistä on selitetty menettämisen pelolla, kuten prospektiteoriolla. b) Sosiaalinen motiivi on suoritusmotivaatio. c) Motiivi kytkeytyy valtaan ja vaikuttamiseen, kuten lapsen kasvattamiseen, sopimuksiin ja sääntöihin. Motiiveja on käytännössä vaikea erottaa ja ne nähdäänkin dynaamisina persoonallisina pyrkimyksinä. (Vikeväinen-Tervonen 2003, 462–467.)

2.3 Juurisyiden tiedostaminen

2.3.1 Käsitteellinen muutos

Organisaatiot oppivat ihmisten kautta (Kelly 2008, 77–78). Ihminen on jatkuvasti oppiva, mihin sisältyy myös harhaopit eli väärät luulot ja tiedot. Se on oppimista ja poisoppimista. Oppiminen etenee havainnoista syntyneistä ajatuksista kohti synteettisiä käsitysmalleja, missä ehkä keskenään ristiriitaiset arki- ja tieteellinen käsitys yhdistyvät epäloogisesti. Uutta ja monimutkaisempaa tietoa opittaessa, näitä luuloja on poisopittava. (Hughes–Walkup 2007, 244–246; Tynjälä 2002, 9–11.)

Käsitteellisen muutoksen eri muotoja ovat rikastuminen tai uudelleen muovautuminen. Rikastuminen tarkoittaa uuden informaation lisäämistä vallitse-

viin käsityksiin, niiden vahvistamista. Käsitusrakenteen tarkistaminen tai uudelleen muovaaminen edellyttää vallitsevien käsitysten poisoppimista ja uutta ajattelua. Esimerkiksi tieteellisen näkemyksen ymmärtäminen voi edellyttää perusoletusten muutoksia. Ilman muutosta voi syntyä väärinkäsityksiä eli synteettisiä malleja. Tällöin arkikäsitukset vaikuttavat tieteellisten käsitysten rinnalla tai ne sekoittuvat. (Tynjälä 2002, 75.)

Kun hylkäämme vallitsevan väärän käsityksen (maa on litteä) ja opimme uuden ajattelutavan (maapallo), mielessä tapahtuu radikaali käsitteellinen muutos, mentaalisen mallin uudelleen muovaaminen eräänlainen 'tieteellinen valankumous'. (Tynjälä 2002, 77.) Radikaali käsitteellinen muutos on vaikea saavuttaa, siksi oppiminen on yleensä käsitysmallien rikastamista ja uuden tiedon sovittamista vanhaan (Steffe–Thompson 2000, 4–5).

Tausta-ajattelun tiedostaminen mahdollistaa oletusten muokkaamisen toimivammaksi ja luo tilaa uusille näkökulmille. Luova ongelmanratkaisukykymsiten myös kilpailukykymsen paranevat. (Tynjälä 2002, 28, 68.) Käsitteellisen muutoksen lähtökohtana on käsitysten tiedostaminen. Sisäistetyt tiedot, uskomukset ja oletukset tiedostetaan tekemällä ne näkyviksi eli jollain tavoin ilmaistaviksi. Tätä kutsutaan ylemmän tason käsitteellisen tietoisuuden eli metatason heräämiseksi. Käsitysten aktivointi mahdollistaa tieteellisen arvioinnin eli uskottavuuden ja hyödyllisyyden perustelun. (Tynjälä 2002, 85.) Aktivointimenetelmistä mainittakoon kriittinen ajattelu, käsitekartta, muistitekniikat, kirjoittaminen, keskustelu ja niin edelleen.

Tietoisuuden heräämistä ja oppimista voi osoittaa ennen-jälkeen -vertailulla (Srinivasan 2011, 18). Esimerkiksi kriittinen itsereflektio näyttää, mitkä perusolettamukset ohjaavat havaintojamme ja mahdollistavat muutoksen. Esimerkiksi käsitekarttaa, joka tekee muutosten arvioinnin näkyväksi, voidaan käyttää alkukäsityksen muodostamiseen, prosessin aikana saadun tiedon sijoitteluun (rikastuminen tai muovautuminen) sekä opitun havainnollistamiseen. Myös analogiat, eri aihealueiden rinnastaminen, helpottavat asioiden ymmärtämistä ja käsitysten kehittymistä. Uuden tiedon rinnastaminen tuttuun asiaan auttaa tietämyksen rakentamista. (Tynjälä 2002, 85–92.)

Oppimisella on sosiaalinen luonne. Piagetilaisen näkemyksen mukaan ajattelun kehittymisen kannalta keskeisiä tapahtumia ovat kognitiiviset konfliktit, missä yksilö havaitsee ristiriidan ulkoisten olosuhteiden ja omien käsitysten välillä (Montangero–Maurice-Naville 1997, 56–57). Uuspiagetilaiset tutkijat painottavat kognitiivista konfliktia sosiaalisena ilmiönä, vuorovaikutuksessa esiintyvänä mielipide-eroina, joiden käsittely ja ratkaiseminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ajatellaan johtavan käsitteelliseen muutokseen. (Tynjälä 2002, 93.)

2.3.2 Osallistava kehittämisote

Osallistaminen on väline, mutta myös itseisarvo, jos kehittämiskohde vaikuttaa osallistujiin. Kyseessä on oikeus vaikuttaa itselle tärkeisiin asioihin. Näin on varsinkin yhteiskunnallisissa kehittämishankkeissa, vaikkapa maankäyttösuunnitelmissa. (Toikko–Rantanen 2009, 90–91.)

Osallistaminen nähdään projektikirjallisuudessa jopa onnistumisen ehtona (Silfverberg 2000, 2; Viirkorpi 2000, 11–12), jotta voidaan huomioida eri intressitahojen tarpeet, vahvistetaan sitoutumista prosessiin, lisätään luotettavuutta ja siirrettävyyttä sekä muutosten sosiaalista hyväksyntää. Loppukäyttäjien osallistamista perustellaan oleellisen tiedon saamisella. (Toikko–Rantanen 2009, 90.)

Kehittämistoimintaa voidaan tarkastella eri viite- tai intressiryhmien sosiaalisena vuorovaikutuksena. Siihen sisältyy tiedon hankintaa ja käsitteellistä ajattelua, ratkaisumallien rakentamista ja käyttöönottoon liittyvän sosiaalisen hyväksynnän tavoittelua. Esimerkiksi sosiaaliseen hyväksyntään vaikuttavia näkökulmia ja tausta-ajattelua saadaan esiin osallistamalla asiakkaat, rahoittajat, myyjät, huoltopalvelut ja niin edelleen mukaan jo alkuvaiheessa. Yhdessä ajattelu laajentaa kokonaiskuvaa ja vaikuttaa ongelmanasetteluun (Anttila 2007, 9–11).

Sosiaalisen prosessin sujuvuutta ja osallistumista voidaan lähestyä johtamisen, organisoinnin, oppimisen ja osallistamisen näkökulmista seuraavasti (Toikko–Rantanen 2009, 94–95):

Johtamistapa on esimerkiksi asiajohtamista (management) (Adetule 2011, 3-5) tai henkilöjohtamista (leadership) (Northouse 2010, 12–13) tai sen mukaista miten tiedonkulku ja vuorovaikutus toteutetaan tai painotetaanko esimerkiksi muutos- vai tulosjohtamisen keinoja?

Organisointitapaan vaikuttaa esimerkiksi se, nähdäänkö tiimit kehittämistoiminnan keskeisinä instrumentteina, onko järjestelmä avoin tai ryhmätyö itseohjautuvaa. Esimerkiksi tasavertaisiin ryhmiin perustuvan organisaation kyky löytää toimivia ratkaisuja on nähty parempana kuin hierarkkisten organisaatioiden (Pennington 2002, 78–9).

Organisoinnissa ja toiminnan ohjautumisessa voidaan nojautua systeemiajatteluun, säätöteorioihin, systeemiteoriaan tai laajemmin systeemien teoriaan. Systeemi voi olla akselilla suljettu - avoin, esimerkiksi satunnainen. (Daft–Daft 2010, 14–20.)

Oppivan organisaation kannalta voidaan katsoa koulutusta ja työnohjausta, miten asioiden tekeminen voidaan nähdä uudella tavalla tai miten kehittämistulokset saadaan sosiaalisesti hyväksytyä ja tulokset levitettyä sekä juurrutettua käytäntöön. Oppimiskäsityksiä ja siihen liittyviä koulukuntia on useita. (Sarala–Sarala 1997, 79–85)

Osallistumiselle on karkeasti kaksi suuntaa, joko kehittäjä osallistuu toimintaan tai toimijat osallistuvat kehittämiseen. Muut osallistumismuodot ovat näiden yhdistelmiä ja painotukset voivat vaihdella prosessin eri vaiheissa. (Toikko–Rantanen 2009, 89). Osallistamisessa voidaan korostaa konkreettista käyttäjän osallistumista suunnitteluprosessiin (käyttäjäkeskeinen suunnittelu) tai huomioida laajemmin asiaan liittyvät tahot (toimijalähtöinen kehittäminen). Konkreettisen kehittämistoiminnan osallistumismenetelmiä ovat esimerkiksi kokeileva toiminta ja antropologista lähestymistä soveltava living lab. Keskustelua virittäviä välineitä ovat työkonferenssi, open space -

tekniikka, osallistava projektisuunnittelu sekä muutoslaboratorio. Toiminnallisia osallistumisvälineitä ovat esimerkiksi Forum-teatteri tai kuvalliset teknikat. Osallistumista edistämällä halutaan avata eri intressien näkemyksiä. (Toikko–Rantanen 2009, 99.)

Menestystekijöitä ovat hyödyllisyys- ja tasavertaisuusperiaatteet. Hyödyllisyysperiaate tarkoittaa, että osallistuminen katsotaan eduksi henkilökohtaisen ajatuksen, kokemuksen tai näkemyksen perusteella ja siksi menetelmien on hyvä antaa tilaa myös tunteille. Tasavertaisuusperiaate mahdollistaa avoimuuden ja sallii erilaisia näkemyksiä. (Toikko–Rantanen 2009, 99.) Tasavertaisuus toteutunee, kun vuorovaikutuksessa huomioidaan hiljaisemmatkin äänet. Verkkokeskustelussa tasavertaisuutta ja avoimuutta lisännee anonyymi kommentointi. Näin esimerkiksi johtajat voivat testata radikaalejakin ajatuksia tai johdon ajatuksia voidaan kritisoida pelkäämättä.

Hyviä käytäntöjä voinee luetella useitakin, mutta oletan niiden kiteytyvän hyödyllisyysperiaatteessa. Kokemukseni mukaan kehittämistoiminta on rajallisten resurssien toimintaa, joten käytännöissä on huomioitava keskustelun optimointi, kuten puheenvuorojen ytimekkyys ja merkittävyys.

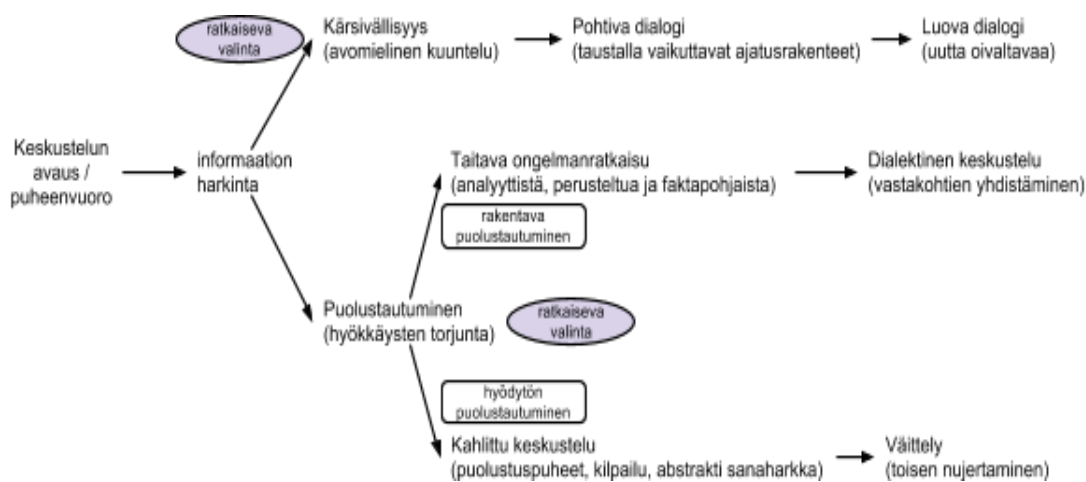
Kilpailukyky perustunee yhdessä ajattelemisen taidoille. Esimerkiksi keskustelu voi käynnistyä nihkeästi tai spontaanisti, mutta edetessään kaventua paikallaan junnaavaksi hyödyttömäksi asemasodaksi, periaatteelliseksi väitelyksi. Hedelmällisempää on nähdä asioita laajemmin ja syvällisemmin, siksi keskustelua laajentava suuntaus on tavoiteltavaa. Esimerkiksi dialogi pyrkii avaamaan ja laajentamaan osallistujien näkemyksiä. (Ellinor–Gerard 1998, 20–25.) Muista keskusteluilmapiiriä luovista menetelmistä mainittakoon reflektiivinen ote tai avoin kriittinen tarkastelu. (Toikko–Rantanen 2009, 89, 93.)

Tavoitteen kannalta tärkeät tahot voidaan osallistaa esimerkiksi rakentavaan keskusteluun, jolla tietoisuus aktivoituu ja tietopohja laajenee. Toisilta opitaan kun heidän ajattelusta ollaan aidosti kiinnostuneita. Kuunteleva keskustelu huomioi erimielisetkin näkemykset. (Toikko–Rantanen 2009, 93.)

Kuuntelua tehostaa kysyminen. Sen yhtenä metodisena alalajina on eroteettinen logiikka, jossa kysymistä verrataan hengittämiseen. Kysymyksistä arvokkaimpia ovat ne, jotka muodostavat loogisen yhteyden ja edistävät tärkeän tarpeellisen vastauksen löytymistä. (Venkula 2007, 15–16; 25–26.) Kysyminen on käsitteellistä ajattelua ja siten soveltunee hyvin tietämyksen rakentamiseen. Se on eri näkemysten huomioimista ja näkyviin saamista. Yhteistyön sujuvuutta voi ohjailla sovituin tavoittein, periaattein ja pelisäännöin sekä menetelmin, mutta se edellyttää sitoutumista. (Kuusela 2004, 185–211; 2005, 53.)

Kuulluksi tuleminen on yksi dialogin periaatteista. Dialogilla ei pyritä johonkin ratkaisuun, vaan se pyrkii laajentamaan ja rikastamaan ymmärrystä, mikä helpottanee optimaalisen ratkaisun löytymistä. Ratkaisu, jota ei ymmärretä tai oteta käyttöön, ei tuota tavoiteltua positiivista muutosta eli kehittämistoiminnan päämäärää.

Esitän kuviolla 5 dialogiin johtavaa polkua erilaisien vuorovaikutuksessa kohdattujen valintojen avulla.



Kuvio 5. Dialogiin johtava polku (Isaacs 2001, 59)

Ensimmäinen dialogiin johtavan polun kannalta ratkaiseva valinta liittyy kuuntelemiseen eli toisten näkemyksistä kiinnostumiseen ja uteliaisuuteen. Keskustelun ja dialogin erottaa toisistaan myös niiden tavoitteiden perusteella. Keskustelulla pyritään päätöksentekoon, dialogilla rikkomaan ennakkokäsityksiä ja avaamaan valinnan taustojen tiedostamisella uusia luovia ja parem-

pia ratkaisuvaihtoehtoja. Hyödytön puolustautuminen viitanee Thomas Jeffersonin lauseeseen: “En ole koskaan nähnyt kiistan osapuolta, joka olisi saanut vastapuolen vakuuttuneeksi argumenttien voimalla”. (Isaacs 2001, 38, 63.)

2.4 Kehittämissuunnan eli arvopohjan tiedostaminen

2.4.1 Muutoksen nopeus ja suunta

Ihmiskunnan historian perusteella teknologian kehittymistä katsotaan yhdeksi suurimmista muutostekijöistä. Se määrittää muutoksen nopeutta. Teknologian seuraamiseen on kehitetty esimerkiksi tiekartta-analyysi eli teknologia road-map (Naumanen 2001, 6). Eräs tulevaisuutta luodannut teknologiroadmap on Ray Kurzweilin (2000) *The Age of Spiritual Machines*.

Yrityksen menestyminen muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttäneen aktiivista toiminnan ja hyödykkeiden kehittämistä. “Onnellisuus on hyveellisessä aktiivisuudessa” (Russel 1996, 219). Yksinkertaistan kilpailuympäristön ja yrityksen välisen dynamiikan syy-seuraus -suhteita kuviolla 6, tiedostaen strategisen ajattelun ja johtamisen eri mallit (Kempfi–Kokotti–Stenroos–Turja 2011, 47–48).



Kuvio 6. Jatkuvan muutoksen kehä

Uulkoisen tilanteen muutos johtaa sopeutumistarpeeseen ja sisäisiin toiminnan muutoksiin, jotka noudattava karkeasti arvon lisäämisen tai kustannustehokkuuden strategiaa (Puolamäki 2007, 259–260). Motiivina on suhteellisen edun eli kilpailukyvyyn parantaminen (Tarkka 2005; Laaksonen–Launonen–Terho–Westling 2009, 17; Margulis 1991, 5–6), joka taas heijastuu takaisin markkinoille kilpailutilanteen muutoksena (Tekes 2009, 5). Suhteellista etua

tuon ketteryys, yrityksen kyky käsitellä muutoksia markkinoita tai kilpailijoita nopeammin (Malinen–Haahtela 2007, 38).

Kilpaillussa toimintaympäristössä menestyminen tarkoittanee johdonmukaista suuntatietoista jatkuvaa parantamista. Jim Collins (2001, 246, 250) puhuu vauhtipyörästä ja noidankehästä. Kyse on dynaamisesta maailmankuvasta.

Innovaatiot muuttavat maailmaa ja muokkaavat käsityksiämme. Kehityshankkeen lähtötilanteessa markkinoilla vallitsevat käsitykset voivat muuttua kehitysprosessin aikana tai ehkä pahimmillaan lanseerausvaiheessa (Ruckenstein–Suikkanen–Tamminen 2011, 14–16.) Uhkana on, ettei tuote myy toivotusti. Miten tätä voisi optimoida?

Optimaalisuus-kysymys palautuu sosiaaliseen hyväksyntään ja arvostukseen (Ruckenstein ym. 2011, 18–19). Oletan, että vallitsevien käsitysten ja innovaatioiden tuottamien uusien käsitysten välille syntyy jännitettä. Se kasvaa, mitä nopeammin ja syvällisemmin innovaatiot muokkaavat toimintaympäristöämme ja toisaalta mitä hitaammin ja heikommin omaksumme innovaatioita tai tunnistamme niiden tuomia mahdollisuuksia.

Tarkastelen muutoksista syntyvää jännitettä oppimistarpeena. Esimerkiksi Peter Druckerin innovaatiomenetelmän mukaan ensin määritetään ideaali ratkaisu ja vasta tämän pohjalta käynnistetään kehittämistoiminta. Tietämisen sijaan lähdetään tietämättömyydestä. (Dryden–Vos 2002, 185–187.) Tavoiteorientoitumisesta syntynyt tiedostettu tiedontarve (Haasio–Savolainen 2004, 7) lisää oppimismotivaatiota (Brophy 2010, 84).

Kehitystoiminnan kannalta kiinnostavimpia kysymyksiä lienevät tulevaisuuden valintatilanteet ja -perustelut, sekä niiden taustalla vaikuttavat käsitykset. Kyse on tavoitteellisesta riskejä ja hyötyjä puntaroivasta ennakoivasta otteesta (Opetushallitus 2013). Globaaleja turbulenteja muutoksia ja niiden vaikutuksia on kuitenkin vaikea ennakoida. Muutoksen nopeutuminen lyhentää tuotteen markkinaelinkaarta, mikä on haastavaa teollisuusinvestointien kannalta. Strategiaksi on esitetty tuotekehityssyklin nopeuttamista ja ketteryyden lisäämistä. (Patentti- ja rekisterihallitus 2013.)

Ketteryys perustuu todellisten, ei suunniteltujen, ongelmien ratkaisemiseen. Se edellyttää uusien ratkaisujen joustavaa kehittämistä havaintojen pohjalta. (Bell–Orzen 2010, 209.) Uuden ymmärtäminen edellyttää reflektiivistä otetta ja tietämyksen muokkautumista eli oppimista (Toikko–Rantanen 2009, 51–53). Nykytarpeiden tiedostamisen lisäksi on pyrittävä tunnistamaan optimaalinen muutosnopeus, joka liittyy oppimiskykyyn (Ojala 1996, 23).

Ulkoisten tarpeiden lisäksi suuntaa antaa sisäinen motivaatio (Vikeväinen–Tervonen 2003, 462–467). Analogiana ulkoisen ja sisäisen motiivin välillä voinee käyttää suunnistusta, jossa maailmankuva on kartta ja todellisuus on maasto. Ajoittain oletukset ja todellisuus voivat olla ristiriidassa, jolloin joudutaan tekemään uudelleenarviointeja.

Muuttuvaa toimintaympäristöä ei voi hallita, mutta yhteistyömenetelmien avulla organisaation sisäistä tilaa voidaan sopeuttaa. Pullonkauloja, uhkia ja mahdollisuuksia voi tiedostaa eli jäsentää, arvioida ja priorisoida esimerkiksi SWOT -analyysin avulla (Meristö–Molarius–Leppimäki–Laitinen–Tuohimaa 2007, 12–15).

Ketterämmät käytännöt vaikuttavat myös johtamiseen. Kuvaan tätä rinnastamalla hierarkkista ja adaptiivista johtamista taulukossa 1 (Pietikäinen–Heikkilä–Reiman 2012, 31):

Taulukko 1. Hierarkkisen ja adaptiivisen johtamistapojen vertailu

Hierarkkinen johtaminen	Adaptiivinen johtaminen
hallinta	improvisointi
valvonta	kannusteet
tulosten mittarointi	arvon tai hyödyllisyyden arviointi
tehokkuuden painottaminen	joustavuuden ja ketteryyden painottaminen
hierarkkia	verkosto
organisointi	itseorganisoituminen
päätöksenteko	ymmärryksen rakentaminen
tietäminen	oppiminen

Hierarkkisen ja adaptiivisen johtamistapojen erottavia tekijöitä ovat Pietikäisen ym. (2012, 31) mukaan muun muassa erilaiset filosofiset valinnat ja ongelmanratkaisun tulokulmat, liittyen esimerkiksi organisointiin, asioiden ja ihmisten johtamiseen. Paremmuuden vertailu riippunee esimerkiksi tilanteista ja kulttuuritekijöistä, kyvyistä ja asenteista.

Muutosjohtamista voidaan arvioida sen mukaan, miten se näkyy käytännössä. Ihmisten toimintaa voidaan ohjata eri tasoilla. Siinä, missä periaatteet ohjaavat valintoja, myös periaatteiden laatimista voidaan ohjata. (Rother 2011, 14.) Laajemmin asiaa voinee tarkastella organisaation aineettoman pääoman ja tietämyksen hallintana. Organisaatiokulttuurin keskeisimmiksi osa-alueiksi voidaan nostaa henkilöstön, tieto- ja viestintäteknologian sekä organisaation prosessit (Hannula 2006).

Tarkastelua on hyvä laajentaa yksittäisistä tuotekehityshankkeista innovaatioprosesseihin, jotta ne ymmärrettäisiin ydintoimintana. Lisäarvon tuottamiskyky perustuu osin osaamiseen. Aristoteleen väitetään sanoneen: "Kutsuaksesi on siellä, missä taitosi kohtaavat maailman tarpeet" (Järvilehto-Martela, 11). Jim Collinsin (2006, 26–27) siilikonsepti tukee tätä ajatusta. Eli

kun jotain tekee motivoituneesti ja pitkäjänteisesti, niin erikoistuu ja erikoisosaamisellaan voi auttaa muita sekä saada siitä korvausta.

Organisaatioiden osaamista kehittävä innovaatiojärjestelmä sisältää innovaatiokulttuurin, luovan innovaatioprosessin sekä innovoinnin työkalut (Solatie-Mäkeläinen 2009). Innovaatiostrategia voi perustua erilaisiin näkökulmiin tai työkaluihin, kuten vaikkapa läpimurtoajatteluun, kolmeen horisonttiin tai sinisen meren strategiaan (Apilo-Taskinen 2006, 27–31).

Arviointi on luonteva ohjausmenetelmä, tiedostamiskeino, joka tukee (innovaatio) toiminnan muutosta eli oppimista. Siihen kuitenkin tarvitaan vertailupohja, johon arvoja ja käsityksiä peilataan. Esimerkiksi toimenpiteitä on vaikea priorisoida, ellei tiedä mikä on tärkeää tai mihin niillä pyritään, mikä on parempi ja miksi. Arvioinnissa kyse on suunnasta. (Virtanen 2007, 190)

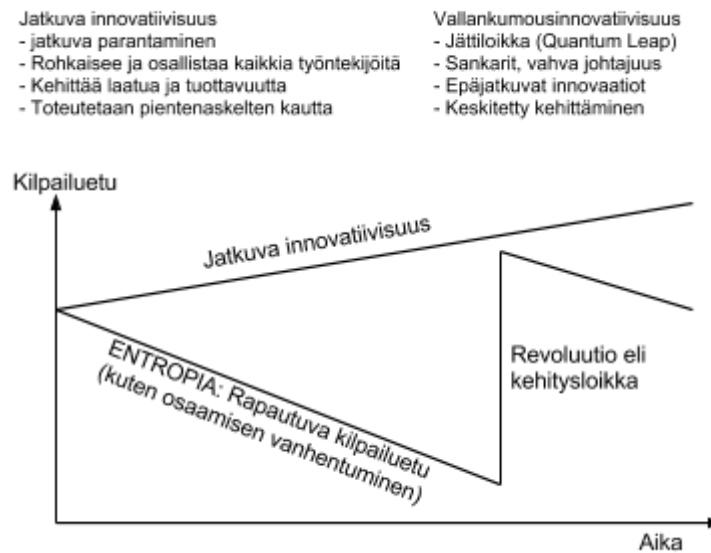
Jotta yritys voisi sopeuttaa toimintaansa ulkoisen muutoksen suhteen suotuisasti, tarvitaan siis suuntakäsitys. Se saadaan esimerkiksi ideaaliratkaisusta. (Meristö ym. 2007, 16.) Suunta antaa ongelmien määrittelyille, ratkaisupolkujen ja toiminnan arvioinnille vertailupohjan. Esimerkiksi visio voidaan nähdä äärimmäisenä pohjoisnapana, absoluuttisena päämääränä, johon kompassi osoittaa ja konkreettiset välitavoitteet voidaan nähdä reitin koordinaatteina (Rother 2011, 40). Absoluuttinen visio voi olla esimerkiksi kolaroitamaton auto, jolloin uudet ratkaisut pyrkivät ratkaisemaan turvallisuuskysymyksiä aina edellistä paremmin.

Nykytilanteen tiedostaminen ja suuntatietoisuus auttaa tunnistamaan mahdollisuudet tai laatimaan kehittämistoimintaa ohjaavan innovaatiostrategian. Se luo johdonmukaisuutta ja perustelee priorisointeja, kuten mitä ei budjetoida. Tulevaisuutta emme osaa ennustaa, mutta visionäärinen johtaminen pyrkii tekemään tietoiseksi yritystä kohtaavat muustostrendit ja strategiapolut sekä erilaiset syy-seuraus -suhteet (Meristö-Karjalainen 2001, 4–29).

Innovaatioprosesseja voidaan johtaa niin projekti-, yritys- kuin verkostotasolla. Projektitasolla innovaatiojohtaminen on perinteistä projektinhallintaa sekä innovaatioprosessin alkupään ja tuoteprosessin ohjaamista. Yritystasolla se

on innovaatiostrategian luomista ja käytäntöön saattamista sekä innovaatiokulttuurin ja innovaatorakenteen kehittämistä. Innovaatorakenne kattaa innovaatioprosessin ja käytännöt, niitä tukevat tietojärjestelmät ja tietämyksen johtamisen. Verkostotasolla etsitään uusia mahdollisuuksia sekä hyödynnetään verkoston resursseja ja tietämystä. (Apilo–Taskinen 2006, 3.)

Jatkuvan parantamisen koulukunta kritisoi projektiajattelua. Hanketoiminta ei edistä dynaamista yrityskulttuuria. Kehittämisen tulisi olla jatkuvaa normaalia ydintoimintaa. (Rother 2011, 9–10.) Esitän eroja kuviolla 7 (Ala-Mutka 2008, 66).

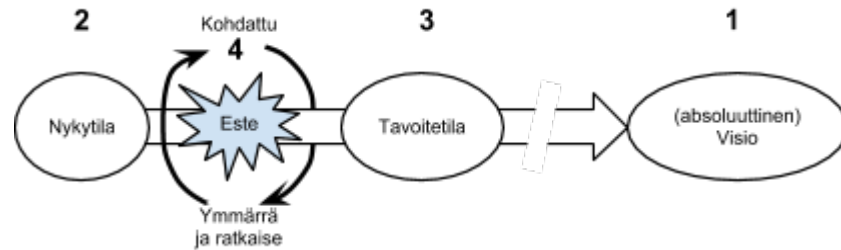


Kuvio 7. Kaksi innovatiivisuuden mallia: jatkuva ja vallankumous (mukaillen Ala-Mutka 2008, 66)

Laskeva viiva tarkoittaa esimerkiksi kaluston vanhenemista tai kilpailukyvyn heikkenemistä, tietotaidon vanhentumista ja niin edelleen. Tähän vastataan projektimaisilla kertaponnistuksilla. Nouseva viiva tarkoittaa tilanteen jatkuvaa parantamista suhteessa aiempaan.

Kyse lienee muutosnopeuteen vastaamisesta. Esimerkiksi Nokia nojautui Symbia -puhelimien kehittämisessä jatkuvaan parantamiseen ja onnistuen nousemaan dominoivaan markkina-asemaan. Apple vastasi tähän kehitysoikalla ja älypuhelimet valtasivat markkinat ennusteita nopeammin. Nokian tapauksessa jatkuva parantaminen oli liian hidasta. Mielestäni jatkuvan parantamisen tulisi olla yritysten ydinprosesseja.

Jatkuva parantaminen tarkoittaa, että se on normaali työtapa, ei hankkeiden kautta tapahtuvaa. Tällainen on esimerkiksi Toyotan parannuskata, joka kertoo miten edetään, mutta ei sisältöä, jolloin sitä voidaan soveltaa jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. (Rother 2011, 16–17.) Esitän idean yleistäen kuvion 8 mukaisella prosessilla.



Kuvio 8. Parantamisprosessi pelkistettynä (mukaillen Rother 2011, 67).

Parantaminen on toistuva vaiheittain etenevä prosessi, jonka suuntana on visio (1) ja sitä konkretisoi tavoite (3). Tavoiteltu muutos tapahtuu suhteessa nykytilaan (2), joka tulee tiedostaa. Nykytilan ja tavoitteen välillä on ongelmanratkaisu (4), johon liittyy tiedonhankintaa ja ratkaisuprosessista seuraa oppimista. (Rother 2011, 16.) Ongelmanratkaisua helpottavan näkymättömän arkkitehtuurin (Lehto, Valkokari 2003, 4, 6-9) kytkentöjen tiedostamiseen ja ymmärtämiseen (Damasio 2000, 179–185) voidaan käyttää sosiaalista prosessia, johon osallistetaan eri sidosryhmien eli verkoston edustajia (Tynjälä 2002, 38–39).

2.4.2 Dialogi

Dialogi on suhtautumistapa, ei tarkka menetelmä (McDonald–Bammer–Deane 2009, 146–147; Isaacs 2001, 91). Teorian sijaan, kyse on kokemisesta ja elämisestä. Siinä pyritään luomaan kannustava luottamuksen keskusteluympäristö. Se on yhdessä ihmettelyä, jossa ajattelu altistetaan kysymyksille. Valtapyrkimyksiä, häviäjiä tai voittajia ei ole. Olennaista on vastaanottava ja valpas mieli, sillä pienikin esiin tuleva asia voi olla merkittävä stimulatti uusille oivalluksille. (Aarnio–Enqvist 2001, 26.)

Tarkoituksena on asiaan perehtyminen yhdessä, ei puolen valinta, voittajan etsintä tai että lopulta oltaisiin samaa mieltä. Dialogin perustaitoja ovat kuunteleminen, kunnioittaminen, maltillinen kannanotto sekä avoimuus, aitous ja aktiivisuus. Keskustelijat ovat uteliaita kuulemaan toisten näkemyksiä ja parantamaan tietämystään. (Heikkilä, Heikkilä 2000, 128–134; Isaacs 2001, 91, 20, 30, 39.)

Vuorovaikutus on tasa-arvoista ja rinnakkaista, ei hierarkkista ja lineaarista. Kenelläkään ei ole etuoikeutettua valtaa ratkaista asioita toisten puolesta, vaan luotetaan että vuorovaikutus lopulta tuottaa tarkoituksenmukaisen käsitöksen. (Toikko–Rantanen 2009, 92–93).

Dialogin periaatteet tukevat yhdessä tehtävää kehittämistoimintaa. Näitä ovat sitoutuminen, vilpittömyys, reflektiivisyys ja vastavuoroisuus eli kunnioitus. (Toikko–Rantanen 2009, 93.) Esimerkiksi verkostojen toimivuuteen liitetään vastavuoroisuuden periaate, jossa kaikki osapuolet osallistuvat yhteistyöhön, jos kokevat siitä olevan hyötyä (Suominen ym., 2007, 34). Luottamus on verkostoa koossa pitävä voima ja eräs avoimuuden edellytys (Valkokari ym. 2006, 12).

Rakenteiden ymmärtäminen edesauttaa dialogin syntymistä. Yleensä rakenne kuvaa osien suhdetta toisiinsa, jota voidaan kuvata esimerkiksi ajatuskarttana tai kaaviona. Sosiaaliset rakenteet tarkoittavat ajatusten taustalla vaikuttavia tekijöitä, kuten olosuhteita ja opittuja ajatuksia tai reaktioita eli kulttuurisia muuttujia ja persoonallisuustekijöitä. (Heikkilä, Heikkilä 2000, 21–25.)

Sosiaalinen rakenne voi olla todellisuudesta irti oleva itseään vahvistava kehäpäättelmä, ansa, joka johtaa umpikujaan ja välirikkoihin (Soros 2004, 152). Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät voivat muodostaa kokonaisuuden kannalta rakenteellisen ansan. Ylimmän johdon ansiottomilta tuntuvat ylisuuret palkkiot saattavat heijastua tuotantoportaan palkkaneuvotteluihin. Solmujen avaamiseen sopinee dialogi.

Siinä missä neuvottelulla pyritään sopimukseen eli kompromissiin, dialogilla pyritään valintojen yläpuolelle. Keskustelijoiden älykkyyttä ja tietämystä hyö-

dyntämällä rakennetaan laajempaa ymmärrystä. Kuuntelemalla pyritään oppimaan osapuolten tausta-ajattelusta ja tavoitteista, sekä lopulta näkemään alkuasetelman muodostaman ongelman yli. (Cooper, Ericsson, Larsson, Lewin 2003, 272; Isaacs 2001, 39–40.) Kun näkökulmaa muutetaan sammakoperspektiivistä lintuperspektiiviin, ongelmaa hahmottavat kysymykset muuttuvat.

Dialogi alkaa itsestä, eli siitä kuinka hyvin osaa puhua ja kuunnella, olla dialogissa omien ajatuksien kanssa. Kyseessä on kokonaisuuden näkymätön arkkitehtuuri. Esimerkiksi taidot kytkeytyvät periaatteisiin: kuuntelemisen taito - läsnäolon (osallistumisen) periaate, kunnioittamisen taito - johdonmukaisuuden periaate, odottamisen taito - joustavuuden (tietoisuuden) periaate, suoraan puhumisen taito - ajattelun (ilmenemisen) periaate. Taidot ovat myös toisiinsa kytkeytyneitä. Esimerkiksi jos puhut suoraan toisia kunnioittamatta, ei avointa rakentavaa dialogia synny. (Heikkilä–Heikkilä 2000, 105–146; Isaacs 2001, 96–97; 192–194.)

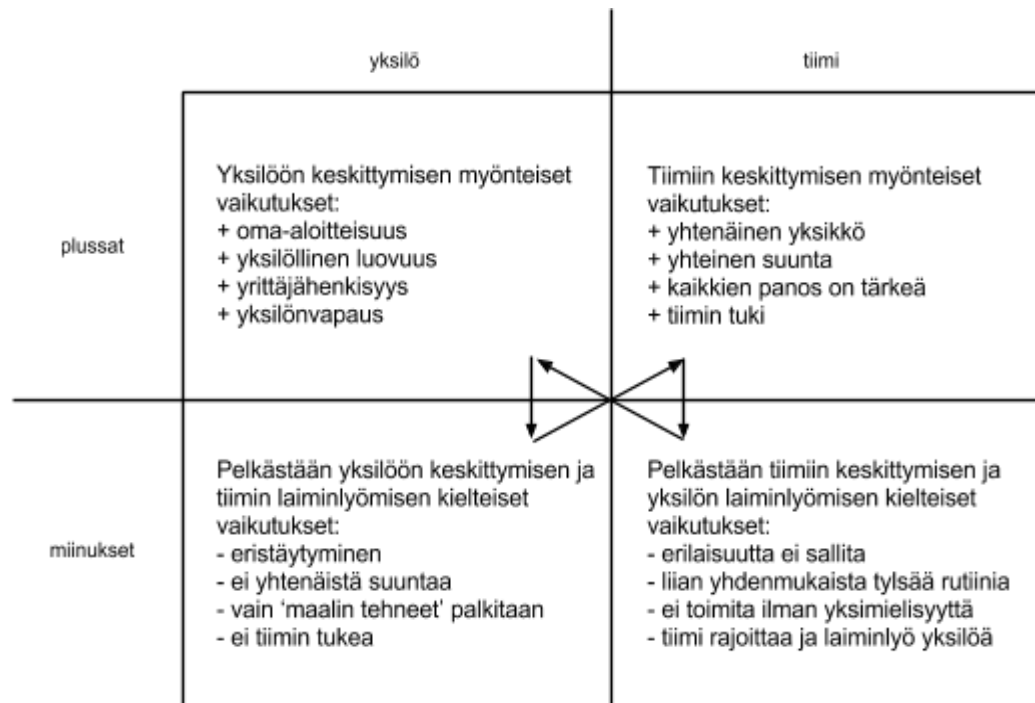
Näkymätöntä arkkitehtuuria ovat erilaiset kiintopisteet, mielenkiinnon kohteet, huolenaiheet, tavoitteet ja tarkoitukset ynnä muut. Näkymätön arkkitehtuuri voi näkyä riitelyn jälkitunnelmana, asenteina, kokemusten ja juorujen tuomina ennakkoluuloina (Brockbank–McGill 2007, 33). Myös romantiikka, asiallisuus tai motivaatio luovat näkymätöntä arkkitehtuuria eli henkeä tai ilmapiiriä. Ilmapiiri vaikuttaa käytettyyn kieleen ja suodatukseen, kuten avoimuuteen tai sulkeutuneisuuteen. (Isaacs 2001, 232.)

Dialogi on luonteeltaan dynaaminen säätöjärjestelmä. Riitelevä tai ylikohtelias ilmapiiri ajautuvat jatkuessaan sosiaalisen käsityksen rakentamisen kannalta umpikujaan. Keskustelun taitekohtia ovat kriisit ja pysähtyneisyys. Se on muuttuvan tilanteen tasapainoilua ja optimointia, johon ei ole pysyvää ratkaisua. (Isaacs 2001, 248–251.)

Kohtaamamme haasteet ovat yleensä vastakkaisuuksien hallintaa, eivät ratkaistavia ongelmia. On hyvä tiedostaa, mitkä ovat ratkaistavia ja mitkä ratkaisemattomia ongelmia. Ratkaisua vaativia ongelmia ovat joko-tai -päätökset, mysteerit sekä jatkumo-ongelmat eli optimointi kysymykset (Johnson 2004,

83–91). Optimointia on esimerkiksi perheauton valinta. Suuremmat autot ovat turvallisempia ja käyttökelpoisempia, mutta samalla kalliimpia ostaa ja käyttää, kuin pienemmät. Valinta tehdään yleensä joltain väliltä, valitaan sopivin eli kokonaisuuden kannalta optimaalisin. Optimaalisin ratkaisu vaihtelee tilanteen mukaan.

Ratkaisemattomat ongelmat muodostavat dynaamisen kokonaisuuden, johon eri olotilat kuuluvat. Esitän asian vastakkaisuuksien nelikenttänä (kuvio 9). Esimerkkinä on yksilö-tiimi -asetelma, jotka ovat toisilleen vastakkaisia suuntauksia. Molemmilla on hyvät ja huonot puolensa. (Johnson 2004, 11–14; 16–27.)

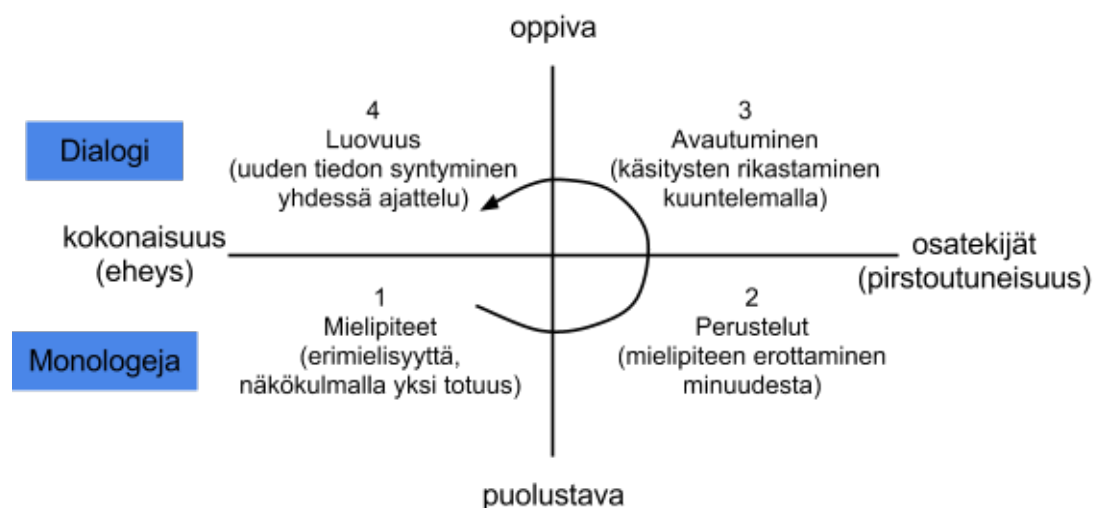


Kuvio 9. Vastakkaisuuksien nelikenttä (mukaillen Johnson 2004, 16, 22–23)

Nelikentän dynamiikka (nuolet) toimii siten, että jos esimerkiksi korostetaan yksilöllisyyttä (vasen yläkulma), alkavat myös sen haittavaikutukset ajan myötä lisääntyä (vasen alakulma). Ratkaisuna on lisätä tiimityötä (oikea yläkulma). Mikäli tiimityö painottuu liikaa, se alkaa dominoida yksilöä ja haittavaikutukset kasvavat hyötyjä suuremmiksi (oikea alakulma). Tällöin on hyvä taas korostaa yksilöllisyyttä (takaisin vasempaan yläkulmaan). (Johnson 2004, 23–27.)

Vastakkaisuuksia ovat esimerkiksi sisään-ulos -hengittäminen, kritiikki vs. kannustaminen, suunnitelmallisuus vs. prosessiohjautuvuus, suljettu vs. avoin järjestelmä, staattinen vs. muutoshakuinen ja niin edelleen. Vastakohtia tarvitaan.

Esitän dialogin dynamiikan vastakkaisuuksien nelikenttänä kuviolla 10.



Kuvio 10. Dialogin dynamiikka (mukaillen Isaacs 2001, 256)

Kuviossa 10 esitetään keskusteluilmapiiriin vaikuttavia vastakkainasetteluja. Sen yhtenä ulottuvuutena vaikuttaa osien ja kokonaisuuden tarkastelu, toisena oppiva ja puolustava asenne. Kokonaisuuden ja osatekijöiden huomioiminen tuo tietämystä rakentavan otteen. Oppiva ja puolustava -ulottuvuus tuo tarkasteluun kuuntelemisen ja reflektoinnin. Nuolen ideana on pitää dialogi liikkeessä kentästä toiseen ja välttää juuttumista yhteen kenttään. Alaosassa (kentät 1 ja 2) keskustelu on monologista ja yläosassa (kentät 3 ja 4) dialogista eli kuuntelevaa. (Isaacs 2001, 252–256.)

Avaan dialogin dynamiikkaa seuraavaksi Isaacsin näkemysten avulla.

Aluksi (kenttä 1) osallistujat esittävät mielipiteitään, opittuja kokonaiskäsitteisiään. Jos yhteistä merkitystä ei ala muodostua, turhaidutaan ja keskustelu hajoaa. Mielipiteisiin juuttuminen estää dialogin syntymisen. (Isaacs 2001, 252–256.)

Kun todellisia ajatuksia tuodaan julki, ajattelu pirstaloituu. Tätä voinee verrata nesteeseen kaasuuntumiseen, jolloin paine kasvaa. Eri näkemykset kohdistuvat yhä enemmän kokonaisuuden sijasta sen osiin ja yksilöiden omiin etuihin. Tulkinnat alkavat törmäillä ja keskustelijoiden roolit (aloitteentekijä, kannattaja, vastustaja, sivustakatsoja) muodostua. Kiristynyttä tilannetta saatetaan yrittää laukaista neuvottelemalla kompromisseja tai käyttämällä valtaa, mutta tällöin koko ryhmä ei osallistu pohdintaan eikä saa ääntään kuuluville, dialogi ei käynnisty. (Isaacs 2001, 259; 260–262.)

Kriisi on portti mielipiteistä dialogiin. Jos vaativia asioita vältellään, ei keskustelu etene, eikä johda todelliseen muutokseen. Kriisiin päädytään, kun sanottuja asioita kyseenalaistetaan. (Seeger–Sellnow–Ulmer 2003, 79–80.)

Mielipiteet on hyvä nähdä hauraina opittuina näkemyksinä, ideoina ja osatoituksina. Retoriikkana johon ei kannata hirttäytyä, eikä niitä tarvitse puolustaa katkeraan loppuun asti (Simpler 2008, 1–12.) Perusteluksi riittänee kysymys: “Oletko koskaan ollut väärässä?”. Mielipiteistään voi ottaa etäisyyttä perustelemalla niitä (kenttä 2), avaamalla taustalla vaikuttavaa ajattelua, arvoja ja syy-yhteyksiä. (Isaacs 2001, 263.)

Kriisin läpikäynti vaatii oman ajattelun kyseenalaistamista (kenttä 3). Riskinä on, ettei sitä tehdä aidosti itsetutkien. Yhteistä tietämystä ja sosiaalista hyväksyntää ei synny ilman ryhmätyötä. Tätä ei voi toteuttaa ulkopuolisin asiantuntijavoimin. (Isaacs 2001, 252–256; 258.) Tausta-ajatteluun pureutuminen avanee mahdollisuuden dialogin periaatteille, kuten toisten kuuntelemiselle. Vedenjakajakysymys lienee, avautuuko ajattelu vai palataanko vanhoihin asetelmiin ja mielipiteisiin.

Pohtiva dialogi (kenttä 3) avaa ristiriitoihin johtaneita juurisyitä ja tuo tausta-ajattelua tietoisuuteen, ennen kuin rynnätään eheyttämään kokonaisuutta. Puolustelun sijaan aloitetaan itsetutkiskelu. Ristiriitatilanne hyväksytään ja sitä tarkastellaan eri puolilta. Ennakkoluuloista luovutaan ja hyväksytään, että asiat tai tarkemmin sanoen niiden tulkinnat riitelevät. Kuunnellaan ja kiinnostutaan eri mielipiteistä, mutta ei vielä kyseenalaisteta niiden taustalla vaikuttavia ajatusrakenteita. (Isaacs 2001, 262.)

Avautuminen (kettä 3) muuttaa keskustelun luonteen monologista dialogiksi. Opittujen ehdottomuuksien sijaan puhutaan siitä, miltä asiat näyttävät omasta näkökulmasta. Mustavalkoisuus vaihtuu pohdintaan. Kaiken ei tarvitse olla selvää, eikä kaikkea tarvitse tietää. Uteliaisuus avaa laajempia näkökulmia omaan ajatteluun ja osallistujat tiedostavat mielipiteiden taustatekijöitä tarkemmin. Ajatusten ja kysymysten tulva aukeaa. Esille tuodut ajatukset eivät edellytä vastauksia, kuten kriisi-kentässä, vaan ne stimuloivat ajattelua ja ratkaisukeskeisyydestä siirrytään yhteisten mahdollisuuksien tunnistamiseen. Pirstaloituminen ja uteliaisuus ei voi jatkua loputtomiin, vaan tulee siirtyä yhä laajempaan eli luovuuden kenttään (kenttä 4). (Isaacs 2001, 265–266, 269–270.)

Luovassa dialogissa (kenttä 4) keskitytään kokonaisuuteen ja uusiin mahdollisuuksiin. Osallistuminen on aktiivista ja persoonallista, kuitenkin tiimin pelisääntöjä kunnioittavaa. Asioita ajatellaan yhdessä ja erilaisia mielipiteitä sallitaan. Esimerkiksi jazz-orkesteri kuuntelee ja tukee eri soittajien improvisaatioita. Ilmapiiriä leimaa luova, rakentava ja itseohjautuva virtaus. Ei vastustamisen, ohjauksen tai suunnitelmallisuuden pakottama edistyminen. (Isaacs 2001, 271, 274–275.)

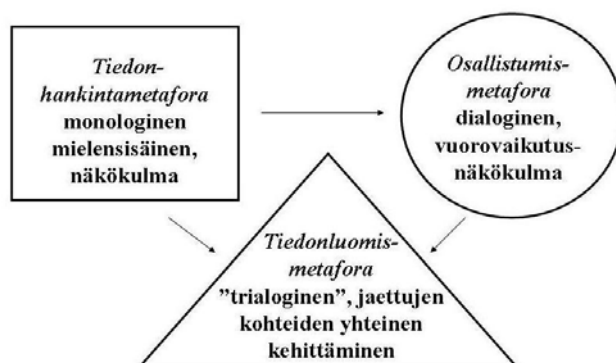
Luova ilmapiiri ei voi jatkua loputtomiin, vaan todellisuudesta irtautuneeseen keskusteluunkin turhaudutaan. Kuitenkin ajatukset ja näkökulmat ovat laajentuneet, on syntynyt luottamusta ja liikkuminen kenttien välillä helpottunut. Kenttien välinen liike on dialogin itsetarkoitus, eikä luova yhdessä ajattelu. Yhdessä kentässä pysyminen tyrehtyttää keskustelun, kun taas liike tuottaa aina lisäarvoa suhteessa edelliseen kenttään. (Isaacs 2001, 275–277.) Liikkeen voi nähdä lisäarvoa tuottavana nousevana kierteenä.

2.5 Ratkaisupolut ja oppimistarpeen tunnistaminen

Kehittämistoiminta on positiivisen muutoksen tavoittelua, joka edellyttää käsitysten muutosta eli oppimista. Oppimisen lähtökohtana on teoria. Se on tie-

tämyksen ja tietämättömyyden osoittaja sekä tutkimuksen lähtökohta. (Isaacs 2001, 90–91.)

Tieto kirkastaa ongelman juurisyitä ja auttaa tiedostamaan todelliset tarpeet. Tiedonhankintaan liittyy aiemmin opittu, erilaiset kokeilut, simuloinnit ja mallintamiset tai laajemmin tutkimuksellisuus. Tutkiva ote soveltuu tieteen lisäksi kehittämiseen. Avaan tätä tutkivan oppimisen kolmella vertauskuvalla (kuvio 13) (Hakkarainen 2005, 2–11).



Kuvio13. Tutkivan oppimisen kolme vertauskuvaa (Hakkarainen ym. 2004, 18–24.)

Mielensisäinen näkökulma (neliö), kuten poliittinen tai uskomuksellinen vakaumus, vaikuttaa esimerkiksi ongelmanasetteluun, havaintoihin ja tulkintoihin. Osallistaminen (ympyrä) laajentaa tietämystä, mutta tuo myös laadullista arviointia sekä rakentaa luottamusta ratkaisujen sosiaaliselle hyväksynnälle. Eri näkökulmia reflektoiden (kolmio) rakennetaan yhteisiä käsityksiä. Ymmärrys ja luottamus rakentuvat vuorovaikutuksessa, yhteisiä merkityksiä luomalla. Se edellyttää avautumista ja oman ajattelun tiedostamista. (Hakkarainen 2005, 2–11.)

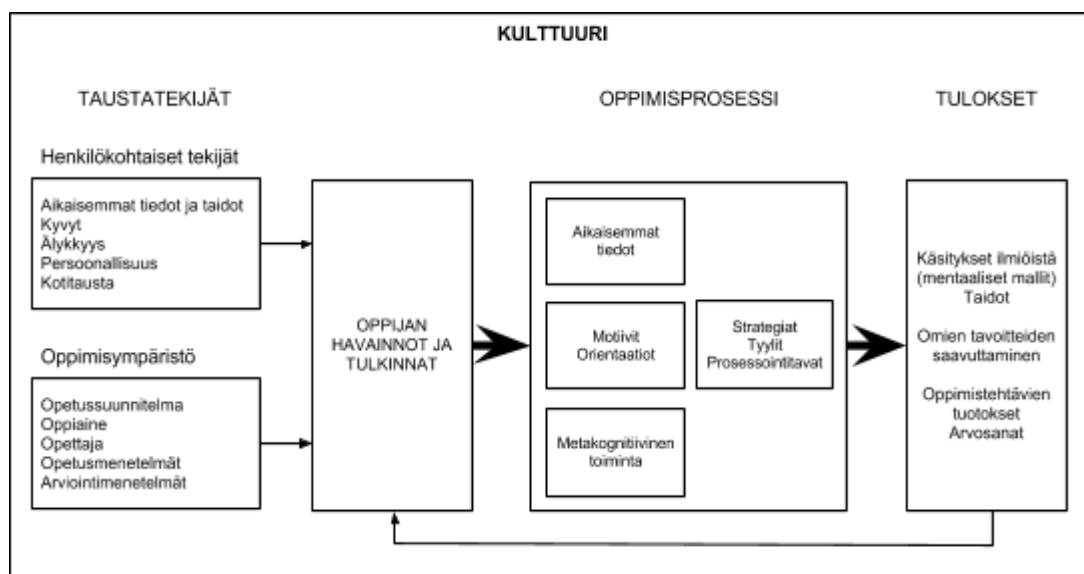
Yhteistyö perustuu yhteisiin merkityksiin. Esimerkiksi lukeminenkin on sosiaalista toimintaa, sidoksissa niihin sosiaalisiin lähtökohtiin, jotka kirjan tekemistä ovat muovanneet. Lukija keskustelelee ajatustasolla sisällön tekijän kanssa, muodostaessaan jaettuja merkityksiä. (Tynjälä 2002, 148.)

Katson, että kehittämisprosesseissa tuotetaan käsitteellisiä malleja, vaihtoehtoisia skenaarioita ja visioita sekä erilaisia ratkaisupolkuja, joilla tavoitellaan suhteellista etua. Pragmatismien mukaan tiedon totuus- ja hyödyllisyysarvoa

voidaan arvioida nykytilan ja kuvitteellisen tulevaisuuden suhteen (Bacon 2012, 5–6). Visiot nostavat esiin kysymyksiä ja motivaation oppia uutta (Rother 2011, 67). Kysymisen taito on henkistä elämää ylläpitävä metodi, jossa kaikista mieleen juolahtaneista kysymyksistä arvokkaimpia ovat ne, jotka muodostavat loogisen yhteyden ja edistävät tärkeän tarpeellisen vastauksen löytymistä. (Venkula 2007, 15–16, 25–26.)

Ratkaisujen kehittäminen voidaan nähdä oppimisstrategiana. Kehitysorientoitunut organisaatio ei ota asioita itsestäänselvyyksinä, kuten on aina tehty. Kehittämisen kulttuuri kohottaa organisaation oppimismotivaatiota ja muutostavmiutta tiedostamisen kautta. Oppimiskeskeinen ajattelu voidaan nähdä johdonmukaisena polkuna kohti läpimurtoa. (Sarala–Sarala 1997, 127–128.)

Kilpailukyvyn kannalta oppiminen voi olla systemaattista ja tavoitteellista. Se näkyy muun muassa tekemisen laadun parantumisena. (Kaitila 2007, 2.)
Avaan oppimisen kokonaismallia kuviolla 11).



Kuvio 11. Oppimisen kokonaismalli (Tynjälä 2002, 17)

Oppimisen kokonaismalli rakentuu kolmesta osasta, eli taustatekijöistä, oppimisprosessista sekä tuloksista. Tulokset näkyvät ongelmanratkaisun ja päätöksenteon valmiuksien parantumisena suhteessa alkutilanteeseen ja tavoitteisiin. Oppimista voidaan arvioida määrällisin (kuinka paljon on opittu) ja laadullisin (millä tavoin, miten syvällisesti on opittu) kriteerein. Takaisinkyt-

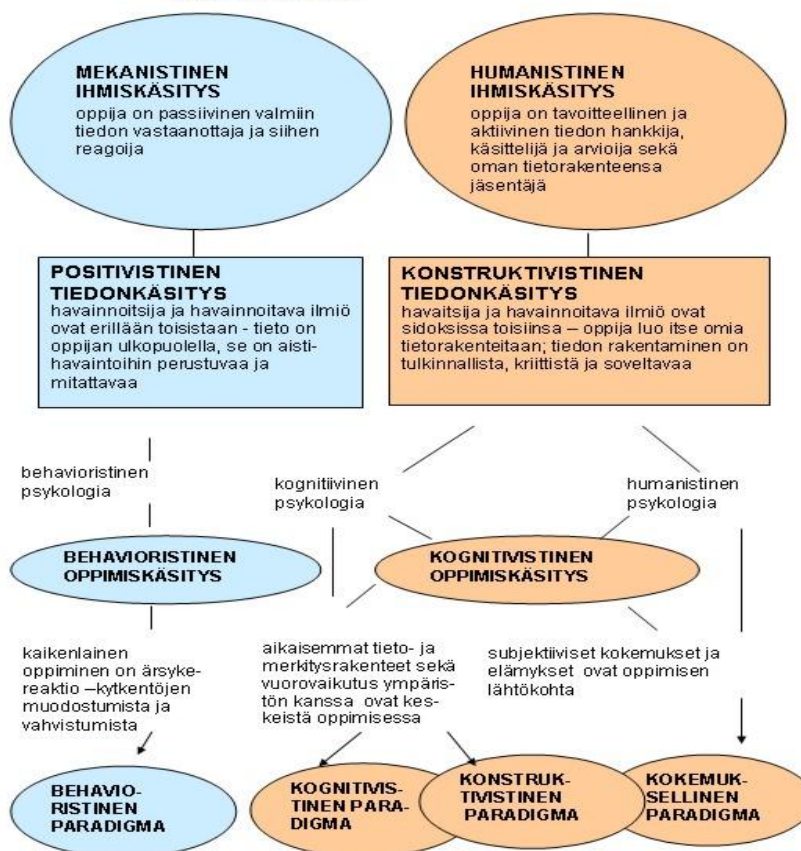
kentä eli nuoli tuloksista havaintoihin ja tulkintoihin, kuvaa kokemusten vaikutusta uusiin oppimistilanteisiin. (Tynjälä 2002, 18–19.)

Esimerkiksi behavioristinen oppimiskäsitys on kiinnostunut oppimisen taustatekijöiden vaikutuksista oppimistuloksiin. Oppijat havainnoivat, millaisella oppimisella menestyy ja sopeuttavat oppimiskeinojaan odotusten suuntaiseksi. (Pritchard–Woollard 2010, 8; Tynjälä 2002, 17–18.)

Oppimisen tutkimuksessa on siirrytty taustatekijöiden tarkastelusta eli behavioristisesta suuntauksesta enemmän oppimisprosessin ja -strategioiden eli kognitiivisten prosessien tarkasteluun. Rinnalle on kehittynyt myös koulukunta, joka katsoo oppimista sosiaalisena ja kulttuurisidonnaisena ilmiönä. (Tynjälä 2002, 21–22.)

Oppimiskäsityksiä on erilaisia. Ne voidaan jäsentää karkeasti kahteen lähtökohtaan mekanistisen ja humanistisen ihmiskäsitysten mukaan (kuvio 12) (Pylkkänen 2012). Puhdasoppisuus ei vastanne todellisuutta. Oppiminen lieinee dynaaminen prosessi, jossa parhaiden menetelmien periaatteella sovelletaan useita oppimistapoja.

OPPIMISKÄSITYSTEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT



Kuvio 12. Oppimiskäsitysten teoreettiset lähtökohdat (Pylkkänen 2012)

Vasemmanpuoleinen mekanistinen ihmiskäsitys näkyy yksisuuntaisissa monologimaisissa tilanteissa, kuten luennoissa tai esityksissä. Behavioristisesta oppimiskäsityksestä, jossa tietoa annetaan ja otetaan vastaan, on siirrytty humanistisempaan ihmiskäsitykseen ja kognitivistiseen oppimiskäsitykseen eli tietämyksen luovaan rakentamiseen. Ymmärrystä ja tulkintojaan aktiivisesti rakentavia tiedonhankintaprosesseja ja oppimiskäsityksiä kutsutaan konstruktivistisiksi oppimiskäsityksiksi. Tieto ei siirry suoraan ihmiseltä toiselle, vaan oppija rakentaa eli konstruoi oman tietämyksensä eli käsitysmallinsa ajatteluprosessien avulla. (Tynjälä 2002, 21–22.) Johtamismalleissa tämä käsitykseni mukaan näkyy hierarkkisen ja osallistavan johtamisen eroina.

Jos asiaa tarkastelee oppivan organisaation kautta, sosiaalinen ulottuvuus on läsnä useimmissa oppimisteorioissa. Koulukuntaerot liittyvät lähinnä kognitiivisuuden tai sosiaalisuuden painotuksiin, sekä tutkimuksessa käytettävään analyysiyksikköön eli tarkastellaanko yksilöä, ryhmää, yhteisöä vai kenties

laajempaa keskustelua. Kognitiivisessa suuntauksessa yhteistoiminnallisuus ja oppimisen sosiaaliset piirteet nähdään yksilön oppimisen taustatekijöinä ja välineinä. Ryhmä edistää yksilöllistä tiedonmuodostusta ja oppimistuloksia tarkastellaan yksilön kognitiivisten rakenteiden muutoksina. Sosiaalisen konstruktivismiin piirissä oppiminen tulkitaan sosiaalisena ilmiönä ja huomio kiinnitetään (ryhmän yhteiseen) oppimisprosessiin ja sen tuloksiin, ei yksityisen oppijan mielen sisältöihin. Tiimi- ja projektityöskentelyn ryhmätöitä pidetään yhtenä koulutuksen tavoitteena. (Tynjälä 2002, 149.)

Konstruktivismi ja informaation prosessointikäsitys tarkastelevat oppimisprosessia eri näkökulmista (Tynjälä 2002, 68–69). Suuntauksia erottaa erityisesti se, onko keskeisenä mielenkiinnon kohteena yksilöllinen vai sosiaalinen tiedon konstruointi. Sosiaalisen konstruktivismiin pääsuuntauksia ovat sosiokulttuuriset lähestymistavat, ihmisen sosiaalisuus ja yhdessä ajattelu. (Tynjälä 2002, 38–39.) Suuntauksia yhdistää näkemys, että tieto on yksilöiden ja yhteisöjen rakentamaa, tietäjästä riippuvaista. Objektivistia tietoa ei voi saada suoraan yksilöiden havaintojen ja kokemusten kautta, eikä passiivisesti vastaanottamalla, vaan tietoa on aktiivisesti tulkittava aikaisempien käsitysten pohjalta. Oppija rakentaa näkemystään maailmasta ja sen ilmiöistä, etsii ja tuottaa niihin liittyviä merkityksiä. (Tynjälä 2002, 37–38.)

Konstruktivismiin keskeinen teesi on, että uutta tietoa opitaan aina aikaisemman tiedon pohjalta. Peilaamme informaatiota vallitsevan tietämyksen, uskomusten ja oletusten pohjalta. Olemme muodostaneet mieleemme skeemoja, eräänlaisia mentaalisia rakenteita, jotka helpottavat toimintaamme muuttuvassa ympäristössä. Arkikäsitksemme saattavat olla virheellisiä ja puutteellisia, tieteelliseen käsitykseen verrattuna. Auringon nousu tai litteä maapallo perustuvat maan pinnalta tehtyihin havaintoihin. (Tynjälä 2002, 72–73.) Nämä skeemat näkyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Kehittämistä voinee verrata konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen. Se on uusien sosiaalisten käsitysten luomista. Vaikutukset jäävät laimeiksi ilman laajempaa sosiaalista hyväksyntää. Kehittämistoiminta on luonteeltaan sosiaalista. Se kumuloi tietoa ja osaamista eri tasoilla sekä jakaa sitä. Sitoutuminen

on menestystekijä, jonka yhteistoimintaa koossa pitäviä voimia ovat muun muassa hyödyllisyys ja luottamus (Valkokari ym. 2006, 12).

Luottamus ei kuitenkaan edellyttäne tietoa tai totuutta, koska emme voi olla kaikesta varmoja, vaan yhteistä ymmärrystä. Esimerkiksi rahoittaja voi uskoa ideaan, vaikka ei käsittäisi nanoteknisen tuotteen kaikkia hienouksia tai ei ole varma sen toimivuudesta. Uskottavuus lienee käytännössä tärkein yhteisen ymmärryksen rakennusaine. Unelmien hyväksyntäkin vaatinee perusteluja.

Innovaatorahoituksen saantia voi parantaa verkostoitumalla ja viestintäkoulutuksella, jossa idean ja liikeidean viestintää terävöitetään pariin minuuttiin (pitching). Suomessa koulutuksen edelläkävijä lienee Aalto-yliopiston puitteissa käynnistetty Start Up Sauna (startupsauna.com 2013). Sosiaalinen hyväksyntä toteutunee käytännössä sopimuksiin ja yhteistyöhön sitoutumisena (Cooper 2003, 142).

2.6 Paras ehdotus, sosiaalisen käsityksen rakentaminen

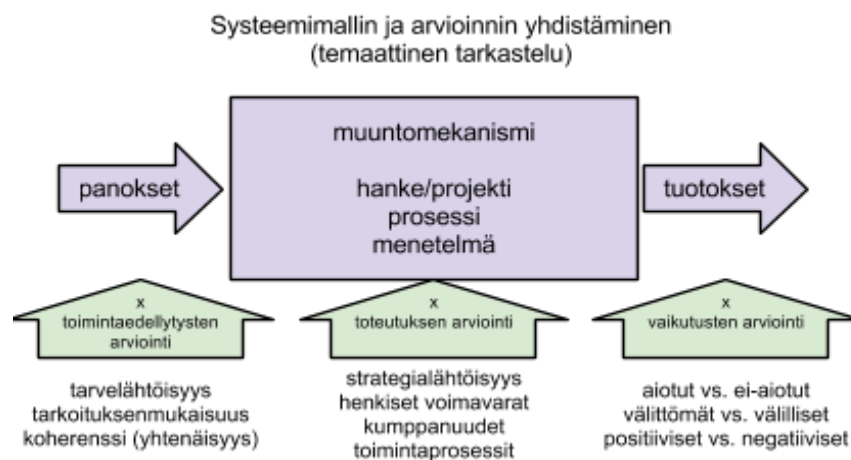
Kun tehtävän ratkaisuprosessissa on ensin tarkasteltu tehtäväaihiota, analysoitu juurisyitä ja selvitetty ratkaisuvaihtoehtoja, on tiimin muodostettava käsitys ratkaisusta, parhaasta ehdotuksesta. Tässä tutkielmassa valitsin menetelmäksi osallistavan arvioinnin, koska se on prosessi, jossa pyritään rakentamaan sosiaalinen käsitys ja hyväksyntä sekä samalla sitoudutaan valintaan. Arvioinnissa peilataan vaihtoehtoja ja tavoitteita toisiinsa. (Kantojärvi 2012, 194; Justice–Jamieson 2006, 220–221.)

Arviointi perustuu väline- tai itseisarvoihin (Kamppinen–Raivola 2002, 211), jotka schwartzilaisen ajattelun mukaan peilaavat yksilön tai sosiaalisen ympäristön tarpeita. Arvoilla on motiivien mukainen paremmuusjärjestys ja niihin liittyy päätöksenteon hyödyllisyysperiaate. Ne nähdään joustavasti muuttuvina, ajattelua ohjaavina, mutta ei tilannesidonnaisina. (Mikkola 2003, 29–56.)

Arviointi toimii tiedostamisen välineenä ja oppimisstrategiana. Esimerkiksi tuotteiden haluttuja ominaisuuksia voidaan määrittää laatutalo-menetelmällä (QFD) ja niiden toteutumista arvioida Kano-mallilla (Rafinejad 2007, 76–77).

Toimintaa arvioidaan tavoitteiden saavuttamisasteen mukaan. Se on kohteen arvon, ansion ja merkityksen perusteltua määrittämistä eli suhteuttamista arvioinnin perusteisiin eli kuinka arviointikriteerit täyttyivät. Arviointi kohdistetaan hyödyllisiin oleellisiin ominaisuuksiin eli menestystekijöihin. (Anttila 2007, 15.)

Prosessin arviointi voi kohdistua systeemimallin eri vaiheisiin. Esitän kuviolla 14 lähtökohtia ja perusteita, joilla voidaan arvioida panoksia, prosessia eli muuntomekanismia sekä tuotoksia.



Kuvio 14. Systeemimallin ja arvioinnin yhdistäminen (Virtanen 2007, 20)

Lähtökohdat ja arviointikohteet vaihtelevat prosessin eri vaiheiden mukaan. Esimerkiksi panostuksia arvioidaan toimintaedellytysten kautta, peilaamalla niiden tarkoituksenmukaisuutta eli ovatko panostukset toimintaedellytysten kannalta tarkoituksenmukaisia, toteuttaako muuntoprosessi valittua strategiaa tai ovatko tulosten vaikutukset aiotun mukaisia.

Arviointilähtökohdat heijastuvat myös menetelmiin. Esimerkiksi käytettävyyden arviointi on tuotosten vaikutusten arviointia, johon voi käyttää heuristiikkaa. Heuristinen arviointi perustuu heuristiikkoihin eli hyvien käytäntöjen, sääntöjen ja ohjeiden listaan. Käytännössä laajat heuristiikat on todettu epäkäytännöllisiksi ja on siirrytty kevyisiin heuristiikkoihin, esimerkkinä mainittakoon Nielsenin kymmenen kohdan lista. (Kuutti 2003, 47–49.)

Realistinen arviointi haastaa vaikuttavuuden arvioinnin, porautuu syy-seuraus -suhteisiin ja kysyy "miksi joku toimii", pyrkien löytämään tapauskohtaisesta arvioinnista yleistettäviä malleja (Julkunen–Lindqvist–Kainulainen 2005, 13–15).

Neuvottelevassa arvioinnissa prosessi voi edetä iteratiivisesti erilaisten neuvotteluiden kautta. Eri näkemyksiä ja intressejä sovitellaan ja muodostetaan kompromisseja. (Atjonen 2007, 116–117.)

Reflektiivinen työote on itsekriittistä, jossa eri tahot puntaroivat toimintaa taustalla olevia kollektiivisia periaatteita, oletuksia ja uskomuksia huomioiden (Seppänen–Järvelä 2005, 13–15). Reflektiivisyys lisää avoimuutta, parantaen sosiaalista hyväksyntää ja luotettavuutta. Menetelmistä mainittakoon vertais-haastattelu (Välimäki–Järvi 2005), kehittävä vertaiskäynti (Hellsten–Outinen–Holma 2005), kuvastin-menetelmä (Yliruka 2006) ja bench marking -tekniikat (Strömmer 2005; Noro 2005).

Ristikkäiset arvoinnit tuovat esiin ristiriitaisiakin näkökulmia. Tarkoitus ei ole lukita yhtä näkemystä, vaan kehittää sitä prosessimaisesti. Onnistuminen edellyttää toimijoiden osallistumista, mikä on myös luotettavuuden osatekijä. Iteratiivinen ote luo yhteyden arvioinnin ja konkretian välille eli arviointia seuraa käytäntö ja taas palataan arviointiin, jatkaen vuorotellen. Iteratiivisia, ketteriä menetelmiä käytetään varsinkin ohjelmistojen kehittämisessä. Mainittakoon esimerkiksi Scrum -menetelmä. (Toikko–Rantanen 2009, 82–83.)

Arviointiaineistoa voidaan kerätä eri tavoin ja tutkimusmenetelmin, kuten havainnoiden, kyselyin, haastatteluin, dokumenttianalyysin ynnä muin tavoin (Ojasalo–Moilanen–Ritalahti 2009, 48). Arviointisuuntausten neljä laajaa lähestymistapaa eli paradigmaa ovat luonnontieteistä tuttu positivismi, jälkipositivismi, konstruktivismi eli sosiaalisesti jaettu ymmärrys, sekä neljäntenä kriittinen lähestymistapa, jossa keskeisenä ovat arvot ja oikeanlaiset sidonnaisuudet. (Pylkkänen 2008, 100–101)

Arviointi soveltuu tulostavoitejohtamisen lisäksi yksilö- ja organisaatiotason kehittämisvälineeksi. Se mahdollistaa tulosjohtamisen jäykkien mittausmene-

telmien oheen laajojen aineistojen sekä helposti piiloon jäävien tuntemusten ja kokemusten analysoinnin, joita ei ehkä tavoiteta ulkopuolisin tutkimuskeinoin. Mittareiden yleinen ongelma on, että 'sitä saa, mitä mittaa'. Arviointi taas mahdollistaa joustavan ja kokonaisvaltaisen tarkastelun. (Anttila 2007, 17.)

Arvioinnissa olennainen kysymys on, kenen arvojen mukaan arviointitutkimusta suunnitellaan ja miten arvoasetelmat muodostuvat. Käytännössä tämä tarkoittaa priorisointeja eli jonkin arvopäämäärän, edun, hyödyn tai muun asettamista toisen edelle. Arviointi perustuu hyvien ja soveltuvien kriteerien löytämiseen kussakin asiayhteydessä. (Anttila 2007, 19.) Menetelmäksi suosittelee jostain aloittamista ja tarkentamiseen miksi -tekniikkaa.

Kehittämistä voidaan arvioida positiivisena muutoksena. Arvioija tekee tulkinat arvojärjestelmän, kuten tavoitteiden avulla. Siitä riippuen sama muutos voidaan tulkita parannuksen sijaan myös huononnukseksi. (Hellström 2004, 13)

Arvioinnin haasteena on sen yleistettävyyden, koska tulosten taustalla vaikuttaa arvioijan kokemukset ja mieltymykset. Puutteen voi korvata konkretialla, jossa arvioinnin merkittävyys todetaan todellisissa olosuhteissa. (Anttila 2007, 32–33.)

Arviointiaineistoon vaikuttavat valinnat, kuten kyselytutkimus sitoo vastaajat tutkijan taustanäkemyksiin. Kysymysten laadinnan taustalla vaikuttavat tutkijan maailmankatsomus, kulttuuri ja muu ajatusrakenne. Riskinä on, etteivät tulokset edistä uusia näköaloja etsivää kehityshanketta. Siksi kannattaa valita kehittämistoimintaa tukevia tutkimusmenetelmiä, jotka tiedon hankinnan lisäksi mahdollistavat kokeilut ja uuden tiedon luomisen. Osallistava arviointi sopii tähän. (Anttila 2007, 20–21.)

Arviointiaineiston luotettavuutta voidaan lisätä keräämällä sitä eri lähteistä ja huomioimalla eri intressinäkökulmia. Osallistavalla arvioinnilla pyritään esimerkiksi tiedostamaan erilaisia odotuksia, käsityksiä ja asenteita sekä laajen-

tamaan tietopohjaa (Atjonen 2007, 110–112). Kaikkia sidos- ja eturyhmiä pyritään kuulemaan.

Mikäli kehittämiseen liittyy monen eri tahon intressit, osallistavalla arvioinnilla voidaan luoda yhteisiä merkityksiä, joka taas on edellytys tavoitteellisen muutoksen perustana olevalle sosiaaliselle hyväksynnälle (Toikko–Rantanen 2009, 61). Eri näkökulmien huomioiminen rikastaa arviointia, rakentaa keskinäistä ymmärrystä ja luottamusta. (Anttila 2007, 32.) Rakentava osallistava arviointi sisältää arvostavan näkökulman, jolloin arvioitavasta kohteesta ei etsitä ongelmia, vaan vahvuuksia. Se eroaa neuvottelevasta synteesimäisestä kilpailevien näkemysten yhteensovittamisesta. (Toikko–Rantanen 2009, 62.)

Näkökulmien lisäksi huomio tulee kiinnittää myös arvioijan asemaan, onko kyseessä ulkoinen vai sisäinen arvioija. Ulkoinen arvioija ei osallistu toimintaan, sisäinen arvioija on yksi toimijoista. (Miller, Salkind 2002, 89.)

Ulkoisella arvioinnilla pyritään lähtökohtaisesti puolueettomaan ja siten luotettavampaan tarkastelunäkökulmaan. Ulkoinen arvioija voi toki osallistua kehittämistoiminnan suuntaamiseen keskustellen väliarvioinneista toimijoiden kanssa. Tällöin ulkoisen ja sisäisen arvioinnin erot hämärtyvät. Loppuarvioinnissa ulkoisen arvioijan on hyvä käsitellä omaa osuuttaan projektin uudelleen suuntaamisessa. Sisäisen arvioinnin vahvuutena on kohteen hyvä tuntemus, mahdollisuus monipuolisiin aineistoihin sekä suurempi mahdollisuus hyödyntää saatua arviointitietoa prosessin aikana. Sisäisen arvioinnin heikkoutena on arvioinnin luotettavuus esimerkiksi organisaation riippuvuussuhteiden tai menestystarinakaipuun kautta. (Toikko–Rantanen 2009, 62.)

Yhteiskunnalliset muutokset painostavat toimintatapojen nopeutuvaan kehittämiseen ja ajattelun uudistamiseen. Tehokkaista toimintaprosesseista on enemmän kysyntää, kuin hierarkkisesta ohjauksesta. Siten arvioinnista tulee yhä vuorovaikutteisempaa, jossa tutkija osallistuu toimintaan ja toimijat arviointiin läheisessä keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Anttila 2007, 33.)

Osallistava, avoin ja reflektiivinen arviointi sekä kokonaiskäsityksen tavoittelu tekee kaikista osapuolista tasa-arvoisia itseoikeutettuja arvioijia. Kun systemaattinen ja realistinen arviointi kohdistuu prosessiin, työvaiheisiin sekä työkokonaisuuteen, voidaan tutkia tekemisen menestystekijöitä. Samalla, kun saadaan vastauksia kysymyksiin sekä tietoa päätöksenteon tueksi, opitaan sekä perustellaan tehtyjä ratkaisuja. Prosessinaikainen eri vaiheiden ja teki-
jöiden arviointi voi antaa ohjaavaa tietoa kohti hyväksyttävää ratkaisua. (Anttila 2007, 34.) Tämä tukee jatkuvan parantamisen lyhimmän tien periaatetta ja sosiaalisen hyväksynnän tavoittelua.

Yhä enemmän ollaan kiinnostuneita tarpeiden ja tuotteiden räätälöinnistä, kuin massaratkaisuista. Kyse on pitkälti siitä, mistä tulevat ne ongelmat ja tarpeet joihin halutaan ratkaisuja. (Seppänen–Järvelä 2004, 23; Anttila 2007, 35.) Lopulta organisaatioiden tuotosten arvon mittaa asiakas, ei organisaatio itse. Organisaatio voi arvioida prosessejaan sisäisinä asiakkuuksina, mutta siinä on hyvä huomioida kokonaisuus ja loppuasiakasnäkökulma. Ilman kokonaisuuden huomioimista kohdataan suljetun järjestelmän ansat (Heikkilä–Heikkilä 2001, 22).

Kehittämistyön arviointi on enemmän sisäistä ja se kohdistuu usein kehittämistyön suunnitteluun, tavoitteiden selkeyteen ja saavuttamiseen, käytettyihin menetelmiin, toiminnan johdonmukaisuuteen, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen. Lopputulosten arviointikriteerejä voivat olla esimerkiksi tulosten merkittävyys, yksinkertaisuus tai helppokäyttöisyys ja niin edelleen, mitkä kulloinkin nähdään oleellisiksi ominaisuuksiksi. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

Ojasalo ym. (2009, 48) listaavat muutamia arviointia auttavia kysymyksiä:

- Johtuvatko havaitut muutokset kehittämistyöstä?
- Mitkä kehittämistyön osa-alueet ja toiminnot vaikuttivat eniten tavoitteiden saavuttamiseen?
- Olivatko kustannukset järkeviä suhteessa tuloksiin
- Ovatko tulokset levittämiskelpoisia?

Suunnitelmallisesti etenevää kehittämistoimintaa voidaan arvioida suunnitelmassa pysymisen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen mukaan. Pro-

sessiohjautuvassa kehittämistoiminnassa taas prosessin kuluessa saatu uusi tieto voi vaikuttaa esimerkiksi lähtöasetelmiin ja uudelleen organisointiin merkittävästi (lyhimmän tien tavoittelu). (Toikko–Rantanen 2009, 14.)

Prosessiarviointi voidaan nähdä kehittämisprosessin solmukohtana, jossa kehittämistoiminnan eri osa-alueita, kuten perustelua, organisointia ja toteutusta puntaroidaan saadun uuden tiedon valossa (Toikko–Rantanen 2009, 61). Tarkoituksena on arvioida erilaisten taitekohtien onnistumisia tai epäonnistumisia sekä korostaa niin oppimisprosessia kuin eri näkökulmiakin (Sepänen–Järvelä 1999, 92).

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.2 Tutkimusstrategiset valinnat

Tarkoituksena oli kehittää hajautuneen tiimin yhteistyötä sujuvoittava menetelmä. Ryhmätyömenetelmäksi valikoitui verkkokeskustelu, joka toteutettiin sosiaalisen median avulla. Verkkokeskustelun sujuvoittamista varten kehitin Tuplatimantti-prosessin, jota ohjattiin fasilitoimalla.

Tutkimusotteeni oli laadullinen tapaustutkimus, jossa Tuplatimantti -menetelmää kokeiltiin todellista tilannetta simuloiden. Kokeilu oli yksittäistapaus (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2004, 125–126.) Empiirinen osuus sisälsi ryhmätyötehtävän ja menetelmän sosiaalisen arvioinnin. Verkkokeskustelu toimi tutkimusaineistona. Sitä analysoitiin laadullisena tutkimuksena, arvioimalla menetelmän toimivuutta eri näkökulmista. (Hirsjärvi ym. 2004, 152; Virtanen 2007, 154–156.)

Tarkennettakoon, että vaikka Töttö (2004, 12) kritisoi voimakkaasti tutkimusten jaottelua laadullisiin ja määrällisiin kategorioihin, tässä yhteydessä laadullinen tutkimus viittaa opinnäytetyön ohjeistoon ja työn ohjaajan antamiin määritelmiin (Rovaniemen ammattikorkeakoulu 2011, 3). Myös arviointimetodologiassa puhutaan laadullisten ja määrällisten menetelmien sijaan yleensä naturalistisesta tiedonhankinnasta ja kokeellisesta asetelmasta (Virtanen 2007, 154).

Verkkokeskustelijoiden tehtävänä oli suositella parasta automallia suomalaiselle keskivertoperheelle, annettujen lähtötietojen (liite 1) sekä käydyn keskustelun perusteella. Tehtävä oli luonteeltaan laajemman sosiaalisen käsityksen rakentamista.

Sosiaalisen median käyttö mahdollisti eri puolelta Suomea kutsuttujen henkilöiden käytännön osallistumisen, siten simuloi yrityksen tarvetta parhaiten, oletettavasti tuoden esiin verkkopohjaisen tiimityömenetelmän hyviä ja huonoja puolia. Sosiaalisesti mediaksi valikoitui suunnitteluvaiheen kokeilujen perusteella WordPress -blogi. Se mahdollisti suljetun osallistumisen, moni-

tasaisen juurirakenteisen ja anonyymin kommentoinnin, keskustelun jäsentämisen ja niin edelleen, jotka auttoivat fasilitaattoria keskustelun ohjauksessa. Blogiin sisältyi erilaisia hallintaan ja vuorovaikutukseen liittyviä työkaluja. (Brazell 2011, 16.)

Keskustelijat toivat vapaissa puheenvuoroissaan esiin aiheeseen liittyvää tietämystään, käsityksiään sekä kokemuksiaan. Keskustelua vaiheistettiin Tuplatimantti-prosessin mukaisesti ja sitä fasilitoitiin alussa annetuilla periaatteilla ja pelisäännöillä. Pelisäännöissä sovellettiin dialogin periaatteita: mielipiteiden esittäminen, niiden perustelu, oman käsityksen rikastaminen ja uuden käsityksen luominen. (Isaacs 2001, 252–277.) Keskustelun seuraamista helpotti kommentteista saadut automaattiset sähköposti-ilmoitukset ja tarvittaessa keskustelua aktivoitiin eteenpäin.

Aineistonhankinnassa toimin osallistuvana havainnoijana eli osallistuin aktiivisesti tapaustutkimuskohteena olleeseen verkkokeskusteluun anonyyminä ryhmänjäsenenä (Anttila 2007, 36; Metsämuuronen 2006, 210–212, 237). Arvioiva aineistolähtöinen analyysi toteutettiin fenomenologisesti lähestyen, havaintoja tehden ja tulkiten, reflektoiden ja pohkien (Vilkkä 2005, 136–139).

Tavoitteena oli verkkokeskustelun edistymisen ja osallistujien palautteissa antamien tuntemusten pohjalta muodostaa tutkimuskohteena olleesta menetelmästä kokonaisarvio sen käyttökelpoisuudesta. Asiaa lähestyttiin avoimin mielin ilman ennakoita oletuksia, määritelmiä tai odotuksia. (Anttila 2007, 25; Jyväskylän yliopisto 2013.)

Koska toimin empiirisessä osuudessa aktiivisena osallistujana ja havainnoitsijana sekä prosessin ohjaajana, sijoitan tutkimusotteen kuvion 15 avulla nelikentän vasempaan alakulmaan, kriittis–realistiseen paradigmaan.

Tutkijan rooli arviointitutkimuksena toteutettavan kehittämishankkeen suhteen



Kuvio 15. Evaluointimenetelmien ja tutkijaroolien sijoittaminen kehittämishankkeen tutkimukselliseen otteeseen (Anttila 2007, 36)

Kuvio 15 on vastakkainasettelun nelikenttä, jossa vastakkain on asetettu käytäntöhakuinen ja teoriahakuinen ote sekä objektiivinen ja subjektiivinen tulo-kulma. Menetelmän kokeilu ensimmäistä kertaa käytännössä ja sen sosiaalinen arvioiminen toteuttaa tulkintani mukaan kriittis-realistista paradigmaa (Saaranen-Kauppinen–Puusniekka 2006, Luku 7.1.2).

Osallistuvan havainnoinnin tutkimuseettistä kysymystä, liiallista vaikuttamista ja tulosten vääristämistä (Metsämuuronen 2006, 237), pyrin ratkaisemaan avoimuudella sekä kahden roolin, fasilitaattori ja tiimin jäsen, selkeällä erotte-lulla. Käytännössä nämä roolit voivat sekoittua, joten vahvistin rooleja kom-menttien itsekriittisellä tarkastelulla ja erottelevalla kirjoitustyyllillä. Fasilitaatto-ri ohjasi ja kommentoi vain prosessia asiallisen ytimekkäästi ja harvoin, ano-nyymi tiimin jäsen kommentoi vain tehtävän mukaista sisältöä rennolla puhe-kielellä.

Jottei keskustelu olisi ohjautunut annetun median ulkopuolelle, privaattikes-kusteluiksi, kutsuttavien valinnassa huomioin, etteivät he tunteneet toisiaan ja asuivat eri puolilla Suomea. Pyrin kutsunnassa heterogeeniseen, taustoiltaan erilaisten henkilöiden kokoonpanoon, tavoitellen keskusteluun laajempaa tietopohjaa ja näkemysten rikkautta sekä oletin valintaperusteen toimivan osana tutkimustulosten laadunvarmistusta.

3.3 Empiirinen koejärjestely

3.3.1 Keskusteluaiheet

Empiirisessä osuudessa ei haluttu käsitellä strategisesti tärkeitä asioita, joihin tuen opinnäytetyön julkisesta luonteesta, vaan jotain sovellettavaa aihetta. Valitsin ryhmätyön aiheeksi autonvalinnan, joka on lämpöpumpun kanssa saman suuruusluokan teknologiainvestointi. Tavoittelin valinnalla vertailuoppia valintaperusteisiin ja verkkoviestintään. Arvioni mukaan markkinointivetoiset autotehtaat ovat teknologiatuotteiden viestinnän edelläkävijöitä. Autoilusta kaikilla osallistujilla on kokemusta ja siten se on helppo keskustelun aihe.

Keskustelu jaettiin osiin. Valmistavassa vaiheessa tutustuttiin tehtävänantoon ja osatehtävänä oli tehdä vertailua ja valintoja eli esittää mielipiteitä ja perusteluja. Tässä osa-alueessa keskityttiin dialogin kahteen ensimmäiseen vaiheeseen. Sivujuonteena oli "Paras verkkosivu" -keskustelu, joka ei varsinaisesti liittynyt Tuplatimantti-prosessiin, autonvalintaan, vaan toimi vertailuarviointitehtävänä ja luotasi verkkoviestinnän mielikuvan muodostusta sekä antoi konkreettista informaatiota tilaajayrityksen verkkosivusuunnitteluun. Ensimmäisessä vaiheessa avattiin valintakriteerejä, vertailemalla esivalittuja vaihtoehtoja tehtävän tavoitteeseen. Tuplatimantti-prosessissa tämä vastaa tehtävääihion kriittistä tarkastelua. Toisessa vaiheessa pohdittiin tärkeimpiä valintakriteerejä. Tavoitteena oli lisätä vuorovaikutusta ja sosiaalisen tietämyksen rakentamista. Keskustelun oletettiin sijoittuvan enemmän dialogin toiseen ja kolmanteen kenttään eli käsitysten rikastamiseen. Tuplatimanttiprosessissa keskustelu on avaavaa ja sijoittuu juurisyiden tunnistamiseen. Kolmannessa vaiheessa juurisyitä priorisoitiin. Tuplatimantissa se tarkoittaa vaihetta kaksi. Keskustelu on enemmän sosiaalisen käsityksen muodostamista ja dialogin nelikenttä on kokonaan käytössä. Tarkentavana alakeskusteluteemana oli turvallisuus, jossa korostui syy-seuraus-suhteiden, näkymättömän arkkitehtuurin tiedostaminen.

3.3.2 Ryhmätyön organisointi

Kehittämistyön organisointi on käytännön toteutuksen suunnittelua ja valmistelua. Lähtökohtana on tavoite, johon pyritään tarvittavin resurssein ja menetelmin, mahdollisimman tehokkaasti ja kilpailukykyisesti sekä hyödyllisesti. Rajallisia resursseja on priorisoitava. (Toikko–Rantanen 2009, 58.)

Organisointia helpottaa sosiaalinen analyysi, toimijoiden määrittelyä helpottava toimijamatriisi sekä roolitus. Roolitusta voinee verrata huippu-urheilujoukkueen kokoamiseen. Tarkoituksena on hahmottaa toimijoiden ja toimintaympäristön kokonaisuutta. (Toikko–Rantanen 2009, 72–80.)

Organisoinnissa voidaan käyttää työryhmiä tai roolituksia, kuten erillisiä koordinaattoreita ja vastuuhenkilöitä. Esimerkiksi projekteissa käytetty ohjausryhmä on foorumi, jossa intressitahot arvioivat kehittämistoimintaa ja erilaisia intressejä voidaan jäsentää sekä arvottaa. Kokoonpanossa voidaan painottaa myös eri asiantuntemuksia, kuten innovatiivisuutta, poikkitieteellisyyttä tai ristiriitaisia kantoja, mutta myös loppukäyttäjiä (Turner–Beresford 2005, 13–19; Toikko–Rantanen 2009, 59)

Rooleja arvioitaessa dialogi voidaan nähdä ajattelun ekosysteeminä. Keskustelu voi edetä moniulotteisesti ja hahmottomasti. Ihmiset omaksuvat huomaamattaan rooleja, jotka ohjaavat ajattelua ja sanomisia. Syntyy toimintamalleja, kuten aloitteentekijä, kannattaja, vastustaja sekä sivustakatsoja. Nämä vaihtuvat osallistujien välillä luontaisesti. Kaikkia tarvitaan tasapainoisen dialogin syntymiseen (Burton–Brna 2001, 158–159). Jotkut roolit ovat persoonakohtaisesti dominoivia. Kaunokirjallisuudessa vastaavia arkkityyppejä ovat muun muassa hallitsija, soturi, rakastaja tai taikuri. (Isaacs 2001, 20, 195–224.)

Tässä tutkimuksessa keskusteluryhmän henkilövalinnoilla pyrittiin simuloimaan todellista tilannetta, jota osoittivat myös osallistujien ennakkoluulot sosiaalisen median (somen) ryhmätyökäyttöön. Kuitenkin katsoin, että kutsutut olisivat kyvykkäitä osallistumaan keskusteluun, he esimerkiksi käyttävät tietokonetta arkisesti. Yksikään kutsutuista ei ollut nettiaktiivi, verkkokeskustelija

tai tietotyöläinen. Otos oletettavasti simuloi validisti todellisen ryhmän asennekirjoa sosiaalisen median suhteen. Käytännössä henkilövalintoja ohjaa ensisijaisesti käytännön tiedon ja asiantuntemuksen eli ”out of google” - tiedon tavoittelu, ei tietotekninen osaaminen tai suuntautuneisuus.

Kutsutut olivat vapaaehtoisia, ilman sosiaalista painetta, joten osallistumisaktiivisuus riippui pitkälti osallistujan omista lähtökohdista ja olosuhteista, kuten arjen kiireistä. Osallistujissa oli eri ammattialojen edustajia, erikokoisissa organisaatioissa työskenteleviä, eri statuksella olevia opiskelijasta ylemmän tason johtajaan, sekä kumpaakin sukupuolta edustavia henkilöitä. Ikähaitari vaihteli 23–47 vuoden välillä.

Henkilövalinnat sotivat tehokkaan ryhmätyön teoriaa vastaan, jonka mukaan ryhmätyön tehokkuus perustuu sen yhtenevyyteen (Kandula 2006, 125). Keskustelijat eivät tunteneet toisiaan ja asuivat eripuolilla Suomea. Lähinnä tehtävänä ollut perheauton valinta yhdisti keskustelijoita heidän kokemustensa kautta, kuten lapsuusmuistojen, mutta heillä oli erilaiset elämäntilanteet ja tarpeet. Jollekin asia oli akuutti, toiselle autonvalinta oli vähemmän kiinnostava aihe. Tällä tavoiteltiin keskusteluun näkökulmakirjoa.

Osallistumisvapaudella haluttiin saada realistista kuvaa somen käyttöön liittyvien asenteiden lisäksi myös osallistujien taustoilla vaikuttavista olosuhteista. Eli haluttiin saada yleiskäsitys olosuhteista, joita tulisi huomioida jatkossa somen käyttöön liittyen, kuten motivaatiotekijöitä ja rasitteita ja jopa käyttöä estäviä ennakkoluuloja tai pelkoja.

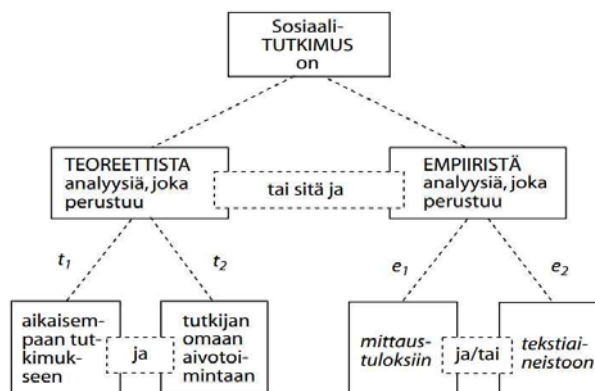
Opinnäytetyön julkisesta luonteesta johtuen keskustelua käytiin nimimerkeillä, joita saatettiin vaihdella keskustelun aikana. Sillä tavoiteltiin mielipiteiden avoimuutta. Tutkijana en tiennyt, mikä nimimerkki kuuluu kenellekin. Itse toimin keskustelussa tasavertaisena osallistujana.

3.4 Aineistolähtöinen analyysi ja tulkinta

Tehtävänä oli Tuplatimantti-menetelmän kokeilu ja sen käyttökelpoisuuden arviointi kokeilusta saadun aineiston avulla. Oletukseni mukaan, arvioimalla

keskustelun hyödyllisyyttä annetun ryhmätyötehtävän suhteen, voidaan tehdä arvioita myös menetelmän käytettävyydestä.

Käytän menetelmän tutkimukselliseen sijoitteluun apuna kuviota 16. Siinä Töttö (2004, 10) on jäsentänyt sosiaalialan tutkimuksen elementit teoreettiseen ja empiiriseen analyysiin sekä näiden perusteisiin.



Kuvio 16. Sosiaalitutkimuksen elementit ja kokoamisohjeet (Töttö 2004, 10)

Koska aineiston kerääminen toteutettiin empiirisenä verkkokeskusteluna, se sijoittuu kuvion oikeanpuoleiseen juureen. Aineisto tallentui viesteinä tekstiaineistoksi, joten se sijoittuu kuvion oikeanpuoleiseen alajuureen (e2).

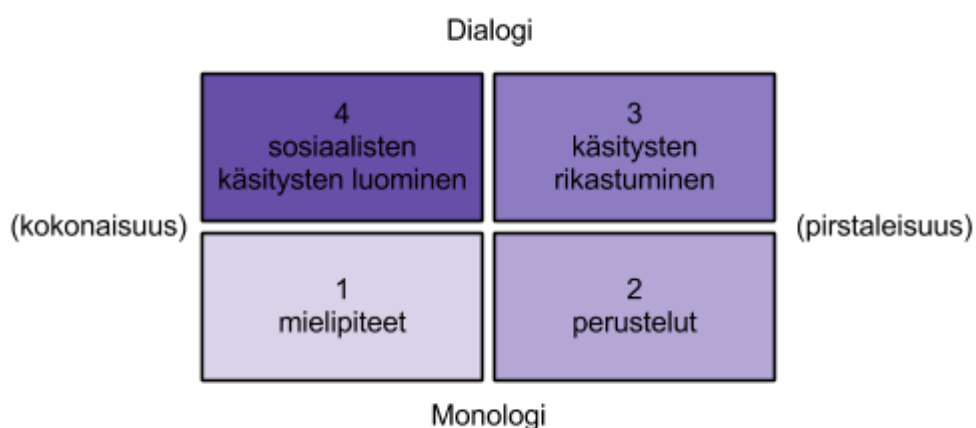
Viestit olivat annetun aiheen puheenvuoroja, kommentteja ja perusteluita. Tästä muodostui keskustelu. Keskustelua ohjattiin jäsentämällä sitä Tuplatimantti-prosessin mukaisesti teemoihin sekä alustamalla jokaista teemaa ja tekemällä väilyhteenvetoja. Keskustelua aktivoitiin fasilitoiden, esimerkiksi esittämällä tarkentavia kysymyksiä ja tuomalla mukaan esimerkiksi teemaan liittyviä verkkouutisia.

Keskusteluaineisto ei sellaisenaan antanut dialogista selkeää arviointiperustaa, joten sitä tuli käsitellä vastausten ja johtopäätösten saamiseksi (Eskola–Suoranta 1998, 141).

Keskusteluanalyysin katsotaan nojautuvan etnometodologiaan, joka on kiinnostunut arkikäsitteistä ja vuorovaikutuksessa rakentuvasta sosiaalisesta ymmärryksestä (Francis–Hester 2004, 20–21). Keskusteluanalyysin kolme lähtöoletusta ovat vuorovaikutuksen rakenteellinen jäsentyminen, että siinä

huomioidaan konteksti ja kolmantena, että nämä koskevat jokaista puheenvuoroa eli mitään yksityiskohtaa ei voi ohittaa. Jäsennyksen muotoja ovat vuorottelu-, sekvenssi- ja korjausjäsenitys. Vuorottelu tarkoittaa vuorotellen keskustelua ja kun puheenvuorot liittyvät toisiinsa ne muodostavat sekvenssin, joka taas sisältää itseohjaavaa korjausta. (Heritage 1984, 241–242, 282–283, 290.)

Sovelsin analyysissä keskusteluanalyysin periaatetta huomioida jokainen puheenvuoro (Saaranen-Kauppinen–Puusniekka 2006, luku 7.3.6) ja merkitysten tulkinnassa kuvion 17 mukaista dialogin nelikenttää, jossa tietämyksen rakentuminen luokitellaan laadullisesti mielipiteisiin, niiden perusteluihin, oman käsityksen rikastamiseen ja neljantenä uuden sosiaalisen käsityksen rakentamiseen (Sarala–Sarala 1997, 147–148).



Kuvio 17. Sisällöllinen laatuluokittelu dialogin periaatteita mukaillen

Kuviossa sovelletaan vastakkaisasettelun nelikenttää (kuvio 9). Laadullinen pääjako on monologin ja dialogin välillä. Kokonaisuus - pirstaleisuus -akselia käytetään alaluokitukseen. Puheenvuoroista tunnistettavat piirteet voitiin helpommin luokitella numeroinnin avulla. Luokituksella katsoin voivani profiloida ja arvioida keskustelun luonnetta suhteessa esimerkiksi tehtävänantoon.

Tuplatimantti-prosessin vaiheiden mukaisesti osakeskustelujen tehtävänannossa pyrittiin painottamaan eri kenttiä, alussa mielipiteitä, sitten perusteluja, kolmannessa vaiheessa rikastamista ja neljännessä yhteisen käsityksen rakentumista.

Dialogin kehittymistä tulkitsin puheenvuorojen sisältöä arvioimalla, laatuluokituksen mukaan. Avaan tätä seuraavaksi konkreettisen laatuluokitteluesimerkin avulla:

Olen sitä mieltä että nopeus ja laatu eivät kulje käsikädessä (mielipiteet kenttään 1). Nykypäivän yritystoiminnassa kyllä korostetaan kyllästymiseen asti (mielipide 1), että laatua pitää saada (perustelu 2 seuraavalle lauseelle). Mutta kiire ei laatua lissä eikä paranna (mielipide 1).

Monesti ei ymmärrä, miksi (kysymys, joka on tässä ihmettelyä, ei retorinen, on ajattelua avaava, joten sijoitan sen käsitysten rikastamiseen eli kenttään 3) nykypäivän maailmassa joka asialla pitää olla niin tajuttoman kiire! (mielipide 1) Minusta esim. tämän päivän talouskriisin (=eurokriisin) yksi syy on hätäily ja ylenpalttinen kiire. (mielipide 1 ja käsityksen rikastaminen 3) Asioita ei mietitä maltilla ennen kuin aletaan toimia. (mielipide 1)

-Kalastaja, 10.12.2011 6:56 pm

Kiireen ja laadun optimoinnissa painotukset nähdäkseni vaihtelevat tilanteen mukaan. (mielipide 1) Täällä <http://skenaari.wordpress.com/pelisaannot/hajautuneen-ryhmatyoskentelyn-suunnittelun-toimintamalli/> olevassa kaaviossa on hyvä laadullinen kysymys: "Tehdäänkö oikeita asioita, vai asioita oikein?" (viittaa aiemmin esille tuotuun, joten tulkitsen tämän kuuluvan käsitysten rikastamiseen eli kenttään 3) Viitannet juurikin tuohon "tehdäänköhän tässä nyt oikeita asioita". (perustelu 2 ja sosiaalisen käsityksen rikastaminen 3) Jos esim. suunnistajana olisi Usain Bolt, joka juoksisi maailman nopeiten, mutta väärään suuntaan, niin lopulta hän olisi suunnistuskilpailun hitain. (mielipide 1 ja perustelu 2) Tässä mielessä nopeiten etenevä ei ole nopein maalissa. (perustelu 2 ja kannanotto edelliseen puheenvuoroon sijoittuu käsitysten rikastamiseen eli kenttään 3)

Keskusteluanalyysin periaatteen eli kaikkien lauseiden huomioimisen perusteella annoin Teemakeskustelun kokonaisarvoksi 100 %, joka on siis keskustelun jokaisen lauseen yhteenlaskettu arvo. Jaottelin kaikkien puheenvuorojen lauseet neljään kenttään, tulkintani mukaan, missä suhteutin niiden sosiaalisen käsityksen rakentamista edistävää laatuarvoa suhteessa tehtävään.

Esimerkiksi, jos tehtävänä on valita jotain ja keskustelussa esitetään neljä valintaa (mielipidettä), kuusi perustelua, kolme syventävää perustelua (rikastaminen) ja kaksi tehtävän kannalta luovaa ideaa, niin yhteensä 15 yksikköä eli 100% jakautuu seuraavasti: kenttä 1 = 26,7% (4/15), kenttä 2 = 40% (6/15), kenttä 3 = 20% (3/15), kenttä 4 = 13,3% (2/15).

Myös annetun keskusteluaiheen voinee arvioida painottuvan johonkin neljään kenttään. Kärjistäen esimerkiksi joko-tai-kysymykset kenttään 1 ja luovuutta

edellyttävät kenttään 4. Valintatehtävän ratkaisun kannalta sosiaalista tietämystä rakentanee parhaiten kenttä 2, tuoden esille valintaperusteita. Kenttä 1 ilmentää yleistä mielipidettä, kenttä 3 pureutuu tehtävän juurisyihin ja kenttä 4 muuttaa ongelmanasettelua. Tämä esimerkki kuvastaa, että keskustelu lähinnä laajentaa tietämystä ja hyväksyy lähtöoletukset. Jos kyse olisi uusien ideoiden löytämisestä, puheenvuoroja toivottaisiin enemmän kenttään 4. Jos kyse olisi joko-tai-valinnasta, niin kentän 1 mielipiteitä toivotaan eniten.

Keskustelun teema, tavoite ja kysymyksenasettelu määrittävät sisällön laatu-arvoa hyödyllisyyden kautta. Hyötyä saadaan oleellisesta optimaalisesta tietämystä rikastavasta informaatiosta, näkökulmista, näkymättömän arkkitehtuurin tiedostamisesta, kuten syy-seuraus -suhteista, arvostuksista, luovasta ajattelusta ja niin edelleen (Arnett 1997, 27–33). Määrällisesti kyse lienee saturaatiopisteestä, joka näkyy keskustelun tyrehtymisenä. Oleellista on saada riittävä tietämys keskustelun motivaation kannalta. Keskustelut ovat luonteeltaan episodeja, jonkin aikaa kestäviä.

Aineiston luotettavuutta varmistanee keskustelijoiden puheenvuoroihin sisältyneet vuorovaikutuksesta ja tehtävänannosta syntyneet omatulkinnat. Aineiston suhteen ei siis tarvitse luottaa vain omaan intuitioon. Aiheessa pysyvä monen osallistujan vapaa keskustelu toteuttaa johdonmukaisuudellaan totuuden koherenssiteoriaa. (Tuomi–Sarajärvi 2009, 134–135.)

Osallistujien itsearviointi toteutettiin sosiaalisesti, reflektoiden aineistoa ja kokemuksia asetettuihin tavoitteisiin ja omiin käsityksiin. Itsearviointiaineisto kerättiin kokeiluun sisällytetyn palautekeskustelun avulla. Palautekanava oli avoinna koko ryhmätyön ajan. Palautetta haluttiin antaa vähän kaikesta. Tein keskustelusta referaatin lukuun ”Palautekeskustelu”.

Suuntaa antavia johtopäätöksiä menetelmän yleistettävyydestä tein peilamalla kokemuksia abduktiivisen päättelyn keinoin, käsitystä kokoavan mallin ja käytännön vuoropuheluna. Abduktiivinen päättely sijoittuu induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn akselille. (Aliseda 2006, 32–35.) Aineiston reflektointi perustui osallistumiskokemuksiini ja käytin analyyseissä analogioita eli vertailla muualla käytännössä toimiviin systeemeihin.

4 TULOKSET

4.1 Dialogin kehittyminen

Ensimmäinen “Oma valinta” -keskustelu oli osallistujien alkulämmittelyä. Siinä osallistujat poimivat esivalituista autoista oman suosikin verkkosivujen perusteella. Tehtävänanto keskittyi mielipiteen esittämiseen ja sen perusteluun.

Tulkintani mukaan, puheenvuoroissa oli dialogin nelikenttään (kuvio 17) sijoitettavia niin sanottuja arvoyksiköitä, yhteensä 76, joista mielipiteitä oli noin 24 %, niiden perusteluja 38 %, käsitystä rikastavia 34 % ja sosiaalista käsitystä rakentavia vain 4 % (yhteensä 100 %).

Keskustelu oli odotuksiin nähden yllättävän rikastavaa, mutta myös vähemmän luovaa. Luovuuden tulkitsen tehtävänannon rakentavaksi kritiikiksi, mutta vain muutama spontaani kommentti haki tehtävänantoa laajempaa näkökulmaa. Se on ymmärrettävää alussa, varsinkin kun luovuuteen ei erityisesti kannustettu, mutta sitä ei kiellettykään.

Toisen keskustelun aihe oli “Paras verkkosivu”. Siinä autonvalmistajien verkkosivuja analysoitiin ja arvioitiin omien mieltymysten mukaan. Keskustelun yhtenä tarkoituksena oli tuottaa työn tilanneelle Pk-yritykselle informaatiota sen verkkoviestinnän suunnitteluun. Dialogin kannalta haluttiin selvittää mielipiteen muodostumista.

Tulkintani mukaan dialogin arvoyksiköitä oli 255, joista mielipiteitä oli 55 %, perusteluja 35 %, käsitystä rikastavia 8 % ja uutta luovia 2 %.

Vaikka tehtävänanto oli selkeän henkilökohtainen, yllättävää kuitenkin oli ryhmätyön 90 %:sesti monologinen luonne. Mielipiteet ja perustelut esitettiin luettelomaisesti ja tyyliltään aika vahvoina. Alateemana tässä keskusteltiin myös mielikuvista. Vastaako hyvä verkkosivu alitajuntaisesti hyvää autoa eli “hyvä verkkosivu, hyvä auto”, onko näin? Keskustelijoiden mielestä tällainen korrelaatio olisi oletettavaa. Että verkkosivut heijastelisivat yrityksen filosofi-

aa. Kuitenkaan esimerkkien valossa kyseistä johtopäätöstä ei voi tehdä. Verkkosivut nähtiin oletettua heikoimpina. Esimerkiksi yksityiskohtaisia tietoja ei ollut helppo löytää. Mielikuvia pyrittiin luomaan raskailla graafisilla kikkailuilla, jotka toimivat kerran, mutta toistuessaan ärsyttivät ja hidastivat sivujen käyttöä. Käyttäjien näkökulmaa ei ole huomioitu tarpeeksi.

Dialogin kannalta “hyvä verkkosivu, hyvä auto” -mielikuvakeskustelussa annettiin 129 arvoyksikköä, joista mielipiteitä oli 56 %, perusteluja 33 % ja käsitystä rikastavia 11 %, mutta uutta sosiaalista käsitystä luovia ei lainkaan.

Ehkä näissä molemmissa keskusteluissa toisten mielipiteitä kunnioitettiin, eikä päätehtävän kannalta sivupolkumainen teema herättänyt tavoitteellista tarvetta kommentoida toisten näkemyksiä. Kuitenkin odotin keskustelulta enemmän vuorovaikutuksellisuutta, mutta se jäi luettelomaisiksi puheenvuoroiksi.

“Kolme tärkeintä valintakriteeriä”-keskustelussa rajasimme sosiaalista näkemystä auton valintakriteereistä, ja muodostimme yhteistä käsitystä tärkeimmistä autonvalintakriteereistä. Keskustelu avattiin alkukeskustelujen yhteenvedolla, johon sisältyi esille tuotujen ominaisuuksien luokittelu.

Dialogin kannalta keskustelu sisälsi 352 arvoyksikköä, jotka sijoittelin nelikenttään seuraavasti: mielipiteitä 37 %, perusteluja 40 %, käsitystä rikastavia 18 % ja uutta sosiaalista käsitystä luovia 4 %.

Vaikka keskustelu oli laajaa, se oli vahvasti monologista (77 %). Odotin, että painotus olisi ollut enemmän perustelevaa ja käsityksiä rikastavaa. Kuitenkin keskustelu oli luonteeltaan avaavaa ja siten profiili on perusteltu eli pyrittiin tuomaan esiin erilaisia omakohtaisia näkemyksiä. Uutta sosiaalista käsitystä luovia puheenvuoroja oli määrällisesti aiempaa selvästi enemmän. Tulkitsen sitä, jos ei ketsuppipullo-ilmiönä, mutta varovaisena ajattelun avautumisena.

Erilliseksi alateemaksi tästä keskustelusta nousi turvallisuus. Tässä avoimessa keskustelussa rakennettiin syy-seuraus-suhteita ja käsitystä, minkä ominaisuuden kautta turvallisuus toteutuu. Esimerkiksi auton koko lisää tur-

vallisuutta kolaritilanteessa, mutta myös turvallisuuden tunnetta, joka aiheuttaa ylimääräisten riskien ottoa. Huonommalla ja pienemmällä autolla ajaa varovaisemmin ja turvallisuus toteutuu varovaisemmalla ajotyylillä.

Dialogin nelikenttään 110 arvoyksikköä jakautuivat siten, että mielipiteitä oli 40 %, perusteluja 33 %, käsitystä rikastavia 25 % ja uutta sosiaalista käsitystä luovia vain 2 %.

Arvioin, että keskustelu käytiin enemmän mielikuvien, kuin tietämyksen pohjalta. Asioista ei oltu tietoisia tai varmoja, joten kysymyksiä, kuuntelua ja vuorovaikutusta syntyi enemmän. Tietämyksen puute heijastui luovien ideoiden vähyyteen. Toisaalta kuvittelisi vahvan tietämyksen toimivan luovan ajattelun pidäkkeenä, mutta tässä tietämyksen puute ehkä lisäsi varovaisuutta.

“Auton valinta”-keskustelussa vertailtiin esivalittuja autoja esiin tuotuihin tärkeimpiin valintakriteereihin. Keskustelu oli luonteeltaan arvioivaa ja rajaavaa. Alustuksessa koottiin aiempien keskustelujen pohjalta kokonaisuuksia ja ideoitiin jonkinlaista pääyhtälöä, johon hintalaatusuhde kiteytyy.

Dialogin mukaisia arvoyksiköitä löytyi 340, joista mielipiteitä oli 32 %, perusteluja 48 %, käsitystä rikastavia 19 % ja uutta sosiaalista käsitystä rakentavia kuusi promillea.

Keskustelu oli pitkälti luettelomaista esivalittujen autojen läpikäyntiä ja selkein perustein poisrajaamista. Valintayhtälöä arvioitiin jonkin verran, mutta se vaikutti liian loogiselta ja ehkä monimutkaiselta työkalulta. Omista mieltymyksistä ei haluta luopua tärkeimpien kriteerien pohjalta tehdyn vertailun vuoksi. Tämä kielinee siitä, että valintaperusteet ja painotukset ovat monisysisemmät, kuin kylmästi painoarvoja järjelemällä. Lähestymistapa ei vaikuttanut tehtävän kannalta tehokkaimmalta. Tosin keskustelu lisäsi tietoisuutta, rakensi yhteistä käsitystä automallien sijoittumisesta niiden keskinäisessä vertailussa ja muokkasi omavalinnassa syntyneitä käsityksiä. Tämän vaiheen arvo realisoituneen kokonaiskäsityksen kautta.

Viimeisessä keskustelussa peilailtiin kriteereitä ja tehtävänantoa. Keskustelu oli luonteeltaan rajaavaa ja arvioivaa. Pohdinta oli rikasta ja kokonaisuutta rakentavaa. Keskustelu oli vuorovaikutuksellista ja runsasta, joten sitä tuli rytmittää useammalla välijäsennyksellä. Tällaisissa pitkissä keskusteluissa informaatiota alkaa kumuloitua runsaasti ja keskustelu alkaa horjua, todennäköisesti jatkuessaan helposti myös hajota.

Dialogin kannalta arvoyksiköitä kertyi 1085, joista mielipiteitä oli 18 %, perusteluita 43 %, rikastavia 36 % ja luovia 3 %.

Aiempiin keskusteluihin mukavana yllätyksenä oli luovien arvoyksiköiden määrä. Voinee todeta, että luova ajattelu aktivoitui tehtävän edistyessä. Tosin keskusteluteemakin saattoi myötävaikuttaa asiaan. Kokonaisuutena luova-ajattelu ja itseohjautuvuus jäi odotettua vähäisemmäksi. Tähän tulee tehtäväaihiolla ja fasilitoinnilla kiinnittää jatkossa enemmän huomiota.

Dialogi jäi keskustelukokonaisuudessa vähäisemmälle eli 24 %:iin, josta valtaosa oli käsitystä rikastavaa. Siten tässä arvioni mukaan jäi parannettavaa. Monologi-dialogi -jaotteluna prosentuaalinen osuus voisi olla puolet ja puolet, mutta realistisemmin ajateltuna mielipiteiden ja perustelujen esittäminen on helpompaa, joten luovuutta korostavalla ohjauksellakin kuvittelisin dialogin osuuskien asettuvan tapauskohtaisesti yhteensä 35 % -40 % luokkaan. Tästä arvioni mukaan käsitystä rikastavaa olisi noin 30 %. Koska kyse oli ensimmäisestä kerrasta ja oppimisprosessista, näkisin, että tulos oli rohkaiseva.

4.2 Palautekeskustelu

“Tuntemuksia ja ehdotuksia” -palautekeskustelu keräsi yhteensä kahdeksankymmentäviisi (85) kommenttia, jotka liittyivät empiriseen kokeeseen, sosiaaliseen mediaan, WordPress -blogiin, fasilitointiin, tulevaisuuden näkymiin, itsearviointiin, prosessiin, kehitysehdotuksiin, tehtävään ja niin edelleen.

Palautekeskustelua ohjattiin lukuisin kysymyksin, koskien aihetta, menetelmiä, osallistujien itsereflektointia, menetelmän yleistettävyyttä ja niin edel-

leen. Referoin keskustelua kokonaiskuvan välittämiseksi ja poimin esiin muutamia puheenvuoroja ja otteita.

Esimerkiksi keskustelun jäsentäminen alakeskusteluihin toi johdonmukaisuutta ja erilaiset avausyhteenvedot rakensivat teemakeskusteluille kokonaisuutta kuvaavan viitekehyksen.

“Fasilitaattorin yhteenvedoilla ja välikommenteilla vaiheesta toiseen siirryttäessä oli todella merkittävä, selkeyttävä ja tehtävää edistävä vaikutus. Myös motivointi oli tärkeää.” (-Kalastaja)

Dialogin periaatteet ja rakentava ote loivat keskustelulle empaattisen ilmapiirin. Alussa tätä ei ollut, mutta fasilitoimalla, varsinkin keskustelun rakentavaa otetta korostamalla ja esimerkkejä käyttämällä asia korjautui yllättävän nopeasti. Siihen ei tarvinnut myöhemmin puuttua.

“Positiivinen rakentava ote toimii keskustelussa yllättävän hyvin. Tässä ei oo kahlittu itteään mielipiteisiin ja alettu tinkaamaan, vaan paljon on kommentteissa ollut uusia juttuja. Dialogin periaatteita pitäis opettaa jo tarhassa. Hyvähän noita pelisääntöjä on kirjata, mutta enemmän ehkä tuolla fasilitoinnilla ohjataan, kuin pelisäännöillä.” (anon.)

“Kyllä, keskustelun henki oli positiivinen ja rakentava. Toisten kommentteista löydettiin hyvin uusia näkökulmia, asioita ja kysymyksiä, joista poiki uusia kommentteja ja pohdintoja. Kaikkia kommentteja myös arvostettiin” (-Kalastaja)

Keskustelu oli lähinnä analysoivaa, mutta se tapahtui kokonaisuutta rakentavan alustuksen ja teeman alla. Keskusteluista tehtiin yhteenvedoja seuraavan vaiheen keskustelun alkuun. Tämä toi johdonmukaisuutta keskustelujen välille. Esimerkiksi Safari viittaa yhteenvetoon seuraavasti:

“Briefin perusteella valitsisin perheelle...” (Safari, 30.10.2011 9:48 pm)

Keskustelun tempo ja viestintämuotona kirjoittaminen olivat hitaaseen ja kysyttyyn otteeseen ja siten luovaan ajatteluun soveltuvia. Kuitenkin tehtävänanto oli luonteeltaan arvioiva, eikä luova. Puheenvuorot heijastelivat aluksi vallitsevia opittuja käsityksiä eli mielipiteitä, mutta keskustelun edistyessä olivat myös enemmän kuuntelevia ja omia käsityksiä rikastavia. Ehkä tämä

osin heijasteli luottamuksen syntymistä. Tästä indikoi esimerkiksi puheenvuoroihin ilmestyneet kysymykset:

“Vastaisiko pieni polttoaineen kulutus tuota “taloudellisempi, pienempi ja ekologisempi” -kokonaisuutta? ...” (qwerty)

Mielipiteen muutokset indikoivat tapahtuneesta oppimisesta eli käsityksen muutoksesta. Mielipiteen muutoksen osoittamisesta seuraava esimerkki:

“Olen alkanut katumaan esivalintaani Aurista. Pitäisi hankkia lisätietoa/kokemuksia sen ja hybridiautojen akkukestävyyttä talvella yleisestikin...” (ilmo)

Keskustelussa tuotiin esiin, että autonvalintaan liittyvät imagomielikuvat ja päähänpinttymät ovat vahvoja. Kuitenkin mielipiteiden perustelu avasi näitä päähänpinttymiä itsekriittiseen tarkasteluun ja muiden näkemysten huomiointiin. Tämä näkyi keskustelussa toisten mielipiteiden kunnioittamisena ja kysymyksinä. Tästä esimerkiksi seuraavat lainaukset päivämäärineen:

“Moi. Valitsin Audi A1:n sen imagon ja koon vuoksi...” (freak, 30.10.2011 11:41 am)

“no se on kyllä totta. eihän tuo audi selvästikään perheautoksi ole tehty...” (freak, 5.2.2012 3:09 pm)

Itselflektiona toin palautekeskustelun yhteydessä esille näkemykseni verkko-yhteisöistä ja sen ohjaamisesta. Tarkoituksena oli avata palautekeskustelua ja motivoida ottamaan kantaa, sekä keskustelijoita esittämään omia näkemyksiään. Lisäkommenttina toin esiin provosoivia näkökulmia mediasta, kuten seuraavan:

Työelämä mullistuu – kohta myyt työtäsi nettihuuto-kaupassa

“Tulevaisuuden työntekijä myy osaamistaan eBayn kaltaisissa verkkohuutokaupoissa. Asiantuntijatyö on 5–20 kertaa nykyistä halvempaa ja yritykset ostavat erilaisten virtuaalisten osaamisryppäiden palveluja oman osaamisensa tueksi, väittää 15/30 Research.”

(<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/tyoelama+mullistuu+ndash+kohta+myyt+tyotasi+nettihuutokaupassa/a727167>)

Tähän saatiin keskustelua, jossa tuotiin esiin eri näkemyksiä vuorovaikutteisesti eli kuunnellen. Esimerkkinä toimii seuraava keskustelu puheenvuorojen alkua käyttäen. Sisäistys tarkoittaa kommenttiin vastaamista:

“Tapa tehdä töitä on henkilökohtainen juttu. On varmaan nykyisellään muotia yhteisöllisyys ja poikkitieteellisyys. Mutta kaikille tällainen toimiminen ei kuitenkaan sovi...” (freak)

- *“Totta. Tässä on suuria kulttuurieroja, sekä henkilökohtaisia mieltymyksiä...”* (qwerty)
 - *“Itse uskon, että näistä aivomysrkyistä saa nopeammin jalostetumpia aiheita, kuin itsekseseen punnertamalla...”* (qwerty tarkoittaa edellistä kommenttiaan)
 - *“Tuossa mietin sitä, että usein oletetaan, että nopeus on valttia. Ajaako se aina hyvää vai voikohan nopeudesta ja jopa hätiköinnistä seurata myös kielteistä...”* (freak)
 - *“Kuten sanoit ei liene mitään yksittäistä työskentelymuotoa. Oma kantani on, että...”* (qwerty)
 - *“Olen sitä mieltä että nopeus ja laatu eivät kulje käsikädessä. ..”* (-kalastaja)

Palauttekeskustelun mukaan Tuplatimantti-menetelmä oli kiinnostava. Verkoryhmätyön odotetaan yleistyvän, mutta samalla korostettiin sen puutteellisuutta, ettei se ratkaise todellisuuden kohtaamistarpeita. Maailma ja työelämä kuitenkin muuttuvat ja ketteryyttä lisääviä menetelmiä on otettava käyttöön. Sosiaalinen media lienee jatkossa yksi viestintäkanava. Työkulttuurin muutoksen kautta siitä tulee normaalia. Sosiaalisesta mediasta tulee osamisen työmarkkinat, kaupattori. Yksilöiden sijaan ryhmistä muodostuu moniosaajia, uusia leonardodavinceja. Tässä malliksi muutamia poimintoja keskustelusta:

“Täytyy todeta että autojen vertailu on todella vaikeaa pelkkien verkkosivujen perusteella. Autoa ei kyllä tulisi mieleenkään mennä ostamaan ilman että sen näkee konkreettisesti. ..” (-kalastaja)

“tämä webbi-ryhmä-työskentely on erittäin hyvä tapa ideoida asioita. Kukin voi naksata kun ehtii ajatuksia eetteriin, eli ajoitusmielessä hyvin joustava. (Tosin haitta jos pitää saada kiireesti valmista niin aikataulut voi mennä pitkäksi).” (ilmo)

Toisaalta sähköpostit ja sosiaalinen media voidaan nähdä aikasyöppöinä ja että ryhmätyö ei sovi kaikkeen ja kaikille. Luovaan ajatteluun kaivattiin omaa aikaa ja tilaa. Menetelmän tulee huomioida henkilökohtaiset mieltymykset. Ja onko ryhmätyö aina ketterämpi tai parempi? Esimerkiksi keskustelijat ovat eri syistä johtuen erilaisia, toiset aktiivisia ja toiset satunnaisia. Satunnaiselle

keskustelun seuranta on työlästä, mikä nostaa osallistumiskynnystä. Satunnaisen osallistumisen helpottamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Esimerkiksi helpon rastiruutuun äänestyksen idea esitettiin. Se sopisi dialogin käynnistämiseen, rajattuun valintatehtävään. Pitkiin keskusteluihin toivottiin navigointia helpottavia jäsenyyksiä. Tässä kaksi kriittisintä puheenvuoroa:

“Lisää yksinkertaisia monivalintatehtäviä vähemmän pitkiä viestiketjuja Eikun oikeesti ei taho jaksaa lukea kaikkia edes ja linkit pitäis jaksaa kattoo läpi. Sitku ei jaksaa lukea niin tippuu kelkasta ja tulee huono omatunto ja saamaton mieli sekä alemmuudentunne. Eikä taho oikein tuo keskittymiskykykään riittää, kun on tällöinen putkiaivo.” (Guppe Giulianis)

“Mullon kyllä huonot kokemukset nyt tästä webbi-toiminnasta sen katkonaisuuden takia. Historia ehtii unohtua täysin kun käy täällä vain silloin tällöin. Fasilitaattorin ansiota ajoittain, että tuli käytyä kommentoimassa. Tosiaan tuo kyllä hyvää, että voi vapaasti ilman nimeä “antaa palaa” jos on ideoita.” (erkki)

Ryhmätyön oikeudellisetkin kysymykset nousivat esiin. Kuka omistaa ryhmätyössä syntyneen aineettoman pääoman ja miten se motivoivasti jaetaan, vaikkapa aktiivisten ja passiivisten kesken. Myös työelämän kiireellisyyden lisääntymistä pohdittiin. Epäiltiin sen vaikutusta tekemisen laatuun. “Tehdäänkö oikeita asioita, vai asioita oikein?”. Nämä kysymykset vaikuttavat prosessin ohjaukseen ja pelisääntöihin.

Tuplatimantti-prosessin ymmärtäminen koettiin aluksi haastavaksi, mutta se selkeni tehtävän edetessä. Dialogin periaatteita, kuten rakentavaa kommentointia, kriittisen dialektisen väittelyn sijaan, jouduttiin alussa opettelemaan. Kun idea ymmärrettiin, se koettiin toimivaksi. Joustavuutta ja vapauksia arvostettiin ja aktiivisen fasilitaattorin toiminta koettiin menestystekijänä, oikeastaan onnistumisen edellytyksenä.

“Aluksi tuplatimantti-prosessin toiminnan ymmärtäminen oli hakusessa. Toiminta kuitenkin selkeni tehtävän edetessä. Tuplatimantin hyvä ominaisuus on se, että se antaa aluksi vapauksia tuoda esille useita eri vaihtoehtoja. Vaihtoehtoista on sitten helpompaa pudottaa pois ei niin tärkeät/olennaiset jutut ja vastaavasti nähdä selvästi erottuvat tärkeät jutut, jolloin syntyy valikoitu tärkeimpien juttujen joukko jatkokäsittelyyn. Fasilitaattorin yhteenvedoilla ja välikommenteilla vaiheesta toiseen siirryttäessä oli todella merkittävä, selkeyttävä ja tehtävää edistävä vaikutus. Myös motivointi oli tärkeää.”

Mielestäni tuplatimantti-prosessin mukainen tehtävä vaatii ehdottomasti “vetäjän”, jotta homma etenee ja valmistuu (niin kuin yleensäkin, projektit vaativat vetäjän jolla

on vastuu). Ja tässä tehtävässä hän oli juurikin omistautunut ja paneutunut vetäjä (= fasilitaattori), jonka toiminta teki mahdolliseksi tehtävän onnistumisen.” (-Kalastaja)

Itse arvioin, että fasilitaattorin merkitys vähenee sitä mukaan, kun menetelmä omaksutaan, ja itseohjautuvuus kasvaa. Aktiiviset osallistujat kokivat työtapaa hyödylliseksi, passiiviset varovaisen myönteiseksi. Yleinen käsitys oli, että tällainen työtapaa tulee yleistymään. Menestys on kiinni motivaatiosta, keskusteluun sitoutumisesta, “uidaan tai upotaan yhdessä” -hengestä. Oletan, että kasvokkainen yhteistapaaminen, eräänlainen ryhmätyön käynnistystilaisuus olisi tässä merkittävä menestystekijä prosessin ja pelisääntöjen omaksumisen sekä tiimin muodostumisen kannalta.

Keskusteluun kaivattiin enemmän luovuutta, jonka puute oletettiin johtuvan tehtävänasettelusta ja ensikertaisuudesta. Tehtävä oli luonteeltaan enemmän arviointia, kuin uutta luovaa. Tämäkin ulottuvuus tulisi paremmin esille aloitustilaisuudessa. Keskustelun seuranta ja kokonaisuuden hallintaa voisi helpottaa ajatuskarttamainen käyttöliittymä.

Menetelmä koettiin tavoitteen mukaisesti joustavaksi ja laajempaa osallistumista mahdollistavaksi. Kuitenkin se arvioitiin kasvokkaista tapaamista hitaammaksi ja tehottomammaksi, rajoittuneeksi ja motivaatiota vaativaksi. Passiiviseksi itsensä arvioinut osallistujat kaipasi jämäkämpää otetta ja aikataulua. Menetelmä sopinee kasvokkaisten tapaamisten apuvälineeksi, esimerkiksi valmistelutyöhön tai ideoiden kypsyttelyyn, hiljaisten äänten keräämiseen, etäjohtamiseen ja niin edelleen. Arvioitiin, että tällainen vapaaehtoinen ryhmätyö eroaa työelämän verkkokeskustelusta jo palkan ja sosiaalisen paineen vuoksi. Siten fasilitointikin olisi vaativampaa. Eli sama tyyli ei toimisi molemmissa.

Tehtävänannossa valittu anonymisuus nähtiin toisaalta hierarkkisten organisaatioiden tasa-arvon kannalta hyvänä, mutta tässä keskustelussa kaivattiin myös sitä, että kaikki esiintyisivät omalla nimellään. Näkökulmia tuotiin esiin seuraavin esimerkein:

“On totta, että kriittistä palautetta, vaikka se olisikin aiheellista ja tervettä, on vaikeampi antaa, jos sitä ei voi antaa anonymisti (Oliskohan AKT:n kriisissä eri henkilö

saanut kenkää jos palautetta olisi annettu anonyymisti?). Sekin on totta, että kommentit ovat tasavertaisia keskenään, kun henkilöt anonyymejä ja toisilleen ennestään tuntemattoamia.” (-Kalastaja)

“Verkkokeskustelu on varmasti ihan toimiva käytännön työelämässä, mutta mielestäni keskustelijoiden olisi hyvä tuntea toisiansa entuudelta hieman, jolloin osaisi arvioida viestejä kokonaisuuksina. Vuorovaikutus on muutakin kuin asia, joka kakais-taan ulos, ja jollain tavoin kirjoittajan persoonallisuus silti näkyy myös siinä tekstissä jota hän tuottaa.” (nimetön)

Osallistumisaktiivisuuteen vaikutti arkikiireet ja elämäntilanteet. Alun aktiivisuuden jälkeen eroja alkoi syntyä. Satunnaisuus vaikeutti keskustelun seuranta ja siten nosti kommentointikynnystä. Kommentit annettiin arki-iltaisain tai alkuyöstä sekä aktiivisemmin viikonloppuna. Ideoitiin, että aktiivisuutta voisi lisätä esimerkiksi mahdollisuus “chättäillä” eli reaaliaikainen keskustelu. WordPressin sähköposti-herätteet eivät kommentoissa toimineet, minkä koettiin heikentävän aktiivisuutta. Poimin esimerkiksi kaksi seuraavaa näkökulmaa:

“Olosuhteeni olivat hyvät ja osallistuin aktiivisesti. Motivaatioon vaikuttaa aiheen kiinnostavuus ja muut kiireet. Tässä oli aika leppoisa tahti, eikä se kuormittanut liikaa. Iltaisain kävin heittämissä kommentteja ja mitä aiheeseen liittyviä uutisia tuli vastaan, niin laitoin linkkejä.” (qwerty)

“Tässä ryhmätyössä olin laiska osallistuja (sorry fasilitaattori). Tärkeää tälle niukalle osallistumisellekin oli fasilitaattorin riittävän, mutta ei liian usein, toistuvat tyylikkääst muistuttelut osallistua. Menee selittelyksi, mutta ei oikein aika ja puhti riittänyt aktiivisempaan panokseen. Tosi mielenkiintoista oli harvoinkin käyneenä vilkaista keskusteluja. Ja ensi kertaa tällaiseen “crowdsourcing”-luonteiseen juttuun osallistumaan pääsin, mistä kiitos fasilitaattorille. Kirjoista/lehdistä joskus tullut aiheesta luetua.

Mun tyyppisestä osallistujasta saisi ehkä enemmän irti “raksi-ruutuun” tyyppisellä kysymysasettelulla. Se tosin menee pois päin keskustelumaisesta toiminnasta, joten en tiedä sopiiko ylipäätään.

Osallistujien (jos oikea bisnes-case/tarve päällä) aktivointiin ehkä auttaisi jokin palkitseminen/kilpailutus. Tämänhän ei aina tarvitse olla rahaa/rahanarvoista tavaraa tms, vaan voi kai olla mainetta/näkyvyyttä jossain.

Kyllä kai tämä crowdsourcing/verkossa verkostomainen toiminta eri muodoissaan tulee lisääntymään jatkossa. Pitäisi oikeastaan miettiä enemmän, missä omissa työasioissa tätä voisi kenties hyödyntää – tehokkaasti ja tietoturva-asiat säilyttäen...” (ilmo)

Dialogista otetta, positiivista rakentavaa kommentointia arvostettiin. Se loi hyvän kunnioittavan ja motivoivan hengen sekä toi uutta ajateltavaa. Alkuperäistä mielipidettä pystyttiin muuttamaan, eli oppimistakin tapahtui. Pelisäännöiksi esitettiin yksinkertaisesti hyviä käytöstapoja ja toisten mielipiteiden

kunnioittamista. Kirjoittaminen koettiin haastavammaksi, kuin puhuminen, mutta samalla perusteluvaatimus ehkä selkeytti ajatuksia ehkä paremmin.

Keskustelijat pohtivat menetelmän soveltamista omiin tarpeisiin esimerkiksi työelämässä, yleensä positiiviseen sävyyn. Kokemus rohkaisi perehtymään sosiaalisen median soveltamiseen esimerkiksi sisäisessä ryhmätyössä. Ulkoisen ryhmätyön esteeksi nähtiin tietovuodot, eikä asioiden valmisteluvaiheessa moisia riskejä uskalleta ottaa. Kuitenkin crowdsourcingin, joukko-osallistamisen uskottiin kaikkien palautteiden mukaan yleistyvän. Sisäiseen käyttöön menetelmä tarjoaa kanavan esimerkiksi strategiseen johtamiseen, jossa suuntauksia voidaan avata keskustelun avulla. Tämä vähentänee erilaisia omatulkintoja ja yhdenmukaistaa käsityksiä. Samalla yläjohdon, tuotannon ja asiakasrajapinnan ajattelua törmäytetään, mikä parantanee päätöksenteon laatua.

Ryhmätyön johtopäätöstäkin, parasta ehdotusta, jälkeenpäin ihmeteltiin, että miten siihen päädyttiin. Ehkä sarkastisesti oletettiin sen olevan sitä joukko-
viisautta. Kuitenkin menetelmä nähtiin positiivisena mahdollisuutena.

“...Hieman ihmetyttää miten päädyttiin Ford Fusioniin prosessin tuloksena. Ehkäpä se on tätä Crowd Sourcingin viisautta. Kun tarpeeksi mielipiteitä eri näkökulmista useampi nakkelee, niin siitä hiotuu sitten ehkä fiksukin kokonaisnäkemys...” (jip)

5 TULKINNAT JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Keskeiset tulokset

Tällä tutkimuksellisella kehitystyöllä haluttiin selvittää Tuplatimantti-menetelmän käyttökelpoisuutta verkkokeskustelun ohjaukseen. Lisäksi, toteutuuko dialogin periaatteet verkkokeskustelussa ja tehdä arvioi verkkopohjaisen ryhmätyön menestystekijöistä.

Palautekeskustelun mukaan Tuplatimantti-menetelmässä käytetyn prosessin malli ei sinänsä ole kiinnostava, mutta verkkopohjainen ryhmätyö kyllä. Keskustelijoita ei kiinnostanut ohjauksen taustalla vaikuttaneet teoreettiset lähtökohdat, ne koettiin aluksi jopa vaikeaselkoisiksi. Enemmän kiinnosti itse tehtävä, ohjauksen toteuttaminen ja sosiaalisen median käyttö ajan ja paikan suhteen vapaassa ryhmätyössä.

Dialogin periaatteet ja rakentava ote omaksuttiin nopeasti, vaikka ensimmäisissä kommentteissa näkyi ehkä suomalaiselle keskusteluperinteelle tyypillistä kriittisyyttä ja dialektisyyttä. Rakentava dialogin periaatteita noudattava ote loi positiivisen keskusteluilmapiirin, joka koettiin keskustelua edistäväksi ja ilmapiiriä kiiteltiin.

Tärkeimmäksi menestystekijäksi nostettiin fasilitaattorin eli ryhmätyön ohjaajan motivointi ja yhteenvedot. Ryhmä toisilleen tuntemattomia keskustelijoita nimimerkkien takana ei antanut keskustelijoille lisämotivaatiota. Ilman fasilitointia keskustelu olisi hiipunut. Tästä on osoituksena keskustelun venyminen reilusti annetun ajan yli.

Sosiaalista käsityksen rakentamista tapahtui selkeästi. Se tiivistyi valintakriteerit keskustelussa, jossa omien kokemusten pohjalta pohdittiin autonvalintaan vaikuttavia tekijöitä ja syy-seuraus -suhteita. Eri näkökulmia tuotiin esiin ja niitä puntaroiitiin ja yhdisteltiin rakentavasti. Useampi keskustelijoista arvioi alkuperäistä valintaansa näiden yhdessä luotujen käsitysten valossa uudelleen.

Keskustelijat jakautuivat aktiivisiin ja passiivisiin, joista jälkimmäistä ryhmää rasittivat todelliset arjen kiireet, sekä satunnaisten käyntien yhteydessä koettu keskustelun seuraamisen raskaus. Aktiiviset keskustelijat pystyivät seuraamaan keskustelua helpommin ja olivat motivoituneempia antamaan sille aikaa säännöllisesti. Heille seuranta oli helppoa, vaikka seuranta helpottavia välineitä ja sähköpostihälytyksiä uusista kommentteista toki kaivattiinkin.

Aihe, joka koettiin kiinnostavaksi ja tutuksi, ei sellaisenaan ollut riittävän inspiroiva keskustelua aktivoiva tekijä. Empiirisessä osuudessa pyrittiin simuloimaan todellista tilannetta, paitsi juuri keskusteluaiheen osalta. Autonvalinta aiheena saattaa vaikuttaa helpolta, mutta luovan keskustelun kannalta se on haastava ja menetelmän yleistettävyyden kannalta katsoin, että sen tulisi soveltua mihin aiheeseen tahansa. Tutulla aiheella halusin varmistaa myös keskustelijoiden asiantuntemuksen riittävyyden. Jälkeenpäin katsottuna, ryhmätyön tehtävänasettelussa olisin korostanut enemmän luovaa ajattelua, vaikka tämä olisi ehkä heikentänyt Tuplatimantti-menetelmän yleistettävyyden arviointia. Tehtävän ratkaisussa vaadittujen tyyppisten taitojen, osallistujien erilaisuuden ja maantieteellisen hajautuneisuuden vuoksi katson, että menetelmä on helposti yleistettävissä.

Verkkopohjainen ryhmätyöskentely nähtiin yleistyvän työelämässä, ja kokeilusta saatiin hyödyllistä tietoa. Soveltamista pohdittiin myös omiin työelämän kohteisiin. Ajallinen joustavuus nähtiin suurena etuna, mutta myös hidastajana. Toisaalta kysymys nähtiin myös yksilöllisenä ja persoonallisena ratkaisuna. Kaikille se ei sovi. Sähköinen viestintä vie myös aikaa. Sosiaalisen median käyttö, sen hyödyllisyys, nähdään kulttuurin eli tuttuuden, teknisen osaamisen, osallistumisen helppouden ja vaihtoehtojen kautta. Kasvokkainen viestintä nähtiin tärkeimpänä ja sosiaalinen media sen vielä kehittymistä kaipaavana apuvälineenä.

5.2 Verkkopohjainen ryhmätyö

Saamieni lähtötietojen pohjalta päädyin toteuttamaan opinnäytetyön tutkimuksellisenä kehittämisenä, jossa kokeillaan osallistavaa verkkokeskustelua yhteisen käsityksen rakentamiseen. Sovelsin tähän tutkimuksellisen kehittä-

misen kolmea lähestymissuuntaa eli kehittämisprosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon näkökulmia (Toikko–Rantanen 2009, 9–11). Näistä kolmesta kiinnostavin oli kehittämistyöhön liittyvä tiedonhankinta, sen tehostaminen ja resurssien optimointi.

Kehittämisprosessiin eli keskustelun sujuvoittamiseen päädyin käyttämään kehittämäni Tuplatimantti-prosessia, jota myöhemmin ryhdyin nimittämään laajemmin Tuplatimantti-menetelmäksi, koska menetelmä sisältää myös sosiaalisen median käytön ja dialogin periaatteet. Sen inspiraationa oli luova ideointiprosessi, kuten Innostorm -menetelmä. Innostorm koostuu kahdeksasta eri vaiheesta: luovuuden virittäminen, ongelman ymmärtäminen, mahdollisuuden näkeminen, toiveiden kartoittaminen, tosiasioiden listaaminen ja ongelman täsmentäminen, ideoiden luominen, ideoiden karsiminen ja ratkaisun valinta sekä luovan toimintasuunnitelman laatiminen (Solatie–Mäkeläinen 2009, 79–103).

Prosessin muodolliset seikat ja teoreettiset perustelut jäivät käytännön kokeilussa taustalle. Esiin nousi keskusteluprosessin ohjaus, tässä tapauksessa fasilitointi, jonka taustalla edellä mainitut seikat vaikuttavat. Tuplatimantti-prosessi näkyi keskustelun jäsentämisessä ja kysymysten asettelussa.

Osallistuminen jakautui karkeasti passiiviseen ja aktiiviseen, joka muuttui prosessin aikana. Alussa aktiivisuus oli korkealla tasolla, mutta keskustelun edetessä aktiiviset alkoivat erottua säännöllisellä osallistumisellaan. Satunnaiset osallistujat alkoivat muuttua passiivisiksi, koska kokivat keskustelun seuraamisen vaikeutuvan keskustelun kasvamisen myötä. Johtopäätöksenäni on, että mitä suurempi keskustelu, sitä vaikeampi sitä on seurata ja sitä vähemmän siihen osallistutaan.

Tiedonhankintatutkimuksen intressejä ovat tiedontarve, tiedonhankinta ja tiedonkäyttö (Haasio–Savolainen 2004, 7). Tiedonhankinnassa päädyin tarkastelemaan keskustelun rakentavaa otetta dialogin periaatteiden ja dialogin nelikentän toteutumisen kautta.

Keskustelun alkuvaihe muodostui tehtävänannosta johtuen pääosin mielipiteistä ja niiden perusteluista. Keskustelun edistymisen myötä dialogisuus kasvoi, mikä oli myös kokeen käsikirjoituksen eli teema-aiheiden mukaista. Kuitenkaan uutta luovaa sosiaalisen käsityksen rakentamista ei yksittäisten ideointien lisäksi juurikaan tapahtunut, kuten idean jatkokehittelyä. Luovuutta voinee aktivoida ja korostaa tehtävänannon lisäksi kasvokkaisessa aloitustapaamisessa.

Kokemukseni mukaan hedelmällisessä kiinnostavassa keskustelussa ajatuksia esitetään perustellen ja kommentteja annetaan rakentavasti. Ilmapiirin on hyvä olla kannustava ja avoin. Pitkät rönsyilevät monologit ovat yhteisen ymmärryksen rakentamisen kannalta haastavia. Avoin asenne, aiheen kiinnostavuus sekä tietämys tehostavat keskustelua. Haastavissa ja tärkeissä asioissa vuorovaikutukseen kannattaa kiinnittää huomiota. Vuorovaikutusta vahvistavat esimerkiksi tasa-arvoisuus, kunnioitus ja kuunteleminen. Eri näkemykset huomioidaan kommentteissa, vaikka niistä oltaisiinkin erimieltä. Dialogia edistää kolme kykyä. Johdonmukaisuus rakentaa luottamusta ja käytännössä se tarkoittaa, että puheet ja toiminta ovat keskenään johdonmukaisia. Empaattisuus on kykyä nähdä erilaisten tulkintojen taakse. Käytännössä se näkyy joustavuutena. Kyky nähdä kokonaisuuksia auttaa suhteuttamaan ilmapiirin vaikutukset sanottuun ja siten tekemään parempia tulkintoja. Ilmapiiriä luovat aiemmin sanotut asiat, eleet, asiasisältö sekä sen viitekehys ja niin edelleen eli keskustelun näkymätön arkkitehtuuri. Kun tiedostamme tulkintojen taustalla vaikuttavia erilaisia näkökulmia, opimme intuitiivisesti ennakoimaan virhetulkintoja, myös omia tulkintoja, sekä muotoilemaan viestimme paremmin. (Isaacs 2001, 49–54.)

Tässä keskustelussa johdonmukaisuus toteutui hyvin. Rönsyilyä rajoitti keskustelun jäsentäminen ja rajaaminen alakeskusteluihin ja fasilitointi esimerkiksi kysymyksin ja tiivistyksin. Keskustelun toteuttaminen kirjoittamalla on työlästä ja hidasta, joten puheenvuoroista tulee ytimekkäämpiä sekä niiden taustalla vaikuttanut ajattelu on harkitumpaa ja vähemmän spontaania, kuin puhuttuna.

Isaacs (2001, 70–86) jäsentää neljä vastakkainasettelua, jotka vaikuttavat dialogin syntymiseen. Näihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi yhdessä sovittavien periaatteiden avulla. Näitä ovat a) läsnäolon periaate vs. analyysi, b) ajattelu vs. opittu reaktio, c) Joustavuus vs. päähänpintymä ja d) Johdonmukaisuus vs. puolustautuminen.

Itse keskustelu jouduttiin jäsentämään osiin, ja niiden sisällä käyttämään analyysiä. Tämä oli kuitenkin menetelmä, ei keskustelun luonne. Läsnäolo toteutui vuorovaikutuksessa eli puheenvuoroissa, jotka annettiin edelliseen puheenvuoroon liittyen, sekä tiivistyksiä ja kysymyksiä käsitellen. Dialogin periaatteet ja rakentava ote toivat keskusteluilmapiiriin kokonaisuutta rakentavaa läsnäoloa.

Edelliseen viitaten samaa asiaa voi tarkastella ajattelun ja opitun reaktion kautta. Verkkokeskustelu hitaana mediana oletukseni mukaan suosii ajattelua, mutta tehtäväkeskeisyys, joka sujuvoittaa prosessia, suosii opittujen loogisten puheenvuorojen antamista. Myös rakentava ote suosinee aluksi vallitsevan tietämyksen avaamista. Kun aihetta koskeva tietämys on jaettu ja tarkentavat käsitystä rikastavat kysymykset on esitetty, siirryttäneen enemmän ajattelun ja luovuuden käyttöön. Näissä keskusteluissa tehtävänanto ei haastanut käyttämään luovuutta, jota keskustelijoilla varmasti olisi löytynyt.

Koska tällainen ryhmätyömenetelmä oli monille, ellei kaikille uutta, ensiker-taisuus ja siten luovuus näkyi ehkä annettujen puheenvuorojen muodoissa. Nämäkin ehkä rutinoituivat alun runsaasti informaatiota sisältävistä monolo-geista loppua kohden ytimekkäämmiksi ja vuorovaikutteisimmiksi.

Keskustelussa näkyi myös muutos, jossa vahvoista mielipiteistä luovuttiin ja huomioon otettiin toistenkin näkökulmia. Tässä voi auttaa perspektiivien vaihto eli asioiden perusteleminen eri näkökulmista. Opitun ja ajattelun reaktion ero näkynee osin joustavuutena tai päähänpintymänä. Autojen mielikuvista puhuttaessa päähänpintymät tulivat selkeimmin esiin. Mielestäni dynaami-nen maailmankuva mahdollistaa joustavan suhtautumisen ja joustava suh-tautuminen auttaa sopeutumaan muutokseen. Osallistujat vaikuttivat jous-ta-

vilta, mikä tuli esiin omien näkemysten kyseenalaistamisena, mutta myös periaatteellisilta, mikä näkyi selkeinä perusteluina.

Tulkitsin, että muutosvalmiutta ja joustavuutta löytyisi, kunhan se perustellaan hyvin. Toisaalta muutoshalukkuutta eli hakeutumista muutokseen ei välttämättä ollut, koska tehtävänantoa ei kyseenalaistettu voimakkaasti tai luovia puheenvuoroja ei käytetty runsaasti.

Dialogin periaatteita noudatettiin mielestäni hyvin, mikä näkyi rakentavana johdonmukaisuutena. Omia kantoja ei puolustettu, vaan toisten näkökulmista kiinnostuttiin. Tehtävään ei sisältynyt omien intressien puolustamista, mikä lienee puolustamisen tai johdonmukaisuuden vedenjakaja. Kun tehtävä nähdään yhteisenä etuna, missä kenenkään ei tarvitse luopua saavuttamastaan asemasta, voidaan puolustaminen jättää vähemmälle ja keskittyä johdonmukaisesti tarkastelemaan kokonaisuutta.

Mielestäni esitetyt neljä dialogiperiaatetta, läsnäolo, ajattelu, joustavuus ja johdonmukaisuus, luovat kehittämiselle hedelmällisen ilmapiirin. Dialogin onnistuminen perustuu periaatteiden ja rakentavan otteen ymmärtämiseen, mutta sen arvo konkretisoitunee vuorovaikutuksessa syntyneen sosiaalisen käsityksen ohjaamassa yhteistoiminnassa.

5.3 Tuplatimantti-menetelmän käyttökelpoisuus

Koska Tuplatimantti-menetelmä on avaus Pk-yrityksen uudenlaiseen tiedonhankintaan ja tässä kehitysvaiheessa se on prototyyppiasteella, kokeilusta haluttiin saada yleiskäsitys sen soveltuvuudesta sekä jatkokehityksestä.

Työn tilaajalta pyydettiin vapaamuotoinen näkemys Tuplatimantti-menetelmän hyödyllisyydestä tavoitteiden, toteutuneen keskustelun ja palautteiden pohjalta. Vastasiko työ asetettuihin tavoitteisiin, tarkoitukseen ja tehtävää, sekä otettaisiinko tuloksia jossain muodossa käyttöön? (Liite 2).

Referoin mielestäni kolme tärkeintä esille tuotua näkökulmaa, sekä kommentoin niitä seuraavasti:

- Työn tilaajan näkemyksen mukaan kynnykseksi nousee sosiaalisen median käytön opettelu. Siinä tarvittaisiin alussa jatkuvaa tukea. Teknologialta kaivattiin helppoutta. Sama koskenee yhteistyökumppaneita, joita halutaan osallistaa.

Tulkintani mukaan teknologian kehittymistoiveen kääntöpuolena kyse lienee osaamiskynnyksestä. Yleistäen katsoisin, että yrittäjät tarvitsevat somekoulutusta.

- Avoin ryhmäkeskustelutapa poikkeaa totutusta kysy-vastaa-henkilökeskusteluista. Tekstien kirjoittelu tuntuu jäykältä puhelinkeskusteluun verrattuna.

Tulkintani mukaan nämä arviot viittaavat opittuihin käytäntöihin eli kulttuuriin ja päähänpinttymiin, jossa ei ehkä hahmoteta kokonaisuutta. Esimerkiksi sosiaalisen hyväksynnän hankkiminen heti hankkeen alusta alkaen on mullistavaa ajattelua totuttuun markkinointiajatteluun verrattuna.

- Menetelmä on joustava ja näkökulmat uusia. Käytännönlähtöinen tutkimusote huomioi yrityksen tarpeet. Tuloksia hyödynnetään jatko-suunnitelmissa.

Positiivinen kokonaisarvio kertonee kiinnostuksen heräämisestä, mutta ei ehkä halua tulla uudenlaista menetelmää vastaan eli, että se nähtäisiin ratkaisevana muutostekijänä.

Reflektoin seuraavaksi omia tulkintojani tietoperustan avulla.

Menetelmässä käytetty nelivaiheinen Tuplatimantti-prosessi auttoi fasilitaattorina jäsentämään keskustelua ytimekkäästi. Prosessimalli toimi taustalla, eivätkä keskustelijat kommenteissaan olleet edes kiinnostuneita siitä. Oletan, että huonosti toimiva prosessi olisi aiheuttanut ärtymystä ja se olisi muiden seikkojen tavoin tuotu esille.

Prosessin ohjaukseen, fasilitointiin, sovellettiin dialogin periaatteita ja rakentavaa otetta (Heikkilä–Heikkilä 2000, 128–139; Isaacs 2001, 20, 30, 39, 91). Tämä loi luottamuksen, hyödyllisyyden ja innostuksen ilmapiiriä (Suominen–Aaltonen–Ikävalko–Hämäläinen–Mantere 2007, 34; Valkokari–Kulmala–

Ruohomäki 2006, 12) ja osoittautui yhdeksi verkkokeskustelun menestystekijäksi.

Ohjauksessa pyrittiin prosessiohjaukseen (Toikko–Rantanen 2009, 49–51.), itseohjautuvaan keskusteluun, mutta palautteen mukaan fasilitointia, varsinkin keskustelun aktivointia tarvitaan. Itseohjautuvuus tarvitsee joko intohimoon verrattavaa sisäistä motiivia tai riittävää ulkoista painetta, kuten verkkokeskustelun kuulumista työtehtäviin (Vikeväinen–Tervonen 2003, 449, 462–467).

Fasilitoinnissa on prosessin sujumisen ja tavoitteiden saavuttamisen lisäksi huomioitava sosiaalinen dynamiikka (Valtanen 2008, 14–17; Eränen, Harinen, Jokitalo 2008, 30; Damasio 2000, 54) ja tavoiteltava sosiaalista hyväksyntää (Anderson 2006, 19–24; Chakrabarti–Chakraborti–Chatterjee 2007, 417–419). Tässä auttaa osallistamisen menestystekijät eli hyödyllisyyden ja tasa-arvoisuuden periaatteet (Toikko–Rantanen 2009, 99). Tässä kokeessa siihen pyrittiin anonymisti keskustellen. Anonyymius nähtiin palautteen mukaan sekä positiivisena että negatiivisena. Näkisin, että luovan ajattelun kannalta voisi pyrkiä täydelliseen anonyymiuteen, jättämällä nimimerkitkin pois, mutta se voi keskustelijoista vaikuttaa epämukavalta. Tämä asia on ratkaistava tapauskohtaisesti keskustelijoita kuunnellen ja eri käytäntöjä kokeillen vaikka keskustelun sisällä.

Tehtävääihion muodostumiseen vaikuttavat tietoiset ja tiedostamattomat käsitteet sekä motiivit (Schultheiss–Rösch–Rawolle–Kordik, Graham 2010, 199–205). Yhtenä valintatekijänä nähdään käytettävissä olevat resurssit (Henry 2008, 126–128). Tässä kokeessa tehtävääihiossa annettiin laajat pohjatiedot ja määritettyjä resursseja rajattiin, mikä selkeästi vaikutti valintoihin. Keskustelijat eivät pyrkineet muokkaamaan tai kyseenalaistamaan lähtötietoja. Tehtävääihio kannattanee jatkossa antaa mahdollisuuksien mukaan kysymysten muodossa (Venkula 2007, 15–16, 25–26).

Juurisyiden tiedostaminen mahdollistaa oletusten ja kysymysten uudelleensuuntaamisen (Tynjälä 2002, 28; 68). Verkkokeskustelu onnistui herättämään tietoisuutta ja osoittamaan oppimista (Srinivasan 2011, 18). Koska organi-

saatiot oppivat yksilöiden kautta (Kelly 2008, 77–78), tällä on suuri merkitys Pk-yrityksen kehitystoiminnan kannalta. Tuplatimantti-menetelmä sopii tähän tarkoitukseen.

Sama pätee ratkaisupolkujen tiedostamisessa. Yhdessä keskustellen rakennetaan laajempi käsitys ratkaisuvaihtoehdoista ja pyritään löytämään menestystekijöitä, kuten sosiaaliseen hyväksyntään vaikuttavia seikkoja (Ruckenstein ym. 2011, 18–19). Ulkoisen muutoksen informaatiotulvaa voidaan hallita suodattamalla sitä esimerkiksi vision avulla (Meristö ym. 2007, 16). Se antaa päätöksentekoon johdonmukaisuutta eli luo tapauskohtaisiin tilanteisiin arviointipohjan (Collinsin 2006, 26–27). Suuntakäsityksen lisäksi tarvitaan muutosta eteenpäin ajava voima, jollaista on suhteellisen edun tavoittelu (Margulis 1991, 5–6) ja siinä strategiana esimerkiksi jatkuvan parantamisen ajattelu (Rother 2011, 9–10). Tuplatimantti-menetelmä ei ota varsinaisesti kantaa keskustelun suuntaamiseen tai eteenpäin ajavaan voimaan. Fasilitaattorin tapauskohtaiseksi tehtäväksi jää tavoitteellisen ja suuntatietoisen keskusteluilmapiirin luominen. Kuitenkin dialogin dynamiikka (Isaacs 2001, 248–251) ja sosiaalista tietämystä rakentava ote luovat mielestäni keskustelua eteenpäin ajavan voiman.

Tietämyksen hankintaa edistävä motiivi syntyy Druckerin innovaatiomenetelmällä, jossa ensin määritetään ideaali ratkaisu ja vasta tämän pohjalta käynnistetään kehittämistoiminta. Tietämisen sijaan lähdetään tietämättömyydestä. (Dryden–Vos 2002, 185–187.) Tämä lähtökohta tukee kuuntelevaa keskusteluilmapiiriä, mikä sopii Tuplatimantti-menetelmään hyvin.

Menetelmässä tietämystä rakennetaan dialogin periaatteita soveltaen (Aarnio - Enqvist 2001, 26). Tämä osoittautui hyväksi suhtautumistavaksi ja sai palautteissa kiitosta kannustavasta keskusteluilmapiiristä.

Paras ratkaisuehdotus tuotettiin sosiaalisesti, osallistavalla arvioinnilla. Sillä tavoiteltiin sosiaalista hyväksyntää ja pyritään laajasti peilaamaan eri vaihtoehtoja sekä toisiinsa, että tavoitteisiin. (Kantojärvi 2012, 194; Justice–Jamieson 2006, 220–221.) Menetelmä ei osoittautunut jänteväksi ja jätti eriäviä mielipiteitä. Tähän tulee fasilitoinnissa kiinnittää huomiota jatkossa. Tie-

donhankinnan kannalta arviointi toimii ja avaa perustelujen kautta taustajattelua.

Sosiaalisen median käyttö työelämässä nähtiin palautteiden mukaan yleistyvän. Se lisää toivottua joustavuutta, mutta keskustelun seuranta tulisi helpottaa. Tuplatimantti-menetelmää ei koettu hyväksi satunnaiseen käyttöön. Nykymuodossaan sen käytön tulisi olla osa arkea. Oletan, että tätä tukisi esimerkiksi jatkuvan parantamisen kulttuuri.

Kehittäminen voidaan integroida toimintaan, jolloin uusien ratkaisujen käyttöönotto on helpompaa. Siinä yhdistyy parantaminen, oppiminen ja syvälinen ymmärrys. (Rother 2011, 16–17.) Käytännöstä irrotetuissa kehittämishankkeissa tilanne on toinen. Silloin tarvitaan erillisiä toimia, kuten jalkauttamista, perusteluja ja kouluttamista. Mielestäni Tuplatimantti-menetelmä sopii parhaiten työyhteisöihin, joissa sosiaalisen median käyttökyky on alhainen tai se on luontevaa.

Keskeisessä asemassa, kehittämistyön tuotoksia, uusia palveluita tai tuotteita levittäessä ja juurruttaessa konkreettiseen käyttöön, on saavuttaa sosiaalinen hyväksyntä. Hyväksi havaittu keino saavuttaa sosiaalinen hyväksyntä on aiemmin käsitelty avaintahojen osallistaminen kehittämisprosessiin jo alkuvaiheesta lähtien. (Toikko–Rantanen 2009, 63.) Tuplatimantti-menetelmä sopii tähän hyvin, mikäli sosiaalisen median käyttökykyä ei ole.

Esimerkiksi tuotteistaminen ei aina ratkaise levittämistoimintaa, sillä se on nähtävä oman erityisenä sosiaalisena prosessina. Hyviksikin havaitut toimintatavat saatetaan hylätä ja palata vanhaan. Uuden toimintatavan hyväksyttävyyttä testataan koko organisaation tasolla ja lopulta koko laajan toimintajärjestelmän tasolla (Toikko–Rantanen 2009, 63.) Muutosjohtamisen vaikutukset on mitattavissa lattiatasolla, käytännössä, siellä missä arvoa tuotetaan. Tuplatimantti-menetelmä sopinee parhaiten suljetun työryhmän käyttöön, mutta avointa innovointia on kokeiltu käytännössä myös joukkoistamiseen (crowd sourcing), kuten <http://owela.fi/> -innovaatiotilassa, jossa ideointiin voi osallistua kirjautumalla palveluun.

Menetelmän levittämistä voidaan edistää koulutuksella, joka edellyttää sitouttamista pitempään tai intensiivisempään koulutusjaksoon. Lyhyt koulutus edistää lähinnä markkinointia. Käyttäjille kannattaa muodostaa palautekanava kysymyksille, kokemustiedon ja muiden ajatusten vaihtamiseksi. Tällä edistetään käyttötilanteissa esiintyvien ongelmien ratkaisemisen lisäksi tiedon suoraa välittymistä jatkokehittämisen suunnittelun avuksi. (Toikko-Rantanen 2009, 63.) Empiirisessä kokeessa tämä toteutettiin avoimena palautekeskusteluna.

Tulokset luovutettiin tilaajalle jatkokehityskeskustelun yhteydessä tämän opinnäytetyön mukaisen raportin muodossa.

5.4 Suositukset

Tiedonhankinnan kannalta, osallistamalla oleellisia tahoja voidaan rakentaa sosiaalisesti hyväksyttävä ja uskottava entistä parempi ratkaisumalli, oli kyseessä sitten tuote, palvelu, menettely, teoria tai muu tuotos. Ydinkysymys on, lisääkö osallistava tiedonhankinta kehittämisprosessin tehokkuutta eli voidaanko siten saada enemmän lisäarvoa suhteessa resursseihin. Tämä mitataan vaikutuksina, tulosten parantumisen ja konkreettisen toiminnan muutoksena, eikä tuijoteta pelkkää ratkaisua.

Prosessin kannalta keskustelun seuranta tulee helpottaa ja osallistujien säännölliseen aktivointiin ja osallistumiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Satunnainen osallistuminen johtaa kiinniottamisen määrän kasvuun ja siten keskustelusta putoamiseen. Sosiaalisen median tarjoamiin työkaluihin, jotka helpottavat keskustelukokonaisuuden silmäiltävyyttä ja seuranta, tulee kiinnittää huomiota. Suurempi kokonaisuus tulee jäsentää selkeisiin alakohtiin. Keskustelua on vedettävä aika-ajoin yhteen ja esitettävä selkeitä kysymyksiä.

Oleellisinta prosessin onnistumisessa on sen ohjaus. Alussa sen tulee olla johdettua, missä kuuluu prosessin omistajan ääni. Ryhmätyön edistyessä, kun pelisäännöt on omaksuttu ja on syntynyt luottamuksellinen sosiaalista käsitystä rakentava ilmapiiri, ohjaus voi siirtyä johtamisesta enemmän akti-

vointiin. Tämä tapahtuu esimerkiksi esittämällä tarkentavia kysymyksiä ja kannustamalla luovuuteen.

Ilman osallistavaa otetta voidaan ehkä tehokkaammin kehittää jokin ratkaisumalli, mutta sen sosiaalinen hyväksyttäminen voi olla tuskaisempaa, lopputuotteet eivät ehkä miellä tuotetta kilpailukykyiseksi. Ideat on hyvä alistaa ulkopuolisten arvioitavaksi jo prosessin alkuvaiheessa, ennen kalliita investointeja.

Kaiken kaikkiaan Tuplatimantti-menetelmä on ajan ja paikan suhteen joustava, mutta suuren informaatiomäärän säilymisen vuoksi raskas. Normaalissa keskustelussa ei jokaista sanaa muisteta jälkeenkään, vaan pääkohdat. Tästäkin keskusteluhistoriaa voisi pyyhkiä yhteenvetojen myötä pois ja siten helpottaa keskustelun seurattavuutta. Keskustelu ei saa jatkuessaan paisua, vaan sitä tulee tiivistää, pitää optimaalisen kokoisena informatiivisuuden ja seurattavuuden suhteen. Itse nojautuisin enemmän mindmap-tyyppiseen ryhmätyökaluun.

Verkkopohjainen ryhmätyö, kuten johdannossa perusteltiin, on saamani laajemman käsityksen mukaan tulossa työelämään. Tämän työn tuloksia tulkiten, sekä omia tuntemuksia reflektoiden, sen aika ei kuitenkaan ole vielä tullut. Tarvitaan fasilitointia automatisoivia innovaatioita, lähinnä puhutun tiivistämistä ja sanotun unohtamista. Ihminen kykenee hallitsemaan tehokkaasti rajallisen määrän informaatiota, joten tähän tulee kiinnittää erityistä huomiota. Suuri informaatio tukahduttaa ja osallistumismotivaatio laskee, hyödyllisyysperiaate ei toteudu ja kun ei osallistuta, myöskään tasa-arvoperiaate ei toteudu. En suosittelen Tuplatimantti-menetelmää tällaisenaan työn tilanteen Pk-yrityksen käyttöön. Se ei helpottaisi ajankäyttöä ilman ulkopuolista fasilitaattoria. Verkkokeskustelujen fasilitointi lienee tulevaisuuden ammatti, mutta edelleen näkisin tarpeen keskustelujen automaattisen fasilitoinnin innovaatiolle. Ratkaisu voisi muistuttaa verkkosivustojen sisältöä kuvaavia sanapilviä.

5.5 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen kriteereinä mainitaan uskottavuus, luotettavuus, pätevyys, objektiivisuus ja niin edelleen. Nämä eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä käsitteitä, varsinkaan laadullisen tutkimuksen osalta. Yleisesti ottaen laadun arvioinnissa kyse on enemmän prosessista kokonaisuutena, kuin yksittäisistä vaiheista. (Flick 2006, 365–367.)

Esimerkiksi reliabiliteettia tai pätevyyttä on laadullisessa tapaustutkimuksessa epätarkoituksenmukaista arvioida tutkimustulosten toistettavuuden avulla (Alasuutari 1999, 48), koska sosiaalinen todellisuus rakentuu aina eri tavalla (Heikkinen–Syrjälä 2007, 147). Joko osallistujat ovat oppineet edellisestä kerrasta tai uudet osallistujat tuovat tilanteeseen oman persoonansa ja tietämyksensä, muuttaen kokonaisuutta.

Kurunmäen (2007, 74) mielestä tapaustutkimuksessa olennaista on vertailu eri tapausten välillä, yksittäistapausten syväluotaamisen sijaan. Vertailu sopii yhteiskunnallisten ilmiöiden tarkasteluun yksittäistapausten kautta, mikä antaa vahvistusta tulosten siirrettävyydelle (Eskola–Suoranta 2001, 211–212). Kehityshankkeissa taas haetaan muutosta, jolloin otteena on tarkastella yhtä tapausta useamman analyysiyksikön avulla. (Laine–Peltonen 2007, 94–95).

Tässä työssä tutkittavan Tuplatimantti-menetelmän arviointi toteutettiin osallistujien palautekeskusteluna. Sillä pyrittiin laajentamaan sosiaalista käsitystä ja välttämään tutkijan intuitiivista tulkintaa.

Laadullisen tapaustutkimuksen luotettavuuden arviointi kiteytynee siihen, vastaako empiirinen koe todellista tilannetta sekä miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan (Flick 2006, 380). Tapaustutkimukseen liittyviä valintoja tulee perustella sekä tutkimusprosessissa kohdattua harhailua ja epävarmuutta tulee kuvata avoimesti (Häikiö–Niemenmaa 2007, 41; Eskola–Suoranta 2001, 208–210.) Kriittinen ote on tutkivan otteen kannalta eettisesti kestävä lähestymistapa (Rovaniemen ammattikorkeakoulu 2011, 24).

Tutkimusotteen valintaperusteita avattiin "Tutkimusmenetelmät" -luvussa ja harhailua sekä epävarmuutta tuotiin esille pohtivana ja itsekritiittisenä otteena, jota leimasi sisäiset motiivit, kuten uteliaisuus ja kiinnostus löytää menetelmän sosiaaliseen hyväksyntään vaikuttavia menestystekijöitä.

Tutkimuksen pätevyyden arvioinnissa nojaudun pragmaattiseen totuuskäsitykseen ja relativistiseen tulkintaan. Pragmatismien määrityksiä on useita, kuitenkin ne ovat sidoksissa käytäntöön (Bacon 2012, 1-14.) Aineiston tulkintaan vaikuttaa sen taustalla vaikuttavan näkymättömän arkkitehtuurin, kytkentöjen ja motiivien muodostaman systeemin tuntemus, sen eri näkökulmat. Sosiaalisen relativismin mukaan totuustulkintoja on useita (Baghramian 2004, 7). Näitä soveltaen validiteettia, tutkimusmenetelmän ja kohteen yhteensopivuutta, arvioidaan sen mukaan, miten käytetty menetelmä sopii ilmiön tutkimiseen (Heikkinen–Syrjälä 2007, 147).

Pragmaattista totuuskäsitystä tavoiteltiin aineistolähtöisellä otteella, joka antoi tilaa muokata tietoperustaa vastaamaan empiiristä tutkimusta. Esimerkiksi syventäviin miksi-kysymyksiin (Alasuutari 1999, 216) sain vastauksia tietoperustaa rakentaessa, jolloin kävin läpi runsaasti eri tieteenalojen lähdeaineistoa. Yksi tietoperustan ongelmista olikin sen rajaaminen. Tietoperusta vaikutti analyysimenetelmän valintaan. Myös tutkimuskysymykset jäivät alussa avoimiksi, prosessin myötä tarkentuviksi. Relativismi huomioitiin osallistavana arviointina, laajempaa sosiaalista käsitystä rakentaen, mikä toteutettiin avoimena palautekeskusteluna. Tuplatimantti-menetelmän arviointi perustui saatuun palautteeseen sekä aktiivisen osallistumisen kautta tehtyyn jatkuvaan havainnointiin.

Validiteetti, tutkimusmenetelmän ja kohteen yhteensopivuutta tavoiteltiin siten, että empiirinen koe toteutettiin haastavaa tilannetta simuloiden. Siinä verkkokeskustelijat eivät tunteneet toisiaan, eikä kasvokkaista avaustilaisuutta järjestetty, vaan kaikki ryhmätyöhön liittyvä vuorovaikutus toteutettiin ryhmätyötilassa. Pelkästään sähköistä viestintää käyttämällä haluttiin selvittää organisoitumiseen liittyvät haasteet. Tältä osin koejärjestely oli normaalia haastavampi, jolloin käytetään eri viestinnän keinoja sekä kasvokkaista kohtaamista.

Tutkimuskysymyksiä olivat: 1) Onko Tuplatimantti-menetelmä käyttökelpoinen verkkokeskustelun ohjaukseen? 2) Toteutuuko dialogin periaatteet verkkokeskustelussa? ja 3) Arvioi verkkopohjaisen ryhmätyön menestystekijöitä, kuten fasilitointia ja osallistujien tuntemuksia.

Mielestäni näihin saatiin kelvolliset vastaukset, joita käsiteltiin edellisissä luvuissa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan parantaa kokonaisvaltaisella kriittisellä ja arvioivalla asenteella (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2006, Luku 3.3.3). Seuraavaksi reflektoin tutkimusprosessia.

Aineiston hankintamenetelmien ei katsota olevan tutkielmien pääosassa. Ne eritellään tutkimusoppaissa selkeästi, jotta tutkijanalut voivat tutustua erilaisiin metodeihin. Kokeneisuus ja oppineisuus näkyy eri menetelmien tarkoituksenmukaisena luovana soveltamisena. Aineistoille ja metodeille ei tiede-
piireissä välttämättä edes edellytetä omia lukujaan, vaan ne voidaan sulauttaa osaksi tieteellistä tekstiä. (Eskola–Suoranta 2001, 84–85)

Tässä tapauksessa verkkokeskusteluaineiston keruu kesti oletettua pitempään ja keskustelulle täytyi antaa reilusti lisääaikaa. Aineistoa saatiin tulkintojen tekemisen kannalta runsaasti. Suuria poikkeamia ei keskusteluaineistossa ollut ja aiheissa pysyttiin johdonmukaisesti.

Osallistuin keskusteluun anonymisti ja pyrin tietoisesti erottelemaan omat osallistujan ja fasilitaattorin roolini rajaamalla, mihin ne saavat ottaa kantaa ja millä tyylillä kommentit annetaan (Anttila 2007, 36). Mielestäni onnistuin tässä hyvin. Fasilitaattorin käyttämä tyyli oli ytimekästä ja asiallista sekä pyrin minimoimaan puheenvuoroja että kohdistamaan ne pelkästään prosessin ohjaukseen. Osallistujana tyyli oli puhekieltä, kommenttien kohdistuessa sisältöön.

Koska aineisto koostui avoimesta keskustelusta ja sen analyysiin sovellettiin keskusteluanalyysin periaatetta huomioida kaikki sanottu (Francis, Hester

2004, 20–21), mikä rajoittaa analyysin manipulointia ja tulkintaa. Käytin analyysissä luokittelua dialogin nelikentän mukaan, joten tulkinnoissa lienee vaihtelua tulkitsijan mukaan. Oletan sen olevan tieteellinen heikkous. Kuitenkin tulkintaa ohjasi todellinen sisäinen kiinnostus ei ulkoinen hyötynäkökulma. Aineistoa tulkitessa ei niinkään kiinnostanut, onko menetelmä hyvä, vaan **miksi** se olisi hyvä tai huono (Julkunen–Lindqvist–Kainulainen 2005, 13–15). Siten motiivi tehdä vilppiä (Karjalainen–Saxén 2002, 221–222), esimerkiksi todistelemalla Tuplatimantti-menetelmän hyvyttä, vesittynee. Ja edelleen, tärkeämpää oli saada tuntumaa menetelmästä, jota arvioitiin yhdessä keskustelijoiden kanssa. Tällöin oma intuitio ei dominoi tulkintaa.

Katson, että analyysimenetelmää voidaan soveltaa mihin tahansa keskusteluaineistoon. Toki laajemmin käytettynä se edellyttäisi dialogin nelikenttään liittyvän tulkinnan selkeyttämistä. Tässä tutkielmassa analyysimenetelmä ei ollut pääosassa, joten katsoin riittäväksi sen, että avaan omaa tulkintaperiaatettani esimerkkien avulla.

Tilaustudkimusten eräs eettinen kysymys liittyy rahoituksen tai muiden riippuvuussuhteiden vaikutuksiin (Raatikainen 2002, 316–321). Tutkijana olen tulosten suhteen sitoutumaton, en ole esimerkiksi työsuhteessa työn tilaajaan.

6 LÄHTEET

- Aarnio, H. – Enqvist, J. 2001. Dialoginen oppiminen verkossa - Diana -malli ammatillisen osaamisen rakentamiseen. Opetushallitus
- Adetule, J. 2011. The Handbook on Management Theories. AuthorHouse
- Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Talentum
- Aliseda, A. 2006. Abductive reasoning: logical investigations into discovery and explanation. Springer
- Anderson, C. 2006. The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More. Hyperion books
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Akatiimi Oy
- Apilo, T. – Taskinen T. 2006. Innovaatioiden johtaminen. VTT tiedotteita 2330
- Arnett, R. C. 1997. Dialogic Education: Conversation About Ideas and Between Persons. SIU Press
- Atjonen P. 2007. Hyvä, paha, arviointi. Tammi
- Aura E. – Laakso M. – Roth L., Salomäki S. – Tala M., 2011. Kilpailudynaaminen perspektiivi (Competitive Dynamics View).– Opetusmonisteissa Neljä strategisen johtamisen teoreettista perspektiiviä (toim. T. Nokelainen), 24–37. Teoriakäsikirja kursille Strategia-ajattelun teoria ja käytäntö. Tampereen teknillinen yliopisto, Teknitaloudellinen tiedekunta, opetusmoniste 3
- Bacon M. 2012. Pragmatism: An Introduction. Polity
- Baghramian M. 2004. Relativism. Routledge Taylor & Francis Group
- Bell S. C. – Orzen M. A. 2010. Lean IT: Enabling and Sustaining Your Lean Transformation. Taylor & Francis
- Brazell A. 2011. WordPress Bible. John Wiley and Sons
- Brockbank A. – McGill I. 2007. Facilitating Reflective Learning in Higher Education. McGraw-Hill International
- Brophy, J. E. 2010. Motivating Students to Learn. Routledge
- Burton M. – Brna P. 2001. Modelling Policies for Collaboration.– Teoksessa Proceedings of the Twenty-Third Annual Conference of the Cognitive Science Society: August 1-4, 2001 Human Communication Research Centre University of Edinburgh Edinburgh, Scotland (toim. J. D. Moore – K. Stenning), 158–163. Routledge

- Canalysis. 2008. Global smart phone shipments rise 28% - Nokia retains lead, but Apple moves into number two position. <http://www.canalys.com/newsroom/global-smart-phone-shipments-rise-28>, 18.1.2013
- Chakrabarti B. K. – Chakraborti A. – Chatterjee A. 2007. *Econophysics and Sociophysics*. John Wiley & Sons
- Collins, J. 2001. *Hyvästä paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät?*. Talentum
- Cooper, D. 2003. *Leadership for Follower Commitment*. Routledge
- Cooper, R. – Ericsson, S. – Larsson S. – Lewin I. 2003. An information state update approach to collaborative negotiation – Teoksessa *Perspectives on dialogue in the new millennium* (toim. P. Kühnlein – H. Rieser – H. Zeevat), 271–286. John Benjamins Publishing
- Daft, R. L. – Daft, J. M. 2010. *Organizational Theory and Design*. Cengage Learning EMEA
- Delaney, I. 2012. *Nokia and Microsoft: 12 months on*. Conversations by Nokia –blogi. Osoitteessa <http://conversations.nokia.com/2012/02/28/nokia-and-microsoft-12-months-on/>, 5.3.2012
- Dryden, G. – Vos, J. 2002. *Oppimisen vallankumous*. Tietosanoma Oy edu.fi. *Markkinointisuunnitelma. Kysyntä, kilpailu ja segmentointi*. Osoitteessa http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/kysynta_segmentointi.htm, 18.2.2013
- Ellinor, L. – Gerard, G. 1998. *Dialogue: rediscover the transforming power of conversation*. J. Wiley & Sons
- Eränen, L. – Harinen, O. – Jokitalo, J. 2008. *Sotilasyhteisön sosiaalipsykologiaa*. – Julkaisussa *Johtamisen sosiaalipsykologia. Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä*. (toim. M. Valtanen), 21–76. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2 Nro 19/2008
- Eskola, J. – Suoranta, J. 2001. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino
- feelSpace - The Magnetic Perception Group, University of Osnabrück, Germany, Institute of Cognitive Science. Projektin kotisivu. Osoitteessa: <http://feelspace.cogsci.uni-osnabrueck.de/#team>, 31.3.2013
- Francis, D. – Hester, S. 2004. *An Invitation to Ethnomethodology: Language, Society and Interaction*. SAGE

- Franks, B. 2012. Taming The Big Data Tidal Wave: Finding Opportunities in Huge Data Streams with Advanced Analytics. John Wiley & Sons
- Haasio, A. – Savolainen, R. 2004. Tiedonhankintatutkimuksen perusteet. BTJ Kirjastopalvelu OY
- Hakkarainen, K. – Lonka, K. – Lipponen, L. 2004. Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. WSOY.
- Hakkarainen, K. 2005. Asiantuntijuus ja oppiminen työelämässä - psykologisia näkökulmia. Puheenvuoro Osaaminen murroksessa – työelämälähtöisen osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen seminaarissa 12.4.2005 Helsinki. Osoitteessa <http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/material/HakkarainenEsitelma2005a.pdf> , 17.4.2012
- Halko, M-L. – Miettinen, T. 2007. Kohti kuvailevaa talousteoriaa. Kansantaloudellinen aikakauskirja – 103. vsk. – 4/2007
- Hannula, M. 2006. Tietämyksen hallinta ja aineeton pääoma 2006. Tietojohdattamisen peruskurssin 4. luento, 21.9.2006. Osoitteessa <http://www.tut.fi/units/tuta/tita/2006-2007/TITA-1100/Luennot/210906.pdf> , 22.1.2011
- Heikkilä, J. – Heikkilä, K. 2001. Dialogi - Avain innovatiivisuuteen. WSOY
- Helsingin Sanomat. 2013. Neuvottelut työurista pattitilanteessa. Osoitteessa <http://www.hs.fi/politiikka/Neuvottelut+ty%C3%B6urista+pattitilanteessa/a1360722933489>, 17.2.2013
- Hellström, M. 2004. Muutosote. Akvaarioprojektin pedagogisten kehittämishankkeiden toteutustapa ja onnistuminen. Helsingin yliopisto.
- Henry, A. 2008. Understanding strategic management. Oxford University Press
- Heritage, J. 1984. Garfinkel and Ethnomethodology. Wiley
- Herne, K. – Tammi, T. 2002. Tunnustus kokeelliselle taloustieteelle: Vuoden 2002 talousnobelit Daniel Kahnemanille ja Vernon Smithille. Kansantaloudellinen aikakauskirja – 98. vsk. – 4/2002
- Hiltunen, S. – Kiviaho, M. – Vikeväinen-Tervonen, L. 2003. NLP perusteet. Tampere University Press
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. Tammi
- Hughes, M. – Walkup, V. 2007. Psychology in education. Pearson Education
- Isaacs, W. 2001. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Gummerus Kirjapaino Oy

- Julkunen, I. – Lindqvist, T. – Kainulainen, S. 2005. Realistisen arvioinnin ensimmäiset askeleet. Stakes
- Justice, T. – Jamieson, D. W. 2006. The Facilitator's Fieldbook: Step-By-Step Procedures, Checklists and Guidelines, Samples and Templates. AMACOM Div American Mgmt Assn
- Järvilehto, L. – Martela F. 2010. Onnellisuus. Työkaluja elämään. Filosofian akatemia 2010
- Jyväskylän Yliopisto. Fenomenologinen analyysi. Osoitteessa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/fenomenologinen-analyysi>, 31.3.2013
- Kaitila, V. 2007. SUOMEN ULKOMAANKAUPAN ERIKOISTUMINEN – KEIDEN KANSSA KILPAILEMME? Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, keskusteluaiheita. Osoitteessa http://rouvinen.fi/files/1778_Dp1083.pdf, 7.2.2012
- Kakkuri-Knuuttila, M.-L. 2004. Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot. Gaudeamus Kirja. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.
- Kamppinen, M. – Raivola, P. 2002. Riskien moniulotteisuus. – Teoksessa Tutkijan eettiset valinnat., (toim. S. Karjalainen – V. Launis – R. Pelkonen – J. Pietarinen), 206–220. Gaudeamus Kirja. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.
- Kandula, S. R. 2006. Performance Management: Strategies Interventions. PHI Learning Pvt. Ltd.
- Kantojärvi, P. 2003. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum
- Kelly, A. 2008. Changing Software Development: Learning to Become Agile. John Wiley & Sons
- Kemppi, T. – Kokotti, T. – Stenroos, C. – Turja, I. 2011. Evolutionäärinen perspektiivi (Evolutionary view). – Opetusmonisteessa Neljä strategisen johtamisen teoreettista perspektiiviä (toim. T. Nokelainen), 47–48. Teoriakäsikirja kurssille Strategia-ajattelun teoria ja käytäntö., Tampereen teknillinen yliopisto, Teknistaloudellinen tiedekunta, opetusmoniste 3
- Kurunmäki, K. 2007. Vertailu. – Teoksessa Tapaustutkimuksen taito (toim. M. Laine – J. Bamberg – P. Jokinen), 74–92. Gaudeamus Helsinki University Press
- Kuusela, P. 2004. Sosiaalisen maailman tasot ja toimijat: esseitä sosiaalityö- ja arviointitutkimuksen metodologiasta. Unipress

- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? - toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Työturvallisuuskeskus
- Kuutti, W. 2003. Käytettävyys, suunnittelu ja arviointi. Talentum Media Oy
- Laaksonen, M. – Launonen, R. – Terho, S. – Westling, J. 2009. Liiketaloudellisen strategian perusteita. – Teoksessa Strategian jäljillä (toim. S. Terho), 6–43. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat No 1
- Laine, M. – Peltonen, L. 2007. Ikkuna muutokseen. – Teoksessa Tapaustutkimuksen taito (toim. M. Laine – J. Bamberg – P. Jokinen), 93–108. Gaudeamus Helsinki University Press
- Maier, R. 2004. Knowledge management systems: information and communication technologies for knowledge management. Springer
- Makron Oy. 2013. Yrityksen periaatteet. Osoitteessa <http://www.makron.com/index.php/fi/finland/yritys/>, 16.1.2013
- Malinen, P. – Haahtela, T. 2007. Arvoverkostot innovaatiotoiminnan kehittäjinä. Helsinki University of Technology BIT Research Centre 2007/1
- Margulis, L. 1991. Symbiosis as a source of evolutionary innovation: speciation and morphogenesis. Massachusetts Institute of Technology
- Marjanne, Y. 2007. Kehittyneet säätömenetelmät voimalaitossovelluksissa. Energiatekniikan automaatio TKK 2007. Osoitteessa <http://automation.tkk.fi/attach/AS-84-3134/kehittynytsaato.pdf>, 15.1.2012
- McDonald, D. – Bammer, G. – Deane, P. 2009. Research Integration Using Dialogue Methods. ANU E Press
- Meristö, T. – Molarius, R. – Leppimäki, S. – Laitinen, J. – Tuohimaa, H. 2007. Laadukas SWOT. Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Corporate Foresight Group CoFi, Åbo Akademi
- Meristö, T. – Karjalainen, J. 2001. KONE 2015 Visiot ja skenaariot teknologiaohjelman valmistelun tueksi. Loppuraportti, Åbo Akademi University, Institute for Advanced Management Systems Research, Corporate Foresight Group, CoFi Report No 3/2001
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. International Methelp Ky
- Mikkola, T. 2003. Muuttuvat arvot ja uusi keskiluokka. Tutkimus arvojen mittaamisesta ja monitasaisuudesta. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia No. 241, 2003

- Miller, D. C. – Salkind, N. J. 2002. Handbook of Research Design and Social Measurement. SAGE
- Montangero, J. – Maurice-Naville, D. 1997. Piaget: Or, The Advance of Knowledge. Routledge
- Nokia Oyj. 2012. Nokia Oyj:n vuoden 2012 kolmannen neljänneksen osavuositiedote. Nokia Oyj. Osoitteessa http://www.results.nokia.com/results/Nokia_results2012Q3f.pdf, 4.1.2013
- Northouse, P. G. 2010. Leadership: theory and practice. SAGE
- Nummi, P. 2013. Virtuaalifasilitaattorin käsikirja - Tarina siitä, miten Ykä Hirvi teki virtuaalokokouksista mukavia ja tehokkaita. Grape People Finland Oy
- Ojasalo, K. – Moilanen T. – Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYPro Oy
- Opetushallitus. 2013. Tietopalvelut, ennakointi: Mitä on ennakointi?. Osoitteessa http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin_sahkoinen_tietopalvelu_ensti/mita_on_ennakointi, 8.1.2013
- Otala, L. – Pöysti K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Kauppakamari
- Otala, L. 1996. Oppimisen etu - Kilpailukykyä muutoksessa. Suomen Ekonomiliitto ja WSOY
- Parmigiani, G. – Inoue, L. 2009. Decision Theory: Principles and Approaches. John Wiley & Sons
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2013. Patentti-informaatio ja patentit yrityksen menestystekijänä. Osoitteessa http://www.prh.fi/fi/patentit/tukea_tuotekehitykseen/patentti-informaatio.html, 21.1.2013
- Pennington, D. 2002. The social psychology of behaviour in small groups. Psychology Press
- Pervilä, M. 2013. Big data vaatii syvää analyysia. Tietoviikko.fi. Osoitteessa <http://www.tietoviikko.fi/cio/big+data+vaatii+syvaa+analyysia/a889630>, 25.3.2013
- Pietikäinen, E. – Heikkilä, J. – Reiman, T. 2012. Adaptiivinen potilasturvallisuuden johtaminen. VTT Technology 58
- Pietilä, M. 2013. Ford ajaa big datan vetämänä. Tietoviikko.fi. Osoitteessa <http://www.tietoviikko.fi/cio/ford+ajaa+big+datan+vetamana/a886615>, 24.3.2013

- Pór, G. 2008. Cultivating collective intelligence: a core leadership competence in a complex world. Earth Intelligence Network (EIN). Osoitteessa <http://scip.cms-plus.com/files/Resources/Tovey-Collective-Intelligence.pdf>, 26.3.2012
- Pritchard, A. – Woollard, J. 2010. Psychology for the Classroom: Constructivism and Social Learning. Routledge
- Pykkänen, O. 2012. Oppimiskäsitykset – verkkomateriaali. Jyväskylän yliopisto. Osoitteessa <http://oppimateriaalit.jamk.fi/oppimiskäsitykset/> , 13.4.2012
- Pykkänen, P. 2008. Tieteestä tekoja. Yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tulkintoja maaseutukontekstissa. Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti
- Rafinejad, D. 2007. Innovation, Product Development and Commercialization: Case Studies and Key Practices for Market Leadership. J. Ross Publishing
- Rother, M. 2011. Toyota Kata. Readme.fi
- Rovaniemen ammattikorkeakoulu. 2011. Opinnäytetyöopas. Ramk koulutusalat
- Ruckenstein, M. – Suikkanen, J. – Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi. Keskeytä arvonaluontiin. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Osoitteessa http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_6.html, 6.4.2013
- Sarala, U. – Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus
- Schultheiss, O. C. – Rösch, A. G. – Rawolle, M. – Kordik, A. – Graham S. 2010. Implicit Motives: Current Topics and Future Directions. – Teoksessa The Decade Ahead: Theoretical Perspectives on Motivation and Achievement (toim. T. Urdan – S. Karabenick), 199–234. Emerald Group Publishing Limited
- Seeger, M. W. – Sellnow, T. L. – Ulmer, R. R. 2003. Communication and organizational crisis. Greenwood Publishing Group
- Seppänen-Järvelä, R. 1999. Luottamus prosessiin : Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Stakes

- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessi-arviointi kehittämissuunnitelmassa : Opas käytäntöihin. FinSoc Arviointiraportteja / Stakes : 4/2004
- Seppänen-Järvelä, R. 2005. Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Stakes. Osoitteessa <http://www.sosiaaliporssi.fi/File/19c3cb84-4a50-47e0-83afd3a63e046cd2/vertaismenetelmat.pdf>, 20.4.2013
- Silfverberg, P. 2000. Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. Konsultti-toimisto Planpoint Oy
- Simpler, K. 2008. Opinions in Context: Reconsidering Endoxa in Aristotle's "On Rhetoric". ProQuest
- Solatie, J. – Mäkeläinen M. 2009. Ideasta innovaatioksi - Luovuus hyötykäyttöön. Talentum
- Soros, G. 2004. Underwriting Democracy: Encouraging Free Enterprise and Democratic Reform Among the Soviets and in Eastern Europe. PublicAffairs
- Srinivasan, R. 2011. Evaluation of Safety Strategies at Signalized Intersections. National Academy of Sciences Report 705
- Startupsauna.com 2013. Osoitteessa <http://startupsauna.com/>, 19.4.2013
- Steffe, L. P. – Thompson, P. W. 2000. Radical Constructivism in Action: Building on the Pioneering Work of Ernst Von Glasersfeld. Routledge
- Suominen, K. – Aaltonen, P. – Ikävalko, H. – Hämäläinen, V. – Mantere, S. 2007. Voimaa verkostosta - Verkostomaisen kehittämisen käsikirja. Tykes
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media Oy
- Tarkka, J. 2005. Suhteellisen edun periaate, kansainvälinen kauppa ja globalisaatio. Suomen pankki, luentomateriaali. Osoitteessa <http://www.rahamuseo.fi/tieteidenyo/20050113%20tarkka.pdf>, 14.3.2012
- Tekes. 2009. Megatrendit ja me. Tekesin katsaus 255/2009
- Toikko, T. – Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen yliopistopaino Oy
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Gummerrus Kirjapaino Oy
- Turner, M. – Beresford, P. 2005, User Controlled Research. Its meanings and potential., Shaping Our Lives and the Centre for Citizen

Participation. Brunel University, Final Report. Osoitteessa <http://www.shapingourlives.org.uk/downloads/publications/usercontrolledresearch.pdf>, 5.5.2013

- Tynjälä, P. 2002. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktiivisen oppimiskäsityksen perusteita. Tammer-Paino Oy
- Töttö, P. 2004. Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausalisuus sosiaalitutkimuksessa. Vastapaino
- Valkokari, K. – Hakanen, T. – Airola, M. 2007. Strateginen kehittäminen. VTT
- Valkokari, K. – Kulmala, H. – Ruohomäki, I. 2006. Toimintaverkoston johtamisen työkalut - Case Ruukin Kattoasennuspalvelun verkoston kehittäminen. Tykes
- Valtanen, M. 2008. Johtamisen sosiaalipsykologia. Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2 Nro 19/2008
- Venkula, J. 2007. Kysymisen taito. Kotimaa-Yhtiöt Oy / Kirjapaja
- Viirikorpi, P. 2000. Onnistunut projekti – opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Suomen kuntaliitto
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi
- Vilko-Riihelä, A. 2001. Psykyke. Psykologian käsikirja. Werner Söderström Oy
- Virmasalo, I – Nätti J. 2001. Unemployment Across Finnish Households in the 1990s. – Teoksessa Nordic Labour Market Research on Register Data (toim. A. Holm – T. P. Jensen), 267–294. Nordic Council of Ministers
- Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita
- Wiskari, J. 2003. Oikoteitä arjen huippusuorituksiin. WSOY

7 LIITTEET

Tehtävänanto

Liite 1

Työn tilaajan arvio Tuplatimantti -menetelmästä

Liite 2

Ryhmätyön kohteena lapsiperheen autonvalinta

Asiakastiedot:

Perhe on budjetoanut noin 30 000,- euron autolainan mukaan lyhennyksiin maksimissaan 400,-/kk x 120 kk (käytä lainalaskurina <http://www.santanderlaina.fi/autolaina.html> tai myyjän tarjoamaa rahoitusta).

Yläraja ei luonnollisesti ole määräävä, vaan halvempi hinta voi mahdollistaa esimerkiksi loma-matkojen tai muun elämässään arvokkaan asian toteuttamisen. Ylärajan ei haluta vaikuttavan konsultin, eli sinun arvoihin.

Keskivertoperhe kuluttaa polttoainetta n. 1600 l/v (<http://www.motiva.fi/files/1786/Energiatietoinenkuluttaja-tekstit.pdf>). Tähän perustuu myös perheemme polttoainebudjetti, joka on 1600 l/v x 1,5 €/l = 2400 €/v. Jos kaupunki- ja maantieajon yhdistetty kulutus on 8 l/100 km, ajaa perhe noin 20.000 km.

Keskivertoisuutta ei määritellä tarkemmin, mutta sillä viitataan esimerkiksi tilastokeskuksen erilaisiin tunnuslukuihin ja yleisiin mielikuviin. Perusteluisaan tarvittavia yksityiskohtaisia tietoja voi halutessaan etsiä Tilastokeskuksen sivustolta osoitteesta <http://www.stat.fi/>. Tämä ei liene kuitenkaan tehtävän kannalta oleellista, sillä keskivertoisuudella pyritään ratkaisemaan yleisiä tarpeita, ei marginaalisia.

Valintakriteerit:

Valintaperusteiden vertailtavuutta parannetaan yhtenäistämällä kriteereitä. Kuten julkisissa tarjouspyynnöissä, tässäkin sinun on ensin kerrottava, miten vertaillet tarjouksia. Onko perusteena yleensä kokonaistaloudellisesti edullisin vai halvin hinta (Julkisten hankintojen periaatteet 2011).

Yksityiskohtaisiksi arviointikriteereiksi ehdotan soveltaen automerkit.fi:n (2011) kriteereitä :

- Suorituskyky (Jarrut, Kiihtyvyys, Sitkeys+ohituskiihtyvyys)
- Luotettavuus (Takuu, Ruosteenesto, Turvallisuus, Tiepalvelu, huolto- ja korjauspalvelut, varaosien saanti)
- Käyttömukavuus (Ajo-ominaisuudet, Ketteryys, Näkyvyys ulos, Hallintalaitteet, Melu, Valot, Talviajettavuus, Jousitus)
- Ulkonäkö (Muotoilu, Värivalikoima, Sisätilojen ulkonäkö)
- Polttoaineen kulutus (Polttoaineen kulutus, Ympäristöystävällisyys, Huoltotarve)
- Valmistuslaatu (Viimeistely, Materiaalit)
- Käytettävyys (Tavaratila, Sisätilojen monikäyttöisyys, Turvallisuusvarusteet, Säilytystilat)
- Vertaisarviot (Ominaisuudet/hinta verrattuna muihin, puolueettomat testit, verkkokeskustelut, vikalistat, jälleenmyyntiarvo)
- Aineeton arvo (Imago ja muu spekulatiivinen arvo, asiakaspalvelu)
- Maksuehdot ja rahoitus

Parhaan verkkosivun vertailukriteereitä ovat:

- esteettisyys (grafiikka)
- käytettävyys (luonteva ja helppo käyttö)
- sisältö (tiedon tarjonta ja määrä, oleellista vs. turhaa tietoa, lupaus ja ydinviesti)
- rakenne (sisällön jäsenys, tiedon löytyminen)

Painoarvojen antaminen

Kaikkien, ei vain tärkeimpien kriteerien yhteen laskettu painoarvon tulee olla 100%. Esimerkiksi polttoaineen kulutus 30% + ulkonäkö 20% + luotettavuus 10% + muut 40% = 100%.

Vertailtavat automallit ja verkkosivut:

- Audi, malli A1

- Citroën, malli DS4 (mallilla oma sivusto)
- Chevrolet, malli Orlando
- Ford, malli Fusion
- Kia, malli Soul
- Lexus, malli IS
- Toyota, malli Auris täyshybridi
- Saab, malli 93X

Toteutus ja aikataulu

Aikataulutus sovitaan osallistujien kanssa yhdessä, käyttämällä tarvittaessa verkkopohjaista kalenteria. Keskustelun alkuun halutaan päästä mahdollisimman pian, mutta itse keskusteluille toivotaan rauhoitusaikaa, jotta sitä voidaan käydä paineettomasti tasaisen taulukon vauhdilla, toisten kantoja huomioiden ja kommentoiden sekä omia kantoja kypsytellen. Tavoitteena on saavuttaa aitoa vuorovaikutusta ja toisilta oppimista.

Aikatauluehdotus lopusta alkuun:

- Tavoitteena on, että empiirinen osuus saadaan valmiiksi syyslokakuussa.
- Reflektoinnille ja palautteelle varataan 7 päivää
- Arvokeskusteluille varataan n. 14 päivää keskustelijoiden aktiivisuudesta riippuen
- Oman valinnan tekemiseen 7 päivää

Pelissäntöjä

Keskustelun itseisarvona on erilaisten näkemysten esittäminen ja niistä oppiminen, joten samankaltaistavaa ryhmäajattelua halutaan välttää. Jos useampi on samaa mieltä, olisi hyvä tunnistaa ajattelun taustalla olevat tekijät. Kyseessä ei ole kilpailu, mielipiteiden manipulointi tai oman kannan jyrääminen, vaan dialogia. Toisia kunnioittaen kommentoissa pyritään ytimekkyyteen ja selkeyteen, oleellisen lisätiedon esittämiseen. Tarvittaessa pelissäntöjä ja

lisäohjeita annetaan keskustelun kuluessa. Keskustelu on siis tavoitteellinen ja itseohjattu prosessi, aikataulutettu ja dialoginen. Kutsuja toimii aktiivisena osallistujana, fasilitaattorina ja mahdollisena sihteerinä. Muut ovat toistensa suhteen tasavertaisessa asemassa.

Keskustelijat on valittu erilaisen asiantuntemuksen ja ominaisuuksien mukaan, ongelmanratkaisukykyä ja päätöksentekoon liittyviä eri näkökulmia tavoitellen. Kyseessä on positiivisten tyyppien tavoitteellinen ryhmä, eli tiimi, jolla on kattavat valmiudet yhteistyössä ratkaista case-perheen ongelma. Koska keskustelijat eivät ennestään tunne toisiaan, käydään keskustelua anonyymisti, jotta saavutetaan nopeammin dialogin yksi kulmakivi, eli suoraan puhumisen periaate.

Keskustelussa nojaututaan dialogian periaatteisiin:

- Diana-malliin: <http://openetti.aokk.hamk.fi/diana/index.htm>
- http://partus.fi/sites/default/files/materiaalipankki/Partus_Dialogi_kuvina.pdf

MUISTIO 9.5.2013

Arvioin Tuplatimantti – menetelmää seuraavasti:

- Tutkimus antoi ideoita ja auttoi hahmottamaan sosiaalisen median hyödyntämistä.
- Verkkokeskustelun ohjaus ja aktivointi poikkeavat palavereista.
- Menetelmä voisi toimia kevytversiona palaverin jatkeena. Se vaikuttaa loogiselta kehityssuunnalta ja antaa ideointiin joustoa.
- Tietoturva epäilyttää.
- Normaalisti meneillään on monta projektia. Myös tiedostoja, kuten cad-kuvia pitäisi pystyä tarkastelemaan helposti. Verkkopalvelut kaipaavat monipuolistumista ja helppokäyttöisyyttä. Usean palvelun käyttö hajottaa ja vie aikaa, eikä siten motivoi käyttämään.
- Tekstipohjainen viestintä on hidasta ja jäykkää, esim. puhelinkeskusteluun verrattuna.
- Mobiilikäyttöliittymää tarvitaan työmatkoilla. Se on huomioitu.
- Tutkimusote mallinsi alkuperäistä ideaa.
- Tuplatimantti-prosessi jäsentää keskustelua loogisesti.
- Verkkokeskustelun ilmapiiri oli positiivinen ja rakentava.
- Verkkosivujen vertailu toi esiin näkökulmia, joita voi hyödyntää.
- Suositusten ensivaikutelmat olivat oikeansuuntaisia, mutta vaativat jatkoselvityksiä ja kehittämistoimia.
- Tutkimus antoi tietoa ja oli rohkaiseva. Vaikka sosiaalisen median käyttöönottokynnys alentui, kiireinen arki ja uuden työtavan opettelu ovat haasteita, johon tarvitaan apua.
- Tuloksia hyödynnetään jatkossa.

Allekirjoitus:

Rovaniemellä 9.5. 2013

Veli Viertola
Ekowell Oy