

OSALLISTAVA TYÖYHTEISÖVALMENNUS:
Miten työyhteisö muuttui? – osallistujien ja johtoryhmän käsityksiä

Arja Pakkala
Pro Gradu-tutkielma
Sosiologia
Yhteiskuntatieteiden ja
filosofian laitos
Jyväskylän yliopisto
Syksy 2006

TIIVISTELMÄ

OSALLISTAVA TYÖYHTEISÖVALMENNUS

Miten työyhteisö muuttui – osallistujien ja johtoryhmän käsityksiä

Arja Pakkala

Sosiologia

Sosiologian pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopiston Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, Syksy 2006. Ohjaaja: Martti Siisiäinen. 74 sivua + 6 liitettä

Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää, mitä tapahtuu osallistavassa työyhteisövalmennuksessa ja miten työyhteisö muuttuu sen yhteydessä. Tutkimuksen näkökulma on henkilöstönkehittäminen ja tutkimus on tapaustutkimus. Tutkimuskohteena oli erään yrityksen työyhteisövalmennus vuosina 2002 – 2004 välisenä aikana. Aineisto kerättiin haastattelemalla valmennukseen osallistuneita työyhteisön jäseniä ja organisaation edustajia sekä työyhteisövalmentajaa. Lisäksi aineistoa hankittiin osallistuvalla havainnoinnilla valmennuspäivien aikana. Käytössä oli myös johtoryhmän jäsenten kirjoittamia esseitä. Organisaation edustajilta ja valmentajalta kysyttiin etukäteen, mitkä olivat valmennuksen tavoitteet. Osallistujilta pyrittiin selvittämään kokemuksia työyhteisöstä sekä, miten he kokivat valmennuksen ja miten työyhteisö muuttui sen aikana. Johtoryhmän essee käsittelivät osallistavaan työyhteisöön siirtymistä. Havainnoinnilla selvitettiin, miten valmennus konkreettisesti eteni.

Aineiston analysoinnissa käytin ensin grounded theory-menetelmää ja sen jälkeen merkitysrakenteiden tulkintaa tekstien sisältöä analysoimalla. Tutkimusaineistossa osallistava valmennus sisälsi elämyksellisiä valmennusmenetelmiä, yhteisöllistä pedagogiikkaa ja sosiokulttuurista innostamista. Aineiston tulkinnassa löytyi vastakkaisuuksia, joita käytettiin valmennuksessa. Näitä olivat *Yhteisöllisyys – yksilöllisyys*, *Yhteisöllinen innostaminen – kouluttajapersoona*, *Valmennuspäivät – kehittämistoimet työpaikalla*, *Työnläheisyys – etäännyttäminen sekä Osallistujien ajatusten kuuleminen – osallistumaan pakottaminen*. Nämä esiintyivät joskus samanaikaisesti ja joskus peräkkäin. Jotkut niistä tukivat toisiaan, jotkut olivat ristiriitaisia.

Havaitsin työyhteisössä aineiston perusteella *muutosta osallistavaan suuntaan*. Muutos oli alkuvaiheessa, se tapahtui hitaasti ja työyhteisössä tarvittiin vielä ulkopuolista innostajaa tai auttajaa. Ulkopuolista apua tarvittiin kehittämistoimien toteuttamisen ylläpitämiseen ja yksittäiset tietyin väliajoin toteutetut valmennuspäivät olivat tärkeitä pysähtymisiä ja suunnan tarkistuksia kehittämisprosessissa.

Avainsanat: Henkilöstönkehittäminen, osallistaminen, osallisuus, työyhteisövalmennus, muutos, ilmapiiri.

SISÄLLYS

<u>1 JOHDANTO</u>	<u>4</u>
<u>1.1 Osallistavalla kehittämisellä työyhteisön muutokseen.....</u>	<u>4</u>
<u>1.2 Osallistava työyhteisövalmennus.....</u>	<u>6</u>
<u>1.3 Taustalla sosiaalinen konstruktivismi.....</u>	<u>10</u>
<u>1.4 Tiedon rakentaminen sosialisointin näkökulmasta.....</u>	<u>15</u>
<u>1.4.1 Yhteisössä oppimisen näkökulma.....</u>	<u>15</u>
<u>1.4.2 Työyhteisön sosiaalinen kenttä ja työyhteisökulttuuri.....</u>	<u>16</u>
<u>1.5 Muutos.....</u>	<u>18</u>
<u>2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT.....</u>	<u>20</u>
<u>2.1 Metalliteollisuusyrityksen työyhteisö tutkimuskohteena.....</u>	<u>20</u>
<u>2.2 Osallistava työyhteisövalmennus ja tutkimusaineisto.....</u>	<u>21</u>
<u>2.3 Tutkimustehtävä.....</u>	<u>23</u>
<u>2.4 Laadullinen tutkimus ja aineistolähtöisyys.....</u>	<u>24</u>
<u>2.5 Narratiivien analyysi.....</u>	<u>26</u>
<u>2.6 Tutkijan positio.....</u>	<u>30</u>
<u>3 OSALLISTAVA TYÖYHTEISÖVALMENNUS.....</u>	<u>32</u>
<u>3.1 Osallistavan kehittämisprojektin eteneminen tutkimuksen aineistossa.....</u>	<u>32</u>
<u>Yhteisöllinen elämyspedagoginen harjoitus.....</u>	<u>33</u>
<u>Kriittinen reflektio + siirto työyhteisöön.....</u>	<u>33</u>
<u>3.2 Osallistujien kokemukset valmennuksesta.....</u>	<u>46</u>
<u>4 OSALLISTAVAAN TYÖYHTEISÖÖN SIIRTYMINEN.....</u>	<u>50</u>
<u>4.1 Muutos ja sen toteuttaminen.....</u>	<u>51</u>
<u>4.2 Osallistaminen.....</u>	<u>53</u>
<u>4.2.1 Mitä osallistaminen on ja miten se näkyy?.....</u>	<u>53</u>
<u>4.2.2 Työyhteisön ilmapiiri.....</u>	<u>56</u>
<u>4.2.3 Yhteistyö ja raja-aidat.....</u>	<u>56</u>
<u>4.3 Johtaminen.....</u>	<u>57</u>
<u>5 KEHITTÄMISPROSESSIN VAIHEITA JA TULOKSIA.....</u>	<u>60</u>
<u>5.1 Yhteisöllisyys – yksilöllisyys.....</u>	<u>60</u>
<u>5.2 Toiminnallisuus – analysointi</u>	<u>62</u>
<u>5.3 Yhteisöllinen innostaminen – Kouluttajan persoona.....</u>	<u>62</u>
<u>5.4 Valmennuspäivät – Kehittämistoimet työpaikalla.....</u>	<u>63</u>
<u>5.5 Työnläheisyys – etäännyttäminen</u>	<u>64</u>
<u>5.6 Osallistujien ajatusten kuuleminen – Osallistumaan pakottaminen.....</u>	<u>64</u>
<u>6 TUTKIMUSPROSESSIN JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA.....</u>	<u>66</u>
<u>7 POHDINTA.....</u>	<u>69</u>
<u>LÄHTEET.....</u>	<u>72</u>
<u>LIITTEET.....</u>	<u>75</u>

1 JOHDANTO

1.1 Osallistavalla kehittämisellä työyhteisön muutokseen

Tämä tutkimus on kertomus työyhteisön muutoksesta erään teollisuusorganisaation työyhteisövalmennuksen yhteydessä. Tavoitteena työyhteisövalmennuksessa on ollut saada aikaan muutosta osallistavampaan työyhteisöön, ja tutkin tässä työssä, miten tämä muutos konkreettisesti kuului työyhteisön jäsenten kertomuksissa heidän valmennuskokemuksistaan ja johtoryhmän jäsenten näkemyksissä työyhteisöstä nyt ja tulevaisuudessa.

Yhteiskunnan muuttuessa työ ja sen vaatimukset muuttuvat. Viime aikoina on alettu kiinnittää huomiota taitoihin, joita ei aina mielletä ammattitaidon osaksi; sosiaalisia taitoja. Näitä ovat esimerkiksi kyky vaikuttaa toisiin, innostuneisuus, innostavuus, yhteistyökyky, kommunikointi- ja ihmissuhdetaidot, tahdikkuus, diplomatia, monitaitoisuus, vastuun kanto organisaation virheistä, tunnetaidot ja kyky ohjata muita. (Metsämuuronen 1999, 140.)

Yhteistyötaitoja ja sosiaalisia taitoja voidaan pitää yleisinä työelämävalmiuksina nykyisin myös teollisuustyössä. Organisaatioissa on herätty huomaamaan sosiaalisten tekijöiden tärkeys ja niitä pyritään työyhteisöissä kehittämään myös

koulutuksella. Osallistavissa työyhteisövalmennuksissa pyritään siihen, että työyhteisön jäsenet saavat osallistua oman työorganisaationsa kehittämisen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Osallistavassa valmennuksessa on siis jotakin erityistä työyhteisöön ja organisaatioon vaikuttamista.

Tutkin laajemmassa opinnäytetyössäni, aikuiskasvatuksen väitöskirjassa, osallistavaa kouluttajuutta. Kysymyksessä on tapaustutkimus, jossa tarkastelen työyhteisövalmentajan toimintaa erään teollisuusyrityksen organisaatiossa ja työyhteisössä toteutettavassa kehittämisprojektissa. Kokonaisuudessaan jäsennän siis tätä osallistavan kouluttamisen mallia. Tässä tutkimuksessa käsittelen osaa kehittämisprojektin aikana keräämästäni monimuotoisesta aineistosta. Olen kerännyt aineiston vuosina 2001 – 2004. Tämän tutkimuksen aineistona on työntekijöiden ja johtoryhmän jäsenten haastatteluja, oma havainnointipäiväkirjani sekä johtoryhmän kirjoittamia esseitä. Työyhteisövalmennuksessa osallistavaa pedagogiikkaa voidaan tarkastella yrityksen organisaation, työyhteisön jäsenten tai kouluttajan eli sosiokulttuurisen innostajan kannalta. Tässä tutkimuksessa mielenkiinto kohdistui työyhteisössä tapahtuvaan muutokseen. Osallistava kehittämistoiminta on jatkunut useamman vuoden, joten mahdollinen muutos oli havaittavissa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mikä merkitys työyhteisölle ja sen jäsenille on tällaisella koulutuksella, ja mitä muutosta työyhteisössä tapahtui kehittämisprojektin aikana. Olen kysynyt koulutukseen osallistuvilta, mitä kehittämisprojektissa heidän mielestään on tapahtunut ja miten työyhteisö heidän mielestään on muuttunut. Tämän hetken ja tulevaisuuden näkökulmaa ja käsityksiä työyhteisön muutoksesta avaa yrityksen johtoryhmän jäseniltä kerätty esseeaineisto, joka on kirjoitettu syksyllä 2004.

Koulutuspäiviä ja työpaikalla toteutettavaa kehittämistoimintaa ei voi erottaa toisistaan, vaan koulutuspäivien aikana suunnitellaan ja sovitaan kehittämistoimista, joita toteutetaan työpaikalla. Kokonaisuutena voi työyhteisön jäsenten haastatteluaineiston perusteella sanoa, että sitä mukaa kuin kehittämistoimet ja koulutus etenivät konkreettiselle tasolle ja kohdistuivat toimenpiteisiin ja käytänteisiin työpaikalla, muutos koettiin voimakkaampana ja myönteisempänä kehityksenä omassa työssä. Silloin myös työyhteisövalmennus koettiin mielekkääksi.

Seuraavissa alaluvuissa jäsennän tutkimuksen käsitteellisiä näkökulmia osallistavasta työyhteisövalmennuksesta, sosiaalisesta konstruktivismista, socialisaatiosta ja muutoksesta. Toisessa luvussa esittelen tutkimuksen toteutusta ja tutkimusmenetelmiä. Kolmas luku on jo tulosluku ja siinä on osallistavan valmennuksen eteneminen ja osallistujien kokemukset siitä ja sen vaikutuksista. Neljäs luku tuo esiin johtoryhmän käsityksiä osallistavaan työyhteisöön siirtymisestä ja muutoksista työyhteisössä valmennuksen aikana. Viidennessä luvussa teen yhteenvetoa työyhteisön muutoksista. Koska kysymyksessä on osallistuva narratiivitutkimus, käsittelen kuudennessa luvussa tutkimusprosessia. Loppuluvussa teen vielä yhteenvetoa koko tutkimuksesta ja sen merkityksestä.

1.2 Osallistava työyhteisövalmennus

Tutkimukseni pääilmiö on osallistava pedagogiikka, jolla tarkoitan yhteisöllistä ja samalla henkilökohtaista oppimistoimintaa. Tutkin tätä oppimistoimintaa työyhteisövalmennuksen yhteydessä. Työyhteisön kehittämisen yhteydessä mainitaan käsitteenä osallistaminen, jota myös Leena Kurki (2000) käsittelee, kun hän kirjoittaa aktiivisesta osallistavasta pedagogiikasta kirjassaan sosiokulttuurinen innostaminen. Kurjen mukaan tällainen kasvatus perustuu ei-

ohjaaviin ja aktiivisiin pedagogisiin menetelmiin ja on yhteisöllistä toimintaa. Sen tarkoitus on herättää ja motivoida yksilöissä ja ryhmissä halua kasvattaa itse itseään. Opettajan tehtäväksi tulee tällöin toimia yhdessä keskustelijana, dialogiin johdattajana ja kanssakulkijana. (Kurki 2000, 25.) Osallistavassa pedagogiikassa jokainen siis vastaa omasta oppimisestaan. Pedagogisen toiminnan tarkoituksena on myös aktivoida jokainen ryhmän jäsen oppimaan yhteisössä.

Tutkimassani työyhteisövalmennuksessa osallistava pedagogiikka sisältää mm. toiminnallisia ja elämyksellisiä koulutusmenetelmiä, yhteistoiminnallista pedagogiikkaa, sosiokulttuurista innostamista, reflektointia ja osallistavaa henkilöstönkehittämistä. Käytän osallistavan pedagogiikan käsitettä, koska se laajentaa, yhdistää tai poimii osia muista käsitteistä. Toisille se on yläkäsite, toisille alakäsite tai toteuttamistapa. Sen avulla voin siis käsitellä riittävän laajasti tässä työyhteisövalmennuksessa sovellettua pedagogista toimintamallia.

Osallistavaa pedagogiikkaa on käytetty kasvatukseen perinteisesti nuorisotyössä ja vapaa-ajan toiminnassa. Myöhemmin sitä on sovellettu muille toiminta-alueille. Kehittyessään tämä pedagogiikka on muuttunut jäsenyntyemmäksi ja siihen on tullut mukaan enemmän reflektointia ja sekä omakohtaista että yhteisöllistä kehittämisajatuksien toteuttamista. Osallistava pedagogiikka on myös tullut osaksi aikuiskasvatusta ja työyhteisöjen kehittämistä. Tällöin toimintamalli tulee esiin esimerkiksi tuplatiimi-menetelmässä, jossa edetään siten, että jokainen ideoi asiaa ensin yksin, sitten työparin kanssa ja lopuksi asiat kootaan ja jäsennetään koko ryhmän yhteisessä prosessissa. Kun osallistavaa pedagogiikkaa otetaan käyttöön aikuiskasvatuksessa, koulutukseen tulee lisää kokemuksellisuutta, henkilökohtaisuutta sekä erilaisia toteutusvaihtoehtoja.

Kun puhutaan osallistavasta pedagogiikasta työyhteisövalmennuksen yhteydessä, siinä ovat yhdistyneet osallistava johtamisajattelu ja toiminnalliset koulutusmenetelmät. Osallistavassa työyhteisövalmennuksessa pyritään siihen, että jokainen sitoutuu ja osallistuu yhteisölliseen oppimistoimintaan aktiivisesti. Tällöin oppiminen ja muutos etenee henkilökohtaisen oppimisen kautta yhteisön kehittämiseen. Näin tavoitteeksi tulee muutos työyhteisössä.

Osallistavan pedagogiikan toteutumista edistää avoin ja ennakkoluuloton asenne koulutukseen, osallistujien luovuus ja kokeilunhalu. Tärkeätä on myös, että ollaan valmiita työskentelemään yhdessä jokaisen ryhmän jäsenen kanssa. Kouluttaja voi paljon vaikuttaa tapahtumiin omalla toiminnallaan, ja lisäksi oppimisympäristö on tärkeä asia, joka osallistavissa menetelmissä suunnitellaan huolella. Tällaisen pedagogiikan toteutumista voi estää pitäytyminen ajatuksessa, että vain asiantuntijoilla on tieto, jota he voivat jakaa osallistujille. Sitä vastoin osallistavan pedagogiikan ajattelu perustuu olettamukselle, että ihmisillä itsellään on tarpeellista tietoa, taitoa ja osaamista. Koulutuksessa sitä vahvistetaan, tehdään tietoiseksi ja otetaan toimintaan.

Kurki (2000) kirjoittaa sosiokulttuurisesta innostamisesta. Hän vertaa sosiokulttuurista innostamista jatkuvaan kasvatukseen ja tuo esiin sosiaalisen oppimisen soveltuvuuden aikuiskasvatuksen uudeksi peruskäsitteeksi. Tällöin tarkoitetaan ihmisten arkipäivän ympäristöissä tapahtuvaa oppimista. Kurki kokoaa ajatuksia siitä, mitä sosiokulttuurinen innostaminen on. Hänen mukaansa se on elämän antamista, toimintaan motivoitumista, suhteeseen asettumista ja yhteisön puolesta toimimista. Keskeistä tässä on se, että innostaminen on tapa elähdyttää ihmisten herkistymisen ja itsetoteutuksen prosessia. Se herättää ihmisten tietoisuutta, organisoii toimintaa ja saa ihmiset liikkeelle. Kurjen mukaan innostaminen on kaikkien niiden toimenpiteiden yhdistelmä, jotka luovat sellaisia

osallistumisen prosesseja, joissa ihmiset kasvavat aktiivisiksi toimijoiksi yhteisöissään. (Kurki 2000, 19–20.)

Myös työyhteisökoulutuksen tavoitteena ovat nimenomaan sosiokulttuurisen innostamisen perusajatukset. Pyritään siihen, että koulutukseen osallistuvista tulee sellaisia työyhteisön jäseniä, jotka toimivat aktiivisesti työpaikallaan ja kehittävät toimintaa, työtapoja ja vuorovaikutusta omassa työyhteisössään. Innostamisessa tarvitaan innostaja. Työyhteisökouluttaja voi parhaimmillaan toimia siinä tehtävässä. Innostaja voi Kurjen mukaan tukea ja saada liikkeelle niitä kykyjä, jotka jo ovat olemassa (Kurki 2000, 23).

NLP-kirjallisuudessa puhutaan samasta teemasta. Silloin on yhtenä perusajatuksena, että ihmisellä on jo kaikki ne voimavarat, joita he tarvitsevat edessään olevien muutosten, haasteiden ja ongelmien selvittämiseen (Toivonen & Kiviaho 1998, 35–36). Kouluttaja tai sosiokulttuurinen innostaja olisi tällöin opas tai kannustaja, joka auttaa osallistujia löytämään ne voimavarat ja sosiaaliset taidot, jotka heillä itse asiassa jo on olemassa. Sosiaaliset taidot, yhteistyötaidot ja vuorovaikutustaidot ovat sellaisia perusasioita, joita meille opetetaan pienestä pitäen. NLP-kouluttaja ajattelee, että jokaisella on jossain määrin olemassa näitä taitoja ja erilaisia vahvuuksia. Innostajana hän haluaa kannustaa ja tukea oppijoita ja auttaa jokaista löytämään omia vahvuuksiaan. Nyt näitä taitoja opetellaan käyttämään myös työyhteisössä.

Beckin, Giddensin ja Lashin (1995) mukaan moderni yhteiskunta on uudenlaisen sisäisen dynamiikkansa ansiosta murentanut rakenteitaan. Tämä refleksiivisen modernisaation vaihe on arvaamaton, edistys voi muuttua itsetuhoksi. Kaikki voi mennä päälaelleen, mutta samalla on syntymässä uusi yhteiskunta. Jokainen ihminen on Beckin mukaan minänsä eri puolissa ja osatekijöissä samanaikaisesti sekä passiivinen ja pessimistinen että aktiivinen ja idealistinen. Beck, Giddens ja

Lash korostavat ihmisen arkipäivän valintojen merkitystä. (Beck, Giddens & Lash 1995, 149–150.) Ihmiset ovat siis nykyaikana toisaalta passiivisia ja toimimattomia, toisaalta aktiivisia. Sosiaaliset taidot ovat olemassa meissä jollakin tasolla. Kouluttajan ja innostajan tehtävä on auttaa jokaista löytämään ne ja käyttämään niitä ammatissaan ja työyhteisössään.

Yhteenkuuluvuuden tunne, johon sosiokulttuurisella innostamisellakin pyritään, on olemassa silloin, kun yhteisön jäsenet sitoutuvat yhteisön toimintaan. Lashin mukaan yhteisöllinen tieto on mahdollista ainoastaan silloin, kun tiedonhaltija on samassa maailmassa ja asuu niiden ihmisten parissa, joiden totuutta hän etsii. Yhteisö perustuukin yhteisiin merkityksiin ja taustakäytäntöihin. (Beck, Giddens & Lash 1995, 198, 215. Vertaa myös Wenger 1998.) Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy siis silloin, kun ollaan samassa todellisuudessa. Työyhteisön jäsenet toimivat samassa arkipäivän todellisuudessa, ja näin heillä on mahdollisuus kokea yhteenkuuluvuutta työtoveriensa kanssa.

1.3 Taustalla sosiaalinen konstruktivismi

Oma lähtökohtani tieteen tekemiselle on pragmatistinen ja uskon, että todellisuus välittyy toiminnan kautta. Sosiaaliseseen konstruktivismiin liittyy oppiminen ja tiedon rakentaminen sosiaalisissa yhteyksissä ja vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Risto Patrikainen (1999) esittää kirjassaan, miten Rauste-von Wright ja von Wright (1994b) määrittelevät konstruktivistisen oppimisen: ”Ihmisen ns. kognitiiviset toiminnot kuten havaitseminen, muistaminen ja ajatteleminen nivoutuvat toisiinsa saumattomasti. Ihmiselle ominainen informaation prosessointi; sen vastaanotto, muokkaus ja tulkinta on jatkuva, kokonaisvaltainen prosessi. Se voi aiheuttaa muutoksia tiedoissamme, käsityksissämme, taidoissamme ym. Yhteistä monenlaiselle oppimiselle on, että ne

kytkeytyvät toimintaan, auttavat meitä orientoitumaan, sopeutumaan, kehittymään, ratkaisemaan ongelmia ja vastaamaan haasteisiin. Tämä konstruointi- eli oppimisprosessi on aina sidoksissa siihen tilanteeseen ja kulttuuriin, jossa se tapahtuu, ja se ankkuroituu aina sosiaalisiin vuorovaikutusprosesseihin ja niiden välityksellä syntyneisiin merkitysrakenteisiin. (Patrikainen 1999, 56.)

Tieteissä, myös ihmisen toimintaa tutkivissa tieteissä, on perinteisesti pyritty yleistäviin teorioihin luonnontieteiden tapaan. Sosiologiassa tämän rinnalle tuli vähitellen arjen ilmiöiden tarinoiden tutkiminen. Sosiaalinen konstruktivismi muotoutui, kun sosiologit pyrkivät irtaantumaan parsonsilaisesta rakennefunktionaalista koulukunnasta. Sosiaalista konstruktivismia voidaan pitää eräänlaisena vastaiskuna rakennefunktionaalisen koulukunnan ja positivistisesti orientoituneen tutkimussuunnan tarkastelutavoille. (Juuti 2001, 22.) Sosiaalisen konstruktivismin näkökulmasta asioita tarkastellaan siis arkielämän konteksteissa, yhteisössä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ja ajatellaan että yksilö tässä rakentaa omaa ymmärrystään ja tietorakenteitaan. Tästä ajatuksesta olen lähtenyt liikkeelle omassa tutkimuksessani, kun ajattelen saavani tietoa yhteisöoppimisesta työyhteisön koulutustoiminnan ja työpaikalla tapahtuvan sosiaalisen toiminnan yhteydessä.

Sosiaalisen konstruktivismin klassikoista Schutz korosti toiminnan subjektiivisen mielen tarkastelua. Hänelle elämismailma oli ihmisen arjen tapahtumien ja instituutioiden maailma. Edelleen hän sanoo, että ihmiset tuottavat elämismailman yhä uudelleen arjen vuorovaikutuksessa ja askareissaan. (Juuti 2001,24.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat arkielämän ilmiöt työyhteisössä: sosiaalinen toiminta työyhteisövalmennuksessa ja toiminnan muutos työyhteisössä.

Sosiaalisen konstruktivismin taustalla on fenomenologinen näkökulma, jossa ajatellaan, että subjektiiviset toimijat konstruoivat aktiivisesti havaintojensa kohteet. Schutzin mukaan kaikki inhimillinen ajattelu on perusteiltaan sidoksissa elämismaailmaan, joka on loppujen lopuksi ihmisten arkitiedon tuote. Ihmiset tulkitsevat sosiaalisen maailman merkitykselliseksi ja ymmärrettäväksi sosiaalisten kategorioiden ja konstruktoiden kautta. Ymmärtämisprosessit koskevat koko ihmisen elämän ja yhteiskunnan toimintaa. Ihmiset rakentavat tietojaan aikaisempien tietorakenteidensa ja luokittelujensa pohjalta. (Mt., 25–26.) Kun puhutaan ymmärtämisestä, lähestymistapa on hermeneuttinen. Tutkijana pyrin ymmärtämään ihmisten toimintaa ja vuorovaikutusta arkielämän konteksteissa, siis työyhteisössä ja työyhteisökoulutuksessa.

Berger ja Luckmann ovat keskeiset sosiaalista konstruktivismia ihmisten tietoisuuteen tuoneet sosiologian edustajat, ja he ovat hahmotelleet sitä, miten sosiaalinen todellisuus rakentuu, tai miten ihmiset subjekteina sitä rakentavat. Berger ja Luckmann jatkoivat Schutzin käsitteiden kehittelyä. Kuten Schutz, Berger ja Luckmann kiinnittävät tiedonsosiologiassaan ajattelunsa arjen jokapäiväisen elämismaailman tarkasteluun. Heidän mielestään tiedonsosiologian tutkimuskohteena on kaikki, mikä käy ”tiedosta” yhteiskunnassa. He haluavat korostaa sitä maailmaa, jossa jokainen elää, ihmisten elämismaailmaa. (Berger & Luckmann 1994, 20–26.)

Arkitodellisuudesta puhuttaessa Berger ja Luckmann ottavat esiin ns. luonnollisen asenteen. He sanovat, että arkiymmärrys sisältää lukemattomia esi- ja näennäistieteellisiä, itsestään selvinä pidettyjä tulkintoja jokapäiväisen elämän todellisuudesta. Näin eri kohteet esittäytyvät eri todellisuustasojen edustajina. Tietoisuus kykenee sitten liikkumaan todellisuuden eri tasoilla. Jokapäiväisen elämän todellisuus on ihmiselle subjektiivisesti merkityksellinen, yhtenäinen maailma. Tätä tasoa Berger ja Luckmann nimittävät arkielämän todellisuudeksi tai

myös perustodellisuudeksi. Tätä arkielämän todellisuutta yksilö pitää itsestään selvänä ja normaalina asiana. (Mt., 30–32.) Tämä arkielämän kokemuksellinen todellisuus on se todellisuuden taso, jota tutkimalla voidaan ymmärtää yksilön elämismaailmaa. Tällaista lähestymistapaa käytetään tutkimuksessa, jossa pyritään jäsentämään ihmisten ymmärrystä omasta elämismaailmastaan, arkielämän todellisuudesta, kuten tällä kertaa aion tehdä työelämän todellisuudessa. Pyrin tässä tutkimuksessa selvittämään työyhteisön jäsenten kokemuksia sosiaalisesta toiminnasta työyhteisövalmennuksessa.

Berger ja Luckmann puhuvat yhteiskunnasta objektiivisena todellisuutena. Heidän mukaansa ihmisorganismi kehittyy biologisesti vielä silloinkin, kun se on jo astunut vuorovaikutukseen ympäristönsä kanssa. Ihminen luo oman luontonsa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Meihin vaikuttaa huomattavasti meitä ympäröivä objektiivinen todellisuus, se, miten toiset, varsinkin ns. merkitykselliset toiset meihin suhtautuvat. (Berger & Luckmann 1994, 60–61.) Tässä tutkimuksessa objektiivista todellisuutta edustaa yrityksen organisaatio ja yksilöiden toiminta siinä kontekstissa. Organisaatiota voidaan kutsua myös instituutioksi.

Kaikki inhimillinen toiminta voi totunnaistua. Mikä tahansa usein toistuva toiminta saa vakiintuneen muodon, jolloin se voidaan toistaa vastaisuudessa yhä uudelleen samalla tavalla ja samalla alhaisella suoritusenergialla. Totunnaistuminen edeltää instituutioitumista, josta Berger ja Luckmann puhuvat. Heidän mukaansa instituutioituminen on kyseessä silloin kun eri toimijatyyppit osallistuvat vastavuoroiseen totunnaistuneen toiminnan tyypittelyyn. Toisin sanoen jokainen tällainen tyypittely on instituutio. Instituutiot myös säätelevät inhimillistä käyttäytymistä asettamalla sille ennakolta määritellyjä käyttäytymismalleja, jotka kanavoivat sen tiettyyn suuntaan. Instituutiot ilmentävät historiallisuutta ja säätelyä. (Mt., 65–72.) Erilaiset instituutiot ovat yhteiskunnallista todellisuutta, jonka keskellä oma arkitodellisuutemme on.

Instituutiot ovat muotoutuneet yhteiskunnallisessa historiassamme ja ne toimivat kontrolloivana tekijänä yksilön elämänkokonaisuudessa. Meidän tulee sopeutua instituutioiden kontrolliin ja säätelyyn. Tämän yrityksen organisaatiolla on oma historiansa, jonka kuluessa sen toimintakulttuuri on muotoutunut.

Legitimaatiolla tarkoitetaan instituutioiden maailman selittämistä ja oikeuttamista. Tämä vaatii sopeutumista uusilta tulokkailta, jotka eivät ole olleet mukana rutiinien luomisessa ja instituution legitimaatiossa. Näistä rutiineista on jo muotoutunut traditio, jossa eri henkilöillä on omat roolinsa. Uusien tulokkaiden on hyväksyttävä tämä objektiivinen maailma ja etsittävä paikkansa siinä. (Berger & Luckmann 1994, 74–85.)

Roolit ja toimintamallit on helpompi hyväksyä ja sisäistää silloin, jos on itse saanut olla mukana luomassa niitä. Ne ovat silloin paremmin ymmärrettäviä. Työyhteisöjen kehittämisen yhteydessä puhutaan paljon sitoutumisesta. Uusien työntekijöiden on vaikeampi sisäistää työyhteisön tapakulttuuri, koska he eivät itse ole olleet sitä luomassa. Silloin tulee kysymykseen sitouttava toiminta, perehdyttäminen ja koulutus, jonka yhteydessä toimintamalleja tehdään uusille tulokkaille ymmärrettäviksi. Tässä kehittämissuunnitelmassa muutostyötä suunnitellaan osallistavasti, ja silloin yhteisön jäsenet saavat olla mukana luomassa mallia.

Sosiaalinen todellisuus sisäistetään sosialisointiprosessissa. Vasta sisäistämisen jälkeen yksilö kykenee kiinnittymään yhteisöön ja on siten yhteisön jäsen. Bergerin ja Luckmannin mielestä sisäistäminen tapahtuu sosialisointiprosessissa, joka voidaan määritellä yksilön kokonaisvaltaiseksi ja johdonmukaiseksi perehdyttämiseksi yhteiskunnan tai sen osa-alueen objektiiviseen maailmaan. (Mt., 147–166.) Sosialisointi on eräänlaista yhteisöön kasvamista ja sen tukemista

lähiyhteisöissä. Työyhteisövalmennus voidaan nähdä työyhteisöön sosiaalistamisena.

1.4 Tiedon rakentaminen sosialisaaion näkökulmasta

1.4.1 Yhteisössä oppimisen näkökulma

Lave ja Wenger (1991) kuvaavat oppimista situationaalisen oppimisen prosessina, josta he käyttävät lyhennystä LPP (Legitimate peripheral participation). LPP on prosessi, jossa oppijat ottavat osaa sosiaaliseen toimintaan. Tiedon ja taidon hallinta edellyttää tulokkailta siirtymistä kohti täyttä osallistumista yhteisön sosiokulttuurisiin käytänteisiin. Prosessissa tulokkaista tulee osa yhteisöä siten, että heistä tulee vähitellen yhteisön täysivaltaisia jäseniä. (Lave & Wenger 1991, 29, vrt. Wenger 1998.) Kysymyksessä on kasvaminen ja sitoutuminen yhteisön jäsenyyteen ja sosiaalisen kentän sääntöihin. Myöhemmin käsittelemme kollektiivisen subjektin käsitettä Bourdieun kenttäteorian näkökulmasta. Bourdieun kenttäteoria ja situationaalisen oppimisen teoria ovat yhteydessä toisiinsa siten, että molemmat kuvaavat yhteisöön sosiaalistumista, kentän sääntöihin sitoutumista ja yhteisöön liittymistä. Jos pyrin löytämään yhteyttä Bergerin ja Luckmannin sosiaalisen konstruktivismiin teoriaan, kysymys on subjektin astumisesta yhteisön objektiiviseen todellisuuteen ja omien tietorakenteidensa konstruoimisesta sosialisaaatioprosessissa.

Sosiaalistumisessa ja situationaalisessa oppimisessa ollaan tekemisissä kollektiivisen subjektin käsitteen kanssa. Silloin kun yksilö sisäistää objektiivisen todellisuuden ja sosiaalistuu yhteisöön, hän alkaa ajatella kollektiivisen subjektin kautta, ikään kuin hän itse olisi yhtä kuin yhteisönsä. Tämä johtaa ajatteluni sosiologian klassikoiden tiedon määritelmiin. Durkheim havaitsi yhteisöllisyyttä

monissa elämänmuodoissa. Varhaisissa tutkimuksissaan hän tutki alkukantaisia uskontoja ja sitä, miten kollektiivisuus, siis yhteisöllisyys liitettiin tiettyihin esineisiin tietyissä palvontamenoissa ja kun palvottiin toteemeja, palvottiinkin itse asiassa yhteisöä. Durkheimin mukaan tiedon ytimenä olevat ajattelun muodot ovat ”kollektiivisia representaatioita”, jotka yhteisö on luonut ja pitää yllä. Totemismi muistuttaa kieltä, joka artikuloi yhteisön kulttuuria ja kulttuurin jäsenyyksiä. (Aittola & Pirttilä 1989, 16–19.) Tässä totemismin kielessä yhteisölliset toteemit tai palvottavat esineet ovat merkkejä, yhteisön tunnuksia, jotka edustavat ajattelussa yhteisöllisyyttä.

1.4.2 Työyhteisön sosiaalinen kenttä ja työyhteisökulttuuri

Työyhteisö on laaja kokonaisuus, jossa yrityksen työntekijät elävät. Se kuuluu tärkeänä osana heidän elämänpiiriinsä ja muodostaa oman alueensa heidän arkipäivässään. Metalliteollisuuden työyhteisöön tässä tutkimuskohteessa kuuluvat työntekijät, heidän tiiminsä tai työryhmänsä, esimiehet ja ylempi johto. Raja työyhteisöksi tässä ihmisten muodostaman yhteisön enkä tarkastele organisaatiota hallinnollisena yksikkönä.

Bourdieuolaisen ajattelun mukaan laajempi sosiaalinen kokonaisuus koostuu pienemmistä, suhteellisen itsenäisistä kokonaisuuksista, joissa vallitsee kussakin oma erityinen ja vain niille ominainen logiikka ja pakko. Näitä itsenäisiä sosiaalisia kokonaisuuksia nimitetään kentiksi. Sosiaalisella kentällä on ihmisiä, jotka pelaavat ”peliä”. Siellä vallitsee tiettyjä, itsestään selviä sääntöjä, joita hallitsevassa asemassa olevat pyrkivät pitämään yllä. Uudet yrittäjät pyrkivät sisään noudattamalla kentällä vallitsevia sääntöjä. (Bourdieu & Wacquant 1995,125-132.) Työyhteisössä on useita tällaisia kenttiä. Tiimeissä on omat kirjoittamattomat sääntönsä, samoin laajemmassa työyhteisössä. Työryhmien

johtavia henkilöitä eivät aina ole välttämättä viralliset työnjohtajat. Uudet työntekijät pääsevät kentälle sisään, kun noudattavat vanhojen jäsenten muovaamia sääntöjä ja käyttäytymistapoja.

Kullakin kentällä on omat auktoriteetit, jotka määrittelevät säännöt. Tunnustetulle auktoriteetille on keskittynyt valtaa. Tämä on symbolista pääomaa, joka voi olla mitä perua tahansa, toisin sanoen mitä pääomaa tahansa, niin taloudellista, kulttuurista kuin sosiaalistakin, kunhan sosiaaliset toimijat tuntevat ja tajuavat sen, tunnistavat sen ja antavat sille arvoa. (Bourdieu 1998, 99.) Työyhteisössä symbolista pääomaa on tietyissä asioissa esimiehillä heidän virallisen asemansa tuomana. Toisaalta työryhmissä on oma logiikkansa, ja silloin esimiesten valta ei ulotu esim. siihen että he voisivat tätä valtaa käyttäen saada kaikki työryhmän jäsenet aktiivisesti osallistumaan kehittämistoimiin. Esimiesten on ehkä vaikea päästä sisään työntekijöiden muodostamalle kentälle, koska siellä toimii erilainen logiikka kuin virallisissa työyksiköissä.

Ihmiset ovat oikeutettuja astumaan kentälle silloin, kun he omaavat jonkin tietyn ominaisuuksien yhdistelmän (Bourdieu & Wacquant 1995, 136). Kun haastattelin eri työryhmien/tiimien jäseniä, havaitsin selkeän eron siinä, miten kiinteästi työnjohtaja kuului heidän ryhmäänsä. Tämä saattaa olla kiinni siitä, miten hyvin työnjohtaja oli saanut pääsyn työntekijöiden kentälle, toimii kentän ehdoilla. Kentälle pääsyä voidaan tulkita myös situationaalisen oppimisen näkökulmasta, jolloin ajatellaan, että oppija (= tulokas) kasvaa vähitellen kiinni yhteisöön osallistumalla sen toimintaan (Lave & Wenger 1994, 57, vrt. Wenger 1998).

1.5 Muutos

Henkilöstönkehittämisen yhteydessä puhutaan paljon muutoksesta. Toisille muutos näyttäytyy välttämättömyytenä kehittävässä työtoiminnassa, toisia se pelottaa ja saa aikaan muutosvastarintaa. Monet ajattelevat ehkä muutoksen kuitenkin liittyvän kehittämiseen. Juuti, Rannikko ja Saarikoski (2004) pitävät muutospuhetta tehokkuuspuheen osana tai jatkumona. Heidän mukaansa muutospuheesta on tullut osa tavanomaista organisaatioiden toimintaa. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 34.)

Kun tarkastellaan työyhteisövalmennusta ja tehdään toimintatutkimusta, tavoitellaan muutosta yhteisössä. Työyhteisövalmentaja kutsutaan paikalle, kun halutaan saada aikaan muutosta työyhteisön arkikäytänteissä. Tässä luvussa pyrin määrittelemään muutoksen käsitettä tässä tutkimuksessa. Yleisesti voidaan sanoa, että muutosta tapahtuu silloin, kun jostakin vanhasta luovutaan ja tilalle luodaan uutta. Työyhteisössä tällainen asia voi olla jokin työkäytänne tai yhteistoiminnan muoto.

Muutosta voidaan tarkastella mekanistisena tapahtumana. Silloin sitä voidaan verrata luonnontieteelliseen tarkastelutapaan, jossa tutkija pyrki kokeissaan aikaansaamaan muutoksia ja havainnoimaan, mitä niistä seuraa. Tieteellinen rationaalinen ajattelu sulki pois sellaiset vaihtoehdot, joita ei voitu analyttisesti, kokeellisesti tai teorian avulla perustella. Juutin mukaan realistisen maailmankuvan mukainen positivistisesti orientoitunut tieteellinen diskurssi on luonut organisaatioajattelun valtavirran. Hän erottaa sen sisältä kaksi polkua, ensinnäkin parhaan reitin etsimisen organisaatiolle, jossa muutos jäsenyi parhaan mahdollisen toimintalinjan valinnaksi. Toinen polku pyrki uudistamaan jäykiksi muodostuneita organisaatioita. (Mt., 38–43).

Kun muutosta ajatellaan orgaanisena prosessina, organisaation kehittyminen nähdään erilaisten vaiheiden läpikäymisenä. Tällainen ajattelutapa nojaa systeemiteoreettiseen tarkasteluun. Organisaatioita pidettiin tällöin avoimina järjestelminä. Erilaisten interventoiden avulla pyrittiin muuttamaan ihmisiä, rakenteita ja organisaatioita systeemeinä. Tällöin pyrittiin tukemaan osallistumista ja yhteistyötä. (Mt. 44–48).

Muutosta voidaan tarkastella myös kulttuurisena ilmiönä. Usein puhutaankin organisaatiokulttuurista tai työyhteisökulttuurista työyhteisöjen kehittämisen yhteydessä. Silloin otetaan huomioon myös organisaatioiden epävirallinen puoli. Tämä näkökulma painotti tapahtumien piiloisia merkityksiä, organisaation kulttuurin syvärakennetta sekä tapahtumien ja merkitysten kollektiivista tulkintaa. (Mt. 51–59).

Tässä tutkimuksessa muutos tarkoittaa osaksi kaikkia edellä esitettyjä näkökulmia, mutta koska kysymys on osallistavasta toiminnasta, jossa yhteistoiminta ja osallistuminen kehittämiseen painottuu, muutoksen käsitteessäkin painottuu muutos osallistumisessa ja yhteistyössä. Toisaalta muutos, johon osallistavalla työyhteisövalmennuksella pyritään, on organisaatiokulttuurin muutosta tapoineen ja piiloisine merkityksineen.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Metalliteollisuusyrityksen työyhteisö tutkimuskohteena

Tässä luvussa esittelen tutkimuskohdetta ja yrityksen toimintaa. Tarkoituksena on antaa taustatietoa tutkimuskohteesta ja siitä, mikä on tutkimuskohteen toimintaympäristö.

Yrityksen edustamalla toimialalla maailman markkinoilla hallitsevat muutamat suuret kansainvälisesti toimivat yritykset. Markkinoilla on myös pienempiä yrityksiä, mutta niiden toiminta on paljon suppeampaa ja markkina-alue selvästi pienempi. Suuret yritykset keskittyvät valmistamaan tuotteita, joilla on mahdollisimman suuri myyntivolyymi ja pienemmille yrityksille jää erikoisuuksien valmistaminen.

Kohdeyritys liittyi osaksi maailmanlaajuista konsernia vuoden 2000 kesäkuun alussa. Tämä konserni on maailmanlaajuinen yritys, ja sillä on myyntiyhtiöitä ja tuotantoyhtiöitä. Yritys on levittäytynyt useille eri teollisuuden aloille, joiden mukaan yritys on jakanut toimintansa useaan eri segmenttiin toimialoittain.

Konsernin organisaatorakenne on niin sanottu matriisiorganisaatio. Yhtiön voidaan sanoa jakautuvan myyntiyhtiöihin ja tuotantoyhtiöihin. Tuotantoyhtiöiden on tarkoitus ainoastaan tuottaa mahdollisimman paljon tuotteita kannattavasti ja tehokkaasti. Tuotantoyhtiöt myyvät tuotteensa eteenpäin konsernin myyntiyhtiöille, jotka sijaitsevat ympäri maailmaa. Tuotantoyhtiöiden pitää tehdä tuotteensa tarpeeksi houkutteleviksi yrityksen myyntiyhtiöille, jotta ne saavat myydyksi niitä eteenpäin. Tuotantoyhtiöt siis tavallaan markkinoivat tuotteitaan myyntiyhtiöille, jotka pyrkivät löytämään asiakkaan tarpeita tyydyttävän ratkaisun. Tuotantoyhtiöllä ei kuitenkaan ole mitään myyntivelvoitteita. Myyntiyhtiöt hoitavat yrityksen markkinoinnin ja myynnin ulospäin. Suomessa sijaitsee kaksi yhtiötä, myyntiyhtiö ja tuotantoyhtiö. Tämän tutkimuksen kohteena on tuotantoyhtiö.

2.2 Osallistava työyhteisövalmennus ja tutkimusaineisto

Osallistavassa työyhteisövalmennuksessa on tavoitteena, että työyhteisön jäsenet osallistuvat kehittämistoimintaan työpaikallaan. Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä on aloitettu kehittämistoimet jo vuonna 2001 ja ne jatkuvat edelleen. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ajanjaksoa 25.3.2002 – 7.9.2004, jolloin olen ollut mukana kehittämistoiminnassa haastattelemalla, havainnoimalla, suunnittelemalla koulutusinterventioita ja osallistumalla niiden toteutukseen.

Pääosa kehittämisestä tapahtui työpaikalla päivittäisen työn yhteydessä. Tarkasteltavan jakson aikana eri ryhmille on ollut valmennuspäiviä siten, että aluksi oli yhden päivän työyhteisövalmennus jokaisen koneistus- ja kokoonpanosaston henkilökunnalle. Sen aikana sovittiin työpaikalla toteutettavista kehittämistoimista. Seuraavissa työyhteisökoulutuksissa oli osa kunkin osaston henkilökunnasta sekä työnjohto- ja suunnitteluhenkilökuntaa. Taas sovittiin

kehittämistoimista työpaikalla. Näin työyhteisövalmennus jatkui. Valmennuspäivien välillä kehittämistoimia toteutettiin omalla työpaikalla ja samaan aikaan kävin työpaikalla haastattelemassa osallistujia. Esimiesvalmennuksissa en ole enää ollut mukana, mutta olen ollut yhteistyössä työyhteisövalmentajan kanssa ja saanut käyttööni myös esimiesvalmennuksen aikana tuotettua materiaalia.

Tutkimusaineisto on monimuotoista sisältäen haastatteluaineistoa, muistioita valmennuspäivistä, havainnointipäiväkirjoja ja johtoryhmän jäsenten kirjoittamia esseitä. Organisaation edustajilla tarkoitan sellaisia henkilöitä, jotka ovat johtoryhmässä, mutta eivät ole lähiesimiehiä.

Tässä työssä käytin seuraavia aineistoja:

- Organisaation edustajien ja valmentajan haastattelut ennen valmennusta
- Havainnointipäiväkirjat ja muistiot valmennuspäivien ajalta
- Osallistujien haastattelut ensimmäisen valmennuspäivän jälkeen (2 esimiesten yksilöhaastattelua, tuotantopäällikön yksilöhaastattelu, 4 työntekijöiden parihaastattelu)
- Muistiot toisen valmennuspäivän suunnittelupalaverista (mukana työryhmät ja niiden esimiehet)
- Havainnointipäiväkirjat ja muistiot valmennuspäivien ajalta
- Osallistujien haastattelut valmennuspäivien jälkeen (Organisaation edustajien ryhmähaastattelu, esimiesten ryhmähaastattelu, työntekijöiden ryhmähaastattelu, työntekijöiden parihaastattelu)
- Johtoryhmävalmennuksessa tuotetut esseet (5 esseetä, ei lähiesimiehiä vaan organisaation edustajia)

2.3 Tutkimustehtävä

Berger ja Luckmann (1995, 32) määrittelevät elämismaailmaa seuraavasti:

Ruumiini 'tässä' ja nykyhetkeni 'nyt' muodostavat elämismaailmani peruskoordinaatit. Tämä 'tässä ja nyt' on huomioni keskipiste arkitodellisuudessa; se, minkä koen 'tässä ja nyt', muodostaa tietoisuuteni reaalisisällön.

Työyhteisövalmennus osallistujien kokemana on heidän elämismaailmaansa kuuluva asia. Tässä työssä tarkastellaan työyhteisön muutosta ensinnäkin jäsenten kokemana. Työyhteisövalmennuksesta ja kehittämistoiminnasta etsitään jotakin, joka on tärkeää työntekijöille heidän senhetkisessä tilanteessaan. Pyritään selvittämään työyhteisön kehittämiseen liittyviä asioita työyhteisön jäsenten arkielämässä.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään työyhteisön jäsenten kokemuksia sosiaalisesta toiminnasta. Tutkimuksen kohteena oli työyhteisön toiminta, ja yksilöt kokijoina ovat työyhteisön jäseniä. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää ensinnäkin, mitä työyhteisövalmennuksessa tapahtuu ja miten osallistujat sen kokevat.

Berger ja Luckmann korostavat intersubjektiivisuutta jokapäiväisessä elämismaailmassa. Jokapäiväinen todellisuus jaetaan toisten yksilöiden kanssa. (Berger & Luckmann 1995, 33.) Jos ajatellaan työyhteisön jokapäiväistä todellisuutta, se on nykyisin mitä suurimmassa määrin intersubjektiivinen. Tiimityön korostuessa työtä tehdään yhdessä toisten kanssa. Jokaisen työhön liittyy muita tärkeitä ihmisiä, jotka vaikuttavat välittömästi ja välillisesti arkipäivän toimintaan. Työtoverit ja lähiesimiehet jakavat yhteisen arkitodellisuuden, organisaation edustajat vaikuttavat enemmän välillisesti. Työyhteisövalmennuksessa nämä kaikki tasot ovat läsnä yhteisessä sosiaalisessa

todellisuudessa. Toisena tutkimustehtävänä oli selvittää, miten työyhteisö muuttui valmennuksen aikana.

Tutkimuskysymykset:

Miten työyhteisö muuttuu valmennuksen aikana?

1. Mitä osallistavassa työyhteisövalmennuksessa tapahtuu ja miten se etenee?
2. Miten osallistajat kokevat työyhteisövalmennuksen?
3. Miten työyhteisökulttuuri muuttuu ja muuttuuko se?

2.4 Laadullinen tutkimus ja aineistolähtöisyys

Kun tutkin osallistavan työyhteisövalmennuksen toteutusta erään teollisuusyrityksen työyhteisökoulutusta ja työyhteisön kehittämisprojektia seuraamalla, kysymyksessä on tapaustutkimus kyseisen työyhteisön kehittämistoiminnasta. En pyrkinyt saavuttamaan yleistettävää tutkimustietoa, vaan kuvaamaan monipuolisesti ja työyhteisön jäsenten kokemusten kautta osallistavan kehittämistoiminnan toteutusta ja sen muutosvaikutuksia tässä työyhteisössä. Mukana olivat vahvasti myös omat havaintoni koulutustapahtumista. Tutkimus lukeutuu laadullisen tutkimuksen alueelle.

Laadulliseksi tutkimuksen tekee ensinnäkin aineistonkeruumenetelmä sekä tutkimusaineistojen muoto, joka ei sovellu tilastolliseen analysointiin. Tällaiseen monimuotoiseen aineistoon, joka sisältää haastatteluaineistoa, havainnointipäiväkirjoja, keskusteluja sekä tutkijan omaa kokemusta osallistumisesta toimintaan, voi kuitenkin soveltaa monia erilaisia analyysitekniikkoja, joita laadullisessa tutkimuksessa käytetään.

Tutkittavien näkökulma on yksi laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeistä. Tässä tutkitaankin yhtä työyhteisöä ja sen jäsenten kokemuksen näkökulma tulee esiin, jonka lisäksi mukana on osallistamista toteuttavan kouluttajan kertomus. Tällaisessa yhteisöllisessä prosessissa nämä kaksi näkökulmaa eivät kuitenkaan voi olla täysin erillisiä. Kouluttaja otti työyhteisön erilaisia tarpeita huomioon suunnitellessaan koulutusinterventioita. Lisäksi olen itse tutkijana osallistunut toimijana koulutustilanteisiin sekä neuvonantajana niiden suunnitteluun.

Otanta on harkinnanvarainen. Kun tutkin työyhteisöä, haastateltavat henkilöt valittiin informatiivisuuden mukaan niiden joukosta, jotka olivat olleet tietyissä tilanteissa mukana ja voivat kertoa niistä. Olin myös itse mukana näissä koulutustilanteissa, havainnoin tilanteita ja haastattelin osallistujia jututtamalla heitä toiminnan lomassa. Tutkimuskohteena on työyhteisö, ja siksi tutkimushenkilöiden täsmällistä määrää on vaikea tai lähes mahdoton kertoa. Mukana oli neljä osastoa yrityksestä, kaksi koneistus- ja kaksi kokoonpano-osastoa, niiden työntekijät ja esimiehet sekä tuotantolaitoksen johtoryhmä.

Tässä tutkimuksessa ei ole tarkkaan ennalta valittua teoreettista viitekehystä, mutta tutkimusta ei voi sanoa myöskään puhtaasti induktiiviseksi. Olen lähtenyt tutkimukseen tietyistä näkökulmista käsin. Tällaisia ovat sosiaalinen konstruktivismi, osallistava työyhteisövalmennus ja sosiokulttuurinen innostaminen. Aineiston analysoinnissa pyrin liikkumaan näiden näkökulmien ja tutkimusaineiston välillä eikä tutkimuksen teoriarakenne ole tarkoin määrätty, vaan se muuttuu tutkimuksen edetessä (Eskola & Suoranta 1999, 13–24). Kouluttajan kertomus ja tutkijan havainnot täsmentävät sitä, mitä osallistava pedagogiikka tässä tapauksessa on, ja työyhteisön jäsenten kertomukset voivat avata uusia näkökulmia tähän pedagogiikkaan ja mahdollisesti muuttaa sitä.

2.5 Narratiivien analyysi

Metateoreettisessa kentässä tarkasteltuna tutkimukseni liittyy useisiin alueisiin. Osallistamistutkimus on tapaustutkimus, jossa kerron yhtä mahdollista osallistavan koulutuksen tarinaa. Lähestymistapa on myös varsin pragmatistinen, käytännön hyötyä tavoitteleva. Hermeneutiikkaan ja fenomenologiaan palaan vähän myöhemmin tässä luvussa, mutta mainittakoon jo tässä, että tutkimukseni liikkuu niiden välisellä alueella. Grounded Theory oli metodina aineiston analysoinnissa ja luokittamisessa sen alkuvaiheessa, mutta on sitten jäänyt sivummalle. Alun perin lähdin tähän tutkimukseen aineistolähtöisesti. Minulla ei ollut valmista, täsmällistä teoriataustaa, vaan pyrin aineistosta löytämään osallistavan koulutustoiminnan elementtejä.

Narratiivisuus näyttäytyy tutkimuksessani eri kertojien kertomien tarinoiden muodossa. Pyrin kertomaan raportin osana osallistavan työyhteisövalmennuksen tarinan. Osallistuin kasvatustieteen tiedekunnan narratiivitutkimuksen metodikurssille keväällä 2004. Luennolla mainittua M. Bahtinin moniäänisyyttä haluan pitää mukana siten että kertomassani tarinassa kuuluisi, ei pelkästään kouluttajan ja tekijän, vaan myös osallistujan ja kokijan äänet, joiden toivon saavan pääosan tässä työyhteisön muutostutkimuksessa. Tavoitteenani on moniääninen kokonaisuus.

Heikkinen (2002) kirjoittaa narratiivitutkimuksesta ja painottaa, että narratiivisuus ei ole varsinainen metodi, ei koulukuntakaan, vaan hajanainen muodostelma kertomukseen liittyvää tutkimusta. Se on hänen mielestään väljä viitekehys, jolle on tunnusomaista huomion kohdistuminen kertomukseen todellisuuden tuottajana ja välittäjänä. Hän jatkaa, että tiede tutkii tarinoita, mutta samalla se tuottaa uusia. (Heikkinen 2002, 185.) Löysin omasta tutkimusaineistostani pieniä ja suuria

tarinoita. Ihmiset kertovat asiat tarinoina puheessaan, se on meille ominainen tapa.

Osallistamiskertomus tässä tutkimuksessa on alkanut tasapainotilasta aikaisemmassa johtamiskulttuurissa. Siihen tuli tarve tehdä muutos, käskyttävä johtaminen ei enää toiminut muuttuvassa työelämässä, ja kun yhteistoimintaa alettiin kehittää, tarvittiin kehittämisprosesseja ja prosessiin ohjaaja, ulkopuolinen osallistaja ja innostaja (kouluttaja). Kehittämisprosessin jälkeen tavoitteena on uusi tasapainotila, jossa johtamiskulttuuri on muuttunut osallistavaksi ja toimijat osallistuvat myös johtamiseen. Osallistavan kouluttajan tarina liittyy tähän tarinaan siten, että hänen kehittymisensä on muuttanut suuntaa auktoriteettikouluttajasta osallistavaan yhteistoiminnan ohjaajaan. Tätä tarinaa ja siihen liittyviä vaiheita sekä erilaisia elementtejä minun on tarkoitus kertoa tutkimuksessani. Tarinan muoto voi olla kvalitatiivinen tutkimusraportti, mutta tarinallisuus tekee siitä toivottavasti mielenkiintoisen ja uskottavan.

Tätä tutkimusta voi jotenkin kuvata aikaisemmassa vaiheessa kirjoittamani retkeilymetafora, jossa kuvasin tutkimusta löytöretkenä. Minulla on niin tutkimuksessa kuin omassa kouluttamisessanikin taipumus ajatella toimintaani taiteena. Minua viehättää ajatus, että voisi löytyä yhteys välille LOGOS – MYTHOS ja taiteellinen, tarinallinen kertominen tai sen kieli voi olla yksi tietämisen muoto. Siksi tavoitteenani voi olla tarinan kertominen.

Totuusteorian näkökulmasta osallistavassa kouluttamisessa ja tässä tutkimuksessa on keskeinen sija pragmatismilla; käytämme koulutuksessa sitä, mikä toimii arkipäivän kontekstissa. Tutkimuksessa pyrin kertomaan työyhteisön muutostarinaa, jotta lukijat saisivat osallistamisesta käyttökelpoisia elementtejä ja metodeja omaan koulutustoimintaansa. Toinen totuusteoria, joka tähän liittyy on koherenssiteoria. Eri kertojat kertovat samasta asiasta ja tutkin missä määrin eri

kertojien tarinat tukevat toisiaan, kertovatko johtoryhmän jäsenet samoja asioita kuin tuotannossa toimivat osallistujat. Tutkimuksesta on mahdollista tulla moniulotteinen kertomus yrityksen muutosprojektista. Loppujen lopuksi totuus onkin yksi mahdollisuus toimia, vaihtoehto osallistavan henkilöstönkehittämisen toteuttamiseen.

Jos narratiivisuutta käytetään analyysitapana, se voidaan jakaa kahteen kategoriaan - narratiivien analyysiin (analysis of narratives) ja narratiiviseen analyysiin (narrative analysis). Narratiivien analyysi kohdistaa huomion kertomusten luokitteluun erilaisiin luokkiin, kun taas narratiivisessa analyysissä painopiste on uuden kertomuksen tuottamisesta aineiston kertomusten perusteella. (Heikkinen 2002, 191.) Oma tutkimukseni eteni siten, että ensin luokittelin aineistoni tarinoita ja sen jälkeen tuotin työyhteisön kehityskertomuksen niiden perusteella, eli nämä molemmat näkökulmat ovat läsnä.

Tutkimusaineistoni on monimuotoista. Haastatteluaineistot, omat muistiinpanot havaintotilanteista sekä yritykseltä saadut muistiot koulutustilaisuuksista ja niiden suunnittelupalavereista muodostivat aineiston 1. Seuraavassa vaiheessa aineiston 1 materiaalit muodostivat kertomuksen osallistavasta työyhteisövalmennuksesta. Siitä tuli varsinainen tutkimusaineistoni, aineisto 2. Tämä oli aineiston analysointia, järjestämistä. Vasta sitten täsmentyivät lopulliset tutkimuskysymykset. Sen jälkeen alkoi aineiston tulkinta. Tulkintavaiheessa tarinan analyysin synnyttämät ideat siirrettiin johonkin teoreettiseen kontekstiin, valittiin tulkintakehys, jonka kautta tutkimusaineistoa käsitteellistettiin. (vrt. Ronkainen S., 2004.)

Tutkimukseni on laadullista tutkimusta ja pyrkii tuomaan vaihtoehdon työyhteisövalmennukseen. Halusin pitää tarinan esillä myös tutkimusraportissa,

jotta lukija voi mennä siihen mukaan ja ikään kuin kokea sen, olla osa kasvukertomusta. Lukija voi myös valita, minkä osan raportista lukee: tarinan koulutustoiminnasta vai tutkimuksellisen ja analyyttisen osan laajoine perusteluineen ja taustoineen.

Aaltonen ja Heikkilä (2003) kirjoittavat tarinoiden merkityksestä yritysten kehittämisessä. Heidän mielestään selitykset ja kuvaukset yritysten toiminnasta ovat liian rationaalisia, yksinkertaisia ja loogisia suhteessa ihmisten ja yritysten toimintaan. Tarinat tavoittavat heidän näkemyksensä mukaan tunteet, arvot ja monimutkaisuuden tehokkaammin. He jatkavat tuomalla esiin tarinoiden käytön luonnollisena tapana ymmärtää ja selittää jokaisen omaa elämää sekä niiden yhteisöjen elämää, jotka jollain tavalla koskettavat ihmistä. He tuovat esiin myös, miten tarinoiden kertomisen avulla pystytään hyödyntämään ja jakamaan organisaation ”hiljaista tietoa”. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 9–23.)

Narratiivisuus tuo mielenkiintoisen sävyn tutkimuksen tekemiseen. Olen alusta asti jossakin tutkimussuunnitelmani osassa maininnut kirjoittavani tarinaa (yrityksen kehityskertomus, kouluttajan kertomus, osallistavan koulutuksen kertomus). Nyt se näyttää sosiologian laudaturtyön osalta työyhteisön kehityskertomukselta. Toivon, että tämä narratiivitutkimukseen perehtyminen auttaa minua tekemään tarinasta tutkimusta ja tuomaan esiin tutkittavan työyhteisön arkitodellisuutta ja sen muutosta.

Haaparanta ja Niiniluoto puhuvat tieteellisen päättelyn yhteydessä hermeneuttisesta dialogista, jossa tutkija käy keskustelua tutkittavien tekstien kanssa. Hän käy vuoropuhelua tekstinsä kanssa suhteuttaen siitä nousevat ajatukset laajempiin tekstikonteksteihin ja tätä kautta päätyy tulkintaehdotukseen. (Haaparanta Niiniluoto 1998, 63–69.) Tutkittavien arkipäivä näyttäytyy tällöin tutkijalle tekstien kautta. Tässä tutkimuksessa tällaisia tekstejä ovat haastatteluissa

muodostuvat tutkittavien omakohtaiset kertomukset tapahtumista työyhteisössä ja koulutuksessa.

Fenomenologian ja hermeneutiikan yhteydessä viitataan myös Heideggerin kirjoituksiin kirjassa *Sein und Zeit* sekä verrataan Heideggerin ja Husserlin fenomenologiakäsityksiä. Husserl käsittää ilmeisyyden merkityksessä saada-asia-itse-henkisesti-näkyviin. Heidegger käyttää sanoja itsessään-näyttäytyvä selventääkseen, että se, mikä näyttäytyy, näyttäytyvä asia, näyttäytyy siten kuin se itse on. (Haapala 1998, 106–111.) Fenomenologiassa pyritään lähtemään ihmisten kokemuksista ja pääsemään asian ytimeen. Tutkimusmenetelmää voi verrata sipulin kuorimiseen; pinnalla olevia kerroksia poistetaan ja loppujen lopuksi päästään sisällä olevaan ytimeen, eli siihen, mikä on merkityksellistä ilmiössä. Aivan kuten sipulin sisin kerros on kiinteä ja valkoinen, tutkittavan asian ydinkin näyttäytyy kirkkaana. Sosiaaliseen konstruktivismiin tämä liittyy siten, että tutkimuksissa voidaan lähteä ihmisten kokemuksista ja arkielämän tapahtumista ja löytää niistä ilmiön kannalta oleellinen asia.

2.6 Tutkijan positio

Tutkijan rooli tällaisessa osallistavassa projektissa on merkittävä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija käyttää omaa persoonaansa tutkimusvälineenä, minkä vuoksi on myös pohdittava omaa asemaansa tutkimuksessa. Tutkijalla on paljon erilaista henkilökohtaista ja ammatillista tietoa, joka saattaa vaikuttaa aineiston keräämiseen, analysointiin ja tulkintaan. Tutkimuksessa myös tämä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä asia on tuotava esille (Lincoln & Cuba 1985, 362.)

Oma pitkäaikainen toimintani erilaisissa työyhteisöissä työntekijänä ja esimiehenä sekä myöhemmin työyhteisövalmentajana antaa minulle esiyymmärryksen

työyhteisön kehittämisestä. Osittain tämä tieto on tullut arkipäivän toiminnassa, mutta osittain olen kartuttanut myös teoreettista tietoaani opiskelemalla työn ohessa.

Myös tässä tutkimuksessa olen ollut mukana toimijana, enkä voi sanoa itseäni täysin ulkopuoliseksi tarkkailijaksi. Projekti on ollut pitkäaikainen, ja sen aikana olen tutustunut organisaation toimijoihin valmennuspäivien ja työpaikalla tekemiäni vierailujen yhteydessä. Toisaalta olen heidän näkökulmastaan kuitenkin ulkopuolinen, kasvatustieteen ja tutkimuksen edustaja. Tämä antaa minulle mahdollisuuden tarkastella asioita erilaisista näkökulmista, toisaalta yrityksen kannalta, mutta toisaalta kuitenkin objektiivisemmin ulkopuolisena tieteen kentän edustajana. Pysin olemaan tietoinen taustaoletuksistani tutkimusprojektin aikana. Olen kokenut olevani aktiivinen toimija ja utelias kyselijä, ulkopuolinen ihmettelijäkin ja pyrkinyt löytämään aineistosta uusia näkökulmia.

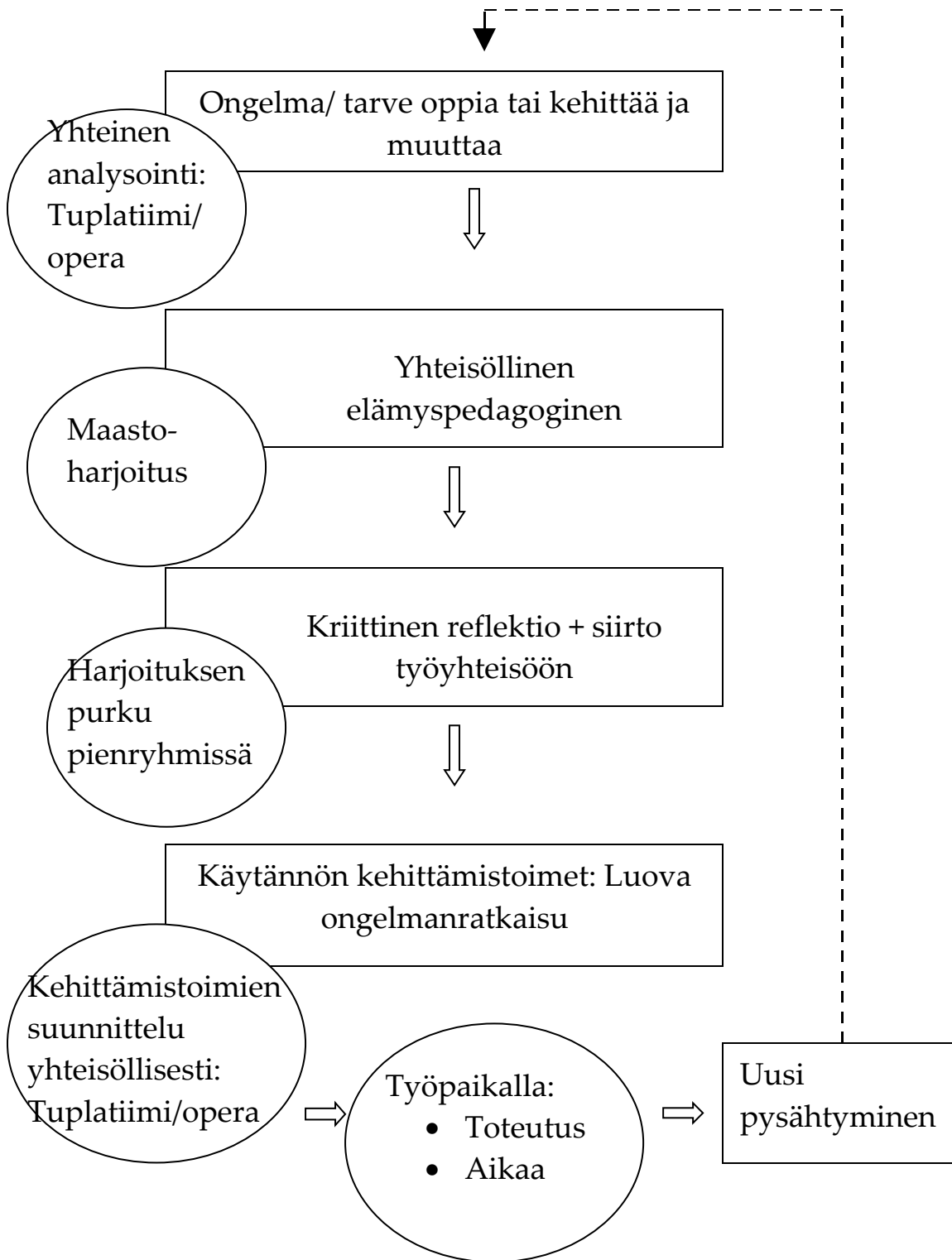
3 OSALLISTAVA TYÖYHTEISÖVALMENNUS

3.1 Osallistavan kehittämisprojektin eteneminen tutkimuksen aineistossa

Johdantoluvussa (1) ja menetelmäluvussa (2) kuvasin metalliteollisuusyritystä tämän tutkimuksen tapahtumaympäristönä. Se on konkreettinen ympäristö, jossa olin havainnoimassa osallistavaa työyhteisövalmennusta. Tässä esittelen toteutetun osallistavan valmennuksen vaiheita siten kuin ne tämän tutkimuksen kohteena olevan metalliteollisuusyrityksen työyhteisössä havainnointimateriaalin, muistioiden, ihmisten kertomusten ja kouluttajan tarinan kautta aineistossa kerrottiin. Olen kuitenkin antanut joillekin vaiheille aineistosta poikkeavia käsitteellisiä nimityksiä.

Esitän seuraavaksi kuvion kehittämisprojektin vaiheista siten kuin olen kokonaisuutta hahmottanut. Projekti eteni aineiston mukaan syklisesti siten, että kun yksi kierros ja kaikki vaiheet oli käyty, alkoi jonkin ajan kuluttua uusi kierros ja näitä toistui useita. Tämä esitys lähtee liikkeelle ensimmäisestä koulutuspäivästä keväällä 2002, jolloin tulin mukaan havainnoijana. Varsinainen

kehittämisprojekti oli alkanut jo vuonna 2000 esimiesten valmennuksella, mutta se ei näy tämän tutkimuksen aineistossa.



Kuvio 1 Kehittämisprojektin vaiheet

Kehittämisprojektissa oli siis kaksi erillistä valmennuspäivää yrityksen koneistus- ja kokoonpano-osastojen tiimeille. Nämä valmennuspäivät järjestettiin työpaikan ulkopuolella saman työyhteisövalmentajan johdolla. Välillä osallistujat työskentelivät ja toteuttivat yhdessä sovittuja kehittämistoimia työpaikallaan, ja valmennuspäivien välillä oli noin kahdeksan kuukautta.

Tutkijana olin paikalla osallistuvana havainnoijana kummassakin valmennuspäivässä. Työpaikalla kävin haastattelemassa esimiehiä ennen valmennusta, työntekijöitä ja esimiehiä valmennuspäivien välillä ja olin myös mukana toisten valmennuspäivien suunnittelussa. Kaiken kaikkiaan kävin työpaikalla kolme kertaa.

Valmennuspäivä alkoi yhteisellä esittelyllä ja kahvinjuonnilla, jonka jälkeen osallistujat analysoivat valmentajan ohjauksessa yhteisöllisesti työyhteisön vahvuudet ja kehittämistarpeet. Seuraavassa vaiheessa osallistujat siirtyivät ulos tekemään maastoharjoituksia. Harjoitusten jälkeen pienryhmät pohtivat harjoitusten tapahtumia, kokemuksia ja sitä, mitä niistä opittiin. Siinä yhteydessä ryhmät miettivät myös sitä, miten opittua voi siirtää työyhteisöön. Päivän päätteeksi koko ryhmä suunnitteli työpaikalla toteutettavia kehittämistoimia. Päivän ensimmäisessä analysoinnissa ja viimeisessä kehittämistoimien suunnittelussa valmentaja ohjasi ryhmää osallistavaa ryhmätyöskentelymenetelmää (tuplatiimi/opera) käyttäen. Menetelmän yksityiskohtainen kuvaus on kohdassa ”kehittämistarpeiden hahmottaminen”.

Ennen toista valmennuspäivää oli työpaikalla seuraavan jakson suunnittelutilaisuus, jossa oli paikalla työyhteisön johdon edustajia, työyhteisövalmentaja ja tutkija. Sen jälkeen tiimit käsittelivät seuraavan valmennuspäivän kehittämiskohteita yhteisöllisesti. Niiden pohjalta

työyhteisövalmentaja teki tarkemmat suunnitelmat toiseen valmennuspäivään. Tämän jälkeen en ole ollut yhteydessä työpaikkaan.

Murto (1998) kuvaa itseohjautuvaa yhteisöllistä oppimista elämällä oppimisen mallilla. Mallissa elettyä ja tehtyä tutkitaan säännöllisesti yhdessä keskustellen ja sen pohjalta toimintaa suunnaten. (Murto 1998, 38 – 39, vrt. Morgan 1986; Argyris et al, 1985.) Tämä kehittämisprojekti eteni elämällä oppimisen mallin mukaisesti siinä mielessä, että siinä elettiin ja tehtiin asioita omassa työympäristössä, välillä pysähdyttiin ja tutkittiin mennyttä aikaa yhdessä. Samalla katsottiin tulevaan ja suunniteltiin kehittämistoimia, jonka jälkeen taas elettiin ja tehtiin. Valmennuspäivät vastasivat pysähtymistä ja yhdessä tutkimista, työpaikalla toteutettavat kehittämistoimet olivat elämistä ja tekemistä. Valmennuspäivien välillä oli kuitenkin yli puoli vuotta ja tämän tutkimuksen aikana sitä ei välttämättä voi nimittää säännölliseksi yhdessä pysähtymiseksi. Tässä aineistossa eivät näy sellaiset palaverit, joita työpaikalla oli valmennusten välillä säännöllisesti pidetty. Tiedän, että niitä on ollut ja niissäkin on käsitelty kehittämisasioita, mutta niistä ei ole kerätty tutkimusaineistoa. Joka tapauksessa tässä työyhteisön kehittämisessä on jotain yhteistä Murrone esittämän prosessikeskeisen työyhteisön kehittämisen mallin kanssa (Murto 1998).

Seuraavissa alaluvuissa kuvaan tämän tutkimuksen kohteena ollutta kehittämisprojektiä siten kuin se aineistossa tuli esille. Olin osallistuvana havainnoijana kahden osaston valmennuspäivissä ja seuraavaksi esittämäni perustuu paljolti omiin havaintoihini paikan päällä, mutta tukena ovat työyhteisön muistiot valmennuspäivistä sekä kouluttajan kertomus osallistavasta valmennuksesta. Olen rakentanut tarinaa projektikuvauksen ympärille siten, että olen liittänyt siihen osallistujien kokemuksia ja niiden tulkintaa.

Kehittämistarpeiden hahmottaminen:

Päivä alkoi virittäytymisellä ja esittäytymisellä. Sen jälkeen osallistujat jäsensivät työyhteisön vahvuuksia ja kehittämisalueita tuplatiimimenetelmällä/operalla, jota kouluttaja kutsuu osallistavaksi. Menetelmässä on tietyt säännöt, joiden mukaan ryhmätyöskentely etenee.

Kouluttaja kertoi etenemissääntöjä ja kirjoitti tärkeimmät ohjeet fläppitaululle. Ensin ryhmä jäseni työyhteisön vahvuuksia vastaamalla kysymykseen: "missä olemme hyviä?" Aluksi jokainen keksi yksin 1 – 3 asiaa ja kirjoitti ne muistiin. Seuraavaksi osallistujat siirtyivät työskentelemään parin kanssa. Parit oli arvottu ennen työskentelyn alkua ja jokainen oli siirtynyt istumaan valmiiksi työparinsa viereen, joten kaikki tiesivät etukäteen, kenen kanssa tulevat työskentelemään. Työparit saivat nyt keskustella kysymyksestä ja kirjoittaa muistiin 1 – 3 mielestään tärkeintä vahvuutta. Sitten työparit yhdistettiin neljän hengen ryhmiksi. Nämä ryhmät kirjasivat 4 mielestään tärkeintä vahvuutta A4-arkeille vaakasuoraan tussilla. Nämä arkit jokainen ryhmä sitten vei tuplatiimitaululle, johon oli varattu oma sarake jokaiselle ryhmälle. Tuplatiimitaulu on pahvinen tarrataulu, jossa on kuusi saraketta ja siihen voi kiinnittää A4-kokoisia papereita, joita voi myös siirrellä taulussa. Papereista käytetään nimitystä "lappu".

Kun kaikkien ryhmien laput oli tuotu taululle, ryhmät esittelivät omat asiansa taululta, jonka jälkeen kukin ryhmä valitsi viisi mielestään parasta vahvuutta ja merkitsivät punaisella plus-merkillä ne laput, jotka valitsivat. Valintojen jälkeen valmentaja ryhmitteli taululla olevat ehdotukset aiheiden mukaisesti. Tässä ryhmittelyssä katsottiin ensin, mitkä ehdotukset olivat saaneet eniten kannatusta ja sen jälkeen osallistujat ehdottivat, mitkä ehdotukset kuuluivat samaan kategoriaan.

Tämä vahvuuksien analysointi noudatti tuplatiimin perusmallia opera. Perusmalli etenee tiettyjen vaiheiden kautta ja se on kehitetty 1980-luvulla kokoustekniikaksi. Sen kehittäjien mukaan menetelmässä on tärkeätä erottaa ehdotuksia tuottavat, eli luovat ja niitä arvioivat eli kriittiset vaiheet toisistaan. Perusmallissa korvataan suoranainen kritiikki positiivisella valinnalla. Osallistujat saavat ristiinarviointivaiheessa valita vain rajallisen määrän omia ehdotuksiaan ja joutuvat näin ottamaan rakentavasti kantaa muidenkin esittämiin ajatuksiin. Menetelmässä yhdistettiin myös yksilö- ja ryhmätyöskentely, kun työskentely aloitetaan aina muutaman minuutin yksilötyöllä ja vasta sen jälkeen siirrytään ryhmätyöskentelyyn. Ryhmätyövaiheessa käytetään työpareja aina kun se on mahdollista. Kun työparit keskustelevat ajatuksistaan, varmistetaan, että mahdollisimmat monien osallistujien ajatukset tulevat esille tai ainakin jollakin tasolla käsitellään. Menetelmässä yhdistyvät myös luovuus ja systemaattisuus, kun se etenee järjestelmällisesti vaiheesta toiseen, siinä on selkeät säännöt ja jokainen osallistuja ja työpari voi tehdä omia ehdotuksiaan täysin itsenäisesti. Lopuksi menetelmän kehittäjät korostavat osallistumisen kautta sitoutumista, kun jokainen saa olla mukana vaikuttamassa lopputulokseen. (Släen & Mantere 2000, 16 – 50.)

Vahvuuksien jälkeen jäsennettiin samalla tavalla työyhteisön kehittämiskohteita. Aamupäivän jälkeen seinällä oli kaksi tuplatiimitaulua ja kaksi jäsennyötä, toisessa työyhteisön vahvuudet, toisessa kehittämisaalueet. Ne jäivät siihen odottamaan jatkokäsittelyä.

Yhteisöllinen, elämyspedagoginen harjoitus:

Osallistaminen ja elämyspedagogiset maastoharjoitukset saivat aikoinaan minut kiinnostumaan osallistavasta työyhteisövalmennuksesta ja valitsemaan sen tutkimuskohteekseni. Koko työyhteisövalmennuksessa maastoharjoitukset ovat

yhtenä pienenä osana, mutta ne nousevat esiin kouluttajan haastattelutekstistä ja kiinnittävät huomiota. Hän kertoo niiden tehtävästä:

Tällaisten tehtävänä oikeestaan tehtävä on niin kuin kahdenlainen. Näissä erilaisissa tehtävissä ihmiset joutuvat kohtaamaan tuttuja asioita mutta aivan poikkeuksellisesta näkökulmasta ettei oo koskaan ennen niin kuin sitä seurannut, ikään kuin seuraa omaakin toimintaansa. Ja toinen juttu on sitten se, että ryhmä ei ole koskaan kokenut mitään tällaista yhdessä ja nämä on hyvin tällaisen tunne-elämyksen kautta tapahtuvia oppimisprosesseja, jotka sitten vielä luokassa puretaan sellaisiks miten nämä opit, mitä siellä maastoharjoituksissa opittiin voitaisiin vetää työyhteisöön käytännön jutuiksi.

Elämyspedagogisia harjoituksia käytetään siis valmennuksissa itsetuntemusharjoituksina ja yhteisöllisten kokemusten aikaansaamiseksi. Ympäristö on elämyksellinen ja normaalista poikkeava ja niiden ajatellaan ehkä saavan aikaan tunne-elämyksen kautta mieleen jääviä oppimiskokemuksia. Niihin liittyy myös harjoitusten ja kokemusten reflektointia, jota käsittelen luvussa 3.1.3.

Maastoharjoitukset muodostivat valmennuksessa noin kahden tunnin jakson, jonka aikana tehtiin erilaisia harjoituksia, joissa teemana oli yhteistoiminta, johtaminen ja erilaiset yhteisölliset tunne-elämykset kuten esim. luottamus.

Ensimmäisiä harjoituksia kouluttaja nimesi lämmittelyharjoituksiksi. Kuvaan tässä harjoitukset siten kuin ne tehtiin ensimmäisen ryhmän kanssa. Aluksi ryhmä oli piirissä kädet toistensa olkapäillä ja jokainen hieroi edessä olevan hartioita. Sitten käännyttiin ja tehtiin sama toisin päin. Sen jälkeen ryhmä siirtyi tasaisessa piirissä lähemmäs piirin keskustaa niin, että jokainen tuli lähemmäs toisiaan. Lopulta oltiin hyvin lähellä ryhmätovereita ja sitten mentiin piirissä istumaan. Tarkoitus oli, että jokainen istuu takana olevan polvien päälle, mutta joukko ei ollut tasainen, joten piiri lopulta levisi ja kaatui. Ryhmä jaettiin nyt kahtia, ja kumpikin puolisko muodosti oman joukkueen. Joukkueiden piti valita itselleen johtaja ja suunnitella tsemppihuuto, johon liittyi koreografia. Ne esitettiin sitten toiselle

ryhmälle kuuluvasti. 13 hengen ryhmä sai sitten ”patsastehtäviä”. Ensin oli tehtävänä mennä muodostelmaan, jossa on 12 jalkaa ja 1 käsi maassa, muuten ei saa koskea maahan ja kaikki ryhmän jäsenet ovat toisissaan kiinni. Toiseksi heidän piti mennä muodostelmaan, jossa on 24 kättä ja 2 jalkaa maassa. Näissä asennoissa piti pysyä 10 sekuntia.

Johtamisharjoituksissa oli aluksi sokkotehtäviä. Kumpikin ryhmä jatkoi omana ryhmänään, ja aikaisemmin valittu johtaja pysyi johtajana. Ensin käveltiin jonossa pitäen toisten olkapäistä kiinni siten, että johtaja käveli edellä näkevänä, toiset tulivat sokkoina perässä. Toisessa vaiheessa johtaja oli edelleen näkevä, toiset sokkoina ja johtaja puhui. Kolmannessa harjoituksessa johtaja oli jonon viimeisenä, toiset olivat sokkoina. Ryhmän oli sovittava käsimerkit (kosketukseen perustuvat) kulkemisen ohjaamista varten. Neljänneksi kaikki olivat toisistaan irti, mutta vain johtaja oli edelleen näkevä. Kaikki saivat nyt kuitenkin puhua. Viimeisessä vaiheessa kaikki ottivat sokot pois. Kauempana maastossa oli yhteinen merkki (muovikassiliikennemerkki puussa). Ryhmä sai lähteä yhdessä sitä kohti sitten, kun kaikki näkivät sen.

Johtamisharjoitusten jälkeen oli toisen tyyppisiä yhteistoiminta-harjoituksia. Ensin ryhmien piti ohittaa toisensa maassa olevalla tukilla jonossa siten, että yksi kerrallaan ohittaa toisen ryhmän jäsenen. Kenenkään jalka ei saanut koskettaa maahan, vaan tukilla täytyi pysyä koko ajan. Ideana oli, että tuetaan ja autetaan toisia konkreettisesti koskettamalla ja pitämällä toista tukilla.

Verkkoharjoituksessa oli pingotettu verkko kahden puun väliin. Kummallakin ryhmällä oli oma verkko. Ryhmä meni verkon silmistä läpi siten, että kukin meni omasta aukosta, yhden sai nostaa yli ja yksi sai mennä verkon ali. Naruihin ei saanut koskea. Jos joku koski naruihin ja verkko heilahti, koko ryhmän piti mennä uudestaan.

Lopuksi oli vielä tiimiverkkoon kaatuminen. Nyt koko ryhmä oli yhtenäisenä. Parin metrin korokkeelta kukin vuorollaan kaatui selälleen tiimiverkkoon. Muu ryhmä piti narusta punottua verkkoa pingotettuna, kaatuja kysyi: "pysyykö?", ja tiimi huusi takaisin: "PYSYY!!!", sen jälkeen kaatuja kaatui suorana selälleen pingotettuun verkkoon.

Maastoharjoitusosuudessa minua ihmetytti ensinnäkin se, että kaikki lähtivät tekemään harjoituksia "yhtenä miehenä", vaikka ensimmäiset harjoitukset saattoivat jonkun tekniikan miehen mielestä olla lapsellista leikkimistä. Tukkiharjoituksessa joku kieltäytyi tekemästä, kun koki liian hankalaksi liikkeeksi, ja hän sai sitten kannustajan roolin. Osallistujilla oli iloisia ilmeitä ja kuului myös huudahduksia, josta sai vaikutelman, että onnistumisesta nautittiin. Haastavissa tehtävissä toisia ryhmässä kannustettiin suullisesti. Verkkoon heittäytymisestä kieltäytyi useampi henkilö ja joitakin se jäi myös harmittamaan, mikä tuli esille haastatteluissa. Se sai minut pohtimaan sen harjoituksen vaikutusta yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen kannalta.

Harjoituksen reflektointi ja opitun siirto työyhteisöön:

Elämysosuuden jälkeen siirryttiin takaisin luokkatilaan ja refleктоitiin harjoituksia pienryhmissä. Ryhminä olivat: johtaminen, kohtaaminen (tukilla), haaste (verkosta läpi) ja luottamus (verkkoon heittäytyminen). Ryhmille annettiin kysymyksiä, ja kukin ryhmä valmisti omista pohdinnoistaan fläpin. Heiltä kysyttiin, miltä tuntui, mikä auttoi onnistumaan, mikä oli arvokasta, miten voitaisi siirtää kokemukset työyhteisöön ja mistä luottamus syntyy. Muiden ryhmille esitettiin sitten pohdinnan tuloksia ja asioista keskusteltiin. Reflektionin jälkeen käsiteltiin ihmisten erilaisuutta työyhteisössä.

Kehittämistoimien suunnittelu yhteisöllisesti:

Ensimmäisen valmennuspäivän päätteeksi ryhmä suunnitteli kehittämistoimia työpaikalla toteutettavaksi. Valmennuksessa jatkettiin aamupäivän tuplatiimiprosessia, ja ryhmä alkoi suunnitella konkreettisia kehittämistoimia, joilla voi parantaa niitä asioita, jotka oli valittu kehittämisalueiksi.

Tuplatiimimenetelmän perusmallin mukaan kehittämisalueiden hahmottamisen jälkeen valitaan tärkeimmät kehittämisalueet ja sovitaan konkreettisista jatkotoimenpiteistä, joilla työyhteisöä lähdetään kehittämään. Jatkotoimenpiteillä suunnataan puhuminen ja suunnittelu käytännön toiminnaksi. Siihen liittyy myös aikataulusta sopiminen ja tehtävien mitoittaminen sellaiseksi, että kehittämistoimet on mahdollista toteuttaa. (Släen & Mantere 2000, 56 – 58).

Valmennuksessa ryhmä katsoi nyt aamupäivällä tekemäänsä kehittämisalueiden jäsenystä. Sen pohjalta he lähtivät valitsemaan tärkeimpiä kehittämisalueita ja keksimään niihin sopivia kehittämistoimia. Valmentaja esitti ohjaavana kysymyksenä: ” Mitä konkreettisia toimenpiteitä aloitamme työyhteisömme kehittämiseksi?”

Työparit olivat samat kuin aamupäivällä, ja ideointi eteni taas yksilötasolta ryhmätasolle tuplatiimitaulua apuna käyttäen. Nyt keksittiin siis kehittämistoimenpiteitä. Ensin jokainen keksi yksin yhdestä kolmeen toimenpidettä johonkin itse valitsemaansa kehittämisalueeseen. Työparina ideoitiin sitten yhdessä edellisten pohjalta yhdestä kolmeen toimenpidettä. Kun työparit yhdistettiin neljän hengen ryhmiksi, jokainen ryhmä toi neljä lappua tuplatiimitaululle. Luvussa 4.2.1 kuvatun tuplatiimimenetelmän mukaisesti ryhmät esittelivät sitten ehdottamansa kehittämistoimet ja niistä valittiin ristiinarvioinnilla tärkeimmät. Jäsennyksen jälkeen niistä muotoiltiin sitten

toteutettavat kehittämistoimet, valittiin toimeenpanijat, aikataulu ja tukihenkilöt. Näistä laadittiin taulukko, joka tuli mukaan valmennuksen muistioon.

Tämän kehittämissuunnitelman kanssa eri osastojen työryhmät sitten lähtivät toteuttamaan valmennuksen kehittämistoimia työpaikalleen.

Kehittämistoimien toteutus työpaikalla:

Kehittämisprojektin olennaisena osana oli toiminta ja tapahtumat työpaikalla. Eri kehittämistoimiin oli valittu työryhmät, jotka toteuttivat tiettyjä asioita. Kehittäminen eteni siis työpaikan arjessa, siten kuin eteni. Haastatteluissa osallistujat puhuivat kehittämistoimien toteutumisesta. Organisaatiotason haastateltavien ja esimiesten mielestä kaikilla oli pyrkimys toimenpiteiden toteutukseen, mutta toimenpiteet olivat jääneet keskeneräisiksi. Heillä oli kuitenkin usko, että kehittämistoimet toteutetaan, vaikka aikataulu viivästyykin. Puutteena koettiin toimenpiteiden seurannan puute. Todellisuudessa valmennuksessa oli sovittu myös seurantaan toteuttavat henkilöt, mutta ehkä nämä olivat unohtaneet hoitaa tehtävänsä. Toimenpiteiden arviointia pidettiin tärkeänä.

Työntekijähaastateltavat kertoivat, että vastuutehtäviä oli vältelty ja valvontatehtävä oli unohtunut. He kokivat kuitenkin tärkeäksi valvojatehtävän ja sanoivat, että siinä voi vaikuttaa työyhteisön toimintaan.

Organisaatiotason ja työntekijöiden näkemykset toimenpiteiden toteutuksesta erosivat toisistaan. Organisaatiotason henkilöillä ja esimiehillä oli myönteisempi uskomus kehittämistoimien toteutumiseen, kun taas työntekijät näkivät selkeämmin sen, että kehittämistoimien toteutus ei toiminut siten kuin sitä valmennuksessa suunniteltiin.

Uusi pysähtyminen ja toisen koulutuksen suunnittelu:

Ennen toista koulutuspäivää työpaikalla oli loppuvuodesta 2002 suunnittelupalaveri, johon osallistuivat tuotantopäällikkö, työyhteisövalmentaja ja tutkija. Tässä palaverissa keskusteltiin seuraavan vaiheen koulutuspäivästä ja päätettiin, että työryhmät saavat ideoida koulutukseen käsiteltäviä aiheita. Tätä ennen esimiehille oli järjestetty tuplatiimiohjaajavalmennus, ja heidän oli tarkoitus vetää tiimien ideointipalaverit osallistavasti. Tällä tavoiteltiin sitä, että tulevan valmennuspäivän aiheet eivät olisi pelkästään esimiesten ja johdon sanelemia, vaan ne olisi työryhmissä yhdessä suunniteltuja. Työryhmät miettivät omissa palavereissaan, missä oli onnistuttu, mitä pitää kehittää vielä projektin aikana ja mitä taitoja tarvitaan, jotta voidaan jatkaa kehittämisprojektin soveltamista kohti itseohjautuvaa tiimiä.

Kehitettävät asiat ja oppimishaasteet olivat varsin konkreettisia, työn organisointiin ja yhteistyöhön liittyviä, järjestelmällisyyden oppimista sekä asennoitumista (ks. liite). Näiden pohjalta oli sitten koulutuspäivä kullekin ryhmälle tammikuussa 2003.

Toinen koulutuspäivä:

Toisesta koulutuspäivästä on löydettävissä samoja aineksia kuin ensimmäisestäkin, vaikka sen sisältö onkin työryhmien suunnittelema. Valmentaja on kuitenkin suunnitellut koulutuspäivän rakenteen, ja se etenee tiettyjen vaiheiden kautta. Koska nyt oli talviaika ja ulkona kova pakkanen, elämyspedagoginen osuus toteutettiin sisällä tiimikisan muodossa. Alkuodotusten ja esittelyjen jälkeen päivä alkoi tällä kisalla.

Tiimikisassa oli tehtävänä tornin rakentaminen A4-arkeista, joita kullekin neljän hengen ryhmälle annettiin samankokoinen nippu. Rakentamiseen oli aikaa 15 minuuttia, ja sen jälkeen tornin oli pysyttävä pystyssä 10 sekuntia. Sääntöihin

kuului, että ennen aloittamista tehtävää suunniteltiin 5 minuuttia, jokaisella ryhmän jäsenellä oli oltava rooli ja ryhmän oli sovittava, miten johtaminen järjestetään. Lopuksi onnistuminen piti arvioida. Voittajaryhmä oli se, joka sai rakennetuksi korkeimman tornin. Papereita sai käyttää kuten itse halusi, mutta mitään apuvälineitä, kuten teippiä, niittejä yms. ei saanut käyttää.

Voittajaryhmän torni onnistui ryhmän mielestä hyvin, oli työnjohtaja ja kasaajat, kaikki osallistuivat ja työ suunniteltiin hyvin. Toisella ryhmällä oli vetäjä, suunnittelija ja tiilentekijä. He panostivat mielestään laatuun, ja se hidasti toteutusta. Toteutus meni ryhmän mielestä suunnitelmien mukaan, mutta he olisivat mielestään voineet tehdä nopeammin. Kolmannen ryhmän torni kaatui. Heidän mielestään tuotanto oli nopeata, mutta suunnittelu jäi ja he tuottivat alilaatua. Ryhmä oli mielestään itseohjautuva ja he pelasivat voitosta periaatteella ”kaikki tai ei mitään”. Heiltä meni motivaatio, kun torni kaatui. (Tutkijan havainto: siinä vaiheessa puolet ryhmästä poistui tupakoimaan, toiset yrittivät vielä tehdä tornin korkeammaksi). Itsearviointin esittelyssä kolmas, epäonnistunut ryhmä sai voimakkaimmat aplodit ja naurut.

Tämä tiimikisa näytti siltä, että sillä pyrittiin myös rentouttamaan tilannetta ja saamaan ihmiset yhdessä tekemään jotakin. Myös kouluttajan esikuvahenkilön korosti haastattelussa rentouttavan toiminnan tärkeyttä valmennuksen alkuvaiheessa. Hänen mielestään se poistaa yhteistoiminnan esteitä ja vie kehittämistoimintaa eteenpäin poistamalla turhaa jäykkyyttä ihmisten väliltä. Kisan jälkeen oli tauko, jonka jälkeen aloitettiin työskentely ryhmissä. Ryhmätyöskentely alkoi taas osallistamisen periaatteiden mukaisesti siten, että ensin jokainen kirjasi omia ajatuksia ja sen jälkeen siirryttiin työskentelemään ryhmässä, joka kirjasi ajatuksia fläpille.

Ryhmillä oli erilaiset tehtävät:

- 1) Mitä vaikeuksia kohtaamme projektin toteutuksessa, mikä askarruttaa?
- 2) Millaisia pelisääntöjä tarvitsemme?
- 3) Millaisia mittareita tarvitsemme? Pehmeät, kovat, miten käytännössä, kuka omistaa?

Tutkijan havaintoja: Ryhmissä keskustellaan, joku istuu kuitenkin ajoittain sanomatta mitään, pyörittelee juomamukia (yksi henkilö, sellainen, joka sanoi, ettei odota mitään koulutukselta, oli mukana myös tutkimuskeskustelussa)

Kun jututin osallistujia, heidän kommentistaan välittyi kehittämissuorituksen onnistumisen odotukset, esim. ”hyvä juttu, muutos voi onnistua, johto on sitoutunut ja moni taho mukana”, ”Aikaisemmin monta juttua on käynnistetty ja ne on jäänyt oman onnensa nojaan, nyt tämä varmaan onnistuu kun niin monet tahot tukee tätä” Osallistujat pitivät jutustelussa ryhmien työskentelyä hyvänä. Tutkijaa epäilytti tässä vaiheessa, että onkohan osa porukasta mukana sillä mielellä että ”pitää” olla mukana. He tekivät kuitenkin kaikki tehtävät.

Seuraavassa vaiheessa ryhmiä jaettiin uudestaan siten, että lähdettiin tarkemmin miettimään mittareiden toimivuutta ryhmissä. Kovista mittareista mietittiin, miten toimii nyt sekä mitä kehitettävää + korjaavia toimenpiteitä. Pehmeistä mittareista mietittiin, millä mitataan, kuinka usein ja mitkä ovat arviointiperusteet.

Lopuksi ideoitiin tuplatiimimenetelmällä (opera) ehdotuksia käytännön pelisäännöiksi omalle alueelle me olemme- muodossa. Ensin jokainen mietti yksin 3 – 5 ehdotusta ja sen jälkeen tuotettiin työpareina e ehdotusta lapuille.

Kokonaisuudessaan tämä päivä näytti enemmän työyhteisön omalta kuin kevään virittäytymispäivä. Toimihenkilöt olivat tuoneet työpaikalta materiaalia,

valmistelleet kansion kaikille. He olivat myös aktiivisemmin vuorovaikutuksessa kouluttajan kanssa päivän kulusta, ehdottelivat asioita otettavaksi esille, neuvottelivat mitä pitäisi käsitellä. Muutenkin osallistuminen näytti aktiivisemmalta.

Kehittämiprojektin kokonaisuus:

Kukin koulutuspäivä sisältää näköjään oman logiikkansa ja omat aineksensa, ja sitten kokonaisuus sisältää vähän erilaisia, isompia osia. Kuvio kehittämiprojektin vaiheet kuvaa jotenkin kokonaisuutta, mutta kun siinä on kaksi kierrosta, niin toinen onkin vähän erilainen kuin ensimmäinen, eli ne eivät mene päällekkäin vaan ehkä spiraalimaisesti tai toistuvina kehinä. Ensimmäinen koulutuspäivä oli näin ajatellen virittäytymis- tai innostamispäivä, ja vaikka silloinkin suunniteltiin käytännön kehittämistoimia, niin se oli ikään kuin harjoittelua ja vasta toisessa koulutuspäivässä päästiin konkreettisten käytänteiden kehittämisen tasolle. Silloin työyhteisön jäsenet osallistuivat koulutuspäivän suunnitteluunkin ja osallistaminen oli tullut näkyvämmäksi koko projektissa.

3.2 Osallistujien kokemukset valmennuksesta

Ensimmäisen valmennuspäivän jälkeen:

Erotin analyysissa organisaatiotason henkilöt ja työyhteisön jäsenet. Kokemus koulutuspäivistä ja valmennuksesta vaihteli yksilöstä toiseen. Useimmat haastateltavat kokivat ensimmäisen koulutuspäivän myönteisenä virkistystilanteena ja työtovereihin tutustumisena. Myös yleiset järjestelyt saivat kiitosta. Monella olivat jääneet mieleen elämykselliset maastoharjoitukset, kokemukseen uutuus ja yllättävyys.

Se, mistä on puhuttu, kertoo siitä, että asia on tärkeä, mieleen jäänyt tapahtuma tai se askarruttaa tai aiheuttaa pulmaa. Eri asiat näyttävät olevan tärkeitä työyhteisön työntekijäjäsenille kuin organisaation edustajille. Kaikki asiat eivät myöskään näyttyädy organisaation edustajille samalla tavalla tai samassa määrin kuin työntekijöille.

Ensimmäisen valmennuspäivän jälkeen työntekijät puhuivat paljon koulutuksesta yllättävänä, uutena ja miellyttävänä kokemuksena sekä myös yleisistä järjestelyistä. Organisaation edustajat eivät maininneet näistä mitään. Tällaiset valmennuspäivät olivat työntekijöille aivan uusi kokemus, tämä oli heille ensimmäinen tämän tyyppinen elämyksellinen valmennus. Organisaation edustajille sen sijaan oli aikaisemminkin pidetty vastaavan tyyppisiä valmennuksia, joten tässä ei ollut heille samanlaista uutuuden viehätystä. Sen sijaan koulutuspäivän virkistysmerkityksestä, vaihtelusta arkirutiiniin ja paremman olon tuottajana puhuivat kaikki. Tällaisten valmennuspäivien merkitys saattaakin olla suuri yhteisön ilmapiirin rakentajana.

Työyhteisön jäsenet puhuivat paljon yhteistoiminnan tärkeydestä ja yhteistyöllä selviämisestä, joista organisaation edustajat eivät maininneet mitään. Nämä ovat sellaisia asioita, jotka vaikuttavat ehkä enemmän työntekijöiden arkipäivässä työpaikalla. Yhteistyöhön osallistumisesta puhuivat kaikki. He pitivät myönteisenä sitä, että kaikki pääsivät päättämään asioista yhteisesti osallistumalla. Yhteistyöpuhetta, toisten erilaisuuden kunnioittamista ja siihen huomion kiinnittämistä ja ilmapiiripuhetta oli tasaisesti kaikilla haastateltavilla. He kokivat oppineensa tuntemaan työtovereitaan ja kertoivat tämän auttavan toimeen tulemisessa myös työpaikalla.

Muutostakin työyhteisössä oli havaittu, joskin se todettiin pieneksi eikä osattu eritellä, mikä oli koulutuksen osuus. Sitä ei välttämättä tarvitsekaan erottaa, koska

koulutus liittyy tapahtumiin ja toimenpiteisiin työpaikalla, ja muutos tapahtuu pidemmällä aikavälillä. Muutokseen lähtemisen kerrottiin jo tämän ensimmäisen koulutuspäivän ja siihen liittyvien kehittämistoimien jälkeen tapahtuneen. Työyhteisön kerrottiin muuttuneen positiivisemmaksi, ryhmähengen parantuneen, ilta- ja aamuvuorojen lähentyneen ja muutoksen kerrottiin tapahtuneen reilummaksi hengeksi. Osallistumisaktiivisuus oli myös lisääntynyt, toisille puhuminen oli lisääntynyt, työyhteisön asioista puhumisen oli koettu lisääntyneen. Mielipiteiden kerrottiin näissä puheissa vaihtelevan ja negatiivisenkin puheen esilletulosta kerrottiin. Moittijoitakin ilmeni, joskin heitä oli haastateltavien mukaan vähän.

Toisen valmennuspäivän jälkeen:

Toinen valmennuspäivä oli kiinteä osa yhteistä kehittämisprosessia ja sen aikana toiminta meni konkreettisemmalle tasolle kuin ensimmäinen koulutuspäivä. Eniten tämän päivän jälkeen nousi esille muutoksen konkreettisuus ja se, että itse kehittämistoiminta koettiin hyväksi asiaksi ja sen uskottiin saavan muutosta aikaan. Kun kevään 2002 valmennuksen jälkeen sanottiin, että pientä muutosta tai liikkeellelähtöä oli havaittavissa, mutta se vaikutti epämääräiseltä, nyt muutos ilmeni konkreettisina asioina esimerkiksi työpaikan järjestyksessä ja pelisääntöjen ymmärtämisen lisääntymisenä.

Työntekijöiden kommentteissa oli paljon hajontaa, toiset kokivat koulutuksen hyvänä asiana ja joku piti sitä pakkopullana. Konkreettinen toiminta koettiin hyväksi asiaksi ja sen sanottiin helpottavan osallistumista. Toimenpiteiden keskeneräisyydestä oli puhuttu kaikkein eniten ja samansuuntaisesti riippumatta puhujan asemasta ja asenteen myönteisyydestä. Kaikki tutkimuskeskusteluihin osallistujat pitivät toimenpiteiden toteutusta keskeneräisenä, mutta he uskoivat suunniteltujen toimenpiteiden toteutuvan lähitulevaisuudessa.

Muutos oli syventynyt ja se havaittiin nyt konkreettisemmin, kun mukana oli selkeä päivittäisen työn kehittämiseen liittyvä asia. Joistakin aikaisemmin tärkeistä asioista ei enää puhuttu. Tämä voi olla merkki siitä, että ne on jo opittu eivätkä siksi aiheuta enää päänvaivaa. Haastatteluaineiston perusteella on joka tapauksessa havaittavissa selvä ero ensimmäisten koulutuspäivien tilanteeseen. Haastatteluaineistojen luokitukset ovat liitteenä.

4 OSALLISTAVAAN TYÖYHTEISÖÖN SIIRTYMINEN

Edellisessä luvussa esittelin työyhteisön kehittämisprojektin vaiheita sekä haastatteluaineiston perusteella osallistujien kokemuksia valmennuksesta ja kehittämisprojektista kokonaisuudessaan. Tässä luvussa päästään astetta käsitteellisemmälle tasolle kun esitän muutoksen kokemista yhteisössä johtoryhmän esseiden kautta. Kokemustaso jää tässä vaille työntekijöiden näkemystä, koska heiltä ei ole ollut tässä vaiheessa saatavissa aineistoa. Tämä aineisto on peräisin johtoryhmän valmennuksessa teetetystä esseetehtävästä, jossa osallistujien piti analysoida johtamista ja muutosta osallistavaan työyhteisöön. Ohjeeksi oli annettu, että esseen aihe on ”Osallistavaan työyhteisöön siirtyminen”. Heitä oli pyydetty kirjoittamaan Pauli Juutin kirjan ”Johtaminen ja organisaation alitajunta” pohjalta johtamisesta ja muutoksesta osallistavaan työyhteisöön.

Aineistona oli viisi johtoryhmän jäsenten kirjoittamaa esseitä. Teemoittelin aineiston ja muodostin teemoista sitten laajempia luokkia. Näin sain kolme muutokseen liittyvää asiakokonaisuutta: Muutos ja sen toteutus, Osallistaminen ja Johtaminen. Keräsin teemoihin liittyvät, esseissä esille tulleet oleelliset asiat allekkain taulukkoon ja etenin siitä sitten asian syventämiseen ja tulkintaan. (liitteenä taulukko Merkitysrakenteiden tulkinta.) Seuraavissa alaluvuissa käsittelem tarkemmin kutakin kokonaisuutta.

4.1 Muutos ja sen toteuttaminen

Johtoryhmän jäsenet kirjoittivat esseissään muutoksesta ja muutospaineesta. He näkivät muutoksen positiivisena ja myös pakottavan välttämättömänä. Nähtävä muutos oli heidän mielestään tuonut lisää sosiaalisuutta ja yhteistyötä ja he nimesivät muutoksen kehitysaskeliksi kohti osallistavaa kulttuuria. Sosiaalisuudesta ja yhteistyössä on aineistossa E2:

Myös tiimin sisäinen kommunikointi ja toisten auttaminen on parantunut vuosien aikana. Moniosaamisen tarve on havaittu ja kouluttavia askeleita siihen suuntaan on otettu. Joukkuehenki on ollut helposti synnyttävissä. Motivoituneita tiimejä, jotka voivat olla esimerkkinä myös muille.

ja E3:

Työyhteisömme on elänyt pitkän murroskautta, perinteinen luterilaiseen maailmankuvaan ja koviin arvoihin perustuva yksilön ahkeruutta, rehellisyyttä ja henkilökohtaista osaamista korostava kulttuuri on vähitellen väistymässä taka-alalle ja tilalle on tulossa enemmän sosiaalisuutta, yhteistyötä ja tunnetilaa painottava työyhteisö.

Esseiden perusteella voi sanoa, että johtoryhmän jäsenet olivat havainneet muutosta. Kehitys eteni heidän mielestään askelina epälineaarisesti, ajoittain taantuenkin, mutta eteni kuitenkin kohti osallistavaa kulttuuria, koska siihen oli pakottava tarve. Esseissään johtoryhmän jäsenet vertailivat tilannetta ennen ja nyt. Nykyhetki nähtiin kehittyneempänä ja muutos välttämättömyytenä. Muutos nähtiin laajempänä prosessina, jonka yhteydessä myös kyky muutokseen oli kehittynyt.

Esimiehet nähtiin tärkeänä esimerkkinä, esim. E5:

Koko esimieskunnan merkitys on keskeinen muutoksen läpiviennissä. Jokaisen yrityksen esimiehen on kyettävä viestimään samaa viestiä ja toimintamallia, tällöin koko työyhteisölle alkaa rakentua yhtenäinen kulttuuri. Tämän yhteisen viestin ja osallistavan toimintamallin rakentaminen on iso haaste, koska usein esimiehet ovat ”vanhan” kulttuurin kasvatteja.

Johtoryhmästä tuli siis paineita esimiesten suuntaan ja heille ikään kuin annettiin tehtäväksi muutoksen edistäminen. Esseissä kirjoitettiin myös siitä, että johtoryhmän motivaatio ei siirry alemmille tasoille ja suunnitelmia ei toteuteta johdonmukaisesti, esim. E1:

Miksi emme saa sitä motivaatiota, joka johtoryhmässä vallitsee siirtymään alemmille tasoille? ... Johtoryhmällä on merkittävä rooli yrityksen menestymisessä. Kuitenkaan johtoryhmä, joka ei pysty siirtämään motivaatitasoaan ja tavoitteita muille organisaation tasoille ei tuota haluttuja tuloksia. Liian usein olemme juuttuneet suunnitelminemme johtoryhmätasolle emmekä ole osanneet johdonmukaisesti toteuttaa suunnitelmiamme.

Muut henkilöstöryhmät nähtiin erillisiksi ja nimettiin alemmiksi. Mieleen tulee, näkyykö tästä kuitenkin arvostuksen vähäisyys muita henkilöstöryhmiä kohtaan. Muutosprosessin keskeneräisyys näkyi esseissä muuallakin, se ehkä vaivasikin johtoryhmän jäseniä. Aikomusten toteutuksen tärkeys tiedostettiin ja ymmärrettiin myös se, että organisaation kulttuuria ei voitu muuttaa nopeasti, kuten E4:

Tärkeätä on saattaa aikomukset käytännöksi ja pitää mielessä, että työyhteisön kulttuuria ei voi hetkessä muuttaa.

Johtoryhmä näki koulutuksen keinona muutokseen ja sen tarpeellisuus tiedostettiin. Koulutukseen oli sidottu voimavaroja ja koko henkilöstöä oli koulutettu ryhmätyötaidoissa. Esseissä kirjoitettiin ensin johtoryhmäkoulutuksesta, E1:

Johtoryhmäkoulutus on varmasti ollut kaikille johtoryhmän jäsenille opettava kokemus. Olemme oppineet jotakin uutta itsestämme ja paljon muista johtoryhmän jäsenistä. Johtoryhmän pystymme avoimeen vuorovaikutukseen palaverieissamme ja pyrimme yhteiseen päätöksentekoon. Olemme siis oikealla tiellä kohti menestystä.

Sitten otettiin esille koko henkilöstön koulutus, esim. E4:

Tiimityöskentelyä ja vuorovaikutustaitoja on opetettu koko henkilöstölle erilaisissa tilaisuuksissa. Erityisesti johtoryhmä on saanut syventyä laajasti

mm. näiden taitojen kehittämiseen menossa olevassa koulutusjaksossa. Opittua on sovellettu.

Koulutusta siis pidetään tärkeänä, koska siihen sijoitetaan taloudellisia voimavaroja niin henkilöstön työaikana kuin koulutuskustannuksinkin. Se on merkki siitä, että halutaan muutosta, mutta näistä koulutukseen liittyvistä asioista tuli eniten esille esseeaineistossa johtoryhmän ja esimiesten kouluttaminen.

Kaiken kaikkiaan muutosta pidettiin positiivisena asiana ja nähtiin, että työyhteisössä oltiin muutoksen tiellä. Johtoryhmä ja esimiehet nähtiin tärkeinä esimerkkeinä muutoksen toteuttamisessa.

4.2 Osallistaminen

Tässä luvussa käsittelen sitä, miten johtoryhmän jäsenet määrittelivät osallistamista ja miten he näkivät sen ilmenevän työyhteisössä muutosprosessin yhteydessä. Heidän mielestään työyhteisö oli muuttunut osallistavammaksi, joskin yksi johtoryhmän jäsen halusi kyseenalaistaa koko osallistamisen. Mielenkiintoista tuloksissa oli, että johtoryhmä ei ollut aivan yksimielinen osallistamisesta. Pyrin seuraavassa tuomaan esiin osallistamisen eri näkökulmista, jotka tulivat esiin aineistosta.

4.2.1 Mitä osallistaminen on ja miten se näkyy?

Osallistaminen on johtoryhmän mielestä johtamisen muuttamista ja vastuun jakamista ja se vaatii asennemuutosta. Yksilöille on annettu mahdollisuus tuoda ideoita julki ja niitä on toteutettu. Esim. E1:

Osallistaminen on parhaimmillaan sitä, että työyhteisön jäsenet itse omaehtoisesti tuovat esille parannusehdotuksia, joita yhteisö toteuttaa. Se on myös luonnollinen keino ja toimii kaikissa tilanteissa. Työyhteisö arvostaa

tätä ja tuntee, että yrityksen johto arvostaa työntekijän ideoita ja mahdollistaa vaikuttamisen. Oman työyhteisömme osalta voimmekin olla tyytyväisiä siihen, että meillä tämä toimii ja yksilöille on annettu mahdollisuus tuoda omia ideoita julki ja niitä on myös toteutettu.

Sama kirjoittaja kyseenalaistaa jatkoksi koko organisaation osallistamista. Aikaisemmin luvussa 4.1 muutoksen yhteydessä tuli esiin, että johtoryhmä ja muut henkilöt nähtiin erillisiksi. Nyt tuli samansuuntaista asiaa, kun kyseenalaistettiin koko organisaation osallistamista:

Osallistamisessa saatetaan siis mennä liian pitkälle. Haluan hieman kyseenalaistaa tällaista koko organisaation osallistamista varsinkin tilanteissa, jossa vastuunotto ja laaja-alaisesti yrityksen toiminnan näkeminen ei ole kovin voimakkaasti nähtävissä. Workshoppeissa ja palavereissa on useaan otteeseen käyty läpi tulevaisuuden suuntaviivoja. Näiden kokoontumisten tuloksena on laadittu toimintasuunnitelmia, joissa on ollut tarkoituksena kantaa yhdessä vastuuta toteutuksesta. Tosiasia on kuitenkin se, että organisaatiossa on valitettavasti varsin vähän vastuunkantajia. Lopputuloksena on helposti se, että esimiehet vievät asian päätökseen saamatta työyhteisön muiden jäsenten osallistumista prosessiin halutulla tavalla.

Tässäkin tuli siis esiin esimiesten ja johdon esiin nostaminen ja epäily, että kaikki eivät osallistu ja kanna vastuuta yhteisistä suunnitelmista ja niiden toteutuksesta. Tämä epäily koski työntekijöitä, mutta myös työnjohtoa. Muiden kirjoitelmissa tuli esiin säännöistä poikkeaminen, esim. E3:

On ehdottomasti hyvä asia, että prosessit ovat kuvattuja työyhteisön ollessa suhteellisen alhaisella kehitystasolla. Korkeammillakin kehitystasoilla toimittaessa ne ovat hyvä ohjenuora. Prosesseissa kuvattujen toimintatapojen noudattamatta jättäminen on sen sijaan työyhteisömme perusheikkous, josta on päästävä eroon. Osittain säännöistä poikkeaminen johtuu asenteista, joissain tapauksissa myös osaamisen puutteesta.

E5:

Aikuismaisessa organisaatiossa yksilöt ovat sitoutuneita yhdessä tehtyihin päätöksiin. Yksilöt kantavat vastuuta työstään ja toiminnastaan. Meillä on ajoittain havaittavissa selkeää lipsumista sovituista toimintatavoista.

Muuten korostettiin esim. osallistamista selviytymiskeinona, vastuun jakamista, johtamisen muuttamista, esimiehiltä vaadittiin luopumista totutuista valtarakenteista, ihmisten aktivoimista ajattelemaan. E2:

Koska elämme loputtomankilpailun aikakaudessa luulen, että vain osallistamalla säilytämme olemassa olomme suuntamme visiokartalla.

...

Koska osa tähän muutokseen ohjaavista asioista on kuitenkin aikamittakaavassa vielä uusia, on vain itsekin muistettava aika ajoin olla antamatta niitä valmiita vastauksia, ja ruokittava kysyjää vastakysymyksillä kannustaen omaa ratkaisuhakua – osallistamalla. Se merkinnee muutosta myös omassa johtamisessa, vastuunjakamista ryhmälle ja keskittyen johtamisen tehtävässä enemmän siihen, että luo tiimiläisille edellytykset onnistumisiin työtehtävissään ja työssä jaksamiseen.

Tämän suuntaisia asioita löytyi useista esseistä, ja useimpien mielestä osallistaminen olikin johtamisen muuttamista, vastuun siirtämistä tiimeille ja myös välttämätön selviytymiskeino.

Johtoryhmän mielestä osallistaminen näkyi myös käytännössä, esim. E3:

Työyhteisömme koostuu erilaisista ryhmistä joissa on erilaisia ihmisiä. Tämä yhdistettynä opittuihin ryhmätyötaitoihin ja osallistavaan kokouskäyttäytymiseen pitäisi tuottaa parempia ja toimivampia ratkaisuja kun yksilöpohjalta olisi syntynyt.

...

vahvuutena voidaan pitää sitä, että prosessien määrittelytyöhön ovat osallistuneet lähes kaikki prosessissa työtä tekevät ihmiset ja määrittelytyöryhmään valittiin henkilöitä myös määriteltävän prosessin ulkopuolelta.

E5:

Työntekijöiden valmiudet osallistua oman työn kehittämiseen ovat parantuneet, mutta se on alue joka vaatii edelleen kehittämistä. Tässä työnjohdon roolin kehittäminen yhä enemmän valmentavaan suuntaan on tärkeää. Työntekijöille on annettava enemmän valtaa ja myös vastuuta omasta työstään.

Osallistaminen siis näkyi käytännössä, mutta vaati vielä kehittämistä, kuten johtamisen muuttamista siten, että työntekijöille annetaan todellista valtaa ja

vastuuta omasta työstään. Sitä he olivat ilmeisesti valmiit ottamaan, koska ryhmätyötaitoja oli opittu ja valmiudet oman työn kehittämiseen olivat parantuneet. Johtoryhmässä näkyi siis myös luottamusta työntekijöiden vastuunottoon.

4.2.2 Työyhteisön ilmapiiri

Osallistamisen yhteydessä aineistosta löytyi myös asiaa ilmapiiristä, jota sanottiin avoimeksi, mutta epävirallista vuorovaikutusta ja rakentavaa kannustusta haluttiin myös lisää, esim. E1:

Työilmapiirimme on avoin ja epävirallinen. Se mahdollistaa mielipiteiden vaihdon ja epävirallisen kommunikaation kaikilla organisaation tasoilla. Pyrimme koko ajan kehittymään ja kehittämään ja lahjakkaille nuorille olemme pystyneet tarjoamaan haasteellisia tehtäviä. Mielestäni työympäristömme on myös avoin ja rohkaiseva eikä herran pelkoa ole.

...

Meillä johtamisella on mielestäni varsin matala profiili, jolla tarkoitan johtoryhmän esiintymistä, päätöksentekoa ja epävirallista kanssakäymistä. Koen edelleenkin puutteeksi epävirallisen vuorovaikutuksen vähäisyyden: ei nähdä tai ei löydetä aikaa kahdenkeskisille pohdinnoille organisaation tilasta ja tulevaisuudesta.

Tämän tulkitsen sillä tavalla, että ilmapiiri koettiin johtoryhmän keskuudessa avoimeksi ja työyhteisökulttuuri on ehkä alkanut muuttua osallistavaan suuntaan. Sitä toivotaan kuitenkin edelleen lisää. Nyt pitää muistaa, että tämä on johdon näkemys asiasta, ja samaan aikaan ei ole kerätty aineistoa työntekijöiltä, jotka voivat olla asiasta samaa mieltä tai eri mieltä.

4.2.3 Yhteistyö ja raja-aidat

Yhteistyötä johtoryhmän jäsenet pitivät tärkeänä ja he kirjoittivat, että organisaatiossa on halu yhteistyökulttuuriin. Se tuli esille esim. siinä että oli tehty

paljon työtä ryhmätyötaitojen opettelussa. Yhteistyön sanottiin toimivan silloin , kun ei ole ongelmia, mutta ongelmatilanteissa vetäydytään ”omiin heimoihin”, kuten E3 kuvasi:

Yhteistyö eri ryhmien ja osastojen välillä toimii niin kauan kun ei ole ongelmia, mutta vaikeuksia kohdattaessa (tai todellisen työn alkaessa) vetäydytään edelleen ”omiin heimoihin” ja syyllinen yleensä löytyy siitä ryhmästä, jonka edustaja ei satu olemaan paikalla.

...

Työyhteisö ei myöskään ole kaikilta osin kypsää ryhmätyöskentelyyn, edelleenkin monin paikoin on vallalla keskittyminen vain omiin ongelmiin. Vastuukäsitys prosessin kokonaisuudesta on paikoin hämärän peitossa.

Myös työntekijöiden aikaisemmin tehdyissä haastatteluissa tuli ilmi sama asia: yhteistyö sujui omassa tiimissä, mutta muut ryhmät koettiin vieraiksi ja etäisiksi. Vaikka ne haastattelut oli tehty vuonna 2002 ja nämä esseet kirjoitettu syksyllä 2004, tämä asia ei näyttänyt muuttuneen. Myös muissa johtoryhmän esseissä tuli esille, että raja-aitoja ei ole kyetty poistamaan. Tämä saattaa olla keskeinen seikka, joka vaikeuttaa tai hidastaa muutosta osallistavaan työyhteisöön.

4.3 Johtaminen

Jos työyhteisössä oli nähtävissä eri ryhmien ja osastojen välisen yhteistyön vaikeus, myös johtoryhmä nähtiin ryhmänä, joka toimi erillään muista työntekijöistä. Johtoryhmässä oli kirjoittajien mielestä avoin vuorovaikutus ja se oli heidän mielestään kehittynyt ryhmänä, mutta sen koettiin olevan kaukana muista työntekijöistä. Esim. E2:

Mielestäni kuluneella kaudella johtoryhmätyöskentely on muovautunut tiiviimmäksi. Ryhmä on pystynyt löytämään ja viestimään selkeästi kohti tulevaa päämäärää vievän sanomaa sekä pystynyt avoimeen ja hyvään keskusteluun.

E1:

Johtoryhmänä keskityimme mielestäni liian vähän edelleen ihmisiin; työntekijöihin, joita meillä on kuitenkin lähes 200. Tulevaisuudessa meidän tulee olla koko ajan aikaamme edellä haistellen tuulia ja vaihtaen mielipiteitä. Mielestäni emme keskustele johtoryhmänä riittävästi työntekijöistä, yksilöistä itsestään vaan painopisteemme on asioissa. Kuitenkin työntekijät ovat se osaaminen joka meillä on.

...

Johtoryhmänä olemme myös jollakin tapaa varsin kaukana yrityksen muista työntekijöistä. Vaikka toimimme omien tiimiemme kanssa hyvinkin tiiviisti, vuorovaikutuksessa muiden osastojen kanssa on parantamisen varaa. Myös yhteistyötä työnjohtajien kanssa on ehdottomasti parannettava tulevaisuudessa.

Johtamisessa näyttää siis olevan sama vaikeus kuin yleisemminkin yhteistyössä: se, että eri osastot ja tiimit ovat liian etäällä toisistaan ja johtoryhmä ei tässä suhteessa poikkeakaan muista tiimeistä työyhteisössä.

Haasteena johtamisessa koettiin ensinnäkin johtamisroolin muuttaminen. Jo osallistamisen määrittelyssä tuli esille johtamisen muuttaminen asennetasolla. Johtamisen yhteydessä aineistosta tuli esiin valmentajan rooliin asettautuminen.

E2:

Tiimeillä on oltava aikaa suunnitella ja toteuttaa tehtäviä tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tiimien välisten yhteisten pelisääntöjen sopimiselle. Johtamisessa panostettava valmentajan rooliin asettumista ja ryhmälle tarve itse löytää ja kehittää ei tuottavien aikojen eliminoimista.

Johtoryhmän käsityksen mukaan organisaatiossa oli halu yhteistyökulttuuriin, mutta kehitys oli ehkä vasta alkuvaiheessa. Haasteeksi koettiin myös tiimin kaikkien jäsenten erilaisen osaamisen ja voimavarojen hyödyntäminen. E5:

Kehitysteemapäivien aikana voi kuitenkin havaita, että työntekijöiden valmiudet tehdä ryhmätyötä ja ideoida ovat kehittyneet merkittävästi. Haasteena on vain saada tämä osaaminen ja resurssit hyödynnettyä päivittäisessä toiminnassa. Oma-aloitteellisuuden lisääminen ja selkeämpi vastuunjako ovat niitä haasteita joihin työnjohdon esimiestyössään on löydettävä vastauksia. Tätä kautta työnjohdolle jää myös nykyistä enemmän aikaa oikeaan esimiestyöhön.

E2.

Myös tiimin voimavarojen, erilaisuuksien hyödyntäminen on perustana kaikkien uusien toimintatapojen synnyttämisessä ja kaikessa missä tarvitaan laaja-alaista sitoutumista.

Johtoryhmän jäsenet kirjoittivat kehittämisen jatkuvuudesta ja olivat sitä mieltä, että vaaditaan toiminnan ja ihmisten johtamisen kehittämistä. E4:

Yrityksen kehitystoimenpiteiden pitää olla jatkuvaa. Jotta kehittymisestä tai kehittymättömyydestä voitaisiin varmistua sitä pitäisi mitata. Kulttuurin muutoksen mittaamisen kehittäminen voisi olla yksi kehityskohteistamme.

Johtoryhmä näki oman roolinsa merkittävänä ja johtoryhmän jäsenten tehtävänä oli heidän mielestään toimia osallistujana, itseohjautuvuuteen kannustajana ja innostajana.

5 KEHITTÄMISPROSESSIN VAIHEITA JA TULOKSIA

Tutkimuksen kohteena olleessa työyhteisössä toteutettiin muutosprosessia pidemmällä ajanjaksolla, ja seurasin prosessia vuosina 2002 – 2004. Kun pohdin, mitä tuloksia tutkimuksellani sain ja mitä löysin, voi ajatella laajasti, että etsin jotakin, mikä on läsnä ja oleellista tässä osallistavassa valmennustyypissä ja toisaalta pyrin havainnoimaan muutosta, jota työyhteisössä tapahtui.

Havaitsin valmennuksen toteutuksessa erilaisia vastakkaisuuksia tai erilaisuuksia, joiden välillä liikuttiin. Vastakkaisuuksien molemmat puolet olivat joidenkin asioiden kohdalla havaittavissa samanaikaisesti tai vuorotellen. Jäin pohtimaan, kummasta puolesta on loppujen lopuksi kysymys, vai tarvitaanko muutoksessa nämä molemmat puolet. Seuraavassa muutamia tässä osallistavassa valmennuksessa esiintyneitä vastakkaisuuksia/erilaisuuksia, joihin kiinnitin huomiota.

5.1 Yhteisöllisyys – yksilöllisyys

Kouluttajan kertomus ja lähdeaineisto sekä tutkijan havainnot valmennuksen kulusta osoittivat, että toiminta osallistavassa ryhmätyöskentelyssä eteni siten, että jokainen työskenteli ensin itsenäisesti, sitten parin kanssa ja lopulta koko ryhmässä yhteisöllisesti. Toiminnallisissa harjoituksissa taas lähdettiin liikkeelle

toisin päin, ensin tehtiin ja toimittiin yhteisönä tai isompana ryhmänä ongelmanratkaisutehtävissä. Sen jälkeen tapahtunutta pohdittiin pienryhmissä ja tässä pyrittiin tavoittamaan osallistujien henkilökohtaisia kokemuksia. Toisin sanoen yksilöllinen ja yhteisöllinen työskentely olivat mukana joko yhdistettynä tai vuoron perään. Se oli yksi punainen lanka koko valmennuksen aikana ja siis tämän osallistavan valmennustyyppin olennainen piirre.

Kouluttajan mukaan tällä pyrittiin siihen, että erilaiset ihmiset pääsisivät mukaan toimintaan. Hänen mielestään osallistamisessa pyritään siihen, että ihmiset saadaan mukaan. Tällä yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden yhdistämisellä pyrittiin siis aktivoimaan mahdollisimman monia osallistujia toimintaan ja yhteisössä toiminnan kautta saamaan muutosta aikaan.

Muutosta työyhteisössä voidaan tulkita myös situationaalisen oppimisen näkökulmasta, jolloin ajatellaan, että oppija (tässä tutkimuksessa valmennukseen osallistuja) kasvaa vähitellen kiinni yhteisöön osallistumalla sen toimintaan (Lave & Wenger 1994, 57, vrt. Wenger 1998). Haastatteluissa ja myös valmennuspäivien havainnoissa näkyi kuitenkin myös se, että osa ryhmästä jäi sivuun eikä osallistunut oma-aloitteisesti. Esimiesten haastatteluissa tuli esiin uskomus, että kun osa osallistuu, muutosta tapahtuu sitten työyhteisössä vähitellen siten, että osallistuminen ikään kuin laajenee ja leviää.

Jos tämän pohjalta tehdään yhteenvetoa työyhteisön muutoksen tasosta, yhteisön voidaan sanoa olevan *muutoksen alkuvaiheessa*, koska aineistosta tuli esiin se, että muutosta on alkanut tapahtua, mutta paljon on vielä tehtävää. Yhteisöllisyyden asteikin oli korkeampi omissa tiimeissä toimittaessa ja yhteistyössä eri työryhmien välillä havaittiin vaikeutta. Sekä työntekijöiden että esimiesten aineistoissa tuli esiin se, että yhteistyö sujuu omissa tiimeissä, mutta vieraisiin työryhmiin oli vaikea mennä hoitamaan asioita.

5.2 Toiminnallisuus – analysointi

Valmennuspäivien aikana oli toiminnallisia jaksoja, esimerkiksi maastoharjoituksia ja muita toiminnallisia harjoituksia, joissa korostui yhdessä tekeminen. Valmennuksessa korostui kuitenkin asioiden pohtiminen, ja niinpä näihin harjoituksiin liittyivätkin reflektointitehtävät toiminnallisten harjoitusten jälkeen. Osallistujien kertomuksissa tulivat esiin maastoharjoitukset siten, että ne olivat jääneet ihmisten mieliin ja niitä toivottiin lisää. Oppimiskokemuksista ja muutoksesta puhuttaessa he kyllä sitten kertoivat myös reflektoinnin yhteydessä esiin tulleesta oppimisesta, esimerkiksi siitä, että halusivat työpaikallekin lisää yhteistyötä.

Aineistossa seuratussa valmennuksessa liitettiin toiminnallisiin osuuksiin reflektointia. Tällä on yhteys myös elämyspedagogiikkaan siinä mielessä, että etusijalla ovat elämykset ja oppiminen niiden välityksellä. Usein sillä tarkoitetaan koulun ulkopuolista, toiminnallisia menetelmiä käyttävää kasvatus- ja opetussuuntausta, jossa ryhmän avulla, epätavallisissa olosuhteissa ja tilanteissa omaksutaan uusia tietoja, arvoja ja asenteita. Elämyspedagogiikassa liitetään luontoympäristö, elämys ja yhteisön toiminta tavoitteelliseksi pedagogiikaksi. (Heckmair & Michl 2002, 90 Karppisen 2005 mukaan.) Näin tehtiin myös tämän työyhteisövalmennuksen maastoharjoitusosuudessa ja samalla pyrittiin saamaan aikaan muutosta yhteisössä. Aineisto kertoo *muutoksen alkamisesta* ja prosessin vaiheista.

5.3 Yhteisöllinen innostaminen – Kouluttajan persoona

Valmennuspäivät olivat sillä tavalla elämyksellisiä, että niissä innostavat tapahtumat olivat yhteisöllisiä kokemuksia: työyhteisönä osallistuttiin yhdessä

elämyksellisiin harjoitteisiin luontoympäristössä ja saatiin tunnekokemuksia. Haastatteluaineistosta tuli esiin myös *epäily* muutosten työpaikalle siirtymisestä, koska valmennuksissa painottui elämyksellisyys.

Toisaalta vastakkainen tälle yhteisölliselle elementille oli vahva kouluttajan persoona, joka johdatti osallistujat yhteisöllisiin tunnekokemuksiin. Sosiokulttuurisen innostamisen yhteydessä korostetaan innostajan merkitystä. Kouluttaja oli tässä valmennuksessa innostajan roolissa. Kurki määrittelee ja rajaa innostajan tehtävää siten, että innostaja on ikään kuin välittäjä ja varsinainen toiminta lähtee osallistujien lähtökohdista (Kurki 2000, 80–87). Tässä muutosprosessin vaiheessa yhteisö *tarvitsi vielä ulkopuolista muutokseen johdattelijaa, auttajaa tai innostajaa*.

5.4 Valmennuspäivät – Kehittämistoimet työpaikalla

Valmennuspäivinä tehtiin erilaisia asioita kuin työpaikalla kehittämissuunnitelman yhteydessä. Kuitenkin molemmat osat kuuluivat valmennukseen. Työpaikalla kehittämiseen käytetty aika oli huomattavasti pidempi kuin valmennuspäivät, joiden välillä oli kuukausia. Varsinainen *muutostyö toteutettiinkin työpaikalla* kehittämistoimien yhteydessä, mutta niitä suunniteltiin ja valmisteltiin valmennuspäivien aikana.

Tämä seikka ei ole pelkästään tämän valmennusmallin ominaispiirre, vaan se liittyy yleensäkin työyhteisön kehittämiseen. Valmennuspäivät toteutettiin valmentajan ohjauksessa, kun taas työpaikalla toteutettavat kehittämistoimet olivat itseohjautuvaa tai ryhmäohjautuvaa, itsenäistä työskentelyä omassa työympäristössä.

5.5 Työnläheisyys – etäännyttäminen

Valmennuksessa oli osuuksia, jotka muistuttivat työpaikan palavereja. Ne olivat niitä kohtia, jolloin esimerkiksi päätettiin työpaikan kehittämistoimista ja pohdittiin konkreettisia työhön liittyviä asioita. Valmennuksen yhtenä piirteenä oli kuitenkin etäännyttäminen. Tämä oli tarkoituksellista ja tapahtui jo valmennusympäristön valinnalla. Etäännyttäminen jatkui maastoharjoituksilla, joissa oli kouluttajan kertoman mukaan tarkoitus löytää itsestä ja työryhmästä erilaisia asioita, joita ei nähdä normaalissa arkirutiinissa.

Näissä maastoharjoituksissa ja niiden jälkeisissä pohdinnoissa käytettiin siis etäännyttämistä ja työn läheisyyttä vuorotellen. Ensin etäännytettiin maastoharjoituksessa elämyksen kautta ja sen jälkeen palattiin luokkaan, pohdittiin asiaa työyhteisön käytänteisiin yhdistäen. Näin pyrittiin vahvistamaan muutosta työyhteisössä. Arjesta etäännyttämistä tapahtui myös muissa leikkillisissä osuuksissa. Tästä löytyy yhtymäkohta elämyspedagogiikkaan, jossa tarkoituksellisesti mennään arjesta poikkeavaan ympäristöön (Karppinen 2005).

5.6 Osallistujien ajatusten kuuleminen – Osallistumaan pakottaminen

Kouluttaja kertoi, että tässä valmennusmallissa kuunnellaan osallistujia. Tuplatiimityöskentelyssä pyrittiin saamaan kaikkien ajatukset, ideat ja ehdotukset näkyviin erityisellä menettelyllä. Tälle on vastakkaista se, että tilanteessa oli havaittavissa, että osallistujat eivät voi olla mukana valmennuksessa, jos he eivät osallistu aktiivisesti. Toisin sanoen heidät joissakin tilanteissa pakotettiin osallistumaan ja toimimaan. Heille ei siis annettu mahdollisuutta ottaa sivustaseuraajan roolia.

Havaintojeni mukaan toiminnallisissa harjoituksissa, kuten ei osallistavassa ryhmätyöskentelyssä luokassakaan kysytty ihmisiltä, haluavatko he osallistua.

Toiminta eteni sillä tavalla, että ihmiset "vedettiin" mukaan toiminnan kautta. Toisaalta siis kuunneltiin ihmisten ajatuksia ja ideoita, mutta ei annettu mahdollisuutta jäädä syrjään sivustaseuraajaksi ja toisin sanoen ei kuunneltu tätä toivetta. Osallistujat eivät tosin maininneet mitään siitä, että aina joutui osallistumaan ja tekemään.

6 TUTKIMUSPROSESSIN JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA

Kun lähdin tutkimaan tätä osallistavan työyhteisövalmennuksen mallia, lähdin ihmettelemään osallistamista ja muutosta työyhteisössä. Mielessäni oli oletus, että on olemassa oma, erityinen, osallistava koulutusmalli, joka kannustaa osallistumiseen ja muuttaa vähitellen työyhteisöä osallistavaksi.

Ensimmäiset ajatukset työyhteisön kehittämiseen kohdistuvasta tutkimuksesta alkoivat itää jo vuonna 1996, kun pohdin kasvatustieteen pro gradu-tutkielmani aihetta. Tuossa vaiheessa mielessäni pyörivät kuntasektorin työyhteisöjen kehittäminen. Tuolloin työyhteisötutkimus sai kuitenkin siirtyä musiikinharrastajien sosiaalisuututkimuksen tieltä. Osallistavaa pedagogiikkaa olen tutkinut v. 2000 ammatillisen opettajankoulutuksen seminaarityössä, jolloin tutkin osallistavia koulutusmenetelmiä lähihoitajakoulutuksessa. Osallistamisen ja henkilöstönkehittämisen pariin pääsin vihdoin tässä sivuaineen pro gradu-tutkielmassa. Tutkimusprosessi on ollut pitkä, ja siihen ovat liittyneet myös kasvatustieteen jatko-opinnot ja väitöskirjasuunnitelmani, joka jatkuu vielä tämän työn valmistuttua.

Teoreettisia lähtökohtia ajattelin ensin laajasti käsittäen osallistavan pedagogiikan sosiokulttuurisen innostamisen ja sosiaalisen konstruktivismin ilmentymäksi. Tutkimuksen hypoteesi ei lähtenyt teoriasta, vaan lähdin ilmiönä tutkimaan työyhteisövalmennusta ja osallistamista siinä.

Aineistonkeruu oli osallistuvaa havainnointia, haastatteluja ja tutkimuskeskusteluja. Tämä kaikki tuotti varsin monimuotoisen aineiston osallistavasta työyhteisövalmennuksesta. Esimerkkikouluttajia on itseni lisäksi kaksi. Yhden kouluttajan toimintaa seurasin paikan päällä ja silloin haastattelin myös osallistujia. Pääasiallisena aineistona tässä työyhteisön muutosta kuvaavassa työssä ovat osallistujien haastattelut, omat tutkijan havainnointipäiväkirjat ja johtoryhmän kirjoittamat esseet työyhteisön muutoksesta. Tutkimuksessa kysyin ensinnäkin mitä osallistavassa valmennuksessa tapahtuu tai miten se etenee ja toiseksi miten työyhteisö muuttuu tällaisen valmennuksen yhteydessä.

Tutkimuksen raportoinnissa olen pyrkinyt noudattamaan tutkimusprosessin kulkua. Esitän asiat siinä järjestyksessä kuin olen ne toteuttanut tutkimustyön aikana. Alkuosassa esitin lähtökohtana olleet käsitteelliset osuudet ja tutkimuksen toteutuksen, sitten oli teemoittain tutkimustuloksia yhdistettynä siihen, mitä niihin liittyen oli aikaisemmin kirjoitettu. Lopuksi on tutkimuksen pohdintaa, joka suuntaa katsetta tutkimusprosessiin ja tulevaisuuteenkin.

Kvantitatiivisissa tutkimuksissa luotettavuustarkastelussa painottuvat tilastolliset testit, joiden avulla pyritään selvittämään tulosten sattumanvaraisuutta ja yleistettävyyttä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on toisenlaisessa muodossa, tämän tutkimuksen kohdalla kerrontana ja havaintoina, joka tapauksessa verbaalisessa muodossa. Silloin ei voida käyttää kvantitatiiviseen tutkimukseen kehitettyjä luotettavuusarviointeja. Kvalitatiivisen tutkimuksen

kohdalla luotettavuudesta voidaankin puhua uskottavuutena ja siinä käytetään toisenlaisia käsitteitä. (Lincoln & Cuba 1996.)

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä korostetaan sitä (esim. Eskola & Suoranta 1996), että luotettavuuskysymykset liittyvät koko tutkimusprosessiin ja ne on pidettävä mielessä kaikissa tutkimuksen vaiheissa. (Eskola & Suoranta 1996, 165). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden osoittamiseksi on kerrottava mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät seikat. Silloin tutkimuksen lukija voi arvioida tutkimusta ja sen tuloksia (Hirsjärvi ym. 1997, 248). Olen kuvannut tutkimuksen toteutuksen sen eri vaiheissa, tutkimusympäristön ja tutkijan position luvussa 2.

7 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa minulla oli mielenkiinnon kohteena työyhteisön muutos osallistavan työyhteisövalmennuksen yhteydessä, joita tutkin erään teollisuusyrityksen kehittämisprosessissa. Muutosta näyttää tämän aineiston perusteella tapahtuvan tällaisen pitkäkestoisen, osallistavan kehittämisprosessin aikana. Sekä haastatellut työntekijät että johtoryhmän jäsenet, jotka analysoivat muutosta esseeaineistossa, olivat yhtä mieltä siitä, että *muutosta oli tapahtunut*. Heidän mielestään *muutos oli lähtenyt liikkeelle*, ja kehitys oli tulkintani mukaan *alkuvaiheessa*, mutta tarvitsi vielä vahvistusta, jotta päästäisi osallistavaan työyhteisöön.

Tämä oli tapaustutkimus yhden työyhteisön valmennuksessa eikä tätä voi yleistää koskemaan kaikkia työyhteisöjä. Jokaisessa työyhteisössä ja organisaatiossa on oma kulttuurinsa ja omat käytänteensä, joiden pohjalta toimintaa lähdetään kehittämään. Tässä työyhteisössä päästiin kahden vuoden aikana muutoksen alkuun ja sitä pidettiin yllä säännöllisesti toistuvilla työyhteisö- ja esimiesvalmennuksilla. Tässä tutkimuksessa päästiin käsiksi osallistavaan työyhteisövalmennukseen ja muutokseen sen yhteydessä. Tästä on hyötyä henkilöstönkehittäjille työssään.

Osallistavasta työyhteisövalmennuksesta löytyi erilaisia *vastakkaisuuksia*, jotka olivat ilmeisesti myös muutoksen taustalla. Ne ovat ilmeisesti muutoksen ohjauksen kannalta tärkeitä puolia kehityksen aikaansaamiseksi ja olen kuvannut niitä tarkemmin viidennessä luvussa. Tällaisia vastakkaisuuksia olivat *Yhteisöllisyys – yksilöllisyys*, *Yhteisöllinen innostaminen – kouluttajan persoona*, *Valmennuspäivät – kehittämistoimet työpaikalla*, *Työnläheisyys – etäännyttäminen ja Osallistujien ajatusten kuuleminen – osallistumaan pakottaminen*.

Osallistujien ajatusten kuuleminen – osallistumaan pakottaminen herätti ristiriitaisuudellaan eniten ajatuksia ja kiinnitti huomiotani myös käsitteiden tasolla.

Tässä voi olla kysymys käsitteiden määrittelystä ja siis siitä miten käsitteet *osallistaminen*, *osallistava*, *osallistuva* ja *osallisuus* määritellään ja miten ne ovat suhteessa toisiinsa. Osallistaminen voi olla myös osallistumaan pakottamista, mutta parhaimmillaan se voisi olla olosuhteiden järjestämistä sellaisiksi, että aito omaehtoinen osallistuminen olisi mahdollista. Haastatellut organisaation edustajat ja myös kouluttaja kuvasivatkin osallistamisen ja osallistavan työyhteisön positiiviseksi tavoitetilaksi. Silloin yhteisö voisi olla myös osallistuva.

Osallisuus taas on jotakin, mitä yksilö voi kokea yhteisössä silloin kun koetaan yhteenkuuluvuutta ja yhteisöön kuulumista. Ongelmallista on, että osallisuutta ei juurikaan ole käsitteenä esiintynyt henkilöstönkehittämistä käsittelevissä tutkimuksissa.

Kujala (2003) kuvaa väitöskirjassaan osallisuutta terveydenhuollon asiakkaiden kokemuksena, jolloin käytettiin käsitettä *osallisuus hoitoon* asiakaslähtöisyyttä kuvaavana potilaan hoitokokemusten laadullisena sisältönä. Tällä käsitteellä

tarkoitettiin ihmisen autonomiakokemusta ja siihen liitettiin ihmisen valinnan vapaus, vapaus hallita itseään ja tehdä valintoja. (Kujala 2003, 39.)

Tässä tutkimuksessa työntekijöiden ja esimiesten haastatteluissa tuli esille yhteenkuuluvuus, ja sitä koettiin omassa työryhmässä. Tässä valmennuksessa taas saattoi joistakin tilanteista tulkita pakottavaa osallistamista. Silloin työntekijäjäsenet olivat mukana esim. Ryhmätöissä, koska se kuului ohjelmaan ja koska heidät vedettiin mukaan siihen ennemminkin kuin siksi, että olisivat oma-aloitteisesti halunneet osallistua. Tätä osallistumaan pakottamista ilmeni myös silloin, kun sovittiin työpaikalla toteutettavia kehittämistoimia ja niiden toteuttajia. Aina ei vastuunkantajia ollut helppo löytää, ja silloin saattoivat esimiehet puuttua peliin ja määrätä toteuttajan. Näissä tilanteissa ei ollut havaittavissa aitoa osallisuutta: yhteenkuuluvuutta, valinnan vapautta ja vapautta hallita itseään.

Näissä käsitteissä oli kysymys kouluttajan ja organisaation edustajien tavoitteista, jotka olivat osallistamisen lisäämistä ja sitä, että kaikki osallistuisivat työyhteisön kehittämiseen. Selvästi ei käynyt ilmi, kenen ehdoilla kehittäminen tulisi toteuttaa, mutta saattaa olla, että ohjaus tapahtui organisaatiosta käsin. Itse liittäisin käsitteisiin myös osallisuuden ja siihen myös osallistujille valinnan mahdollisuuden. Silloin myös osallistuminen olisi aitoa, eikä pakotettua.

Osallisuuteen liittyviä asioita ei tullut esille tutkimusaineistossa ja muutosta niissä ei suoranaisesti myöskään kysytty tässä tutkimuksessa osallistujilta eikä organisaation edustajilta. Osallistavuudella tarkoitettiin tässä tutkimuksessa *osallistumismahdollisuuksien tarjoamista ja osallistumisen helpottamista*. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisikin osallisuuden ja osallistuvan työyhteisön tutkiminen.

LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita? Helsinki: Talentum.
- Aittola, T. & Pirttilä, I. 1989. Tieto yhteiskunnassa. Tiedonsosiologinen tarkastelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Beck, U., Giddens, A. & Lash, S. 1995. Nykyajan jäljillä. Tampere: Vastapaino.
- Berger, P. & Luckmann, T. 1994. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma. Helsinki: Gaudeamus.
- Bourdieu, P. 1998. Järjen käytännöllisyys. Toiminnan teorian lähtökohtia. Tampere: Vastapaino.
- Bourdieu, P. & Wacquant 1995. Refleksiiviseen sosiologiaan. Tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta. Joensuu: Joensuu University Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Garfinkel, H. 1967. Studies in Ethnomethodology. Englewood Cliffs, N. J., prentice-hall.
- Haapala, A. (toim.) 1998. Heidegger ristiriitojen filosofi. Helsinki: Gaudeamus.
- Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 1998. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja n:o 3 1986.

- Heckmair B. & Michl W. 2002. Erleben und Lernen. Einstieg in die Erlebnispädagogik. E. , erwierte und uberarbeitete Auflage. Neuwied; Kriftel: Luchterhand.
- Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: ATENA KUSTANNUS.
- Heikkinen, H.L.T. & Syrjäjä, L. (toim.) 2002. Minussa elää monta tarinaa. Kirjoituksia opettajuudesta. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heritage, J. 1996. Harold Garfinkel ja etnometodologia. Jyväskylä: Gaudeamus.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja n:o 48. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Helsinki: Otava.
- Karppinen, S.J.A. 2005. Seikkailullinen vuosi haastavassa luokassa. Etnografinen toimintatutkimus seikkailu- ja elämyspedagogiikasta. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto
- Koppinen, M-L. & Pollari, J.1993. Yhteistoiminnallinen oppiminen. Tie tuloksiin.
- Kujala, E. 2003. Asiakaslähtöinen laadunhallinnan malli. Tilastolliseen prosessin ohjaukseen perustuva sovellus terveyskeskukseen. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kurki, L.,2000. Sosiokulttuurinen innostaminen. Tampere: Vastapaino.
- Lave, J. & Wenger, E. 1994. Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation. New York: University of Cambridge.
- Lincoln, Y.S. & Cuba, E. G. 1985. Naturalistic inquiry. Beverly Hills: Sage.
- Metsämuuronen, J., 1999. Pehmeät kvalifikaatiot sosiaali- ja terveysalan työssä ja ammatillisessa koulutuksessa. Aikuiskasvatus 2/1999, 140-150.
- Patrikainen, R. 1999. Opettajuuden laatu. Ihmiskäsitys, tiedonkäsitys ja oppimiskäsitys opettajan pedagogisessa ajattelussa ja toiminnassa. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Ronkainen, S. 2004. Teoksessa Liljeström, M. (toim.), Feministinen tietäminen. Keskustelua metodologiasta. Tampere: Vastapaino, 44–69.
- Roos, J.P. teoksessa Bourdieu Pierre 1987. Sosiologian kysymyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Toivonen, V-M & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Ai-ai Oy.
- Toivonen, V-M. & Kiviaho, M. 1998. Tässä suhteessa. Erilaisuus, yhteys ja yhteistyö - NLP
- Tynjälä, P. 2004. Asiantuntijuus ja työkulttuurit opettajan ammatissa (Kasvatus 2/2004, 174 – 190)
- Wenger, E. 1998. Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity. New York: Cambridge University Press.

LIITTEET

LIITE 1

Aineiston kerääminen

1. Tutkimuskeskustelu kouluttajan kanssa

Mitä tekee koulutusprojektissa, mitä menetelmiä käyttää ja miksi

Mihin pyrkii: tavoitteellisuus

Koulutusfilosofia ja pedagogiset ratkaisut

Pyydän kouluttajaa kertomaan koulutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta. Sitten teen tarkentavia kysymyksiä.

Kouluttaja, joka vetää kehittämisprojektia. Häntä on mahdollista haastatella useaan otteeseen ja seurata hänen toimintaansa yrityksen koulutustapahtumassa

Analysoin kirjallisuuden avulla, mitä menetelmät ovat.

2. Organisaation viralliset tavoitteet projektille. Muutaman esimiestason henkilön

haastattelu. (Sellaisia, jotka ovat olleet suunnittelussa mukana) sekä taustatietoa yrityksestä (kirjallisia tietolähteitä, joita on saatavilla)

Miksi tällainen kehittämisprojekti

Projektin tavoitteet

Yrityskulttuuri

Miksi on valittu tämä kouluttaja/tällainen koulutustapa

3. Tutkimuskeskustelut koulutukseen osallistuvien työyhteisön jäsenten kanssa sekä osallistuva havainnointi koulutustapahtumassa

Työyhteisön kuvaus ja työyhteisön jäsenten oppimiskokemukset sekä muutos työyhteisössä heidän kokemanaan.

Työyhteisön kuvaus (myös havainnointi tukena jos mahdollista)

Työyhteisöön tulo

Projektin kuvaus työntekijän näkökulmasta

Mitä koulutuksessa tapahtuu

Oppimiskokemukset

Mikä muuttuu projektin aikana

Koulutuksen hyödyllisyys (mitä kokee saavansa)

Koulutuksen miellyttävyyden/epämiellyttävyyden

Formaali ja informaali oppiminen koulutuksessa

Yhteenkuuluvuus työyhteisössä

Tietoisuus sosiaalisten tekijöiden merkityksestä
 Sosiaalisten taitojen oppiminen
 Kommunikointitaidot ja kuunteleminen
 Ohjaustaidot
 Esiintymistaidot
 Yhteistyötaidot
 Vastuunotto
 Yhteistoimintaan osallistuminen työyhteisössä
 Sitoutuminen
 Erottautuminen

Koulutusprojekti on aloitettu yhteisössä jo aiemmin. Työntekijöitä on mukana n. 100 henkeä. Pyrin haastattelemaan samoja henkilöitä useaan kertaan ja valitsemaan henkilöt informatiivisuuden periaatteella ja siten, että mukaan tulee mahdollisimman erilaisia ihmisiä.

Tarkoitukseni on lähteä tutkimukseen ilman ennakkoasettamuksia ja määritelmiä ja rakentaa teoria empiirisestä aineistosta lähtien ja löytää uusia näkökulmia osallistavaan pedagogiikkaan ja yhteenkuuluvuuden mekanismeihin työyhteisössä. Sitten lähdän kirjallisuuden ja tutkimustiedon valossa jäsentämään aineistoa.

Aineiston keruu etenee seuraavissa vaiheissa:

Kouluttajan haastattelu: osallistava pedagogiikka

Yritykseen tutustuminen sekä organisaation ja työyhteisön jäsenten haastattelut: Kokemukset työyhteisöstä, kehittämishankkeen tavoitteet ja toteutus

Koulutustapahtumaan osallistuminen sekä osallistujien haastattelut tapahtuman aikana: Osallistava pedagogiikka, koulutuksen toteutus, jäsenten kokemukset koulutuksesta, oppimiskokemukset

Organisaation ja työyhteisön jäsenten haastattelut muutaman kuukauden kuluttua koulutustapahtumasta: Koulutuksen anti työyhteisölle, muutos työyhteisössä ja sen toiminnassa, jäsenten oppimiskokemukset

LIITE 2**HAASTATTELU TEEMAT/apukysymykset**

I KOULUTTAJAN HAASTATELU 26.6.2001

“MITÄ ON OSALLISTAMINEN”

Kouluttajaksi tulo ja kuvaus itsestä kouluttajana (koulutusfilosofia)

Kerro, miten sinusta tuli kouluttaja ja millainen olet kouluttajana

Missä ja keitä yleensä koulutat?

Kerro käytännön koulutustapahtumasta

Mitä kykyjä, taitoja ja tietoja käytät toimiessasi kouluttajana Missä olet hankkinut niitä?

Mitä arvostat ja mihin uskot kouluttajana?

Millainen kouluttaja olet

Mihin suurempaan systeemiin koet kuuluvasi?

Onko sinulla esikuvia?

Haluatko lisätä vielä jotakin?

Koulutus tässä yrityksessä (didaktiset ratkaisut, toteutus)

Kerro koulutusprosessista tässä kohdeyrityksessä yksityiskohtaisesti niin kuin se etenee

Suunnittelu ja aikataulu

Yhteistyökumppanit

Tavoitteet

Toteuttaminen (osallistamisen keinot ja koulutusmetodit)

Työyhteisö

Kerro työyhteisöstä ja organisaatiosta

Yrityskulttuuri

Miten siellä toimitaan

Miten yhteisössä yritetään luoda ja miten ilmenee yhteenkuuluvuutta

Yhteenveto

Mitä haluat vielä tähän loppuun sanoa yhteenvetona?

Mitä osallistaminen on?

<p>II ORGANISAATION EDUSTAJIEN (ESIMIEHET) HAASTATTELUT JA YRITYKSEEN TUTUSTUMINEN 5.10.2001</p>
--

“KOULUTUSPROJEKTIN JA TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISHANKKEEN
TAVOITTEET JA TOTEUTUS”

Työyhteisö ja organisaatio

- Työyhteisö ja työntekijät
- Tavoitteet
- Yhteistoiminta työyhteisössä
- Yhteenkuuluvuus
- Sitoutuminen

Koulutusprojekti

- Yrityksen henkilöstökoulutus
- Tämän koulutus- ja kehittämisprojektin tavoitteet
- Kokemuksia koulutuksesta (oma osallistuminen)
- Kouluttaja
- Tämän tyyppisten koulutusten anti yritykselle

<p>TYÖYHTEISÖN JÄSENTEN HAASTATTELUT 5.10.2001</p>
--

“JÄSENTEN KOKEMUKSIA TYÖYHTEISÖSTÄ, KOULUTUSTAPAHTUMASTA,
OPPIMISESTA JA MUUTOKSESTA TYÖYHTEISÖSSÄ”

Työyhteisö

- Kokemus jäsenyydestä
- Työyhteisön kuvaus
- Mikä tärkeää
- Yhteenkuuluvuus
- Osallistuminen
- Sitoutuminen

Koulutustapahtuma

- Osallistumistavoitteet ja -halu
- Kokemuksia koulutuksesta
- Koulutuksen anti itselle
- Koulutuksen anti työyhteisölle

LIITE 3 Muutoksen kokeminen ensimmäisen koulutuspäivän jälkeen

MUUTOS TYÖYHTEISÖSSÄ	
1 Muutoksen vähäisyys	
Organisaatiotaso	Työyhteisötaso
Muutoksen taso yhteisössä (?) Koulutuksen hyödyn epäily Yhden päivän pieni vaikutus Muutoksen vähäisyys työssä Oppien siirto työelämään vaikeaa	Hyödyn vähäisyys Pieni muutos työpaikalla
2 Muutokseen lähtö	
Muutokseen lähteminen tapahtunut Työyhteisössä pieni muutos positiivisemmaksi Etukäteen vastarinta Muutosvastarinnan vähentyminen (2) Koulutuksesta hyöty yksilötasolla positiivinen Ryhmässä ei tule esiin: mukautuminen	Ryhmähengen parantuminen Ilta- ja aamuvuorojen lähentyminen Pehmeiden arvojen lisääntyminen Muutos reilummaksi Muutosvastarinta
3 Osallistumisen lisääntyminen	
Osallistumisaktiivisuus lisääntynyt Ihmisten osallistumisvalmius yllätti Tekemisen hauskuus töissä	
4 Puhumisen lisääntyminen	
Puhumisen lisääntyminen Puheiden kahtiajakautuneisuus Negatiivisen puheen esiintulo	Puhumisen lisääntyminen (2) Kokemusten vaihto toisen osaston kanssa jälkikäteen keskustelemalla Työyhteisön asioista puhumisen lisääntyminen Työasioiden käsittely Mielipiteiden vaihtelevuus(4) Moittijoiden pessimistinen suhtautuminen uuteen Moitteiden perustelemattomuus Moittijoiden vähäisyys Työnjohtajalle kertominen Yllättävyysspuhe
5 Opitun soveltaminen	
Kehityksen konkreettiset toteutumat Vaikutus järjestyksen pitämisessä Muutos palavereissa ja keskusteluissa VAK:n käyttö kokouksissa Osallistavan työmenetelmän käyttö työpaikalla	Ulkoisen järjestyksen tärkeys VAK:n hyödyntäminen läheisissä työoverisuhteissa Erilaisten oppijoiden opastaminen eri tavoin VAK:n hyöty neuvontatehtävässä Toverin oppimistyylin huomioonottaminen
6 Toimenpiteiden toteutus	
Toimenpiteiden toteutuminen(2) Pyrkimys toteutukseen Toimenpiteiden keskeneräisyys Valvonta hyvässä hengessä Toimenpiteiden seurannan puute Toimenpiteiden arvioinnin tärkeys	Toimenpiteiden toteutuminen (2) Vastuutehtävän välttäminen Valvontatehtävän unohtuminen Valvojana vaikuttaminen

LIITE 4 Muutoksen kokeminen toisen koulutuspäivän jälkeen

LIITE 5

MUUTOS TYÖYHTEISÖSSÄ	
1 Muutoksen vähäisyys	
Organisaatiotaso	Työyhteisötaso
TPM toi muutoksen näkyviin Esimiehellä organisoijan rooli Esimies ohjaa vastuutehtävien jaossa	
2 Muutokseen lähtö	
Muutoksen hitaus TPM:n laajeneminen Laadun parantuminen Muutos hakee muotoaan	Järjestyksen pitämisen vaikeus Muutokseen lähteminen tapahtunut Muutoksen jatkumisen epäily Ennakkoluuloisuus haittaa muutosta Siisteyden lisääntyminen
3 Osallistumisen lisääntyminen	
Itse vaikuttamisen tärkeys (työntekijöille) Oma-aloitteisuus lisääntynyt Ryhmien itsenäinen toiminta lisääntynyt Toisten valvominen Vain osa osallistuu (2) Odotus osallistumisen lisääntymisestä Innolla osallistuminen Johdon osallistuminen innostajana Soveltaminen ja TPM:n muokkaaminen työyhteisölle sopivaksi Toiminnan virkistyminen	Toisten auttaminen Pelisääntöjen ymmärtäminen lisääntynyt Muutoksen suunnitteluun osallistuminen Osallistumishalu lisääntynyt Muutokseen osallistuminen vähitellen Omatoimisuuden lisääntyminen
4 Puhumisen lisääntyminen	
5 Opitun soveltaminen	
Ylpeys oman alueen hyvästä kunnosta Opitun soveltamisen vaikeus Toimenpiteiden täsmentyminen työn edetessä	Joitain asioita on tullut työhön Pelisääntöjen teko omalla koneella Toimenpiteiden muokkaaminen työpaikalla Soveltamisen vaikeus Muutostoiminnan konkreettisuus Mittareiden käyttö tullut rutiiniksi
6 Toimenpiteiden toteutus	
Pyrkimys toteutukseen Sitoutumisen miettiminen Tehtävien määrän arvioinnin tärkeys Toimenpiteiden ohjauksen tavoite Toimenpiteiden jälkihoito tarpeen Toimenpiteiden tilannekatsaus tarpeen(2) Toimenpiteiden uudelleenarviointi työpaikalla Toimenpiteiden keskeneräisyys(2) Toimenpiteiden toteuttamisen vaikeus Toimenpiteiden keskeneräisyys harmittaa Uskomus toimenpiteiden toteutuksesta tulevaisuudessa	Toimenpiteiden keskeneräisyys(6) Asian unohtuminen Asian unohtaminen Osittainen toteutuminen

JOHTORYHMÄVALMENNUKSEN ESSEEN AIHE JA OTSIKKOJAKO

Lähteenä. Pauli Juuti: JOHTAMINEN JA ORGANISAATION ALITAJUNTA

Yleistä:

- **Esseen pituus väh. 6 sivua, fontti Arial 12**
- **Oma nimi ja päivämäärä**
- **Jos käyttää muita lähteitä on lähde mainittava**

OSALLISTAVAAN TYÖYHTEISÖÖN SIIRTYMINEN

Ehdotus otsikkojaoksi

- 1. Yleistä pohdintaa johtamisesta ja muutoksesta osallistavaan työyhteisöön**
- 2. Työyhteisömme alitajunnan analyysi**
- 3. Työyhteisömme vahvuudet ja kehityskohteet**
- 4. Johtamisen arviointi, missä olemme onnistuneet, mitä on muutettava**
- 5. Mitä uusia kehitystoimia tulee aloittaa, perustelee**
- 6. Loppuyhteenveto, arvioi oma panoksesi ja roolisi**

Johtoryhmän esseet "Osallistavaan työyhteisöön siirtyminen" syksyllä 2004: merkitysrakenteiden tulkinta

TEEMA	OLEELLISEN ETSIMINEN	SYVENTÄMINEN
1. MUUTOS JA SEN TOTEUTTAMINEN		
MUUTOS/ KULTTUURIN MUUTOS	<p>Muutospainetta (E1)</p> <p>Muutosta havaittavissa (E2, E4)</p> <p>Enemmän sosiaalisuutta ja yhteistyötä (E2,E3)</p> <p>Tarve kulttuurin muutokseen (E4)</p> <p>Kehitysaskelia kohti osallistavaa kulttuuria (E3,E4)</p> <p>Kaipuu vanhaan vähenee (E4)</p> <p>Muutoksia sykähdyksittäin, ajoittaista taantumista (E5)</p> <p>Edistymisen hitaus (E3)</p> <p>Uudenlaista GEF-kulttuuria (E2)</p> <p>Iso muutoshaaste liittyminen isoon konserniin (E4)</p> <p>Johtaminen on kehittynyt, uusia asioita otettu osaksi normaalia toimintaa (E5)</p>	<p>Muutokseen on paine ja tarve → Muutosta voi havaita, uudessa enemmän sosiaalisuutta ja yhteistyötä</p> <p>Kehitys etenee askelina, epälineaarisesti, ajoittain taantuenkin, mutta etenee kuitenkin kohti osallistavaa kulttuuria, koska siihen on tarve/pakko</p> <p>Vertailua ennen – nyt. Uusi nähdään kehittyneempänä, muutos nähdään välttämättömyytenä.</p>
MUUTOSKYKY/VALMIUS	<p>Joustavuutta, kykyä tehdä huippusuorituksia(E3)</p> <p>Kyky uudistumiseen ja uuden oppimiseen (E4)</p> <p>Muutosten yhteydessä kehittynyt (E5)</p>	<p>Muutos nähdään laajempänä prosessina, jonka yhteydessä kyky muutokseen kehittynyt</p>
ESIMIESTEN MERKITYS	<p>Työnjohtaja avainasemassa esimerkillään (E1)</p> <p>Mukana tekemisessä oltava esimerkillisyydellä (E2)</p> <p>Kulttuuri rakentuu yhtenäisellä viestinnällä (E5)</p>	<p>Rakentavat kulttuuria esimerkillään</p> <p>→ tärkeä linkki muutoksessa johtavat henkilöt – muut henkilöstöryhmät nähdään erillisiksi, ehkä johtoryhmän näkökulma koko asiaan. Muut nimetään alemmiksi, näkykö tästä arvostuksen vähäisyys?</p>
INNOSTUKSEN LAAJENEMINEN	<p>JR:n motivaatio ei siirry alemmille tasoille (E1)</p> <p>Suunnitelmia ei toteuteta johdonmukaisesti (E1)</p>	

**AIKOMUKSET
KÄYTÄNNÖKSI**

Emme ole saattaneet loppuun aloittamiemme asioita (E1)
 Prosessimaisuus läpi organisaation näkyviin ja vastuullisuus asioiden loppuun viemisessä (E2)
 Tärkeitä saattaa aikomukset käytännöksi, työyhteisön kulttuuria ei voi hetkessä muuttaa (E4)

Muutosprosessin keskeneräisyys näkyy asioiden toteuttamisessa. Tiedostetaan kuitenkin aikomusten toteutuksen tärkeys

KOULUTUS

Työnjohtajien koulutus ja informaatio avainasemassa (E1)
 Johtoryhmäkoulutus ollut opettava kokemus (E1,E2)
 Tiimityöskentelyä ja vuorovaikutustaitoja opetettu koko henkilöstölle (E4)
 Toimivien tiimien aikaansaamiseksi edelleen kehitettävä henkilöstön kouluttamista (E4)
 Johtamiskulttuurin muuttamiseksi pysähdyttävää koulutusta (E5)
 Kaikkien henkilöstöryhmien kouluttaminen (E5)

Koulutus nähdään keinona muutokseen ja sen tarpeellisuus tiedostetaan

Voimavaroja sidotaan, koko henkilöstöä koulutetaan ryhmätyötaidoissa
 → sitä pidetään tärkeänä, koska siihen panostetaan taloudellisia voimavaroja. on siis halu muutokseen

**2. OSALLISTAMINEN
OSALLISTAMINEN**

Yksilöille annettu mahdollisuus tuoda ideoita julki ja niitä on toteutettu (E1)
 Haluan kyseenalaistaa tällaista koko organisaation osallistamista (E1)
 Tulisi pyrkiä osallistamaan myös työnjohto ja työntekijöitä (E1)
 Osallistaminen selviytymiskeinona (E2)
 Vastuun jakamista, johtamisen muuttamista (E2)
 Kaikkien mielipide esille kuuntelemalla (E2)
 Kehittämiseen ovat osallistuneet monet tahot(E3)
 On opittu ryhmätyötaitoja ja osallistavaa kokouskäyttäytymistä (E3)
 Tiimeille vastuuta ja valtuuksia työhönsä liittyvissä asioissa (E4, E5)

Työyhteisö muuttunut osallistavammaksi, joku haluaa kyseenalaistaakin.

→ Osallistamisen määrittelyä:

- on johtamisen muuttamista, vastuun jakamista, vaatii asennemuutosta
- kehittämiseen osallistumista
- Vastuun siirtämistä tiimeille
- Ihmisten aktivoimista ajattelemaan
- Selviytymiskeino näkyy käytännössä:
- -Yksilöiden kuunteleminen ja ideoiden toteuttaminen
- Ryhmätyötaitojen oppimista
- Osallistuminen

	<p>Vaatii esimiehiltä luopumista totutuista valtarakenteista, vallan ja vastuun jakamista (E5)</p> <p>Työntekijöiden valmiudet osallistua kehittämiseen ovat parantuneet (E5)</p> <p>Palkkiomallin uudistaminen osallistavasti (E5)</p> <p>Aktivoidaan ihmiset itse ajattelemaan (E3)</p> <p>Ryhmätyötaidot kehittyneet (E5)</p>	<p>kehittämiseen ja kehittämistaidot lisääntyneet</p>
ILMAPIIRI	<p>Avoin ja epävirallinen työilmapiiri mahdollistaa mielipiteiden vaihdon (E2)</p> <p>Avoin informaatio (E1, E4, E5)</p> <p>Puutteena epävirallisen vuorovaikutuksen vähäisyys (E1)</p> <p>JR:n turvallinen työyhteisö saatava siirretyksi työnjohtotasolle → avoin ilmapiiri/ JR toimiva tiimi → konseptin kopioiminen muille tasoille (E1)</p> <p>Työyhteisöä koossapitävänä voimana ryhmän voimakas tarve yhteenkuuluvuudesta (E2)</p> <p>Palautteen antaminen ja onnistumisen palkitseminen synnyttää luottamuksen ja välittämisen ilmapiirin (E2)</p> <p>Tarve rakentavaan kannustukseen (E3)</p> <p>Kehityskeskustelut (E4,E5)</p> <p>Vuorovaikutusta pitää lisätä (E4,E5)</p> <p>Vuorovaikutuskanavien rakentaminen (E4,E5)</p> <p>Aloitteellisuuteen pitäisi rohkaista (E4)</p>	<p>Avoimuus</p> <p>Halutaan lisää epävirallista vuorovaikutusta ja rakentavaa kannustusta</p>
YHTEISTYÖ – RAJA-AIDAT	<p>Jatkuva yhteistyö varmistettava (E1)</p> <p>Halu yhteistyökulttuuriin:Paljon työtä tehty ryhmätyötaitojen opettelussa (E3)</p> <p>Kaikkien panos tarvitaan (E2)</p>	<p>Halu yhteistyökulttuuriin: toimii kun ei ole ongelmia, ongelmassa vetäydytään ”omiin heimoihin”</p>

	<p>Toimii, kun ei ole ongelmia, vaikeuksissa vetäytyään ”omiin heimoihin (E3)</p> <p>Kaikilta osin ei olla kypsiä ryhmätyöskentelyyn (E3)</p> <p>Raja-aitoja ei ole kyetty poistamaan (E4, E5)</p> <p>Eri organisaatiotasolla eriytymistä (E4)</p>	<p>Raja-aitoja ei ole kyetty poistamaan</p>
VASTUUN KANTAMINEN	<p>Vähän vastuunkantajia (E1)</p> <p>Työntekijöiden keskuudessa jatkettava kehitystyötä (E5)</p>	<p>Vastuunkantajia on vähän</p>
SÄÄNNÖISTÄ POIKKEAMINEN	<p>Prosesseissa kuvattujen toimintatapojen noudattamatta jättäminen perusheikkous (E3)</p> <p>Ajoittain havaittavissa lipsumista sovituista toimintatavoista (E5)</p>	<p>Kaikki eivät ole sitoutuneet → sovittuja tapoja ei aina noudateta</p>
3. JOHTAMINEN JOHTORYHMÄ	<p>Avoin vuorovaikutus JR:ssä (E1)</p> <p>Keskitytään liian vähän ihmisiin, asiakaskeisyyttä (E1)</p> <p>Kaukana muista työntekijöistä (E1)</p> <p>Motivoitunut (E2, E5)</p> <p>Muovautunut tiiviimmäksi (E2)</p> <p>Kehittynyt ryhmänä (E5)</p>	<p>Johtoryhmä kehittynyt ryhmänä, mutta toimii erillään muista työntekijöistä</p>
JOHTAMISHAASTEET	<p>Itseohjautuvat tiimit (E2)</p> <p>Valmentajan rooliin asettautuminen (E2)</p> <p>Avoin tiedottaminen, luottamus, tiimihenki (E3)</p> <p>Johtamismenetelmiä kehitettävä (E2, E3)</p> <p>Pyrkimys kohti yhteistyön kulttuuria (E3)</p> <p>Varmistettava, että työ työyhteisötaitojen kehittämiseksi ei valu hukkaan (E3)</p> <p>Tunnistaa erilaiset johtamistilanteet (E5)</p> <p>Palkkiomallin rakentaminen osallistavasti (E5)</p> <p>Organisaation</p>	<p>Haasteena johtamisroolin muuttaminen</p> <p>Halu yhteistyökulttuuriin, mutta kehitys on ehkä alullaan</p>

	sopeutustoimenpiteet (E5)	
VAHVUUKSIEN HYÖDYNTÄMINEN	Työntekijöiden osaamisen käyttäminen (E1) Vahvuuksien hyödyntämisen tärkeys (E1) Tiimin voimavarojen, erilaisuuksien hyödyntäminen (E2) Haasteena saada hyödynnetyksi (E5)	Haasteena tiimin kaikkien jäsenten erilaisen osaamisen ja voimavarojen hyödyntäminen
KEHITTÄMISEN JATKUVUUS	Vaatimuksia jatkuvalla kehittämislle: toiminnan ja ihmisten johtamisen kehittäminen (E4) Kehitystoimenpiteiden pitää olla jatkuvaa (E4)	Kehitystoimenpiteiden pitää olla jatkuvaa
OMA ROOLI	Informaation välittäjä, paljon kehittämistä yhteydenpidossa tuotantoon (E1) Kannustaa ryhmää itseohjautuvaksi (E2) Velvollisuus osallistua itse, kannustaja (E4) Esimiesten innostaja ja kannustaja (E5)	Johtoryhmän jäsenten tehtävänä toimia osallistujana, itseohjautuvuuteen kannustajana ja innostajana