LAB University of Applied Sciences

Kokeiluilla kehittäminen ja kokeilukulttuurin edistäminen osaksi Live-säätiön toimintakulttuuria

LAB-ammattikorkeakoulu
Muotoilija (YAMK), Muotoilu ja media-alan uudistava osaaminen
2023
Pia Törnvall

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Pia Törnvall	Opinnäytetyö, YAMK	2023
	Sivumäärä 45	

Työn nimi

Kokeiluilla kehittäminen ja kokeilukulttuurin edistäminen osaksi Live-säätiön toimintakulttuuria

Tutkinto ja koulutusala

Muotoilija (YAMK), Muotoilu ja media-alan uudistava osaaminen

Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)

Live- säätiö

Tiivistelmä

Opinnäytetyö tehtiin kehittämistoimeksiantona Live-säätiölle. Tavoitteena oli selvittää kokeilukulttuurin tilaa organisaatiossa ja sitä, mitä sen edistämisessä tulisi huomioida.

Opinnäytetyö pyrki vastaamaan kysymyksiin: miten kokeilukulttuuriin kannustavaa työelämää on organisoitu? miten sitä johdetaan? ja mitä arvoperustaisia käsityksiä taustalla ilmenee siihen liittyen?

Tavoitteena oli selvittää kokeiluihin liittyvien epävarmuuden, ennustamattomuuden ja epäonnistumisien tunnistamista ja niiden hyväksymistä olennaisina osina kokeiluprosessia. Tavoitteena oli myös etsiä uusia näkökulmia, parantaa kommunikaatiota johdon ja alaisten välillä ja löytää askelmerkkejä kohti ideaalitilannetta, jossa saadaan aikaan muutosta parempaan.

Teoriaosuudessa esitellään Live-säätiössä vallitsevaa toimintakulttuuria, tutustutaan kokeilukulttuuriin ja kokeilemalla kehittämiseen.

Kehittämistyötä lähestyttiin laadullisen tutkimuksen keinoin etnografisesti ja muotoiluajattelua hyödyntäen. Menetelminä käytettiin itseraportointia, teemahaastatteluja, yhteissuunnittelua ja havainnointia.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin kehittämisehdotuksia toimenpiteistä, joihin pitäisi tulevaisuudessa kiinnittää vielä huomiota kokeilukulttuurin edistämisessä Live- säätiössä.

Asiasanat

kokeilu, kokeilukulttuuri, kokeilemalla kehittäminen, idea, innovaatio, muotoiluajattelu

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Törnvall, Pia	Master’s Thesis, UAS	2023
	Number of Pages 45	

Title of Publication

Development through experimentation and promotion of the culture of experimentation as part of the Live Foundation's operating culture

Degree, Field of Study

Master's Degree Programme in Arts and Culture, Regenerative Design and Media Competence

Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)

Live foundation

Abstract

This thesis was made as a development assignment for the Live Foundation. The aim was to investigate the state of the culture of experimentation in the organisation and what should be considered in its promotion.

The thesis tried to answer the questions: how is the working life organized, that encourages a culture of experimentation? How is it managed? And what kind of value-based perceptions of it emerge in the organisation?

The aim was to investigate the identification of uncertainty, unpredictability and failures related to experiments and their acceptance as essential parts of the experimentation process. The aim was also to seek new perspectives, improve communication between management and staff, and find steps towards an ideal situation where change for the better can be achieved more easily in future.

The theory part introduces the operating culture prevailing at the Live Foundation, it also introduces the culture of experimentation and development through experimentation.

The development work was approached through qualitative research, ethnographically and using design thinking. The methods used were self-reporting, thematic interviews, co-design and observation.

As a result of the thesis, development proposals were received for measures that should be paid attention to in the future in promoting the culture of experimentation in the Live Foundation.

Keywords

experimentation, culture of experimentation, development by experimentation, idea, innovation, design thinking

Sisällys

1 Johdanto 1
2 Miksi kokeilukulttuuria täytyy kehittää Livessä? 2
2.1 Live-säätiön tarkoitus ja palvelut 2
2.2 Kehittämistyön lähtökohdat 3
2.3 Kokeilukulttuurin nykytilan kuvaus Live-säätiössä 4
2.4 Kehittämistyön tavoitteet ja rajaus 6
3 Kokeilukulttuuri ja kokeiluilla kehittäminen 10
3.1 Keskeiset käsitteet 10
3.2 Mistä kokeilukulttuurissa on kyse? 12
3.3 Kokeilemalla kehittäminen 14
3.4 Puhumisen kulttuuri kokeilukulttuurin edistäjänä 17
4 Tiedonhankinta kehittämistyössä 19
4.1 Ihmislähtöinen muotoiluajattelu lähestymistapana 19
4.2 Etnografinen tutkimustapa ja toiminnan seuranta 20
4.3 Aineiston hankinnan menetelmät 21
5 Kokeilukulttuurin merkitys ja ymmärtäminen Live-säätiössä 24
5.1 Itseraportoinnin eteneminen 24
5.2 Yksilöhaastatteluiden eteneminen 25
5.3 Itseraportoinnin ja yksilöhaastatteluiden koonti 27
5.4 Yhteiskehittelypajan toteutus 28
5.5 Kehittämistyön tulokset 34
6 Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet 37
Lähteet 40
Liitteet

Liite 1. Kutsu kokeilukulttuuri Livessä tutkimukseen

Liite 2. Itseraportointitehtävän ohjeet ja jatkotoimenpiteet

Liite 3. Itseraportointitehtävän termit

1 Johdanto

Kehittämistutkimuksen tarkoituksena on selvittää, ymmärtää ja kuvata analyyttisesti sitä, mitä on kokeilukulttuuri ja kokeileva kehittäminen, miten ne ymmärretään Live-säätiössä eli Livessä ja miten niitä tulisi kehittää tulevaisuudessa. Kehittämistutkimuksen tiedonhankinta perustuu laadulliseen käyttäjätutkimukseen, jonka lähestymistapa on design-etnografinen.

Design-etnografisen lähestymistavan keinoin pyrin ymmärtämään organisaatiomme ihmisiä ja heitä ympäröivää toimintakulttuuria. Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää ja kuvata organisaatiomme kokeilukulttuuriin liittyvää toimintaa, miten sitä organisoidaan ja mitä ilmiöitä siihen liittyy, kuten mitä esteitä ja haasteita kokeilujen toteuttamisessa on.

Kehittämistutkimuksen kohteena on Liven työyhteisössä valitsevat käsitykset kokeilukulttuurista, henkilöstön (johto, esihenkilöt ja alaiset) toiminta kokeilutilanteissa ja siihen vaikuttavat esimies- alaissuhteet. Tarkoitus on tehdä työtä kentällä yhdessä henkilöstön edustajien kanssa ja selvittää, miten kokeilukulttuuriin kannustavaa työelämää on organisoitu, miten sitä johdetaan ja mitä arvoperustaisia käsityksiä siihen liittyy.

Tavoitteena on selvittää kokeiluihin liittyviä esteitä ja haasteita yhdessä niin johto- kuin alaisasemassa olevien henkilöstön edustajien kanssa. Tavoitteena on myös selvittää käytännön toiminnasta ilmennyttä ongelmaa, eli miksi kokeilut tai pikakokeilut eivät ole onnistuneet Livessä.

Lisäksi tavoitteena on etsiä uusia näkökulmia, parantaa kommunikaatiota johdon ja alaisten välillä ja löytää askelmerkkejä kohti ideaalitilannetta, jossa saadaan aikaan muutosta parempaan. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä muutos parempaan lähtee liikkeelle lähtötilanteen kartoittamisesta ja sen selvittämisestä, että mitkä tekijät estävät kokeilujen onnistumista.

2 Miksi kokeilukulttuuria täytyy kehittää Livessä?

2.1 Live-säätiön tarkoitus ja palvelut

> *Live-säätiö työskentelee sen hyväksi, että mahdollisimman moni pystyy toimimaan suomalaisen yhteiskunnan täysipainoisena jäsenenä. Live tarjoaa yksilöasiakkailleen ammatillista erityisopetusta, neurologista kuntoutusta, ammatillisen koulutuksen ja kuntoutuksen sekä työllistymisen valmennus- ja asiantuntijapalveluita. Live-säätiön palveluksessa työskentelee noin 800 asiantuntijaa. Live-säätiö, aiemmalta nimeltä Invalidisäätiö, perustettiin vuonna 1940 talvisodassa vammautuneiden hoitoa, kuntoutusta ja ammatillista koulutusta varten. Lähes kahdeksan vuosikymmenen ajan olemme määrätietoisesti kehittäneet toimintaamme yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin. Elokuussa 2018 julkistimme Live -palvelubrändin, jonka alle olemme keskittäneet kaikki palvelumme yksilöille ja yhteisöille. (Liven- säätiö 2023.)*

Live on yleishyödyllinen säätiö, jonka koulutus –, kuntoutus-, työllistämis- ja muu palvelutoiminta painottuu yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseen ja hyvän elämän edellytyksien rakentamiseen täältä töihin -strategian mukaisesti. Live tekee monipuolista yhteistyötä eri sidosryhmien ja asiantuntijoiden kanssa, kuten muut oppilaitokset, työelämä, viranomaistahot, kunnat ja kaupungit.

Liven tavoitteena on tuottaa monipuolisia palveluita ja koulutusta henkilöille, jotka ovat haavoittuvassa asemassa ja tarvitsevat tukea omien vahvuuksiensa ja oman polkunsa löytämisessä. Olen toiminut pitkään Live-säätiössä erilaisissa tehtävissä, joissa kaikissa on ollut sama tavoite. Ammatillisena erityisopettajana, olen opettanut verhoilu- ja sisustusaloilla, ollut kehittämässä ja ideoimassa NAO- Nuorten aikuisten osaamisohjelmaan liittyvää koulutusmallia, ollut toteuttamassa opetussuunnitelmien uudistamistyötä ja toiminut tutkintovastaavana. Projektipäällikkönä olen vastannut kansallisista ja kansainvälisistä hankkeista. Tällä hetkellä toimin innovaattori – palvelumuotoilijan tehtävässä. Kaikissa näissä eri tehtävissä minulla on ollut mahdollisuus kehittyä, kokeilla ja oppia sekä kehittää ja uudistaa työtäni ja organisaatiomme toimintaa.

Livessä toimii Innolive niminen innovaatio- ja kehittämistoiminnan yksikkö. Sen tehtävänä on toimia Liven kasvua tukevan uudistamis- ja kehitystyön katalysaattorina, ”sateenvarjona” osana Liven jatkuvaa kehittämistoimintaa. Tavoitteena Innolivellä on kehittää osallistavia toimintamalleja, joiden avulla huomioidaan asiakas-, työntekijä- ja sidosryhmien tarpeita sekä kehitetään palveluekosysteemejä. Innoliven sateenvarjon alle on tuotu hankkeet, ennakointi, tulevaisuusmuotoilu, palvelumuotoilu, TKI-toiminta ja ideakiihdyttämö, josta kerrotaan lisää luvussa 2.3 Kokeilukulttuurin nykytilan kuvaus Live-säätiössä.

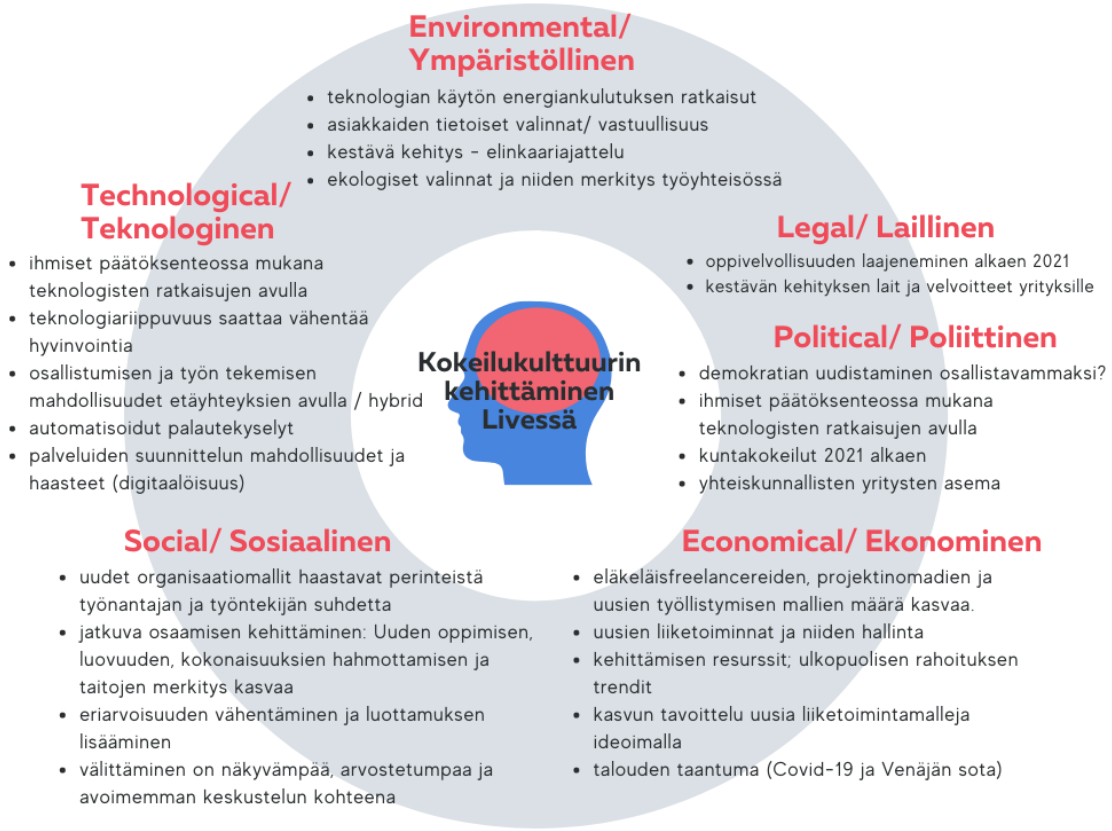
Nykyisessä työssäni innovaattorina vastuualueisiini kuuluvat tulevaisuus- ja palvelumuotoilu, ideakiihdyttämön toiminta, ennakointi-, kehittämis- ja hanketyö. Monipuolinen kehittämiseen vahvasti suuntautunut työ, kehittämis- ja kokeilumyönteinen asenne saivat minut kiinnostumaan kokeilukulttuurin kehittämisestä organisaatiossamme.

2.2 Kehittämistyön lähtökohdat

Live-säätiön toimintaa ohjaavat strategia ja säätiön arvot. Strategiatyöhön ja arvojen määrittämiseen osallistuu koko henkilöstö, johtoryhmä ja säätiön hallitus. Liven uudistettu strategia astui voimaan lokakuussa 2022. Strategiassa huomioidaan muuttuva toimintaympäristö, joka vaikuttaa liiketoimintaamme nyt ja tulevaisuudessa. Liven strategiassa asiakas on keskiössä. Strategisia tavoitteita ovat vaikuttavuus, rohkea edelläkävijyys, kestävä ja monimuotoinen tulevaisuus sekä paras työyhteisö. (Live-säätiön Intranet.)

Organisaation strategian laatimisessa on otettava huomioon ulkoisten tekijöiden vaikutukset ja muutokset toimintaympäristössä. Ulkoisiin asioihin keskittyvän PESTEL- vaikutusanalyysin avulla on mahdollista tarkastella koko toimintaympäristön poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia. (Jaskari 2014.)

Kuvion 1 PESTEL- analyysissä on huomioitu tällä hetkellä Live-säätiön toimintaan globaalilla ja kansallisella tasolla vallitsevia ja vaikuttavia trendejä. Trendisuutauksissa nousevat esiin muun muassa teknologian kehitys, uudet työn tekemisen muodot, jatkuva osaamisen kehittäminen, eriarvoisuuden vähentäminen ja osallisuuden lisääminen. Teknologian kehitys tuo sekä haasteita että luo mahdollisuuksia kaikille edellä mainituille kehityssuunnille.



Kuvio 1. Live-säätiön strateginen trendikartta

Liven strategisissa tavoitteissa on huomioitu PESTEL-analyysissäkin esiin nousseita trendejä. Muotoilemalla toimintamallejamme ja -tapojamme sekä tuomalla strategiset tavoitteet (vaikuttavuus, rohkea edelläkävijyys, kestävä ja monimuotoinen tulevaisuus ja paras työyhteisö) käytännön toiminnan tasolle voimme vastata teknologian kehityksen, uusien työntekemisen muotojen, jatkuvan osaamisen kehittämisen, eriarvoisuuden vähentämisen ja osallisuuden lisäämisen tuomiin haasteisiin ja organisaatiomme kehittämistarpeisiin.

2.3 Kokeilukulttuurin nykytilan kuvaus Live-säätiössä

Liven strategisissa tavoitteissa on nostettu esiin paras työyhteisö, rohkea edelläkävijyys, jatkuva osaamisen kehittäminen ja kestävä ja monimuotoinen tulevaisuus. Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää avointa ja kokeilevaa toimintakulttuuria. Avoimen ja kokeilevan toimintakulttuurin peruspilari on avoin keskustelukulttuuri, jossa kaikilla on mahdollisuus tuoda äänensä ja asiansa kuuluviin. Innovaatiotoiminta ja kokeilujen toteuttamisen taso kertoo myös osaltaan kokeilukulttuurin nykytilasta Livessä.

Kappaleessa 2.1 kerrottiin Liven Innolive nimisestä kehittämisen yksiköstä. Innoliven tehtävänä on toimia Live-säätiön kasvua tukevan uudistamis- ja kehitystyön katalysaattorina, ”sateenvarjona” osana Liven jatkuvaa kehittämistoimintaa. Tavoitteena Innolivellä on

kehittää osallistavia toimintamalleja, joiden avulla huomioidaan asiakas-, työntekijä- ja sidosryhmien tarpeita sekä kehitetään palveluekosysteemejä.

Tarkoituksena on kannustaa henkilöstöämme uuden oppimiseen. Uuden oppiminen edellyttää meiltä kaikilta vanhasta luopumista, muutoskykyä, epävarmuuden ja epäonnistumisien sietokykyä, ennen kaikkea ajattelua ja toimintaa uudella tavalla.

Innoliven sateenvarjon alla toimivan ideakiihdyttämön kautta jokaisella liveläisellä on mahdollisuus osallistua innovaatio – ja kokeilutoimintaan. Kaikki Innoliveen saapuneet ideat käsitellään, niitä jatkojalostetaan ja kokeillaan tarvittaessa. Innoliven ideakiihdyttämön toimintaa operoi innovaattori. Ideakiihdyttämön toiminnan prosessi etenee seuraavasti:

1. Idea
   Idea lähetetään ja nostetaan esiin Innoliven ideaseinälle. Idea voi olla ongelma, haaste tai ratkaisu uusien käytäntöjen tai palvelujen kehittämiseksi. Se voi olla palvelu tai tuote, joka liittyy Liven nykyiseen toimintaan tai tähtää uusille markkinoille.

2. Idean pöyhintä
   Pöyhinnät ovat idean luonteen ja yhdessä sovitun tavoitteen mukaan räätälöityjä työpajoja, joissa rikastetaan ja jatkojalostetaan ideaa. Samalla selvitetään idean etenemiseen liittyviä riskejä, resurssitarpeita, vastuuhenkilöitä ja seuraavia työvaiheita asian edistämiseksi. Pöyhinnät ovat lähtökohtaisesti koko henkilöstölle avoimia ja niistä tiedotetaan Intrassa ja InnoLiven tapahtumakalenterissa.

3. Pikatestaus
   Pikatestausvaiheessa pyritään testaamaan konseptin kannalta olennaisia oletuksia. Tavoitteena on osallistaa henkilöstöä, sidosryhmiä ja asiakkaitamme eli palvelun/tuotteen käyttäjiä varmistuaksemme siitä, että kehitämme palvelua vastaamaan aitoa tarvetta. Pikatestausvaihetta ei välttämättä toteuteta jokaisen idean kohdalla.

4. Valmis
   InnoLiven prosessin läpikäyneet ideat voivat siirtyä joko suoraan käytäntöön, olemassa olevan kehityksen syötteeksi tai tiimin jatkotyöstettäväksi. Idea voi päätyä uudeksi hankkeeksi tai kehitysprojektiksi, se voi odottaa vuoroaan backlogissa tai päätyä arkistoon.

Innoliven toiminnan tavoitteena on osallistaa asiakkaat, sidosryhmät ja ekosysteemit innovointiin, ideointiin, yhteiskehittämiseen ja kokeiluihin. Kuitenkin tällä hetkellä toiminta on enimmäkseen sisäistä kehittämistyötä, jossa osallisina ovat työtekijät. Henkilöstön kohdalla

osallistamisen tavoitteena on motivoida ja lisätä heidän osaamistaan ja kyvykkyyttään kokeilukulttuurin luomisessa sekä siihen liittyvien uusien menetelmien ja toimintatapojen käyttöönotossa.

2.4 Kehittämistyön tavoitteet ja rajaus

Kehittämistyön tavoitteet ja rajaus lähtivät liikkeelle toimintaympäristön ja toimintakulttuurin kartoittamisesta Livessä. Tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat toimivan kokeilukulttuurin kehittämiseen ja kokeilujen onnistumiseen.

Livessä toimii Innolive niminen innovaatio- ja kehittämistoiminnan katalysaattoorina toimiva yksikkö. Innoliven sateenvarjon alle perustettiin vuonna 2019 ideakiihdyttämö, jonka kautta koko Liven henkilöstöllä on ollut mahdollisuus lähettää ideoita organisaation toiminnan kehittämiseen liittyen. Jokainen Innoliveen saapunut idea käsitellään ja niitä jatkojalostetaan monimuotoisissa tiimeissä tarvittaessa. Pöyhinnöiksi nimetyissä ideoiden jatkojalostustapahtumissa innovoidaan ideaa eteenpäin ja mietitään sen potentiaalia resurssien, käytäntöön tuomisen ja kokeilemisen suhteen. Suuri osa ideoista on ollut oman toiminnan kehittämiseen suuntautuvia, joista osa on ollut toteutettavissa, vaikka heti, ilman erikoistoimenpiteitä.

Kokeilut eivät kuitenkaan ole toteutuneet toivotulla tavalla. Ne ovat jääneet syystä tai toisesta kesken, niille ei ole asetettu tavoitteita eikä mittareita. Jos kokeilu on ollut epäonnistunut, on siitä oltu hyvin vaisuja, sen sijaan, että epäonnistunut kokeilu olisi otettu oppimiskokemuksena. Ideoiden toteutuskelpoisuus, innovatiivisuus ja kokeilujen vähäisyys olivatkin seikkoja, joihin yhdessä Live-säätiön liiketoimintojen johtajan ja kehitysjohtajan kanssa halusimme lisää selvitystä ja johon halusimme pureutua syvemmin.

Kuviossa 2, kehittämistutkimuksen prosessin kuvaus ja visuaalinen viitekehys, kuvataan kehittämistyön lähtökohdat, menetelmät ja tavoiteltavat tulokset prosessina. Kuviossa tuodaan esiin moniulotteisesti asiat, joita kehittämistutkimuksen tekemisessä tulee huomioida.

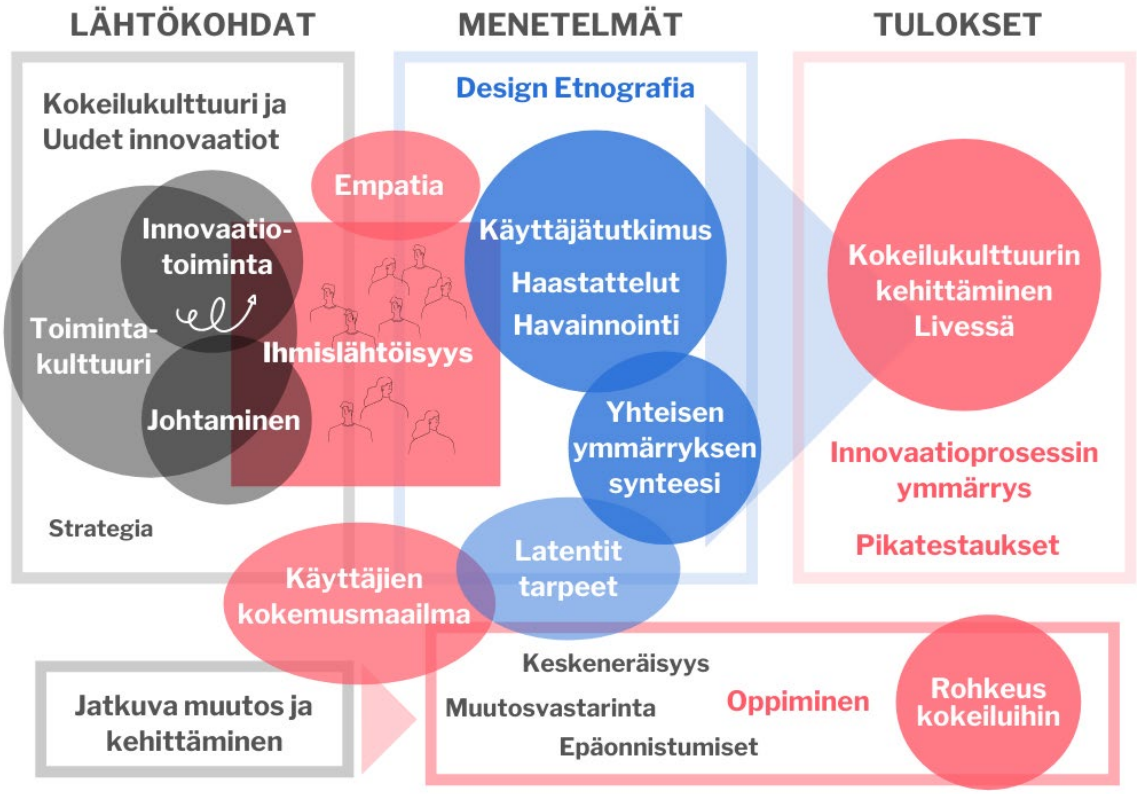
Lähtötilanteessa (vasemmalta) tulee ottaa huomioon ja selvittää, mikä on kokeilukulttuurin ja innovaatiotoiminnan tila organisaatiossa, miten huomioidaan Liven strategia ja minkälaisia haasteita jatkuva työelämän muutos ja kehittämistyö tuovat vallitsevaan toimintakulttuuriin. Samalla on selvitettävä, miten toimintaa johdetaan. Kehittämistyön lähtökohdassa on kuvattu mitkä asiat vaikuttavat ja mitä asioita tulisi selvittää ja huomioida kehittämistutkimuksen aikana, jotta on mahdollista saavuttaa toivotut tulokset.

Lähtötilanne- ja menetelmäosuuksien väliin on kuviossa asetettu ihmislähtöisyys. Ihmiset ovat tämän kehittämistyön keskiössä ja tutkimusmenetelmät on valittu tätä tukemaan.

Ihmisten kanssa yhdessä tutkimusta tehtäessä on tutkijan osattava suhtautua empaattisesti tutkittaviin ja ottaa myös heidän kokemusmaailmansa huomioon.

Etnografinen ja muotoilullinen lähestymistapa soveltuvat ihmiskeskeisen kehittämistyön tekemiseen. Aineiston koonti perustuu havainnointiin, haastatteluihin ja yhteiskehittämiseen, joista muodostetaan synteesi. Näiden menetelmien avulla on tarkoitus saada esiin myös työyhteisössä piilevät latentit tarpeet ja kipukohdat.

Tulokset kohdassa kuviossa tuodaan esiin tavoitetila, joka kehittämistyön kautta saadaan aikaan. Tavoitteena on kehittää kokeilukulttuuria ja lisätä henkilöstön ymmärrystä innovaatiotoiminnasta ja kokeilujen tekemisestä. Rohkeuden lisääminen ja uuden oppiminen sekä yksilö- että organisaatiotasoilla ovat myös tavoiteltavia lopputuloksia.

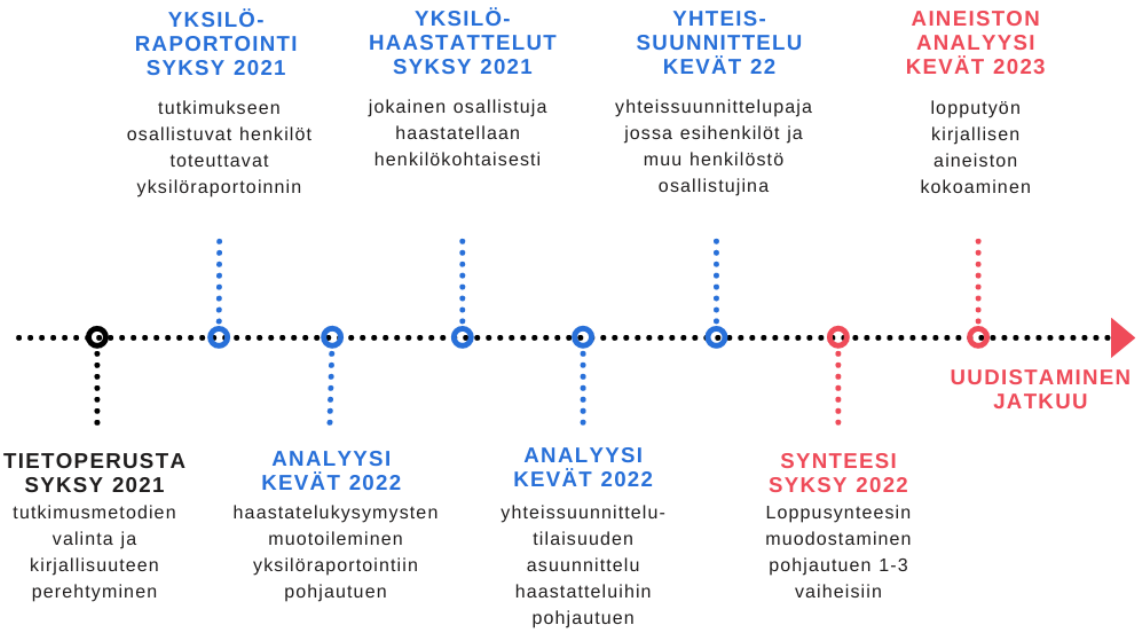


Kuvio 2. Kehittämistutkimuksen prosessikuvaus ja visuaalinen viitekehys (Kuvio: Pia Törnvall)

Kehittämistyön aihe sai alkunsa 2021 keskustelusta, jota kävin silloisen organisaatiossamme toimivan innovaattorin kanssa. Aiheeseen ja organisaatiossamme siihen liittyviin haasteisiin tutustumisen kautta aihe rajautui kokeilukulttuurin tilan selvittämiseen ja kokeilukulttuurin kehittämiseen Livessä. Kehittämistyön aiheen taustalla vaikuttavat moninaiset tekijät, joiden kokonaiskuvan hahmottaminen tuntui aluksi haasteelliselta. Opinnäytetyön suunnittelukurssilla kokonaiskuva alkoi kuitenkin muodostua ja selkeytyä ohjaavan

opettajan ohjauksessa. Kehittämistyölle muodostui tässä vaiheessa prosessin omainen visuaalinen viitekehys.

Kehittämistyön prosessi on edennyt iteratiivisesti, jossa on palattu eri vaiheisiin tarpeen mukaan. Kuviossa 3, on esitetty tarkemmin ´kehittämisprosessin etenemisen päävaiheet. Henkilöstön kanssa toteutetut itseraportointi, haastattelu ja yhteiskehittämisen paja on toteutettu suunnitellusti järjestyksessä. Niissäkin kuitenkin palattiin edellisiin vaiheisiin, kun käytiin läpi vaiheiden tavoitteita ja aiemmin tehtyjen tehtävien tai haastatteluiden merkitystä seuraaviin vaiheisiin.



Kuvio 3. Opinnäytetyön eteneminen ja prosessi

Kehittämistutkimuksen tarkoituksena on selvittää, ymmärtää ja kuvata analyyttisesti, mitä on kokeileva kehittäminen, kokeilukulttuuri ja miten ne ymmärretään Livessä.

Yritykset tarvitsevat jatkuvaa kehittämistyötä esimerkiksi kannattavuuden parantamiseksi, uusien liiketoimintamallien, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi sekä kaupallistamiseksi. Myös asiakkaiden muuttuvien tarpeiden huomioiminen sekä tulevaisuuden ennakointi ovat nousseet merkittävään rooliin liiketoiminnan kehittämisessä. (Ojasalo ym. 2018, 12).

Kehittämistutkimuksen tiedon hankinta perustuu laadulliseen käyttäjätutkimukseen. Laadullisessa käyttäjätutkimuksessa voidaan hyödyntää etnografista lähestymistapaa (Metsämuuronen 2007, 215).

Etnografisen lähestymistavan keinoin pyrin ymmärtämään organisaatiomme ihmisiä ja heitä ympäröivää toimintakulttuuria. Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää ja kuvata organisaatiomme kokeilukulttuuriin liittyvää toimintaa, miten sitä organisoidaan sekä kokeilukulttuuriin liittyviä ilmiötä, kuten kokeilujen esteitä ja haasteita.

Kehittämistutkimuksen tavoitteena on selvittää omassa työyhteisössäni valitsevia käsityksiä kokeilukulttuurista. Tarkoituksenani on tehdä työtä kentällä yhdessä henkilöstön edustajien kanssa ja selvittää, miten kokeilukulttuuriin kannustavaa työelämää on organisoitu, miten sitä johdetaan ja mitä arvoperustaisia käsityksiä taustalla ilmenee siihen liittyen. Olennaista on lähestyä henkilöstöä empaattisesti asettaen heidän kokemusmaailmansa etusijalle, etenkin tilanteissa, joissa tutkittavat tarvitsevat rohkaisua ja kannustamista epävarmuuden sietämisessä ja uskalluksen lisäämisessä lähteä kokeiluihin (Kälviäinen 2021, 7–8). Tavoitteena on myös, että kokeiluihin liittyvä epävarmuus ja ennustamattomuus sekä epäonnistumisen mahdollisuus tunnustetaan olennaisina osina kokeiluprosessia ja luoda henkilöstöllemme paremmat valmiudet ja rohkeutta osallistua kokeiluihin tulevaisuudessa (Antikainen ym. 2019, 3).

Lisäksi tavoitteena on etsiä uusia näkökulmia, parantaa kommunikaatiota johdon ja alaisten välillä ja löytää askelmerkkejä kohti ideaalitilannetta, jossa saadaan aikaan muutosta parempaan. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä muutos parempaan lähtee liikkeelle lähtötilanteen kartoittamisesta ja sen selvittämisestä, mikä estää kokeilujen onnistumisen. Tavoitteena on yhteisen kehittämisen myötä tuottaa kehittämisajatuksia, joita voidaan jatkossa hyödyntää Liven kokeilukulttuurin kehittämisessä ja sen johtamisessa.

3 Kokeilukulttuuri ja kokeiluilla kehittäminen

3.1 Keskeiset käsitteet

Seuraavaksi määrittelen muutamia Live-säätiön kokeilukulttuurin liittyviä käsitteitä, jotka ovat tämän kehittämistutkimuksen keskiössä. Käsitteet eivät ole itsestäänselvyyksiä tai entuudestaan tuttuja Liven henkilöstölle. Osa käsitteistä myös sekoittuu keskenään, kuten idea ja innovaatio. Kokeiluihin liittyvää käsitteistöä avaan myös, sillä ne eivät ole yksiselitteisiä. Käytännön toiminnan kannalta on tärkeää ymmärtää ero kokeilun, kokeilukulttuurin ja kokeilevan kehittämisen välillä. Nämä eroavat laajuudessaan ja kontekstissaan toisistaan, ja ne vaikuttavat organisaation toimintaan eri tasoilla.

Kokeilukulttuuri on Ahon (2023, 4–15, 172) mukaan ajattelutapa, jossa opitaan kokeilujen kautta. Organisaatiotasolla kokeilukulttuuria rakennetaan yhdessä vuorovaikutuksessa koko henkilöstön kanssa alaisista johdon edustukseen. Johtamisen merkitys sekä kokeilukulttuurin rakentamisessa että sen ylläpitämisessä on suuri, ettei kokeilukulttuurimainen toiminta jää yksilötason toiminnaksi. Kokeilukulttuurissa on kyse halusta oppia ja kokeilla yhdessä. Kokeilukulttuurissa edetään jatkuvan oppimisen kehässä, jossa epävarmuuden sieto sekä reflektio eli aiemman toiminnan arviointi ja siitä oppiminen ovat avaimia toimivalle kokeilukulttuurille. Niemisen mukaan (2019) nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä kokeilukulttuuri tarjoaa lähestymistavan tehokkaaseen toiminnan kehittämiseen. Kokeilukulttuurissa korostuvat vuorovaikutus, prosessista oppiminen, vaihtoehtoisten toimintatapojen etsiminen ja matala hierarkkisuus. Kokeilukulttuuri terminä yhdistää kaksi eri käsitettä kokeilu ja kulttuuri. Kokeilu on prosessi, jossa yhtä tai useampaa riippumatonta muuttujaa manipuloidaan tarkoituksellisesti. Nämä muuttujat määritellään syiksi, joiden manipuloinnin seurauksia tarkastellaan myöhemmässä analysoinnissa, joka selvittää niiden manipuloinnin vaikutuksia muihin tunnistettuihin muuttujiin. (Merkitys). Suomisanakirjan (2023) määrittelyn mukaan kulttuuri on yksilön tai yhteisön henkisten tai ruumiillisten kykyjen kehittämistä tai kehittyneisyyttä tai ajattelu- tai toimintatapojen kehittyneisyyttä ja vakiintuneita toimintatapoja.

Kokeilu sana tulee latinan verbistä experiri, joka tarkoittaa kokea tai kokeile. Se koostuu Etuliitteestä ex – ilmaisee yritystä tai riskiä ja jälkiliitteete – mentum sanasta experimentum, ilmaisee kokeilun toiminnan ja sen vaikutuksen. Kokeilu on prosessi, jossa yhtä tai useampaa riippumatonta muuttujaa muotoillaan tarkoituksellisesti. Näiden riippumattomien muuttujien vaikutuksia analysoidaan ja niitä vertaillaan muihin tunnistettuihin muuttujiin. Kaikista kokeiluista voidaan löytää joitakin samankaltaisuuksia. (Merkitys.) Kokeiluja on erilaisia, ja ne voivat olla pieniä ideoita tai toimenpiteitä, joiden testaamiseen tarvitaan vain vähäisesti

resursseja tai uudenlaisia ratkaisuja tai toisaalta ne voivat olla laajempaan muutokseen tähtääviä isoja kokeiluprojekteja. Kokeiluja voidaan jakaa nopeisiin, suunnitelmallisiin ja strategisiin kokeiluihin. Kokeilu voidaan määritellä väliaikaiseksi asetelmaksi, jonka avulla on mahdollista selvittää toimenpiteiden hyödyllisyys ennen niiden varsinaista käyttöönottoa. (Annala ym. 2015, 7.)

Kokeilemalla kehittäminen on systemaattinen, looginen ja tosielämään tapahtumiin pohjautuva lähestymistapa, jonka avulla luodaan innovatiivisia ja uusia tuotteita, palveluita ja liiketoimintaa. Kokeilemalla kehittämisessä mennään sinne missä ihmiset ovat ja luodaan välitön kontakti asiakkaaseen. Keskeneräisiä ideoita testataan käytännössä ja otetaan vastaan niin positiiviset kuin negatiivisetkin palautteet. Kokeilujen tekemisessä tarvitaan rohkeutta, sillä se pakottaa huomaamaan kokeiltavaan ideaan liittyviä epävarmuuksia ja heikkouksia sekä myös idean hylätyksi tulemisen. Kokeilemalla kehittämisellä pystytään ratkaisemaan kompleksisia ja uusia epävarmuutta synnyttäviä haasteita. (Hassi ym. 2015, 3–4, 21.)

Ihmislähtöisen muotoiluajattelun keskiössä on ihminen. Onnistunut muotoiluprosessi sekä alkaa että päättyy ihmiseen. Tuulaniemen (2011, 71–71) mukaan palvelumuotoilun kiinnostuksen keskiössä on aina ihminen ja se, miten ihminen kokee, näkee ja tulkitsee asioita. Samoin muotoiluajattelussa tavoitteena on ymmärtää ja huomioida ihmisten eli loppukäyttäjien tarpeita ja näkemyksiä empaattisesti. Tutkimuksen avulla muotoiluajattelua hyödyntäen voidaan syventyä ja selvittää ihmisten latentteja eli piilossa olevia tarpeita. Osallistumalla, kyselemällä, kuuntelemalla ja tulkitsemalla on mahdollista tuoda esiin ihmisten tarinoista esiin nousevia tarpeita (Curedale 2015).

Innovaatio on Tilastokeskuksen (Tilastokeskus 2023) määritelmän mukaan yrityksen uusi tai parannettu tuote tai liiketoimintaprosessi. Uudistettu tuote, liiketoimintaprosessi tai niiden yhdistelmä on innovaatio, kun se eroaa huomattavasti yrityksen aiemmista tuotteista tai prosesseista ja, kun yritys on tuonut sen markkinoille tai ottanut käyttöönsä.

Innovaatio on keksinnön kehittämistä ja sen edelleen kehittämistä tuottavaksi tuotteeksi. Innovaatiossa yritetään siis toteuttaa tuoteidea tai prosessi-idea käytännössä. Innovaatiossa juuri tietyt keksinnöt valikoituvat ja niistä kehittyy tärkeitä ilmiöitä. Innovaatioiden luomisessa vaaditaan kekseliäisyyttä, luovuutta, tavoitteellisuutta ja yrittäjähenkisyyttä. (Leppälä 2014, 89–92.)

Idea on oivallus tai ajatus, jonka avulla on mahdollista edistää organisaation kasvua ja kehittymistä. Idea ja innovaatio määritelminä ovat lähellä toisiaan ja niitä voi olla vaikeaa erottaa toisistaan (Määttä 2021). Idea eroaa innovaatiosta laajuudessa ja siinä mitä sen odotetaan saavan aikaiseksi. Leppälän (2014,99) mukaan Innovaatiot ovat keksintöjä, jotka ovat muodostuneet menestyksekkäiksi kaupallisiksi tuotteiksi tai uudeksi tavaksi toimia.

Innovaation määritelmästä riippuen, idea ja innovaatio voivat olla hyvinkin lähellä toisiaan. Idea voi johtaa innovaatioon, joka on paljon suurempi kuin vain yksittäinen idea. Ideakulttuurissa jokaisella työntekijällä on aito mahdollisuus osallistua ideointiin ja organisaation kehittämiseen. Siinä etsitään jatkuvasti uusia mahdollisuuksia, suhtaudutaan avoimesti erilaisiin näkökulmiin ja uskotaan yksilöiden luovuuteen. Ideakulttuuri on innovatiivisuuteen kannustavaa toimintaa, jonka keinoin myös aktivoidaan työyhteisön jäseniä. (Määttä, P. 2021.)

3.2 Mistä kokeilukulttuurissa on kyse?

Jatkuvan työelämän muutoksen ja kiristyvän kilpailutilanteen edessä vanha osaaminen ja perinteiset totutut toimintatavat eivät enää riitä organisaatioiden kehittymisessä. Kokeilukulttuurissa lähdetään liikkeelle arvoista ja asenteista. Itseohjautuvuus, avoimuus ja ennen kaikkea oppimisen halu ovat avaimia onnistuneen kokeilukulttuurin kehityksessä. Toimivalla kokeilukulttuurilla pystytään vastaamaan ripeästi ja joustavasti erilaisiin muutos- ja kehittämistarpeisiin. (Mero 2018.)

Kokeilukulttuurissa on Niemisen (2019) mukaan kysymys kokeilujen toteuttamisen kolmesta vaiheesta (kuvio 4). Ensimmäisessä kokeilemisen vaiheessa organisaatiossa on kokeilut salliva toimintaympäristö, jossa onnistuneita kokeiluja on tehty. Kokeilut osataan suunnitella ja rajata tarkoituksen mukaisesti osana laajempia kokonaisuuksia. Myös kokeilemiseen liittyvät lainalaisuudet on ymmärretty, kuten epäonnistumiset, vuorovaikutteisuus, johtamistaidot ja psykologisen turvallisuuden luomisen merkitys.

Toisessa kokeilemisen vaiheessa suunnitellaan, miten tiedon keräämistä ja oppimista voidaan jaksottaa. Kokeilut toimivat tässä vaiheessa oppimisen välineinä, joista kerätään ja raportoidaan tietoa systemaattisesti monilla tavoilla. Kerättyä tietoa ja oppia hyödynnetään, kolmannen vaiheen kokeilujen toteuttamisessa, liittämällä niitä laajempiin kehityskulkuihin ja kokonaisuuksiin. Kokeiluista saadaan tietoa, jota verrataan ja yhdistellään muun tiedon, kuten ennakointi- ja tutkimustiedon kanssa. (Nieminen 2019, 177.)

Kuvio 4. Kokeilujen toteuttamisen kolme vaihetta

Niemisen mukaan (2019) nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä kokeilukulttuuri tarjoaa lähestymistavan tehokkaaseen toiminnan kehittämiseen. Kokeilukulttuurissa korostuvat vuorovaikutus, prosessista oppiminen, vaihtoehtoisten toimintatapojen etsiminen ja matala hierarkkisuus. Kokeilukulttuuri on sekä yksilö-, että tiimi- ja organisaatiotason tekemistä. Kokeilut lähtevät liikkeelle yksilöistä, uteliaista ihmisistä, joilla on uskallusta ja rohkeutta kysyä, kokeilla ja oppia yhä uudestaan ja uudestaan. Jotta tämä yksilötason toiminta saavutetaan edellyttää se johtamiselta psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomista. (Aho, T. 2023. 14–17.)

Kokeilukulttuurin prosesseja, käytänteitä ja toimintatapoja rakennetaan käytännössä tiimitasolla. Kokeilujen onnistumisen kannalta on hyvä varmistaa, ettei mikään osaamisen alue ole riippuvainen vain yhdestä henkilöstä. Tiimin ryhmäytymiseen ja sen yksilöiden väliseen viestintään on syytä panostaa. Turvallisessa ympäristössä tiimi voi keskenään sparrailla toisiaan, kantaa vastuuta tekemisestä, oppia yhdessä ja luottaa esihenkilön tukeen. Lähiesihenkilön hyvä itsetuntemus ja epävarmuuden sietokyky ovat valmiuksia, jotka edesauttavat esihenkilöä tiimin tukemisessa. (Aho, T. 2023. 108–199.)

Ries (2017) kuvaa innovaatioiden johtamista yrittäjähenkiseksi johtamiseksi. Startup yritysten toiminta perustuu tiimien toimintaan. Tiimit esittelevät bisnesideoitaan sijoittajille, jotka tarkastelevat ensisijaisesti tiimin tuottamaa jäsenneltyä suunnitelmaa. Tiimit, jotka toteuttavat suunnitelmiaan ja toimintaansa yrittäjämäisesti ovat lähtökohtaisesti valmiimpia ratkomaan eteen tulevia haasteita ja saavuttamaan siten myös hyviä tuloksia. Yrittäjähenkisessä toiminnassa tehdään kokeiluja, mitataan tuloksia ja skaalataan onnistuneet tulokset isommiksi. Epäonnistumiset kokeiluissa huomioidaan tiimissä ja toiminnan kehittämisessä

hyödynnetään niistä kerätty tieto. Tiimit ratkovat ongelmia itsenäisesti, eikä kaikkea tarvitse raportoida ylimmälle johdolle. Kerättyä tietoa hyödynnetään strategisissa keskusteluissa, joissa tarvitaan todellista, mitattua asiakastietoa. (Ries 2017, 134–143.)

Organisaation sisäisten prosessien, järjestelmien ja muutoksen johtaminen tapahtuu aiempiin muutostarpeiden havainnointiin perustuen. Kun kasvavan yrityksen tavoitteena on tuottaa arvoa ja kasvua pitkällä aikavälillä, tulisi järjestelmien tukea jatkuvaa innovointia. (Ries 2017, 245). Kokeilut kannustavat innovointiin, mutta ne voivat myös viedä aikaa ja resursseja. Jos Kokeiluista halutaan saada tuottavaa toimintaa organisaatiossa, on kiinnitettävä huomiota useisiin asioihin: mitä kokeiluista opitaan, miten opittua sovelletaan, mitä mahdollisuuksia uudet, opitut asiat tarjoavat ja ehkä vielä tärkeimpänä, olisi syytä huomioida kollegoiden kanssa käydyissä keskusteluissa esiin nousseet havainnot, joiden pitäisi vaikuttaa organisaation päätöksentekoon. Johtajan on hyvä etsiä edistystä, ei täydellisyyttä, ja investoida prosesseihin, joiden avulla työntekijöillä on mahdollisuus tuoda esiin näennäisesti pieniäkin ideoita. (Cespedes 2022 ja Hoyne 2022.)

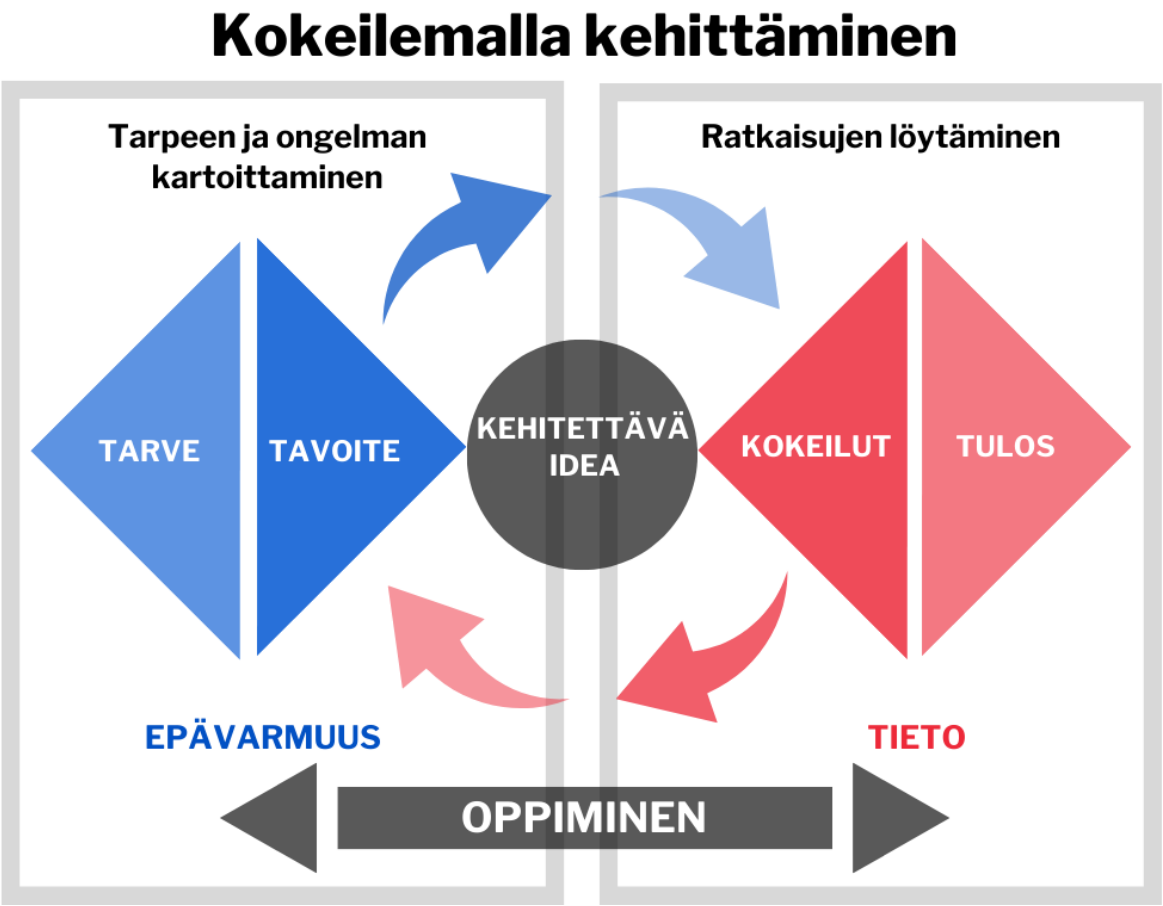
Kokeilukulttuuri haastaa Ahon (2023) mukaan perinteistä projektitoimimisen mallia, jossa suunnitellaan ensin ja toteutetaan sitten. Jatkuva muutos työelämässä on nykyään niin vauhdikasta, että suunniteltujen lopputulosten tuottamat ratkaisut saattavat olla vanhoja jo valmistuessaan. Kokeilukulttuuri organisaatioissa toimii, kun uskalletaan kokeilla, kokeilut mahdollistetaan, etsitään uusia ratkaisuja ja sallitaan epäonnistumiset. Organisaatiossa luotetaan siihen, ettei varmaa suunnitelmaa ja lopputulosta ole ennen kokeiluja. Johto keskittyy organisaation kehittämisessä isoihin linjoihin ja luottamus työntekijöihin on korkealla. Kuten kokeiluihin, niin myös niiden johtamiseen liittyy epävarmuutta. Kokeilukulttuurin rakentaminen on jatkuvaa kokeilua. Johtajan tulisi olla valmis sietämään epävarmuutta ja uskallettava itse tehdä virheitä. Esimerkin kautta johtaja luo ilmapiiriä, joka on salliva myös erehdyksille ja epäonnistuneille kokeiluille. (Aho 2023, 17–23 ja 104–109.)

3.3 Kokeilemalla kehittäminen

Kokeilemalla kehittämisen ytimessä on epävarmuus. Tiedon puute ja epävarmuus toimenpiteistä ja lopputuloksesta aikaansaavat innovatiivisen lähestymistavan ongelmien selvittämiseksi. Kehitettävän idean kannalta merkityksellistä tietoa voidaan tuottaa kokeilujen kautta. Kokeilemalla kehittäminen on systemaattista ja se on jatkuva iteratiivinen prosessi (kuvio 5), jossa edetään askel kerrallaan ja opitaan edellisistä vaiheista. Kokeilemalla kehittämiseen tarvitaan luovuutta, ajattelua ja kriittistä pohdintaa opituista asioista. Siksi se saattaa tuntua vaikeammalta, kuin loppuun asti suunnitellun projektin avulla kehittäminen. Kun ollaan tekemisissä kompleksisten ympäristöjen ja uutuusarvoa sisältävien ideoiden

kanssa on todennäköistä, ettei kaikkea idean kehittämisen kannalta olennaista pystytä ennalta arvaamaan. (Hassi ym. 2015, 24–29.)

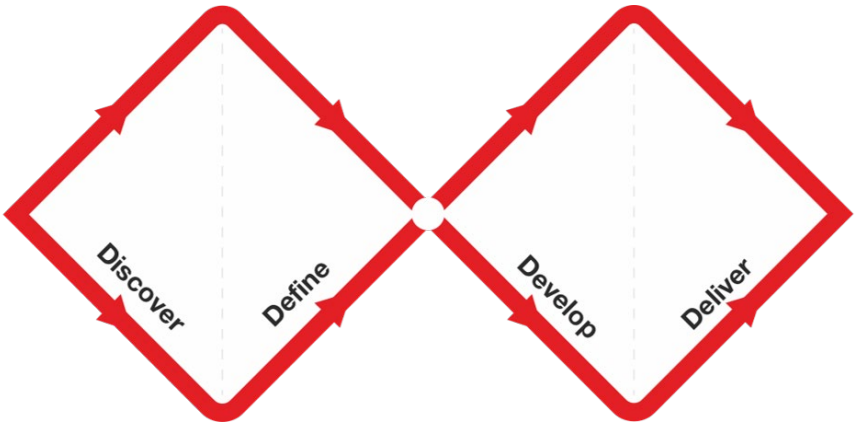
Kokeiluilla kehittäminen on Hassin ja kumppaneiden (2015, 24) mukaan parhaimmassa tapauksessa ketterää ja kustannustehokasta. Ideasta esiin nousevat epävarmuudet selvitetään ja niistä opitaan. Opitun uuden tiedon avulla on mahdollisuus ohjata projektin tai idean toteuttamisen etenemistä oikeaan suuntaan. Kokeiluissa piilee myös riskejä ja epävarmuutta siitä, onko menetelmät valittu oikein tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuitenkin, jos kokeilut pyritään pitämään mahdollisimman yksinkertaisina ja niiden kautta saadaan uutta tietoa ovat riskitkin pienempiä. Kokeiluilla kehittäminen tuo havaintoihin perustuvaa faktatietoa tosielämän ongelmista. Kokeilujen avulla pystytään tutkimaan ja haastamaan ideaan liittyviä olettamuksia ja väitteitä. (Hassi ym. 2015, 24–28.)



Kuvio 5. Kokeilemalla kehittäminen (mukailtu Hassi ym. 2015)

Kokeilemalla kehittäminen on yhdessä toimimista sekä organisaation sisäisten että ulkopuolisten asiakkaiden kanssa. Ulkopuolisten asiakkaiden kanssa kehitetään lopputuotetta tai -palvelua ja sisäisten asiakkaiden kanssa muokataan organisaation toimintamalleja. Kun asiakkaat otetaan mukaan kehittämään, on heidän tarpeitaan helppo huomioida ja muovata sen mukaan palveluita, tuotteita ja toimintamalleja. (Aho 2023, 16.)

Kokeilemalla kehittämisen prosessi mukailee muotoilussa käytettyä tuplatimantti prosessikuvausta. Design Councilin lanseeraamassa kuviossa (kuvio 6) tuplatimantin prosessin vaiheet on jaettu neljään osaan tutustu, määrittele, kehitä ja toimita. Ensimmäinen tuplatimantin osa on ongelmatila. Tässä prosessin vaiheessa tutkitaan ja määritellään ongelmaa. Ennen kehittävän ratkaisun muodostamista, on ymmärrettävä ongelma, jota yritetään ratkaista. Toista timanttia kutsutaan ratkaisutilaksi, jossa tuodaan ideoita esiin, visualisoidaan, kokeillaan ja toteutetaan ratkaisuja. (Humble 2023.)



Kuvio 6. Muotoilu- ja innovaatioprosessin tuplatimantti kuvio (Design Council 2005)

Tutustu - vaiheessa on tavoitteena syventyä ongelmaan tai haasteeseen tutkimuksen avulla. Tässä vaiheessa tulisi pyrkiä ymmärtämään ongelman kontekstia ilman olettamuksia. Määrittelyvaiheessa tunnistetaan asiakkaan toiveita ja tarpeita, analysoidaan tutkimusdataa ja muodostetaan oivalluksia. Määrittely -vaiheen tavoitteena on muuttaa tutkimusaineistosta ilmenneet haasteet selkeäksi ongelmaksi ja luoda siitä design brief. Kehitä - vaiheessa on tavoitteena luoda ratkaisuvaihtoehtoja määriteltyyn ongelmaan. Tässä vaiheessa keskitytään kehittämään, testaamaan ja jalostamaan useita mahdollisia ratkaisuja. Viimeisessä toimitus - vaiheessa on tarkoitus validoida toimivia ratkaisuja ja valmistella suunnitelma julkaistavaksi. Tämän vaiheen alussa karsitaan pois prototyyppien ja testauksen kanssa ilmenneet toimimattomat ratkaisut, joita testataan asiakkaiden kanssa. (Bal 2021.)

Ketterillä kokeiluilla kehittäminen on pitkäjänteistä ja systemaattista toimintaa. On lähdettävä liikkeelle riittävän pienistä toiminnan muutoksista toistaen niitä riittävän kauan, jotta syntyy rutiineja. Rutiinien ylläpitäminen ei vaadi ylimääräistä energiaa, sen sijaan systemaattisuuden ylläpito vaatii pitkäjänteisyyttä ja periksiantamattomuutta johtamiselta. (Aho 2023, 257–258.) Jatkuvan innovoinnin onnistumiseksi on toteutettava rutiinien tylsiäkin vaiheita, kuten tavoitteiden ja välitavoitteiden asettaminen, edistymisen mittaaminen, työn priorisointi ja kaiken tämän kirjaaminen (Ries 2016, 29).

Milloin tiedämme, onko kokeiluilla kehittäminen tuottanut tulosta ja onko onnistuttu vai epäonnistuttu? Tiedolla johtaminen ja mittaaminen ovat olleet vallitsevia organisaatioiden johtamisen välineitä viime vuosina. Mitattuja lopputuloksia on helppo arvioida ja päättää sen perusteella jatkotoimenpiteistä. Ahon (2023) mukaan mittaaminen luo hallinnan tunnetta ja se koetaan tärkeänä ja positiivisena kehittämisen seurantana. Kuitenkin tätä käsitystä myös kyseenalaistetaan, sillä kaikkia asioita ei pystytä, eikä niitä kannata mitata. Prosessin alkuvaiheessa onkin tärkeää keskittyä yhteisen ymmärryksen muodostamiseen siitä, miten onnistumista mitataan. Yhdessä tunnistetuille asioille voidaan luoda selkeät mittarit, jotka kertovat miten kokeilut onnistuivat tai epäonnistuivat. Selkeiden yhdessä luotujen mittareiden avulla on helpompi perustella lopputulosta myös muille. (Aho, T. 2023. 272–274).

Onnistunut kokeilu tuottaa aina jonkinlaista lisäarvoa ja tietoa kehitettävästä ideasta. Onnistuneesta kokeilusta ja kokeilun eri vaiheista myös opitaan. Kokeilusta saatu tieto saattaa kertoa, ettei idea toimi sellaisenaan, mutta ideaa voidaan jatkojalostaa opitun perusteella eteenpäin toiseen suuntaan. Tämän selvittäminen säästää aikaa ja resursseja, joita voidaan jatkossa suunnata uudenlaiselle tekemiselle. Epäonnistunutta kokeilua voidaan kuvailla sellaiseksi, josta ei opita mitään uutta, eikä se johda minkäänlaiseen uudistuvaan toimintaan. (Hassi ym. 2015, 52.)

3.4 Puhumisen kulttuuri kokeilukulttuurin edistäjänä

Mauryn (2020, 177) mukaan yrityksen ja tiimien keskeinen puhumisen kulttuuri on jaettu kolmeen eri vaiheeseen: mykkävaihe, harjoitteluvaihe ja rakentava vaihe. Mykkävaiheen kulttuurissa organisaatioissa ei ole avointa keskustelua. Palautetta ei anneta positiivista asioista tai asioista, joita pitäisi toiminnassa muuttaa. Tämä johtaa siihen, että kun asioista ei puhuta ääneen, niin pinnan alla kuohuu, eikä kehittymistä tapahdu, koska kukaan ei tartu asiaan. Harjoitteluvaiheessa eletään loukkaantumisen kulttuurissa, jossa tuodaan kyllä esiin ja sanotaan asioita, mutta ne ilmaistaan töksäytellen niin, että ne helposti koetaan loukkaavina. Kun palautteenannon tai puhumisen kulttuuria harjoitellaan tässä vaiheessa, olisi syytä kiinnittää huomioita palautteiden vastaanottamiseen ja niiden antamiseen. Molemmissa tapauksissa voidaan ilmaista tai tulkita väärin esille tuodut asiat. (Maury 2020, 177.)

Rakentavassa puhumisen kulttuurissa Mauryn (2020) mukaan pystytään antamaan sekä vastaanottamaan palautetta avoimesti ja hyvässä hengessä. Kehittämisestä ja asioiden esille ottamisesta ollaan kiinnostuneita. Avoin ja rakentava puhumisen kulttuuri kasvattaa henkilöstön välistä luottamusta ja uskallusta ottaa vaikeitakin asioita esiin. Kuuntelu ja tarkentavien kysymysten esittäminen ovat myös avoimen ja rakentavan puhumisen kulttuurin peruselementtejä. Kuuntelun ja läsnäolon kautta opimme tuntemaan paremmin toisiamme

ja siten kasvattamaan luottamusta välillämme. Ihmisille on tärkeää kokea tulevansa kuulluiksi. Aidon kuuntelun keinoin voimme osoittaa arvostavamme muita ja samalla olla luomassa psykologista turvallisuuden tunnetta vuorovaikutuksessa. (Aho 2023, 232–233.)

Useimmat johtajat ovat hyviä esittämään kysymyksiä. Oikeat kysymykset eivät riitä, jos ei olla valmiita kuuntelemaan ja analysoimaan vastauksia. Ahon (2023, 232) mukaan aktiivinen kuuntelu ja puhujan ilmeiden ja eleiden seuranta antavat lisää tietoa keskusteluiden kysymyksistä esiin nousseista asioista. Syvemmän ymmärryksen kautta on helpompi määritellä, mikä olisi toteuttamiskelpoinen vastaus näihin kysymyksiin. Kysymyksien ja kuuntelun avulla on tarkoitus edistävät jatkuvaa vuoropuhelua ja organisaatiomuutosta. (Caspades 2022.)

Avoimen toimintakulttuurin aikaansaamiseksi on hyvä ensin tiedostaa, että missä puhumisen kulttuurin kolmesta eri vaiheesta organisaatiossa ollaan. Livessä tällä hetkellä olemme loukkaantumisen ja rakentavan puhumisen kulttuurin vaiheiden välissä. Osa henkilöstöstä uskaltaa tuoda ideoitaan ja ajatuksiaan kuuluviin eri tilanteissa ja he kokevat tulevansa kuulluiksi. Osa kokee, että liiallisen avoimuuden seurauksena voi joutua hankaluuksiin, naurunalaiseksi tai esihenkilön silmätikuksi. Aina ei myöskään johtohenkilöstöllä ole malttia kuunnella henkilöstön ajatuksia, mielipiteitä tai ratkaisuehdotuksia, vaan he haluavat itse olla äänessä tuoden valmiit vastaukset pöytään.

4 Tiedonhankinta kehittämistyössä

4.1 Ihmislähtöinen muotoiluajattelu lähestymistapana

Ihmislähtöisen muotoiluajattelun keskiössä on ihminen. Onnistunut muotoiluprosessi sekä alkaa että päättyy ihmiseen. Muotoiluajattelussa on kyse ajattelun taidoista, joka on sidoksissa tiettyyn tilanteeseen tai kontekstiin. Olennaista on, että muotoilijalla on kyky löytää ja määritellä ratkaistavia ongelmia juuri tietyssä konkreettisessa ongelma- tai muotoilutilanteessa. Useissa muotoiluprojekteissa ratkaistaan ongelmia, jotka ovat luonteeltaan hyvin määriteltyjä ja selkeästi jäsennettyjä. Toisaalta muotoiluprojekteissa on muotoiluprosessin aikana tavoitteena ymmärtää ja ratkaista useita esiin nousseita kompleksisia, monimutkaisia ja yllättäviä ongelmia. (Lamminpää 2021, 51.). Miettinen (2011, 32) tuo esiin, että muotoiluajattelua hyödyntämällä pystytään luomaan onnistuneita konsepteja, ratkaisuja ja tulevia palvelukokemuksia. Wrigley ym. (2020, 126) kuvaavat artikkelissaan, että suunnitteluajattelun sisällyttäminen organisaation strategiseen lähestymistapaan on keino edistää innovaatioita ja yrityksen kilpailukykyä muutoksen ja uusien haasteiden edessä. Suunnitteluajattelu on kognitiivinen prosessi, jonka avulla on mahdollista pureutua muotoilu- ja kehittämistyössä graafisen, tuote- ja vuorovaikutusalueen tuntemuksen lisäksi laajemmin organisaatioiden ja yhteiskunnan monimutkaisten ongelmien innovaatiomaiseksi ratkaisemiseksi (Wrigley. 2020, 126, 131).

Luova ongelmanratkaisu on sekä divergenssiä (laajenevaa) että konvergenssia (supistuvaa). Divergenssissä ajattelua hyödynnetään, kun halutaan tuottaa paljon uusia ideoita ja ratkaisuehdotuksia. Seuraavaksi ideoita ja ratkaisuehdotuksia arvioidaan ja karsitaan konvergenssiajattelun keinoin. Kehittämisessä divergenssiä ja konvergenssia toistetaan iteratiivisesti, kuitenkin niin, että nämä vaiheet pidetään erillään. Divergenssiajattelu on leikinomaista ja siinä hyödynnetään mielikuvitusta. Konvergenssiajattelu pohjautuu tietoon ja sen analysointiin. Molempia vaiheita tukevat visualisointi ja malliesimerkit. (Tuulaniemi 2021, 113.)

Tässä kehittämistyössä hyödynnetään muotoiluajattelua ja muotoilun menetelmiä, joiden avulla on tarkoitus nostaa esiin henkilöstöltä latentteja eli piilossa olevia tarpeita. Kehittämistyön tavoitteena on osaltaan myös vaikuttaa prosesseihin, joiden avulla yritetään ratkoa kompleksisia ongelmia. Haastavaa liveläisille on ideoinneissa, kehittämistyössä ja kokeilujen toteuttamisessa määritellä ja löytää oikea ongelma, jota lähdetään ratkomaan. Ennen kuin olemme määritelleet ongelman, lähdemme jo tuottamaan ratkaisuehdotuksia ja vastauksia epämääräiselle ongelmalle. Tällöin ongelman ydin ei ole meille selkeänä mielessä.

Kehittämistyön tutkimuksessa onkin ollut tärkeää ensin tunnistaa ja määritellä selkeitä haasteita ja ongelmaa, ja sitten lähteä ratkomaan ja löytämään niille ratkaisuja.

4.2 Etnografinen tutkimustapa ja toiminnan seuranta

Kehittämistyössä hyödynnetään etnografiaa, joka on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimustapa. Kvalitatiivisen tutkimuksen alla on useita erilaisia laadullisia tutkimusmenetelmiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 13). Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän ja todellisuuden moninainen kuvaaminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkijan on huomioitava arvolähtökohdat, sillä arvot muovaavat sitä, kuinka ymmärrämme tutkimiamme ilmiöitä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on itse osallisena tutkimuksessa ja näin ollen myös vaikuttaa usein tutkimuskohteisiinsa. (Hirsjärvi ym. 2013, 16.)

Etnografinen kehittämistyön lähestymistapa mahdollistaa useiden eri tutkimusmenetelmien käyttämisen ja niiden soveltamisen käyttökontekstiin sopivaksi. Etnografisen kehittämistutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää sitä, miten yhteisö toimii ja mikä merkitys tapahtumilla on itse osallisille. (Metsämuuronen, J. 2007. 214). Tavoitteena laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyllä tutkimuksella ei ole totuuden löytyminen. Sen avulla on tarkoitus tulkita asioita, jotka jäävät välittömän havainnoinnin ulkopuolelle. Laadullisella tutkimuksella ei siis pyritä paljastamaan objektiivista todellisuutta, vaan sen tarkoitus on rikastaa sitä koskevia käsityksiä. (Vilkka 2009, 98.)

Etnografisen lähestymistavan keinoin on hankittu tietoa kokonaisvaltaisesti ja pyritty selvittämään sitä, miten Livessä valitseva toimintakulttuuri muovaa ihmisten käyttäytymistä, miten ihmiset tulkitsevat tilanteita ja miten nämä tulkinnat ohjaavat heidän toimintaansa. Olennaista tässä kehittämistyössä on lähestyä tutkittavia empaattisesti asettaen heidän kokemusmaailmansa etusijalle, etenkin tilanteissa, joissa tutkittavat tarvitsevat rohkaisua ja kannustamista epävarmuuden sietämisessä ja uskalluksen lisäämisessä innovoinnissa ja siihen liittyvissä kokeilujen toteuttamisessa. Aineistoa kootessa on pyritty keräämään tietoa luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, jossa ihminen toimii tiedon kerääjänä. Tutkijalla on ollut pyrkimys luottaa tutkittavien kanssa tehtyihin havaintoihin ja keskusteluihin.

Hirsjärven ym. (2013, 235) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Kohdejoukko tulee valita tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksen edetessä tutkimussuunnitelmaa voidaan mukauttaa ja se muotoutuu joustavasti olosuhteisiin sopivaksi. Tutkimuksessa kerätyn aineiston tulkinnassa on huomioitava, että tutkimustapauksia tulee käsitellä ainutlaatuisina.

Tässä kehittämistyössä on pyritty kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan useita aineiston hankinnan metodeja käyttäen. Menetelminä on käytetty itseraportointia, haastattelua, yhteiskehittämistä ja havainnointia, joiden kautta tutkittavat ovat monessa eri vaiheessa saaneet mahdollisuuden tuoda äänensä kuuluviin. Aineistoa on analysoitu ristiin iteratiivisesti tutkimuksen edetessä. Iteratiivisen analysoinnin keinoin, jossa tarkastellaan ja hyödynnetään edellisistä vaiheista kerättyä tietoa, on ollut mahdollista perehtyä syvemmin tutkittavien kokemusmaailmaan.

4.3 Aineiston hankinnan menetelmät

Liven kokeilukulttuurin kehittämistutkimus lähti liikkeelle aineistonkeruulla. Kehittämistutkimukseen haluttiin antaa mahdollisuus osallistua kaikille henkilöstön edustajille. Kutsu osallistumisesta lähetettiin Liven intrassa (Liite 1). Kehittämiseen ilmoittautui ja osallistui yhteensä 10 henkilöstön edustajaa: kuusi alais-, yksi esihenkilö- ja kolme johtaja-asemassa olevaa henkilöä. Kaikki osallistuivat kehittämisprosessin eri vaiheisiin koko sen keston ajan. Lisäksi yhteiskehittämisen tilaisuuteen osallistui innovaattori ja kehittämistutkimuksen tekijä, jotka fasilitoivat tilaisuuden yhdessä. Innovaattorin kanssa kävimme myös keskusteluja kehittämistutkimuksen edetessä.

Kehittämistyön aineistonhankinnan metodeina on käytetty puolistrukturoitua haastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan kutsua myös syväksi, teemahaastatteluksi. Teemahaastattelussa on ennalta valitut teemat, mutta kysymyksiä ja niiden esittämisjärjestystä ei ole ei ole tarkasti määritelty. Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan tuoda esiin arkoja tai intiimejä aiheita. Sen avulla on tarkoitus selvittää heikosti tiedostettuja asioita, latentteja tarpeita, kuten ihanteita, arvostuksia ja perusteluja. (Metsämuuronen 2007, 235.)

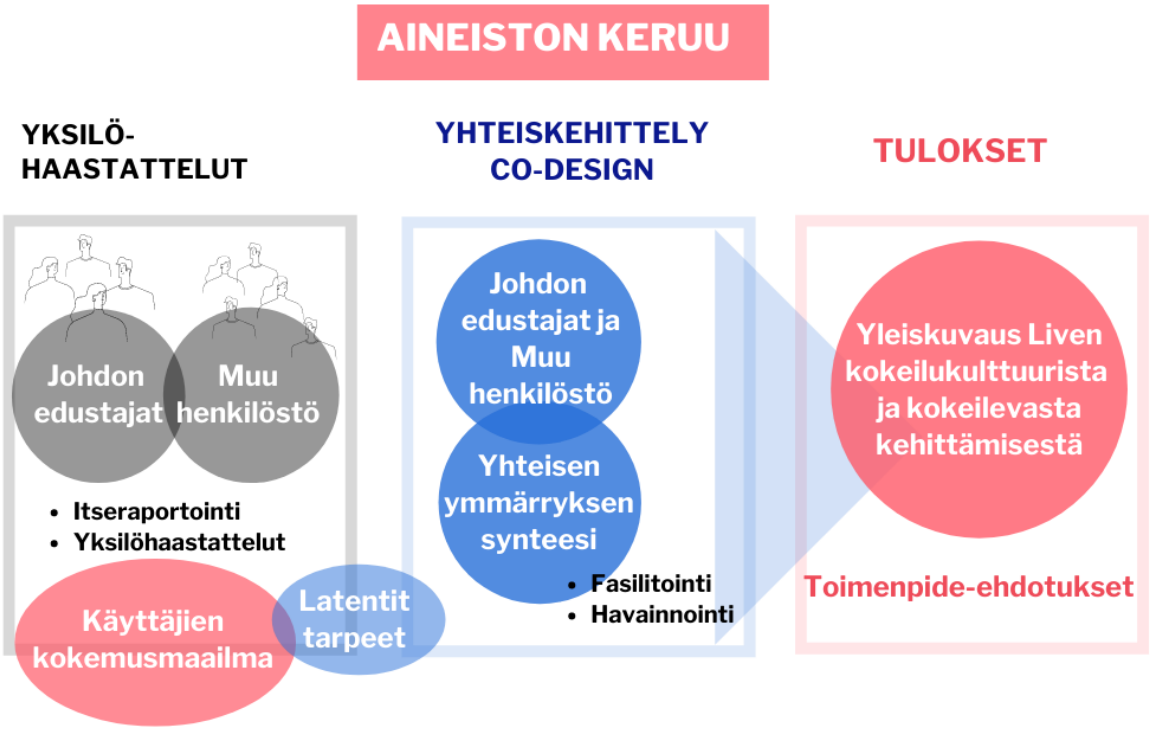
Puolistrukturoidun teemahaastattelumenetelmän avulla on selvitetty Liven työyhteisössä vallitsevaa kulttuuria, henkilöstön kokemuksia, uskomuksia ja näkemyksiä nykytilanteesta kokeilukulttuuriin liittyen. Teemahaastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina ja niiden, avulla on tuotu esiin henkilöstön edustajilta esiin nousseita latentteja eli piilossa olevia tarpeita ja ajatuksia, organisaation kokeilu- ja toimintakulttuuriin liittyen.

Kehittämistutkimuksen aineistokeruumenetelminä käytettiin itseraportointia, yksilöhaastatteluita ja yhteiskehittelypajassa Me-we-us- menetelmää sovellettuna ja lisäksi osallistuvaa havainnointia. Kehittämistyössä käytettyjen menetelmien avulla tarkoitus oli ensin selvittää osallistujan perehtyneisyyttä aiheeseen ja toisaalta viritellä heidän ajatuksiaan kokeilukulttuurin kehittämistä kohti. Seuraavaksi haastatteluiden aikana osallistujat saivat selittää näkemyksiään aiheesta ja samalla tutkijalla oli mahdollisuus rohkaista ja luoda osallistujille

uskoa siihen, että kaikki näkemykset ja ajatukset aiheeseen liittyen ovat arvokkaita ja ne kannattaa tuoda ilmi yhteiskehittelyssä. Kolmannen eli yhteiskehittelyvaiheen tarkoituksena oli selvittää yhdessä, mitkä asiat kokeilukulttuurin kannalta jo toimivat hyvin organisaatiossamme ja mihin pitää tulevaisuudessa vielä keskittyä.

Hyysalon (2009, 106–114) mukaan havainnointi tarkoittaa ihmisten tarkkailua ja heidän toimien seuraamista. Havainnointia voidaan tehdä sekä ulkopuolisena tarkkailijana että osallistuvana havainnointina. Osallistuva havainnointi tässä kehittämistyössä tarkoittaa sitä, että kehittämistutkimuksen tekijä on osallistunut kehittämistyön tekemiseen sen eri vaiheissa, yhdessä toimintaan osallistuen kohderyhmän kanssa. Osallistuva havainnointia on toteutettu sekä etänä verkon välityksellä ja eri yhteyksissä sekä yksilöiden että ryhmien välisessä yhteistyössä. Korona epidemia muutti osallistuvan havainnoinnin toteuttamista. Fyysisen läsnäolon sijaan piti Teams- keskusteluissa ja yhteiskehittämisen pajassa keskittyä seuraamaan henkilöiden ilmeitä, eleitä ja käyttäytymistä videokuvan välityksellä.

Fyysisesti olen päässyt seuraamaan ja havainnoimaan tutkimukseen osallistuneita muissa yhteiskehittämisen tilanteissa. Fyysisesti läsnä ollessa teimme yhdessä (kolme henkilöä) PESTEL-analyysiin perustuvan Liven strategisen trendikartan (Kuvio 1). Myös ideoiden pöyhintätilaisuuksissa, jotka ovat toteutuneet kehittämistutkimuksen tekemisen aikajaksolla, olen päässyt seuraamaan ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta, liikkeitä, eleitä ja kuuntelutaitoja.



Kuvio 7. Aineistonkeruumenetelmät ja prosessi.

Kehittämistutkimukseen osallistui yhteensä kymmenen henkilöä sekä kaksi fasilitaattoria koko organisaation toiminnat kattavista tehtävänkuvista. Edustusta oli ammatillisen oppilaitoksen, live- palveluiden ja liiketoimintojen mahdollistavien toimintojen (hallinto ja johto) puolelta. Osallistujista kolme henkilöä on johdon edustajia, yksi henkilö edustaa esihenkilöasemassa toimivia ja loput kuusi ovat alaisasemassa olevia työntekijäasiantuntijoita. Fasilitaattorit, innovaattori ja projektipäällikkö, edustivat koko organisaatiota ja sen kehittämistoimintaa.

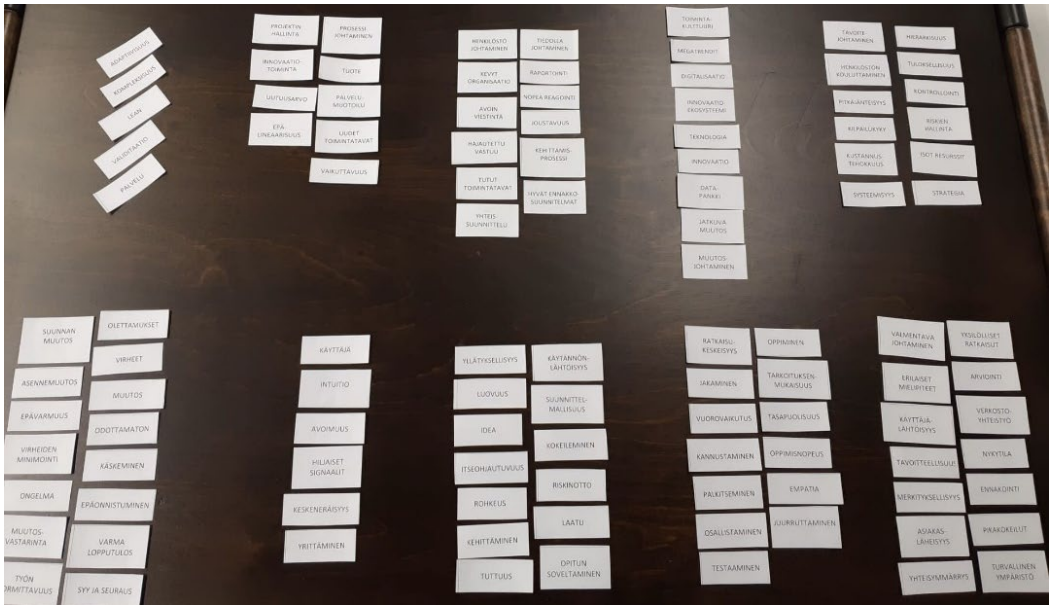
5 Kokeilukulttuurin merkitys ja ymmärtäminen Live-säätiössä

5.1 Itseraportoinnin eteneminen

Ennen itseraportointitehtävän aloitusta on henkilöstöä kutsuttu osallistumaan, Mitä on Liven kokeilukulttuuri tutkimukseen, sisäisen viestintäkanavan Intran kautta (Liite 1). Koko henkilöstölle annettiin tällä tavalla mahdollisuus osallistua. Tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolisesti mukaan eri henkilöstöryhmien edustajia organisaatiosta.

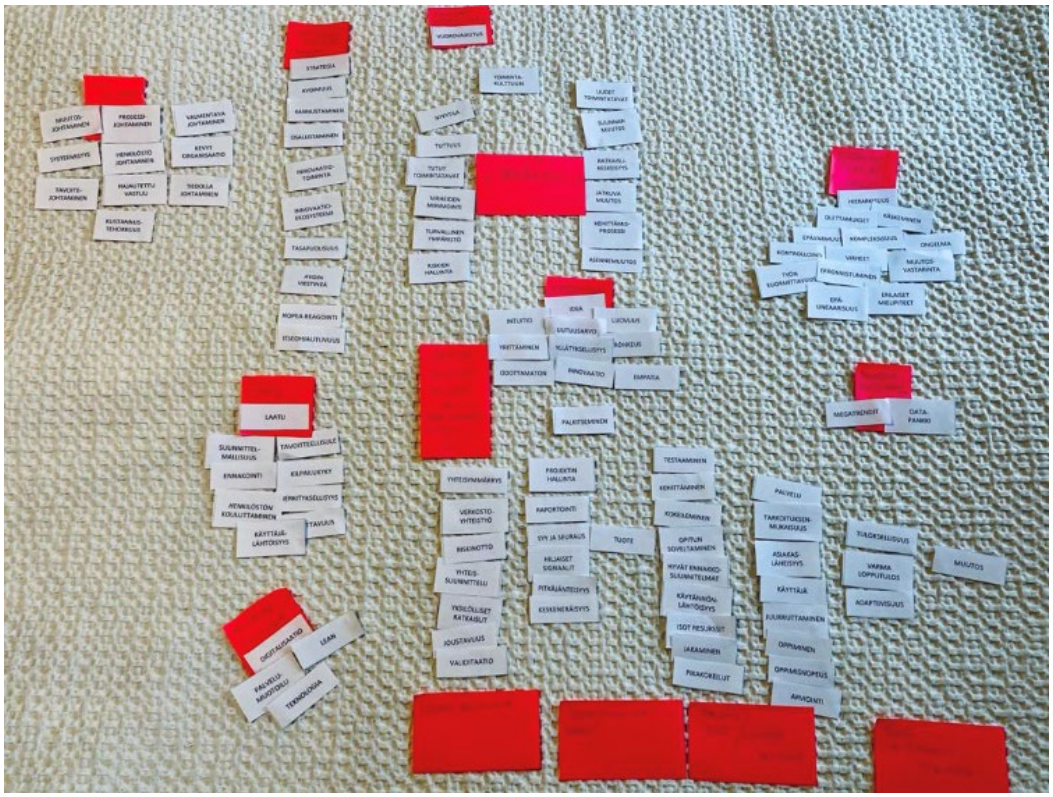
Itseraportoinnin tekivät kaikki tutkimukseen osallistuvat kymmenen henkilöä. Osallistujille lähetettiin tehtävä, jossa heille annettiin ajatuksia herättelemään termejä toimintakulttuuriin, johtamiseen ja kokeiluihin-liittyen. Itseraportoinnin ohjeistuksessa (Liite 2) kehotettiin osallistujia avoimuteen ja tekemään tehtävä omiin sen hetkisiin tietoihin pohjautuen, ilman selityksien hakemista termeille. Tehtävänannossa kehotettiin levittämään kirjekuoren termilaput (Liite 3) pöydälle ja ryhmittelemään ne henkilölle itselleen mieluisalla tavalla, kuitenkin vähintään kahteen eri ryhmään. Osallistujia pyydettiin vielä kirjoittamaan muistiin, miksi he olivat päätyneet kyseiseen ryhmittelyyn. Termien ryhmittelyn lopputulos pyydettiin dokumentoimaan kuvaamalla ja lähettämään kuva tutkimuksen tekijälle.

Kuvassa (kuva 1) alais-asemaassa oleva henkilö on jaotellut termit työpaikan mukaan. Hän on muodostanut termit seuraaviin kategorioihin oma toimenkuva (minä), tulevaisuus, oma tiimi, projektipäälliköt, hakeutuva tai uusi opiskelija, negatiiviset asiat ja vieraat termit. Kokeilukulttuuri oli tälle henkilölle terminä uusi ja hän ajatteli sen tarkoittavan uuden kokeilemista ja tekemistä. Toteutus on erittäin järjestelmällinen ja tämä kuvaa henkilön käsillä tekemisen taitoa. Kaikki puusepäntyöt, rakentaminen tai verhoilutyöt hän toteuttaa pieteetillä ja työn lopputulos on aina laadukasta.



Kuva 1. Esimerkki termien jaottelusta työtehtävien mukaan.

Kuvassa (kuva 2) näkyy, kuinka henkilö on jaotellut termit prosessin omaisesti. Termit on jaoteltu ryhmiin osana prosessia ja ryhmille on annettu vielä tarkentavia ja selittäviä nimityksiä. Tämä itseraportoinnin tuotos oli innovatiivisin toteutus tehtävänannosta. Tuotos ilmentää kyseisen henkilön persoonaa. Hän on innostuva, toimelias oma-aloitteinen, hänellä on rohkeutta ottaa asioita esiin ja tuoda ajatuksensa kuuluviin.



Kuva 2. Esimerkki prosessinomaisesta termien ryhmittelystä.

5.2 Yksilöhaastatteluiden eteneminen

Itseraportoinnin jälkeen toteutettiin osallistujien kanssa yksilöhaastattelut. Kehittämistyön tekeminen muuttui matkanvarrella. Alkuperäinen tarkoitus oli toteuttaa itseraportointi, jonka jälkeen osallistujat olisivat esitelleet raportointinsa tulokset yhteiskehittelypajassa. Tämä olisi vienyt liikaa aikaa, sillä yhteiskehittämisen pajalle saatiin resursoitua vain kaksi tuntia. Tämän vuoksi muutin tutkimuksen aineiston keräämisen suunnitelmaa niin, että itseraportoinnin jälkeen haastattelin jokaisen osallistujan henkilökohtaisesti. Jokaiseen haastattelukertaan varattiin aikaa 30 minuuttia. Vain parin haastattelun kohdalla aika ylittyi.

Haastattelut toteutettiin Teams- keskusteluina ja ne tallennettiin myöhempää tarkastelua ja asioihin palaamista varten. Kaikki yksilöhaastatteluista esiin noussut tieto ja yksilöiden henkilökohtaiset mielipiteet luvattiin pitää anonyymeinä.

Puolistrukturoitu haastattelu mahdollisti vapaamuotoisen haastattelutilaisuudet, joissa teemat, joista keskusteltiin, oli mietitty etukäteen, mutta kysymysten muoto ja järjestys muovautuivat jokaisessa haastattelutilanteessa omalla tavallaan.

Haastatteluiden aluksi kävimme haastateltavien kanssa läpi sitä, miksi ja miten he olivat päätyneet järjestämään itseraportointitehtävän termit valitsemallaan tavalla. Tästä sain tietoa siitä, miten haastateltavat ymmärsivät kokeilukulttuurin käsitteenä ja osana organisaatiomme toimintakulttuuria. Haastatteluissa selvisi myös se, millä tasolla kokeilukulttuurimaista toimintaa toteutetaan eri puolilla ja eri yksiköissä Livessä.

Haastattelut pohjautuivat Itseraportointitehtävään ja käsittelyyn nousi seuraavia aiheita: kokeilukulttuuri, kokeilukulttuurin edistäminen organisaatiossamme, mitä pitää muuttaa ja mitä haasteita on, ketkä toteuttavat kokeilukulttuuria organisaatiossamme, mitä hyötyä on toimivasta kokeilukulttuurista ja mikä on sen vaikuttavuus?

Osallistujat kertoivat yksilöhaastatteluiden alussa siitä, miten he kokivat itseraportointitehtävän ja siihen liittyvän tehtävänannon. Neljä henkilöä mainitsi, että termilappuja oli likaa, jonka vuoksi aluksi oli vaikea hahmottaa kokonaisuutta. Eräällä henkilöllä tehtävää aloitettaessa nousi esiin ärsytystä siitä, etteivät ohjeet tehtävän tekemiseen olleet hänen mielestään tarpeeksi tarkat. Lopulta hän totesi sen olevan hyvä asia, sillä aihetta joutui itse pohtimaan syvemmin ja muodostamaan siitä ihan oman näkemyksen.

> *Aluksi, kun aloin tekemään tehtävää ärsytti, koska ei ollut kunnon ohjeita tehtävän tekemiseen, mutta loppujen lopuksi se olikin hyvä asia, sain pohtia aihetta syvemmin ja jäsentää asiat niin kuin ne ymmärsin.*

Toinen henkilö olisi halunnut jaotella termilaput eri tavalla kuin miten hän oli jaottelun tehnyt. Kysyin haastateltavalta, että miksei hän sitten tehnyt niin, niin hän vastasi, että tehtävänannossa oli ohjeistettu jakamaan termit vähintään kahteen ryhmään. Tämä henkilö oli siinä vaiheessa unohtanut, että ohjeissa kerrottiin myös, että termit voi ryhmitellä itselle mieluisalla tavalla. Tarkemmin ajateltuna ryhmittelyn sijasta voisi käyttää sanaa asettaa, joka ei anna etukäteen viitteitä siihen, miten ne pitäisi alustalle asetella.

> *Olisin halunnut tehdä ihan erilaisen jaottelun, ison ympyrän, en ryhmiä, kehämäisesti, joka olisi mielestäni kuvannut prosessia.*

Kaikki lapuissa esitetyt termit eivät olleet entuudestaan tuttuja osallistujille, kuten hiljaiset signaalit, validaatio, lean, kompleksisuus ja adaptiivisuus. Kokeilukulttuuri käsitteenä oli myös eräälle henkilölle uusi. Näitä termejä avasimme ja selvitimme niiden merkityksiä, yhdessä keskustellen, haastateltavien kanssa haastatteluiden lomassa.

Haastatteluista nousi esiin yksittäisten termien kohdalla asioita, joihin kiinnitin erityistä huomiota. Mahdollistaminen koettiin toimintakulttuurisena tekijänä. Kun mahdollistetaan ideointi ja kokeilut yksilölle, tiimille, työyhteisölle ja organisaatiolle, niin syntyy siitä mahdollistava kulttuuri. Mahdollistamisesta keskusteltaessa nousi esiin myös kysymys, että onko johtajilla ja esihenkilöillä tahtoa ja osaamista kokeilukulttuurin toteuttamisessa. Jos tahtoa ja osaamista ei ole, niin mahdollistaminen ei toteudu.

Rohkeus terminä herätti paljon keskustelua. Kaikki eri henkilöstöryhmän edustajat olivat sitä mieltä, että osalla on, osalla ei ole rohkeutta tehdä kokeiluja tai tuoda ideoitaan kuuluviin. He kokivat, ettei epäonnistumisista uskalleta puhua avoimesti. Organisaation strategisissa linjauksissa rohkeus on tuotu esiin yhtenä tekijänä ja osana toimintakulttuuria, joka vahvistaa organisaation muutosvalmiuksia, tulevaisuusorientoitumista ja ennakointikyvykkyyttä.

Eräs haastateltava koki, että uutuusarvo on vaikea sana ja sitä oli vaikea sijoittaa mihinkään kategoriaan. Toinen henkilö taas toi voimakkaasti esiin sen, ettei varma lopputulos termille löydy paikkaa. Hän oli sitä mieltä, ettei varmaa lopputulosta ole olemassa kokeilukulttuurissa. Eräs haastateltava toi esiin intuitio termin. Tämän haastateltavan mielestä kaikki on mitattavissa, eikä siksi tarvita intuitiota.

Henkilökohtaisten haastatteluiden jälkeen toteutettiin aineiston kategoriointi eli kerätyn tiedon teemoittelu, joka olisi ollut huomattavasti vaikeampaa pelkästään itseraportointitehtävään pohjautuen ilman haastattelujen tuomaa selitystä.

5.3 Itseraportoinnin ja yksilöhaastatteluiden koonti

Itseraportoinnin ja yksilöhaastatteluiden jälkeen kävin läpi tutkimukseen osallistuneiden tuottaman aineiston ja tein siitä yhteenvedon. Tässä vaiheessa oli tärkeää analysoida kerättyä aineistoa ja tehdä siitä yhteenvetoa, koska yhteiskehittämisen pajan toteutus suunniteltiin aineistosta esiin nousseen tietoon pohjautuen. Yhteenveto on luotu seuraavia kysymyksiä pohtien, kuten mitä tarkoittaa kokeilukulttuuri ja mikä on toimivaa kokeilukulttuuria.

Yhteenvedosta muodostui askelmerkit (Taulukko 1) Liven kokeilukulttuurin kehittämiselle, jonka vaiheet ovat idea, mahdollisuus, muutos ja kokeilut, jotka johtavat toimivaan kokeilukulttuuriin. Askelmerkkejä ei ole numeroitu järjestykseen, sillä kaikkia kohtia tulee huomioida ja niissä ilmeneviä haasteita tulee kehittää samanaikaisesti. Taulukossa on tuotu esiin eri henkilöstöasemassa olevien tehtävät ja rooli askelmerkkien edistämisessä. Kaikissa askelmerkeissä tutkimukseen osallistuneet näkivät jo toimivia käytänteitä sekä haasteita.

Askeleet	Henkilöstö	Esihenkilöt	Johto	Toiminta/ Tulokset
Idea	Henkilöstöllä tulee olla mahdollisuudet ja uskallusta tuoda ideoita esiin.	Ideoita kuullaan, eikä teilata niitä heti alkuunsa.	Luo ilmapiiriä, jossa voidaan luvan kanssa hullutella.	Kokeilut ovat systemaattisia ja sisäänrakennettu Liven toimintaan.
Mahdollisuus	Ideointi- ja kokeilumahdollisuudet pitää olla tasapuolisia.	Osallistavat tiimejä ideointiin ja kokeiluihin.	Mahdollistajat luovat puitteet ja määrittelevät resurssit.	Selkeät prosessit tulisi olla kuvattuna.
Muutos	Henkilöstön osaamisen kehittäminen.	Muutosjohtamisen taitoja lisää.	Muutosjohtaminen osaksi toimintakulttuuria.	Innovaatio ekosysteemin tulisi kehittäminen.
Kokeilut	Pitäisi olla halua kokeilla rohkeasti ja tuoda ideoita ruohonjuuritasolta kokeiltavaksi.	Kokeiluihin motivointi ja kannustaminen.	Rohkeiden kokeilujen tekemisen esimerkit.	Kokeilujen tulisi olla systemaattisia ja sisäänrakennettu Liven toimintaan.
Toimiva kokeilukulttuuri	• Työyhteisö on hyvinvoiva. • Ollaan ketteriä ja uudistuvia. • Voidaan hullutella. • Opitaan yhdessä.			Luodaan asioita, joihin on lupa ja resurssit. Tuo kilpailukykyä.

Taulukko 1. Liven kokeilukulttuurin kehittämisen askeleet.

Taulukossa 1 esille tuodut askelmerkit käytiin läpi yhteiskehittelypajan alussa, jossa niistä saatiin välitöntä palautetta. Osallistujat totesivat askelmerkkien sisältävän juuri niitä asioita, joita he olivat tuoneet esiin ja painottaneet itseraportoinneissa ja yksilöhaastatteluissa.

Huomiota kuitenkin kiinnitti se, miten eri tavalla mahdollisuudet osallistua ja toteuttaa ideointia ja kokeiluja koettiin henkilöstön keskuudessa. Osalla ei tuntunut olevan mitään haasteita osallistumisen tai toteuttamisen vaiheissa. He kokivat saavansa kannustusta esihenkilöiltään ja vapauden toimia itseohjautuvasti. Osalle henkilöistä tuntui sen sijaan olevan epäselvää, mitä mahdollisuuksia on osallistua ideointiin ja he kaipasivatkin selkeitä prosesseja siihen, että miten pitäisi toimia. He myös kokivat, etteivät he saa riittävästi kannustusta esihenkilöltään. Aineistoista nousi myös esiin näkemyksiä, joiden mukaan johdolta ja esihenkilöiltä uupuu muutosjohtamisen taitoja.

5.4 Yhteiskehittelypajan toteutus

Kolmannessa henkilöstön osallistamisen vaiheessa toteutettiin yhteiskehittämisen paja. Kaikki siihen osallistuneet henkilöt ovat osallistuneet myös itseraportointitehtävän tekemiseen ja yksilöhaastatteluun. Yhteiskehittämisen pajan toteuttamisessa käytettiin verkossa toimivaa Mural- valkotauluohjelmaa sekä samanaikaisesti Teams- kokoussovellusta. Mural-alustalla oli mahdollista työskennellä yhdessä samanaikaisesti ja tuoda jokaisen

henkilökohtaiset ajatukset ja mietteet muille näkyviksi. Kaikki yhteiskehittelypajassa tuotettu tieto jäi myös alustalle näkyviin, joten kerättyyn tietoon palaaminen oli mahdollista aina tarpeen mukaan. Teams – sovelluksen samanaikainen käyttö mural-alustan kanssa mahdollisti keskustelun ja ryhmille omien keskusteluhuoneiden järjestämisen työskentelyn aikana.

Yhteissuunnittelupajan menetelmäksi valittiin Me-we-us- menetelmä. Sen avulla oli tarkoitus osallistaa kaikki mukana olevat henkilöstön (alaiset, esihenkilöt ja johto) edustajat ideoiden tuottamiseen ja ajatustensa esille tuomiseen. Me-we-us-menetelmässä aloitetaan ensin yksilön näkökulmien tuottamisesta. Sen jälkeen ajatuksia jaetaan pienemmässä ryhmässä, jossa samalla kategorioidaan yksilöiden tuottamia ajatuksia ja lopuksi uudet tuotetut asiat jaetaan koko ryhmän kesken.

Työskentely eteni yhteissuunnittelupajassa siis vaiheittain, ensin yksilötyöskentelynä, sitten pienryhmien työskentelynä ja lopuksi koko ryhmän välisenä työskentelynä. Nämä vaiheet toistettiin kaksi kertaa yhteissuunnittelupajan aikana. Yksilötyöskentelyn vaiheessa jokainen kirjoitti ensin omia ajatuksiaan postit-lapuille Miron seinälle. Tämän jälkeen ajatuksista keskusteltiin ryhmässä. Ryhmän tehtävä oli myös järjestää ajatuksia samansuuntaisiin kategorioihin. Kun ajatukset olivat järjestyksessä ja niistä oli keskusteltu ryhmässä, esiteltiin ne toiselle ryhmälle. Tämän jälkeen käytiin keskustelua molempien ryhmien välillä ajatuksista ja ideoista. Tässä yhteissuunnittelupajassa ei tehty äänestystä parhaista ideoista, vaan ideat ja ajatukset järjestettiin ryhmän kesken alkamaan niistä asioista mitkä jo toimivat edeten niihin, jotka vaativat toimenpiteitä tulevaisuudessa. Tavoitteena harjoituksessa oli kuitenkin huomioida divergenttien ja konvergenttien ajatuksien ja ideoiden tuottaminen, jotta annettiin tilaa uusille ajatuksille ja saatiin pöyhittyä esiin vanhoja tapoja toimia. (Kantojärvi 2011, 54.)

Yhteiskehittämisen paja oli tarkoitus alun perin järjestää lähitilaisuutena, mutta korona- tilanteen vuoksi se toteutettiin etätilaisuutena. Vuorovaikutuksen ja osallistumisen helppouden kannalta olisi ollut toivottavaa toteuttaa kehittämispaja lähitilaisuutena. Kaikilla osallistujilla tuntui olevan kuitenkin riittävät tekniset taidot ja välineet, joten etätilaisuuden järjestäminen onnistui hyvin. Aikaa oli resursoitu johdon toimesta suhteellisen niukasti, joten etätoteutus oli siihenkin oiva ratkaisu. Aikaa matkustamiseen paikanpäälle ei osallistujilta kulunut. Yhteiskehittämisen paja fasilitoitiin parityönä kehittämistutkimuksen tekijän ja Innovaattorin kanssa. Tilaisuuden kulku ja fasilitoimisen roolijaot oli etukäteen suunniteltu yhdessä kokeneen fasilitoijan kanssa.

Aluksi yhteiskehittämisen pajassa kävimme läpi itseraportointiin ja yksilöhaastatteluihin pohjautuen sitä, miten osallistujat olivat ymmärtäneet kokeilukulttuurin käsitteen.

Seuraavaksi osallistujat jaettiin kahteen ryhmään, joista toisessa oli alaisasemassa olevat ja toisessa esihenkilöt sekä johdon edustajat.

Ensimmäinen kysymys: Miten edistän kokeilukulttuuria omalta osaltani sekä yleisesti että omassa roolissani? oli molemmille ryhmille sama. Tämän kysymyksen avulla haluttiin herätellä osallistujia huomaamaan oman roolinsa ja toiminnan merkitys kokeilukulttuurin luomisessa. Toisessa kysymyksessä haluttiin saada selville mitä alaisasemassa olevat odottavat esihenkilöiltään ja johdolta ja päinvastoin mitä esihenkilöt ja johto odottavat alaisiltaan. Kysyttiin: Mitä odotan omalta esihenkilöltäni tai johdolta yleisesti? Työntekijöiden (alaiset) vastaukset kysymyksiin (Kuva 4) ja Mitä odotan henkilöstöltä (omilta alaisiltani tai yleisesti)? Esihenkilöiden ja johdon edustajien vastaukset kysymyksiin (Kuva 5).

Kuva 4. Työntekijöiden (alaiset) vastaukset kysymyksiin.

Kuten kuvasta 4 käy ilmi työntekijät nostavat esiin oman roolinsa merkityksen kokeilukulttuurin kehittämisessä seuraavasti. Kuuntelen muita ja kannustan, tuon avoimesti ajatuksia, ideoita esiin, avointa keskustelua ja kokemusten jakamista, ”diskuteerataan”, näytän esimerkkiä, tiivis yhteistyö Livessä sisäisesti jopa yhteistyöverkostot (työelämä ja yritykset) mainittiin ja heitä kutsutaan mukaan, aktiivista osallistumista kehittämistyöhön ja projekteihin, kokeilemaan ideoita pienemmissä ryhmissä.

Johdolta ja omalta esihenkilöltään työntekijät odottavat seuraavanlaisia asioita. Halutaan toteuttaa perustyötä siinä myös kokeillen. Halutaan työrauhaa, luottamusta

asiantuntijuuteen ja oman toiminnan tekemiseen. Halutaan olla mukana ja osallisina ideoinnissa ja kokeiluissa ei niin, että uudet ideat tai kokeilut syötetään alaisille vain toteutettavaksi. Mahdollisuuksia tulla kuulluksi. Resursseja, resursseja ja resursseja. Rajoja itseohjautuvuudelle, hiekkalaatikon rajat selviksi, että missä puitteissa voidaan toimia.

Resurssit, kannustus ja kuulluksi tuleminen nousivat esiin useassa lappusessa. Sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä. Kysymyksen muodossa tämä ryhmä oli vielä tuonut esiin, että kuinka valmistaudumme epäonnistumisiin ja mitä opimme niistä? Kuinka jaamme kokemuksia ja tuloksia?

Kuvassa 5 mitä odotan henkilöstöltä (omilta alaisiltani tai yleisesti)? Oman roolinsa esihenkilöt ja johdon edustajat kokeilukulttuurin edistämisessä näkevät seuralla tavalla. He toivat esiin seuraavia asioita, kuten kannustaminen, rohkaiseminen ja sparraaminen, mahdollisuuksien ja resurssien luominen, kokeilujen esiin tuominen ja juhlistaminen, osallistumalla itse kokeiluihin, kertomalla onnistuneista ja epäonnistuneista kokeiluista, mitä niistä opittiin ja miksi epäonnistunut kokeilu on hyvä juttu. Huomioidaan ja tuetaan henkilöä omiin tavoitteisiin, löytämään omat vahvuutensa ja kehittämisalueensa.

Useassa lappusessa nousi esiin epäonnistumisen hyväksyminen jollakin tapaa. Tämä ryhmä oli sitä mieltä, että kehittäminen ja kokeileminen lähtee strategiasta.

Kuva 5. Esihenkilöiden ja johdon edustajien vastaukset kysymyksiin.

Työntekijöiltä johto ja esihenkilöiden edustus odottaa intoa, aktiivisuutta, positiivisuutta, innovatiivisuutta, joustavuutta, intoa kehittää asioita, asioihin tarttumista ilman kehotusta, oman roolin ja tavoitteiden sisäistämistä ja sen mukaista toimintaa, avointa ja suoraa palautetta, rakentavaa kriittisyyttä- samanmielisyys ei tuota mitään uutta, rohkeutta nostaa kehittämistarpeita esille ja uusiin avauksiin, uskallusta epäonnistua ja oppia siitä. Rohkeus, asioihin tarttuminen ja into nousivat esiin useassa lappusessa.

Seuraavaksi ryhmät sekoitettiin niin, että osallistujina oli molemmissa ryhmissä työntekijöitä, esihenkilöitä ja johtajia. Molemmille sekaryhmille esitettiin seuraavat kysymykset. Mikä meillä sujuu jo hyvin? Missä voisimme parantaa? ja Miten ratkaisisimme mahdollisia haasteita?

Ryhmä A:n mielestä Livessä toimii seuraavat asiat (kuva 6). Livessä on kanava ja prosessi ideoille olemassa, Innolive, innostava, avoin ja salliva ilmapiiri, yhteistyö eri yksiköiden välillä, tahtotila olemassa olla osa uutta ja muutosta.

Kehitettäviä asioita, joita tämä ryhmä toi esiin: uusien rahoituskanavien tunnistaminen ja hyödyntäminen, pitkäjänteisyyttä, tiimien sisällä ideointia ja uusien tuulien tuominen tavaksi. Tiedon kulkua pitäisi tehostaa sisäisesti ja ulkoisesti, kehittämisen arvottaminen ja priorisointi tulisi olla selkeämpää, osaamista pitäisi hyödyntää aiempaa joustavammin, tietoisuutta koko talon palveluista tulisi lisätä, osallistamista ja ihmisten kuulemista pitäisi olla jo aiemmissa vaiheissa.

Haasteille löydettiin seuraavia ratkaisuehdotuksia (kuva 7): tehdään haasteet näkyviksi, kehittämispäivien selkiyttäminen eli mitä kehitetään brainstormataanko vai mitä tehdään? Ideasta kokeiluun viedään loppuun asti, miten kokeillaan, kokeiluille muodostetaan raamit, tuodaan esiin mitä on opittu, konsultoidaan rohkeasti muita kokeiluihin liittyen, pidetään työpariporinoita ja ideointeja.

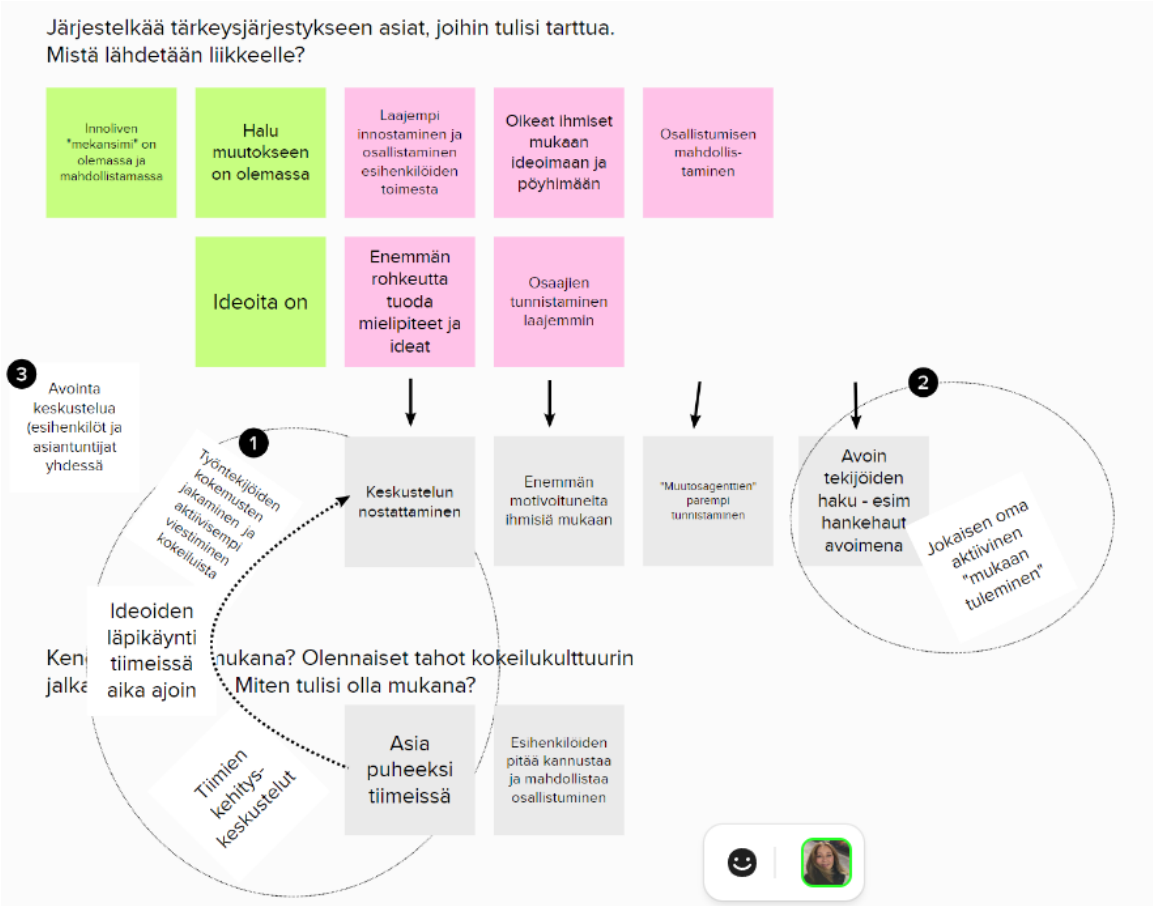
Kuva 6. Ryhmä A:n vastaukset

Kenen tulisi olla mukana (Kuva 7)? Kaikille liveläisille tulee antaa mahdollisuus osallistua, huomioidaan myös ne, jotka eivät jaksa kehittää tai kokeilla, kokeiluissa ja ideoinneissa tulisi olla vaihtelevat kokoonpanot ja liveläisiä pitäisi osallistaa laajemmin mukaan. Lisäksi tämä ryhmä toi esiin myös opiskelijat, työyhteisön, työelämän, huoltajat, ulkopuoliset verkostot ja sidosryhmät, joiden tulisi olla mukana.

Kuva 7. Sekaryhmä A:n vastaukset.

Toinen sekaryhmä B toi esiin asioita (kuva 8), jotka toimivat: Innoliven mekanismi on mahdollistamassa, ideoita on, halu muutokseen on olemassa. Kehitettävinä asioina ryhmä nosti esiin, että henkilöstöä pitäisi innostaa laajemmin mukaan esihenkilöiden toimesta, osaajien tunnistamista pitäisi tehdä laajemmin, osallistumista pitäisi mahdollistaa ja oikeita ihmisiä pitäisi valita mukaan ideoimaan ja niitä pöyhimään.

Ratkaisuiksi tältä ryhmältä löytyi, avoin keskustelu asiantuntijoiden ja esihenkilöiden välillä, asioista ja ideoista pitäisi keskustella ja ne tulisi ottaa puheeksi tiimeissä, tiimien kehityskeskustelut, avoin tekijöiden haku eri kehittämistehtäviin, otetaan enemmän motivoituneita ihmisiä mukaan, esihenkilöiden pitää kannustaa ja mahdollistaa osallistuminen, muutosagentteja pitäisi tunnistaa paremmin.



Kuva 8. Sekaryhmä B:n vastauksia

5.5 Kehittämistyön tulokset

Kehittämistyön tulosten pohjalta voidaan todeta, että kokeilukulttuuri ei tarkoita kaikille samaa asiaa Livessä. Kehittämistutkimukseen osallistuneet, Liven henkilöstön edustajat, kokivat eri tavalla kokeilukulttuurin merkityksen työlleen ja itselleen. Heidän näkemyksensä mukaan henkilöstöä yleisesti Livessä johdetaan eri tavalla. Kehittämistoimintaan ja kokeiluihin osallistumisen mahdollisuuksissa koetaan eriarvoisuutta. Koettiin, ettei kokeilukulttuurin johtaminen ole vielä kaikilta osin johdonmukaista tai yhdenvertaista. Vaikka kehittämistutkimuksessa ilmeni, ettei kaikilla henkilöillä ole tasapuolisia mahdollisuuksia osallistua kehittämistoimintaan tai kokeiluihin, niin toisenlaisia kokemuksia nousi myös esiin, joissa henkilöt kertovat kokeneensa aina saaneen kannustusta ja tukea, eri esihenkilöiltä, itsensä kehittämiselle, uusien ideoiden esiin tuomiselle ja omaan työhön liittyvien kokeilujen toteuttamiselle. Yhdenvertaisuuden kokemukseen vaikuttaa henkilöiden oma kokemusmaailma. Ihmiset ovat erilaisia, toiset ovat arkoja ja toiset todella itseohjautuvia, osalla on rohkeutta tuoda ajatuksensa ja ideansa esiin joka tilanteessa, missä ja milloin vaan ja heillä on valmiuksia käsitellä omat epäonnistumiset oppimiskokemuksina. Epäonnistumisia pelätään

vielä jokseenkin organisaatiossamme niin, ettei todella rohkeita ideoita tai aloitteita ”boxin” ulkopuolelta uskalleta välttämättä tuoda esiin.

Kehittämistutkimuksessa selvisi, että tiimeissä ei keskustella kokeilukulttuurista tai nosteta esiin kokeiluja systemaattisesti. Osalle jatkuva muutos luo paineita työssä jaksamiselle, kun koko ajan tulee uutta sisäistettävää asiaa ja kehitettävää. Peräänkuulutettiin pysyvyyttä. Vastarinnasta poispääsyyn ehdotettiin hyvää muutosjohtamista. Innolive ei tullut jokaisen haastateltavan kanssa suoraan esiin, kun keskusteltiin aiheesta kuka ja ketkä toteuttavat kokeiluja ja edistävät kokeilukulttuuria organisaatiossamme. Osa esille nousseista vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuuksista tuli yllätyksenä haastateltaville. Edelleen on siis kehitettävä viestintää ja yhteistyömuotoja, joissa kokeilukulttuuria ja sen avulla kehittämistä tuodaan esiin.

Livessä on jo edistytty paljon kokeilukulttuurin kehittämisessä. Intoa kehittämiseen ja oppimisen halua löytyy henkilöstöltä. Käytännön toteutus ontuu vielä osittain systemaattisen toiminnan tasolla. Pitkäjänteisyyttä toimintakulttuurin muutoksen johtamisessa, henkilöstönosaamisen kehittämisessä ja systemaattisessa mittaamisessa vielä tarvitaan, jotta ideoiden esittäminen ja niiden eteenpäin vieminen ja kokeilujen toteuttaminen edistyvät.

Seuraavia toimenpiteitä ehdotan tehtäväksi ja edistettäväksi organisaatiossamme. Johdon ja esihenkilöiden tulisi kriittisesti ja avoimesti reflektoida omaa toimintaansa, miten he toimivat esimerkkeinä rohkeiden ideoiden esille tuojina, kuinka hyvin he voivat tunnustaa omat erehdyksensä, miten he kannustavat ja motivoivat henkilöstöä itseohjautuvuuteen, jatkuvan muutoksen ja epäonnistumisien sietämiseen. On tärkeää keskittyä siihen, että työntekijät tuntevat olonsa hyväksi työstään ja tuoda esiin sitä, että heidän työllään on merkitystä.

Työntekijöiden tulisi myös ottaa vastuuta omasta toiminnastaan ja valmiuksistaan olla rohkeita ideoijia ja kokeilijoita. Tätä olen miettinyt paljon kehittämistyötä tehdessäni, että mikä on työntekijän itsensä vastuu itseohjautuvasta työotteesta ja rohkeudesta tehdä aloitteita.

Oman toiminnan reflektoinnin lisäksi olisi hyvä ottaa asiat avoimesti puheeksi koko organisaation tasolla, jonka tavoitteena on rakentava ja avoin keskustelukulttuuri. Yhteistä keskustelua toiminatakulttuurista ja kokeilukulttuurista vielä tarvitaan ymmärryksen ja luottamuksen edistämiseksi. Keskustelua pitäisi lisätä myös tiimeissä. Työntekijän ja esihenkilön välisissä kehityskeskusteluissa on hyvä mahdollisuus käsitellä ja keskustella niin onnistumisista kuin epäonnistumisista.

Kaikilla kehittämistutkimukseen osallistuneilla oli myönteinen näkemys kokeilukulttuurista ja sen tuomista hyödyistä silloin, kun se toteutuu hyvin, ja kun se on vallitseva toimintakulttuuri organisaatiossa. Kokeilevan kehittämisen keinoin ja toimivan kokeilukulttuurin avulla

voidaan vastata ketterästi jatkuvasti muuttuvan työelämän tarpeisiin samalla uutta oppien. Kehittämistyössä nousi esiin jatkuvan oppimisen merkitys. Se on avain edellytys niin organisaatioiden kuin yksilöiden kehittymisessä ja uusien parempien palveluiden tuottamisessa.

6 Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Live-säätiössä valitsevaa kokeilukulttuuria, ja sitä missä vaiheessa kokeilujen tekemisessä olemme. Kehittämistyön suunnitteluvaiheessa selvisi, että kokeiluprosessit olivat jo olemassa, mutta kehittämistä tarvittiin systemaattisemman kokeilutoiminnan organisoinnille. Oli selvitettävä, miten kokeilukulttuuri ymmärretään organisaatiossamme ja mitä haasteita tai esteitä kokeilujen toteuttamisessa ilmenee. Kiinnostavaa oli myös etsiä, sitä millaisia latentteja tarpeita nousi esiin.

Lähdin aluksi selvittämään Live- säätiön kokeilukulttuurin tilaa kutsumalla henkilöstön edustajia osallistumaan yhteiseen kehittämiseen. Osallistujiksi haluttiin niin työntekijöiden, esihenkilöiden kuin johdon edustajia. Tarkoitus oli saada kattavasti esiin erilaisia näkemyksiä tuottavalta taholta ja toiminnan mahdollistajilta.

Itseraportointiaineistoon perehtyminen muodosti käsitystä siitä, mihin kannattaisi seuraavissa kehittämisen vaiheissa keskittyä. Itseraportointiaineistoa analysoidessa oli tärkeää muistaa, että jokaisella osallistujalla oli tutkimukseen osallistuessaan erilaiset alkutiedot ja kokemus kokeiluista sekä ymmärrys siitä, mitä kokeilukulttuuri tarkoittaa. Yksilöhaastatteluissa oli mahdollista vielä keskustella aiheesta lisää ja saada selkoa siitä, miten kehittämistyön laaja aihe oli ymmärretty.

Yhteiskehittämispajassa mietimme yhdessä, että ruokkiiko kokeilukulttuuri työyhteisön hyvinvointia vai onko hyvinvoiva työyhteisö jo valmiiksi alttiimpi ja rohkeampi kokeilukulttuuriseen toimintaan?

Yhteiskehittelyyn varatun ajan vähyys pisti mietteliääksi kehittämistyötä tehdessäni. Organisaatiossamme on vahva tahtotila uusien palveluiden ja liiketoimintojen innovoinnille sekä vanhojen palveluiden uudistamiselle ja kehittämiselle. Tämä kulkee ristiriidassa kehittämistoimintaan resursoidun ajankäytön kanssa. Haastatteluissa henkilöstön kanssa käydyistä keskusluista nousi esiin, että useimmissa työnkuvissa koetaan kiirettä ja riittämättömyyden tunnetta asioiden ja työn hoitamisessa. Kentältä käydyistä keskusteluista havaitsin useampaan otteeseen kommentteja, että ei jakseta koko ajan jotain uutta kehittää tai ei jakseta ottaa haltuun muuttuvia toimintatapoja ja menetelmiä tai sovelluksia.

Haasteet saattavat vaikuttaa olennaisesti työntekijöiden motivaatioon. Esihenkilöiden ja johdon tulisi olla ennakoivia haasteiden tunnistamisessa ja niitä käsiteltäessä. Heidän tulisi miettiä, että mikä tekee työntekijän työstä vaikeaa tai raskasta? Mitä on tehtävissä, ettei työ 0olisi liian kuormittavaa? Motivoitunut johtaja, joka on sitoutunut ja innostunut tekemästään työstä saa myös työntekijänsä innostumaan ja motivoitumaan. (Lai 2017.)

Opiskeluiden ja kehittämistyön tekemisen aikana olen saanut uuden työkuvan. Toimin innovaattorin tehtävässä, joten työrooliini kuuluu kokeilukulttuurin kehittäminen organisaatiossamme. Kokeilukulttuurin edistämiseksi olemme käynnistäneet ennakointityöryhmän, jonka tekemiä havaintoja ja näkemyksiä hyödynnetään sekä strategia että tulevaisuuteen suuntavassa suunnittelussa.

Olemme myös toteuttamassa, Opetus- ja kulttuuriministeriön OKM strategiarahoitteisessa, Digitalisaation johtaminen ja osaaminen hankekokonaisuutta. Toimimme hankkeessa kokeilu- ja kehittämiskulttuurin johtamisen teema-alueen vetäjinä, jossa meillä on aitiopaikka oman toimintakulttuurin ja sen johtamisen tarkastelulle ja kehittämiselle. Tässä osa-alueessa mietimme ja suunnittelemme verkoston muiden kumppanien kanssa sitä, mistä kokeilukulttuurissa on kyse ja miten sitä tulisi johtaa. Bench-markkaamme vertailemalla ja oppimalla toisiltamme hyviä käytänteitä, prosessikuvauksia ja menetelmiä. Samalla myös kyseenalaistamme ja tarkastelemme kriittisesti omaa toimintaamme. Luomme yhdessä opitun pohjalta materiaalia muiden oppilaitosorganisaatioiden käyttöön. Olemme hankeverkostossa todenneet, että jokainen organisaatio on eri vaiheessa kokeilukulttuurin toteuttamisessa sen sisäistämisessä ja johtamisessa.

Livessä olemme kiinnittäneet huomiota tasapuolisten osallistumisen mahdollisuuksien luomiseen. Kehittämistyöhön ja -hankkeisiin laitetaan työpaikat auki koko henkilöstön haettavaksi intraan. Uusista kehitetyistä asioista (hankkeet, menetelmät, toimintatavat) tiedotetaan sekä sisäisesti että ulkoisesti entistä paremmin ja systemaattisemmin. Ideoiden jatkojalostamisen työpajoihin on henkilöstöllä vapaa osallistumisen mahdollisuus, joista ilmoitetaan myös Intrassa. Yhteiskehittämisen työryhmiin osallistetaan henkilöitä eri yksiköistä, kutsumalla niihin eri toimenkuvissa olevia asiantuntijoita, asiakkaita tai kohderyhmään kuuluvia sekä sidosryhmien edustajia. Esihenkilöt käyvät myös keskusteluja kehittämisen teemoista tai tulevista tilaisuuksista tiimeissä, joihin tiimi valitsee keskuudestaan edustajia. Näin toimittiin 2022 Liven strategian uudistamistyössä.

Livessä kokeilukulttuurimaista toimintaa on kehitetty ja se toimii hyvin jo monelta osin organisaatiossamme. Meillä on luotu selkeät prosessit henkilöstön ideoiden eteenpäinviemiseen, kokeilujen toteuttamiseen, ennakointikyvykkyyden lisäämiseen ja ennakointityön tiedon hyödyntämiseen strategisia valintoja tehtäessä.

Prosessit eivät kuitenkaan aina riitä takamaan onnistunutta toteutusta. Konkreettisten kokeilujen tekemisessä on havaittu, että into pitkäjänteiseen ja systemaattiseen tekemiseen lopahtaa alkuinnostuksen jälkeen. Kehittämistutkimuksessa nousi esiin toimintakulttuurinen piirre organisaatiossamme, jossa ollaan valmiita tekemään, ollaan touhukkaita, asioista ja uusista ideoista innostutaan, mutta vastuuhenkilöiden ja mittareiden

määrittäminen sekä systemaattinen seuranta jää osittain vähäisemmälle huomiolle. Usein myös raportointivaihe koetaan turhauttavana. Näihin edellä mainittuihin haasteisiin on syytä vielä keskittyä ja löytää niihin sopivia toimintatapoja tulevaisuudessa, sillä juuri näistä vaiheista saadaan tietoa siitä missä olemme onnistuneet, missä epäonnistuneet ja mitä olemme oppineet.

Asiantuntijaorganisaatio on parhaimmassa tapauksessa oppiva ja innovatiivinen. Sen menestymistä tukevat ja edesauttavat joustavat yhteistyörakenteet ja raamit yhteistyölle, sujuva tiedonvälitys, vastuualueiden selkeys ja jatkuvuus. Kompleksisessa toimintaympäristössä ratkaisut syntyvät yhteistyön kautta. (P. Vartiainen ja H. Raisio, 90). Yksittäisillä henkilöillä on harvoin vastauksia jokaiseen organisaatiossa esiintyvän haasteen tai ongelman ratkomiseen, ei myöskään johtajilla. Johtajien ja henkilöstön välinen luottamus, moninainen verkostoyhteistyö, asiakkaiden, työntekijöiden ja sidosryhmien osallistaminen palveluiden kehittämiseen ja kokeilemalla kehittäminen luovat hyvän maaperän uusien innovatiivisten ratkaisujen löytymiselle ja palveluiden tuottamiselle.

Lähteet

Aho. T. 2023. Kokeilukulttuuri. Johda kasvua joka päivä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Annala, M., Kaskinen, T., Leppänen, J., Maila, K., Neuvonen, A., Nuutinen, J., Saarikoski, E. & Tarvainen A. (2015). Design for Government: Kokeilulla ihmislähtöistä ohjausta. Helsinki: Demos Helsinki ja Avanto Helsinki.

Antikainen. R. Alhola. K. Kangas. H-L. Stenvall. J. Leponiemi. U. Pekkola. E. Rannisto. P-H & Poskela. J. 2019. Kokeilukulttuuri Suomessa –nykytilanne ja kehittämistarpeet. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnanjulkaisusarja 2/2019. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161281/2-2019-KOKSU_raportti_.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bal, J. 2019. The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process. Design Council. Viitattu 28.5.2023. Saatavissa The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process - Design Council

Cespedes, F & Hoyne, N. 2022. How Managers Can Build a Culture of Experimentation. Harvard business review digital magazine 2/2022.

Curedale, R. 2015. Design thinking fast reference guide. Viitattu 29.5.2023. Saatavissa rajoitetusti: design thinking cheat sheet v4.indd (lut.fi)

Hassi. L. Paju. S & Maila. R. 2015. Kehitä kokeillen. Organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum pro.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä: Tieto, tutkimus, menetelmät. Helsinki: Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 97. Viitattu 9.5.2021. Saatavissa isbn9789515583017.pdf (aalto.fi)

Humble, J. 2023. What is the Double Diamond Design Process? A guide for people that want to make sense of design. The Fountain institute. Viitattu 28.5.2023. Saatavissa: What is the Double Diamond Design Process? (thefountaininstitute.com)

Jaskari, M-M. 2014. Pestel-analyysi yrityksen toimintaympäristön analysoinnissa video. Viitattu 12.4.2022. Saatavissa: https://www.youtube.com/watch?v=xO_SoexOhH8

Kantojärvi, P.2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Koskinen, J. Co-Design, Yhteissuunnittelun yhteisön blogi. Viitattu 9.5.2021. Saatavissa https://codesign2020.wordpress.com/2018/02/16/tulevaisuustietoinen-yhteissuunnittelu/

Kälviäinen, M. Käyttäjätutkimuksen menetelmiä. Lab-ammattikorkeakoulun Moodle. Viitattu 8.5.2021.

Kälviäinen, M. Muotoiluajattelu ja muita tutkimuksellisia lähestymistapoja. Lab-ammattikorkeakoulun Moodle. Viitattu 8.5.2021.

Lai, L. 2017. Motivating Employees Is Not About Carrots or Sticks. Harvard Business Review digital magazine 6/2017.

Lamminpää, S. 2021. Muotoiluajattelu ja kompleksisuus. Viitattu 29.5.2023. Saatavissa: Lamminpaa_Suvi.pdf (ulapland.fi)

Leppälä, K. 2014. Innovaattorin opas. Hyödynnä muutos ja hallitse yllätyksiä. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Live- säätiö 2023. Viitattu 27.4.2023. Saatavissa: https://www.livesaatio.fi/live-lyhyesti

Maury, M. 2021. Kuolleiden kalojen akvaario. Helsinki: Kiss publishing ja Maarika Maury.

Merkityksiä.fi. Viitattu 16.4.2023. Saavutettavissa: Kokeilun merkitys (mikä se on, käsite ja määritelmä) - Merkityksiä (merkityksia.fi)

Mero, I. 2018. Kolumni, YLE. Viitattu 22.4.23. Saatavissa Inka Meron kolumni: Kokeilukulttuuri alkaa sinusta | Yle Uutiset

Metsämuuronen, J. 2007. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Vaajakoski: Gummerus.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Tammerprint Oy.

Mäkinen. M. Ihmislähtöisyys ja palvelumuotoilu. Lab-ammattikorkeakoulun Moodle. Viitattu 15.4.2023. Saatavissa rajoitetusti: https://moodle.lut.fi/course/view.php?id=11784&section=1#tabs-tree-start

Määttä, P. 2021. Idealouhos. Mitä on ideakulttuuri. Viitattu 28.5.2023. Saatavissa: Mitä on ideakulttuuri? - Idealouhos

Nieminen. K. 2019. Kokeilukulttuuri Sitra Labin työkaluna blogi. Viitattu 22.4.2023. Saatavissa https://www.sitra.fi/blogit/kokeilukulttuuri-sitra-labin-tyokaluna/

Ries, E. 2017. Startup way. Kokeilukulttuurin johtaminen. City Family Oy.

Ries, E. 2016. The lean startup- kokeilukulttuurin käsikirja. LavasDesign Oy.

Suomisanakirja. Viitattu 16.4.2023. Saatavissa: kulttuuri - Sivistyssanakirja - Suomi Sanakirja

Tilastokeskus. Viitattu 14.4.2023. Saatavissa: Innovaatio | Käsitteet | Tilastokeskus (stat.fi)

Tuulaniemi, J. 2021. Palvelumuotoilu. Helsinki: Alma Talent.

Vartiainen, P ja Raisio, H. 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Viljandi: Gaudeamus.

Vilkka, H. 2009. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wrigley, C. Nusem, E. & Straker, K. 2020. Implementing Design Thinking: understanding organizational conditions.

Liite 1.

Mitä kokeilukulttuuri tarkoittaa LIVEssä?

Mitä?
Kutsun sinua mukaan kehittämistutkimukseen, jossa on tavoitteena tuottaa yleiskuvaus kokeilevasta kehittämisestä ja kokeilukulttuurista siitä, mitä ne tarkoittavat Livessä sekä luoda toimenpide-ehdotuksia tulevaisuudelle. Toteutus marras-joulukuun 2021 ja kevään 2022 aikana.

Miksi?
Parannetaan tietoisuutta, osallisuutta ja osaamista kokeilukulttuuriin liittyen selvittämällä:

- Mitä on kokeilukulttuuri Livessä; nykytila ja kehittämistarpeet?
- Eroavatko johdon ja henkilöstön näkemykset? Miten mahdollisiin näkemys-/ kokemuseroihin pystytään vastaamaan?
- Mikä herättää vastustusta ja epävarmuutta ja miten voisimme niihin vaikuttaa?
- Latentit tarpeet (molemmat ryhmät)> Koulutusta? Tiedottamista? Osallistamista?

Kenelle?
Henkilöstön edustajia (8henk.), esihenkilöitä ja johdon edustajia (yht. 6-8henk.).

Kaikennäköiset näkökulmat ovat tervetulleita aiheeseen liittyen. Osallistujilla saa olla ja ei tarvitse olla kokemusta kokeiluista tai tietoa kokeilukulttuurista. Haastatteluihin ja yhteiskehittelyyn osallistutaan myös olemassa olevin näkemyksin ja kokemuksin (ei opiskelua!).

Työskentelymenetelmät ja eteneminen (osallistujan käyttämä aika yht. 3h):

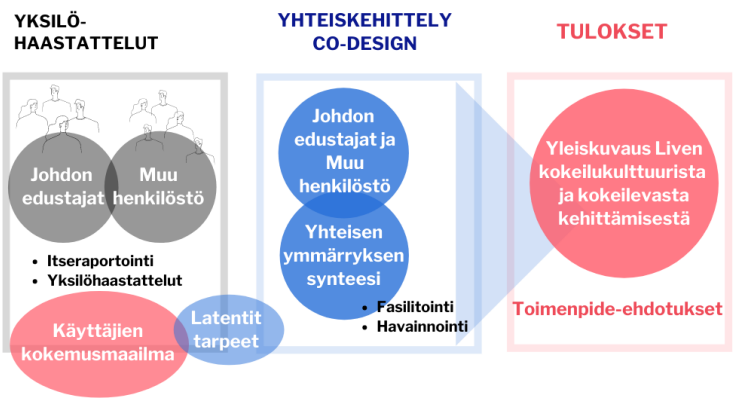
- Itsenäinen tehtävä 30min.
- avoin haastattelu 0,5-1h
- lopuksi tuodaan ryhmät yhteissuunnitteluun 2h

Yhteissuunnittelun (CO-design) avulla päästään pureutumaan konkreettisiin haasteisiin ja toisaalta vahvuuksiin, jotka joko estävät tai edistävät kokeilukulttuurin toteutumista Livessä.

Tervetuloa mukaan osallistumaan kehittämistutkimukseen!

Toivottavasti kiinnostuit, jos kyllä 😊 niin ota yhteyttä!

Terkuin Pia Törnvall
Puh. 041-535 0547 tai pia.tornwall@inlive.fi



Kuvio. Osallistavan tutkimusosion eteneminen.

Liite 2.

KOKEILUKULTTUURI LIVESSÄ TUTKIMUS

TERVETULOA mukaan osallistumaan Kokeilukulttuuri Livessä tutkimukseen. Tässä ohjeet yksilötehtävää ja jatkotoimenpiteitä varten. Ole tehtävää tehdessäsi avoin ja tee se omaan, tämänhetkiseen kokemukseesi pohjautuen. Älä tutki tai selvitä mitään tehtävää tehdessäsi. Yksilötehtävien ja haastattelun pohjalta suunnittelen yhteiskehittelytilaisuutta, joka järjestetään, kun kaikki yksilötehtävät on tehty viimeistään tammikuussa 2022.

MITEN EDETÄÄN?

1. Levitä kaikki kirjekuoren sanalaput pöydälle. Ryhmittele sanat itsellesi mieluisalla tavalla. Kuitenkin vähintään kahteen eri ryhmään.
2. Ota ryhmittelystäsi kuva ja lähetä se viestillä Pia Törnwallille numeroon 041-5350547 tai sähköpostilla pia.tornwall@inlive.fi.
3. Mieti vielä miksi ryhmittelit sanat valitulla tavalla ja laita mietintöjäsi lyhyesti muistiin. Käydään niitä yhdessä läpi vielä haastattelussa.
4. Varaa Pialta 30-45 min. aika haastattelua varten. Joko Teams tai lähitapaaminen.

YHTEYSTIEDOT TARVITTAESSA!

041-5350547

pia.tornwall@inlive.fi

Liite 3.

yhteissuunnittelu	suunnitelmallisuus	asiakasläheisyys	kevyt organisaatio
raportointi	muutos	megatrendit	henkilöstöjohtaminen
epävarmuus	epäonnistuminen	rohkeus	käskeminen
muutosjohtaminen	muutosvastarinta	tiedolla johtaminen	virheet
avoimuus	empatia	jakaminen	tavoitejohtaminen
tasapuolisuus	keskeneräisyys	oppiminen	digitalisaatio
innovaatiotoiminta	toimintakulttuuri	jatkuva muutos	hajautettu vastuu
kehittäminen	kokeileminen	tavoitteellisuus	idea
palvelumuotoilu	datapankki	hiljaiset signaalit	tuloksellisuus
osallistaminen	kannustaminen	palkitseminen	yhteisymmärrys
kompleksisuus	syy ja seuraus	vuorovaikutus	käytännönlähtöisyys
uutuusarvo	teknologia	innovaatio	itseohjautuvuus
tuote	tuttuus	yrittäminen	hierarkisuus
turvallinen ympäristö	verkostoyhteistyö	tutut toimintatavat	avoin viestintä
uudet toimintatavat	varma lopputulos	ratkaisukeskeisyys	kontrollointi
systeemisyys	palvelu	nykytila	ongelma
arviointi	laatu	testaaminen	yksilölliset ratkaisut
suunnan muutos	kehittämisprosessi	prosessijohtaminen	kilpailukyky
riskien hallinta	tarkoituksenmukaisuus	epälineaarisuus	luovuus
käyttäjälähtöisyys	opitun soveltaminen	lean	odottamaton
merkityksellisyys	vaikuttavuus	pitkäjänteisyys	ennakointi
käyttäjä	yllätyksellisyys	nopea reagointi	virheiden minimointi
adaptiivisuus	pikakokeilut	oppimisnopeus	olettamukset
intuitio	isot resurssit	juurruttaminen	projektin hallinta
innovaatioekosysteemi	henkilöstön kouluttaminen	valmentava johtaminen	validaatio
asennemuutos	luovuus	riskinotto	kustannustehokkuus
kilpailukyky	strategia	joustavuus	erilaiset mielipiteet
hyvät ennakkosuunnitelmat	tavoitteellisuus	digitalisaatio	työn kuormittavuus