



Tapio Koivisto & Jouko Myllyoja

Improvisoi!

Organisaation kehittäminen
interventiotutkimuksen ja
vuorovaikutuskoulutuksen metodeilla

VTT PUBLICATIONS 779

Improvisoi!

**Organisaation kehittäminen
interventiotutkimuksen ja
vuorovaikutuskoulutuksen metodeilla**

Tapio Koivisto & Jouko Myllyoja



ISBN 978-951-38-7767-5 (nid.)

ISSN 1235-0621 (nid.)

ISBN 978-951-38-7768-2 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

ISSN 1455-0849 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

Copyright © VTT 2011

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT, Vuorimiehentie 5, PL 1000, 02044 VTT

puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 4374

VTT, Bergsmansvägen 5, PB 1000, 02044 VTT

tel. växel 020 722 111, fax 020 722 4374

VTT Technical Research Centre of Finland, Vuorimiehentie 5, P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland

phone internat. +358 20 722 111, fax +358 20 722 4374

Toimitus Marika Leppilähti

Kopijyvä Oy, Kuopio 2011

Tapio Koivisto & Jouko Myllyoja. Improvisoi! Organisaation kehittäminen interventiotutkimuksen ja vuorovaikutuskoulutuksen metodeilla [Improvise! Supporting organizational learning and innovation by intervention research and interaction training]. Espoo 2011. VTT Publications 779. 114 s. + liitt. 7 s.

Avainsanat: Organizational learning and development, intervention research, interaction design, innovation and change management, autopoietic systems

Tiivistelmä

Julkaisussa kuvataan Improvisoi!-projektin lähtökohtia ja tavoitteita, toteutustapaa sekä vaikutusta hankkeessa mukana olleiden organisaatioiden toimintaan. Hanke toteutettiin vuosina 2010–2011. Hankkeen tavoitteena oli kehittää organisaatioiden sisäistä ja ulkoista kommunikointikykyä koordinoitusti organisaation kehittämisen ja improvisaatiokoulutuksen menetelmillä. Kehittämistyön keskiössä olivat organisaation palvelutehtävät sekä toimintaohjelmat ja -käytännöt.

Vuorovaikutuskoulutus pyrki parantamaan rakentavaa vuorovaikutusta työyhteisön sisällä. VTT vastasi hankkeen kokonaiskoordinoinnista, organisaation kehittämiseen liittyvistä asioista ja raportoinnista. Improvisaatioteatteri Stella Polariksen improvisaatiokouluttajat vastasivat vuorovaikutuskoulutuksesta. Tutkijat tekivät osallistuvaa havainnointia hankkeen kaikissa vaiheissa.

Improvisoi!-hanke koostui kolmesta erillisestä, eri kaupungin ja kuntaorganisaation piirissä toteutetusta osahankkeesta. Ensimmäinen kehittämishanke toimi koko kaupungin mittakaavassa järjestetyn esimieskoulutuksen yhtenä osana. Toisessa kaupungissa hanke toteutettiin kaupungin aluekirjaston piirissä. Kolmannessa hankkeessa kehitystyön kohteena oli vanhustenhuollon yksikkö.

Jatkotutkimuksen ja jatkossa toteutettavien vastaavanlaisten interventioiden kannalta on keskeistä, mitä hankkeesta voidaan oppia. Ulkopuolisten asiantuntijoiden ja kouluttajien toteuttamat kehittämisinterventiot saivat kaikissa tapauksessa myönteisen vastaanoton, ja ne herättivät myönteistä vastakaikua. Kaikki asiakasyhteisöt vaikuttuivat koulutuksesta ja kehitystyöstä kuitenkin omalla erityisellä, osin ulkopuolisten asiantuntijoiden odotuksista ja oletuksista poikkeavalla tavalla. Tutkimus vahvistaa näkemystä siitä, että organisaatiot ovat autonomisia ja operatiivisesti sulkeutuneita (autopoieettisia, itseensä viittaavia) järjestelmiä, joiden toimintaan ja käytäntöihin ei ole mahdollista vaikuttaa ulkoa päin millään suoralla, kausaalisella tai lineaarisella tavalla. Myöskään tietämystä

tai informaatiota ei ole mahdollista ”importoida” organisaatioiden sisälle. Viime kädessä organisaatiot oppivat ja kehittyvät omien rajanvetojensa, ratkaisujensa ja päätöstensä mukaisella tavalla. Organisaatioiden oppimista ja kehitystä voidaan tukea ja nopeuttaa Improvisoi!-hankkeen tapaan suotuisten edellytysten ja kontekstin avulla.

Tapio Koivisto & Jouko Myllyoja. Improvisoi! Organisaation kehittäminen interventiotutkimuksen ja vuorovaikutuskoulutuksen metodeilla [Improvise! Supporting organizational learning and innovation by intervention research and interaction training]. Espoo 2011. VTT Publications 779. 114 p. + app. 7 p.

Keywords: organizational learning and development, intervention research, interaction design, innovation and change management, autopoietic systems

Abstract

This publication reviews the starting points, intentions and implementation of the Improvise! project. In addition, we evaluate impacts of the project on the internal and external practices of the involved organizations. The project was carried out in 2010–2011. The goal of the project was to develop internal and external communication capabilities of the involved organizations. The development of organizations communicating capabilities was supported by two complementary methods: the method of organizational development (OD) and constructive interaction. VTT was responsible for the overall project coordination, organization development, and related reporting. Improvisation Theatre Stella Polaris improvisation trainers were responsible for the interaction training. The researchers did participant observation in all phases of the project.

Improvise! -project consisted of three separate subprojects in three different cities and municipal organizations. In one case, the development project was implemented as a part of management training at the city scale. In the second case, the project was carried out in the area of the district library. In the third case, the project was carried in the elderly care unit. From the point of future research and future intervention strategies, the main question is, what can be learned from the project. The contribution of external experts were all taken a positive reception, and they attracted a positive response. However, all involved organizations were impressed by the interventions in their own special, from the external experts' expectations and assumptions deviant way. The study confirms the view that organizations are autonomous and operationally closed (autopoietic, self-referential) systems, whose activities and practices cannot be affected from the outside any direct, causal, or linear fashion. Similarly, knowledge or information is not possible to “import” from outside inside organization. Organizations learn and develop through their own distinction making processes, solu-

tions and decisions. However, it is possible to support and accelerate organizational learning and development through Improvise!-like project by creating favorable conditions and context.

Alkusanat

Tässä julkaisussa käsiteltävän tutkimus- ja kehittämishankkeen syntymisessä oli käytännössä kyse onnellisten sattumien sarjasta (serendipity) ja improvisoiden kehitellyistä ratkaisuista.

Kaikki alkoi siitä, kun Työelämän kehittämisohjelman Ideat lentoon -seminaarissa toukokuussa 2008 satuin samaan pöytään kehittämisohjelman vetäjän Tuomo Alasoinin ja Teatterikorkeakoulun tutkijan Satu-Mari Korhosen kanssa. Ilmeisesti Satu-Marin väitöskirjasuunnitelmiin liittyen Tuomo Alasoini kysyi minulta, osaanko mainita työelämän kehittämisen menetelmiä, joita voitaisiin käyttää tukena laitosteattereiden toimintatapojen kehittämisessä. Kotimatalla junassa oivalsin kääntää kysymyksen päinvastaiseksi: en ehkä tiedä menetelmiä, joita voitaisiin käyttää hyväksi laitosteattereiden kehittämisessä, mutta sen sijaan tiedossani on teatterimenetelmä, jota voidaan käyttää hyväksi työelämän kehittämisessä. Taustalla oli se, että vuonna 2002 olin tutustunut pohjoismaisessa NEX-projektissa (Nordic Example) tutkija Palle Banken kautta Tanskan Teknologisen instituutin tutkijoiden sovelta- maan foorumiteatteriperustaiseen (taustalla Augusto Boal) Cabare seminarit -menetelmään.

Ajatus kehittämishankkeesta häipyi taustalle joksikin aikaa. Eräässä VTT:n sisäisessä seminaarissa esittelin kuitenkin joitakin tähän liittyviä ideoita. Mukana olleet tutkijat Eveliina Saari ja Inka Lappalainen tiesivät kertoa, että improvisaatio- teatteri Stella Polaris on harjoittanut yrityksiin suuntautuvaa vuorovaikutuskoulutusta. Lähetin yhteydenottopyynnön Stella Polariksen nettisivun kautta, ja sain saman tien paluupostissa tuottaja Kaarina Etolta ehdotuksen tapaamisesta. Ensimmäisissä yhteispalavereissa olivat mukana Kaarina Etto ja näyttelijä Tobias Zilliacus.

Samoihin aikoihin sain Eveliina Saarelta seuraavan viestin: ”Kiitos Tapio, että kerroit näytelmämenetelmästä jo näin aihioasteella. Pulputin asiasta tuossa kahvi- tauolla ja kävi ilmi, että Jouko Myllyoja ennakointitiimistä on toiminut harrastaja- teattereissa ja on muun muassa opiskellut avoimessa teatterikorkeakoulussa. Hän oli hyvin kiinnostunut ideoimaan projektia, jossa mietitään organisaation kehittä- mistä näyttelemisen keinoin. Meiltä siis löytyy osaamista myös näyttelijäpuolelta!”

Myöhemmin selvisi, että Jouko Myllyoja oli paitsi harrastanut aktiivisesti teatteria myös esiintynyt jopa Salatuissa eläimissä eli Salkkareissa. Tätä kautta meistä tuli työpari.

Hankkeen konkreettinen toteutussuunnitelma ideoitiin ryhmässä, jossa olivat mukana näyttelijä Simo Routarinne, Kaarina Etto, Jouko Myllyoja ja minä. Itse kehittämishankkeissa kouluttajina toimivat näyttelijät Micke Rejström, Kirsti Kuosmanen ja Elina Stirkkinen. Yhdellä koulutuskerralla Elina Stirkkisen työparina oli Sari Havas. Hankkeeseen rekrytoitiin asiasta kiinnostuneita asiakasyhteisöjä käyttämällä hyväksi ennen muuta Stella Polariksen aikaisempia kontakteja.

Julkisen rahoituksen järjestyminen alkoi näyttää mahdolliselta, kun olin ottanut yhteyttä Työsuojelurahaston johtaja Riitta-Liisa Lappeteläiseen. Esittelin hankkeidean lyhyesti Lappeteläiselle. Hän kysyi, sisältyykö hankkeeseen riskejä. Olin juuri aikeissa selittää, miten riskien hallinta on hoidettu. Riitta-Liisa Lappeteläinen jatkoi kuitenkin saman tien: ”Olemme nimittäin kiinnostuneita hankkeesta vain siinä tapauksessa, että projektissa tehdään uutta tietoa tuottavaa tutkimusta ja että kysymys on ennalta arvaamattomia riskejä sisältävästä hankkeesta.” Tähän oli helppo vastata. Juuri ennalta arvaamattomia riskejä ja yllätysmomenteja sisältävästä, uutta tietoa tuottavasta projektista on kysymys!

Kiitos kaikille teille, jotka mahdollistitte tämän projektin ja olitte näytelmässä tai kulisseissa mukana!

Tekijät

Sisällysluettelo

Tiivistelmä.....	3
Abstract	5
Alkusanat	7
1. Julkaisun tavoitteet ja kiinnekohdat.....	10
1.1 Yhteisvaikutusten arvioinnin viitekehys	12
1.2 Kognitiivisista kehyksistä ja skeemoista	15
1.3 Kommunikaation käsite	19
2. Projektin kuvaus.....	23
2.1 Muutosta koskevat lähtökohta-oletukset.....	24
2.2 Tavoitteista ja ideoista toteutukseen.....	27
3. Case-kuvaukset	35
3.1 Kaupungin esimieskoulutuksen case.....	35
3.1.1 Osaprojektin kuvaus	36
3.1.2 Havainnot tuloksista	44
3.2 Kirjasto-case	46
3.2.1 Osaprojektin kuvaus	47
3.2.2 Osallistujien ja tutkijoiden havainnot tuloksista	61
3.3 Vanhustyön case	63
3.3.1 Osaprojektin kuvaus	64
3.3.2 Osallistujien ja tutkijoiden havainnot tuloksista	73
4. Mitä tästä opimme?	76
4.1 Organisaatiokäsitykseen liittyvät opetukset.....	77
4.2 Muutokäsitykseen liittyvät opetukset.....	83
4.3 Interventiokäsitykseen liittyvät opetukset	87
4.3.1 Kontekstin ja edellytysten luominen organisaation oppimiselle	90
4.3.2 Interventiostrategioihin liittyvät opetukset	94
5. Lopuksi	98
Lähdeluettelo	104

Liitteet

Liite 1: Vuorovaikutuskoulutuksessa toteutettuja harjoitteita

1. Julkaisun tavoitteet ja kiinnostuskohdat

Julkaisussa kuvataan ja käsitellään vuosina 2010–2011 toteutetun Improvisoi!-nimisen kehittämis- ja tutkimushankkeen toteutusta ja lähestymistapaa. Lisäksi evaluoidaan projektissa sovellettujen menetelmien, ratkaisujen ja interventioiden vaikutusta ja vaikuttavuutta kohteena ja osapuolina olleiden organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten käytäntöjen kehitykseen. Hankkeen tavoitteena oli kehittää mukana olleiden organisaatioiden sisäisiä ja ulkoisia toimintakäytäntöjä ja erityisesti sisäistä ja ulkoista kykyä kommunikoida. Hankkeessa sovellettiin organisaation kehittämisen ja rakentavan vuorovaikutuksen (improvisointikoulutuksen) metodeja. Kysymys oli mukana olleiden organisaatioiden, VTT:n¹ ja improvisaatioteatteri Stella Polariksen², yhteistyöhön ja yhteiskehittämiseen perustuvasta projektista. VTT vastasi hankkeen yleisestä koordinoinnista, organisaation kehittämistä palvelevan tulevaisuusverstaan organisoinnista, sen dokumentoinnista asiakkaille ja hankkeen tieteellisestä raportoinnista. Stella Polariksen näyttelijät ja vuorovaikutuskouluttajat vastasivat rakentavan vuorovaikutuksen koulutusten vetämisestä ja olivat mukana osaprojektien valmistelussa ja arvioinnissa. Julkaisun kirjoittajat olivat mukana hankkeen kaikissa vaiheissa:

¹ VTT on puolueeton tutkimusorganisaatio, joka tuottaa teknologia- ja tutkimuspalveluja sekä kotimaisille että kansainvälisille asiakkailleen, yrityksille ja julkiselle sektorille. VTT edistää tutkimuksen ja tuotekehityksen avulla suomalaisten yritysten kilpailukykyä sekä kehittää näiden toiminta- ja työympäristöä. Teolliset järjestelmät -yksikön osaamiskeskukset ovat muun muassa Liiketoiminta ja teknologian johtaminen sekä Organisaatiot, verkostot ja innovaatiojärjestelmät. Mainituissa osaamiskeskuksissa tehdään uudenlaisiin liiketoimintamahdollisuuksiin ja liiketoimintastrategioihin, verkostoitumiseen sekä yritysten ja organisaatioiden kehittämiseen liittyvää kehitys- ja tutkimustyötä yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Näillä kahdella osaamisalueella työskentelee kaikkiaan noin 50 tutkijaa. Tutkimus- ja kehitystoiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen, monitieteisyyteen ja moniäänisyyteen.

² Stella Polaris on Helsingissä toimiva improvisaatioteatteri, joka perustettiin vuonna 1990. Vuonna 2009 ryhmään kuului yksitoista näyttelijää, neljä muusikkoa, neljä valosuunnittelijaa ja tuottaja. Huomattava osa toiminnasta keskittyy improvisaation kouluttamiseen. Koulutustoimintaan kuuluu improvisointikursseja aloitteleville ryhmille, jatkokursseja pitemmälle ehtineille ja vuorovaikutuskoulutusta yrityksille, yhteisöille ja organisaatioille.

valmistelussa, suunnittelussa, vuorovaikutuskoulutuksissa, tulevaisuusverstaissa ja arvioinnissa.

Hankkeen ja sen vaikutusten evaluoinnissa on prosessin aikana sovellettu ja sovelletaan tässä julkaisussa Guban ja Lincolnin (1989) neljännen sukupolven evaluoinnista esittämiä periaatteita, perusteita ja ideoita.

1. Kysymys on ennen kaikkea hankkeen, toteutustavan, tulosten ja vaikutusten *ymmärrettäväksi tekemisestä* (sense making (ks. Weick 1995; Weick 2001b; vrt. myös Koivisto & Valkokari 2011)). Arvioinnin kohteena eivät ole ainoastaan positiiviset tulokset ja saavutukset, vaan myös tulosten ja vaikutusten puuttuminen.
2. Arviointi nojaa tietoisesti siihen, että sen tulokset ovat sidoksissa arvioinnin kriteereihin, näkökulmaan, kontekstuaalisiin tekijöihin ja teoreettisiin perusoletuksiin. Juuri tämän takia arvioinnin kriteerit, näkökulmat, kontekstualisoinnit ja teoreettiset perusoletukset on syytä tehdä mahdollisimman näkyviksi.
3. Evaluoinnissa on parhaimmillaan kyse rakentavasta, kriittisestä ja reflektiivisestä itsearvioinnin (vrt. Koivisto 2009) prosessista. Kysymys ei siis ole toisten suoritusten, vaan *omien* lähestymistapojen, ratkaisujen ja interventiostrategioiden kriittisestä ja rakentavasta arvioimisesta.
4. Kysymys on *oppimista ja uudenlaisten ratkaisujen* kehittämistä orientoivasta prosessista.

Mitä tahansa projektia voidaan tarkastella sekä konkreettisen *tekemisen* ja kehittämisen prosessina että *käsityksen ja ymmärryksen muodostamisen* prosessina (Weick 2001b; Koivisto & Valkokari 2011). Tyypillistä on, että syvällisempi ymmärrys projektista tulee vasta jälkepäin. Säännönmukaisesti vasta projektin päättyessä ymmärretään, mitä tehtiin ja mitä ei tehty, mitä siitä syntyi ja mitä siitä jäi syntymättä, mihin se vaikutti ja mihin se ei vaikuttanut. Yksi keskeisistä käsityksen ja ymmärryksen syntymiseen liittyvistä piirteistä millä tahansa elämänalueella on, että ”elämää täytyy elää eteenpäin, mutta sitä voidaan ymmärtää taaksepäin” (”life can be understood backwards, but it must be lived forwards” (Weick 2002, 2003)³. Elämä on pakko elää ”alussa oli teko” -periaatteen mukaisesti. Ymmärrys tulee – jos on tullakseen – jälkikäteen. Tämä sääntö pätee yhtä

³ Karl Weick oli yksi keskeinen projektin taustalla kullisseissa vaikuttanut hahmo. Hän on korostanut improvisoinnin merkitystä ja roolia muun muassa organisaatiosuunnittelun (Weick 1993) ja organisaatiotutkimuksen (Weick 1998) alueella.

1. Julkaisun tavoitteet ja kiinnekohdat

hyvin yksilöihin, ryhmiin, yrityksiin, organisaatioihin, valtioihin kuin myös yhteiskuntiin.

Tekemisen osalta projektissa oli kyse *interventiosta* hankkeessa mukana olleiden organisaatioiden ja työyhteisöjen arkiseen olemiseen, toimintaan ja rutiineihin. Interventiosta voidaan puhua vähintäänkin siinä mielessä, että projektin nimissä järjestetyt koulutustilaisuudet ja palaverit keskeyttivät hetkeksi mukana olleiden organisaatioiden jäsenten arkirutiinit. Tästä syystä ne tarjosivat samalla ainakin hetkellisen mahdollisuuden tarkastella arkisia toimintoja ja vuorovaikutuskäytäntöjä niihin etäisyyttä ottavasta näkökulmasta.

Interventioiden yhteisvaikutusta tarkastellaan tässä raportissa spesifisti ja rajatusti suhteessa *organisaation* sisäisten ja ulkoisten toimintakäytäntöjen kehittämiseen. Raportissa ei arvioida projektin, organisaation kehittämisen tai vuorovaikutuskoulutusten merkitystä koulutukseen osallistuneiden henkilöiden olemiseen, habitukseen tai henkilökohtaisten vuorovaikutustaitojen kehitykseen. Täysin mahdollista on, että koulutukseen osallistujien yksilölliset vuorovaikutustaidot kohentuivat koulutusten ansiosta. Tässä raportissa keskitytään kuitenkin yksivivaisesti projektin vaikutuksiin ja vaikuttavuuteen organisaatioiden sisäisissä ja ulkoisissa toiminta- ja kommunikointikäytännöissä.

Julkaisussa tarkastellaan ja arvioidaan lisäksi painotetusti kahden erilaisen interventiomuodon, organisaation kehittämiseen suuntautuneiden interventioiden ja vuorovaikutuskoulutuksen, *yhteisvaikutusta* mukana olleiden organisaatioiden toimintakäytäntöihin ja kommunikointitapoihin. Toisin sanoen arvioinnin painopiste on yhteisvaikutusten eikä erillissuoritusten arvioimisessa. Lähtökohtana on luhmannilainen (Luhmann 1995) ajatus siitä, että kommunikaatiossa vastaanottaja on kuninkaan asemassa. Vastaanottajalla eli tässä tapauksessa mukana olleilla organisaatioilla ja työyhteisöillä oli keskeinen rooli ymmärryksen syntymisen prosessissa. Erillissuorituksista on kuitenkin syytä todeta, että Stella Polariksen kouluttajat toteuttivat vuorovaikutuskoulutukset erittäin ammattitaitoisesti ja osaavasti. Kaikki koulutustilaisuudet olivat hauskoja, mukavia ja antoisia.

1.1 Yhteisvaikutusten arvioinnin viitekehys

Kuten Guba ja Lincoln (1989) toteavat, evaluoinnissa ei ole – eikä konstruktionistisen tietoteorian mukaan edes voi olla – kyse havaintojen tekijöistä, näkökulmasta, teoriasta ja viitekehyksestä, havaintojen tekemisen metodeista tai muista vastaavista subjektiivisista tekijöistä riippumattomien objektiivisten tosiasioiden toteamisesta. Arvioinnin tulokset ja johtopäätökset riippuvat arvioinnin

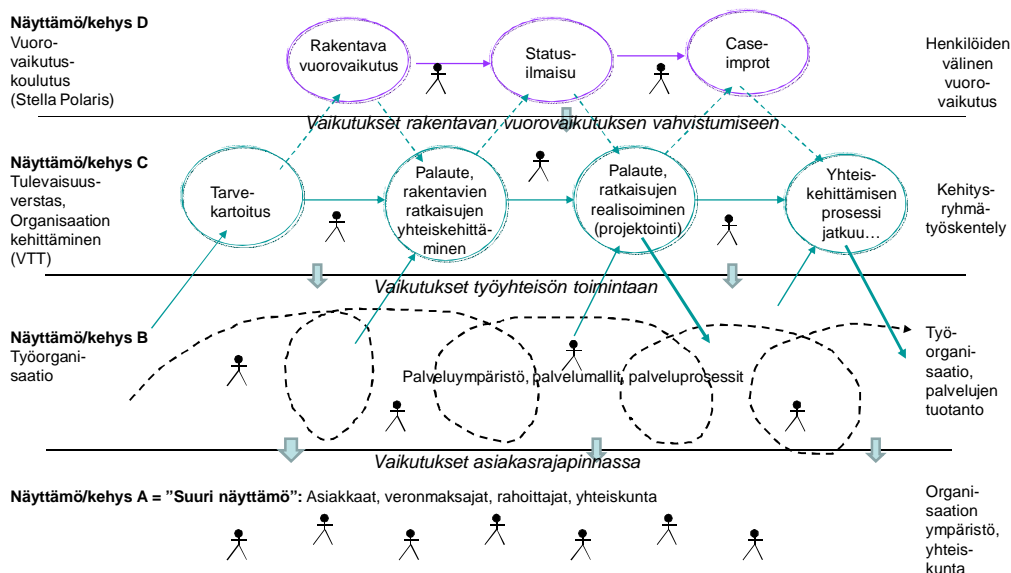
taustalla olevasta teoreettisesta viitekehystä. Teoriat ohjaavat todellisuudesta ja todellisuuden suhteen tehtäviä tulkintoja. Juuri tästä syystä evaluointien perustana olevat teoriat ja oletukset on syytä tehdä mahdollisimman näkyviksi ja eksplisiittisiksi. Tätä kautta mahdollisimman monella on mahdollisuus arvioida myös arviointeja. Näkyväksi tekeminen palvelee arvioinnin prosessia ja sitä kautta yhteiskunnallista oppimista.

Teorioilla ja viitekehysillä on merkitystä myös käytännön toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavina ja orientoivina kehyksinä ja rakenteina. Myös käytännön ja käytäntöjen tasolla tehdään valintoja, ratkaisuja ja päätelmiä arkisia toiminnallisia tilanteita ja yhteyksiä koskevien oletusten, odotusten ja uskomusten mukaisesti. Mitä monimutkaisempia tilanteet ja toimintayhteydet ovat, sitä kipeämmin kaivataan jonkinlaista orientoivaa kehystä ja rajausta. Esimerkiksi opinnäytetyön tekijä huomaa usein, että juuri rajauksen tekeminen on kaikkein vaikein tehtävä. Asioista on paljon tietoa ja sanottavaa. Kysymys on siitä, miten aihe rajataan mielekkäällä tavalla. Juuri monimutkaisten vuorovaikutusyhteyksien kehystämisen ja rajauksen takia Improvisoi!-projektissa pyrittiin luomaan orientoiva malli tai kartta interventioiden yhteisvaikutusten arvioimiseksi. Tämä kehys toimi ensinnäkin karkeana formatiivisen evaluoinnin ja orientoitumisen mallina projektin aikana. Toiseksi se muodostaa tässä julkaisussa summatiivisen (kokoavan) evaluoinnin viitekehksen. Ohessa on visualisoiva kuva hankkeen yhteydessä kehitetystä, yhteisvaikutusten arviointia palvelleesta viitekehystä (kuva 1).

1. Julkaisun tavoitteet ja kiinnekohdat

Improvisoin näyttämöt ja kehukset

Vaikutustaso



Kuva 1. Kehikko ja monitasomalli vaikutusten arvioimiseksi.

Näyttämö, kehys ja konteksti A viittaa kuvassa siihen tosiasiaan, että minkä tahansa organisaation toiminta on yhteydessä tiettyyn yhteiskunnalliseen kontekstiin. Organisaation tehtävänä on tuottaa tiettyjä yhteiskunnallisia palveluja. Organisaation olemassa olo ja toiminta ei ole itsetarkoitus. Hankkeessa mukana olleiden työorganisaation jäsenten työ saa *sisältönsä* ja *merkityksensä* juuri tämän organisaation ulkoisen ja yhteiskunnallisen asiakaspalvelufunktion pohjalta. Asiakaspalvelutilanteisiin liittyvät kysymykset olivat yksi keskeinen *teema* projektin aikana. Hankkeessa pyrittiin vaikuttamaan viime kädessä siihen, että organisaation *ulkoisen* palvelu- ja kommunikointikyky asiakkaiden suuntaan paranee.

Näyttämö, kehys ja konteksti B tarkoittaa, että palvelujen tuottaminen tapahtuu työnjaollisesti yhteistoiminnallisesti organisoidun, monesta eri toimijasta, toiminnosta ja toimihenkilöstä muodostuvan *työorganisaation* puitteissa. Hankkeessa mukana olleet henkilöt toimivat työorganisaatiossa eri rooleissa ja heillä on kokemusta työorganisaation käytännöistä ja toimintatavoista. Työorganisaation sisäiset suhteet ja käytännöt olivat toinen keskeinen *teema* projektin aikana. Lähtökohdana oli ajatus, että organisaation toimintaan voidaan vaikuttaa vain sisältä ja organisaation jäsenten toimesta. Hankkeessa pyrittiin vaikuttamaan

organisaation sisäisiin suhteisiin ja toimintaan siten, että organisaation *sisäinen*, toimintojen ja jäsenten kommunikointikyky paranee.

Tulevaisuusvertas muodosti oman erityisen foorumin, kehyksen ja kontekstin (kehys C). Kuten esimerkiksi Nokana ym. (2000) ovat todenneet, kehitystyö ja innovointi vaativat oman erityisen tilan, alueen ja kontekstin. Nonaka on käyttänyt tästä ”tilasta” nimitystä *Ba*. Myös nimitystä *paralleeliorganisaatio* (Lillrank & Kano 1989; Järvinen et al. 2000) on käytetty. Tulevaisuusverstaassa käsiteltiin *dialogisella tavalla* organisaation sisäisten käytäntöjen ja ulkoisten asiakaspalvelutehtävien *kehittämiseen* liittyviä kysymyksiä. Keskustelu ja huomio suunnattiin tutkijoiden toimesta organisaation sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan eli kehyksiin A ja B.

Vuorovaikutuskoulutus muodosti lopulta oman erityisen tilansa, kontekstinsa ja fooruminsa (kehys D). Vuorovaikutuskoulutuksessa käsiteltiin henkilöiden ja toimijoiden *välittömään vuorovaikutukseen*, kommunikointiin ja interaktioon liittyviä kysymyksiä. Vuorovaikutuskoulutuksen välittömänä tehtävänä oli parantaa henkilöiden välistä kommunikointikykyä. Koulutuksen välillisenä tehtävänä oli puolestaan luoda edellytyksiä ja valmiuksia sille, että myös organisaation sisäinen (kehys ja taso B) ja ulkoinen (kehys ja taso A) kommunikointikyky paranee.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että projektin ”vaikutusavaruus” ulottui makrotasolta mikrotasolle ja mikrotasolta makrotasolle. Tasokäsitteen sijaan on kuitenkin parempi puhua ”kehyksistä” ja ”merkitysavaruudesta”, koska esimerkiksi yksi ja sama työorganisaation jäsen saattoi eri roolissa ja eri aikana kytkeytyä moneen eri viitekehykseen: olla palvelujen tuottaja, työyhteisön jäsen sekä osallistuja tulevaisuusverstaassa ja vuorovaikutuskoulutuksessa. Jokainen myös kykeni asettautumaan eri kontekstiin tai kehykseen ja refleктоimaan asioita suhteessa eri kontekstiin. Tutkijoiden tehtävänä oli ennen kaikkea suhteuttaa nämä kehykset ja kontekstit toinen toisiinsa sekä ennen kaikkea pitää organisaation tuleva asiakaspalvelukonteksti koko ajan mielessä.

Seuraavassa käsitellään hieman yksityiskohtaisemmin kysymystä kognitiivisista kehyksistä ja skeemoista.

1.2 Kognitiivisista kehyksistä ja skeemoista

Kysymys arkisia toimintoja ja toimintatilanteita strukturoivien tulkintakehysten merkityksestä ja luonteesta on noussut keskusteluun Ervin Goffmanin (Goffman 1986, 1971) kehysanalyysin (frame analysis) ja Gregory Batesonin (1972c) ke-

hyksistä (frame) esittämien ajatusten myötä. Bateson ja Goffmann korostavat sosiaalisen elämän ja todellisuuden merkitysvälitteistä rakentumista, monitulkintaisuutta ja monikerroksisuutta. Yksi ja sama henkilö voi toimia monessa roolissa, monessa viitekehyksessä ja monilla näyttämöillä. Kyky toimia erilaisissa rooleissa ja erilaisilla näyttämöillä liittyy siihen, että kykenemme sijoittamaan tapahtumia ja tilanteita reflektiivisesti erilaisiin konteksteihin. Lisäksi kykenemme arvioimaan reflektiivisesti tekojemme seurauksia ja vaikutusta toisessa rooliasemassa tai -asemissa oleviin toimijoihin. Me kaikki kykenemme toimimaan erilaisissa rooleissa ja monissa erilaisissa konteksteissa ja maailmoissa: kaveriporukassa puhujana ja kuuntelijana, työyhteisössä työntekijänä, työyhteisön jäsenenä ja työyhteisön edustajana, asiakastilanteissa palvelujen tuottajina ja käyttäjinä. Eri rooleissa, positioissa ja konteksteissa toimiminen tarkoittaa samalla sitä, että kykenemme tarvittaessa suhtautumaan suhteellisen reflektiivisesti myös tekojemme ja valintojemme seurauksiin ja vaikutuksiin⁴.

Tulkintakehykset (frames) ovat havaintoja ja tulkintoja ohjaavia tiedollisia rakenteita. Kehykset eivät ole toiminta- ja vuorovaikutustilanteissa sellaisenaan objektiivisesti olemassa olevia rakenteita, vaan ne ovat vuorovaikutustilanteissa mukana olevien, tilanteesta ja toisistaan havaintoja tekevien osapuolten kehystämisooperaatioiden ja -prosessien tuloksia. Kehyistäminen (framing) viittaa vastaavasti aktiiviseen operointiin eli tapahtumien muovaamiseen ja kehystämiseen tietyllä tavalla sekä esittämiseen laadullisesti tietyn tyyppisinä.

Bateson (1972c) käyttää kehys-käsitettä viittaamaan tilanteen määrittelyyn; näkökulmaan, joka mahdollistaa tapahtumien ja tilanteiden ymmärtämisen tietyn tyyppisinä ja tietyn tyyppisesti jäsentyneinä tilanteina. Kehyistäminen (framing) viittaa tietyn asian, episodin tai tapahtuman kontekstualisointiin ja varustamiseen tietyn tyyppisellä viitekehyksellä tai viitekehyksillä. Kysymys on siitä, että tietyn erityisen tapahtuman merkitys syntyy kontekstista ja näyttämöstä sekä siitä, että tapahtuma nähdään laajemman kokonaisuuden osana ja yhteydessä. Kadulla kahden mieshenkilön keskinäisessä kamppailussa ja mekastamisessa voi olla tilanteen ja tulkintakehyksen mukaan kyse esimerkiksi joko teatterista tai katutappelusta. Asian tulkinta täksi tai tuoksi riippuu tapahtumayhteydestä ja kontekstista. Tietty erityinen tapahtuma tai tapahtumasarja voidaan ympäröidä erilaisilla kehyksillä, jolloin sen luonne määrittyy erilaiseksi.

⁴ Niklas Luhmann (1995) ja esimerkiksi Lasr Qvortrup (2003) ovat korostaneet (post)modernin yhteiskunnan polysentrisyyttä ja sitä, että asioita on mahdollista tarkastella monesta eri tarkkailijapositionista käsin.

Kehystäminen on joidenkin puolien valitsemista ja esille nostamista havaintojen tekemisen kohteena olevasta asiasta ja tapahtumasta ja näiden erityisten puolien tekemistä muita näkyvämmiksi. Kehystäminen on ongelmien ja ratkaisujen hahmottamisen sekä tulkintojen ja valintojen tekemisen väline. Mediatutkimuksessa on kiinnitetty huomiota medioiden rooliin julkiseen keskusteluun nostettavien agendojen ja kehysten muotoilussa (Karvonen 2000). Media valikoi ja nostaa agendalle ensinnäkin tietyt keskusteluaiheet, esimerkiksi julkisuuden henkilöiden intiimisuhteet. Toiseksi media muodostaa moralisoivan tai sympatisoivan kehyksen ja näkökulman, josta käsin asiaa lähestytään. Kehystäminen on valikoivan kontekstualisoinnin väline: tietyt havaintojen tekemisen kohteena olevan todellisuuden elementtejä tehdään näkyviksi ja suurennetaan ja joidenkin toisten elementtien merkitystä kutistetaan ja vähennetään (emt.).

Yksiä ja samoja asioita on mahdollista tarkastella monessa eri kehyksessä. Teattereita on mahdollista analysoida laitostumisen, organisoimisen ja johtamisen kontekstissa ja organisaatioita on mahdollista analysoida roolipelien (Crozier & Friedberg 1980), tarinoiden, esitysten ja teatterin viitekehyksessä (Schreyögg & Höpfl 2004). Improvisointikoulutusta ja vuorovaikutuskoulutuksen yhteydessä tehtäviä harjoitteita on mahdollista käsitellä ja arvioida näyttelijäkoulutuksen, hauskanpidon, rentoutumisen ja virkistäytymisen tai työorganisaation kehittämisen kontekstista ja kehyksestä. Yleistäen ja abstrahoiden kehystämisen on kyse tapahtumien, havaintojen ja vaikutelmien järjestämisestä, organisoimisesta, luomisesta, muotoilemisesta, pukemisesta ja lavastamisesta tietyn tyyppisiksi (Karvonen 2000).

Tulkintakehyksen käsite on sisällöllisesti yhteydessä kognitiivisessa psykologiassa käytettyyn *skeeman* eli tietorakenteen käsitteeseen (esim. Neisser 1976). Skeemat ovat mentaalisia ja kognitiivisia karttoja ja rakenteita, jotka auttavat organisoimaan informaatiota ja luomaan tulkintoja itsessään monimutkaisista ja moniselitteisistä asioista ja tapahtumasarjoista. Skeemaa voidaan luonnehtia sisäisesti organisoituneeksi muistirakenteeksi, joka kiteyttää ja pelkistää monimutkaista havaintoinformaatiota ja nopeuttaa informaatiosta tehtäviä päätelmiä. Arkisissa tilanteissa sovellettavia kehyksiä ja skeemoja ei normaalisti tiedosteta.

Edellä on käsitelty kysymystä kehyksistä ja kehystämisestä ulkoisesti, ikään kuin sosiologisen ja psykologisen tutkimuksen kohdealueilla jo olemassa olevina ja vaikuttavina mentaalisina karttoina, malleina, rakenteina ja prosesseina. Tämän lisäksi skeemoja ja kehyksiä on mahdollista hyödyntää myös tietoisesti, toimintaa sekä havaintojen ja valintojen tekemistä ohjaavina ja suuntaavina rakenteina.

1. Julkaisun tavoitteet ja kiinnekohdat

Kehykset suuntaavat huomiota johonkin erityiseen suuntaan ja mahdollistavat havaintojen ja huomioiden tekemisen tietyistä erityisistä asioista. Toisaalta ne suuntaavat huomiota pois joistakin toisista asioista. Esimerkiksi näyttelijät kykenevät tekemään tarkkoja havaintoja ja huomioita vuorovaikutustilanteessa välittömästi läsnä olevien henkilöiden ja katsojien aktuaalisista tunnetiloista ja reaktioista. Toisaalta näyttelijät saattavat olla heikompia refleктоimaan välittömien vuorovaikutustilanteiden yhteyttä ja vaikutusmekanismeja – erityisesti vuorovaikutusyhteyksien puuttumista ja vuorovaikutusyhteyksien välisiä katkoksia – esimerkiksi yhteiskunnallisten hoito- ja palvelukäytäntöjen kehityksen suuntaan. Tutkijoilla huomio- ja reflektointikyky voi olla suuntautunut tähän nähden juuri päinvastaisesti: välittömällä, lyhytkestoisilla ja tilannekohtaisilla vuorovaikutustilanteilla ja -episodeilla ei ole juurikaan merkitystä tai vaikutusta yhteiskunnallisten käytäntöjen kehitykseen. Yksittäiset vuorovaikutusepisodit ovat sitä mitä ovat: tilannekohtaisia ja spesifejä tapahtumia, jotka tulevat ja menevät ilman, että niillä on mitään erityistä merkitystä mihinkään yhteiskunnallisesti huomionarvoisiin tapahtumiin ja prosesseihin. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta katsoen välittömät vuorovaikutustilanteet ovat hälyä, joka suodatetaan pois yleisemmistä yhteyksistä.

Sosiologisessa keskustelussa puhutaan tähän liittyen usein mikro–makro-ongelmasta (Goldspink & Kay 2004; Bakken & Hernes 2003). Improvisoi!-projektissa kysymyksellä mikro- ja makrotason perspektiivien yhdistämisellä ja yhteen nivomisella oli elävästi ja konkreettisesti toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä orientoivaa merkitystä. Hankkeen toteuttamiselle olisi edullista, jos mikro- ja makrotason näkökulmat kyettäisiin yhdistämään mielekkäästi. Itse hankkeen yhteydessä tällaisena orientoivana kehyksenä toimi edellä mainittu visualisoiva kuva vaikutustasoista ja interventioiden asettumisesta päällekkäisiin konteksteihin. Vaikutusyhteyksiä ja -mekanismeja ei vielä projektin aikana ollut mahdollista eksplikoida. Vaikutusmekanismien hahmottaminen jäi tehtäväksi raportoinnin ja summatiivisen evaluoinnin yhteydessä. Nyt näitä vuorovaikutuskoulutuksen, organisaation kehittämisen ja organisationaalisten käytäntöjen välisiä kytkentöjä ja vaikutusmekanismeja on mahdollista kuvata seuraavasti:

1. Vuorovaikutuskoulutus liittyy tilannespesifeihin, lyhytkestoisiin vuorovaikutustilanteisiin.
2. Koulutuksen vaikuttavuutta ajatellen ja astetta laajemmasta näkökulmasta katsoen kysymys on temaattisesti tietyllä tavalla strukturoiduista vuorovaikutuksesta. Temaattinen strukturointi näkyy siinä, että vuoro-

vaikutuskoulutusten yhteydessä käsitellään kysymystä tyrmäyksestä (tyrmäyksen tyrmäyksestä) ja statusilmaisusta ja simuloidaan tyypillisiä arkisia tilanteita.

3. Temaattisesti strukturoitu vuorovaikutus voi antaa impulsseja keskusteluille vaihtoehtoisista käytännöllisistä ratkaisuista.
4. Eksplisiittinen keskustelu vaihtoehtoisista ratkaisuista on organisoitava mielekkäästi siten, että sillä on toiminnallisesti orientoivaa merkitystä.
5. Tulevaisuusverstaan malli voi toimia tätä keskustelua orientoivana rakenteena.
6. Vaihtoehtoisista ratkaisuista keskusteleminen ei vielä sellaisenaan tuota muutoksia olemassa oleviin käytäntöihin. Kehitystyö on organisoitava ja projektoitava jollain tavoin.
7. Osaprojektien yhteydessä kehitellyillä vaihtoehtoisilla ratkaisuilla on pitkäkestoista käytännöllistä merkitystä vasta sitten, kun niihin sitoudutaan ja niistä tehdään sitovia, käytännön toimintaa ohjaavia päätöksiä projektissa mukana olevissa organisaatioissa.

1.3 Kommunikaation käsite

Arkisessa ajattelussa kommunikaatiota lähestytään tavallisesti niin sanotun tiedonsiirtometaforan pohjalta: osapuoli A viestittää jotakin osapuolelle B. Viestin oletetaan siirtyvän ja välittyvän samansisältöisenä A:lta B:lle. Eri osapuolten keskinäistä havainnointia ja eri osapuolten tulkintoja ja tulkintakehyksiä ei huomioida millään tavalla. Kommunikaatio ymmärretään yksisuuntaiseksi ja luonteeltaan tekniseksi tai mekaaniseksi, datan siirtämisen tapaiseksi prosessiksi. Tiedonsiirtomallissa lähettäjällä on aktiivinen rooli ja vastaanottajalla passiivinen rooli. Erilaisten tulkintojen ja mahdollisten väärinkäsitysten mahdollisuus on ikään kuin jo ennalta pois suljettu.

Pinnallisella käsityksellä kommunikaatiosta on käytännössä hyvin vähän tekemistä arkitodellisuuden kanssa. Arkisten havaintojen mukaan virheellisten tulkintojen ja väärinkäsitysten mahdollisuus on käytännössä vähintään yhtä suuri kuin se, että viesti ymmärretään oikein tai oikeansuuntaisesti. Huomionarvoista on esimerkiksi se, että monet näytelmät ja elokuvat pyörivät juonellisesti juuri väärinkäsitysten ja virhetulkintojen ympärillä. Tutkijat ja käytännön toimijat puhuvat usein eri kieltä ja käyttävät käsitteitä eri viitekehyksessä. Sama pätee eri

1. Julkaisun tavoitteet ja kiinnekohdat

tieteenalojen – esimerkiksi taloustieteen ja sosiologian – väliseen kommunikointiin. Henkilöstön on joskus vaikea ymmärtää johdon ideoita ja ratkaisuja. Miehen on usein vaikea ymmärtää naista. Maahanmuuttajien on ehkä vaikea ymmärtää suomalaista kulttuuria ja niin edelleen. Kaikissa näissä tapauksissa erilaisten kommunikaatiokuilujen, virhetulkintojen ja väärinymmärrysten syntymisen riski on suuri.

Moderni järjestelmäteoreettinen käsitys kommunikaatiosta (Luhmann 1995, 2002b) lähtee ensinnäkin siitä, että kommunikaatiossa on aina mukana vähintään kaksi aktiivista ja toinen toisiaan havainnoivaa osapuolta. Kommunikointi ja tieto (tiedon puute, epävarmuus, ei-tieto) kytkeytyvät yhteen. Toisen ajatusten tai kulttuuristen sitoumusten suora lukeminen tai näkeminen on mahdotonta ja eri osapuolet ovat toisilleen lähtökohtaisesti ennalta arvaamattomia ”mustia laatikoita”.

Toiseksi kommunikaatiossa on kyse tiedostamattomasta tai tietoisesta valintojen ja erottelujen teosta. Arkisissa kommunikaatiotilanteissa valintojen tekeminen tapahtuu tavallisesti spontaanisti, intuitiivisesti ja niin sanotun hiljaisen tiedon pohjalta. Joka tapauksessa kommunikaatio, vapaus ja valintojen tekemisen mahdollisuus kytkeytyvät erottamattomasti toisiinsa.

Kolmanneksi moderni järjestelmäteoreettinen näkemys lähtee siitä, että nimenomaan vastaanottaja on kommunikaation jatkuvuuden kannalta ratkaisevassa roolissa. Juuri vastaanottajan tulkinnoista ja ymmärtämistavasta riippuu, miten ja mihin suuntaan kommunikaatio lähtee jatkossa etenemään ja kehittymään – vai pysähtyykö se siihen paikkaan. Moderni järjestelmäteoreettinen näkemys vastaa modernia näkemystä esimerkiksi asiakassuhteiden syntymisestä ja kehittymisestä sekä näkemystä siitä, että asiakkaat ja palvelujen käyttäjät ovat liiketoiminnassa keskeisessä asemassa. Esimies-alaisuudessa myös alaisilla on aina aktiivinen rooli. Johto voi viestittää, mitä ja miten parhaakseen näkee. Toinen asia on, miten nämä viestit ymmärretään ja miten niihin suhtaudutaan. Erilaisten ”kansannousujen” mahdollisuus on aina olemassa. Toisaalta johdon tehtävänä on juuri kommunikoida (Mintzberg 1980) ja ottaa myös epäonnistumisen riski⁵.

Kommunikaation pienin, käytännössä jakamaton perusyksikkö on kommunikaatiosekvenssi (Luhmann 1995). Kommunikaatiosekvenssi voidaan kuitenkin analyttisesti jakaa kolmeen osatekijään. Kukin näistä osatekijästä viittaa impliittisesti tai eksplisiittisesti valintojen tekemiseen ja siihen, että kyseessä on valinta monien vaihtoehtoisten mahdollisuuksien joukosta. Tässä mielessä kommunikaatiosekvenssi sisältää kolme toinen toisiinsa kytkeytyvää valintaa:

⁵ Improvisaatioteatterissa puhutaan epäonnistumisen riskiin liittyen ”mokaamisesta”.

informaation (teeman, aiheen, sisällön) valinta (mitä ja mistä viestitään), *ilmaisan* ja esitystavan valinta (miten ja millä tavalla viestitään) ja *ymmärtämistavan* valinta (mitä ilmaistiin, miksi ilmaistiin). Aloitteentekijän ("lähettäjän") vastuulla on informaation (aiheen) ja ilmaisutavan valinta. Toisen osapuolen ("vastaanottajan") vastuulla on ymmärtämistavan valinta. Ymmärtämistapa sisältää myös väärinymmärryksen mahdollisuuden. Ymmärtäminen tai väärinymmärtäminen nojaa itsessään erontekoon sisällön (mitä esitti) ja esitystavan tai muodon (miten ja miksi esitti) suhteen. Vastaanottaja voi kiinnittää sisällön asemasta päähuomion ilmaisumuotoon ja siihen, millä tavalla toinen osapuoli asiansa esitti. Viestin lähettämisessä sisältö ja esitysmuoto sulautuvat yhteen: oli asia mikä tahansa, se on esitettävä ja ilmaistava aina jollakin tavoin.

Ymmärtämisen tai väärinymmärtämisen lisäksi vastaanottaja vastaa myös viestin *hyväksymisestä* tai *hylkäämisestä*. Näistä riippuu, onko kommunikaatiolla jatkuvuutta. Hyväksyminen tai hylkääminen liitetään järjestelmäteoreettisessa ajattelussa kahden kommunikaatiosekvenssin väliin sijoittuvaksi tapahtumaksi. Väärinymmärtäminen ei vielä sellaisenaan katkaise kommunikaatioyhteyttä. Kommunikaatiota on vielä mahdollista jatkaa esimerkiksi kysymällä: "Anteeksi, mutta mistä on kysymys?" Hylkääminen sen sijaan katkaisee kommunikaatioketjun. Improvisaatiokoulutuksen yhteydessä puhutaan torjunnasta. Torjunta katkaisee improvisointiesityksen ketjun ja tuottaa vaikeasti ylitettäviä kynnyksiä. Toimivan kommunikaatioyhteyden syntymistä lähestytään systeemiteoreettisessa ajattelussa epätodennäköisenä ja epävarmana asiana (Luhmann 1995; vrt. Wiio 2009). Se, että kommunikaatioyhteyttä ei synny, voi johtua monesta eri tekijästä. Jopa niin tiiviissä vuorovaikutustilanteessa kuin koululuokassa kotitehtävän antaminen voi epäonnistua monesta eri syystä (Qvortrup 2006).

- Viesti ei tavoita vastaanottajaa. Osa oppilaista puuhailee omia asioitaan eikä huomaa, että opettaja antoi juuri kotiläksyn.
- Vastaanottaja saa viestin mutta ei ymmärrä sisältöä, tarkoitusta tai ajoitusta. Osa oppilaista ei ymmärrä tarkkaan miten, miksi ja milloin koti tehtävä pitäisi tehdä.
- Vastaanottaja ymmärtää viestin mutta ei hyväksy sitä. Osa oppilaista kuulee ja ymmärtää viestin mutta ei piittaa tehtävästä (asiasta, substanssista) tai ei halua toimia opettajan (auktoriteetin) odotusten mukaisesti.

Kommunikaation kaksipuolisuus, dialogisuus ja se, että kommunikaatiolla on ylipäättään jatkuvuutta parantaa yhteisymmärryksen syntymisen mahdollisuutta

1. Julkaisun tavoitteet ja kiinnekohdat

ja todennäköisyyttä. Yhteinen kieli, jaetut merkitykset, yhteiset perinteet ja historiat lisäävät yhteisymmärryksen syntymisen todennäköisyyttä. Yhteisymmärryksen mahdollisuus paranee myös sitä kautta, että osapuolten keskinäiset odotukset toistensa suhteen ovat samansuuntaisia. Tähän liittyen puhutaan vastavuoroisista odotusrakenteista ja eri osapuolten välisistä ”rakenteellisista kytkennöistä”. Erilaisten yhteiskunnalliset instituutiot, esimerkiksi työsuhde tai avioliitto, muodostavat olennaisen eri osapuolten keskinäisiä odotuksia vakiinnuttavan mekanismin. Eri osapuolet tietävät jo ennakolta, mitä itseltä ja muilta osapuolilta odotetaan. Rakenteellisten kytkentöjen ja sidosten syntymisellä on myös omat varjopuolensa. Mitä tiukempia vastavuoroiset odotukset ovat, sitä vähemmän kommunikaatioon sisältyy valinnan mahdollisuutta, variaatioita ja yllätystekijöitä. Variaatiot ovat puolestaan innovaatioiden ja uudistusten lähde. Tyypillistä on, että esimerkiksi pitkään yhdessä ollut aviopari varioi keskinäisessä kanssakäymisessään suhteellisen pienessä mittakaavassa.

Seuraavassa luvussa kuvataan projektin ydinideoita, metodeja ja toteutusta yleisesti. Kolmannessa luvussa esitetään kuvaukset osaprojekteista ja arvioidaan tuloksia tapauskohtaisesti. Neljännessä luvussa keskitytään kysymykseen siitä, mitä oppimiskokemuksia hanke tuotti. Mitkä ovat opetukset organisaatiokäsityksen suhteen? Miten käsitystä organisaatioiden kehittymisestä on syytä modifioida ja miten kehittävien interventioiden toteutusta on syytä modifioida? Viimeisessä luvussa käsitellään kokoavasti ja jatkotutkimusta suuntaavalla tavalla Improvisoi!-projektin yhteydessä esille nousseita teemoja.

2. Projektin kuvaus

Improvisoi!-hankkeen tavoitteena oli tukea rakentavaa vuorovaikutusta ja kommunikointikyvyn kehitystä kehitystyön osapuolina ja kohteena olevissa organisaatioissa sekä antaa impulsseja uudenlaisten käytäntöjen ja toimintatavallisten ratkaisujen kehittämiseksi. Hankkeessa sovellettiin organisaation kehittämisen (organization development, OD) ja vuorovaikutus- ja improvisointikoulutuksen metodeja. Hankkeen tutkimuksellisenä tavoitteena oli arvioida ja reflektoida lähestymistavan ja menetelmäyhdistelmän vaikutusta suhteessa kohteena olevien organisaatioiden kehitykseen. Improvisoi!-projekti koostui kolmesta erillisestä, kolmen eri kaupungin ja kuntaorganisaation piirissä toteutetusta osahankkeesta. Yksi näistä osaprojekteista toimi Kaupungin (pseudonyymi) mitassa toteutetun esimiesvalmennuksen yhtenä osana. Tämän osahankkeen yhteydessä organisaation ja toimintaohjelmien kehittäminen oli pienemmässä roolissa siksi, että kehitystyö kohdistui esimiestyöhön monesta erityisestä toiminnallisesta yksiköstä ja palvelualueesta koostuvan kuntakonsernin mitassa. Kaksi muuta osaprojektia toteutettiin eri kaupungeissa tietyistä spesifeistä kunnallisista palveluista vastaavissa toiminnallisissa yksiköissä. Toisessa tapauksessa hanke toteutettiin kaupungin aluekirjaston piirissä. Kolmannen hankkeen kehitystyön kohteena oli vanhusryhmän yksikkö. Kahdessa viimeksi mainitussa osahankkeessa pyrittiin myös käynnistämään ulkoisten palvelujen tasolla näkyviä kehitys- ja muutosprosesseja.

Kysymystä organisaation kehittämisestä lähestyttiin projektin alkuvaiheessa varsin avoimesti ja ilman ennalta tehtyjä rajoituksia ja ennalta asetettuja muutostavoitteita. Hankesuunnitelman (Koivisto et al. 2009) mukaisesti osahankkeet voivat kohdentua esimerkiksi työhyvinvointiin asiakasorganisaatioissa, tietyn henkilöstöryhmän tai -ryhmien asemaan ja identiteettiin, organisaation tai henkilöstöryhmien vaikutusmahdollisuuksiin. Lisäksi ne voivat kohdentua esimerkiksi ammatillisten tai organisatoristen tavoitteiden ja ihanteiden toteuttamiseen, johtamiskäytäntöihin, organisaation sisäisiin ja ulkoisiin palveluprosesseihin tai organisaation vision tai strategian toteutukseen. Jokainen osahanke oli tarkoitus

yksilöllistä – ja myös yksilöllistettiin – sisällöllisesti asiakasyhteisön tarpeiden mukaisesti yhteistyössä asiakasorganisaation kanssa. Kahdessa osaprojektissa lähtötilannekartoitusten yhteydessä esiin nousseet kehittämistarpeet ja kysymykset synnyttivät erityisesti tutkijoissa ajatuksen ja idean kyseisten toimintayksiköiden toimintatavan ja erityisesti palvelumallin kehittamisestä. Ideoiden syntymisen jälkeen tutkijat pyrkivät suuntaamaan osallistujien ja osapuolten huomiota juuri tähän suuntaan. Sisällöllisesti eri yksiköissä olisi ollut kyse kuitenkin erityyppisistä ratkaisuista.

Improvisointikoulutuksen tavoitteeksi nähtiin parantaa ryhmädynamiikkaa, kollektiivisuutta ja kykyä tehdä yhteistyötä. Tavoitteena oli parantaa osallistujien muutoksensietokykyä, kykyä selviytyä yllättävistäkin tilanteista, rohkeutta tehdä nopeita päätöksiä vaihtuvissa tilanteissa ja kykyä kommunikoida rakentavasti ja ymmärrettävästi. Tavoitteena oli myös tukea moninaisuuden ja erilaisuuden ymmärtämistä ja arvostamista. Variaatioiden salliminen ja sietäminen puolestaan parantavat mahdollisuuksia siihen, että kyetään kehittämään uusia innovatiivisia ja eri osapuolia eli asiakkaita, organisaatiota ja henkilöstöryhmiä hyödyttäviä ratkaisuja.

2.1 Muutosta koskevat lähtökohtaoletukset

Hankesuunnitelmassa (Koivisto et al. 2009) lähdettiin siitä, että yhteisöjen, yritysten ja organisaatioiden muodonmuutosten eli transformaation mahdollisuudesta ja mahdottomuudesta on olemassa monenlaisia käsityksiä. Yleisen näemyksen mukaan muutoksen varsinaisia esteitä ja vastakohtia ovat kuitenkin vakiintuneet käytännöt, toimintatavat, ajattelumallit ja rutiinit.

Perinteisen ajattelutavan mukaan muutokset ja pysyvyys ovat toisensa pois-sulkevia, vastakohtaisia asioita. Modernimpi käsitys on kuitenkin se, että kysymys on pikemminkin toisiaan vaativista ja edellyttävistä tekijöistä. Muutoksista voidaan puhua vain jonkinasteisen jatkuvuuden ja pysyvyyden perustalta. Vastaavasti esimerkiksi elämän ja toimintakyvyn ylläpitäminen saattaa vaatia totunnaisten tapojen ja ajattelutapojen muutoksia. Muutoksia ja jatkuvuutta ei siis ole mielekästä ajatella joko–tai-tyyppisinä vaihtoehtoina, vaan pikemminkin sekä–että- ja valo ja varjo -tyyppisinä dualiteetteina (vrt. Reed 1997)⁶. Vastaavasti voidaan olettaa, että systeemiset muodonmuutokset ovat monella tavoin monikasvoisia ja jopa paradoksaalisia (vrt. Lewis 2000; Lewis & Dehler 2000; Eisenhardt 2000; Denison et al. 1995; Poole & Van de Ven 1989; Quinn & Cameron

⁶ Tämä näkyy myös siinä, että evolutionaaristen prosessien osatekijöitä ovat variointi, valikointi ja vakiinnuttaminen. Evoluutio vaatii siis sekä muutosta että vakautta.

1988) prosesseja ja tapahtumasarjoja. Tässä mielessä esimerkiksi suunnitelmallisuuden ja spontaanisuuden yhdistyminen tai yhdistäminen ei ole mikään ihmeellistä tai kummallista.

Työssä, yrityksissä, organisaatioissa ja yhteisöissä tapahtuvien muutosten liikkeellepanevista voimista ja syntylähteistä on myös olemassa monenlaisia arkisia ja tieteellisiä käsityksiä ja teorioita. Wanda Orlikowski (1996) on tehnyt yhteenvedon yleisimmistä käsityksistä ja näkemyksistä.

- *Suunnitellun muutoksen* (planned change) ajatus lähtee siitä, että muutosten liikkeelle paneva voima on yrityksen, organisaation tai vastaavan järjestelmän johto. Organisaation johdon tehtävänä on tarkkailla toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja tarvittaessa sopeuttaa järjestelmän toiminta muuttuneiden olosuhteiden mukaisiin vaatimuksiin.
- Edelliselle päinvastainen *teknologisen tai taloudellisen determinismin* malli lähtee siitä, että muutosten varsinaisia syitä ovat objektiiviset, teknologiset tai taloudelliset kehityssuunnat ja muutospaineet. Yrityksen tai organisaation teknologisessa tai taloudellisessa toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, jotka pakottavat yrityksen tai organisaation sopeutumaan niihin.
- *Keskeytetyn tai häirityn tasapainon* (punctuated equilibrium) malli lähtee puolestaan siitä, että jatkuvuus ja pysyvyys saattaa murtua hitaasti, inkrementaalisesti ja kumulatiivisesti etenevien muutosten myötä. Tällaisia vähittäisiä muutoksia voi tapahtua samaan aikaan sekä organisaation sisällä (byrokratisoituminen) että toimintaympäristössä (globalisointuminen, uusien innovatiivisten yritysten esiinmarssi). Esimerkki tästä voisi olla amerikkalaisten autotehtaiden joutuminen vararikon partaalle sitä kautta, että japanilaiset autonvalmistajat hivuttautuivat hitaasti Yhdysvaltoihin (ks. Senge 1990).

Kaikki edellä mainitut tulkinta- ja selitysmallit ovat omalla tavallaan rajoittuneita ja yksisilmäisiä (ks. tark. Orlikowski 1996). Mitkään niistä eivät kunnolla avaa näköalaa emergentin ja järjestelmien itseorganisoitumiseen perustuvan muutoksen mahdollisuuteen. Emergentit muutokset lähtevät Orlikowskin (emt.) mukaan liikkeelle usein arkipäiväisistä poikkeuksista ja poikkeamista, epätavallisista ja epätyypillisistä tilanteista, poikkeuksellisista haasteista, tilaisuuksista ja yllätyksellisistä sattumista, joista selvittää *improvisoinnin* keinoin (Weick 1993; Orlikowski 1996; Orlikowski & Hofman 1997; Weick 1998).

2. Projektin kuvaus

Ajatusta improvisoinnin ja spontaanien tekojen merkityksestä täydentää uusi systeemitoreettinen näkemys sosiaalisista systeemeistä suhteellisen itsenäisinä kommunikaatio- ja päätöksentekojärjestelminä (Luhmann 1995, 2000). Systeemitoreettisen näkemyksen mukaan sosiaalisten järjestelmien peruselementtejä ovat kommunikatiiviset tapahtumasarjat. Sosiaaliset järjestelmät ovat osin itsenäistyneitä kommunikaatiosta ja kommunikatiivisista tapahtumista rakentuvia systeemejä. Muodollisten organisaatioiden erityinen kommunikoinnin muoto on päätöksenteko (Barnard 1966; Simon 1982; Luhmann 2000). Organisaation jäsenet toimivat erilaisten institutionalisoitujen odotusten ja tehtävien mukaisissa rooliasemissa, esimerkiksi johtaja, suunnittelija, tutkija ja tutkimusapulainen. Vastaavasti erilaiset organisatoriset ja institutionaaliset toimintatavat, käytännöt, ajattelumallit ja roolipelit saattavat elää omaa elämäänsä – jopa ympäristön muutoksista riippumatta – niin kauan kuin konkreettiset elävät, ajattelevat ja tuntevat ihmiset tai ympäristö eivät häiritse tai poikkeuta niitä millään tavoin (Simon 2007a)⁷. Tässäkin suhteessa muutosten lähtökohta ovat konkreettiset *teot* (”alus-
sa oli teko”) ja erityisesti eronteot eli distinktiot (Spencer Brown 1972). Poikkeutusten ja korjausten tekeminen vaatii nimittäin sitä, että kyetään tekemään ero todellisen (nykytilanteen) ja mahdollisen (tavoitetilan) suhteen ja että käsitys tästä erosta ja sen merkityksellisyydestä kyetään kommunikoimaan kaikille niille, jotka ovat muutoksen kannalta olennaisia osapuolia asiassa.

Yleisesti ottaen hankkeen alkuvaiheessa nojaututtiin prosessuaaliseen näkemykseen organisaatiosta. Tämän mukaan kysymys on koko ajan tulemisensa tilassa (becoming) olevista systeemeistä (Tsoukas & Chia 2002). Prosessuaalinen becoming-näkökulma sisältää implisiittisesti ajatuksen siitä, että minkä tahansa organisaation käytännöt ja toimintatavat ovat *nykyisessä muodossaan* ”puolivalmiita”, kehittämistä ja jopa radikaalia uudelleenajattelua ja -suunnittelua kaipaavia. Olemassa olevat toimintatavat ja käytännöt voivat olla spontaanisti, evolutiivisesti, inkrementaalisesti, tilannespesifisesti ja lokaalisesti kehittyneitä ja samalla monella tavalla rajoittuneita ja jopa kielteisiä sivuvaikutuksia aiheuttavia.

Vaikka organisaatioita ja organisaatioiden evolutiivista kehitystä koskevat perusoletuksat olivat suhteellisen (post)moderneja ja ajanmukaisia, itse interventoiden yhteydessä nojaututtiin – jälkikäteen arvioiden – suhteellisen perinteisiin lewiniläisiin ajatuksiin transformatiivisen kulttuurisen muutoksen johtamisesta

⁷ Arkikielessä näitä häiriöitä ja poikkeamia kutsutaan usein jälkikäteen luoviksi ratkaisuiksi, keksinnöiksi ja innovaatioiksi. Erityisesti taiteen merkkihenkilöt ovat kautta ajan olleet aika-laistensa silmissä muusta kansasta poikkeavia häiriköitä.

(vrt. Schein 2001). Kuten Schein (emt., 131) toteaa, muutosongelmasta tulee aiempaa monimutkaisempi organisaation ikääntymisen myötä, sen jälkeen kun tietyt kulttuuriset elementit eli toimintamallit, skeemat, rutiinit ja kulttuuriset perusoletukset ovat vakiintuneet. Nyt siihen sisältyy uskomuksien, asenteiden, arvojen ja oletusten *poisoppimista* kuten myös vastaavien uusien oppimista. Scheinin (emt.) mukaan ihmiset vastustavat muutosta, koska tällainen poisoppiminen on epämurkavaa ja tuottaa ahdistusta. Heidät voidaan pakottaa muuttamaan näkyvää käyttäytymistään, mutta tällainen käyttäytymismuutos ei ole pysyvä, elleivät syvemmät kulttuuristen perusoletusten tasot käy läpi jonkinlaista muutosta.

Jonkin asian muuttaminen ei merkitse pelkästään uuden oppimista, vaan myös jonkin sellaisen poisoppimista (Hedberg 1981), joka on jo olemassa ja mahdollisesti esteenä. Scheinin (2001, 133) mukaan useimmat oppimisteoriat ja -mallit eivät ota huomioon poisoppimisen ja muutosvastarinnan dynamiikkaa. Ne olettavat, että jos vain pystyy luomaan tarpeeksi selvän vision positiivisesta tulevaisuudesta, se riittää motivaatioksi uuden oppimiseen.

Muutosvastarinnan voittamiseen ja poisoppimiseen kytkeytyvä haaste voidaan kiteyttää kysymykseksi siitä, pystyykö asemansa vakiinnuttanut, institutionalisoitunut ja suhteellisen menestyvä organisaatio tekemään suuria muutoksia luontaisesti, vai täytyykö olla jokin epäonnistumisen tai kriisin uhka tai tunne, ennen kuin ihmiset motivoituvat tekemään muutoksia (Schein 2001, 133).

Edgar Scheinin päätelmä (emt.) on selvä: pitkään kehittyneessä järjestelmässä, jossa asiat pitää oppia pois ennen muuttamista, täytyy vallita jokin *uhkan, kriisin tai tyytymättömyyden tunne*, ennen kuin voidaan oppia uusia asioita. Kurt Lewin (1951) kuvasi tätä sulattamisprosessiksi (unfreezing). Inhimilliset järjestelmät pyrkivät yleensä vakaan *tasapainon säilyttämiseen*. Jotta muutos tapahtuisi, joidenkin uusien voimien täytyy *häiritä tasapainotilannetta*. Näiden voimien tunnistamisen ja johtamisen myötä syntyy motivaatio muutokselle. Siten *kaikki* muutokset alkavat jonkinlaisella olemassa olevan tilanteen *kyseenalaistamisella* (Schein 2001, 133–134). Kyseenalaistava informaatio ja näkymä voi olla ulkoinen taloudellinen, poliittinen, teknologinen tai moraalinen uhka tai sisäinen tyytymättömyyden tunne, joka syntyy siitä, että ellei muututa, ei saavuteta omia itselle asetettuja tavoitteita ja ihanteita (emt., 134).

2.2 Tavoitteista ja ideoista toteutukseen

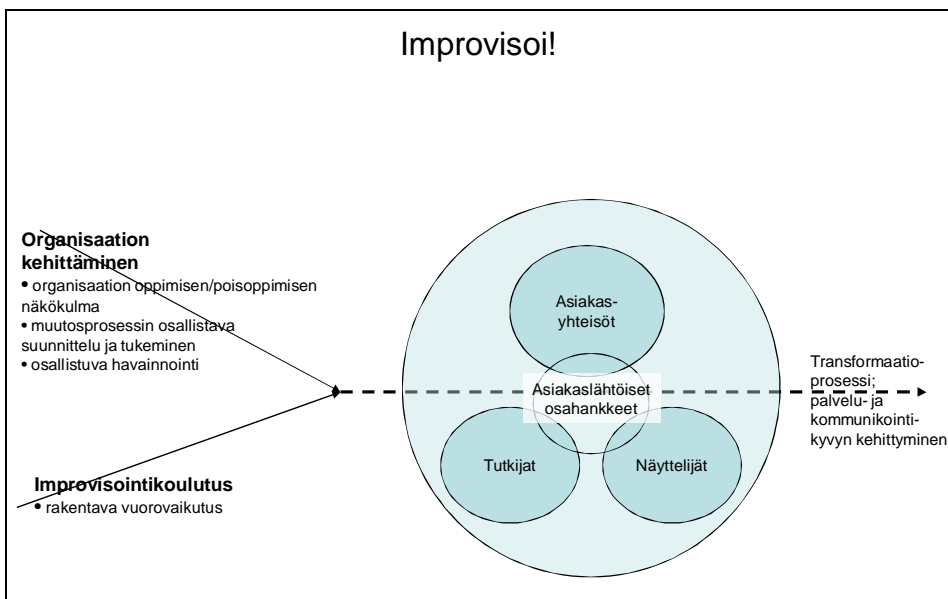
Improvisoi!-hankkeen tavoitteena oli siis tukea toimintakäytäntöjen kehittämistä sekä sisäisen ja ulkoisen kommunikointikyvyn kehitystä hankkeessa mukana

2. Projektin kuvaus

olevissa organisaatioissa. Toimintakäytäntöjen kehittämistä ja kommunikointikyvyn kehitystä pyrittiin tukemaan ja edistämään organisaation kehittämisen (OD) ja improvisointikoulutuksen metodeilla. Hankkeen tutkimuksellisenä tavoitteena oli arvioida lähestymistavan ja menetelmäyhdistelmän vaikutusta suhteessa kohteena olevien organisaatioiden kehitykseen.

Hanke koostui kolmesta asiakaskohtaisesti räätälöidystä osaprojektista. Osa-hankkeiden tavoitteena oli saada aikaan myönteisiä impulsseja ja käynnistää joukko ”toisenlaisten todellisuuksien” tuottamiseen suuntautuvia prosesseja. Tutkijoiden tehtävänä oli tukea yhteisöllistä ja organisationaalista oppimista ja poisoppimista (Hedberg 1981; Schein 2001; Becker 2005) jostain hankalaksi tai vaikeaksi koetusta tai kielteisiä seurauksia tuottavasta käytännöstä tai tavasta kommunikoida.

Oheinen kuva konkretisoi Improvisoi!-projektin luonnetta ja tavoitteita toisenlaisten todellisuuksien tuottamiseen ja kommunikointikyvyn kehittämiseen pyrkivänä prosessina (kuva 2).



Kuva 2. Improvisoi!-projekti kaksitasoisena interventio- ja kehittämisprosessina.

Organisaation kehittämistä palvelevassa osiossa ja interventiossa sovellettiin luovasti ja heuristisesti tulevaisuusverstaan metodia (Jungk & Müllert 1987; Nurmela 2003). Tulevaisuusverstaas on osallistavan ongelmanratkaisun ja yhteiskehittämisen menetelmä. Tulevaisuusverstaissa työestetään näkemyksiä työhön ja

työyhteisön toimintaan liittyvistä kehittämistarpeista, vaihtoehtoisista ratkaisumalleista ja niiden konkreettisesta toteuttamisesta organisaation toiminnassa.

Tulevaisuusverstaan työskentelymallin alkuperäinen kehittäjä on saksalaissyntyinen tukija Robert Jungk. Jungkin tavoitteena oli ruohonjuuritason kansalaisten aktivoiminen arvioimaan yhdessä vallitsevia olosuhteita sekä valmistamaan ehdotuksia toivottavasta tulevaisuudesta. Tulevaisuusverstaissa ovat mukana menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Tulevaisuusverstaas aloitetaan niin sanotulla ongelmavaiheella, jossa kartoitetaan osallistujien näkemyksiä kehittämistarpeista, ongelmista ja kehittämiskohteista.

Improvisoi!-projektissa sovellettiin tulevaisuusverstaan metodia luovasti ja joustavasti. Tämä tarkoitti muun muassa sitä, että projektissa käytettiin hyväksi tulevaisuusverstaan temaattista vaiheistusta. Tulevaisuusverstaan vaiheet muutettiin työyhteisöjen tilanteisiin sekä osaprojektien etenemiseen, edistymiseen ja tempoon. Eri osavaiheet toteutettiin kussakin organisaatiossa 2–3 tuntia kestäneissä palaverissa. Palaveriin osallistui tyypillisesti noin kymmenen henkilöä kyseisen organisaation eri tehtävistä. Tulevaisuusverstaas toteutettiin seuraavan vaihemallin mukaisesti.

1. Orientointi- ja peruskartoitusvaiheessa pyrittiin luomaan kokonaiskuva kehittämistarpeista. Palaverin alussa tutkijat kertoivat läsnä oleville osapuolille, mistä hankkeessa on kysymys ja miten prosessi etenee. Seuraavaksi läsnä olevat henkilöt esittäytyivät. Tämän jälkeen keskityttiin kysymykseen siitä, millaisia ongelmia ja kehittämistarpeita työssä ja työyhteisössä ja sen toiminnassa on sekä mitä asioita läsnä olevat henkilöt haluaisivat kehittää tai muuttaa. Tässä vaiheessa keskusteltiin myös siitä, minkä tyyppisiä työyhteisön kehitystä tukevia harjoitteita olisi mahdollista toteuttaa vuorovaikutuskoulutuksessa.
2. Vaihtoehtoisten ratkaisumallien kehittelyvaiheessa pyrittiin käynnistämään keskustelu myönteisistä, vaihtoehtoisista työyhteisön kehittämistä orientoivista visioista, kehittämiskohteista ja vaihtoehtoisista ratkaisuista. Visio(t), ratkaisumallit ja kehittämiskohteet kirjattiin ja dokumentoitiin. Vaihtoehtoisten ratkaisumallien kehittelyn ajateltiin olevan orientoiva kiinnekohta kolmannen vaiheen konkreettiselle jatkokehitystyölle.
3. Visioiden ja ratkaisujen realisointivaiheessa keskityttiin siihen, millä tavoin on toimittava, jotta visioiden ja myönteisten ratkaisujen realisoituminen tulee mahdolliseksi. Mihin toimenpiteisiin ideoiden toteuttamiseksi on syytä ryhtyä? Miten ideat ja visiot voidaan toteuttaa? Kuka tai ketkä vievät prosessia

2. Projektin kuvaus

eteenpäin? Millä tavalla kehittämistyö on mielekästä toteuttaa ja organisoida? Realisointivaiheessa pyrittiin siis hahmottamaan suuntaviivat kehitystyön etenemiselle ja sille, että kehitystyö jatkuu ja ulottuu yli on yhteisprojektin.

Improvisointikoulutuksen yleisiä tavoitteita kuvattiin jo aikaisemmin. Improvisatiokoulutuksen keinoin toteutettujen interventioiden sisältöä pyrittiin suuntaamaan asiakasyhteisöissä tunnistettujen tarpeiden, haasteiden ja kehittämispyrkimysten mukaisesti. Asiakasyhteisöissä toteutetut haastattelut ja palautekeskustelut tuottivat aineistoa ja ituja improvisatiokoulutuksen keinoin toteutettaville interventioille. Jokainen osaprojekti ja improvisointikoulutukset pyrittiin muotoilemaan ja yksilöllistämään sisällöllisesti asiakastilanteen mukaisesti. Seuraavassa on improvisointikoulutuksen sisältöä kuvaavia otteita hankesuunnitelmasta (Koivisto et al. 2009). Itse hankkeessa tämä osio toteutettiin käytännöllisesti katsoen täysin suunnitelmien mukaisesti.

”Improvisointikoulutuksen tehtävänä on parantaa ryhmadynamiikkaa, kollektiivisuutta ja yhteistyökykyä yhteisössä. Työyhteisön jäsenet tutustutetaan rakentavan vuorovaikutuksen periaatteisiin ja käytäntöihin. Osanottajat houkutellessaan tiedostamaan fyysisen ilmaisun tärkeys ja käyttämään nonverbaalia ilmaisua entistä tietoisemmin oman kokonaisilmaisunsa yhdenmukaistamiseen ja tehostamiseen. Osanottajat tutustutetaan myös statusilmaisun perusteisiin ja käytäntöihin. Statusilmaisulla viestitään hierarkkisia suhteita ryhmätilanteissa (ks. tark. Routarinne 2007). Lisäksi tavoitteena on parantaa osallistujien muutoksensietokykyä, kykyä selviytyä yllättävistäkin tilanteista ja rohkeutta tehdä nopeita päätöksiä vaihtuvissa ryhmätilanteissa. Päämääränä on luoda yhteisöllisempi, alati kehittyvä, omia ryhmäläisiään kannustava organisaatio, joka arvostaa moninaisuutta ja sallii erilaisuutta. Eikä ainoastaan salli, vaan pitää erilaisuutta vahvuutena ja mahdollisuutena.”

Koulutus 1: Rakentava vuorovaikutus

”Käydään läpi rakentavan vuorovaikutuksen periaatteet ja pelisäännöt sekä nostetaan tietoisuuteen henkilökohtaisia vuorovaikutusstrategioita, jo opittuja ja helposti omaksuttavia uusia toimintamalleja. Hauskojen esimerkkikohtausten ja yhteisharjoitusten avulla opimme nauramaan erehdyksillemme, toisin sanoen tutustumme iloisen mokaamisen periaatteeseen. Kasvojen menettäminen turvallisessa ja hyväksyvässä ryhmätilanteessa auttaa rakentamaan suvaitsevaisuutta ja luottamusta ryhmään. Opimme nauramaan itsellemme, toimimaan spontaanisti reagoiden ja luomaan tarinoita, tilanteita ja kertomuksia yhdessä. Opetus jaetaan kahteen osioon. Ensimmäinen osa on niin sanottu DEMO-koulutus. Kouluttaja käy läpi vuorovaikutuksen käsitteitä, kuten hyväksyminen tai tyrmäys, idean jatkaminen, fyysinen

ilmaisu, idean tunnistaminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Kouluttaja improvisoi esimerkkikohtauksia, joiden avulla havainnollistetaan ongelmia ja ratkaisuja. Seuraavaksi ryhmä jaetaan kolmeen tai neljään ryhmään. Jokaisessa ryhmässä kouluttaja teettää käytännön harjoituksia, joiden avulla ryhmäläiset saavat itse kokeilla vuorovaikutustilanteita keskenään.”

Koulutus 2: Statusilmaisu

”Tavoitteena on saada osallistujat tietoisiksi statusilmaisusta. Joka päivä jokainen meistä käyttää statusilmaisua suhteessa toisiin ihmisiin tietoisesti tai tiedostamattaan. Riippumatta ammatillisesta tai sosiaalisesta asemastamme, tai juuri sen vuoksi, käytämme erilaista statusilmaisua eri ihmisten kanssa. Statusilmaisulla tarkoitetaan tekoja, jotka liittyvät muun muassa tilan, eleiden, asentojen ja äänen käyttöön. Omalla ilmaisullaan jokainen voi ottaa tai antaa tilaa – käyttää valtaa tai antautua vallankäytön kohteeksi. Koulutuspäivän tavoitteena on tulla tietoiseksi omasta ilmaisusta ja sen vaikutuksesta. Pyrimme laajentamaan ilmaisun mukavuusaluetta ja muuttamaan ilmaisua tarpeen mukaan sekä tunnistamaan statusilmaisua vallankäyttövälineenä. Koulutus tapahtuu ensin yhdessä ryhmässä. Kouluttaja luennoi aiheesta, ja esittää esimerkkikohtauksia, joissa kohtaavat statusilmaisultaan erilaiset tai erilaista statusilmaisua käyttävät ihmiset. Improvisaatioissa näytetään myös, miten statusilmaisu voi vaihdella ja miten se vaikuttaa vuorovaikutukseen. Seuraavaksi jakaudutaan kolmeen tai neljään ryhmään. Kouluttajan opastuksella osallistujat saavat kokeilla erilaisia statusilmaisuja korkeasta matalaan, positiivisesta negatiiviseen ja ilmaisun tasapainottelua.”

Koulutus 3: Case-impro

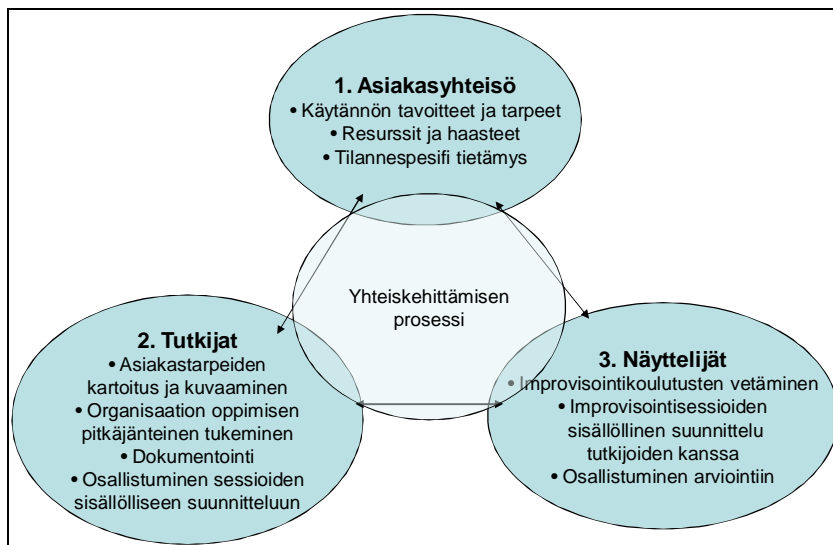
”Tavoitteena on havainnollistaa arkisen työelämän oikeita ongelmatilanteita ja tutkia, miten tilanteita ja kohtaamisia voisi viedä rakentavasti eteenpäin. Ennen koulutussessiota ryhmäläisiä on pyydetty miettimään kokemiaan vuorovaikutukseen liittyviä ongelmatilanteita, joita he ovat havainneet omassa työyhteisössään. Koulutuspäivän alussa harjoitellaan esimerkkikohtauksia, jotta Case-impron idea olisi kaikille selvä. Tämän jälkeen ryhmä jakaantuu kuuteen pienryhmään. Kukin ryhmä suunnittelee kaksi Casea eli ongelmakohtausta. Ryhmän tehtävänä on päättää, ketkä kohtaavat, missä ja mikä on ongelma. Kohtaus voi sijoittua joko omaan organisaatioon tai vaihtoehtoisesti fiktiiviseen ympäristöön, keksittyyn työyhteisöön. Kouluttaja kiertää ja avustaa ryhmiä tarpeen mukaan. Seuraavaksi jokainen ryhmä saa kertoa muille omista esimerkkikohtauksista. Vetäjä päättää, mitkä kohtaukset käydään läpi näyttämöllä. Vähintään yksi esimerkkikohtaus jokaisesta ryhmästä esitetään. Tämän jälkeen ryhmät improvisoivat kohtauksen ongelmineen. Kouluttaja aktivoi kaikkia osanottajia ehdottamaan, miten ongelma saataisiin ratkaistua tai käytyä läpi raken-

2. Projektin kuvaus

tavasti. Tämän jälkeen kohtaus näytellään uudestaan esimerkiksi parannusehdotuksia huomioon ottaen. Päätaavoite ei ole ratkaista kaikkia ongelmatilanteita vaan niiden havainnollistaminen turvallisesti ja yleisön aktiivinen osallistuminen.”

Roolien, tehtävien ja menetelmien synkronointi projektissa

Improvisoi!-projektin osahankkeet käsitettiin yhteiskehittämisen prosesseiksi, joissa on mukana kolme tasavertaista ja toisiaan täydentävää osapuolta. Oheinen kuva esittää osapuolten tehtäviä ja rooleja yhteiskehittämisen prosessissa (kuva 3).



Kuva 3. Osapuolten panos yhteiskehittämisen prosessissa.

Tutkijoiden tehtävänä oli tukea pitkäjänteistä, asiakaslähtöistä ja transformatiivista kehitystyötä osallistavan suunnittelun ja kehittämisen keinoin (vrt. Koivisto 1997). Osallistavassa kehittämisessä sovellettiin tulevaisuusverstaan metodia. Tutkijoiden tehtävänä oli myös olla tulkitsijoina näyttelijöiden suuntaan ja osallistua improvisointikoulutusten suunnitteluun ja yksilöllistämiseen. Tutkijat vastasivat osahankkeiden dokumentoimisesta ja projektin tieteellisestä raportoinnista.

Näyttelijät työskentelivät improvisointi- ja vuorovaikutuskouluttajina. Näyttelijät ja tutkijat hahmottelivat yhteistyössä sessioiden sisällölliset suuntaviivat ja raamit. Näyttelijät demonstroivat koulutusten yhteydessä rakentavan vuorovaikutuksen periaatteita ja käytäntöjä sekä ohjasivat fyysisen ja nonverbaalisen ilmaisun sekä statusilmaisun harjoitteita. Osahankkeet toteutettiin käytännössä seuraavan vaihemallin mukaisesti (taulukko 1).

Taulukko 1. Vaihemalli osaprojektien toteuttamisesta.

Osavaihe	Vetäjä	Tapahtumapaikka, toteutustapa
<i>Tulevaisuusverstaas 1:</i> Kartoituksen ja perusanalyysin tekeminen organisaation nykytilasta, kehittämistarpeista ja mahdollisista ongelmista	Tutkijat	Osallistuva organisaatio, ryhmähaastattelut
<i>Improvisointikoulutus 1:</i> Rakentava vuorovaikutus	Näyttelijät	Erillinen tila osallistuvassa organisaatiossa tai sen ulkopuolella
<i>Tulevaisuusverstaas 2:</i> Improvisointikoulutuksen kokemusten purkaminen ja suuntautuminen vaihtoehtoisten ratkaisumallien kehittelyyn	Tutkijat	Osallistuva organisaatio, mukana kaikki mahdolliset osallistujat, tavallisesti 6–10 henkilöä
<i>Improvisointikoulutus 2:</i> Statusilmaisu	Näyttelijät	Erillinen tila osallistuvassa organisaatiossa tai sen ulkopuolella
<i>Tulevaisuusverstaas 3:</i> Edellisen improvisointikoulutuksen kokemusten purkaminen ja suuntautuminen visioiden ja ratkaisujen realisointiin ja projektointiin osallistuvassa organisaatiossa	Tutkijat	Osallistuva organisaatio, mukana kaikki mahdolliset osallistujat, tavallisesti 6–10 henkilöä
<i>Improvisointikoulutus 3:</i> Case-improvisaatio	Näyttelijät	Erillinen tila osallistuvassa organisaatiossa tai sen ulkopuolella
<i>Tulevaisuusverstaas 3+:</i> Edellisen improvisointikoulutuksen kokemusten purkaminen ja suuntautuminen visioiden ja ratkaisujen realisointiin ja projektointiin osallistuvassa organisaatiossa	Tutkijat	Osallistuva organisaatio, mukana kaikki mahdolliset osallistujat, tavallisesti 6–10 henkilöä
<i>Yhteinen päättötilaisuus</i> , jossa olivat mukana kaikki osapuolet. Päättötilaisuuksissa tarkasteltiin jälkikäteen prosessia ja arvioitiin sen tuloksia.	Näyttelijät ja tutkijat	Osallistuva organisaatio, mukana mahdollisimman moni osallistujista, tavallisesti noin 10 henkilöä

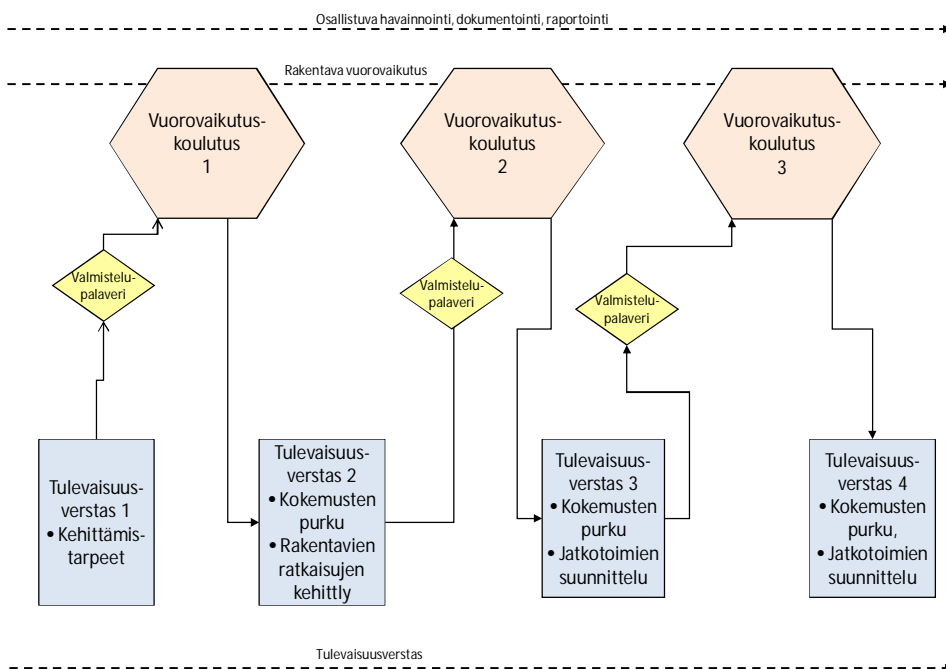
Ennen ensimmäistä improvisointisessiota pyrittiin muodostamaan kuva asiakas- ja tapauskohtaisista tarpeista ja lähtötilanteista. Peruskartoitus toteutettiin ryhmähaastatteluina. Tässä vaiheessa pyrittiin hahmottamaan asiakaskohtaisen osahankkeen temaattinen fokus. Peruskartoitus tuotti yleisiä ideoita ja ajatuksia kunkin osahankkeen sisällöllisestä suuntautumisesta.

Peruskartoituksen yhteydessä esille nousseet asiakaskohtaiset haasteet, tarpeet ja ajatukset ongelmista ja kommunikaatiokatkoksista käytiin tämän jälkeen läpi tutkijoiden ja näyttelijöiden palaverissa. Tässä yhteydessä esille tulleet käytännölliset ja

2. Projektin kuvaus

yhteisölliset kysymykset pyrittiin kääntämään ja muuntamaan improvisaatiokoulutuksen keinoin toteutettavissa oleviksi interventioiksi. Tässä vaiheessa hahmotettiin yhteisesti yleiset suuntaviivat improvisointikoulutusten toteuttamiselle.

Jokaisen improvisointisession jälkeen tutkijat ja näyttelijät tekivät väliarvion toteutetun koulutuksellisen intervention onnistumisesta sekä hahmotelivat suuntaviivat seuraavan session toteuttamiselle. Oheinen kuva havainnollistaa osavaiheiden ja menetelmien organisointi- ja synkronointitapaa osaprojektissa (kuva 4).



Kuva 4. Osavaiheiden ja menetelmien synkronointi osaprojekteissa.

Kehitystyön ja interventioiden ohella hankkeen tutkimuksellisenä tavoitteena oli arvioida ja reflektoida lähestymistavan ja menetelmäyhdistelmän yhteisvaikutusta kohteena olevien organisaatioiden kehitykseen. Evaluointia palvelevan tiedon tuottamisessa sovellettiin osallistuvan havainnoinnin (ks. tark. esim. Suojanen 1982; DeWalt et al. 1998; Anttila 2006), prosessievaluoinnin (Koivisto 1997) ja refleктоivan intervention (Koivisto 2007) metodeja. Hankkeen yhteydessä pyrittiin rakentamaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tulkinta- ja viitekehys yhteisvaikutusten arvioimiseksi. Tulkinta- ja arviointikehystä on esitelty luvussa 1.

3. Case-kuvaukset

3.1 Kaupungin esimieskoulutuksen case

Tässä luvussa kuvataan Kaupungissa (pseudonyymi) toteutetun prosessin vaiheita ja sisältöä. Kaupungin organisaatiossa on kolme hallintokuntaa eli sivistystoimi, tekninen toimi sekä sosiaali- ja terveystoimi. Kaupungin henkilöstön lukumäärä on yhteensä noin 1 400.

Kokonaisuutena Improvisoi!-osahanke kesti alkukartoituksesta viimeiseen palautetilaisuuteen noin yhdeksän kuukautta. Alkukartoitukseen osallistui viisi henkilöä lähinnä kaupungin konsernihallinnosta, eli talousjohtaja, viestintäpäällikkö, henkilöstöpäällikkö, työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu. Vuorovaikutuskoulutukset järjestettiin iltapäivisin neljän tunnin mittaisina, ja kuhunkin osallistui 15–25 henkilöä. Kunkin koulutustilaisuuden jälkeen järjestettiin 1–2 viikon kuluttua palaute- ja suunnittelupalaveri (tulevaisuusverstas), joihin osallistui 5–10 koulutuksesta vastannutta ja siinä mukana ollutta henkilöä. Vuorovaikutuskoulutukseen osallistui kaupungin organisaatiossa esimiestehtävissä toimivia henkilöitä, kuten päiväkodin johtaja, rehtori, talousjohtaja, ylilääkäri ja keittiöpäällikkö. Osallistujajoukko oli käytännössä sama koko prosessin ajan. Kaupungin viestintä- ja kehittämispäällikkö vastasi muodollisesti kaupungin puolesta projektista.

Koulutuspäivät pyrittiin toteuttamaan kohtuullisen tiiviinä jaksaina siten, että edellisen koulutuksen opit olisivat olleet vielä tuoreina mielessä. Kullekin koulutuskerralle varattiin aikaa noin neljä tuntia. Koulutukset etenivät progressiivisesti. Edellisissä koulutuksissa opittuja asioita hyödynnettiin työkaluina jatkossa. Näin ollen oli hyödyllistä, että koulutettavat henkilöt osallistuivat jokaiseen koulutuskertaan. Koulutuksen edetessä siirryttiin vähitellen kohti työyhteisön arkisia tilanteita ja tutkittiin, miten niitä voitiin kehittää rakentavasti eteenpäin. Tämä case-tyylinen työskentelytapa painottui erityisesti kolmanteen koulutusiltapäivään.

3.1.1 Osaprojektin kuvaus

Tulevaisuusverstaas 1: Perusanalyysi

Kaupungissa on toteutettu esimieskoulutusta suhteellisen systemaattisesti monin eri tavoin, ja Improvisoi!-hanke on osa tätä jatkumoa. Kaupungin organisaatiomallia ja palveluprosesseja on kehitetty ja parannettu systemaattisesti vuodesta 2006 lähtien. Kaupungissa pyritään ottamaan henkilökunta mukaan asioiden suunnittelutyöhön mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Kaupungin yhteistyökulttuuria luonnehdittiin yleisesti vahvaksi ja osallistavaksi. Vanhoja raja-aitoja katsottiin silti olevan olemassa, miltä osin yhteistyökykyä, toimintatapoja ja rooleja katsottiin voitavan kehittää edelleen. Todettiin, että parhaana mittarina hyvin voivalle ja toimivalle organisaatiolle on sen asiakkaan – tavallisen kaupunkilaisen – kokema hyvä palvelu.

Koulutukseen osallistuneet tulivat eri yksiköistä, joten varsinainen työyhteisön kehittäminen ei ollut tässä tapauksessa mahdollista. Koulutukseen osallistuneita henkilöitä yhdisti lähinnä se, että kaikki toimivat esimiesasemassa Kaupungin hallinto- ja palveluyksiköissä.

Henkilöstön johtamiseen liittyvät ongelmatilanteet ovat esimiestyön keskeisiä haasteita. Yksi ongelmakohta on henkilöstön poissaolot. Jos poissaoloja kertyy vuodessa viisi, esimiehellä on velvollisuus puuttua asiaan. Yhtäältä tämä ohje antaa tietyt välineet ja mahdollisuuden lähestyä ikäväluontoista asiaa. Kysymys on samalla keskeisesti myös siitä, miten kohdata alainen rakentavasti tällaisessa tilanteessa. Yksi yhteisöjä ja niiden johtoa haastava seikka on jatkuva muutos. Lisäksi esimieheen kohdistuu erilaisia sekä ylhäältä että alhaalta tulevia velvoitteita ja odotuksia, jotka aiheuttavat ristipaineita.

Keskustelun yhteydessä tutkijat esittivät ajatuksen, että Improvisoi!-hanke voisi olla väline eri puolilla kaupunkia työskentelevien esimiesten *horisontaalisessa verkostoitumisessa* ja oppimisessa. Keskustelussa todettiin, että Kaupungissa on jo joitakin ituja esimiestehtävissä toimivien horisontaalisesta yhteistyöstä ja verkottumisesta. Horisontaalinen verkottuminen voisi tarjota esimiestehtävissä työskenteleville uudenlaisia tukiresursseja. Lisäksi se saattaisi palvella myös hyvien käytäntöjen siirtämistä yksiköstä toiseen. Keskustelussa ei kuitenkaan syntynyt yhteistä näkemystä siitä, onko kysymystä horisontaalisesta verkostoitumisesta mielekästä liittää kiinteäksi osaksi Improvisoi!-projektia. Jos on, miten tässä asiassa tulisi käytännössä menetellä? Tästä asiasta ei päästy yhteiseen näkemykseen koko projektissa.

Kaupungin viestintä- ja kehittämisspäällikkö lähetti ennen ensimmäistä vuorovaikutuskoulutusta osallistujille kyselyn, jossa tiedusteltiin vuorovaikutuskoulutukseen liittyviä odotuksia. Alla on yhteenveto vastauksista.

Miksi haluat mukaan koulutukseen?

”Päiväkodissa pitää reagoida nopeasti vaihtuviin tilanteisiin sekä suullisesti että teoilla. On myös oltava tarkka siitä, mitä äkkipäätään sanoo...”

”Erilaista koulutusta, ei luentoja, vaan toimintaa. Minua kiinnostaa tämäntyyppinen juttu.”

”Tarvitsen luovuutta päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa, jotka vaihtelevat. Odotan innolla tämänkaltaista koulutusta, jossa lähestymistapa on innovatiivinen.”

”Kiinnostava koulutus, jonka oletan parantavan valmiuksiani ihmisten kanssa kommunikoidessa...”

”Haluan oppia suhtautumaan avoimesti luovasti haasteellisiin vuorovaikutustilanteisiin ja näkemään toimintaani toisen silmin ja korvin. Toivon pääseväni irti kaa-voista ja kankeudesta.”

”Haluan parantaa kykyäni selvittää yllättävistä tilanteista. Suurin syy koulutukseen on haluni kehittää kykyäni kommunikointiin: miten tehdä se ymmärrettävästi. Haluaisin lisätä myös rohkeuttani/varmuuttani esiintyjänä.”

”Tulevan vuoden työkuviot tulevat jälleen muuttumaan ja erilaiset vuorovaikutustilaisuudet lisääntymään, joten apu ja koulutus tulee tarpeeseen. Tämä koulutus vaikuttaa erilaiselta, mielenkiintoiselta ja erittäin antoisalta koulutukselta, jossa varmasti joutuu laittamaan myös itsensä likoon.”

”Työskentelen aktiivisesti omaisten ja henkilökunnan kanssa vuorovaikutussuhteissa. Jotta pystyn antamaan parhaan työpanokseni erilaisiin tilanteisiin, toivoisin pääseväni kyseiseen koulutukseen. Olen esimiestyöni alkuvaiheessa ja jos jo nyt saisoin mahdollisimman hyvät eväät selviytyä työelämän haastavista tilanteista, uskoisin kehittyväni aina vain paremmaksi esimieheksi ajan kuluessa.”

”Esimiestehtävät ovat minulle uutta ja siksi osallistun mielelläni esimiestehtäviin liittyvään koulutukseen.”

”Olen persoonaltani varsin puhelias ja päättäväinen. Olen saanut siitä palautetta, en useinkaan positiivista. En osaa antaa tilaa kanssaihmiselle, olen liian hallitseva. Toivon saavani tästä koulutuksesta itselleni ohjeita/vinkejä pieneenkin muutokseen käyttäytymisessäni.”

”Rehtori tarvitsee ilmaisutaitoja!”

”Koulutus antaa heittäytymismahdollisuuden, jännitystä ja keinoja vuorovaikutuksen parantamiseen.”

”Luultavasti hauska ja hyödyllinen koulutus, tarjoaa eväitä vuorovaikutukseen ylipäätään. Tällaista tarvittaisiin enemmänkin. Voisi olla hyödyllistä ihan kaikille ainakin kerran työuran aikana.”

3. Case-kuvaukset

”Haluan improvisoida parantaakseni esimiestaitojani.”

”Nuorisopalveluissa tupsahtelee tuon tuostakin yllättäviä tilanteita. Esimiehen pitää antaa nopeita vastauksia sekä asiakkaille että työntekijöille. Josko tällaisesta rakentavan romahtamisen koulutuksesta saisi uusia ratkaisumalleja?”

”Omasta ilmaiseservististä voisi löytyä koulutuksessa jotakin uutta luutuneisiin toimintatapoihin. Tai siis toivottavasti löytyy.”

”Työssäni tarvitaan paljon psykologin silmää ja tehokasta vuorovaikutusta erilaisten työyhteisöongelmien ratkomisessa sekä ihan päivittäisessä potilastyössä.”

”Työssäni joudun käyttämään ’esiintymistaitoja’ välillä enemmän, välillä vähemmän. Haluaisin oppia lukemaan paremmin tilanteita.”

”Rakentavan palautteen antaminen on toisinaan tosi vaikeaa. Haluan oppia keinoja vaikeisiin tilanteisiin, saamaan itsevarmuutta hankaliin tilanteisiin.”

”Vuorovaikutustaitojen parantamiseen palveluissa...”

”Vuorovaikutustaidot ovat niin tärkeitä työssäni. Improvisointikoulutus tuntuu aika haasteelliselta ja vähän jännittävältäkin, mutta kyllä kai siitä selviää hengissä. Tämän tyyppiset koulutukset ovat yleensä hauskoja.”

”Haluan parantaa kykyäni kommunikoida vaikeissa ja haasteellisissa esimiestilanteissa ja jos mahdollista, viedä näitä taitoja myös työyhteisöni.”

”Terveysneuvonnan työyhteisössä huono ilmapiiri/ itse uutena työntekijänä työyhteisössä, tarvitsen tukea työilmapiiriin parantamiseen ja työjärjestelyjen vuoksi muutoksen sietoa työyhteisöön.”

”Työni on monitasoista ja -tahoista vuorovaikuttamista tulvillaan. Oppilas- opettaja- rehtori- vanhemmat ovat ne kohderyhmät, joiden kanssa toimin. On selvää, että vuorovaikutustaidot ja niiden kehittäminen on tärkeä osa työtäni.”

Ensimmäinen vuorovaikutuskoulutus

Ensimmäinen neljän tunnin vuorovaikutuskoulutus järjestettiin 2.11.2010 nuorisotalona toimivassa rakennuksessa. Tila loi hyvät edellytykset koulutukselle, sillä se oli neutraali kaikille osallistujille ja poikkesi puitteiltaan normaalista työympäristöstä.

Lämmittelyn jälkeen toteutettiin keskinäiseen vuorovaikutukseen vaikuttavien tekijöiden näkyväksi tekemiseen liittyviä harjoitteita. Keskeinen sisällöllinen teema oli tyrmääminen vs. hyväksyminen. Tähän liittyen toteutettiin erilaisia tyrmäämisen muotoja – verbaalinen, fyysinen, reagoimattomuus, nynnyily, negatiivinen huumori – sekä simuloivia ja käsitteleviä harjoitteita. Näiden harjoitusten jälkeen siirryttiin operoimaan hyväksynnän periaatteilla (muun muassa ”Joo ja...”). Harjoitteiden tavoitteena oli tuoda vuorovaikutustilanteissa tyypillisiä tyrmäyksen muotoja näkyviksi ja yhteisesti käsiteltäviksi.

Tyrmäys-termi sai aikaan vilkasta keskustelua. Tyrmäämisen koettiin olevan helppoa. Samalla todettiin, että se tuottaa kuitenkin hyvin vahvan negatiivisen tunnereaktion toisessa osapuolella. Tyrmätessä ei tarvitse kuunnella toista. Samalla se palvelee myös vaaran välttämistä ja vetäytymistä: jos asia tyrmätään, se ei etene. Samalla on toki huomattava, että tyrmääminen ja ei-hyväksyntä ovat tietyissä tilanteissa tarpeellisia – silloin kun on syytä estää asian eteneminen syystä tai toisesta. Siirryttäessä hyväksyntään osallistujat kertoivat tuntevansa innostumista ja vapautumista, asiat tuntuivat etenevän hyvin.

Koulutustilaisuuden ilmapiiri oli aluksi hiukan jännittynyt, mutta se vapautui nopeasti harjoitusten aikana. Osallistujat heittäytyivät harjoituksiin hyvin mukaan, ja lähes kaikki osallistuivat yhteiskeskusteluihin harjoitusten välissä. Peilautumista arkipäivän haasteisiin tuntui tapahtuvan aktiivisesti, sillä monet ryhmäläisten kommentteista liittyivät esimiesasemaa koskeviin seikkoihin, muun muassa kontrolliin, valtaan, luottamuksen synnyttämiseen ja työpaikkakiusaamiseen. Kokonaisuudessaan syntyi vaikutelma, että osallistujat kokivat uuden oivaltamisen hetkiä ja osallistuvat seuraaviin työpajoihin positiivisella mielellä.

Tulevaisuusverstaas 2: Vaihtoehtoisten ratkaisujen kehittäminen

Kaksi viikkoa ensimmäisen koulutuspäivän jälkeen pidettiin yhteenveto- ja suunnittelupalaveri. Osallistujat olivat jokseenkin samat kuin ensimmäisessä palaverissa. Suurin osa oli osallistunut vuorovaikutuskoulutukseen. Osallistujien palautteen mukaan:

”Koulutus oli sekä hauska että rankka; yli neljä tuntia kestävä koulutusjakso olisi liian rasittava.”

”Koulutuksella oli ollut yhteisyyttä luova vaikutus; aikaisemmin toisiaan tuntemattomat osallistujat tervehtivät toisiaan tavatessaan.”

”Koulutuksen yksi efekteistä oli arkisten (esimies)roolien häipyminen.”

Palaverissa tuotiin esiin monia jo alkukartoituksessa esille tulleita asioita, joista erityisesti esimiestyöhön liittyvät haasteet korostuivat. Jo perusanalyysin yhteydessä esiin noussut esimiesten keskinäisen, horisontaalisen verkostoitumisen kehittäminen voisi periaatteessa olla yksi mielekäs kehittämiskohde projektissa. Asian projektoinnin ja implementoinnin suhteen esitettiin kuitenkin erilaisia varauksia. Vertaistukiverkon realisointi osana projektia oli ylipäättään haasteellista siksi, että koulutukseen osallistujat työskentelivät esimiestehtävissä kaurapungin eri yksiköissä.

3. Case-kuvaukset

Prosessi voisi edetä myös siten, että koulutukseen osallistuvat esimiehet sitoutuvat viemään rakentavan vuorovaikutuksen ideoita ja käytäntöjä omiin työyhteisöihinsä. Näin he toimisivat kukin omien työyhteisöjensä muutosagentteina, missä tehtävässä heillä onkin esimiesasemansa vuoksi jo luontevasti vahva suunnannäyttäjän rooli.

Keskustelun pohjalta toinen tutkijoista kokosi listan temaattisista aiheista, joilla oli aktuaalista merkitystä työympäristöjen ja -yhteisöjen kehittämisen kannalta Kaupungissa. Aihiot perustuivat kaikkeen prosessin tähän menneessä kerättyyn aineistoon. Lista harjoiteaiheista sisälsi seuraavat teemat:

- Esimiesten vertaistuki
- Jatkuva muutos
- Mitä esimies voi tehdä, jos omat voimat loppuvat?
- Kriisitilanteet, huono käyttäytyminen, työpaikan pelisäännöistä poikkeaminen
- Pöydän siivoaminen ja puhtaalta pöydältä toimiminen
- Tilanteiden kohtaaminen avoimesti
- Erilaisten ratkaisumallien hakeminen
- Unelmatyöyhteisö
- Motivointi, palautteen antaminen ja saaminen
- Varhainen puuttuminen / puuttumatta jättäminen / välittäminen.

Toinen vuorovaikutuskoulutus

Toinen neljän tunnin vuorovaikutuskoulutus järjestettiin 9.12.2010 Aluksi lämmiteltiin ja palautettiin mieliin tyrmäykseen ja hyväksyntään liittyviä tekijöitä. Toisen koulutuspäivän keskiössä oli kysymys statusviestinnästä. Tähän liittyen toteutettiin erilaisia korkean ja matalan statuksen tematiikkaa avaavia harjoitteita. Osana näitä käsiteltiin muun muassa kehonkieltä, katsekontaktia ja puhetta. Tavoitteena oli parantaa oman ilmaisun monimuotoisuutta, joustavuutta sekä tietoisuutta omasta nonverbaalisesta viestinnästä arkisissa vuorovaikutustilanteissa.

Harjoitusten herättämistä seikoista keskusteltiin useassa vaiheessa sekä pienryhmissä että koko ryhmän kesken. Reflektointi käytännön työelämän haasteisiin oli keskusteluissa hyvin läsnä. Statusviestintä nosti keskusteluun esimerkiksi kysymyksen erilaisten alaisten lähestymisestä: esimiehellä tulisi asemansa vuoksi olla kyvyt lähestyä ihmisiä hyvin monin tavoin. Todettiin, että aito, aistit auki oleva läsnäolo sekä vuorovaikutuksen ”keinulauta” antavat näihin tilanteisiin hyvät lähtökohdat.

Osallistujat vaikuttivat helposti heittäytyviltä, ja organisaatiossa tuntui kukkivan rempseä huumori. Erityisesti Kanikani-harjoitus vaikutti lyöneen läpi osallistujien keskuudessa.

Tulevaisuusverstaas 3

Vajaa viikko toisen koulutuspäivän jälkeen pidettiin yhteenveto- ja suunnittelu-palaveri. Osallistujat olivat jokseenkin samat kuin ensimmäisessä palaverissa.

Yhteiset positiiviset kokemukset koulutustilaisuuksista olivat tuoneet henkilöitä lähemmäksi toisiaan, sillä keskustelu oli aiempaa kuplivampaa. Tilaisuudessa nousi kuitenkin jälleen esille osallistujajoukon heterogeenisyys heidän edustamiensa taustaorganisaatioiden suhteen.

Palaverissa keskusteltiin siitä, millä tavalla Improvisoi!-projekti voisi tukea koulutusten yhteydessä syntyneitä myönteistä viritystä. Todettiin, että tutkijat ja kouluttajat voisivat laatia improvisointiharjoitteista tiiviin käsikirjan, jota voitaisiin hyödyntää organisaation sisäisessä toiminnassa.

Palaverin jälkeen toinen tutkijoista teki kolmatta koulutuskertaa varten päivitetyn listan aiheista, jotka vaikuttavat keskeisiltä työympäristön ja -yhteisön kehittämisen suhteen. Aihiot perustuivat käytyihin keskusteluihin ja sen aikana tehtyihin havaintoihin. Lista näytti seuraavalta:

- Mitä esimies voi tehdä, jos omat voimat loppuvat?
- Kriisitilanteet
- Varhainen puuttuminen / välittäminen
- Kokouskäytännöt
- Muutos
- Erilaisten ammattiryhmien johtaminen
- ”Hankalat tyypit” ja miten tilanteet ratkaistaan
- Minimiviestintä (esim. miten suhtautua, kun ei ole aikaa)
- Epämukavien töiden organisointi, tasapuolisuus
- Palautteen antaminen
- Työpaikan pelisäännöistä poikkeaminen
- Huonon käyttäytymisen johtaminen
- Motivointi, positiivisen palautteen antaminen
- Pöydän siivoaminen ja puhtaalta pöydältä toiminen
- Tilanteen kohtaaminen ja erilaisten ratkaisumallien hakeminen
- Uusien toimintamallien käyttöönotto
- Reagoimattomuuden hallinta esim. palaverissa

3. Case-kuvaukset

- Miten saada kehityskeskusteluista oikeasti tärkeitä asioita ulos?
- Asiantuntijoiden johtaminen
- Sukupolvien välinen kuilu.

Kolmas vuorovaikutuskoulutus

Kolmas vuorovaikutuskoulutus järjestettiin 19.1.2011. Kolmannen koulutuspäivän keskeisenä sisältönä olivat case-harjoitteet, joissa tutkittiin erilaisia tilanteita hyödyntäen aiemmissa koulutustilaisuuksissa opittuja taitoja: hyväksyntää, tyrmäämistä ja statuksia. Osa koulutuksen osallistujista oli tilanteissa esiintyjinä muiden seurattuna katsojina. Tämän jälkeen mietittiin yhdessä, mitä tilanteissa tapahtui ja miksi.

Iltapäivän alkupuoliskolla toteutettiin joukko fiktiivisiin tilanteisiin liittyviä harjoitteita. Yksi case sijoittui opettajanhuoneeseen, jossa keskusteltiin ongelmaoppilaasta. Toisessa casessa oli kyseessä yhtiökokous, jossa käsiteltiin putki-remonttia. Tilanteita toteutettiin erilaisilla statuksilla. Niissä voitiin havaita muun muassa, että kun kaikki henkilöt olivat korkeastatuksisia, syntyi tilanteista usein varsin sekasortoisia ja kompromissien mahdollisuudet tuntuivat kaukaisilta.

Iltapäivän jälkimmäisen puoliskon aluksi muodostettiin neljän hengen ryhmiä, joissa mietittiin oikeita, haastavia esimiehen ja alaisen kohtaamia työn arjessa. Ryhmät kertoivat tilanteista ensin suullisesti muulle osallistujajoukolle, ja sitten niitä kommentoitiin lyhyesti. Tämän jälkeen caset simuloitiin pyytämällä vapaaehtoiset esiintyjät koulutettavien parista.

Ensimmäisessä casessa oli kyseessä huonosti motivoitunut alainen kehityskeskustelussa. Alainen ei ollut tehnyt kirjallisia etukäteistehtäviä eikä ollut myöskään vastaanottavainen keskustelemaan. Kokeiluista nousi erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja: ”Sovitaan sitten uusi aika”, ”Entä jos kirjataan nämä asiat sitä mukaan ylös?”, ”Mitä jos vaihdetaan ympäristöä, kävellään yhdessä ja jutellaan asiat läpi?”

Toisessa casessa alainen teki työnsä ylitunnollisesti, mikä johti ylikuormittumiseen. Esimiehelle henkilö sanoi olevansa ”tämöinen luonne”. Kokeiluista nousi seuraavanlaisia ratkaisuvaihtoehtoja:

- Esimies voi kirjata perustehtävät ja sanoa alaiselle, mihin hänen tulisi keskittyä.
 - Kysymykseen ”Kuka ne työt sitten hoitaa?” esimies voi vastata: ”Minä jaan työt eteenpäin.”

- Esimies voi myös jakaa työt organisaation kannalta esim.: tärkeä, ei tärkeä, kiireellinen, ei kiireellinen.
- Sovitaan, että ylityötunteja ei tehdä.

Kolmannessa casessa käsiteltiin tilannetta, jossa alainen yritti hoitaa normien ja pelisääntöjen vastaisesti kahta virkaa. Asiaa ei auttanut se, että esimies yritti puuttua tilanteeseen. Pikemmin seurauksena saattoi olla vastahyökkäys: ”Noin joustamaton suhtautuminen ei ole tätä päivää!” Tapauksen perustalta käsiteltiin erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja arvioitiin niiden toimivuutta: Esimies voisi dokumentoida kaikki tapahtumat kyseisen alaisen kanssa. Esimies viestii oman periaate- ja käyttäytymiskoodistonsa alaiselle. Esimies keskittyy jämäkästi faktoihin – ei pidä lähteä terapeutiksi tai sairaanhoitajaksi. Esimies luottaa omiin toimintatapoihinsa. Myös toisen esimiehen mukanaolo on mahdollista.

Neljännän casen pääosassa oli opettaja, jonka omat pikkuasiatkin olivat hänelle maailman tärkeimpiä. Tämä näyttäytyi tilan täydellisenä haltuun ottamisena, vaikka keskustelun kohteena olevan lapsen vanhemmatkin olivat läsnä. Eräinä ratkaisuvaihtoehtona todettiin, että mahdollisimman hyvin etukäteen sovitut pelisäännöt, tiukan selkeä asenne sekä yksinkertaiset faktoihin perustuvat lauseet helpottavat näiden tilanteiden hoitamista. Tilanteessa kokeiltiin myös lähestymistapaa, joissa opettajan annettiin ensin puhua suunsa puhtaaksi.

Lisäksi viimeisen koulutuspäivän alussa osallistujille jaettiin paperit, joihin kukin saattoi päivän aikana vapaamuotoisesti kirjata koulutuksen tuottamia oppeja ja oivalluksia. Päivän päätteeksi osallistujia pyydettiin sulkemaan silmänsä ja käymään vielä mentaalisesti läpi koko koulutuskokonaisuus. Tämän jälkeen osallistujia pyydettiin kirjaamaan, mitä asioita he aikovat soveltaa käytäntöön ja miten. Tuotokset jätettiin osallistujien henkilökohtaisiksi ohjenuoriksi, sisäisiksi sopimuksiksi.

Yhteenvetopalaverit

Viikko kolmannen koulutuspäivän jälkeen pidettiin ensimmäinen loppuyhteenvetopalaveri. Kokoukseen osallistui tutkijoiden lisäksi yhteensä kuusi henkilöä Kaupungista. Osa oli jo aiemminkin mukana olleita henkilöitä konsernihallinnosta. Lisäksi mukana oli myös koulutukseen osallistuneita, esimiestehtävissä toimivia henkilöitä.

Osallistujat kertoivat kolmannen koulutuskerran kokemuksia:

”Kun oli saatu luotua koulutukseen luottamuksellinen ilmapiiri, asiat lähtivät luisumaan sujuvasti.”

3. Case-kuvaukset

”Kolmannen koulutusjakson aikana pienryhmissä keskusteltiin hyvin läheisistä ja merkittävistä esimiestyöhön liittyvistä asioista.”

Koulutus oli tukenut ilmaisullista ja kommunikatiivista osaamista. Se oli lisännyt tietoisuutta vaihtoehtoisista ratkaisuista ja mahdollisuuksista sekä ilmaisulisten valintojen vaikutuksista vuorovaikutustilanteissa.

Kolmannen koulutuspäivän tilannesimulaatiot tuntuivat avanneen monien silmiä, ja monet osallistujat ilmaisivat saaneensa uutta näkökulmaa arkeen. Todettiin, että olisi myös tärkeää varmistaa prosessien jatkuvuus sekä tukea uuden ymmärryksen eteenpäin viemistä. Olkoonkin, että Kaupungin palveluksessa työskentelee noin 1 400 henkilöä ja koulutukseen heistä osallistui heistä vain pieni osa, on mahdollista ajatella, että jopa yksi henkilö voi käynnistää vaikutuksellisia kehityskulkuja. Aikaisemmassa palaverissa sovittiin siitä, että tutkijat ja kouluttajat tekevät käsikirjan improvisointiharjoitteista. Kysymys on, riittääkö harjoituskirja sellaisenaan tukemaan myönteisiä kehitysprosesseja.

3.1.2 Havaintoja tuloksista

Suhteellisen lyhytkestoisen projektin aikana kyettiin käynnistämään monia erilaisia yksilötason prosesseja. Projektin pidempää vaikuttavuutta ajatellen voisi olla hyödyllistä toteuttaa henkilökohtaisia haastatteluja esimerkiksi vuosi koulutuskokonaisuuden päättymisen jälkeen.

”Olen miettinyt paljon tätä ’joo, mutta...’. On niin luonteva tyrmä.”

”Olen tarkkailut henkilökuntaa, näkee henkilökunnasta, mikä status kullakin on.”

”Antoi perspektiiviä.”

”Nämä pitäisi käydä läpi koko työyhteisössä.”

Kehitettäessä vuorovaikutustaitoja ollaan läheisesti tekemisissä omaan yksilö-identiteettiin liittyvien seikkojen kanssa. Havaittavaa oli koulutuskokonaisuuteen osallistuneiden henkilöiden heittäytymiskyvyn lisääntyminen koulutuksen edetessä. Erityisesti tämä näkyi kolmannen koulutustilaisuuden case-osiossa, jossa osallistujat kykenivät asettautumaan erilaisiin rooleihin oppimiaan työkaluja hyödyntäen.

”Viimeinen kerta oli vaikuttavin.”

”Kun oli syntynyt luottamuksellinen ilmapiiri ja tavattu riittävän monta kertaa, uskalsi revitellä.”

”Konkreettiset tilanteet olivat antoisia, pystyi oikeasti kokeilemaan.”

”Olin juuri tosielämässä tällaisessa tilanteessa.”

Yksi haaste olisi kyetä viemään koulutustilaisuuksissa havaittu ilo, avoimuus, heittäytyvyys ja rakentava kehittämistapa arkeen. Lisähaasteensa tälle luo se, että osallistujat ovat taustaltaan eri yhteisöistä, jolloin päivittäisestä työyhteisöstä ei välttämättä löydy muita saman koulutuskokemuksen jakavia henkilöitä. Etuna osallistuneilla on kuitenkin se, että he kaikki ovat esimiesasemassa, mikä yhtäältä helpottaa mahdollisten uusien käytäntöjen toteuttamista. Toisaalta potentiaali- nen vaikuttavuus työyhteisöön voi tapahtua myös oman käyttäytymisen muuttamisen kautta: uudet henkilökohtaiset toimintatavat voivat hyvin heijastua positiivisena aaltona muualle työyhteisöön – ja esimiehen esimerkillä on tässä korostettu mahdollisuus.

Monet koulutukseen osallistujista olivat toisilleen ennestään tuntemattomia, ja koulutuskokonaisuus tuotti heille selvästikin hyvin positiivisen, yhdistävän kokemuksen. Esimerkiksi Kanikani-harjoituksesta tuli osallistujia yhdistävä oma erityinen juttu.

Kesäkuussa 2011 pidetyn loppuarvioinnin yhteydessä tuli esiin, että vuorovai- kutuskoulutuksen yhteydessä tehtyjä harjoitteita on mahdollista käyttää hyväksi myös käytännön palvelutoiminnassa erityisesti kaupungin koulutus- ja päiväkotipalveluissa.

Osaprojektin päätteeksi tehdyssä asiakasraportissa esitettiin tutkijoiden yhteen- veto asioista ja ideoista, joihin tulisi kiinnittää huomiota Kaupungin esimies- toiminnan tukemisessa ja kehittämisessä. Ideat pohjautuvat kaikkeen prosessin aikana syntyneeseen aineistoon eli alkukartoituksiin, koulutustilaisuuksiin, palautekeskusteluihin, keskusteluihin tutkijoiden ja vuorovaikutuskouluttajien kesken sekä kirjalliseen aineistoon.

- Esimiesasemassa olevien henkilöiden verkostomuotoisen toiminnan kehittäminen. Verkosto voisi tavata esimerkiksi 2–4 kertaa vuodessa ja käsitellä kulloinkin tärkeinä pitämiään teemoja. Olisi tärkeää pitää toiminta kuitenkin varsin epämuodollisena siten, että toiminnan keskiössä olisivat tietotaidon vaihtaminen ja toisiin tutustuminen. Tilaisuuksissa voitaisiin käyttää ulkoisia fasilitaattoreita, puhujia ja kouluttajia.
- Kaupungin erilaisten asiakaspalveluketjujen mallintaminen ja kriittisten palvelutapahtumien muotoilu esim. soveltavan teatterin menetelmin.

3. Case-kuvaukset

- Muutos-tematiikan avaaminen. Mistä aiheutuu jatkuvassa muutoksessa johtamisen tuntu? Ovatko muutoksia aiheuttavat tekijät sellaisia, että niihin voi ja kannattaa vaikuttaa? Miten?
- Esimiestyöhön liittyviä osa-alueita, joiden suhteen olisi syytä syventää keskustelua. Tällaisia ovat:
 - Ennakoiva johtaminen, heikkojen signaalien havaitseminen koskien esimerkiksi alaisten ylirasittumista ja signaaleihin reagointi rakentamalla tavalla
 - Eri ammattiryhmien ja asiantuntijoiden johtaminen
 - Eri-ikäisten ihmisten johtaminen, sukupolvien väliset erot esimerkiksi työetiikassa
 - Kehityskeskustelut: miten saada kehityskeskusteluista oikeasti tärkeitä asioita ulos?

3.2 Kirjasto-case

Tässä luvussa kuvataan Kirjastossa toteutetun prosessin vaiheita, etenemistä ja tuloksia. Kirjasto on aluekirjasto ja osa useista aluekirjastoista koostuvaa kaupunginkirjastoa. Koulutukseen osallistuneet olivat pääosin Kirjaston aikuistenosastolla asiakaspalvelutehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Osallistujajoukko säilyi pääosin samana koko prosessin ajan. Kirjaston ylempi johto ei osallistunut vuorovaikutuskoulutukseen. Aluekirjaston johtaja osallistui hankkeen alkuvaiheen jälkeen tulevaisuusverstaan toimintaan sekä palaute- ja arviointipalaveriin.

Kirjaston aikuistenosastolla on palveluneuvonta, lehtialue ja tietopalvelu. Palveluneuvonnassa ja lehtialueella työskentelee kymmenen ja tietopalvelussa seitsemän henkilöä. *Palveluneuvonta* vastaa asiakkaiden palvelemisesta kirjojen lainaamiseen ja palautusten hoitamiseen, maksujen, varausten ja muiden vastaavien käsittelyyn liittyvissä asioissa. Se vastaa myös aineistojen hyllyttämisestä, poistojen tekemisestä, ATK-kurssitusten pitämisestä ja ammattikoulun kirjaston henkilökunnan sijaisuuksien hoitamisesta. *Lehtialue* vastaa lehtien ja kaunokirjallisuuden neuvonnasta, internetin käytön opastamisesta, kirjastossa olevien laitteiden (kopiokone, skanneri, mikrofilmilaite) käyttöön liittyvästä neuvonnasta, aineistojen lainauskuntoon laittamisesta sekä lehtien ja kaunokirjallisuuden kirjojen hyllyttämisestä ja kirjanäyttelyistä. Lehtialue osallistuu myös tapahtumien järjestelyyn. *Tietopalvelu* vastaa kokoelmatyöstä eli aineistojen valinnasta

ja poistoista, alueen yläkoululaisten kirjaston käytön opastamisesta sekä tapahtumien, kuten lukupiirin, maahanmuuttajien kielikahvilan ja kirjailijavierailujen, järjestämisestä. Lisäksi se vastaa kirjanäyttelyjen toteuttamisesta, asiakaskoulutuksista ja lukion kirjaston henkilökunnan sijaisuuksista.

Kokonaisuutena kirjaston osahanke kesti alkukartoituksesta viimeiseen palautetilaisuuteen noin vuoden. Alkukartoitukset toteutettiin ryhmähaastatteluina siten, että asiakaspalvelutyötä tekevä henkilöstö oli jaettu kahteen ryhmään. Yhteensä näihin ryhmäkeskusteluihin osallistui 15 henkilöä. Vuorovaikutuskoulutukset järjestettiin iltapäivisin neljän tunnin mittaisina sessioina, joista kuhunkin osallistui noin 15 henkilöä. Yhdestä kahteen viikkoa kunkin koulutustilaisuuden jälkeen järjestettiin edellistä koulutuskertaa koskeva palautetilaisuus ja tulevaisuusverstas, joihin osallistui tilanteen ja työkiireiden mukaan 5–10 koulutuksessa mukana ollutta henkilöä. Jokaisen vuorovaikutuskoulutuksen yhteydessä osallistujille esitettiin kutsu saapua palautetilaisuuteen.

3.2.1 Osaprojektin kuvaus

Tulevaisuusverstas 1: Peruskartoitukset

Kirjastossa on kolme välittömistä asiakaspalveluista vastaavaa pistettä tai aluetta eli lehtiosasto, palveluneuvonta ja tietopalvelut. Työnkuva on lähimenneisyydessä muuttunut tietotekniikan lisääntymisen myötä. Yhtäältä tämä on tarkoittanut sitä, että asiakkaiden omatoimisuudella ja itsepalveluilla lainauksissa, palautuksissa, varauksissa ja tiedonhaussa on entistä merkittävämpi sija kirjaston toiminnassa. Toisaalta asiakkaat myös vaativat koko ajan enemmän, ja monien kysymysten ratkaisu vaatii tietoteknistä ja internetin käyttöön liittyvää osaamista. Esimerkiksi opastaminen internet-hakujen tekemiseen saattaa vaatia kirjastossa työskenteleviltä erityistä huomiota ja osaamista ("Miten löydän netistä punaisen Volvon vuosimallia 1975?"). Uudenlaisiin asiakashaasteisiin vastaaminen edellyttää sekä asiamukaisia tietoteknisiä välineitä ja tukitoimintoja että henkilökunnalta jatkuvaa osaamisen päivittämistä ja kehittämistä. Resurssien puute rajoittaa ajanmukaisten tietoteknisten välineiden hankkimista. Lisäksi ATK-tuki on ulkoistettu, mikä osaltaan vaikeuttaa välineiden pitämistä toiminnassa.

Varsin usein tapahtuu, että asiakkaat tiedustelevat asiaansa väärältä tiskiltä, mikä aiheuttaa henkilökunnalle ohjaus- ja neuvontatyötä sekä asiakkaiden ylimääräistä liikkumista tiloissa. Asiakaspalvelupisteet myös ruuhkautuvat aika ajoin. Asiakaspalvelun tarkoituksenmukainen organisointi onkin yksi tulevai-

3. Case-kuvaukset

suuden haaste. Tähän on kuitenkin mahdollista reagoida laajamittaisemmin vasta muutaman vuoden kuluttua odottavan remontin yhteydessä.

Kirjastoon kohdistuu ulkoisia paineita. Yhtenä tällaisena mainittiin tapahtumien järjestäminen. Jos kaupunki esimerkiksi järjestää kulttuuriviikon, kirjaston odotetaan olevan sen järjestämisessä mukana. Tapahtumien organisointi vaatii kuitenkin niin aikaa, rahaa kuin osaamistakin, miltä osin olemassa olevat resurssit ja ulkoiset paineet eivät useinkaan kohtaa. Myös aukioloajat ovat aiheuttaneet keskustelua.

Yleisesti ottaen henkilöstö tuntuu kokevan, että kaupungilta ohjeistukset tulevat pitkälti ylhäältä annettuina eikä niiden sisältöihin pääse juurikaan vaikuttamaan. Osin samaan problematiikkaan liittyen haastatteluissa tuli esiin käsitys siitä, että kirjastolta tuntuu puuttuvan strategia. Muodollisesti kirjastolla on yleisesti muotoiltu strategia. Se on toteutettu siten, että vuosittain tehdään tuloskortit, joissa määritellään kunkin vuoden tavoitteet ja painopisteet. Nämä tuloskortit viedään myös aluekirjaston tasolle, ja jokainen kirjasto määrittelee henkilökuntakokouksissa täsmällisemmin omat toimenpiteensä asetettujen tavoitteiden toteutumiseksi.

Alkukartoituksissa mukana olleet, kirjaston asiakaspalvelutyötä tekevät henkilöt esittivät seuraavanlaisia näkemyksiä ajankohtaisista kehittämistä kaipaavista ongelmista ja tarpeista:

”Resurssit pienenevät jatkuvasti, tuntiapua ei ole enää saatavissa. Kirjaston käyttö ei ole vähentynyt. Kaikilla on todella paljon töitä. Työkiertoa on harjoitettu jonkin verran, mikä helpottaa, että voi paikata toisia. Perushomma kuitenkin pääsääntöisesti toimii. Töitä tehdään kahdessa vuorossa.”

”Kirjastossa käy paljon asiakkaita. Koetaan, että pystytään antamaan hyvää palvelua ja asiakkaita opastetaan aina niin pitkälle kuin pystytään. Palvelutiskit ruuhkautuvat joskus. Uudenlaisen palvelukulttuurin vaade; koetaan, että asiakkaiden muuttuvista tarpeista ei ole riittävästi tietoa.”

”Perusongelma on 2 kerroksen, kolmen eri työpisteen välisen yhteistyön toimivaksi saaminen – kolmen tiskin dilemma. Yhteinen tiski on kuitenkin fyysisesti mahdoton. Joudutaan usein ohjaamaan ja neuvomaan samaa asiakasta monta kertaa. Vaikka työskennellään fyysisesti lähekkäin, on erityisesti aiemmin ollut aika tiukat ammattiryhmien väliset rajat. Tämä on myös fyysinen kysymys, sillä esim. lehtialue on myös fyysisesti kauempana. Kaikki kolme työpistettä ovat kuitenkin menossa positiiviseen suuntaan. Varsin usein tapahtuu, että asiakas tulee kysymään ’väärältä tiskiltä’ → ’en voi auttaa.’ = Turhaa trafikkia asiakkaille ja ylimääräistä ohjaustyötä. Hyllittäminen on erittäin tärkeä osa toimintaa, sillä se vaikuttaa kaikkien työhön.”

”Tietotekniikka on tullut mukaan, sillä asiakkaat tekevät itse osan aiemmasta asiakaspalvelutyöstä. Toisaalta asiakkaat vaativat koko ajan enemmän ja monien

*kysymysten ratkaisu vaatii tietoteknistä osaamista (esim. nettiin liittyvät palvelut). Kirjaston ammattikunta on kuitenkin rajallinen. Tietopalvelu on työtehtävistä vaa-
tivinta, siinä tulee olla valmiina lähes kaikkeen. Palveluneuvonta rutiinimuotoi-
sempaa. Lehtiosastolla käy hyvin monenlaisia ihmisiä.”*

*”Kirjastossa ei ole palautelaaria enää. Netin kautta voi antaa palautetta, mutta si-
tä ei välitetä työntekijöille saakka. Suoraa palautetta saa joskus tiskillä.”*

*”Erilaisia ulkopuolelta tulevia tapahtumia on varsin paljon. Jos esimerkiksi kaupunki
järjestää kulttuuriviikkoa, pidetään itsestään selvänä, että kirjasto on mukana: ‘Kerto-
kaa mitä ohjelmaa teillä on?’ Tapahtumaosaamista ja tapahtumien järjestämiseen
käytettävissä olevaa aikaa ei ole kuitenkaan riittävästi.”*

*”Kirjailijavieraat joudutaan myös maksamaan ja pitää miettiä, mistä haetaan ra-
hoja. Rahoitusta tarvitaan myös kirjaston kehittämishankkeisiin.”*

*”Kirjastolaki määrittää perustyön. Järjestetty kirjakokoelma = kirjasto. Työ on
muuttunut tiedonhaun opastamisen suuntaan, jopa tähän liittyviä kurseja vedetään.”*

*”Kirjasto on kohtaamispaikka. Uudet kirjastot ovat monitoimitaloja – kansan kor-
keakouluja.”*

*”Kaupungilta tulee erilaisia ohjeistuksia tänne alas. Yleinen organisoitumisen sekä
tavoitteiden puute vallitsee. Kukaan ei oikein tiedä mihin ollaan menossa. Yhteistä
ensi vuoden suunnitelmaa ei ole. Myös henkilökohtaiset kehityskeskustelut koetaan
muodollisiksi. Työssä ei koeta kehitysmahdollisuuksia, esim. kunkin ydinosaamisen
kartoittaminen puuttuu. Suurin ongelma on tiedonkulun puute ylhäältä alaspäin.
Yhteisössä on havaittavissa lakonisuutta yrittää vaikuttaa omiin asioihin. Kehitys-
keskustelu käytäntö on ok, mutta sillä ei koeta olevan vaikutusta.”*

Vaikka resurssihin ja johtamiseen liittyviä haasteita tuli esiin paljon, moni kes-
kusteluissa mukana ollut sanoi, että töihin on kuitenkin mukava tulla. Yksi tär-
keä motivaatiota ruokkiva tekijä ovat työkaverit. Toinen keskeinen motivoiva
tekijä ovat asiakkaat. Asiakkuusnäkökulma korostuikin monella tapaa. Yhtäältä
koettiin rikkaudeksi, että kirjastossa käy paljon erilaisia asiakkaita. Toisaalta
keskeisenä seikkana nostettiin esiin halu palvella asiakkaita aina niin pitkälle
kuin mahdollista.

Kaiken kaikkiaan alkukartoitusten pohjalta syntyi vaikutelma siitä, että hank-
keessa mukana oleva kirjasto – ja ehkä kirjastolaitos yleisemmin – on monien
yhteiskunnallisten muutosprosessien alaisena. Kirjastoista on tulossa tiedon han-
kinnan, välittämisen ja neuvonnan monitoimitaloja. Toisaalta perinteiset tehtä-
väkuvat, ajattelu- ja palvelumallit sekä raja-aidat rajoittavat uusiin haasteisiin
vastaamista ja uudenlaisten käytänteiden kehittämistä.

Ensimmäinen vuorovaikutuskoulutus

Ensimmäinen vuorovaikutuskoulutus järjestettiin 16.9.2010 kirjaston lastenosaston satuhuoneessa. Vaikka tila sijaitsi samassa rakennuksessa kuin arkinen työpaikka, se poikkesi selvästi normaalista työympäristöstä ja tarjosi hyvät puitteet koulutuksen toteuttamiselle. Myöhemmin samassa tilassa järjestettiin medialle suunnattu tiedotustilaisuus koko projektista.

Kouluttajan tavoitteena oli saada osallistujat tuntemaan olonsa turvalliseksi ja luoda yritystä ja erehdystä salliva ilmapiiri. Tämän jälkeen keskityttiin tekemään osallistujat tietoisiksi ilmaisullisista ratkaisuista ja tutkittiin tyrmäysten vaikutusta yhteistyöhön ja työilmapiiriin. Loppuaika käytettiin rakentavan vuorovaikutuksen harjoitteisiin.

Ohessa on joitakin otteita kouluttajan esille nostamista asioista:

”Improvisointi on hetken taidetta.”

”Toista ei voi pakottaa muuttumaan. Pelisääntöjen muuttaminen on mahdollista omia toimintatapoja muuttamalla.”

”Yksin tekeminen on helpompaa kuin yhdessä tekeminen. (Kommunikointi on vaikeaa.)”

”Paljon jätetään sanomatta koska tiettyä asiaa pidetään itsestäänselvyytenä (tai sen ilmaisemista ei pidetä sallittuna), parempi on tehdä kaikki näkyväksi.”

”Vuorovaikutuksen peruslähtökohta on erilaisuus, myöskään päämääränä ei ole samannimisiksi tuleminen.”

”Moka on mahdollisuus, ei ole mokaa ennen kuin joku määrittelee sen mokaksi.”

”Vuorovaikutusharjoitusten yhteydessä tutkitaan tiettyjä vuorovaikutukseen liittyviä mekanismeja.”

Lämmittelyn jälkeen toteutettiin erilaisia yhteisöllisyyttä vahvistavia, ”mokaamiseen” ja luottamuksen syntyyn sekä vuorovaikutukseen liittyvien tekijöiden näkyväksi tekeviä harjoitteita. Keskeinen sisällöllinen teema oli tyrmääminen–hyväksyntä-akselisto, johon liittyen toteutettiin aluksi tyrmäämisen muotoja käsitteleviä harjoitteita – verbaalinen, fyysinen, reagoimattomuus, nynnyily, negatiivinen huumori. Tämän jälkeen siirryttiin operoimaan hyväksynnän periaatteilla (muun muassa ”Joo ja...”).

Tyrmäys-termi sai aikaan aktiivista keskustelua. Tyrmäämisen koettiin olevan helppoa. Samalla todettiin, että usein se kuitenkin saa aikaan hyvin vahvan negatiivisen tunnereaktion toisessa osapuolella. Tyrmätessä ei tarvitse kuunnella toista, ja se liittyy myös vaaran välttämiseen ja vetäytymiseen: jos asia tyrmätään, se ei etene. Samalla on toki huomattava, että tietyissä tilanteissa ehdotuksen tyrmääminen ja hylkääminen voi olla myös mielekäs ja perusteltu ratkaisu.

Koulutustilaisuuden ilmapiiri oli aluksi jännittynyt, mutta se vapautui vähitellen harjoitusten aikana. Ryhmäläiset heittäytyivät harjoituksiin hyvin mukaan. Ryhmässä ei ilmennyt keskinäisiä ristiriitoja ulospäin, ja lähes kaikki osallistuvat yhteiskeskusteluihin harjoitusten välissä. Kokonaisuudessaan syntyi vaikutelma, että osallistujat kokivat uuden oivaltamisen hetkiä ja osallistuvat seuraaviin sessioihin positiivisella mielellä. Lopuksi osallistujia kehoitettiin havainnoimaan ja soveltamaan session yhteydessä esille tulleita asioita tulevissa arkisissa työtilanteissa.

Tulevaisuusverstaas 2: Vaihtoehtoisten ratkaisujen kehittäminen

Toinen tulevaisuusverstaas toteutettiin tutkijoiden vetämänä Kirjastossa 22. syyskuuta 2010. Tilaisuus oli sovitettu aamuun ennen kirjaston aukeamista. Myös muut vastaavat tapaamiset toteutettiin samalla tavoin. Tutkijoiden ehdotus palaverin asialistaksi oli seuraava:

- Minkälaisia vaikutelmia ensimmäinen vuorovaikutuskoulutus oli herättänyt?
- Kysymys tavoitteista ja suunnasta: mihin suuntaan hanketta tulisi viedä? Millä tavalla hanketta tulisi fokusoida?
- Kysymys toimivista menettelytavoista jatkosuhteen: Miten jatkossa tulisi menetellä? Miten turvataan myönteisen kehityksen jatkuminen ja eteneminen?

Keskustelussa tuli esille seuraavia asioita:

”Koulutus liikkui hyvin yleisellä tasolla. Pitäisi mennä organisaation haasteisiin; fokusointia kaivataan.”

”Huomattavasti positiivisempi tilaisuus odotuksiin nähden, ’plusmerkinen tilaisuus’. Hyvä fiilis jäi, kuin ’virkistyspäivä’.”

”Porukamme vaikutti ulkopuolisen silmin varmaan hyvin yhtenäiseltä.”

”Jännitettiin etukäteen, mutta on täällä jännitteitäkin.”

”Aina kun ollaan yhdessä, syntyy innostus!”

”Liikaa luennointia ja puhumista ensimmäisen koulutusvaiheen lopussa.”

”Puhuminen ja harjoitusten purkaminen oli hyvä. Minua kouluttajan monologi ei häirinnyt.”

”Miten kolmen kerran koulutus saa aikaan jotain pysyvää? Työ vasta alkaa koulutusten jälkeen. Hedelmiä pitää kantaa eteenpäin. Hanke täytyy projektoida jotenkin. Aluekirjaston johtaja olisi hyvä saada mukaan projektiin.”

3. Case-kuvaukset

”Asiakkaan näkökulma on myös muistettava. Se on kaikkein tärkein näkökulma.”

”Yksi haaste on vuorotyö. Miten saadaan koko porukka yhteen?”

”Talon arkkitehtuuri ei tue keskinäistä vuorovaikutusta.”

”Täällä on ollut lopun aikojen mentaliteetti 1990-luvun alusta saakka. Henkilöstö-resurssit ovat niin tiukat, ’aina meiltä viedään’. Tämä johtaa paineiden kasvamiseen.”

”Automaatio, tarvitsee aina olla niin paljon väkeä tiskeillä, pitäisi päästä tekemään omat työnsä.”

”Ulkopuolista apua ei ole tarjolla, koska se maksaa hirveästi.”

”Tiskivuoro ja sisätyövuoro erikseen. Pitää miettiä lähivuosien aikana. Vuorolapputiski kuten kaupungin toisessa aluekirjastossa?”

”Kirjasto vaikuttaa joskus tapahtumatoimistolta. Pitäisi olla mahdollisuus sanoa ei.”

Keskustelu eteni peruskartoitusten tavoin taas resurssien niukkuutta korostavaan ja voimavarojen puuttumista painottavaan suuntaan. Palaverien välillä toinen tutkijoista oli pohtinut sitä, mihin tämä resurssien puuttumista korostava puhe ja ajattelutapa oikeastaan viittaa ja mitä siitä käytännössä seuraa. Tätä fyysisten resurssien puuttumista korostavaa ajatusmallia soveltaen käytännössä minkä tahansa kirjaston toiminta olisi ollut mahdotonta 60 vuotta sitten – esimerkiksi tyystin ilman tietoteknisiä ja muita vastaavia välineitä. Näin ei kuitenkaan ole ollut. Mitä tästä ajattelumallista sitten seuraa? Ensimmäinen kysymys on tosiasiaista: resursseja on liian vähän suhteessa kirjastolta nykyaikana odotettaviin moninaiisiin palveluihin. Resurssien niukkuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että resursseja olisi ylen määrin ja muille jakaa jossain toisessa kohtaa kaupungin organisaatiota. Puheet resurssien niukkuudesta ovat tyypillisiä myös terveydenhuollon alueelle, tekniselle sektorille ja kaupungin hallinnosta vastaaville henkilöille. Erityisen ongelmalliseksi ajatusmalli muuttuu, jos se sisältää oletuksen siitä, että asianosaisten itsensä ei ole mahdollista tehdä aktiivisesti ja omatoimisesti mitään asian suhteen. Itse asiassa resurssien puuttumista korostavassa puheessa on viime kädessä kyse perinteisten toimintatapojen ja kommunikointikäytäntöjen tuottamasta, opittua avuttomuutta edustavasta tavasta ajatella ja käsitellä työtilanteisiin liittyviä ongelmia. Viime kädessä kysymys ei ehkä ole niinkään niukoista resursseista, vaan siitä että perinteisillä toimintatavoilla ja työorientaatioilla on vaikea vastata uudelleenlaisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin ja odotuksiin.

Keskustelun kääntyminen taas puheeksi niukoista resursseista antoi tutkijalle tilaisuuden nostaa esiin ajatus kirjaston *palvelumallin uudelleenmuotoilusta*. Yhteiskunnallisessa ympäristössä on tapahtumassa monenlaisia muutoksia, jotka edellyttävät kirjastolta ja kirjastossa työtä tekevilta uudenlaista osallistumista ja

osaamista, esimerkiksi työskentelyä kouluttajana tai tapahtumajärjestäjänä. Toisaalta julkisella sektorilla käytettävissä olevat voimavarat tuskin lisääntyvät tulevaisuudessa. Koko asetelma saattaisi muuttua myönteiseksi ja rakentavan vuorovaikutuksen kaltaiseksi, jos kirjaston palvelumallia pyrittäisiin kehittämään offensiivisesti, strategisesti ja proaktiivisesti. Ajatus kirjaston palvelumallin uudelleenmuotoilusta sai osallistujissa pontta siitä, että osa mukana olevista oli juuri tullut kirjastovierailulta Hollannista ja tutustunut siellä uudenlaiseen ”Warehouse of Knowledge” -konseptiin. Tutkijoiden muistiinpanojen mukaan keskustelussa korostettiin seuraavia, kirjaston palvelumallin uudelleenmuotoilua tukevia ja perustelevia näkökohtia:

- Asiakkaiden omatoimisuutta ja itseohjautuvuutta pitäisi hyödyntää mahdollisimman paljon peruspalvelujen osalta. Tämä edellyttää sitä, että kirjaston fyysinen ilme on selkeä ja informatiivinen.
- Hyvä kysymys on myös se, onko kirjasto luokitusjärjestelmää varten vai asiakkaita varten!
- Sisältöjen tuottamisessa voitaisiin hyödyntää opiskelijoita. Yleensäkin olisi syytä verkostoitua tiiviimmin erilaisten ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Helsingissä ollaan opiskelijoiden aktivoimisessa pidemmällä. Kirjaston toiminnassa pitäisi tehdä entistä enemmän yhteistyötä kirjallisuustieteen opiskelijoiden ja myös informaatiotieteen tutkijoiden kanssa.
- Asiakasnäkemysten hyödyntäminen olisi tärkeää aineiston järjestyssä. Hollannissa aineistot on järjestetty ”kaupamaisesti”. Kirjastosta on helppo löytää ja ”ostaa” tarvitsemansa (”Warehouse of Knowledge”). Ratkaisu on perusteltu siinä mielessä, että asiakas ei useinkaan tiedä, mitä hän haluaa tullessaan kirjastoon. Mitä kauemmin asiakas kirjastossa viihtyy, sitä todennäköisemmin hän voi tehdä uusia löytöjä. Naistenosasto ja lastenosasto olivat Hollannissa vierekkäin: samalla kun lapset peuhaavat, äidit saattavat olla viereisellä osastolla. Meillä pitää usein opastaa kirjaston käyttämiseen. Sen sijaan sitä pitäisi pystyä käyttämään itsekseen. Kuinka usein ruoka-kaupassa tarvitsee neuvoa ja opastusta?

Palvelumallin kehittäminen, uudelleenajattelu ja -suunnittelu voisi lähteä siitä, että kirjaston palvelutehtävät jäsennetään ja eriytetään ajatuksellisesti erilaisiin strategisiin painopistealueisiin. Uudelleenstruktuuroinnin perustana voisi olla esimerkiksi seuraavanlainen, ajanmukaistettu ja uudelleenajatteltu käsitys, jäsennys

3. Case-kuvaukset

ja malli kirjaston perustehtävistä ja palveluista suhteessa aktuaaliseen ja potentiaalliseen asiakaskuntaan:

- kokoelmien ja rutiiniluontoisten lainauspalvelujen hoitaminen
- rutiiniluontoisia lainauspalveluja vaativampien tietopalvelujen tarjoaminen
- tapahtumien järjestäminen
- uusien asiakkaita orientoivien tietosisältöjen tuottaminen yhteistyössä aktiivilukijoiden, opiskelijoiden ja muiden edistyneiden käyttäjien kanssa (lukemaan innostaminen, lasten ja aikuisten ”vinkkaaminen”).

Jotta toimintaa olisi mahdollista kehittää nykyistä mielekkäämpään, tietointensiivisempään ja uutta tietoa jalostavampaan suuntaan, perinteisten lainausrutiinien hoitaminen tulisi organisoida ja toteuttaa entistä enemmän siten, että asiakkaat hoitavat itseohjautuvasti ja itsepalveluperiaatteella niistä suurimman osan. Tämä puolestaan edellyttäisi jossain määrin panostamista siihen, että kirjaston visuaalinen ilme ja liityntäpinta asiakkaisiin (layout) olisi mahdollisimman selvä: kun asiakas tulee kirjastoon, hän tietää kysymättäkin, miten toimia ja mistä tietty tieto ja teos löytyvät. Tämä vapauttaisi resursseja tietointensiivisempiin palveluihin, kuten vaatimaan tiedonhakuun ja tapahtumien järjestämiseen.

Samalla nähtiin, että uudenlaisen palvelumallin realisointi vaatii vähintäänkin hienosäätöä monissa eri asioissa ja käytännöissä. Näiden osatehtävien toteuttaminen puolestaan vaatii kehitystyön projektointia jollain tavoin. Tähän liittyen keskusteltiin muun muassa siitä, mitä osatehtäviä sisäisen kehityshankkeen yhteydessä tulisi hoitaa ja kuka henkilö kirjastossa voisi olla hankkeen koordinaattori. Samalla nähtiin välttämättömäksi, että aluekirjaston johtaja antaa siunauksensa projektille ja tukee kehitystyötä muun muassa kaupunginkirjaston johtoryhmän suuntaan. Odotettavissa oli, että esimerkiksi kirjaston visuaalisen ilmeen ja layoutin pienimuotoinenkin parantaminen vaatii jossain määrin lisäresursseja.

Palaverin jälkeen tehtiin kiertokävely kirjastossa. Kierroksen yhteydessä todettiin, että kirjaston ja palvelupaikkojen ilmettä ja selkeyttä olisi syytä parantaa. Parannuksia voidaan tehdä myös ilman suuria investointeja. Esimerkiksi parvekaiteeseen olisi mahdollisuus laittaa kyltit tai vastaavat opasteet, joiden perusteella asiakkaat kykenisivät orientoitumaan entistä paremmin. Myös informaation piste hukkuu kaiken paljouden keskelle. Informaatikon palvelupiste tulisi profiloida jollakin tavalla nykyistä selkeämmin.

Tutkijat laativat palaverin jälkeen listan mahdollisista harjoitteista, joiden avulla olisi mahdollista simuloida ongelmatilanteita ja harjoitella uudenlaisia käytänteitä. Tällaisia voisivat olla:

- Palveluprosessien kehittäminen – erilaisten asiakaspalveluketjujen simulointi
- Erilaisten vaativien ja vaikeiden asiakaspalvelutilanteiden harjoittelu
- Aineiston esillepano, kirjaston ilme kehittäminen (Hollannin malli)
- Työkierron lisääminen – tehtävien hoitaminen eri palvelupisteissä
- Hyllytystöiden jakamisesta sopiminen
- Erilaiset neuvomistilanteet
- Vinkkaustilanteet
- Tapahtumien järjestäminen
- Atk-opastuksen antaminen asiakkaille.

Toinen vuorovaikutuskoulutus

Toinen vuorovaikutuskoulutus järjestettiin 14.10.2010 kirjaston satuhuoneessa. Aluksi lämmiteltiin sekä tehtiin kertauksen vuoksi tyrmäykseen ja hyväksymiseen liittyviä harjoitteita:

- Verbaalinen ei
- ”Joo, mutta...” (näennäinen hyväksyminen)
- Reagoimaton tapa reagoida
- Nynnyily (vastuun pakoileminen)
- Fyysinen torjuminen (puheen ja käyttäytymisen välinen ristiriita)
- Negatiivisen (kyynisen) huumorin hyväksikäyttäminen torjunnassa.

Harjoitteiden lomassa keskusteltiin niiden yhteydessä tehdyistä havainnoista. Osallistujien mielestä negatiivinen huumori on erityisen tyypillinen torjunnan muoto kirjastossa. Tyrmäys on hyvä väline silloin, kun asian ei tahdota etenevän, ja huono väline, jos asian pitäisi edetä. Tyrmäämisen taustalla ovat usein epävarmuus ja pelko. Epävarmat murrosikäiset nuoret osaavat käyttää hyväkseen kaikkia tyrmäyksen muotoja vanhempiinsa. Tyrmääminen on turva ja suojamuuri muuttumisen haastetta vastaan. Vuorovaikutuksessa ja muutoksessa on kyse riskejä sisältävästä asiasta. Huomion kiinnittäminen tyrmäämisen negatiivisiin seurauksiin ei tarkoita sitä, ettei voisi olla perustellusti eri mieltä.

Toisen koulutuspäivän varsinainen painopiste oli suunnitelman mukaan statusviestinnässä. Tähän liittyen toteutettiin erilaisia korkean ja matalan statuksen ilmaisua simuloivia harjoitteita. Yhtenä sovelluksena käsiteltiin myös status-

3. Case-kuvaukset

hyökkäystä. Kysymys on tilanteesta, jossa toinen tulee ja astuu toisen reviirille. Tästä tehtiin erilaisia harjoiteversioita:

- Vastahyökkäys → konflikti
- Reagoimattomuus → konflikti
- Joustaminen ja myötääminen → konfliktin ehkäistyminen.

Koulutuksen tavoitteena oli saada ihmiset yhä tietoisemmiksi erilaisista ilmaisullisista ratkaisuista korkean, matalan ja neutraalin statusviestinnän osalta. Osapuolten statusten samantasoisuus helpottaa keskinäistä kommunikaatiota. Statusten erilaisuus puolestaan vaikeuttaa viestimistä. Hyvän henkilökohtaisen ilmaisukyvyyn merkki on se, että henkilö kykenee ilmaisemaan mahdollisimman monipuolisesti ja laajalla statusalueella matalasta korkeaan. Erilaisia statuksia on mahdollista käyttää ja hyödyntää erityyppisissä tilanteissa.

Iltapäivän päätteeksi kouluttaja kehotti kutakin osallistujaa kirjoittamaan lapulle yhden asian, jota tämä haluaisi kehittää työyhteisössään. Tämän jälkeen käveltiin tilassa ja etsittiin pari, jonka kanssa kehitysideat pisteytettiin siten, että yhteensä aihioille annettiin 7 pistettä. Pisteytyksen jälkeen jatkettiin kävelyä tilassa ja etsittiin uusi pari pisteyttäen lauseet uudelleen. Äänestystä jatkettiin joitakin kierroksia. Äänestyksen tulokset jakaantuivat seuraavasti: 1. yhteisistä asioista sopiminen (16 pistettä), 2. tavoitteista ja työtavoista yhdessä sopiminen (13 pistettä) ja 3. yhteisen päämäärän löytäminen ja sen eteen työskenteleminen (13 pistettä).

Tulevaisuusverstaas 3: Visioiden ja ratkaisujen realisointi

Tutkijat ehdottivat, että palaverissa keskustellaan ensinnäkin siitä, minkälaisia vaikutelmia toinen koulutuskerta synnytti, ja toiseksi siitä, miten myönteisen kehityksen jatkuvuuden turvaamiseksi tulisi menetellä ja toimia. Miten turvataan hankkeen jatkuvuus ja eteneminen? Toinen tutkijoista esitti aluksi kertauksen alkukartoituksen yhteydessä ja ensimmäisessä väliarviointipalaverissa esille tulleista asioista.

- Kirjasto on monien erilaisten yhteiskunnallisten muutospaineiden alaisena. Kirjastolta odotetaan panostusta esimerkiksi erilaisten tapahtumien järjestämiseen. Päätökset tapahtumien järjestämisestä tai tapahtumiin osallistumisesta tulevat asiakaspalveluista vastaavien henkilöiden kannalta usein ”puskan takaa” ja vaikeasti ennakoitavasti. Kirjaston käytävissä olevat voimavarat ovat varsin niukat.

- Vuorovaikutuskoulutus liikkuu hyvin yleisellä tasolla ja sen vaikutukset arkisiin työtilanteisiin ovat parhaimmillaankin lyhytaikaisia. Kuten kouluttaja totesi: ”Improvisointi on hetken taidetta!”
- Jotta saataisiin pysyvämpiä tuloksia, hanke on syytä projektoida jollain tavoin. Mahdollisen projektin käynnistäminen vaatii, että kehitystyöllä on johdon siunaus ja tuki.
- Edellisen palaverin yhteydessä innostusta herätti ajatus siitä, että kehittämishankkeessa keskitytään proaktiivisesti kysymyksen kirjaston palvelumallin ja -ajatuksen kirkastamisesta ja uudelleenmuotoilemisesta. Uudenlainen palvelumalli rakentuisi seuraavista osa-alueista: 1. kokoeleimien hoitaminen, 2. tietopalvelujen tarjoaminen, 3. tapahtumien järjestäminen ja 4. uusien sisältöjen tuottaminen yhteistyössä muun muassa aktiivilukijoiden ja opiskelijoiden kanssa. Asiakkaiden omatoimisuutta ja itseohjautuvuutta pitäisi hyödyntää mahdollisimman paljon peruspalvelujen osalta. Tämä edellyttää sitä, että kirjaston fyysinen ilme on selkeä ja informatiivinen.

Tämän jälkeen käytiin keskustelua siitä, millaisia vaikutelmia toinen koulutuskerta oli herättänyt. Keskustelussa tuli esiin seuraavia asioita.

”Miellyttävää yhdessäoloa, lämmin tunne.”

”’Talo on laajempi kuin 2. kerros’ – johto – ensimmäisen ja toisen kerroksen välinen kommunikointi.”

”2. kerrokseen tarvitaan yhteishenkeä, yhteiset tavoitteet 2. kerroksessa + laajemmin (2+3).”

”Organisaatorakenne on periaatteessa selvä, kuitenkin koetaan, että informaatio ’valuu ylhäältä alas’. Toisin sanoen kommunikointia ei mielletä kaksisuuntaiseksi.”

”Eri osapuolet esittivät yhteisen näkemyksen siitä, että toisesta asiakaspalvelukerroksesta on kuitenkin mahdollista lähteä liikkeelle!”

”Aluekirjastolla on asiakasodotusten suhteen tietty erityisasema, koska kysymys on entisestä pääkirjastosta.”

”Tutkija muistutti aikaisemmissa palavereissa muotoutuneesta ja hänen mielestään yhteisestä näkemyksestä sen suhteen, että jatkokehityksen turvaamiseksi on syytä käynnistää erityinen sisäinen kehittämisprojekti. Sateenvarjo-otsikkona voisi olla kirjaston ’Palvelumallin kehittäminen’. Käytännössä tämä tarkoittaisi monien (pikku)asioiden hienosäätämistä uudella tavalla. Kehittämissankkeen toteuttaminen edellyttää sitä, että kirjaston johto tukee tätä projektia.”

3. Case-kuvaukset

Tämän jälkeen keskusteltiin projektointiehdotuksesta ja muun muassa hankkeen jäsentämisestä pienemmiksi osahankkeiksi. Hanke olisi mielekästä käynnistää hyvin konkreettisella ja nopeasti näkyviä muutoksia tuottavalla osaprojektilla, kuten kylttien tekeminen ja kirjaston ilmeen kohentaminen. Lisäksi keskusteltiin työkiertokokeilun toteuttamisesta yhtenä osaprojektina. Hankkeelle tarvitaan myös käytännön asioista huolehtiva primus motor tai sisäinen muutosagentti. Eri yhteyksissä on tullut esille, että yksi eri tahojen luottamusta nauttivista tiiminjohtajista voisi toimia tällaisena. Asiasta on tietenkin keskusteltava tarkemmin kyseisen henkilön kanssa.

Mahdollisia osaprojekteja voisivat olla:

1. kylttien tekeminen, kirjaston fyysisen ilmeen ja asiakasinformatiivisuuden parantaminen
2. yhteispalaverien vakiinnuttaminen
3. asiakasprosessien parantaminen
4. työkiertokokeilu vapaaehtoisuusperiaatetta soveltamalla.

Tutkijan näkemyksen mukaan hankkeen yleisenä tavoitteena on saada aikaan positiivinen kierre monilla eri osa-alueilla. Tällä voi olla vaikutusta sekä omien hyödyntämättömien resurssien että ulkopuolisten lisäresurssien saamisen kannalta, kun ulospäin luodaan myönteinen ja aloitteellinen vaikutelma.

Palaverin loppuksi sovittiin, että kolmannen koulutuksen yhteydessä ehdotetaan tehtäväksi harjoite, jossa harjoitellaan yhteispäätämistä. Tehtävänä on sopia yhteisesti ja rakentavan vuorovaikutuksen periaatteita noudattaen uusien info-kylttien väristä.

Kolmas vuorovaikutuskoulutus

Kolmas vuorovaikutuskoulutus järjestettiin 18.11.2010 kirjaston satuhuoneessa. Mukana oli kouluttajan ja tutkijoiden lisäksi 12 henkilöä kirjaston asiakaspalvelukerroksesta. Aluksi lämmiteltiin sekä tehtiin yhteisöllisyyttä tukevia harjoitteita. Kolmannen koulutuspäivän keskeinen sisältö olivat case-harjoitteet, joissa tutkitiin todenkaltaisia tilanteita hyödyntäen aiemmissä koulutustilaisuuksissa opittuja taitoja: hyväksyntää, tyrmäämistä ja statusia. Lisäksi käsiteltiin hankalia asiakas-tilanteita. Case-harjoitteissa osa koulutukseen osallistuvista oli tilanteissa esiintyneinä ja muut seurasivat katsojina. Tämän jälkeen mietittiin yhdessä, mitä tilanteissa tapahtui ja miksi.

Kolmannella koulutuskerralla keskityttiin tutkimaan yhteistyön ja asioiden etenemistä, esteiden tiedostamista ja konkreettisen yhteistyön parantamisen harjoittelua. Case-harjoitusten yhteydessä harjoiteltiin fiktiivisellä tasolla kokoustilanteita. Lopuksi keskusteltiin ja jaettiin kokemuksia haastavista vuorovaikutustilanteista.

Yksi case-tilanne sijoittui opettajanhuoneeseen, jossa keskusteltiin ongelmaoppilaasta. Toisessa casessa oli kyseessä yhtiökokous, jossa käsiteltiin putkiremonttia. Tilanteita toteutettiin erilaisilla statuksilla ja niissä voitiin havaita muun muassa, että kun kaikki henkilöt olivat korkeastatuksisia, tilanteista syntyi usein varsin sekasortoisia eikä kompromissin mahdollisuutta juuri ollut.

Seuraavaksi simuloitiin fiktiivistä kokousta, jonka tavoitteena oli päättää kirjastoon hankittavien kylttien väri. Ensimmäisessä versiossa mukana oli yksi osallistuja, joka systemaattisesti tyrmäsi kaikki ehdotukset. Tällöin päätöksenteko ei edennyt millään. Samasta kokouksesta toteutettiin seuraavaksi versio, jossa kaikki toimivat hyväksynnän ”joo, ja” -periaatteen mukaisesti. Kokous synnytti moninaisen kirjon hauskoja ja jopa absurdeja aloitteita. Harjoite päättyi yhteiseen hauskanpitoon⁸.

Lisäksi koulutuksessa käytiin hankalia, todellisia asiakastilanteita koskeva yhteiskeskustelu. Osallistujat muun muassa kertoivat tapahtumasta, jossa aikuinen mies huusi asiakaspalvelussa toimivalle henkilölle. Myös nuorisokäyttäytyminen silloin tällöin julkeasti henkilökuntaa kohtaan. Samoin perintäasioissa tapahtuu useinkin monenlaista väkäämistä. Hankalia tilanteita siis esiintyy laidasta laitaan. Todettiin, että mahdollisimman hyvin etukäteen sovitut pelisäännöt ja tiukan selkeä asenne aggressiota kohtaan helpottavat näiden tilanteiden hoitamista. Yhtä lailla tärkeää on tukea kollegoja niin itse tilanteessa kuin sen jälkeenkin.

Viimeisen koulutuspäivän lopuksi osallistujia pyydettiin kirjoittamaan vastaukset seuraaviin kysymyksiin: Mikä koulutuksessa ilahdutti? Missä onnistuin? Mitä tekisin toisin? Mihin keskityn seuraavaksi (yksi asia)? Sekä kouluttaja että tutkijat poistuivat tuolloin tilasta, jotta osallistujat saisivat mahdollisimman hyvän keskittymisrauhan. Vastauksia ei käsitelty yhteisesti. Vastausten käsittelystä tehtiin osallistujien omaan henkilökohtaiseen harkintavaltaan kuuluvia asioita.

⁸ Koulutuksessa mukana olleet tutkijat tulkitsivat tilanteen hyvin eri tavoin. Toisen mukaan harjoite oli toiminut hyvin. Toisen mukaan päätöksentekotilanteilla pelleily ei ole ainakaan kirjaston asiakasnäkökulmasta mielekäs ratkaisu. Absurdi tilanne syntyi pitkälti siitä, että kouluttaja antoi ennalta harjoitusten tekijöille tietyt statukset.

Yhteenvetopalaverit ja palautekeskustelut

Koulutuksen jälkeen marraskuun 2010 lopulla pidettyyn yhteenvetopalaveriin osallistui tutkijoiden lisäksi viisi henkilöä kirjastosta. Myös aluekirjastonjohtaja oli mukana palaverissa. Toinen tutkijoista teki yhteenvedon tähänastisesta prosessista ja tulevaisuusverstaan yhteydessä muotoutuneista kehittämisideoista, joita olivat palvelumallin muuttaminen, projektointi ja projektin koordinaattorin nimeäminen. Paikalla oli myös tiimivetäjä, jota oli aikaisemmin ehdotettu sisäisen kehittämissankkeen koordinaattoriksi ja ”muutosagentiksi”. Tiimin vetäjän mukaan hän on valmis toimimaan kehitystyön koordinaattorina.

Tämän jälkeen keskusteltiin siitä, minkälaisia vaikutelmia kolmas koulutus-kerta oli virittänyt ja toiseksi siitä, miten jatkossa tulisi menetellä. Miten turvataan hankkeen jatkuvuus ja eteneminen?

Kolmannessa koulutustilaisuudessa toteutettu kyltti-case ruokki keskustelua myös palautetilaisuudessa. Aikaisemmin mainittu tiiminvetäjä huomautti, että uusien kylttien hankkimisesta oli tullut kirjastossa eräänlainen ikuisuusongelma. Aikaisemmin hankittiin uudet kyltit, mutta ne putosivat seinältä! Myös monia muita vastaavia ikuisuusongelmia oli olemassa. Lisäksi kylttiasia kietoutui moniin muihin asioihin, esimerkiksi työkiertoon ja kirjaston layoutin kehittämiseen.

Todettiin, että kirjastoa pitäisi pystyä katsomaan uuden asiakkaan silmin. Keskustelussa mietittiin myös, tarvitaanko kirjastossa kolmea asiakaspalvelupistettä vai voisiko palvelut keskittää kahteen. Tämänkaltaisessa uudistuksessa vaadittaisiin puolestaan kaikkien toimintojen systemaattista läpikäyntiä, jossa liikuttaisiin osin melko herkällä, esimerkiksi koulutustaustojen ja nimikkeiden takia tunnepitoisiakin reaktioita herättävällä alueella.

Palautekeskustelun päätteeksi keskusteltiin sisäisen kehityshankkeen projektoimisesta. Todettiin, että aiemmin mainittu tiiminvetäjä voisi koordinoida hanketta. Toisen asiakaspalvelualueen esimies toimii hänen tukihenkilönään. Aluekirjaston johtaja tukee projektia. Tiimipalaverit voivat olla kehitystyön foorumina. Hanke keskittyy palvelumuotoilun ajatukseen ja palvelee sekä kirjaston ulkoisen palvelukyvyn kehittämistä että henkilöstön työhyvinvoinnin parantamista. Hankkeen toteuttamisesta käydään sisästä keskustelua. Tutkijat lupautuivat ulkopuolisiksi tukihenkilöiksi. Kokouksessa mukana olleet henkilöt lupautuivat lähettämään tutkijoille palaverikutsun tammikuussa 2011.

Vuoden 2010 loppupuolella pidetyn palaverin jälkeen kirjastosta ei kuulunut pitkään aikaan mitään. Huhtikuun alussa kirjastossa järjestettiin lehdistötilaisuus koko projektista. Lehdistötilaisuuden yhteydessä keskityttiin ennen kaikkea

hankkeen tavoitteisiin ja uudelleenlaiseen menetelmäyhdistelmään eli organisaation kehittämisen ja vuorovaikutuskoulutuksen kombinointiin. Toukokuun puolivälissä toinen tutkijoista haastatteli ryhmähaastatteluna keskeisiä kirjaston hankkeessa mukana olleita henkilöitä. Ryhmähaastattelun yhteydessä tuli esille erityisiä asioita.

Kirjastossa oli syntynyt kiiwas keskustelu ja vastareaktio organisaation muuttamista kohtaan. Arvioiden mukaan taustalla vaikuttivat perinteiset ammatilliset odotukset ja pelko olemassa olevien tehtäväkuvien muuttumisesta. Kehittämissanke kirjaston palvelumallin kokonaisvaltaisena kehittämisenä, uudelleenajatteluna ja -suunnitteluna oli sellaisenaan tyrehtynyt.

Palaverikäytännöissä oli kuitenkin tapahtunut selvää ja merkittävää kehitystä. Aikaisemmin palveluneuvonnan ja lehtialueen kirjastovirkailijoilla oli ollut omat palaverinsa ja tietopalvelulla vastaavasti omat sisäiset palaverinsa. Näiden kahden palvelu- ja osaamisalueen rajat olivat olleet perinteisesti jyrkät. Projektin myötä kehitystä oli tapahtunut siten, että joka toinen viikko järjestetään koko aikuisten osaston kattava yhteinen palaveri. Niissä käsitellään koko osaston mittassa yhteisiä asioita ja mietitään, miten asioita kehitetään ja töitä selkeytetään. Tämän lisäksi voidaan pitää työpisteiden sisäisiä palavereita. Myös uudenlaista tiimiytymistä oli tapahtunut. Aikuisten osastoon oli perustettu tietotiimi ja kaunotiimi. Asianosaisten omien havaintojen mukaan asioita käsitellään aikaisempaa luontevammin, eli keskustelukulttuurissa oli siirrytty tiedon jakamisesta kohti dialogisempaa vuorovaikutusta.

Käytännön yhteistyössä palvelupisteiden välillä, toisin sanoen organisaation sisäisessä, työhön liittyvässä yhteistyössä, oli tapahtunut kehitystä. Näillä seikoilla on merkitystä myös asiakaspalveluille esimerkiksi siten, että asiakkaiden juoksuttaminen luukulta toiselle oli vähentynyt.

Asiakaspalveluhenkilöstön yhteinen harrastus- ja virkistystoiminta oli lisääntynyt. Siihen sisältyivät muun muassa yhteiset matkat ja teatterissa käynnit sekä fysioterapeutin ohjaaman selkärühmän ja musiikkipedagogin ohjaaman musiikki-ryhmän perustaminen.

3.2.2 Osallistujien ja tutkijoiden havainnot tuloksista

Yleisesti ottaen osallistujat kokivat projektin ja koulutukset positiivisiksi. Päälimmäiseksi nousi huomio yhteisöllisyyden vahvistumisesta: ”Tunnetaan paremmin toisemme”, ”Päästiin erilaisten ihmisten nahkoihin”, ”Hitsasi porukkaa”. Vaikka harjoitteet olivat pitkälti fiktiivisiä, prosessin aikana tapahtui peilaamista

3. Case-kuvaukset

kirjastomaailmaan arkitodellisuuteen, minkä tuloksena muun muassa löydettiin joustavampia lähestymistapoja eri tilanteisiin.

Suhde organisaation johtoon nousi keskusteluissa esille useaan otteeseen. Erityisesti tämä ilmeni siten, että monet muutoksista koettiin ylhäältä ”kolmannesta kerroksesta” tulevina ja kaupungin ylemmästä johdosta annettuina, ja omat vaikutusmahdollisuudet koettiin liian vähäisiksi. Tutkijoille syntyi eri yhteyksissä vaikutelma siitä, että sekä ”kolmanteen kerrokseen” että ”resurssien puuttumiseen” kytkeytyvien puheiden tiedostamattomana (latenttina) funktiona oli siirtää huomiota pois perinteisiin toimintatapoihin ja kommunikointikäytäntöihin liittyvistä ongelmista. Samankaltaista projisointia tapahtui myös toisessa muodossa, suhteessa toisiin kirjastoihin (esim. ”Kaupungissa X on enemmän henkilökuntaa”).

Kirjaston johto osallistui projektiin vain pisteittäin. Tätä perusteltiin sillä, että hankkeen tavoitteena oli kehittää yhteistyötä spesifisti ja rajatusti juuri kolmen välitöntä asiakaspalvelua tekevän tiimin sisällä ja niiden välillä. Sekä kirjastossa asiakastyötä tekevät henkilöt että ulkopuoliset asiantuntijat kiinnittivät monessa eri yhteydessä huomiota erontekoon ja rajanvetoon (inkluusioon ja eksklusioon) ”lattiatason” ja ”kolmannen kerroksen” välillä. Rajanlinjan uusiutuminen ja säilyminen ei ole tietenkään vain yhden osapuolen tekemisen tai tekemättä jättämisen tulosta. Kysymys on pikemminkin hyvin yleisestä muna-kanasetelmasta. Todennäköistä on, että sekä henkilöstön ammatilliset perinteet ja käytännöt, organisaation historia sekä eri osapuolten vakiintuneet kommunikointikäytännöt tukevat ja uusintavat tätä pesäeroa ja rajanvetoa. Organisaatiotutkimuksen piirissä on kuitenkin yleistynyt näkemys, että muutoksen todennäköisyys on sitä parempi, mitä sitoutuneempi organisaation johto on muutokseen ja mitä tiiviimmin se on muutoksessa mukana.

Projektin aikana tapahtui muutoksia, joiden voidaan hyvällä syyllä sanoa ilmentävän kommunikointikyvyn kehitystä organisaation sisäisessä ja erityisesti lattiatason toiminnassa. Kehitystä tapahtui erityisesti hankkeen kohteena olleen kolmen asiakastiimin keskinäisissä palaverikäytännöissä ja keskustelukulttuurissa. Prosessin aikana käynnistyneet kehitys- ja muutosprosessit eivät ainakaan syksyyn 2011 mennessä olleet niin mittavia kuin tutkijat olivat hankkeen alkuvaiheissa kuvitelleet ja visioineet. Kysymys oli joka tapauksessa merkittävistä myönteisistä kehitysaskeleista.

3.3 Vanhustyön case

Seuraavan osahankkeen kohteena oli kolmannen kuntaorganisaation vanhustyön yksikkö. Yksikön toiminta-ajatuksena on tukea mahdollisimman pitkään vanhusten kotona asumista ja tuottaa yksilöllisiä palveluja. Pitkäaikaista hoitoa tarvitseville järjestetään hoito kotona tai kotoisassa ympäristössä. Toiminnan painopisteitä ovat ehkäisevä toiminta, vanhusten kotona asumisen tukeminen, pitkäaikainen hoiva, palvelujen resursointi ja henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitäminen. Ympäri vuorokautista hoivaa järjestetään tehostettuna palveluasumisena ja laitoshoitona. Vapaaehtoistyö täydentää vanhustyön palveluja. Vanhustyön keskuksessa on noin 70 asiakaspaikkaa. Vanhustyön yksikkö koostuu yhteisistä palveluista, geriatrisen työn yksiköstä, muistityön yksiköstä ja ehkäisevän työn yksiköstä. Kaikkiaan yksikössä työskentelee noin sata henkilöä. Projektiin osallistuneet henkilöt olivat pääosin geriatrisen työn yksiköstä.

Kokonaisuutena osahanke kesti alkukartoituksesta päätöstilaisuuteen reilut puoli vuotta. Alkukartoitukseen osallistui työyhteisöstä kuusi henkilöä. Vuorovaikutuskoulutukset järjestettiin iltapäivisin neljän tunnin mittaisina sessioina, joihin kuhunkin osallistui noin 20 henkilöä. 1–2 viikkoa kunkin koulutustilaisuuden jälkeen järjestettiin edellistä koulutuskertaa koskeva palautetilaisuus ja tulevaisuusverstaas, joihin osallistui seitsemän koulutuksessa mukana ollutta henkilöä. Koulutukseen osallistuneet olivat vanhustyön tehtävissä työskenteleviä henkilöitä, jotka ovat varsin paljon tekemisissä toistensa kanssa myös työssä. Osallistujajoukko säilyi käytännössä samana koko prosessin ajan. Vanhustyön johtaja oli mukana sekä vuorovaikutuskoulutuksessa että tulevaisuusverstaan toiminnassa.

Jo aivan ensimmäisten kontaktien yhteydessä tuli esiin, että vanhustyön keskuksessa on harrastettu aktiivisesti teatteria. Kysymys ei ole ollut ainoastaan teatterin seuraamisesta. Yksikössä oli toteutettu aikaisemmin myös omia teatteriprojektioita. Tieto siitä, että projektiin sisältyy improvisointikoulutusta, oli työyhteisössä keskeinen projektiin osallistumisen motivoija. Ensimmäisessä kontaktissa kuntaan kunnan henkilöstöpäällikkö kertoi toiselle tutkijoista, että vanhustenhuollon johtajaksi oli nimitetty uusi henkilö muutama vuosi sitten. Kysymys on modernista johtajasta, joka suosii muun muassa itseohjautuvuutta työssä ja työyhteisössä. Jostain syystä tilanne on kuitenkin se, että osa laitoksen henkilöstöstä ei näytä hyväksyvän uudenlaista johtamistapaa. Tutkijat osasivat kiinnittää alun alkaen huomiota tähän kommunikaatiokuiluun.

3.3.1 Osaprojektin kuvaus

Tulevaisuusverstaas 1: Perusanalyysi

Alkukartoitukseen osallistui tutkijoiden lisäksi kuusi peruspalvelutyötä tekevää henkilöä geriatrisen työn yksiköstä. Alkukartoitus toteutettiin ryhmähaastatteluna. Toinen tutkijoista esitti seuraavan johdatuksen tulevaisuusverstaan työskentelyyn: ”Tulevaisuusverstaas suuntautuu nimensä mukaisesti tulevaisuuteen. Aivan aluksi on kuitenkin syytä tuottaa riittävän kattava ja monipuolinen kuva nyky- ja lähtötilanteesta ja niistä asioista, joissa on vielä kehittämisen ja parantamisen varaa. Mitä kehittämistarpeita vanhustyössä ja palvelujen tuottamisessa ja organisoimisessa on kokemuksesi ja kokemustenne mukaan olemassa? Mitä asioita haluaisit ja haluaisitte kehittää, parantaa ja muuttaa työssä, työyhteisössä ja palvelutoiminnassa?”

Osa vanhustenhuollon asiakkaista saa kotipalveluja, osa on päivähoitossa ja osa on jatkuvassa laitoshoidossa. Yksi keskeinen tavoite on, että asiakkaat pärjäisivät mahdollisimman pitkään kotona. Asiakkaiden vaihtuvuus on osin melko suurta. Tämän takia vanhuksiin ei ole aina mahdollista tutustua riittävästi.

Vanhusten hoitamiseen liittyvät työt tehdään ryhmissä jokseenkin itseohjautuvasti, joustavasti ja yhteisvastuullisesti. Työt hoidetaan ”kaikki tekevät kaikkea” -periaatteen mukaisesti. Sairastapauksissa sijaisuudet neuvotellaan ja hoidetaan sisäisesti työyhteisössä. Vanhustyö tekee yhteistyötä monien ulkoisten tahojen kanssa. Ulkoisia yhteistyötahoja ovat esimerkiksi sosiaalitoimi, seurakunta, kotisairaanhoido, Lions-klubi ja SPR. Vanhustyössä hyödynnetään muun muassa erilaisia hieroja- ja kampaajapalveluita. Asiakkaiden arkea rikastetaan koirakaveritoiminnalla.

Keskustelussa mukana olleet totesivat, että vaikka työ on raskasta, töihin on kuitenkin mukava tulla. Työyhteisössä on hyvä ilmapiiri, työkaverit koetaan mukaviksi ja rempseä huumori auttaa selviytymään raskaistakin tilanteista. Sen sijaan vanhusten omaisilta tulee usein kohtuutonta negatiivista palautetta. Erilaiset purkaukset johtuvat tyypillisesti siitä, että yksikössä vieraillessaan omaiset saavat hyvin kapean kuvan hoitotilanteista, kokevat ne järkyttäviksi ja tekevät niistä pitkälle meneviä tulkintoja.

Vanhustyön yksikössä oli toiminut aikaisemmin aktiivinen teatteripiiri. Keskuksessa oli toteutettu varsin laajoja teatteriproduktioita. Esitykset oli suunnattu vanhustyön asukkaille ja myös laajemmalle yleisölle. Produktiot toteutettiin keskuksen omin voimin. Niiden toteuttaminen oli ollut tuloksellista sekä yleisön vastaanoton suhteen että myös taloudellisesti. Kertyneillä lisätuloilla oli hankittu

muun muassa sukia asiakkaina oleville vanhuksille. Mukana olleille oli hankittu verryttelypuvut. Esitykset oli videoitu ja videoita oli katseltu vanhusten kanssa keskuksessa. Teatteri- ja viriketoiminnan katsottiin tukevan henkilöstön työhyvinvointia ja jaksamista. Sillä on myös vanhusten henkistä vireyttä ylläpitävää merkitystä. Lisäksi toiminnasta saatavien lisätulojen merkitystä ei ole syytä väheksyä.

Tutkijat kiinnostivat itse huomiota siihen, että kertomukset teatteritoiminnasta viittasivat historiaan ja menneeseen aikamuotoon. Jossain vaiheessa ja jostain syystä harrastus oli lopahtanut. Tutkijoista tuntui siltä, että lopahtamisen syistä oli vaikea keskustella. Yhtäältä kerrottiin innostuneesti, miten motivoivia ja menestyksellisiä esitykset olivat olleet. Toisaalta todettiin, että harrastus on lopahtanut. Tarkemmin kysyttäessä tuli esiin, että johdon pitäisi tulla asiassa vastaan eikä vain ”jurputtaa tunneista”.

Ensimmäinen vuorovaikutuskoulutus

Ensimmäinen vuorovaikutuskoulutus järjestettiin 16.2.2011 asumis- ja tukipalveluja tuottavan hyvinvointikeskuksen salissa.

Aluksi kouluttaja kertoi, miten harjoitteiden on tarkoitus luoda virheitä salliva ilmapiiri sekä havainnoida omaa ilmaisua vuorovaikutuksessa. Ensimmäisen koulutuskerran päätavoite oli tutkia tyrmäävän viestinnän vaikutusta yhteistyöhön ja työilmapiiriin ja sitä kautta työssä jaksamiseen. Tämän jälkeen perehdyttiin rakentavan vuorovaikutuksen malliin sekä kuuntelu- ja vaikuttumisharjoituksiin. Kouluttaja korosti yhteistyön voimaa ja sitä, että usein saatetaan tarkoitamatta ja tahattomasti luoda esteitä yhteistyölle.

Lämmittelyn jälkeen toteutettiin keskinäiseen vuorovaikutukseen vaikuttavien tekijöiden näkyväksi tekemiseen liittyviä harjoitteita: ryhmittäytyminen syntypaikan ja sisarusaseman (kuopus-esikoinen) mukaisesti, salanimen muodostaminen, ABC-harjoitus, 123-harjoitus, hedelmäkulho⁹ ja niin edelleen. Koulutuskerran keskiössä oli tyrmäämiseen ja hyväksyntään liittyvien asioiden käsitteleminen. Aluksi simuloitiin ryhmissä tehtävinä harjoitteina erilaisia tyrmäämisen muotoja: verbaalista tyrmäystä, fyysistä tyrmäystä, reagoimattomuutta, nynnilyä ja negatiivisen huumorin hyväksikäyttämistä. Tämän jälkeen siirryttiin simuloimaan hyväksynnän periaatteilla toimivaa vuorovaikutusta (”joo ja” -harjoitukset).

Hyväksyntään liittyvät harjoitteet saivat aikaan aktiivisempaa keskustelua. Hyväksynnän todettiin tuntuvan vapauttavalta erityisesti tyrmäykseen liittyvien harjoitteiden jälkeen (”Kunpa ei tarvitsisi pelätä, että kaveri torjuu, silloin uskal-

⁹ Julkaisun liitteessä on kuvaus harjoitteiden sisällöstä ja tavoitteista.

taisi”). Havaittiin, että tarvitaan vähintään kaksi rakentavasti asioihin suhtautuvaa ja ”joo ja” -periaatteen mukaisesti toimivaa henkilöä, jotta ideat kehittyisivät. Tämän tuloksena muodostuva hyväksynnän ja rakentavan vuorovaikutuksen ketju voisi tuottaa jonkin toteutettavissa olevan ja elämään jäävän uudistuksen.

Koulutustilaisuuden ilmapiiri oli aluksi yleisen jännittynyt, mutta se vapautui vähitellen harjoitusten aikana. Ryhmässä ei näkynyt ulospäin mitään keskinäisiä jännitteitä. Yhteiskeskusteluissa muutama henkilö oli erityisen aktiivinen. Kokonaisuudessaan syntyi vaikutelma, että osallistujat kokivat uuden oivaltamisen hetkiä ja osallistuvat seuraaviin työpajoihin positiivisella mielellä.

Tulevaisuusverstaas 2: Vaihtoehtoisten ratkaisujen kehittäminen

Palaute- ja tulevaisuusverstaaspalaveri järjestettiin viikko ensimmäisen koulutuksen jälkeen. Palaveriin osallistui tutkijoiden lisäksi seitsemän henkilöä keskustelusta. Mukana olivat yksikön johtaja, geriatrisen yksikön osastonhoitaja ja viisi geriatrisessa yksikössä työskentelevää henkilöä.

Ilmapiiri oli aluksi jännittynyt ja tarkkaileva, mutta kun keskustelu lähti käyntiin, osallistujat puhuivat avoimesti ja innostuneesti. Ensimmäinen koulutuspäivä koettiin sopivan haastavaksi. Joidenkin mukaan haastetta olisi voinut olla enemmänkin. Keskusteluun osallistuneet korostivat, että ilmapiiri työyhteisössä on hyvä ja vuorovaikutus avointa. Keskustelun yhteydessä tuli esiin toive, että henkilöstöllä olisi enemmän mahdollisuuksia viettää työpaikan ulkopuolella aikaa yhdessä. Joidenkin mukaan naapuriosastolla eli muistityön yksikössä olisi ollut tarvetta tämäntyyppiselle koulutukselle. Tämä viritti keskustelun siitä, miten eri osastoilla, esimerkiksi kotipalvelu- ja muistipalveluosastolla, työskentelevät henkilöt olisi mahdollista osallistaa uusia virikkeitä tuottavaan yhteistyöhön.

Keskustelun yhteydessä toinen tutkijoista ehdotti vanhustyön yksikön toiminta-ajatuksen kehittämistä ja muovaamista siten, että teatteritoiminta – tai kulttuuri-toiminta yleisemmin – kytketään yksikön toiminta-ajatuksen sen yhdeksi kiinteäksi osaksi. Tähän liittyen voitaisiin puhua esimerkiksi *kulttuurisesti suuntautuneesta* ja tässä suhteessa omaleimaisesta ja jopa uniikista vanhustyön yksiköstä¹⁰. Teatteri- ja viriketoiminta palvelisi ensinnäkin henkilöstön työhyvinvointia ja jaksamista. Sillä olisi myös vanhusten henkistä vireyttä ylläpitävää ja mahdollisesti

¹⁰ Taustalla oli muun muassa aikaisemmissa haastatteluissa esille tullut johdon ja henkilöstön välinen teatteriharrastuksen kommunikaatiokuilu. Tarkoitus oli tarjota ratkaisua, joka mahdollistaisi kommunikaatiokuilun ylittämisen rakentavan vuorovaikutuksen periaatteiden mukaisesti ja nojautumalla ”sekä-että-” tai ”joo-ja” -ajatteluun. Juuri nämä seikat olivat olleet ensimmäisen vuorovaikutuskoulutuksen keskiössä.

jopa muistisairauksia ehkäisevää merkitystä. Tämäntapainen muutos vaatii selvästäkin muun muassa ajankäyttöön liittyvien kysymysten pohtimista. Sen vuoksi tutkija esitti samalla projektin perustamista käsittelemään yksityiskohtaisemmin teatteri- tai kulttuuritoiminnan ja työn yhteen nivomiseen, eri osastojen osallistamiseen, tiedotukseen ja muihin sellaisiin liittyviä asioita. Projektin osaluaita voisivat olla muun muassa:

- projektista vastaavan ydinryhmän tai verkoston muodostaminen
- idean ja toiminta-ajatuksen kirkastaminen
- pelisääntöjen luominen työn ja viriketoiminnan yhdistämiseksi
- väljän toimintaohjelman ja tiekartan luonnostelu
- eri osastoilla työskentelevien henkilöiden osallistaminen projektiin sekä kulttuuri- ja viriketoimintoihin
- ulospäin kuntaan suuntautuva julkisuustyö.

Paikalla oli myös henkilö, jota oli kaavailtu lähinnä johdon kanssa käydyissä keskusteluissa teatteripiirin ja projektin koordinaattoriksi. Myös yksikön johtaja oli paikalla. Tämän takia sisäisen kehittämissuorjektin käynnistämislle oli hyvät edellytykset. Ehdotus sai kuitenkin lähinnä hämmennyneen vastaanoton. Joistakin osakysymyksistä, kuten pelisääntöjen luomisesta, keskusteltiin. Tutkijoiden vaikutelmaksi kuitenkin jäi, että tosiasiasa oikeastaan kukaan läsnä olleista osapuolista ei ollut vakavasti kiinnostunut teatteripiirin uudelleenaktivoimisesta ja kulttuuritoiminnan nostamisesta osaksi keskuksen julkista toiminta-ajatusta. Osa hämmennyksestä saattoi liittyä siihen, miten kuvattu muutos saadaan aikaan ja miten tätä palveleva projekti käytännössä organisoidaan ja toteutetaan.

Tilaisuudessa tuli esille asioita, jotka eivät olleet entuudestaan työntekijöiden tiedossa, kuten se, että lähiesimiehet vastaavat vapaa-ajan toiminnan (pienistä) rahoista. Kaiken kaikkiaan tilaisuuden koettiin lisänneen avoimuutta ja lähentäneen osapuolia toistensa näkemyksiin.

Koulutuspäivien osalta odotukset kohdistuivat erityisesti kolmanteen kertaan. Kolmannelta kerralta toivottiin, että tuolloin päästäisiin tutkimaan todenkaltaisia, vanhustyötä lähellä olevia tilanteita. Samalla toivottiin, että näihin tilanteisiin tulisi olla mahdollisuus osallistua myös ”näyttelijöinä”. Palaverin jälkeen toinen tutkijoista teki listan aihioista, jotka vaikuttivat keskeisiltä työympäristön ja työyhteisön kehittämiseksi. Aihiolista oli seuraava:

- mielekäs arki: miten parannetaan, miten mitataan (asiakkaan elämä)

3. Case-kuvaukset

- omaisten tukeminen
- negatiivisen omaispalautteen käsittely
- vuorovaikutuskuntosali – teatteriitiimi
- yhteisen vapaa-ajan kulttuuriprojektin suunnittelu
- uuden ajatuksen esittely kollegoille
- mitä työhyvinvointi tarkoittaa eri ihmisille
- palautteen antaminen kollegoille.

Toinen vuorovaikutuskoulutus

Toinen vuorovaikutuskoulutus järjestettiin 2.3.2011 jälleen hyvinvointikeskuksen salissa. Aluksi lämmiteltiin sekä kerrattiin ensimmäisen koulutuspäivän tyrmäys-hyväksyntä-teemoja muutamien harjoittein, kuten ”kanikani” tai persoonaa ja mielialaa ilmaiseva kävely tilassa (suoria linjoja, mutkitellen, avoin kävelytyyli, asiantuntija kävelemässä, utelias kävelemässä, järkevä kävelemässä ja järjetön kävelemässä). Yhtenä harjoituksena oli unelmatyöpaikan suunnittelu ”joo ja” -periaatteella neljän hengen ryhmissä. (Unelmatyöpaikka: ”Paljon lomaa ja joustavat työajat, siellä on myös miehiä, allasbaari...”) Sitten tehtiin vielä ”Joo koska ja” -harjoitteita. Suunniteltiin kevätretki varauksellisuutta ilmaisevan ”joo mutta” -periaatteen mukaisesti, jolloin ilmapiiri muuttui jälleen varovaiseksi. Viimeisessä lämmittelyharjoituksessa etsittiin pari, jonka kanssa ei ollut tehty harjoitteita aikaisemmin. Pariharjoituksessa muodostettiin ilman sanoja kaksi esinettä: naulakko, johon on heitetty takki; silmänneula, jonka läpi menee lanka; kori, jonka läpi menee koripallo; maljakko, jossa on kaunis ruusu; perunamuusi ja makkara; kynttilä, jossa on elävä liekki. Kaikki osallistujat muodostivat yhdessä ympyrän, neliön, kolmion, s-kirjaimen, numeron 7, purjelaivan, panssari-vaunun ja jättiläismustekalan.

Toisen koulutuspäivän pääaiheena olivat statusviestintä ja tilan käyttäminen vuorovaikutuksessa. Lähtökohtana oli ajatus siitä, että statusviestinnän tiedostaminen auttaa helpottamaan haasteellisia kohtaamisia, esimerkiksi asiakkaiden omaisten kanssa. Tavoitteena oli saada ihmiset yhä tietoisemmiksi omasta ilmaisustaan ja ilmaisun ääripäistä. Tällä tavoin syntyy myös kokemus itselle vieraasta ilmaisusta sekä erilaisten ilmaisumuotojen vaikutuksesta vuorovaikutuksen laatuun.

Statusilmaisuuksiin liittyen toteutettiin joukko erilaisia korkean ja matalan statuksen tematiikkaa avaavia **harjoitteita**: ”Olette kunnan eliitin taidenäyttelyn avajaisissa”. Osallistujat jaettiin kahteen ryhmään, A:han ja B:hen. Ensin harjoiteltiin saman statuksen ryhmän kanssa ja sitten toisten kanssa. Tämän jälkeen vaihdettiin rooleja.

Lisäksi keskusteltiin korkean ja matalan statuksen tyypeistä. Osallistujien mukaan korkean statusilmaisun hyviä puolia ovat turvallisuus, asiantuntevuuden vaikutelma, selkeys, ymmärrettävyys ja varmuus. Korkean statuksen negatiivisia määreitä puolestaan ovat kylmyys, pelottavuus, ylimielisyys ja määräälevyys. Matalan statuksen hyviä puolia ovat osallistujien mukaan helppo lähestyttävyyys, ”vaarattomuus” sekä luottamusta ja (varauksin) mielenkiintoa herättävä vaikutelma. Matalan statuksen negatiivisia määreitä ovat helppo tallottavuus ja mahdollinen mielikuva tyhmyydestä.

Tämän jälkeen jatkettiin seuraavilla harjoitteilla. Kuvaksessa on mukana myös toisen tutkijan tekemiä havaintoja harjoitteista.

- H10. Missä kuussa olet syntynyt? Henkilön status on leikissä sitä korkeampi, mitä myöhemmässä kuussa hän on syntynyt. Sitten kaveri viereltä arvaa. Opetus: pienetkin asiat ovat ilmaistavissa.
- H11. Kuulumisten kyseleminen luokkakokouksessa. Toisella on iso ja toisella pieni status. Vaihdetaan rooleja.
- H12. Kymmenen vapaaehtoista. Kortti kaikille. Ässä = 1, pienin status. Ohje: Käyttäytykää niin kuin teihin suhtaudutaan. Firman pikkujoulut. Syntyi täydellinen jono. Porukka alkoi avoimesti innostua.
- H13. Opettajainhuone, kevätjuhlan suunnittelu, 4 henkeä, erilaisilla statusversioilla. Toimi hyvin.

Tulevaisuusversta 3: Visioiden ja ratkaisujen realisointi

Toinen palautetilaisuus ja kolmas tulevaisuusverstaapalaveri pidettiin reilut kaksi viikkoa koulutustilaisuuden jälkeen. Läsä oli tutkijoiden lisäksi seitsemän henkilöä yksikön johdosta ja geriatrisen työn yksiköstä. Mukana oli myös henkilö, jota oli ajateltu mahdollisen kehittämisprojektin sisäiseksi koordinaattoriksi. Toinen tutkijoista teki seuraavan havainnon keskustelusta: ”Keskustelu eteni nykien. Välillä juttua tuli helposti, välillä henkilöiden tuntui olevan hankala sanoa mielessä pyöriviä asioita.”

Koulutuspäivä koettiin pääosin tiiviiksi ja toimivaksi. Toinen tutkijoista esitti kertauksena aikaisemmassa palaverissa jo esillä olleen idean yksikön toiminta-ajatuksen laajentamisesta eli laajennetusta palveluideasta. Perustehtävänä on normaaliin tapaan jatkossakin vanhustyön palvelujen tuottaminen. Kulttuuri-, virike- ja teatteritoiminta tukisi tämän perustehtävän toteuttamista sekä tarjoamalla vanhuksille virikkeitä että tukemalla henkilöstön jaksamista. Tutkijat ko-

3. Case-kuvaukset

rostivat, että perustehtävän ja teatteriharrastuksen välisiä rajapintaongelmia, esimerkiksi ajankäyttöä, tulisi pohtia yksityiskohtaisemmin. Myös tällä kerralla idea yksikön toiminta-ajatuksen laajentamisesta aiheutti hämmennystä. Hämmennyksen takia asia jätettiin tässä vaiheessa pohdittavaksi sisäisesti.

Keskustelu alkoi rönsyillä pois yksikössä jo hankitusta osaamisesta ja kokemuksista eli teatteriproduktioiden toteuttamisesta muiden mahdollisten kulttuuristen harrasteiden suuntaan, kuten kirjallisuuspiiriin, musiikki- ja maalauskerhoon ja niin edelleen. Keskustelun edetessä yksikön johtaja huomautti tärkeästä täydentävästä näkökohdasta: kulttuurinen suuntautuminen tulee näkyviin vanhustyössä esimerkiksi juhlapäivien juhlistamisessa ja juhla-asuun laitossa. Tähän liittyen keskusteltiin tavoista, joilla voidaan edistää pyhien juhlistamista ja erottamista arkisista rutiineista. Vaikka esimerkiksi sunnuntaisin on arjesta poikkeavia tapahtumia, eroa arkeen olisi mahdollista korostaa myös entistä monimuotoisemmin. Keskustelu toi esiin näkökohdan, että myös perustehtävä on mahdollista nähdä uusin silmin ja myös siihen on mahdollista upottaa kulttuurisia, vanhuksille merkityksellisiä tekijöitä.

Palautekeskustelun jälkeen tutkija laati listan mahdollisista harjoiteaihioista kolmatta koulutuskertaa varten ja keskusteli näistä vuorovaikutuskouluttajan kanssa. Mahdollisia harjoitteita voisivat olla:

- uuden ajatuksen esittely kollegoille
- mitä työhyvinvointi eri ihmisille tarkoittaa
- mielekäs arki: miten parannetaan, miten mitataan (asiakkaan elämä)
- hassuttelu työssä, oman elämän tekeminen näkyviksi asiakkaille
- hiljaisen tiedon siirtäminen kollegoille
- palautteen antaminen kollegoille
- omaisten tukeminen, palautteen käsittely
- erilaiset ongelmatilanteet
- omaa elämää ja harrastustoimintaa näkyväksi asiakkaille
- teatteritiimi, kulttuuripromootori, kulttuuritoiminnan organisointi.

Kolmas vuorovaikutuskoulutus

Kolmas vuorovaikutuskoulutus järjestettiin 23.3.2011 kunnan keskustassa parin kilometrin päässä olevassa koulutus- ja kokouskartanossa. Kartano loi hyvät olosuhteet koulutuksen toteuttamiselle, ja hienoilla puitteillaan se irrotti osallistujat normaalista työympäristöstä myös henkisesti. Tällä kerralla mukana oli kaksi vuorovaikutuskouluttajaa.

Aluksi lämmiteltiin sekä tehtiin yhteisöllisyyttä tukevia harjoitteita. Kolmannen koulutuspäivän keskeisenä sisältönä olivat case-harjoitteet, joissa tutkittiin todenkaltaisia tilanteita hyödyntäen aiemmissa koulutustilaisuuksissa opittuja taitoja: hyväksyntää, tyrmäämistä ja statuksia. Joissakin case-harjoitteissa osa koulutukseen osallistuneista oli tilanteissa esiintyneinä muiden seurattuna katsojina. Koska mukana oli kaksi vuorovaikutuskouluttajaa, osa tilanteista kyettiin toteuttamaan kouluttajien esittäminä. Tilanteista saatettiin toteuttaa erilaisia versioita keskustellen välillä siitä, mitä tilanteissa tapahtui ja miksi.

Yhdessä case-harjoitteessa simuloitiin yhtiökokousta, jossa käsiteltiin putki-remonttia. Kokouksen etenemistä simuloitiin erilaisilla statuksilla. Kun kaikki olivat korkean statuksen henkilöitä, tilanteesta tuli varsin sekasortoinen ja kompromissien mahdollisuudet tuntuivat kaukaisilta. Toisessa tilanteessa kuusi vapaaehtoista henkilöä esitti kirjaston henkilökuntaa kokouksessa, jossa mietittiin työpaikan visuaalisen ilmeen kohentamista.

Kouluttajat esittivät demonstraation hoitajan ja omaisen kohtaamisesta tilanteessa, jossa vanhus oli pudonnut sängystä ja hoitaja kertoo tapahtuneesta omaiselle. Toisessa demonstraatioissa päähenkilönä oli omainen, joka tietää hoitajaa paremmin, kuinka vanhuksia pitää hoitaa. Kolmannessa demossa kaksi hoitajaa oli tekemässä sänkypesua ja heidän työhönsä suhtauduttiin alentavasti. Simulaatioita pidettiin oikeaan osuneina ja ne virittivät keskustelua. Keskusteluissa todettiin, että mahdollisimman hyvin etukäteen sovitut pelisäännöt ja selkeä faktoihin perustuva viestintä helpottavat konfliktialttiiden tilanteiden hoitamista. Kyky kuunnella on olennaista – usein se saattaa jo itsessään olla riittävä keino tunnekuuhujen tasaamiseksi. Myös kollegojen tuki on tärkeää sekä tilanteessa että sen jälkeen.

Koulutuspäivän yhteydessä toteutettiin joukko pienryhmäkeskusteluja. Yhdessä näistä muodostettiin ensin kolmen hengen ryhmiä. Tämän jälkeen kukin ryhmä sai valita keskusteluteeman seuraavista aiheista: asiakkaan mielekäs arki, oman elämän tekeminen näkyväksi asiakkaalle, hiljaisen tiedon siirto kollegoille, mistä syntyy työmotivaatio, omaisten palautteen käsittely, työyhteisön ulkoiset haasteet ja työyhteisön sisäiset haasteet. Ainoastaan hiljaisen tiedon siirtämisestä kollegoille ei tehty ryhmätyötä. Ryhmätyöskentelyvaiheen jälkeen pohdinnat jaettiin koko osallistujajoukolle.

Toisessa ryhmätyössä muodostettiin neljän hengen ryhmiä. Ryhmässä yksi kirjoitti ensimmäisen mieleen tulevan sanan Kunnasta (pseudonyymi). Toinen kirjoitti sanasta vanhustenhoito, kolmas sanasta perinne ja neljäs kirjasi hyvinvointiin liittyvän asian tai esineen. Tämän jälkeen ryhmässä ideoitiin paikkakun-

3. Case-kuvaukset

nalle näihin sanoihin pohjautuva uusi yritys ”joo ja...” -periaatteella. Ryhmätyö koettiin helpoksi ja innostavaksi.

Iltapäivän päätteeksi kukin osallistuja kirjoitti lapulle yhden asian, jota haluaisi työyhteisössä kehittää. Tämän jälkeen käveltiin tilassa ja etsittiin pari, jonka kanssa kehitysidea pisteytettiin siten, että yhteensä aihioille annettiin 7 pistettä. Pisteytyksen jälkeen jatkettiin kävelyä tilassa ja etsittiin uusi pari pisteyttäen lauseet uudelleen. Äänestystä jatkettiin joitakin kierroksia ja sen tuloksena työyhteisö äänesti seuraavasti: ”oma jaksaminen” sai 24 pistettä, ”hoitajien virike-toiminta muualla kuin töissä” sai 23 pistettä ja ”työntekijän hyvinvointi, tällöin myös vanhus voi hyvin” sai 23 pistettä. Merkille pantavaa oli, että kaikki eniten pisteitä saaneet teemat viittasivat henkilöstön jaksamiseen ja sen tukemiseen.

Loppuarviointipalaverit

Ensimmäinen loppuarviointipalaveri pidettiin huhtikuun 2011 alussa pari viikkoa viimeisestä koulutussessiosta. Paikalla oli tutkijoiden lisäksi 11 henkilöä keskuksen johdosta ja geriatrisen työn yksiköstä. Palaverin aluksi toinen tutkijoista teki yhteenvedon hänen mielestään keskeisistä hankkeen yhteydessä esille tulleista ideoista.

Edellisen koulutuskerran palaute oli monisäikeistä. Yhtäältä sitä pidettiin kaikesta koulutuskerroista parhaana. Joidenkin mukaan omaa osallistumista tilanteiden tutkimisessa olisi voinut olla enemmän. Koulutuskokonaisuutta ajatellen osa osallistujista katsoi, että jo toisella koulutuskerralla olisi voitu mennä vahvemmin konkretiaan.

Vanhustyön johtaja toi kehitystyön kanavoinnin ja organisoinnin kannalta uutena asiana esille ajatuksen *työhyvinvointiryhmästä*, jonka toiminnan todettiin hiipuneen viime aikoina. Sillä nähtiin kuitenkin edelleen monenlaisia mahdollisuuksia ja sen toimintaa päätettiin ryhtyä elvyttämään. Yksi keskustelua herättänyt seikka oli henkilökuntayhdistyksen roolin suhteuttaminen työhyvinvointiryhmän työhön. Työhyvinvointiryhmää voitaisiin kehittää kaikille avoimena, toiminnan kehittämistä ja verkostoitumista palvelevana foorumina. Konkreettisenä toimenpiteenä päätettiin kysyä aiemman työryhmän jäseniltä, olisiko heillä kiinnostusta toiminnan uudelleenaktivointiin. Työhyvinvointiryhmän tulisi toimia itseohjautuvasti. Työhyvinvointiryhmässä voitaisiin järjestää erilaisia, muodollisia ja vähemmän muodollisia tapaamisia. Työhyvinvointiryhmän toiminnasta tiedottamisen merkitystä korostettiin. Keskuksen edustajat lupasivat lähettää tutkijoille muistion työhyvinvointiryhmän seuraavasta palaverista.

3.3.2 Osallistujien ja tutkijoiden havainnot tuloksista

Hankkeen päättötilaisuus ja viimeinen arviointitilaisuus pidettiin elokuun puolivälissä 2011. Paikalla oli tutkijoiden ja vuorovaikutuskouluttajan lisäksi seitsemän henkilöä keskuksen johdosta ja geriatrisen työn yksiköstä.

Osallistujat kokivat projektin ja koulutusten annin yleisesti ottaen positiiviseksi. Osallistujat kertoivat, että harjoitukset elivät työyhteisössä monta viikkoa koulutussessioiden jälkeen. Lisäksi osallistujat totesivat, että koulutus oli tuonut uusia näkökulmia arkeen. Yksi kommentti kuului: ”Koulutus antoi rohkeutta sanoa asioista – ja myös välineitä siihen, miten.”

Yhdessä oleminen, yhdessä toimiminen ja yhdessä tekeminen koettiin tärkeäksi: ”Yhdessä tekemistä pitää jatkaa.” Tähän liittyen yksikössä suunniteltiin loppuvuodesta virkistysmatkaa kylpylään. Sen sijaan todettiin, että ”teatterista ei todennäköisesti tule mitään”.

Jotkut osallistujista olivat sitä mieltä, että projektin tavoitteet olivat olleet epäselvät. Heidän mukaansa projektilta odotettiin enemmän tukea erityisesti vaikeiden asiakastilanteiden käsittelyyn ja muun muassa kuolevien potilaiden kohtamiseen. Tutkijan mukaan projektia on mahdollista arvioida oikeutetusti monesta eri näkökulmasta eli yksilön työtilanteista, työyhteisön sisäisestä toiminnasta ja työyhteisön ulkoisesta toiminnasta käsin. Projektin toteuttamisessa on painotettu työyhteisön sisäistä ja ulkoista kykyä kommunikoida. Yksi haaste liittyy työyhteisön kykyyn käsitellä aiemmin vaiettuja asioita.

Tutkija kertoi hankkeen alkuvaiheessa kunnan henkilöstöpäällikön esittämistä havainnoista. Vanhustenhuollon johtajaksi oli nimitetty uusi henkilö muutama vuosi aiemmin. Kysymys on modernista johtajasta, joka suosii muun muassa itseohjautuvuutta työssä ja työyhteisössä. Jostain syystä tilanne on kuitenkin se, että osa laitoksen henkilöstöstä ei näytä hyväksyvän uudenlaista johtamistapaa. Juuri keskuksen johdon ja geriatrisessa yksikössä työskentelevien kesken projekti on selvästikin parantanut osapuolten kykyä kommunikoida avoimesti ja rakentavasti. Toisin sanoen projekti on selvästikin parantanut työyhteisön sisäistä kykyä kommunikoida.

Asiasta keskusteltaessa tuli esiin myös aikaisemman johtajan kaksijakoinen luonne. Toisaalta oli kyse hoivaavasta ja muun muassa henkilöstön teatteriharastusta aktiivisesti tukevasta henkilöstä, mutta toisaalta hän oli hyvinkin autoritäärinen henkilö: ”Jo pelkkä askelten kaikuminen käytävällä herätti pelkoa ja kunnioitusta.” Projektin alkuvaiheissa korostuivat romanttiset muistot aikaisemmin

3. Case-kuvaukset

toteutetuista yhteisistä teatteriproduktioista. Aikaisemman johtajan autoritäärisyys oli unohdettu.

Kehittämishanke on kiteytynyt ja kanavoitunut työhyvinvointiryhmän toiminnan aktivoimiseksi. ”Kukaan ei halua vetää raskaita, työstä erillisiä projekteja.” Ensimmäinen työhyvinvointiryhmän kokous oli pidetty huhtikuussa 2011. Toimintaa on tarkoitus jatkaa siten, että ryhmä kokoontuu noin kaksi kertaa vuodessa. Jäsenet ovat keskuksen eri yksiköistä. Tarkoitus on tehdä jatkossa kysely yksikössä työhyvinvointiin liittyvistä asioista.

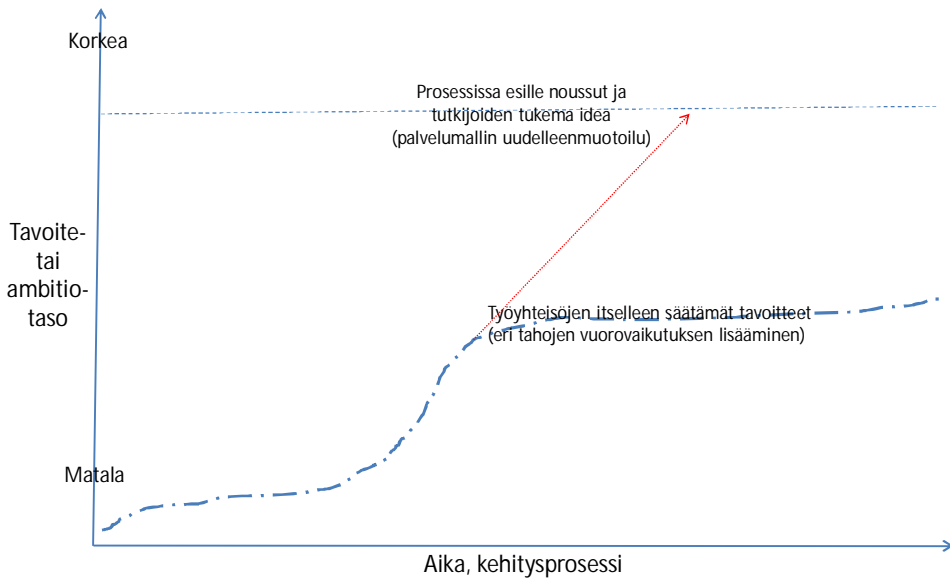
Loppuarviointipalaveria varten toinen tutkijoista oli tehnyt listan prosessin aikana esille tulleista, työyhteisön kehittämiseen liittyvistä ideoista. Sovittiin, että tätä listaa hyödynnetään työhyvinvointiryhmän toiminnassa. Listassa oli seuraavat kohdat:

- Yhteisen, vapaaehtoisen vapaa-ajantoiminnan kehittäminen. Tämä voi käsittää esimerkiksi kulttuurikerhon perustamisen, pikkujoulujen tai muiden yhteisten virkistyspäivien järjestämisen. Kerhotoiminnan kehittäminen tukisi henkilöstön toisiinsa tutustumista ihmisinä ja irrottaisi heidät raskaaksi koetusta arjesta. Kerhotoiminnan tuloksia voitaisiin tuoda rikastuttamaan asiakkaiden arkea.
- Tuetaan hassuttelu työssä -ajattelua. Työ saattaisi tuntua kevyemmälle ja myös asiakkaiden arki monipuolistuisi. Liittyy myös arjen jaksottamisen edelleen kehittämiseen.
- Jatkuvan henkilökohtaisen kouluttautumisen tuki. Myös työn ulkopuolista tietoa ja osaamista kannattaa tehdä näkyvämmäksi sekä tukea ja arvostaa sen kehittymistä.
- Mielekäs arki – miten sitä parannetaan, miten sitä mitataan?
- Mielenkiintoinen prosessin aikana noussut kysymys: ”Olemmeko me asiakkaiden kotona vai he meidän työpaikallamme?”
- Arki tutuksi -kampanjan järjestäminen. Tehdään näkyväksi asiakkaiden ja työntekijöiden arkea erilaisen tapahtumien ja viestintämateriaalin avulla. Kohderyhmänä voivat olla sekä omaiset että päättäjät.
- Alan houkuttelevuuden lisääminen. ”Vaikka työ on raskasta, on se myös henkisesti erittäin palkitsevaa” -ajattelun eteenpäin vieminen esimerkiksi koululaitosyhteistyön kautta.

- Työn merkityksen selvittäminen eri henkilöille ja näihin motivaatioihin vastaaminen erilaisin urapolkujärjestelyin. Työn yhteiskunnallisesta merkityksellisyydestä viestiminen henkilökunnalle.
- Ideoiden purkaminen pieniksi konkreettisiksi toimenpiteiksi, jotka eivät rasita liikaa yksittäisiä henkilöitä, vaan parhaassa tapauksessa tukevat ja rikastuttavat niin työyhteisön kuin vanhustenkin hyvinvointia.

4. Mitä tästä opimme?

Miten hankkeen kohteena ja asiakkaina olleet organisaatiot kehittyivät ja miten niitä alettiin kehittää interventioiden aikana ja interventioiden tuloksena? Vastaus on selvä. Hankkeessa mukana olleet organisaatiot *eivät* alkaneet kehittää omia toimintakäytäntöjään missään kolmessa osaprojektissa täsmälleen *tutkijoiden ja ulkopuolisten asiantuntijoiden* odotusten ja oletusten mukaisella tavalla. Käytäntöjä ei suuntauduttu ja ryhdytty kehittämään ”rationaalisesti” ja suoraviivaisesti, tarkkaan tulevaisuusverstaan yhteydessä esille tuotujen ja tutkijoiden korostamien visioiden ja tavoitteiden mukaisesti. Sen sijaan organisaatiot kehittyivät omalla erityisellä, sisäisesti määräytyneellä ja sisäisesti ohjautuneella tavallaan. Tilanne ei siis ole se, ettei hanke olisi vaikuttanut mitenkään. Päinvastoin, asiakasyhteisöt *vaikuttuivat koulutuksesta, kehitystyöstä ja koko hankkeesta*, mutta *omalla erityisellä tavallaan*. Organisaatioiden ja yhteisöjen sisäinen *kommunikointikyky kehittyi*, mutta kussakin tapauksessa organisaatiot vaikuttuivat interventioista *omalla erityisellä kotikutoisella tavallaan* ja itse mielekkääksi ja mahdolliseksi näkemässään muodossa – esimerkkeinä laajennetut tiimipalaverit, työhyvinvointiryhmä ja uudenlainen tapa keskustella. Tulevaisuusverstaassa hahmoteltujen pyrkimysten ja organisaatioiden toiminnassa realisoituneiden muutosten keskinäistä eroa on yhdellä ulottuvuudella mahdollista kuvata ambitiotasojen eroksi. Siinä missä tutkijat korostivat niin sanottua toisen asteen oppimista ja muutosta (Argyris & Schön 1978; Bartunek & Moch 1987), organisaatiot itse tyytyivät suhteellisen inkrementaalisiin muutoksiin. Eroa on mahdollista visualisoida oheisen kuvan (kuva 5) mukaisella tavalla.



Kuva 5. Asetettujen ja toteutuneiden ambitiotasojen erot.

Kuten julkaisun alussa todettiin, interventioiden vaikuttavuuteen ja vaikutusten puuttumiseen liittyviä havaintoja ja kokemuksia on mahdollista tarkastella myös tutkijoiden ja ulkopuolisten asiantuntijoiden omien perusoletusten, lähestymistapojen, ratkaisu- ja interventiostrategioiden toimivuuden ja toimimattomuuden näkökulmasta. Toisin sanoen havaintoja interventioiden vaikuttavuudesta ja vaikuttamattomuudesta on mahdollista analysoida myös tulevaisuuteen suuntautuvasta, ulkopuolisten asiantuntijoiden omaa oppimista ja uudenlaisten ratkaisujen kehittämistä palvelevasta näkökulmasta.

Tässä suhteessa keskeinen kysymys on, missä suhteessa ja millä tavalla organisaatioita ja niiden kehittämistä koskevia taustaoletuksia on syytä täsmentää ja korjata. Miten käsitystä organisaatioiden luonteesta on syytä korjata ja täsmentää? Miten käsityksiä organisaatioiden *kehittymisestä, oppimisesta ja muuttumisesta* on syytä korjata ja täsmentää? Miten organisaation kehittämiseen suuntautuvia *interventiostrategioita* on syytä korjata ja täsmentää? Tätä kysymysryvästä ja siihen liittyviä osakysymyksiä käsitellään seuraavassa yksityiskohtaisemmin.

4.1 Organisaatiokäsitykseen liittyvät opetukset

Organisaatioiden kehittämisen keskiössä on *organisaatioiden muuttumisen, kehittymisen ja oppimisen* ongelma. Tavoitteena on saada aikaan myönteisiä muu-

4. Mitä tästä opimme?

toksia organisationaaliin toimintatapoihin ja käytäntöihin. Organisaatioiden kehittäminen edellyttää jonkinlaista käsitystä sekä *organisaatioista* että niiden *muuttumisesta*, kehittymisestä ja oppimisesta (Morgan & Sturdy 2000). Organisaatiot itsessään ovat tietyssä yhteiskunnallisessa kontekstissa ja ympäristössä toimivia sosiaalisia systeemejä. Organisaatiot kykenevät enempään – tai tulkintatavasta riippuen vähempään – kuin erilliset yksilöt yksin. Yksittäisen yksilön elinaika ja kapasiteetti eivät riitä loistoristeilijän tai paperikoneen rakentamiseen. Organisaatio suoriutuu näistä tehtävistä suhteellisen lyhyessä ajassa ilman suurempia ongelmia. Se kykenee toimimaan samaan aikaan monessa paikassa ja tarjoamaan tuotteita ja palveluja globaalisti 24 tuntia vuorokaudessa. Organisaatiot ovat spesifejä sosiaalisia järjestelmiä, jotka voidaan lokalisoida yksilöiden, sosiaalisten ryhmien ja verkostojen sekä yhteiskuntien välimaastoon. Ne ovat pitkälti tarkoituksellisesti muotoiltuja ja strukturoituja, ympäristöjään palvelevia sosiaalisia systeemejä ja laitoksia (Daft et al. 2010).

Organisaatioiden tutkimisen ja kehittämisen yhtenä erityisenä haasteena on se, että *organisaatioita itsessään* on käytännössä mahdotonta tuntea, nähdä, havaita ja havainnoida millään suoralla ja välittömällä tavalla (Daft et al. 2010). Tehtaat, toimistorakennukset, työasemat, palvelupisteet ja toimihenkilöt ovat konkreettisesti havaittavissa olevia fyysisiä kohteita. Sen sijaan organisaatiot itsessään ovat abstraktisti ja abstraktioiden avulla hahmotettavissa olevia kokonaisuuksia. Esimerkiksi tietyssä paikassa sijaitseva Nokian toimistorakennus on eri asia kuin Nokia Oyj. Organisaation toiminta ja olemassaolo itsessään tulevat esille lähinnä epäsuorina vaikutuksina ja rajoitteina¹¹. Esimerkiksi tietyssä organisaatiossa asiakaspalvelu tai tuotekehitys voi olla puutteellista ja hidasta tiettyjen kyseiselle organisaatiolle tyypillisten byrokraattisten mekanismien takia. Organisaatiot organisoituvat viime kädessä tiettyjen toimintaa ohjaavien käytänteiden, sääntöjen ja merkitysrakenteiden pohjalta. Vastaavasti kytkeytyminen ja sosiaalistuminen tiettyyn organisaatioon vaatii näkemystä, ymmärrystä ja tulkintaa tälle erityiselle organisaatiolle spesifien sosiaalisten käytäntöjen, pelisääntöjen, normien, merkitysrakenteiden (mm. organisaation tehtävä) ja tavoitteiden (rajoitteiden) sisällöstä, luonteesta ja laadusta. Näitä ei ole mahdollista nähdä ja havaita ilman, että osallistuu tai kytkeytyy jollakin tavalla organisaation toimintaan.

¹¹ Herbert Simonin (1982) mukaan esimerkiksi organisaation tavoite tarkoittaa käytännössä samaa kuin rajoite. Tavoitteet ovat rajoitteita siinä mielessä, että ne spesifioivat implisiittisesti myös ne asiat, joihin organisaatiossa ei pyritä. Se, että tavoitteena on tehdä autoja, tarkoittaa, että tavoitteena ei ole tehdä esimerkiksi junia. Tavoitteet ovat tavoitteita monien vaihtoehtoisten tavoitteiden (rajoitteiden) joukossa.

Organisaatiot ovat monimutkaisia, monimerkityksellisiä ja monella tavalla tulkittavissa olevia sosiaalisia systeemejä ja laitoksia. Organisaatiot ja organisaatiotutkimus ovat ajan myötä eriytyviä ja kehittyviä järjestelmiä. Toisaalta myös organisaatiotutkimuksen alueella on tapahtunut ajan myötä merkittäviä paradigmaattisia muutoksia (Lassleben 2002; vrt. Luhmann 1995). Alun perin organisaatioita lähestyttiin ja käsiteltiin *suljettuina*, ennalta annettuina tavoitteita toteuttavina ja ”rationaalisina” sosiaalisina systeemeinä (ks. tark. Scott 1987). Toisen maailmansodan jälkeen organisaatioita on lähestytty yleisesti *avoimina*, ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa olevina systeemeinä. Viime aikoina on yleistynyt käsitys organisaatioista *suljettuina ja avoimina*, itseohjautuvina, itseorganisoiduvina, autonomisina ja autopoieettisina systeemeinä (Luhmann 2000; Seidl & Becker 2005)¹². Tämän hankkeen kokemukset vahvistavat uudenlaisen paradigman mukaista käsitystä organisaatioista.

Avointen järjestelmien teorialle ja lähestymistavalle on tyypillistä käsitys siitä, että organisationaalisten käytäntöjen muuttumisen ja organisationaalisen oppimisen liikkeelle panevia voimia ovat organisaation toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset (Morgan 1986, 235–236). Organisaatio nähdään tyypillisesti avoimena, ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa olevana järjestelmänä. Organisaatio muuntaa ympäristöstä tulevista syötteistä – työvoima- ja muista resursseista – omien prosessiensa välityksellä ympäristöön suuntautuvia suoritteita, palveluja ja tuotteita. Ympäristössä tapahtuvat muutokset nähdään haasteina, joihin organisaatioiden täytyy välttämättä vastata selviytyäkseen ja turvatakseen oman jatkuvuutensa. Organisaatiot on käsitetty allopoieettisiksi järjestelmiksi, joiden tehtävänä ja funktiona on tuottaa niistä itsestään eroavia vaikutuksia, palveluja ja tuotteita. Perinteisesti ei ole juurikaan kiinnitetty huomiota niihin prosesseihin ja mekanismeihin, joiden avulla nämä järjestelmät tuottavat itse itsensä.

Maturanan ja Varelan (1980; 1988) kehittämä käsitys ja teoria elävistä, autopoieettisista eli itsensä tuottavista (Mingers 1995) järjestelmistä eroaa merkittävilta osin perinteisestä avointen järjestelmien näkemyksestä. Maturanan ja Varelan mukaan autonomisuus, sisäiset kehämäiset vuorovaikutusprosessit ja palautekyt-

¹² Starbuckin (2003) esitystä mukaillen organisaatiokäsitysten evoluutio voidaan esittää myös seuraavasti. Alussa oli pomo (In the beginning, there was the boss), ja organisaatiot käsitettiin johtavissa asemissa olevien henkilöiden luomuksiksi. Sitten keksittiin byrokraattinen, ennalta annettuja tavoitteita toteuttava järjestelmä. Myöhemmin keksittiin organisaatioiden avoimuus ja riippuvuus ympäristön panoksista. Nytemmin on ymmärretty, että organisaatiot ovat merkitysvälitteisiä, resurssien vaihdannan suhteen avoimia mutta operatiivisesti suljettuja systeemejä. Juuri operatiivinen sulkeutuneisuus ja itsenäisyys tekevät mahdolliseksi valikoivan avoimuuden ympäristön suhteen.

4. Mitä tästä opimme?

kennät sekä itseensä viittaavuus (self-reference) ovat eläville, biologisille järjestelmille ominaisia piirteitä. Elävien järjestelmien kehitys- ja uusiutumiskyky on mahdollista juuri autonomisuuden, kehämäisten kytkentöjen ja itseensä viittaavuuden pohjalta. Termi *autopoiesis* viittaa järjestelmän kykyyn tuottaa itsensä ja omat elementtinsä kehämäisten kytkentöjen pohjalta. Elävien järjestelmien perustavana tarkoituksena on tuottaa ja uusintaa itsensä. Kuten Morgan (1986) toteaa, elävien järjestelmien omaa organisaatiota ja identiteettiä voidaan pitää elävien järjestelmien keskeisenä tuotteena. Elävät järjestelmät operoivat tyypillisesti joko tautologisella tai paradoksaalisella, itseensä viittaavalla tavalla. Autopoeettiset järjestelmät eivät ole kuitenkaan totaalisesti ympäristöstä sulkeutuneita järjestelmiä. Elämän tuottaminen on mahdollista vain vuorovaikutuksessa ympäristöön. Kysymys on siis tarkkaan ottaen operatiivisessa mielessä sulkeutuneista järjestelmistä, mutta samalla muun muassa energian ja resurssien hankkimisen sekä havaintojen tekemisen suhteen ympäristöjensä kanssa vuorovaikutuksessa olevista järjestelmistä.

Järjestelmien avoimuutta ja ympäristöriippuvuutta korostavien perinteisten näkemysten taustalla on tyypillisesti se, että myös monimutkaisia eläviä järjestelmiä pyritään ymmärtämään *ulkopuolisen tarkkailijan* ja havaintojen tekijän näkökulmasta. Ulkopuolisten tarkkailijoiden oletukset kyseessä olevista järjestelmistä yhtäältä ja näiden järjestelmien sisäinen toimintatapa ja logiikka toisaalta ovat esimerkiksi elävien järjestelmien tapauksessa kaksi eri asiaa (Maturana & Varela 1980; Morgan 1986). Myös autopoeettisten, itsensä tuottavien järjestelmien kannalta järjestelmän itsensä ja ympäristön ero ja keskinäinen vuorovaikutus on keskeistä. Olennaista on, että järjestelmän ja ympäristön suhde ei ole ulkoisesti vaan *sisäisesti* säädetty ja määrätty (vrt. myös Weick 1979). Tämä näkemys muuttaa perinteistä järjestelmänäkemystä monella merkittäväällä tavalla. Jos järjestelmien toiminta on suuntautunut oman identiteetin ylläpitämiseen ja jos suhde ympäristöön on sisäisesti säädetty, järjestelmät voivat kehittyä ja muuttua olennaisesti vain sisäisistä lähtökohdista, sisäsyntyisellä tavalla ja omaan identiteettiin kytkeytyvinä muutoksina (Morgan 1986, 238–239).

Itsensä tuottavien, operatiivisesti suljettujen ja vuorovaikutuksellisesti avointen järjestelmien ajatus on virittänyt kiinnostusta myös organisaatiotutkimuksen alueella (vrt. Morgan 1986; Von Krogh & Roos 1995; Von Krogh & Roos 1996; Luhmann 2000; Hernes & Bakken 2003; Seidl & Becker 2005). Uudentyyppinen näkemys organisaatioista itsensä tuottavina järjestelminä tarkoittaa jo yleisellä tarkastelutasolla sitä, että perinteistä näkemystä avoimista järjestelmistä on korjattava monella tavalla (vrt. Morgan 1986, 240):

- Organisaatiot toimivat ympäristöihinsä nähden itseensä viittaavalla ja operatiivisesti sulkeutuneella tavalla. Niiden oma erityinen toimintaympäristö on sisäisesti ja niiden oman identiteetin ja itsekuvauksen mukaisesti määritelty, säädetty ja rajattu (vrt. Weick 2001a).
- Monet organisaation ja ympäristön suhteisiin liittyvät ongelmat juontavat juurensa tapaan, miten organisaatio näkee itsensä, oman toimintansa kautta muovautuneen identiteettinsä ja omat erityiset ympäristönsä.
- Organisaation evoluution, muuttumisen ja kehityksen ymmärtämisen suhteen erityisen huomionarvoisia ovat seikat ja tekijät, jotka muovaavat organisaation omaa erityistä identiteettiä ja sitä kautta sen suhteita toimintaympäristöön ja laajempaan maailmaan.

Kuten David Seidl (2005a) toteaa, autopoieettisten järjestelmien teorian yksi perustava lähtökohta on, että ”systeemi” ei ole mikään mystinen, omien peruselementtiensä ja perusoperaatioidensa yläpuolella oleva olio. Koska kysymys on omat elementtinsä, omat rajansa ja sitä kautta itsensä tuottavasta järjestelmästä, systeemin elementtejä ja operaatioita itsessään ei ole mahdollista tuoda (importoida) sisään eikä viedä (eksportoida) sieltä pois. Esimerkiksi hermoverkoissa valon aistiminen ei ole sitä, että valoallot tunkeutuvat sisälle aivoihin. Hermostojärjestelmä on autonominen ja suljettu systeemi, ja hermostojärjestelmää voidaan vain ”ärsyttää”. Elävät järjestelmät ovat itsensä tuottavia ja uusintavia vuorovaikutusten verkkoja, joiden yhteys ja systeemisyytys ovat juuri tässä vuorovaikutuksessa. Systeemin elementit ovat siten vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, että ne uusintavat systeemin elementit eli systeemi uusintaa itsensä elementtiensä välityksellä ja niiden kautta.

Niklas Luhmannin (1995) teoria itseensä viittaavista sosiaalisista järjestelmistä tukeutuu edellä mainittujen perusajatusten osalta Maturanan ja Varelan tutkimuksiin. Toisaalta Luhmann kehittää ja vie ajattelua eteenpäin aidosti yhteiskunta-, merkitys- ja kommunikaatioteoreettiselta pohjalta. Sosiaalisten järjestelmien – yhteiskuntien, organisaatioiden, interaktiojärjestelmien – keskeinen ero eläviin biologisiin järjestelmiin on se, että sosiaaliset järjestelmät operoivat *merkitysten* avulla. Sosiaaliset järjestelmät ovat sanalla sanoen merkitysvälitteisiä järjestelmiä (Luhmann 1971; Schützeichel 2003).

Luhmannilaisen näkemyksen mukaan organisaatiot ovat erityisiä sosiaalisia järjestelmiä. Organisaatiot ovat suhteellisen itsenäisiä kommunikaatio- ja päätöksentekojärjestelmiä (Luhmann 1995; 2000). Suhteellinen itsenäisyys on itsenäisyyttä sekä suhteessa muihin sosiaalisiin järjestelmiin että organisaatioiden

4. Mitä tästä opimme?

jäsenistön ja henkilöstön muodostaviin ihmisyksilöihin mentaalisisina ja psyykkisinä systeemeinä. Systeemitoreettisen näkemyksen mukaan sosiaaliset järjestelmät rakentuvat *kommunikatiivisista tapahtumasarjoista*. Sosiaaliset järjestelmät ovat toisin sanoen suhteellisen itsenäisiä *kommunikatiivisia järjestelmiä*. Muodollisissa organisaatioissa *päätökset* ja kommunikointi päätöksistä on niille ominainen ja niiden erityinen kommunikoinnin muoto (Barnard 1966; Simon 1982; Luhmann 2000). Organisaation jäsenet toimivat organisaatioissa erilaisten institutionalisoitujen odotusten mukaisissa tehtävissä ja rooleissa, kuten johtajana, suunnittelijana, tutkijana ja tutkimusapulaisena.

Koska organisaatiot rakentuvat kommunikatiivisista tapahtumasarjoista, kysymys on ajallisessa suhteessa samalla hyvin dynaamisista järjestelmistä. Kommunikatiivisilla tapahtumilla ei ole käytännössä lainkaan kestoja. Ne menevät saman tien, kun ne ovat tapahtuneet. Koska organisaation peruselementit ovat hetkellisiä, sen on tuotettava jatkuvasti uusia elementtejä ja uusia päätöksiä. Siinä vaiheessa kun kommunikointi päättyy, organisaatio lakkaa olemasta (Luhmann 1995, 278; Seidl & Becker 2006).

Uudenlainen näkemys organisaatioista voidaan kiteyttää seuraavasti:

- Organisaatiot ja työyhteisöt ovat autonomisia, itseohjautuvia ja itseorganisoiduvia systeemejä.
- Organisaatiot ovat uniikkeja, historiallisesti muotoutuneita systeemejä.
- Organisaatioiden vuorovaikutus ympäristön kanssa on sisäisesti säädeltyä ja sisäisten odotusrakenteiden säätelemää (mihin reagoi, milloin reagoi, millä tavalla reagoi).
- Organisaatiot ovat monimutkaisia ja ennalta arvaamattomasti reagoivia systeemejä (Willke 1999).
- Ideoita ei ole mahdollista ”importoida”. Organisaatiot eivät ole triviaaleja koneita, jotka reagoivat mekaanisesti ulkoa annettuihin inputteihin (Von Foerster 1984b).
- Huolimatta siitä, että kehittämissuhteet on tehty kyseisessä organisaatiossa selvästi nähtävissä olevien kehittämistarpeiden perustalta, ulkopuolisten asiantuntijoiden kehittämissuhteet ja niihin sisältyvät merkitykset voivat olla organisaation jäsenten, ryhmien ja työyhteisöjen itsensä kannalta sumeita ja ambivalentteja (Hendry 1996).

4.2 Muutoskäsitykseen liittyvät opetukset

Edellä tehtiin joitakin korjauksia käsitykseen organisaatioiden luonteesta. Organisaatiot ovat korjatun järjestelmänäkemyksen mukaan itsensä tuottavia (Mingers 1995), operatiivisesti sulkeutuneita (autopoieettisia) ja juuri siksi autonomisia systeemejä (Luhmann 1995). Organisaatiot rakentuvat kommunikatiivisista tapahtumista ja tapahtumasarjoista, ja organisaatioiden perusoperaatioita ja peruselementtejä ovat päätökset. Kysymys on tässä mielessä päätöksiä tekevästä järjestelmästä (vrt. Barnard 1966; Simon 1961; Luhmann 2000).

Seuraavassa pohditaan, miten käsityksiä organisationaalisista muutoksista, organisationaalisesta oppimisesta ja kehittävästä interventioista on syytä täsmentää Improvisoi!-projektissa tehtyjen havaintojen ja uudenlaisen organisaatiokäsityksen pohjalta. Miten kehittävien interventioiden lähtökohtia, ajatusta ja itse interventiostrategioita on syytä täsmentää, rikastaa ja modifioida, kun lähtökohdaksi otetaan se, että kysymys on operatiivisessa mielessä autonomisista ja samalla monimutkaisista järjestelmistä? Aluksi on kuitenkin syytä käsitellä kysymystä, *miksi* organisaatioiden ja organisationaalisten käytäntöjen kehittäminen, ajoittainen uudelleenarviointi (rethinking) ja jopa uudelleensuunnittelu (redesign) on ylipäättään tarpeellista.

Organisaatioiden olemassa oleminen ja toimiminen eivät ole yhteiskunnallisesta näkökulmasta mitään itsetarkoituksia. Organisaatiot ovat tiettyjä taloudellisia, sivistyksellisiä, sosiaalisia, hallinnollisia ja muita vastaavia yhteiskunnallisia tehtäviä toteuttavia järjestelmiä (Drepper 2003). Organisaatiot ovat yhteiskunnallisia resursseja hyödyntäviä ja ympäristöjään palvelevia järjestelmiä (Ansoff 1981; vrt. Drepper 2003; Baecker 2005). Ne hyödyntävät ja kuluttavat yhteiskunnallisesti käytettävissä olevia resursseja (Pfeffer & Salancik 1978). Vastavasti organisaatioiden odotetaan toteuttavan tiettyjä yhteiskunnallisia, organisaatioiden ympäristössä toteutuvia tehtäviä (Rhenman 1975). Esimerkiksi terveydenhuollon organisaatioiden odotetaan tuottavan laadukkaita hoitopalveluita asiakkaille. Globalisoituminen, teknologinen kehitys, aikapaineiden lisääntyminen ja työnjaollinen eriytymiskehitys (ks. tark. esim. Koivisto 2011) asettavat sekä julkisten että yksityisten organisaatioiden toiminnalle uusia haasteita. Tässä kontekstissa ei välttämättä riitä, että toimitaan vakiintuneiden toimintamallien ja rutiinien mukaisella tavalla. On myös osattava sekä arvioida olemassa olevien käytäntöjen mielekkyyttä että innovoida vaihtoehtoisia ja uudentyypisiä ratkaisuja. Jos lähdetään siitä, että organisaatiot ovat koko ajan tulemisensa tilassa (becoming) olevia systeemejä (Tsoukas & Chia 2002), minkä tahansa organisaation

4. Mitä tästä opimme?

mitkä tahansa käytännöt ovat nykyisessä muodossaan ”puolivalmiita” ja kaipaavat siksi kehittämistä ja ehkä jopa radikaalia uudelleenarviointia.

Organisationaalisten käytäntöjen kehittäminen on tarpeellista siksi, että organisaatiot *eivät ole* ”rationaaleja”, ”luonnollisia” tai ”avoimia” systeemejä päinvastoin kuin esimerkiksi Scott (1987) on esittänyt. Organisaatiot kykenevät tekemään sekä rationaaleja että irratiionaaleja (Brunsson 1982; Brunsson 2000) ratkaisuja. Päätösten järkevyyden ja järjettömyyden asteen arviointi on mahdollista usein vasta jälkikäteen. Organisaatiot eivät ole myöskään luonnollisia yhteisöjä. Organisaatiot ovat sosiaalisia konstruktioita ja toimijoita, joilla on valtuus muun muassa jäseniä velvoittavien päätösten tekemiseen. Päätökset, esimerkiksi henkilöstön lomautukset, voivat olla usein hyvin kaukana yhteisöllisyyden ja kollektiivisuuden ideasta. Organisaatiot eivät ole myöskään avoimia systeemejä siinä mielessä, että organisaatioissa tehtävät ratkaisut määräytyisivät suoraan ympäristössä tapahtuvista muutoksista. Monilla ratkaisuilla ja menettelytavoilla on jatkuvuutta yksinkertaisesti siksi, että tällä tavalla on menetelty aina ennemminkin. Organisaatiot ovat operatiivisessa mielessä suljettuja mutta resurssien hyväksikäytön suhteen avoimia, ympäristöihinsä – asiakkaisiin, rahoittajiin, jäsenistöön – kytkeytyneitä systeemejä. Vaikka organisaatiot ovat (ulkoisia) yhteiskunnallisia palveluja tuottavia ja yhteiskunnallisia resursseja kuluttavia systeemejä, ne ovat samalla itsenäisiä ja itseorganisoituvia sosiaalisia systeemejä. Sikäli kun organisaatiot ovat operatiivisessa mielessä autonomisia systeemejä, niiden sisäisiin ratkaisuihin, valintoihin ja päätöksentekoprosesseihin ei ole mahdollista vaikuttaa mekaanisesti ja suoraan ulkoa käsin. Ympäristö ja ympäristössä tapahtuvat muutokset eivät suoraan määrää organisaatioissa tehtäviä valintoja.

Organisaatiot ohjautuvat *omien sisäisten* operaatioidensa eli päätöstensä ja erontekojensa mukaisesti (Seidl & Becker 2006). Ajallisessa ja historiallisessa mielessä organisaatioiden kehitys ovat polkuriippuvaista (Garud & Karnoe 2001). Toisin sanoen organisaatioiden kehitys on tyypillisesti sidoksissa siihen, mitä ratkaisuja ne ovat tehneet ja millä tavalla ne ovat toimineet jo aikaisemmin. Evoluutiivista kehitystä ja sen vaikutuksia esimerkiksi organisaation yhteiskunnallisen toiminta- ja kommunikointikyvyn heikkenemiseen tai taantumiseen on usein vaikea arvioida ja havainnoida sisältä käsin.

Lisäksi merkittävä osa organisaatioiden toiminnasta tukeutuu äänettömään, ei eksplikoituun tietämykseen. Organisaatiot toimivat pitkälti äänettömän, käytännöllisen ja ei-diskursiivisen tiedon (Giddens 1984) varassa. Merkittävä osa organisaation toiminnassa tarvittavasta osaamisesta ja tietämyksestä nojaa kullekin

organisaatiolle spesifiin kulttuuriin ja tietämykseen (Schein 1989). Jos lähdetään luhmannilaiseen tapaan siitä, että organisaatiot rakentuvat päätöksistä, voidaan kulttuurisia syvärakenteita luonnehtia organisaation ”ei-päätettävissä oleviksi” päätöksentekopremisseiksi (Luhmann 2000; Seidl 2005b, 59). Tietoisesti tehtyjä ratkaisuja ja päätöksiä on usein mahdollista täydentää ja kompensoida tietoisesti tehtävien uudelleenarvioinneilla ja uudentyypillisillä päätöksillä. Organisaation toimintaa ohjaavat kulttuuriset perusoletukset ja peruspremissit ovat kuitenkin organisaatiolle itselleen sokeita pisteitä (Fruytier 1996), tietoisien päätöksenteon ulkopuolelle jäävää latenttia taustatietoa (Seidl 2003).

Muutoksessa on kyse sisäsyntyisestä ja itse aiheutetusta muutoksesta

Organisaatioiden ja organisaationaalisten käytäntöjen kehittäminen, ajoittainen uudelleenarviointi (rethinking) ja jopa uudelleensuunnittelu (redesign) on tarpeellista, koska organisaatioiden oppimisessa on kyse luonteeltaan evolutiivisesta ja yrityksen ja erehdyksen kautta tapahtuvasta prosessista. Organisaatiot oppivat tekemällä ja ”alussa oli teko” -periaatteen mukaisella tavalla (Vos 2002). *Oppimista* ja *kehitystä* ei ole kuitenkaan syytä sotkea toisiinsa (vrt. Bateson 1972a; Bredo 1989; Engeström 1987). Tiedetyt tavat, esimerkiksi byrokraattiset asenteet, voivat myös jarruttaa vaihtoehtoisten ratkaisujen omaksumista. Käytäntöjen kehittämisen, uudelleenarvioinnin ja uudelleensuunnittelun kysymykset saattavat nousta asialistalle vasta siinä vaiheessa, kun organisaation heikentymisen ja taantumisen (decline)¹³ uhkakuva on ilmeinen, organisaatio on identiteettikriisissä ja sisäisistä konflikteista tulee toimintaa tukahduttavia pullonkauloja (vrt. Plowman et al. 2007, 527). Älykkäissä ja oppimaan halukkaissa organisaatioissa (vrt. Senge & Sterman 1992) toimintatapoja ja käytäntöjä pyritään kehittämään proaktiivisesti ja ennakoiden. Toimintakäytäntöjen muuttamiseen ja kehittämiseen liittyviä kysymyksiä on joka tapauksessa mielekästä lähestyä siten, että kysymys on aina viime kädessä *itsetransformaatiosta* (Seidl 2005b).

Konsultatiivisilla, kouluttavilla ja interventiotutkimuksen menettelytavoilla on mahdollista tukea proaktiivisesti oppimista ja toimintakäytäntöjen kehittämistä. Kysymys on siitä, miten perinteisiä näkemyksiä organisaation kehittämisestä, interventioista ja interventiostrategioista tulisi korjata ja täsmentää, jos oletetaan, että intervention kohteet ovat itsenäisiä, itseorganisoituvia ja jopa ”tietäviä” (Choo 1998) sosiaalisia järjestelmiä? Miten perinteisiä käsityksiä interventioista

¹³ Taantumanaikokulmasta tarkemmin ks. esim. (Whetten 1980; Whetten 1987; Weitzel & Jonsson 1989; Valkama 1998; Mone et al. 1998).

4. Mitä tästä opimme?

tulisi korjata, jos tarkoituksena on saada aikaan kohteena olevissa organisaatioissa defensiivisten rutiinien (Argyris & Schön 1978) sijaan myönteistä resonanssia ja vastakaikua (Seidl 2007). Defensiot ja defensiiviset rutiinit käynnistyvät viimeistään siinä vaiheessa, kun edetään yleisistä ideoista ja visioista toteutukseen (Fruytier 1996).

Organisaatioiden kehittäminen (French & Bell 1975) on tukeutunut aina viime aikoihin asti Kurt Lewinin (1951) esittämiin ajatusmalleihin. Perinteisen lewiniläisen mallin taustalla on joukko oletuksia muutoksesta ja muutoksen luonteesta (Marshak 1993):

- Kysymys on suoraviivaisesta vaiheittaisesta ajallisesta siirtymästä tilasta A tilaan B. Lähtötilanne A ja tavoiteltava tilanne B käsitetään tasapainotilanteiksi (lineaarisuuden oletus).
- Kysymys on siirtymästä huonommasta asiantilasta tai käytännöstä kehittyneempään ja edistyneempään käytäntöön tai asiantilaan (oletus edistymisestä ja progressiosta).
- Kysymys on tavoitteellisesta siirtymästä kohti spesifiä ja ennalta määrättyä, tavoitteeksi asetettua lopputilaa (kysymys on tavoitetietoisesta prosessista).
- Muutos lähtee liikkeelle epätasapainotilanteesta ja vaatii tasapainotilanteen tarkoituksellista rikkomista (unfreezing, 'sulattaminen') (oletus epätasapainotilanteesta).
- Muutoksen suunnittelemisesta ja johtamisesta vastaavat systeemin ulkopuolella olevat muutosagentit, asiantuntijat ja tahot; muutoksen kohteena oleva järjestelmä ja intervention suorittaja ovat erillisiä ja toisistaan riippumattomia (oletus ulkopuolisesta muutosagentista).

Marshakin (1993) mukaan kaikki edellä luetellut oletukset ovat teoria- ja kulttuurispesifejä oletuksia muutoksesta. Esimerkiksi konfutselaisessa ajattelussa muutos ja muuttuminen käsitetään hyvin eri tavoin. Muutos on episodin sijaan (vrt. Weick & Quinn 1999) jatkuva ja syklinen prosessi. Edistys ja edistyminen riippuvat sovellettavista arviointikriteereistä. Tavoitteet voivat täsmentyä ja muotoutua prosessissa ja sen edetessä. Muutoksessa on kyse perustavalla tavalla sisäsyntyisestä, endogeenisestä, itseohjautuvuuteen ja itseorganisoitumiseen perustuvasta prosessista.

Jos lähtökohdaksi otetaan, että muutos ja oppiminen ovat perustavalla tavalla sisäsyntyisiä ja itseorganisoitumiseen tukeutuvia prosesseja ja tapahtumasarjoja, ulkopuoliset asiantuntijat, kouluttajat ja kehittäjät voivat toimia lähinnä kättilöinä ja katalysaattoreita (Fruytier 1996). Kehitystä ja oppimista ei ole mahdollista ohjata suoraan ja välittömällä tavalla. Kehitykselle ja oppimiselle on sen sijaan mahdollista luoda edellytykset, konteksti ja puitteet. Willken (Teubner & Willke 1984; Willke 1989, 1999) tavoin voidaan puhua *kontekstiohjauksen* ideasta, metodista ja mallista. Kysymykseen edellytysten ja kontekstin luomisesta palataan sen jälkeen, kun on olemassa riittävä näkemys osapuolten keskinäisestä kontribuutiosta ja interventiostrategiasta.

Organisationaalisten käytäntöjen uudelleenarviointi, uudelleensuunnittelu ja kehittäminen voidaan mieltää yhteistoiminnalliseksi yhteiskehittämisen prosessiksi. Olennaista on, että prosessissa on mukana vähintään kaksi itsenäistä, itseohjautuvaa ja tietävää (Choo 1998) eli *omien erityisten tietorakenteidensa mukaisesti ohjautuvaa* tahoja ja toiminnallista osapuolta. Kysymys mielekkäästä interventiostrategiasta linkittyy tätä kautta yritys-, organisaatio- ja johtamistutkimuksessa viime aikoina vahvasti jalansijaa saaneeseen kognitiiviseen ja *tietoperustaiseen* näkökulmaan (vrt. esim. Von Krogh & Roos 1995; Eisenhardt & Santos 2002; Tsoukas 2005; Koivisto 2005). Kysymys kuuluu, miten yhteiskehittäminen tulisi käsittää ja nähdä, kun prosessissa on mukana vähintään kaksi itsenäistä, omien erityisten tietorakenteidensa mukaisesti itseohjautuvaa osapuolta eli asiakastaho ja tutkija tai kouluttaja. Miltä perustalta osapuolten keskinäinen kommunikointi voi olla mielekästä ja hyödyllistä? Miltä perustalta osapuolet kykenevät kommunikoimaan toisiaan täydentävästi ja hyödyttävästi? Ilman mielekästä, toinen toisiaan täydentävää suhdetta ei ole myöskään näköaloja rakentavasta vuorovaikutuksesta ja yhteistoiminnasta. Päinvastoin kuin usein oletetaan, rakentava vuorovaikutus *ei* perustu siihen, että yksi osapuoli tietää enemmän kuin toinen. Rakentava vuorovaikutus ei myöskään perustu siihen, että yksi osapuoli luovuttaa, antaa tai siirtää fyysisesti toiselle osapuolelle jotain. Ajatus luovuttamisesta ja siirtämisestä perustuu virheelliseen – tarkkaan ottaen esineellistävään – käsitykseen informaatiosta, tietämisestä ja kommunikaatiosta (ks. tark. Luhmann 1995).

4.3 Interventiokäsitykseen liittyvät opetukset

Uudemman systeemiteoreettisen näkemyksen ja konstruktionistisen tietoteorian mukaan kaikki tietäminen on erilaisiin tietäviin järjestelmiin sidoksissa olevaa

4. Mitä tästä opimme?

tietämystä, tietämistä ja tietoa (Luhmann 1995). Kaikki tiedetty on *jonkun* tietämää ja jonkun tiedossa olevaa tietämistä ja tietoa (Von Foerster 1981, 1984a). Tämä tietävä järjestelmä voi olla paitsi yksittäinen ihminen, myös ryhmä, organisaatio, yhteiskunnallinen osajärjestelmä, kuten talousjärjestelmä, tiedejärjestelmä tai oikeusjärjestelmä, tai maailmanyhteiskunta kokonaisuutena. Systemisidonnainen tietäminen ja tietämys ovat aina jollakin tavalla, joillakin keinoin ja menetelmin *tuotettua* ja konstruoitua tietämystä ja tietoa. Esimerkiksi moderni käsitys fysikaalisesta todellisuudesta on modernin fysiikan, fyysikoiden ja fysiikan tutkimuksen tulosta. Systemisidonnainen tietämys on aina samalla myös *epävarmaa* tietoa, koska minkä tahansa järjestelmän ympäristö on väistämättä kompleksisempi suhteessa systeemiin itseensä (Luhmann 1995; Ashby 1958).

Distinktioteoreettinen käsitys tiedosta ja tietämisestä perustuu erontekoon järjestelmän ja ympäristön suhteen (Luhmann 1995). Tietämys ei kuvaa tai representoi todellisuutta sinänsä. Todellisuus itsessään on ylikompleksinen, ja mikä tahansa havainto tai käsitys on tulos valikoivasta havainnoimisesta. Havainnot ovat erottamattomasti yhteydessä havaintojen tekijään ja niiden tekemisen tapoihin ja keinoihin (Von Foerster 1981). Havainnot muuttuvat merkityksellisiksi havaintojen tekijän valikoivan toiminnan ja tiedollisten operaatioiden välityksellä. Havaintojen tekeminen on mahdollista havainto-operaatioiden ja niiden pohjalta luotujen ja tuotettujen konstruktioiden eli esimerkiksi käsitteiden, teorioiden, kehysten, skeemojen ja mallien pohjalta (Luhmann 1995). Distinktioteoreettisesti perustavia tiedollisia operaatioita ovat distinktiot eli eronteot (vrt. Spencer Brown 1972; Luhmann 1995, 2002a; Seidl & Becker 2006; Baecker 2006; ks. myös Tsoukas 1996).

Eronteot määrittävät havaintojen tekijälle todellisen ja mahdollisen maailman (Luhmann 2002a). Havaintojen tekijä näkee sen, mitä hän käyttämiensä erottelujen avulla pystyy näkemään. Havaintojen tekijä ei kuitenkaan näe omaa näkemisen tapaansa eikä myöskään sitä, mitä hän ei omien erottelujensa avulla kykene näkemään. Eronteot ovat tiedon tuottamisen perusoperaatioita ja peruselementtejä ja samalla sen sokeita pisteitä ja kuolleita kulmia.

Ensimmäisen asteen havaintoja on mahdollista korjata, kompensoida ja balansoida esimerkiksi toisen tai kolmannen asteen havaintojen avulla. Toisen asteen havaintojen (esim. Seidl 2003) kohteena ovat ensimmäisen asteen havainnot ja eronteot. Organisaatiotutkija voi tehdä havaintoja tietylle yritykselle tai organisaatiolle tyypillisistä strategisista, kulttuurisista tai vastaavista rajalinjoista, eronteista ja tavoista käsitellä asioita. Toisen asteen havaintojen tulos voi olla vaikkapa se, että yrityksessä pidetään parempana tiettyä potentiaalista teknologista

ratkaisua toisen mahdollisen ratkaisun asemesta. Toisen asteen havainnoinnin avulla on mahdollista nähdä ensimmäisen asteen havainnointiin sisältyviä sokeita pisteitä. Toisen asteen havainnoija voi nähdä, *mitä* ensimmäisen asteen havaintojen tekijä ei kykene näkemään, ja hän voi nähdä sen, *että* ensimmäisen asteen havaintojen tekijä ei kykene näkemään jotakin huomionarvoista (Luhmann 1990). Toisaalta hän voi nähdä myös sen, että ensimmäisen asteen havaintojen tekijä *voi* nähdä sitä mitä näkee, koska hän käyttää tiettyä erityistä erontekoa eikä jotain toista. Lisäksi hän voi nähdä myös sen, että tämä voisi operoida myös *jonkin toisen distinktion* avulla. Toisin sanoen kysymys on kontingentista, *ehdolisesta*, aika-, paikka- ja kulttuurisidonmaisesta eronteosta. Tämä tarkoittaa samalla, että *myös joku toinen vaihtoehto voisi olla mahdollinen*.

Organisaatioiden ja ulkopuolisten asiantuntijoiden vuorovaikutuksen tarve ja mahdollisuus eivät synny siitä, että yksi osapuoli tietää enemmän kuin toinen. Konsultoinnin tarve ja mahdollisuus eivät synny tiedon jakamisesta tai siirrosta, vaan jostakin sellaisesta, mistä organisaatiossa ei ole olemassa riittävää tietämystä. Kiteyttäen voidaan sanoa, että systeemisen konsultoinnin ja systeemisen intervention mahdollisuus ja tarve syntyvät – ei niinkään tiedosta, vaan pikemminkin – tiedon puutteesta (ignorance) ja vielä tarkemmin sanoen ei-tiedosta (nichtwissen, non-knowledge) (vrt. Smithson 1989; Koivisto 2009). Vastaavasti keskinäisen kommunikaation tehtävänä ei ole siirtää olemassa olevaa tietämystä. Keskinäisen yhteistyön ja kommunikoinnin tehtävänä on *tuottaa* kaksipuolisesti *uutta tietämystä* eli yhtäältä tietämystä, joka on käytännöllisesti hyödynnettävissä olevaa ja toisaalta tieteellisen keskustelun ja tutkimuksen kannalta mielekästä uutta tietämystä.

Organisaatioille tyypillistä ei-tiedon lajia voidaan nimittää *latenssiksi* (Luhmann & Fuchs 1989). Olennaista on tässä yhteydessä, että se mitä asiakasorganisaatiossa pidetään ”luonnollisena asenteena” ja luontaisena menettelynä, näyttää ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta keinotekoiselta, ehdolliselta ja korvattavissa olevalta menettelytavalla ja konstruktiolta (Luhmann & Fuchs 1989). Lisäksi tutkijan on mahdollista tehdä organisaatioiden välisiä vertailuja käyttäen vertailevan tutkimuksen näkökulmaa tai funktioanalyysin (Luhmann 1972) menetelmää, ja tutkijan on mahdollista kehittää ja ehdottaa vaihtoehtoisia, kollektiivista toiminta- ja kommunikointikykyä parantavia ratkaisuja niin, että käytävissä olevien vaihtoehtoisten ratkaisujen määrä ei supistu vaan kasvaa (Von Foerster 1981).

Parhaimmillaan syntyy ”ero, joka tekee eron” (Bateson 1972b) organisaation oppimisen prosessiin. Klimecki ja Lassleben (1999) tulkitsevat organisationaalista

4. Mitä tästä opimme?

oppimisesta esitettyjä käsityksiä juuri organisaation tai sen jäsenten havaitsemina eroina suhteessa organisaation tietämiseen ja tietoperustaan:

- Esimerkiksi Argyriksen ja Schönin (1978) toteamusta siitä, että virheet saavat aikaan organisaationaalista oppimista, voidaan tulkita siten, että havaitut erot odotusten ja tulosten välillä voivat muuttaa organisaation toimintaa ohjaavia oletuksia ja käyttöteorioita (theory-of-action).
- Duncanin ja Weissin (1979) näkemys siitä, että organisaation suorituskyvyssä havaitut puutteet (performance gaps) saavat aikaan organisaationaalista oppimista, viittaa puolestaan siihen, että havaittu ero tavoitellun ja aktuaalisen suorituskyvyn suhteen voi johtaa organisaationaaliseen oppimiseen ja tietoperustan muuttumiseen.
- Sengen (1990) mukaan jaetut ja yhteiset visiot (shared visions) ovat yksi organisaationaalisen oppimisen lähde. Tämä viittaa siihen, että havaittu ero organisaation tavoitetilan ja aktuaalisen tilan välillä voi saada aikaan oppimista ja johtaa vallitsevien ajattelutapojen (mindset) muuttumiseen.
- Garvin (1993) lähtee siitä, että benchmarking on sopiva organisaationaalisen oppimisen keino. Tämä tarkoittaa toisin sanoen sitä, että havaitut erot organisaation omien käytäntöjen ja kilpailijoiden käytäntöjen välillä voivat johtaa oppimiseen ja uudenlaisten käytäntöjen kehittämiseen.
- Kimin (1993) mukaan organisaationaalinen oppiminen voi lähteä siitä, että yksilöiden näkemysten eroaminen vallitsevista organisaationaalisista ajattelumalleista on yksi organisaation oppimisen lähtökohta. Tämä puolestaan implikoi sitä, että yksilöllisten ja kollektiivisten näkemysten väliset erot voivat johtaa organisaationaaliseen oppimiseen ja uudenlaisten organisaationaalista todellisuutta koskevien käsitysten syntyymiseen.

4.3.1 Kontekstin ja edellytysten luominen organisaationaaliselle oppimiselle

Sisäsyntyisen eli endogeenisen muutoksen ajatus on keskeinen, koska organisaatiot ovat ulkoisesti *autonomia* systeemejä. Autonomisuuden lisäksi on otettava huomioon myös se, että kysymys on sisäisesti *monimutkaisista* ja *kommunikatiivisesti rakentuvista* (ks. tark. Putnam & Nicotera 2009) sosiaalisista systeemeistä.

Ensinnäkin on syytä korostaa, että organisaatioiden kehittämisessä on kyse nimenomaan *organisaationaalisten* käytäntöjen uudelleenarvioimisesta ja kehittä-

tämisestä. Kysymys ei ole primaaristi esimerkiksi yksilötasoisesta ammatillisen tai muun vastaavan osaamisen parantamisesta eikä ensisijaisesti yksilötasoisesta asenteiden tai muiden vastaavien muuttamisesta. Monessa yhteydessä on todennettu, että yksilötason osaamisen ja asenteiden muuttumisella on sellaisenaan hyvin vähän vaikutusta organisaatiotason käytäntöjen muuttumiseen (Koivisto 1997). Yksilötason havainnoista ja ideoista on vähintäänkin kyettävä kommunikoimaan organisationaalissa kontekstissa ja muuntamaan ne organisationaaliksi ratkaisuuksi, päätöksiksi ja toiminnoiksi (vrt. March & Olsen 1975; Kim 1993; Nonaka & Takeuchi 1995). Kuten aikaisemmin todettiin, organisaatioiden peruselementtejä eivät ole niinkään ihmiset, vaan kommunikatiiviset tapahtumasarjat ja prosessit (Luhmann 2000; vrt. Taylor 1993; Taylor et al. 1996; Taylor & van Every 2000; Kuhn 2008; Putnam & Nicotera 2009).

Toiseksi organisationaalisten käytäntöjen kehittämisessä ei ole kyse kehityksestä ja muutoksesta ylipäätään ja universaalisti, vaan tiettyyn *erityiseen* toiminnalliseen ja kommunikatiiviseen järjestelmään ja ympäristöön kytkeytyvästä muutoksesta. Esimerkiksi (radikaalisti) prosessisuuntautuneet analyysit käytännöistä jatkuvan kehityksen, muuttumisen, virtaamisen ja tulemisen tilassa (Tsoukas & Chia 2002; Weick & Quinn 1999; ks. myös Hernes 2008) ovat auttaneet ottamaan etäisyyttä ajatuksiin organisaatioista pysyvinä ja muuttumattomina rakenteina. Näiden tutkimusten painopiste on kuitenkin muutoksessa universaalisti ja ylipäätään, ei niinkään (spesifissä) organisationaalissa toimintatavaksi päätöksentekoyhteydessä. Olennaista on, että termi ”organisationaalinen muutos” koostuu kahdesta toisiinsa sidoksissa olevasta peruskäsitteestä: organisaatiosta ja muutoksesta (vrt. Morgan & Sturdy 2000)¹⁴.

Kompleksisuusteoreettiset analyysit ovat jossain määrin selventäneet kuvaa emergenteistä, itseorganisoitumiseen perustuvista muutosprosesseista. Tähänastiset analyysit ovat olleet usein suhteellisen abstrakteja ja luonnontieteellisesti¹⁵ virittäytyneitä analyysejä emergentisti kehittyvistä prosesseista (esim. Holland 1995). Toisaalta on olemassa myös empiirisiä, jälkikäteisiä kuvauksia jo tapahtuneista organisationaalista muutoksista (Lichtenstein 2000; Chiles et al. 2004;

¹⁴ Samanlainen kahden peruskäsitteen täsmentämisen vaatimus pätee myös organisationaalista oppimisesta käytyyn keskusteluun. Organisaation oppimisesta voidaan luoda konkreettinen käsitys ainoastaan spesifioimalla sekä käsitys organisaatiosta että oppimisesta. Esimerkiksi pelkän oppimiskäsityksen (oppimiskäsitysten) pohjalta ei ole mahdollista luoda täsmällistä kuvaa tietyn toiminnallisen kokonaisuuden tasoista (kollektiivisesta) ja tietyssä kontekstissa (esimerkiksi tietyssä liiketoiminnallisessa kontekstissa) tapahtuvasta oppimisesta.

¹⁵ Termi ”luonnontieteellinen” viittaa tässä ennen kaikkea eroon suunnittelutieteellisestä suuntautuneen tutkimuksen kanssa (Simon 1996; March & Smith 1995; Van Aken 2005).

4. Mitä tästä opimme?

Plowman et al. 2007). Jälkikäteen tehtyjen kuvausten rajoittuneisuus on juuri siinä, että ne ovat postuumeja kuvauksia jo tapahtuneista tapahtumista. Toisin sanoen niillä ei ole välitöntä ajallista ja kokemuksellista (fenomenaalista) yhteyttä aktuaalisiin organisaationaalisiin tilanteisiin ja konteksteihin eikä aktuaalisessa organisaationaalisisa kontekstissa tapahtuvaan havaintojen ja valintojen tekemiseen (vrt. Letiche 2000; Boje 2000; Fioretti & Visser 2004). Proaktiivisten strategioiden ja tulevaisuuteen suuntautuvien ratkaisujen kehittäminen ei ole mahdollista ilman konkreettista ajallista ja kokemuksellista yhteyttä aktuaalisiin organisaationaalisiin toimintoihin, tapahtumiin ja erilaisiin käytännöllisiin rajoitteisiin. Tässä suhteessa keskeistä on, millä tavalla kysymys muutoksesta suhteutetaan ja ankkuroidaan arkisiin päätöksentekotilanteisiin. Tai käänteisesti sanottuna: miten monimutkaisista, aktuaalisista ja arkisista toiminta- ja päätöksentekotilanteista on mahdollista *tehdä muutostilanteita* tai ainakin muutoksille maa-perää muokkaavia ja edellytyksiä luovia tilanteita (vrt. Hendry & Seidl 2003; Jarzabkowski & Seidl 2006). Millä tavalla kysymys muutoksesta asetetaan ja suhteutetaan arkisille toiminta- ja päätöksentekotilanteille tyypillisten ajallisten ja muiden vastaavien reunaehtojen ja rajoitteiden yhteyteen ja puitteisiin?

Kuten Schreyögg ja Noss (2000) toteavat, perinteisen lewiniläisen mallin mukaisesti muutos käsitetään suhteellisen tarkasti ja mutkattomasti rajattavissa olevaksi asiaksi. Ajan suhteen muutosta käsitellään ikään kuin kyseessä olisi ajallisesti suhteellisen tarkasti rajattavissa oleva tapahtumasarja. Muutosprosessilla ja käytäntöjen muuttamiseen pyrkivillä toimenpiteillä on projektin tapaan tietty spesifioitavissa oleva alku ja loppu. Tapahtumasarja voidaan jakaa erillisiin vaiheisiin ja osiin, jotka etenevät vaihe vaiheelta lineaarisesti alusta loppuun (Lewin: sulattaminen – siirtymä – vakiinnuttaminen). Koko muutosvaihe käsitetään siten, että kysymys on poikkeamasta ja poikkeuksellisesta tapahtumasarjasta suhteessa normaaliin tasapainotilanteeseen (vrt. Tsoukas & Chia 2002).

Ongelmana on, että perinteinen käsitys muutoksesta on täysin alimitoitettu ja alikompleksinen suhteessa organisaationaalisten prosessien ja tapahtumien monimuotoisuuteen ja monimutkaisuuteen (Schreyögg & Noss 2000). Esimerkiksi empiiriset tutkimukset päätöksentekotilanteista (March & Olsen 1976) ovat osoittaneet, että organisaationaalisten tehtävien ja ongelmien käsittely ja ratkominen eivät etene vaihemallin mukaisesti eikä kenelläkään ole välttämättä tarkkaa käsitystä ja kuvaa organisaatiossa käsiteltävistä asioista ja niiden käsittelyprosesseista. Ongelmien ja kysymysten määrittely, puntarointi, käsittely ja ratkominen limittyvät ja lomittuvat arkisesti monimutkaiseksi ja sekavaksi kudelmaksi. Organisaatiossa on olemassa monia tehtäviä, ongelmia ja ratkaisuja, joita käsitellään

simultaanisesti useilla päätöksenteon ja toiminnan areenoilla. Koko organisaation toiminta perustuu hyvin pitkälti simultaanisiin prosesseihin, työnjaollisesti, hajautuneesti, eriytyneesti ja simultaanisesti toteutettaviin tehtäviin ja toimintoihin. Kysymys organisaationaalisten käytäntöjen muuttamisesta on parhaimmillaankin vain yksi monista muista mahdollisista huomiota vaativista ongelmista. Jossakin tilanteessa huomio saattaa kiinnittyä kysymykseen käytäntöjen ja menettelytapojen muuttamisesta ja toisessa tilanteessa johonkin toiseen aktuaalista huomiota vaativaan kysymykseen. Marchin ja Olsenin (Cohen et al. 1972; March & Olsen 1976) analyysit organisaatioista *organisoituina anarkioina* ja päätöksenteon roskakorimalli (garbage can model of organizational choice) luonnehtivat hyvin arkisia organisaationaalisia päätöksentekotilanteita (Cohen et al. 1972). Mallin mukaan organisaation tavoitteet ja preferenssit ovat epäselviä ja monitulkintaisia. Myös käytössä olevat teknologiat ja ongelmanratkaisutavat ovat sumeita ja hämääriä. Käytössä olevat teknologiat ja menettelytavat ovat tulosta yrityksen ja erehdyksen metodilla toimimisesta. Teknologioihin ja käytäntöihin tehdään muutoksia pragmaattisista syistä sikäli, kuin se näyttää tarpeelliselta. Organisaation jäsenet osallistuvat vaihtelevasti ja vaihtelevalla panoksella päätöksentekoon ja päätöksentekotilanteisiin. Kokouksiin tullaan myöhässä ja niistä lähdetään kesken pois. Kokouksen aikanakin huomio saattaa olla tyystin muualla kuin asialistalla olevissa teemoissa ja asioissa.

Mitä arkisten päätöksentekotilanteiden suhteellisen sekavasta jäsentymisestä ja rakentumisesta seuraa kehittävien interventioiden ja interventiostrategioiden suhteen? Ensinnäkin on syytä huomata, että organisaationaalinen *muutos* ja organisaationaalinen *oppiminen* ovat hyvin läheisesti toisiinsa kytkeytyviä asioita (Schreyögg & Noss 2000). Organisaationaalisten käytäntöjen kehittyminen edellyttää oppimista, ja organisaationaalinen oppiminen näkyy muutoksina käytännöissä. Toiseksi näkemys organisaatioista ja organisaationaalisista päätöksentekotilanteista organisoituina anarkioina voidaan liittää *huomioperustaiseen* (attention based) näkemykseen organisaatiosta (Ocasio 1997; Hoffman & Ocasio 2001; Simon 2007b; alun perin jo Simon 1961). Ylipäätään reflektiivinen oppiminen vaatii huomion keskittämistä ja suuntaamista oppimisen kohteena olevaan kysymykseen¹⁶. Havaitsematta ja huomioimatta jääviä tapahtumia ja asioita ei myöskään rekisteröidä tietoisesti työstettäväiksi asioiksi ja tapahtumiksi. Normaalissa tilanteissa huomio kiinnittyy tavallisesti vakiintuneiden rutiinien pyörittä-

¹⁶ Poisoppiminen opitusta tavasta tai käytännöstä (Hedberg 1981) vaatii vastaavasti huomion suuntaamista toisaalle poisopittavasta käytännöstä.

4. Mitä tästä opimme?

miseen ja akuuttien tehtävien ja ongelmien käsittelyyn. Sen sijaan oppiminen – ja erityisesti vakiintuneista käytännöistä poisoppiminen (Hedberg 1981) – vaatii huomion uudelleensuuntaamista vaihtoehtoisten ratkaisumallien kehittelyyn.

Interventioiden kannalta tämä tarkoittaa ensinnäkin sitä, että muutosprosessin prosessoimiselle on luotava oma erityinen, normaaleista työtilanteista poikkeava areena, konteksti ja tila. Perinteisesti tällaista areenaa on nimitetty kehittämis- tai paralleeliorganisaatioksi (Bushe & Shani 1991). Nonakan ja Takeuchin termi ”ba” (Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka ymet al. 2000) viittaa käytännössä samaan tai ainakin tulee lähelle tätä ajatusta. Schreyögg ja Kliesch-Eberl (2007) ovat osoittaneet, että kyvykkyyksien dynamisointi on mahdollista ainoastaan normaaleista rutiineista erillisenä prosessina. Improvisoi!-projektissa tällainen erityinen areena ja tila syntyi ja synnytettiin yhteistoiminnallisesti vuorovaikutuskoulutuksen ja tulevaisuusverstastapaamisten sivutuotteena ja niiden yhteydessä. Arkisista rutiineista ja työtilanteista eroavan tilan syntyemisessä ei ole sellaisenaan mitään ihmeellistä. Ulkopuolisten asiantuntijoiden (tutkijoiden) aktiivinen mukana oleminen yhteiskehittämisen projekteissa luo ja tuottaa usein lähes huomaamatta tällaisen tilan.

4.3.2 Interventiostrategioihin liittyvät opetukset

Organisaatioiden ja yksiköiden toiminnassa on mahdollista erottaa sekä tietoinen että ei-tietoinen taso. Strategia(t) ja toimintaohjelmat toimivat yrityksessä tyypillisesti tiedostettuina ja eksplikoituina päätöspremisseinä. Alitajuinen taso syntyy yrityksen *kulttuurista* (Luhmann 2000). Vastaavasti voidaan puhua yhtäältä päätöspremisseistä, joihin on mahdollista tehdä tietoisesti korjaavia ja täydentäviä päätöksiä, ja toisaalta päätöspremisseistä, joihin ei ole mahdollista tehdä tietoisia päätöksiä (undecidable decision premises) (Luhmann 2000; Seidl 2005a; Luhmann 2005). Organisaation kulttuurit ja alakulttuurit sisältävät usein piileviä oletuksia muun muassa organisaation ja toimihenkilöiden tehtävästä ja asiakkaista. Nämä oletukset toimivat päätöksentekoa ohjaavina premisseinä. Kuten Edgar Schein (1989, 13–21) on todennut, organisaation kulttuuri muodostuu kolmesta päällekkäisestä kerrostumasta ja tasosta: artefakteista ja erilaisista esi-neellisistä luomuksista, arvoista ja perustavista oletuksista toimintakäytäntöjen suhteen.

Kun tietty ratkaisu tai vastaus tiettyyn ongelmaan tai kysymykseen näyttää toimivalta, ratkaisusta voi tulla selviö. Alun perin vain tunteen tai arvon tukemaa hypoteesia ryhdytään vähitellen pitämään todellisuutena. Alamme uskoa asioi-

den, henkilöiden, tilanteiden ja muiden vastaavien etenevän, toimivan, olevan ja kehittyvän juuri tietyn tavoin. Perusoletukset saattavat muuttua niin pitkälle selviöiksi, että kulttuurin jonkin yksikön sisällä on perin vähän vaihtelua. Itse asiassa, jos ryhmä on vahvasti yhteisten perusoletusten takana, sen jäsenet pitäisivät minkä tahansa muun perusedellytyksen pohjalta tapahtuvaa käyttäytymistä käsittämättömänä. (Schein 1987, 35–36)

Scheinin (emt.) perusoletukset viittaavat käytännössä samoihin toimintaa ohjaaviin premiseihin ja lähtökohtiin, joita Argyris (ks. esim. Argyris ym. 1985) kutsuu käyttöteorioiksi. Ne ovat käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille, miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. Perusoletukset, kuten käyttöteoriatkin, ovat yleensä vastaansanomattomia ja kiistattomia. Uudelleen oppiminen näiden teorioiden alueella, perusoletusten esiin kaivaminen, uudelleen tutkiskelu ja mahdollinen muuttaminen (Argyris: kaksikehäinen oppiminen) on luonnostaan vaikeaa, koska perusoletukset ovat, kuten edellä esitettiin, vastaansanomattomia ja kiistattomia (Schein 1987). Interventtioiden kannalta ensimmäinen kriittinen vaihe voi olla tehdä nämä mentaaliset mallit näkyviksi (Jacobs & Heracleous 2005, 342; Kim 1993) ja tuoda ne yhteiseen keskusteluun.

Improvisoi!-projektissa tulevaisuusverstaat toteutettiin periaatteessa perinteisen lewiniläisen vaihejaon mukaisesti. Perinteinen muutosmalli koostuu sulattamisesta (unfreezing), siirtymäprosessista (transition) ja jäädyttämisestä. Myös tulevaisuusverstaan toiminta aloitettiin ongelmien kartoittamisesta ja lähtötilanteen sulattamisesta ja se eteni vaihtoehtoisten ratkaisujen etsimisestä uudenlaisten ratkaisujen realisointiin.

Hankkeesta saatujen kokemusten perusteella näyttää siltä, että perinteinen lewiniläinen muutosmalli on mielekästä toteuttaa käänteisen vaihejaon mukaisesti lähtemällä liikkeelle jäädyttämisestä (vrt. Weick & Quinn 1999). Jäädyttämisen ja pysäyttämisen tehtävänä on mahdollistaa se, että organisaation jäsenillä on tila ja mahdollisuus reflektoida ja arvioida nykytilannetta ja nykytilanteeseen johtanutta kehitystä tulevaisuuden suhteen. Ulkopuolisten asiantuntijoiden tehtävänä on tuoda keskusteluun peruskartoitusten yhteydessä syntynyt kuva organisaatiosta ja sen toimintaa ohjaavista (latenteista) rakenteista.

Uudelleenbalansointi (rebalancing) tähtää toimintakäytäntöjen uudelleenarviointiin, uudelleenorganisointiin ja vaihtoehtoisten ratkaisujen kehittämiseen. Sulattaminen tai vapauttaminen (unfreezing) viittaa tässä tapauksessa vaihtoehtoisten ratkaisujen kokeiluun ja toteuttamiseen käytännössä. Kehitystyötä voi tukea se, että hankkeeseen osallistuvien henkilöiden osaamista ja kykyä kommunikoida

4. Mitä tästä opimme?

tuetaan vuorovaikutuskoulutuksen keinoin. Tässä tapauksessa fokus on välittömissä vuorovaikutustilanteissa.

Vuorovaikutuskoulutuksen temaattisesta rakenteesta

Vuorovaikutuskoulutus rakentui kolmesta temaattisesta osiosta. Ensimmäinen käsitteli rakentavaa vuorovaikutusta ja toinen statusilmaisua. Kolmannessa osiossa tehtiin tapauskohtaisia harjoitteita. Rakentavaa vuorovaikutusta käsittelevässä osiossa käytiin läpi sen periaatteita ja pelisääntöjä. Vetäjä kävi läpi vuorovaikutuksen käsitteitä, kuten tyrmäystä ja hyväksymistä, idean jatkamista, fyysisistä ilmaisua sekä palautteen antamista ja vastaanottamista.

Tyrmäyksestä tietoiseksi tekeminen (tyrmäyksen tyrmääminen) on keskeistä, jos pyritään edistämään rakentavaa vuorovaikutusta työyhteisöissä. Tyrmäyksestä liikkeelle lähteminen vaikuttaa arkisten ja organisationaalisten vuorovaikutustilanteiden kannalta jossain mielessä hieman keinotekoiselta. Koulutus alkaa ikään kuin keskeltä jo käynnissä olevaa prosessia. Esimerkiksi ennen kuin joku asia voidaan tyrmätä, jonkun on tehtävä aloite jostakin asiasta. Tyrmäyksestä aloittaminen tekee toisin sanoen jossain määrin väkivaltaa vuorovaikutuksen luonnolliselle etenemiselle arkisissa tilanteissa. Kuten aikaisemmin todettiin, ”alussa on teko” ja tässä tapauksessa aloitteen tekeminen jostain. Suuremman huomion antaminen aloitteiden tekemiselle ja ideoiden esittämiselle on muun muassa siinä mielessä perusteltua, että organisationaalisessa kontekstissa uudenlaisten aloitteiden tekemistä ei voida pitää selviönä. Myös Johnstone (2001) korostaa ”tarjousten” tekemistä, aktiivisen läsnäolon merkitystä ja luottamusta. Mitkään näistä seikoista eivät ole itsestään selviä asioita muodollisten organisaatioiden yhteydessä. Kaiken kaikkiaan koulutus voisi rakentua temaattisesti seuraavasti:

- Ensimmäinen koulutuskerta pyrkii tietoiseksi tekemiseen rakentavan vuorovaikutuksen perustavista edellytyksistä ja tekijöistä. Koulutuksessa keskitytään seuraaviin temaattisiin kysymyksiin: ”alussa oli teko” (tarjousten ja aloitteiden tekeminen), aktiivinen läsnäolo, luottamus osaamiseen ja hyvään tahtoon sekä miten kommunikaation jatkuvuudelle luodaan edellytykset.
- Toinen koulutusvaihe pyrkii hyväksymisen ja torjunnan tietoiseksi tekemiseen; tämä vaihe toteutetaan nykyiseen tapaan.

- Kolmannessa koulutusvaiheessa keskitytään case-harjoituksiin. Tässä otetaan käyttöön kaikki esillä olleet elementit ja sovelletaan niitä improvisoiden.
- Statusilmaisua demonstroidaan mahdollisena täydentävänä lisäharjoitteena näiden jälkeen.

5. Lopuksi

Nyky-yhteiskuntaa voidaan luonnehtia globaaliksi ja polysentriseksi yhteiskunnaksi. Globalisaation edetessä ja monenkeskisyyden lisääntyessä yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristöissä ja yhteiskunnallisissa toimintaedellytyksissä tapahtuvaa kehitystä on yhä vaikeampi ennustaa. Epäjatkuvuuksien ja epävarmuuksien merkitys korostuu. Palveluketjut monimutkaistuvat ja palvelujen tuottamisen konteksti muuttuu ja monimutkaistuu. Asiakastarpeet eriytyvät, monimutkaistuvat ja lisääntyvät. Eri väestö- ja käyttäjäryhmillä on erilaisia, eriytyneitä ja asiakaskohtaisia palvelutarpeita.

Globaalissa ja paikallisessa kontekstissa samanaikaisesti tapahtuvat muutokset saavat aikaan sen, että luovuudesta, kyvystä kehittyä ja kehittää uudenlaisia innovatiivisia ratkaisuja, tulee yksi jatkuvuuden, pysyvyyden ja kestäväen kehityksen peruspilari. Jo pelkkä saavutettujen etujen ja asemien pitäminen voi vaatia kekseliäisyyttä ja luovuutta. Kysymys on paradoksaalisesta haasteesta: jatkuvuuden ja pysyvyyden turvaaminen vaatii ja edellyttää muutosta ja ennakoivaa näkemystä muutoksen suunnasta. Jos tätä näkemystä ei ole valmiina tarjolla, se on syytä keksiä ja kehittää. Yritysten ja julkisten palveluorganisaatioiden toiminnassa tämä tarkoittaa, että tulevaisuuteen suuntautuvan, proaktiivisen ja reflektiivisen, omia toiminta- ja palvelumalleja koskevan kehittämisen, parantamisen ja uudelleensuunnittelun merkitys korostuu. Julkisella sektorilla palvelumallien kehittämisen ja palveluajatusten kirkastamisen tarve korostuu myös sitä kautta, että tietyt julkiset palvelut on kyettävä tuottamaan siitä huolimatta, että yhteiskunnalliset määrärahat supistuvat tai pysyvät ennallaan.

Organisaatiot eivät itsessäänkään ole muuttumattomia, stabiileja ja paikallaan pysyviä järjestelmiä. Työyhteisöissä ja työkäytännöissä tapahtuu jatkuvasti erilaisia, suurempia ja pienempiä muutoksia, muuntumista ja erilaistumista. Osa muutoksista ja eriytyemisestä sopii yhteen perinteisten toimintaan ja johtamiseen

liittyvien odotusten, oletusten ja asenteiden kanssa. Osa muutoksista voi luoda työyhteisöjen sisään uudenlaisia kommunikaatiokuiluja, ristiriitoja ja jännitteitä. Jännitteiden olemassaolo ei kuitenkaan merkitse, että niitä osattaisiin käsitellä tietoisella, reflektiivisellä, rakentavalla ja uutta osaamista tuottavalla tavalla.

Organisaatiot kehittyvät tavallisesti inkrementaalisesti ja evolutiivisesti, kokemuksesta oppimalla sekä yrityksen ja erehdyksen metodia soveltamalla. Inkrementaalista, evolutiivista kehitystä on usein tarpeellista täydentää eksploratiivisella, ”toisen asteen” oppimisella. Monimutkaisessa, polysentrisessä ja muuttuvassa yhteiskunnassa eksploratiivisen ja toisen asteen oppimisen merkitys korostuu.

Historia- ja polkuriippuvuus on inkrementaalisen ja evolutiivisen kehityksen yksi sivutuote ja kääntöpuoli. Polkuriippuvuus näkyy käytännössä muun muassa siinä, että palvelujen tuottamiseen liittyviä vaihtoehtoisia mahdollisuuksia lähestytään muuttuneesta tilanteesta huolimatta perinteisten, joskus toimiviksi osoittautuneiden (professionaalisten) toiminta- ja ajattelutapojen pohjalta ja niiden rajoissa. Aikaisempi ydinosaaminen ja kokemuspohjainen tietämys ovat aktiivisesti läsnä muuttuneessa tai muutoksenalaisessa tilanteessa vaihtoehtoisten toiminnallisten ja johtamistavallisten ratkaisujen keksimistä ja käyttöönottoa rajoittavien ajattelumallien muodossa. Uuden oppiminen vaatii toteutuakseen poisoppimista vanhoista, vakiintuneista ja joskus aikaisemmin toimiviksi osoittautuneista ajattelu- ja toimintatavoista.

Uuden oppimisen ja poisoppimisen haaste ei koske ainoastaan työyhteisöjä ja työorganisaatioita. Oppimisen ja poisoppimisen haaste koskettaa myös ulkopuolisia, organisaatioiden kehittämiseen suuntautuneita asiantuntijoita, interventio- ja toimintatutkijoita, kouluttajia ja konsultteja.

Organisaatioita on lähestytty perinteisesti ”rationaalisina”, ”luonnollisina” tai ”avoimina”, ympäristöjensä kanssa vuorovaikutuksessa olevina järjestelminä. Perinteisen organisaatiokäsityksen (Weber, Taylor) mukaan organisaatiot ovat rationaalisia systeemejä. Informaalien organisaation ja erilaisten sosiaalisten ja kognitiivisten, organisaation toimintaan vaikuttavien tekijöiden löytäminen antoi aiheen lähestyä organisaatioita luonnollisina yhteisöinä ja järjestelminä. Kun tutkimuksissa alettiin kiinnittää huomiota organisaation sisäisten rakenteiden ja prosessien lisäksi myös ympäristöön, organisaatioita alettiin lähestyä avoimina ympäristön kanssa vaihdannassa olevina järjestelminä. Erityisesti Niklas Luhmannin järjestelmäteoreettisten tutkimusten myötä on saanut lisääntyvää huomiota näkemys organisaatioista operatiivisesti sulkeutuneina ja autonomisina, itsensä tuottavina autopoieettisina järjestelminä. Uuden systeemis-diskursiivisen

näkemyksen mukaan organisaatiot tuottavat sekä itsensä että oman erityisen ympäristönsä ja ”nichensä”. Vastaavasti organisaatioiden – ja sosiaalisten systeemien yleensä – peruselementtejä eivät ole niinkään ihmiset, vaan pikemminkin kommunikatiiviset tapahtumat ja erityisesti päätökset. Uuden organisaatiokäsityksen mukaan organisaatiot ovat suhteellisen itsenäisiä ja omalakisia kommunikatiivisesti rakentuvia sosiaalisia järjestelmiä ja todellisuuden tasoja.

Eronteko konkreettisten yksilöiden ja sosiaalisten systeemien (instituutioiden) välillä ei ole sinänsä uusi asia. Organisaatiotutkimuksen piirissä on jo suhteellisen pitkään lähdetty siitä, että organisaatioiden elementtejä eivät ole konkreettiset ihmiset ja yksilöt vaan pikemminkin funktiot, toiminnot, käytännöt, rutiinit, roolit ja roolirakenteet. Uuden systeemis-diskursiivisen näkemyksen mukaan myös toiminnot, käytännöt, rutiinit ja roolit on mahdollista ymmärtää kommunikatiivisella tavalla.

Konkreettiset ihmiset ja yksilöt ovat vaihtuvia, toisiin toimihenkilöihin vaihdettavissa olevia ja joiltain osin myös erilaisilla toimilaitteilla korvattavissa olevia resursseja. Tämä ei muuta sitä tosiasiaa, että ihmiset ”yleensä” ovat organisaation tärkeimpiä voimavaroja. Instituutiot, organisaatiot ja laitokset kykenevät tuottamaan omien erontekojensa mukaisesti monimutkaisia palveluja ja tuotteita, mutta vain ihmiset kykenevät paitsi pyörittämään instituutioiden rattaita myös ajattelemaan, kokemaan ja näkemään.

Kysymys on, mitä tämä uudentyyppinen organisaatiokäsitys käytännössä tarkoittaa. Siitä seuraa ensinnäkin, että niillä ajatuksilla, huomioilla, kokemuksilla, osaamisilla ja uusilla ideoilla, joita ei kommunikoida toisille eikä hyödynnetä organisaation toiminnassa, ei ole organisaatiokohtaisten todellisuuksien rakentumisen suhteen merkitystä. Kysymys ei ole ainoastaan hiljaisesta tiedosta, vaan vaietusta ja käyttämättä jäävästä tiedosta. ”Äänetön” tai ”vaikeneva” organisaatio voidaan mieltää innovatiivisen ja oppivan organisaation vastakohtaksi. Perinteisen ajattelutavan mukaan organisaation johto vastaa ”puhumisesta” ja organisaation muut jäsenet ”kuuntelemisesta”. Nykymaailmassa myös tätä voidaan pitää vanhentuneena ajattelumallina. Jatkuva parantaminen ja perinteisten toimintatapojen uudelleenarviointi vaatii sitä, että kaikki organisaation jäsenet ovat kykeneviä sekä puhumaan että kuuntelemaan. Kuuntelemisen ja puhumisen taito ei rajoitu vain organisaation sisäisiin suhteisiin. Myös asiakkaiden kuulemista ja vuoropuhelua asiakkaiden kanssa tarvitaan. Tätä kautta esimerkiksi organisaation palvelukyvyyn kehittämistä tulee pitkälti organisaation sisäisen ja ulkoisen kommunikointi- ja resonointikyvyyn kehittämisen kysymys.

Toiseksi organisaatiot toimivat omien historiallisesti muotoutuneiden logiikkojensa ja kiteytyneiden kulttuuristen perusoletustensa mukaisella tavalla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että uusia ideoita ja uutta tietämystä ei ole mahdollista viedä eli ”importoida” suoraan ja välityksettömästi organisaatioiden päätöksentekoon ja toimintaan. Organisaatiot oppivat – sikäli kuin oppivat – lähtökohteisesti omaehtoisella ja sisäsyntyisellä tavallaan. Organisaatioiden rutiineja on kuitenkin mielekästä ja mahdollista häiritä. Vakiintuneiden ajattelu- ja toimintatapojen historiallistaminen, ehdollistaminen ja kyseenalaistaminen ovat olennainen osa tätä ”häirintää”.

Improvisoi!-hankkeen tavoitteena oli parantaa organisaation sisäistä ja ulkoista kommunikointikykyä organisaation kehittämisen ja rakentavan vuorovaikutuksen metodeilla. Organisaation kehittämisessä sovellettiin tulevaisuusverstaan metodologiaa. Voidaan kysyä, miten nämä menetelmät ovat yhteydessä oppimisen ja poisoppimisen ongelmaan. Tähän liittyen on syytä pitää mielessä se, että uudenlaisten käytäntöjen ja palvelumallien oppiminen on pitkäaikainen prosessi ja jää väistämättä organisaation itsensä vastuulle. Uudenlaista, entisestä merkittävästi eroavaa toimintatapaa ei rakenneta hetkessä. Tältä pohjalta keskeinen kysymys kuuluu, millä tavalla Improvisoi!-projektissa sovelletut menetelmät palvelivat sosiaalista ja organisationaalista poisoppimista ja oppimista.

Sekä tulevaisuusverstaat että rakentavan vuorovaikutuksen koulutukset tuottivat sellaisenaan katkoksen arkisiin rutiineihin ja arkiseen toimintaan. Kumpikin ”häiritsi” – työyhteisöjen suostumuksella – arkista toimintaa ja keskeytti arkirutiinit. Kumpikin tarjosi mahdollisuuden tarkastella ja reflektoida tarvittavan etäisyyden päästä olemassa olevia toimintatapoja.

Sekä tulevaisuusverstaassa että rakentavan vuorovaikutuksen koulutuksessa kommunikointi tapahtui dialogisella, moniäänisellä eli työyhteisöille tavallisesta autoritäärisestä kommunikoinnista poikkeavalla tavalla. Sekä tulevaisuusverstaat että rakentavan vuorovaikutuksen koulutus toimivat ”imitoitavissa” olevina esimerkkeinä vaihtoehtoisista vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin tavoista.

Tulevaisuusverstaat ja rakentavan vuorovaikutuksen koulutukset toimivat kahdella toinen toisiaan täydentävällä tasolla. Työskentely tulevaisuusverstaassa keskittyi organisationaalisten käytäntöjen kehittämisen kysymyksiin. Vuorovaikutuskoulutus suuntautui välittömään vuorovaikutukseen ja välittömiin vuorovaikutustilanteisiin. Kehitystyön tekeminen kummallakin tasolla on olennaista ja tärkeää, ensinnäkin siksi, että organisaation jäsenten välittömät havainnot ja kokemukset asiakasrajapinnasta ja työyhteisön sisäisistä ristiriidoista ovat keskeisiä uuden osaamisen ja tiedon tuottamisen lähteitä. Näistä havainnoista on

kyettävä kommunikoimaan paitsi kriittisellä myös rakentavalla tavalla. Toiseksi vain osa organisaation sisäisestä kommunikaatiosta tapahtuu välittömän vuorovaikutuksen muodossa. Esimerkiksi päätöksiä voidaan valmistella myös ilman asianosaisten välitöntä läsnäoloa, ja päätöksistä voidaan kommunikoida myös hyvin etäisellä ja formaalilla tavalla, ilman välitöntä läsnäoloa. Esimerkiksi kirjastossa tieto kirjaston sitoutumisesta tietyn yleisötapahtuman järjestämiseen saattoi välittyä lähinnä johtoryhmän pöytäkirjojen välityksellä.

Rakentavan vuorovaikutuksen koulutus tuki uudenlaisten ratkaisujen innovointia välittömän vuorovaikutuksen ja välittömien vuorovaikutustilanteiden yhteydessä. Kuten sanottu, ideoilla, joita ei esitetä eikä hyväksytä, ei ole merkitystä eikä vaikutusta organisaationaalisten todellisuuksien muotoutumisen kannalta. Hyväksynnän – eli torjunnan torjunnan – periaatteita noudattavalla kommunikaatiolla ja vuoropuhelulla on oma erityinen merkityksensä erityisesti innovaatioprosessin alkupäässä (Fuzzy Front End). Torjunnan torjunta luo mahdollisuuden tuottaa laajan joukon erilaisia ideoita ja variaatioita. Rakentavan vuorovaikutuksen ja kommunikaation jatkuvuuden kannalta tärkeää ei ole niinkään se, kuka keksii, mitä keksii ja miten nerokkaita ideat lähtökohtaisesti ovat. Sen sijaan tärkeää on, että esitettuihin ideoihin ja ajatuksiin suhtaudutaan avoimesti, niitä tarkastellaan pikemminkin mahdollisuuksien kuin uhkakuvien kautta ja että niitä kehitetään yhdessä eteenpäin. Vasta tämäntyyppisen vapaan, impulsiivisen ideoinnin jakson jälkeen tuotettujen aihoiden todellista toteutettavuutta on syytä tarkastella realistisemmin ja myös eri polkujen tuottamia sisältöjä yhdistellen.

Kommunikaatio tuottaa tietoa kolmeen toisiinsa kytkeytyvään kysymykseen. Mistä mahdollisista asioista toinen osapuoli informoi toista osapuolta (kysymys informaatiosta)? Miten ja millä tavalla toista informoidaan (kysymys ilmaisusta ja ilmaisutavan valinnasta). Miten tämä informaatio ja nämä ilmaisut ymmärretään (kysymys ymmärtämisestä)? Kommunikaation jatkuminen riippuu informaation ja ilmaisun hyväksymisestä tai hylkäämisestä. Rakentavan vuorovaikutuksen koulutus toimi ennen muuta ilmaisutapojen valikoinnin, kehittämisen ja tietoiseksi tekemisen foorumina. Tulevaisuusverstas palveli puolestaan uuden tiedon tuottamista ja yhteisöllisen ymmärryksen lisäämistä. Tulevaisuusverstas toimi ensinnäkin vakiintuneiden toimintatapojen ja ajattelumallien uudelleenarvioinnin ja sitä kautta niistä poisoppimisen foorumina. Keskustelu käynnistettiin siitä, miltä osin työssä ja työyhteisön toiminnassa on asianosaisten itsensä mielestä vielä kehittämisen varaa. Toiseksi tulevaisuusverstas toimi uusien ideoiden ja ratkaisuvaihtoehtojen kypsyttelyn – ja sitä kautta oppimisen – foorumina. Miten keskeiseksi katsotut ongelmat on mahdollista ratkaista ja ylittää? Miten

nämä, usein monimutkaiset, ratkaisut on mahdollista toteuttaa käytännössä? Se, miten tätä kaikkea tietoa uutta tietoa hyödynnettiin, jäi organisaation sisäiseksi, autonomisen innovoinnin piiriin kuuluvaksi asiaksi.

Projektin eri vaiheissa oli mahdollista tehdä havaintoja organisaatioiden sisäistä ja ulkoista vuorovaikutusta haittaavista kommunikaatiokuiluista ja rajapintaongelmista sekä kertoa näistä havainnoista organisaation jäsenille. Havaintojen tekeminen ja havainnoista kertominen palveli sekä käytäntöä että tutkimusta.

Lähdeluettelo

- Ansoff, I. 1981. Strateginen johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja teos, ilmaisu, tekeminen. Hamina: Akatiimi.
- Argyris, C., Putnam, R. & McLain Smith, D. 1985. Action Science. Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1978. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Ashby, W. R. 1958. An Introduction to Cybernetics. New York: Wiley.
- Baecker, D. 2005. The Design of Organization in Society. Teoksessa: D. Seidl & K. H. Becker (toim.), Niklas Luhmann and Organization Studies. Kristianstad: Liber & Copenhagen Business School Press, s. 191–212.
- Baecker, D. 2006. The Form of the Firm. Organization, 13(1), s. 109–142.
- Bakken, T. & Hernes, T. 2003. The Macro-Micro Problem in Organization Theory: Luhmann's Autopoiesis as a Way of Handling Recursivity. Teoksessa: T. Bakken & T. Hernes (toim.), Autopoietic Organization Theory. Oslo: Abstrakt forlag, s. 53–74.
- Barnard, C. I. 1966. The Functions of the Executive. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Bartunek, J. M. & Moch, M. K. 1987. First-Order, Second-Order, and Third-Order Change and Organizational Development Interventions: A Cognitive Approach. The Journal of Applied Behavioral Science, 23(4), s. 483–500.
- Bateson, G. 1972a. The logical categories of learning and communication. Teoksessa: G. Bateson (toim.), Steps to an Ecology of Mind. New York: Ballantine Books, s. 279–308.
- Bateson, G. 1972b. Steps to an Ecology of Mind. Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, evolution, and epistemology. Northvale: Jason Aronson.
- Bateson, G. 1972c. A Theory of Play and Fantasy. Teoksessa: G. Bateson (toim.), Steps to an Ecology of Mind. New York: Ballantine Books, s. 177–193.
- Becker, K. 2005. Individual and Organizational Unlearning: Directions for Future Research. International Journal of Organisational Behaviour, 9, s. 659–670.

- Boje, D. M. 2000. Phenomenal complexity theory and change at Disney. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), s. 558–566.
- Bredo, E. 1989. Bateson's Hierarchical Theory of Learning and Communication. *Educational Theory*, 39(1), s. 27–38.
- Brunsson, N. 1982. The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions. *Journal of Management Studies*, 19, s. 29–44.
- Brunsson, N. 2000. *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bushe, G. R. & Shani, A. B. R. 1991. *Parallel Learning Structures. Increasing Innovation in Bureaucracies*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Chiles, T. H., Meyer, A. D. & Hench, T. J. 2004. Organizational Emergence: The Origin and Transformation of Branson, Missouri's Musical Theaters. *Organization Science*, 15(5), s. 499–519.
- Choo, C. W. 1998. *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. New York: Oxford University Press.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. 1972. A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), s. 1–25.
- Crozier, M. & Friedberg, E. 1980. *Actors and Systems. The Politics of Collective Action*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Daft, R. L., Murphy, J. & Willmot, H. 2010. *Organization Theory and Design*. Hampshire: South-Western Gengage Learning.
- Denison, D. R., Hooijberg, R. & Quinn, R. E. 1995. Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioural Complexity in Management Leadership. *Organization Science*, 6(5), s. 524–540.
- DeWalt, K. M., DeWalt, B. R. & Wayland, C. B. 1998. Participant Observation. Teoksessa: *Handbook of Methods in Cultural Anthropology*. Walnut Creek, CA: Altamira Press, s. 259–299.
- Drepper, T. 2003. *Organisationen der Gesellschaft. Gesellschaft und Organisationen in der Systemtheorie Niklas Luhmanns*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

- Duncan, R. & Weiss, A. 1979. Organizational Learning: Implications for Organizational Design. Teoksessa: B. M. Staw (toim.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1. Greenwich: J.A.I. Press, s. 75–123.
- Eisenhardt, K. M. 2000. Paradox, Spirals, Ambivalence: The New Language of Change and Pluralism. *Academy of Management Review*, 25(4), s. 703–705.
- Eisenhardt, K. M. & Santos, F. M. 2002. Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? Teoksessa: A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (toim.), *Handbook of Strategy and Management* Lontoo: Sage, s. 139–164.
- Engeström, Y. 1987. Learning by expanding. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy.
- Fioretti, G. & Visser, B. 2004. A cognitive interpretation of organizational complexity. *Emergence: Complexity and Organization*, 6(1–2), s. 11–23.
- French, W. L. & Bell, C. H. 1975. Organisaation kehittäminen. Helsinki: Weilin + Göös.
- Fruytier, B. 1996. The Redesign Dialogue: Organizational Change and the Theory of Autopoietic Systems. *Economic and Industrial Democracy*, 17(3), s. 327–357.
- Garud, R. & Karnoe, P. (toim.). 2001. Path Dependence and Creation. Lontoo: Lawrence Erlbaum.
- Garvin, D. A. 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, July–August 1993, s. 78–91.
- Giddens, A. 1984. *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Goffman, E. 1971. *Arkielämän roolit*. Helsinki: WSOY.
- Goffman, E. 1986. *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press.
- Goldspink, C. & Kay, R. 2004. Bridging the Micro-Macro Divide: A New Basis for Social Science. *Human Relations*, 57(5), s. 597–618.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1989. *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Hedberg, B. L. 1981. How Organizations Learn and Unlearn. Teoksessa: P. S. Nystrom & W. H. Starbuck (toim.), *Handbook of Organizational Design*, 1. New York: Oxford University Press.
- Hendry, C. 1996. Understanding and Creating Whole Organizational Change through Learning Theory. *Human Relations*, 49(5), s. 621–641.

- Hendry, J. & Seidl, D. 2003. The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change. *Journal of Management Studies*, 40(1), s. 175–196.
- Hernes, T. 2008. *Understanding Organization as Process*. Lontoo: Routledge.
- Hernes, T. & Bakken, T. (toim.). 2003. *Autopoietic Organization Theory: Drawing on Niklas Luhmann's Social System Perspective*. Kööpenhamina: Copenhagen Business School Press.
- Hoffman, A. J. & Ocasio, W. 2001. Not All Events Are Attended Equally: Toward a Middle-Range Theory of Industry Attention to External Events. *Organization Science*, 12(4), s. 414–434.
- Jacobs, C. D. & Heracleous, L. T. 2005. Answers for Question Come: Reflective Dialogue as an Enabler of Strategic Innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), s. 338–352.
- Jarzabkowski, P. & Seidl, D. 2006. *Meeting as Strategizing Episodes in the Social Practice of Strategy*. AIM Research Working Paper Series 37. Birmingham: Advanced Institute of Management Research.
- Johnstone, K. 2001. Impro. Improvisoinnista ilo elämään ja esiintymiseen. Helsingin yliopistopaino.
- Jungk, R. & Müllert, N. R. 1987. *Tulevaisuusverstaat*. Karkkila: Keskinäisen Sivistyksen Seura.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.
- Karvonen, E. 2000. Tulkintakehys (frame) ja kehystäminen. *Tiedotustutkimus*, 2/2000, s. 78–84.
- Kim, D. H. 1993. The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35(1), s. 37–50.
- Klimecki, R. & Lassleben, H. 1999. What causes organisations to learn? Proceedings of the 3rd International Conference on Organizational Learning. Lancaster University, 6–8 June 1999.
- Koivisto, T. 1997. Uudistuva metallialan tuotantolaitos. Osallistava uudelleensuunnittelu mahdollisuuksien areenana. *Acta Universitatis Tamperensis*, Tampereen yliopisto.

- Koivisto, T. 2005. Developing Strategic Innovation Capability of Enterprises. Theoretical and Methodological Outlines of Intervention. Espoo: VTT Publications 586.
- Koivisto, T. 2007. Soveltavan organisaatiotutkimuksen paradokseista reflektiiviseen interventioon. Teoksessa: E. Ramstad & T. Alasoini (toim.), Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Helsinki: Tykes. Raportteja 53, s. 389–416.
- Koivisto, T. 2009. Tiedostettu tiedon puute rakentavan kriittisyyden mediumina. Proceedings of the Työelämän tutkimuspäivät 4.–6.11.2009. Tampereen yliopisto.
- Koivisto, T. 2011. Uusi innovaatioregiimi Schumpeter Mark III. Teoksessa: T. Koivisto, T. Mikkonen, T. Vadén, K. Valkokari, M. Ahonen & N. Vainio (toim.), Rajoja ylittävä innovointi. Tampereen yliopistopaino, s. 152–191.
- Koivisto, T., Myllyoja, J. & Routarinne, S. 2009. Improvisoi! Kehittämisen ja tutkimushankkeen suunnitelma. Tampere 28.8.2009: VTT.
- Koivisto, T. & Valkokari, K. 2011. Making sense of open innovation. Teoksessa: T. Alasoini, M. Lahtonen, N. Rouhiainen, C. Sweins, K. Hulkko-Nyman & T. Spanger (toim.), Linking Theory and Practice. Learning Networks at the Service of Workplace Innovation. Tykes reports 75. Helsinki: Tykes.
- Kuhn, T. 2008. A Communicative Theory of the Firm: Developing an Alternative Perspective on Intra-organizational Power and Stakeholder Relationships. *Organization Studies*, 29, s. 1227–1254.
- Lassleben, H. 2002. Das Management der lernenden Organisation. Ein systemtheoretische Interpretation. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Letiche, H. 2000. Phenomenal complexity theory as informed by Bergson. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), s. 545–557.
- Lewin, K. 1951. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Lewis, M. W. 2000. Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*, 25(4), s. 760–776.
- Lewis, M. W. & Dehler, G. E. 2000. Learning Through Paradox: A Pedagogical Strategy for Exploring Contradictions and Complexity. *Journal of Management Education*, 24(6), s. 708–725.
- Lichtenstein, B. B. 2000. Self-Organized Transitions: A Pattern amid the Chaos of Transformative Change. *Academy of Management Executive*, 14(4), s. 128–141.

- Lillrank, P. & Kano, N. 1989. Continuous Improvement. Quality Control Circles in Japanese Industry. Michigan: The University of Michigan, Center for Japanese Studies.
- Luhmann, N. 1971. Sinn als Grundbegriff der Soziologie. Teoksessa: J. Habermas & N. Luhmann (toim.), Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – was leistet die Systemforschung? Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. 1972. Funktionale Methode und Systemtheorie. Teoksessa: Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Band 1 (3. painos). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. 1990. Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. 1995. Social Systems. Stanford: Stanford University Press.
- Luhmann, N. 2000. Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. 2002a. Theories of Distinction. Redescribing the Descriptions of Modernity. Stanford: Stanford University Press.
- Luhmann, N. 2002b. What Is Communication? Teoksessa: W. Rasch (toim.), Theories of Distinction. Redescribing The Descriptions of Modernity. Stanford: Stanford University Press, s. 155–168.
- Luhmann, N. 2005. The Paradox of Decision Making. Teoksessa: D. Seidl & K. H. Becker (toim.), Niklas Luhmann and Organization Studies. Kristianstad: Liber & Copenhagen Business School Press, s. 85–106.
- Luhmann, N. & Fuchs, P. 1989. Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. Teoksessa: N. Luhmann & P. Fuchs (toim.), Reden und Schweigen. Frankfurt am Main: Suhrkamp, s. 209–227.
- March, J. G. & Olsen, J. P. 1975. The Uncertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3, s. 147–171.
- March, J. G. & Olsen, J. P. 1976. Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen: Universitetsforlaget.
- March, S. T. & Smith, G. F. 1995. Design and Natural Science Research on Information Technology. *Decision Support Systems*, 15, s. 251–266.
- Marshak, R., J. 1993. Lewin Meets Confucius: A Re-view of the OD Model of Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 29(4), s. 393–415.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. 1980. Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living. Dordrecht: Reidel.

- Maturana, H. R. & Varela, F. J. 1988. *The Tree of Knowledge. The Biological Roots of Human Understanding*. Boston & Lontoo: New Science Library.
- Mingers, J. 1995. *Self-Producing Systems: Implications and Applications of Autopoiesis*. New York: Plenum Press.
- Mintzberg, H. 1980. *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mone, M. A., McKinley, W. & Barker III, V. L. 1998. Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework. *Academy of Management Review*, 23(1), s. 115–132.
- Morgan, G. 1986. *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage.
- Morgan, G. & Sturdy, A. 2000. *Beyond Organizational Change: Structure, Discourse and Power in UK Financial Services*. Lontoo: Palgrave Macmillan.
- Neisser, U. 1976. *Cognition and reality*. San Francisco: W.H. Freeman.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, *Ba* and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, s. 5–34.
- Nurmela, J. 2003. Tulevaisuusverstas – tulevaisuuden muovaamisen menetelmä. Teoksessa: M. Vapaavuori & S. von Bruun (toim.), *Miten tutkimme tulevaisuutta?* (2. painos). Tampere: Tulevaisuuden tutkimuksen seura, s. 199–201.
- Ocasio, W. 1997. Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18 (Summer Special), s. 187–206.
- Orlikowski, W. J. 1996. Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), s. 63–92.
- Orlikowski, W. J. & Hofman, J. D. 1997. An Improvisational Model for Change Management: The Case of Groupware Technologies. *Sloan Management Review*, 38(2), s. 11–21.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T. & Travis, D. V. 2007. Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change. *Academy of Management Journal*, 50(3), s. 515–543.

- Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. 1989. Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *Academy of Management Review*, 14(4), s. 562–578.
- Putnam, L. L. & Nicotera, A. M. (toim.) 2009. Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication. New York: Routledge.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. S. (toim.) 1988. Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management. Cambridge, Mass: Ballinger.
- Qvortrup, L. 2006. Knowledge, Education and Learning. E-learning in the Knowledge Society. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Reed, M. I. 1997. In Praise of Duality and Dualism: Rethinking Agency and Structure in Organizational Analysis. *Organization Studies*, 18(1), s. 21–42.
- Rhenman, E. 1975. Menestyvä yritys ja sen ympäristö. Helsinki: Weilin + Göös.
- Routarinne, S. 2007. Valta ja vuorovaikutus. Helsinki: Tammi.
- Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Schein, E. H. 1989. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Laatu keskus.
- Schreyögg, G. & Höpfl, H. 2004. Theatre and Organization: Editorial Introduction. *Organization Studies*, 25(5), s. 691–704.
- Schreyögg, G. & Kliesch-Eberl. 2007. How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization. *Strategic Management Journal*, 28, s. 913–993.
- Schreyögg, G. & Noss, C. 2000. Von der Episode zum fortwährenden Prozess – Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel. Teoksessa: G. Schreyögg & P. Conrad (toim.), Organisatorische Wandel und Transformation. Wiesbaden: Galbler & Westdeutsher Verlag, s. 33–62.
- Schützeichel, R. 2003. Sinn als Grundbegriff bei Niklas Luhmann. Frankfurt: Campus.
- Scott, R. W. 1987. Organizations. Rational, Natural, and Open Systems (2. painos). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Seidl, D. 2003. The Dark Side of Knowledge. Munich Business Research 2003-7. München: Ludwig-Maximilians-Universität München.

- Seidl, D. 2005a. The Basic Concepts of Luhmann's Theory of Social Systems. Teoksessa: D. Seidl & K. H. Becker (toim.), Niklas Luhmann and Organization Studies. Kristianstad: Liber & Copenhagen Business School Press, s. 21–53.
- Seidl, D. 2005b. Organisational Identity and Self-transformation: An Autopoietic Perspective. Aldershot: Ashgate Publishing.
- Seidl, D. 2007. General Strategy Concepts and the Ecology of Strategy Discourses: A Systemic-Discursive Perspective. *Organization Studies*, 28(2), s. 197–218.
- Seidl, D. & Becker, K. H. 2006. Organizations as Distinction Generating and Processing Systems: Niklas Lunmann's Contribution to Organization Studies. *Organization*, 13(1), s. 9–35.
- Seidl, D. & Becker, K. H. (Toim.). 2005. Niklas Luhmann and Organization Studies. Kööpenhamina: Copenhagen Business School.
- Senge, P. M. 1990. The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization. Lontoo: Century Business.
- Senge, P. M. & Sterman, J. D. 1992. Systems Thinking and Organizational Learning: Acting Locally and Thinking Globally in the Organization of the Future. Teoksessa: T. A. Kochan & M. Useem (toim.), Transforming Organizations. New York, Oxford: Oxford University Press, s. 353–370.
- Simon, F. B. 2007a. Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik. (4. painos). Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F. B. 2007b. Einführung in die Systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, H. A. 1961. Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization (2. painos). New York: Macmillan.
- Simon, H. A. 1982. Päätöksenteko ja hallinto. Espoo: Weilin+Göös.
- Simon, H. A. 1996. The Sciences of the Artificial (3. painos). Cambridge: The MIT Press.
- Smithson, M. 1989. Ignorance and Uncertainty. Emerging Paradigms. New York: Springer-Verlag.
- Spencer Brown, G. 1972. Laws of Form. New York: Julian Press.
- Starbuck, W. H. 2003. The Origins of Organization Theory. Teoksessa: H. Tsoukas & C. Knudsen (toim.), The Oxford Handbook of Organization Theory. Oxford: Oxford University Press, s. 143–182.

- Suojanen, P. 1982. Osallistuva havainnointi työvälteenä. Teoksessa: P. Suojanen & L. Saessalo (toim.), Kulttuurin kenttätutkimus. Tampereen yliopisto, kansanperinteen laitos.
- Taylor, J. R. 1993. Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization. Norwood: Ablex Publishing Corporation.
- Taylor, J. R., Cooren, F., Giroux, N. & Robichaud, D. 1996. The Communicational Basis of Organization: Between the Conversation and the Text. *Communication Theory*, 6, s. 1–39.
- Taylor, J. R. & van Every, E. J. 2000. The Emergent Organization: Communication as Its Site and Surface. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Teubner, G. & Willke, H. 1984. Kontext und Autonomie: Gesellschaftliche Selbststeuerung durch reflexives Recht. *Zeitschrift für Rechtssoziologie*, 6, s. 4–35.
- Tsoukas, H. 1996. The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter special issue), s. 11–25.
- Tsoukas, H. 2005. Complex Knowledge. *Studies in Organizational Epistemology*. Oxford: Oxford University Press.
- Tsoukas, H. & Chia, R. 2002. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), s. 567–582.
- Valkama, H. 1998. Organisaatio prosessissa. Oppilaitosorganisaation strategiat ja oppiminen saneerauksen Suomessa. *Acta Universitatis Tampensis* 608, Tampereen yliopisto.
- Van Aken, J. E. 2005. Management Research as a Design Science: Articulating the Research Products of Mode 2 Knowledge Production in Management. *British Journal of Management*, 16, s. 19–36.
- Weick, K. 1979. *The Social Psychology of Organizing* (2. painos). Lontoo: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. 1993. Organizational Redesign as Improvisation. Teoksessa: G. P. Huber & W. H. Glick (toim.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E. 1998. Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science*, 9(5), s. 543–555.
- Weick, K. E. 2001a. Enactment Process in Organizations. Teoksessa: K. E. Weick (toim.), *Making Sense of the Organization*. Malden, MA: Blackwell, s. 179–206

- Weick, K. E. 2001b. *Making Sense of the Organization*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Weick, K. E. 2002. Real-time Reflexivity: Prods to Reflection. *Organization Studies*, 23(6), s. 893–898.
- Weick, K. E. 2003. Theory and practice in the real world. Teoksessa: H. Tsoukas & C. Knudsen (Toim.), *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford, s. 453–475.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, s. 361–386.
- Weitzel, W. & Jonsson, E. 1989. Decline in Organizations: A Litterature Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly*, 34, s. 91–109.
- Whetten, D. 1987. Organizational Growth and Decline Procesess. *Annual Review of Sociology*, 13, s. 335–358.
- Whetten, D. A. 1980. Organizational Decline: A Necedted Topic in Organizational Science. *Academy of Management Review*, 5(4), s. 577–588.
- Wiio, O. A. 2009. *Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta*. Espoo: Deltakirja.
- Willke, H. 1989. Controlling als Kontextsteuerung. Zum Problem dezentralen Entschei- dens in vernetzten Organisationen. Teoksessa: R. Eschenbach (toim.), *Super- controlling – vernetzt denken, zielgerichtet entscheiden*. Wien: WUV, s. 63–92.
- Willke, H. 1999. *Systemtheorie II: Interventionstheorie (3. painos)*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Von Foerster, H. 1981. *Observing systems*. Seaside, California: Intersystems Publications.
- Von Foerster, H. 1984a. On Constructing a Reality. Teoksessa: P. Watzlawick (toim.), *The Invented Reality*. New York: W.W. Norton & Company, s. 41–61.
- Von Foerster, H. 1984b. Principles of Self-Organization - In a Socio-Managerial Context. Teoksessa: H. Ulrich & G. J. B. Probst (Toim.), *Self-Organization and Management of Social Systems*. Berlin: Springer-Verlag, s. 2–24.
- Von Krogh, G. & Roos, J. 1995. *Organizational Epistemology*. Lontoo: Macmillan Press.
- Von Krogh, G. & Roos, J. (toim.). 1996. *Managing Knowledge. Perspectives on cooperation and competition*. Lontoo: Sage.
- Vos, J.-P. 2002. *The Making of Strategic Realities: An Application of the Social Systems Theory of Niklas Luhmann*. Eindhoven: Eindhoven University Press.

Liite 1: Vuorovaikutuskoulutuksessa toteutettuja harjoitteita

Salanimi ja ammatti

Kukin muodostaa itselleen salanimen (oma toinen nimi + äidin tyttönimi) ja esittelee tällä uudella nimellä itsensä muulle ryhmälle. Esittelyyn voidaan lisätä myös lapsuuden toiveammatti. Vetäjä voi kysyä, kuka on tällä hetkellä lapsuuden toiveammattissaan ja leikkillisesti onnitella tätä määrätietoista etenemistä.

Tavoite: Tutustua ja ryhmäytyä.

Jonoja & ryhmiä: Syntymä- ja unelmapaikka

Hakeudutaan syntymäpaikkakunnalle harjoitustilaan muodostuvassa fiktiivisessä kartassa. Ohjaaja voi opastaa, missä suunnassa on pohjoinen ja etelä, tai antaa ryhmäläisten itse keskustellen visualisoida kartan. Harjoituksesta voi toteuttaa myös version, jossa hakeudutaan unelmapaikkakunnalleen. Kun kaikki ovat löytäneet paikkansa, oma paikkakunta kerrotaan koko ryhmälle.

Tavoite: Tutustumis- ja ryhmäyttämisharjoitus, joissa on tarkoitus kerätä ja jakaa tietoa toisistamme.

Jonoja & ryhmiä: Esikoinen, kuopus vai keskimäinen?

Osallistujat muodostavat itseohjautuvasti ryhmän sen mukaan ovatko he esikoisia, kuopuksia vai muiden sisarusten välillä syntyneitä (vai ainoita lapsia). Tämän jälkeen ryhmissä keskustellaan, ovatko he itse sellaisia kuin nämä henkilöt tai stereotyyppiat yleensä ovat. Vetäjä voi myös virittää keskustelua siitä, näkyykö tämä perheessä ollut asema mitenkään nykypäivänä työtilanteessa.

Tavoite: tutustumis- ja ryhmäyttämisharjoitus, joissa on tarkoitus kerätä ja jakaa tietoa toisistamme.

Kisu tahtoo kodin

Toteutetaan ringissä seisoen. Yksi henkilö on ringin sisäpuolella ja kysyy joltakin: "Kisu tahtoo kodin". Tähän henkilö vastaa "Kysy naapurilta" ja vinkkaa jompaankumpaan vieruskaveriin. Kisu tottelee ja menee kysymään tältä. Muut ringissä olijat hakevat katsekontaktia toisiinsa ja vaihtavat paikkoja yhteisellä, sanattomalla sopimuksella. Kisu yrittää ehtiä tyhjälle paikalle. Riskiä voi kasvattaa pyrkimällä vaihtamaan paikkaa kisun lähistöllä olijan kanssa. Vetäjä voi kannustaa osallistujia ottamaan enemmän riskejä ja kysyä, mitä hyötyä tässä pelissä on siitä, että riskejä otetaan. (Peli muuttuu hausemmaksi, jos riskejä otetaan.)

Tavoite: Harjoitellaan iloista mokaamista, riskinottoa, ja harjoitus toimii myös fyysisenä lämmittelynä ja energiatason kohottajana.

Hedelmäkulho

Toteutetaan ringissä seisoen. Yksi henkilö on ringin sisäpuolella. Pelin aluksi määritellään kolme hedelmää. Tämän jälkeen kukin valitsee niistä mielessään yhden. Keskellä olija sanoo jonkin hedelmän, jonka jälkeen kyseistä hedelmää ajatelleet etsivät uuden kodin. Jos keskellä oleva sanoo "hedelmäkulho", kaikki vaihtavat paikkaa. Voidaan toteuttaa myös siten, että ringissä olijat istuvat tuoleilla. Tuoleja on täten yksi vähemmän kuin harjoitukseen osallistujia. Peli jatkuu niin että ryhmän keskellä oleva paljastaa jotain itsestään sanomalla: "Kuka muu kun minä... omistaa koiran?" Tällöin koiranomistajat vaihtavat paikkaa, jne. Keksimisen pakko voidaan poistaa keskellä olijalta siten, että aina voi huutaa "hedelmäkori", jos muuta ei tule mieleen.

Tavoite: Tutustutaan, aletaan tunnistaa ensimmäinen mieleen tuleva spontaani idea, riskinotto ja iloinen mokaaminen.

Kanikani

Osallistujat seisovat ringissä. Kolme henkilöä muodostaa kaniyksikön. Keskimmäisellä kanilla on molemmat kädet korvina, ja sivukaneilla on vain uloimmat kädet korvina. Kanit heiluttavat korvia yhtä aikaa ja sanovat: "Kani, kani, kani..." Sitten keskuskani antaa vuoron seuraavalle keskustukanille osoittamalla häntä käsillään. Peli jatkuu siten, että mokatessaan kani putoaa pelistä, mutta tekee sen tuulettaen ja muiden pelaajien aplodien saattelemana. Vetäjä voi kannustaa energiatason ja äänen voimakkuuden nostamiseen, jolla päästään nolouden yli ("lapsellinen leikki ja mehän ollaan aikuisia..."). Vetäjä voi kysyä, mitä tapahtuu pelissä, jos kukaan ei mokaa? (Pelistä tulee tylsä.) Ja pelin jälkeen voi kysyä esimerkiksi, mitä tapahtuu työilmapiirissä, jos mokista rangaistaan? Suorituskeskeisyys ja jännittyneisyys lisääntyvät sekä selviytymien siten että "ei tee mitään" tai mitä tapahtuu, jos mokista opitaan, mutta ei "jäädä tuleen makaamaan" ja ollaan armollisia itselle ja toisille mokien suhteen, koska mokat ovat osa elämää? (Ihmiset tuntevat olevansa turvassa: rentoutuvat, ottavat positiivisia riskejä, uskaltavat ottaa paremmin kokoonsa ja taitotietonsa käyttöön.)

Tavoite: Harjoitellaan oman tutun ilmaisun laajentamista ja annetaan keholle ja mielelle uusi viesti: "Mokaaminen ei ole vaarallista vaan hauskaa ja rentouttavaa", iloinen mokaaminen, fyysinen lämmittely, kontakti ja energiatason nosto.

Versio 2: "Tukituki" ääni ja toiminta voidaan halutessa myös toteuttaa tuplatempolla suhteessa huhhah-rytmiin. Harjoituksen vaikeusastetta voi edelleen lisätä siten, että tukituki-henkilöiden viereiset alkavat toistaa "kaneliomena" heilutellen samalla käsiään ylhäällä.

Sana kerrallaan

Voidaan toteuttaa kahden tai useamman henkilön pienryhmässä. Harjoituksessa kerrotaan tarina siten, että kukin sanoo vuorollaan yhden sanan. Tarinalle voidaan halutessa antaa aihe tai se voidaan pyytää yleisöltä. Helpompi versio on ottaa parille yksi esine, jota kuvaillaan sana kerrallaan. Vetäjä voi kysyä, miksi kerronta oli välillä hankalaa. (Toisella oli oma idea, jota kohti hän yritti väkisin vääntää tarinaa.) Tai mikä auttoi siihen, että tarina kulki hyvin?

Tavoite: Harjoituksessa tutkitaan, miten omasta päämäärästä, näkemyksestä tai ajatuksesta luopumalla mennään kohti yhteistä, uutta päämäärää. Tähän on helpompi sitoutua, kun kaikki ovat olleet sitä yhdessä rakentamassa. Ideoita ei ole kilpailutettu, vaan yhdessä on luotu jotain uutta.

123

Pariharjoite, jossa tehdään "lasketaan kolmeen" -harjoitus sanomalla yksi numero vuorotellen. Seuraavaksi muutetaan numero 1 käsien taputukseksi. Sitten muutetaan numero 2 sormien napsautukseksi. Sen jälkeen muutetaan numero 3 lattian kopautukseksi jalalla, jolloin kaikki numerot ovat siis kokonaan muuttuneet liikkeiksi.

Vetäjä voi kysyä, mikä teki harjoituksesta vaikeaa tai helppoa. Mikä oli hauskaa?

Asiat, jotka voi ottaa esiin, ovat esim.: Ihmisten erilaiset rytmit ja tavat ilmaista itseänsä (toiset haluavat puhua, toiset tehdä). Miten nämä vaikuttavat tiedon kulkuun tai siirtämiseen? Mokat naurattivat. Ilmaisuu vapautui ja rentoutui mokien kautta. Tässä ei ollut suorituspainetta eikä tarvetta pelätä mokia (ks. Kanikani-harjoituksen purku). Keskittyminen toiseen on tärkeää: katselu, kuuntelu ja reagoiminen. Emme voi muuttaa toisia, voimme muuttaa vain itseämme, omaa ilmaisua ja suhtautumistamme toisiin ihmisiin.

Tavoite: Harjoituksessa tutkitaan muun muassa kuinka tärkeää vuorovaikutuksessa on katsella, kuunnella ja reagoida sekä hyväksyä toisen erilaisuus ja inhimilliset mokat.

ABC-piiri

Seisotaan piirissä. Jokainen sanoo vuorollaan yhden sanan, ensin A:lla alkavia sanoja, sitten B:llä, jne. Kirjainta vaihdetaan aina kun joku toistaa jo sanotun sanan, ei keksi mitään, sanoo jotakin käsittämätöntä tai miettii liian pitkään. Mokaaja saa tuulettaa ja hänet palkitaan aplodein ennen kuin hän jatkaa uudella kirjaimella.

Suunta voi vaihtua. Seuraavassa vaiheessa unohdetaan alkukirjaimet, nyt voi sanoa minkä tahansa sanan, joka tulee mieleen edellisen henkilön sanasta. Assosioidaan.

Nyt ei ole enää mokia: jos ei tule mieleen mitään edellisestä sanasta, voi sanoa minkä vaan sanan ja aloittaa uuden ketjun. Lopuksi yritetään saada aikaiseksi lauseita, jotka alkavat aina nimellä esim. Matti juoksi kauppaan tai Ritva nauroi leipoessaan pullaa. Ohjaaja voi kysyä, minkälaisia jännitystiloja osallistujat huomaavat kehoonsaan tai miten suorituspaineeet nousevat oman vuoron lähestyessä.

Tavoite: Harjoitellaan iloista mokaamista, tyhjääpäänä olemista, spontaanin idean tunnistamista ja aktiivista kuuntelemista.

Kävely tilassa

Ohjaaja antaa erilaisia tapoja kävellä tilassa, esim.: suoria viivoja, mutkitellen, sulkeutuneesti, aukinaisesti, varmasti, epävarmasti, asiantuntijana, uteliaasti, järkevästi, järjettömästi, jne. Voidaan vähitellen ottaa mukaan kontaktia. Vetäjä voi kannustaa osallistujia tiedostamaan, miltä mikin tapa tuntuu. Mikä tuntui hauskimmalta? Miksi? Mikä oli vaikeinta?

Tavoite: Laajentaa ja venyttää omaa ilmaisua kehon kautta.

Tyrmäys: Paritehtävä (A & B)

A keksii asioita, joita haluaisi tehdä yhdessä, B tyrmää ne kaikki. A hyväksyy B:n tyrmäyksen ja ehdottaa uutta asiaa, jonka B taas tyrmää. Sama tehtävä, mutta vaihdetaan rooleja. Vetäjä voi kysyä: Miltä eri roolit tuntuivat? Mitä tunteita tyrmäminen herätti? Miksi me tyrmäämme? (Epävarmuus, kiire, jne.) Oliko tyrmäminen helppoa (ei tarvitse ottaa vastuuta asiasta) vai vaikeaa (tunnistamme, kuinka ikävältä toisesta tuntuu)? Oliko helppo keksiä uusia ehdotuksia?

Tavoite: Huomata, miten tyrmäminen hankaloittaa vuorovaikutusta. Tyrmää vain kun on todellinen tarve pysäyttää tilanteen eteneminen!

Vahinkotyrmäys-kimara: Ryhmätehtävä 4–5 henkeä
(Voi tehdä myös pareittain)

A) Suunnitellaan esim. virkistyspäivää autokorjaamon työntekijöinä. Yksi ehdottaa jotakin. Muut hyväksyvät ehdotuksen vuorollaan "joo, mutta..." -ilmaisulla.
Tavoite: Huomata, että tässä keskitytään vain ongelmiin, ei anneta tilanteen edetä.

B) Vaihdetaan ehdottajaa, hän voi käyttää myös samoja ehdotuksia. Muut hyväksyvät verbaalisella tasolla täysin, mutta eivät ilmaise mitään kehollaan tai kasvoillaan.
Tavoite: Huomata, että sanat eivät yksin riitä, tarvitsemme kehon ilmaisua, reagoitua tueksi.

C) Vaihdetaan ehdottajaa, muut ovat päättämättömiä, epävarmoja ja eivät ainaakaan halua kantaa mitään vastuuta, jos asia toteutetaan:
"Niin, kukaan sinne vois soittaa..." jne.
Tavoite: Huomata, että vaikka ei olla negatiivisia tällainen nynnyily ja vastuunkantamisen pelko eivät johda vuorovaikutukseen.

D) Vaihdetaan ehdottajaa, muut hyväksyvät verbaalisesti mutta ilmaisevat kehollaan tyrmäystä: Jalat ja kädet ristissä, silmät ja suu viiruina.
Huomion suunta muualla esim. kännykässä.
Tavoite: Huomata, että fyysinen tyrmäävä viesti voittaa verbaalisen hyväksyvän viestin tai ainakin tämä ristiviestintä aiheuttaa suurta hämmennystä vastaanottajassa: "Oliko se ei vai juu?"

E) Vaihdetaan ehdottajaa, muut väentävät ehdotukset vitsiksi, huumorilla vähätellen ja mitätöiden ehdottelijaa hyvässä hengessä.
Tavoite: Huomata, että toisen persoonaan, ulkonäköön tai ajatuksiin kohdistuva negatiivinen huumori on tyrmäävää.

Vetäjä voi kysyä tuntemuksia ja havaintoja ja ajatuksia ryhmiltä joka kierroksen jälkeen.

Hyväksyntä: "Joo, ja..."

Hyväksytään toisen idea joo-sanalla ja viedään sitten ajatusta eteenpäin ja-sanan kautta. Tähän uuteen ajatukseen toinen soveltaa edelleen samaa "joo ja..." -periaatetta. Ideointia voidaan jatkaa niin kauan kun tarina etenee mukavasti.

Voidaan toteuttaa kahdestaan tai ryhmässä. Vetäjä voi kannustaa venyttämään ilmaisua ääripäähän niin, että kumpikin hyväksyjä avaa vuorollaan kädet levälleen ja leväyttää myös suun ja silmät auki! Vetäjä voi kysyä, miltä tämä tuntui? Oliko keksiminen helppoa vai vaikeaa? Oliko lopputulos yllätyksellinen?

Tavoite: Huomata hyväksynnän aiheuttama innostus ja energia, rentouden tunne, keksimisen helppous ja yllätyksellinen lopputulos. Aluksi tämä ei ole välttämättä helppoa, meille on opetettu niin paljon muunlaista ilmaisua, mutta harjoitus tekee mestarin.

Inkkaripokeri

Ryhmän koko voi olla 6–13. Osallistujille jaetaan pelikortteja numeroilla 1–12 ja jokerikortti. Oma korttia ei saa katsoa, vaan se asetetaan otsalle niin että muut näkevät sen. Tämän jälkeen aletaan kommunikoida muiden kanssa suhtautuen heihin heidän korttinsa määrittämään arvon mukaisesti. Arvokkaita henkilöitä keuhataan, mielistellään, jne. Vähempiarvoisia vältellään, jne. Jokeriin ei oikein osata suhtautua, hän on ilmaa. Älä sano suoraan, minkä arvoinen toinen on, anna hänen ymmärtää se muilla keinoilla. Tilanne: Ollaan esimerkiksi leipomon pikkujouluissa. Jutellaan vähintään kolmen henkilön kanssa. Asettaudutaan sitten riviin arvon mukaiseen järjestykseen toisten suhtautumisen kautta muodostuneen käsityksen mukaisesti. Eli arvaa oma paikkasi rivissä. Lopuksi katsotaan kortit, miten hyvin oma arvaus osui kohdalle. Vetäjä valitsee ennen pelin alkua kortit niin että matalia, korkeita ja keskimmäisiä kortteja tulee mukaan sopiva määrä sekä jokeri. Harjoituksen jälkeen vetäjä voi kysyä, miltä tuntui olla arvokas-, matala- tai keskikorttinen henkilö? Mistä huomasit, mihin joukkoon kuuluit? Yllättikö paikkasi jonossa? Mitä tämä harjoitus kertoo meidän viestimisestämme? Luemmeko helposti toisten asenteita? Lokeroimmeko toisiamme liian helposti? Annammeko heidän muuttua?

Tavoite: Tulla tietoiseksi, miten paljon asenteemme ja kehonilmaisu vaikuttaa vuorovaikutukseen.

Tekijä(t) Tapio Koivisto & Jouko Myllyoja		
Nimeke Improvisoi! Organisaation kehittämisen interventiotutkimuksen ja vuorovaikutuskoulutuksen metodeilla		
Tiivistelmä Julkaisussa kuvataan Improvisoi!-projektin lähtökohtia ja tavoitteita, toteutustapaa sekä vaikutusta hankkeessa mukana olleiden organisaatioiden toimintaan. Hanke toteutettiin vuosina 2010–2011. Hankkeen tavoitteena oli kehittää organisaatioiden sisäistä ja ulkoista kommunikointikykyä koordinoitusti organisaation kehittämisen ja improvisaatiokoulutuksen menetelmillä. Organisaation kehittämisen keskiössä olivat organisaation palvelutehtävät sekä toimintaohjelmat ja -käytännöt. Vuorovaikutuskoulutus pyrki parantamaan rakentavaa vuorovaikutusta työyhteisön sisällä. VTT vastasi hankkeen kokonaiskoordinoinnista, organisaation kehittämiseen liittyvästä puolesta ja raportoinnista. Improvisaatioteatteri Stella Polariksen improvisaatiokouluttajat vastasivat vuorovaikutuskoulutuksesta. Tutkijat tekivät osallistuvaa havainnointia hankkeen kaikissa vaiheissa. Improvisoi!-hanke koostui kolmesta erillisestä, eri kaupunkien ja kuntaorganisaatioiden piirissä toteutetusta osahankkeesta. Niistä ensimmäinen toimi koko kaupungin mittakaavassa järjestetyn esimieskoulutuksen osana. Toisessa kaupungissa hanke toteutettiin kaupungin aluekirjaston piirissä. Kolmannen osahankkeen kehitystyön kohteena oli vanhustenhuollon yksikkö. Jatkotutkimuksen ja vastaavanlaisten interventioiden kannalta on keskeistä, mitä hankkeesta voidaan oppia. Ulkopuolisten asiantuntijoiden ja kouluttajien toteuttamat kehittämisinterventiot saivat kaikissa tapauksissa myönteisen vastaanoton. Kaikki asiakasyhteisöt vaikuttivat koulutuksesta ja kehitystyöstä kuitenkin omalla erityisellä, osin ulkopuolisten asiantuntijoiden odotuksista ja oletuksista poikkeavalla tavalla. Tutkimus vahvistaa näkemystä siitä, että organisaatiot ovat autonomisia ja operatiivisesti sulkeutuneita (autopoieettisia, itseensä viittaavia) järjestelmiä, joiden toimintaan ja käytäntöihin ei ole mahdollista vaikuttaa ulkoapäin millään suoralla, kausaalisella tai lineaarisella tavalla. Myöskään tietämystä tai informaatiota ei ole mahdollista "importoida" organisaatioiden sisälle. Viime kädessä organisaatiot oppivat ja kehittyvät omien rajanvetojensa, ratkaisujensa ja päätöksensä mukaisella tavalla. Organisaatioiden oppimista ja kehitystä voidaan tukea ja nopeuttaa Improvisoi!-hankkeen tapaan luomalla suotuisat edellytykset ja konteksti.		
ISBN 978-951-38-7767-5 (nid.) 978-951-38-7768-2 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Avainnimeke ja ISSN VTT Publications 1235-0621 (nid.) 1455-0849 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		Projektinumero 71303
Julkaisu-aika Joulukuu 2011	Kieli Finnish	Sivuja 114 s. + liitt. 7 s.
Projektin nimi Improvisoi!		Toimeksiantajat
Avainsanat Organizational learning and development, intervention research, interaction design, innovation and change management, autopoietic systems		Julkaisija VTT PL 1000, 02044 VTT Puh. 020 722 4520 Faksi 020 722 4374

Author(s) Tapio Koivisto & Jouko Myllyoja		
Title Improvise! Supporting organizational learning and innovation by intervention research and interaction training		
Abstract This publication reviews the starting points, intentions and implementation of the Improvise! project. In addition, we evaluate impacts of the project on the internal and external practices of the involved organizations. The project was carried out in 2010–2011. The goal of the project was to develop internal and external communication capabilities of the involved organizations. The development of organizations communicating capabilities was supported by two complementary methods: the method of organizational development (OD) and constructive interaction. VTT was responsible for the overall project coordination, organization development, and related reporting. Improvisation Theatre Stella Polaris' improvisation trainers were responsible for the interaction training. The researchers did participant observation in all phases of the project. Improvise! project consisted of three separate subprojects in three different cities and municipal organizations. In one case, the development project was implemented as a part of management training at the city scale. In the second case, the project was carried out in the area of the district library. In the third case, the project was carried in the elderly care unit. From the point of future research and future intervention strategies, the main question is, what can be learned from the project. The contribution of external experts were all taken a positive reception, and they attracted a positive response. However, all involved organizations were impressed by the interventions in their own special, from the external experts' expectations and assumptions deviant way. The study confirms the view that organizations are autonomous and operationally closed (autopoietic, self-referential) systems, whose activities and practices cannot be affected from the outside any direct, causal, or linear fashion. Similarly, knowledge or information is not possible to "import" from outside inside organization. Organizations learn and develop through their own distinction making processes, solutions and decisions. However, it is possible to support and accelerate organizational learning and development through Improvise!-like project by creating favorable conditions and context.		
ISBN 978-951-38-7767-5 (soft back ed.) 978-951-38-7768-2 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Series title and ISSN VTT Publications 1235-0621 (soft back ed.) 1455-0849 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		Project number 71303
Date December 2011	Language	Pages 114 p. + app. 7 p.
Name of project Improvise!		Commissioned by
Keywords Organizational learning and development, intervention research, interaction design, innovation and change management, autopoietic systems		Publisher VTT Technical Research Centre of Finland P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland Phone internat. +358 020 722 4520 Fax +358 020 722 4374

VTT PUBLICATIONS

- 764 FUSION YEARBOOK. ASSOCIATION EURATOM-TEKES. Annual Report 2010. Ed. by Seppo Karttunen & Markus Airila. 164 p. + app. 13 p.
- 765 Juha Pärkkä. Analysis of Personal Health Monitoring Data for Physical Activity Recognition and Assessment of Energy Expenditure, Mental Load and Stress. 2011. 103 p. + app. 54 p.
- 766 Juha Kortelainen. Semantic Data Model for Multibody System Modelling. 2011. 119 p. + app. 34 p.
- 767 Anja Leponiemi. Fibres and energy from wheat straw by simple practice. 2011. 59 p. + app. 74 p.
- 768 Laura Sokka. Local systems, global impacts. Using life cycle assessment to analyse the potential and constraints of industrial symbioses. 2011. 71 p. + app. 76 p.
- 769 Antero Moilanen & Muhammad Nasrullah. Gasification reactivity and ash sintering behaviour of biomass feedstocks. 2011. 39 p. + app. 96 p.
- 770 Terhi Hirvikorpi. Thin Al₂O₃ barrier coatings grown on bio-based packaging materials by atomic layer deposition. 2011. 74 p. + app. 42 p.
- 771 Sini Metsä-Kortelainen. Differences between sapwood and heartwood of thermally modified Norway spruce (*Picea abies*) and Scots pine (*Pinus sylvestris*) under water and decay exposure. 2011. 58 p. + app. 64 p.
- 772 Suvi Karvonen. Modelling approaches to mass transfer and compression effects in polymer electrolyte fuel cells. 2011. 73 p. + app. 66 p.
- 773 Leena Aho-Mantila. Divertor plasma conditions and their effect on carbon migration in the ASDEX Upgrade tokamak. 2011. 76 p. + app. 62 p.
- 774 Erno Lindfors. Network Biology. Applications in medicine and biotechnology. 2011. 81 p. + app. 100 p.
- 775 Otso Cronvall. Structural lifetime, reliability and risk analysis approaches for power plant components and systems. 2011. 264 p.
- 776 Jari Konttinen, Anssi Smedlund, Nina Rilla, Katri Kallio & Robert van der Have. Knowledge Transfer in Service Business Development. Transfer mechanisms and intermediaries in Finland. 2011. 104 p. + app. 15 p.
- 777 Pekka Leviäkangas, Antti Talvitie, Harri Haapasalo, Maila Herrala, Pekka Pakkala, Marko Nokkala, Jussi Rönty & Kaisa Finnilä. Ownership and governance of finnish infrastructure networks. 2011. 127 p. + app. 16 p.
- 778 Pasi Vainikka. Occurrence of bromine in fluidised bed combustion of solid recovered fuel. 2011. 118 p. + app. 134 p.
- 779 Tapio Koivisto & Jouko Myllyoja. Improvisoi! Organisaation kehittäminen interventiotutkimuksen ja vuorovaikutuskoulutuksen metodeilla. 2011. 114 s. + liitt. 7 s.