

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Ikonen-Varila, Merja; Myyry, Liisa; Salojärvi, Sari; Tynjälä, Päivi

**Title:** Onko metodilla väliä? Kokemuksia organisaation kehittämisen arvioinnista

**Year:** 2009

**Version:** Published version

**Copyright:** © Kirjoittajat, 2009

**Rights:** In Copyright

**Rights url:** <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

**Please cite the original version:**

Ikonen-Varila, M., Myyry, L., Salojärvi, S., & Tynjälä, P. (2009). Onko metodilla väliä? Kokemuksia organisaation kehittämisen arvioinnista. *Aikuiskasvatus*, 29(1), 24-42.

<https://doi.org/10.33336/aik.94167>

# Onko metodilla väliä?

## – Kokemuksia organisaation kehittämisen arvioinnista

MERJA IKONEN-VARILA, LIISA MYYRY, SARI SALOJÄRVI & PÄIVI TYNJÄLÄ

Artikkelissaan kirjoittajat tarkastelevat organisaation kehittämiseen liittyvää tutkimusta tutkimusmetodisesta näkökulmasta. He päätyvät esittämään esittelemänsä empiirisen tutkimuksen pohjalta, että hedelmällisin ratkaisu organisaation kehittämisen tutkimukseen voisi monesti olla yhdistelmämetodinen lähestymistapa, jossa tehdään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia analyysyjä ja tarkastellaan niitä toisiinsa suhteuttaen.

Artikkelissa tarkastellaan tutkimusmetodisesta näkökulmasta organisaation kehittämiseen liittyvää tutkimusta. Karkeasti luokitellen alan tutkimusta on tehty kahden toisistaan poikkeavan tutkimuslinjan mukaisesti: joko kvantitatiivisesti hyödyntäen standardoituja työilmapiiri- tms. mittareita (esim. Sveiby & Simons 2002; Lines 2005) tai kvalitatiivisesti, analysoiden haastattelu-, observointi- tai etnografisia havainnointiaineistoja (esim. Elkjaer 2005; Kalliola, Nakari & Pesonen 2006; ks. myös Morrill 1997). Kvantitatiivinen lähestymistapa mahdollistaa kohtuullisilla resursseilla laajojen aineistojen käytön suurissa organisaatioissa, kun taas laadullisen lähestymistavan vahvuutena on pidetty mahdollisuutta pureutua syvemmälle tutkittavan ilmiön olemukseen. Tutkimusmetodologisessa kirjallisuudessa on paljon käyty keskustelua tutkimusparadigmojen erilaisesta luonteesta ja erilaisista epistemologisista lähtökohdista (esim. Denzin & Lincoln 2000; Lund 2005; Yanchar & Williams 2006), ja näitä on joskus pidetty yhteen sovittamattomina (ks. esim. Howe, 1988). Esitämme kuitenkin empiirisen tutkimuksen pohjalta, että hedelmällisin ratkaisu organisaation kehittämisen tutkimukseen voisi monesti olla ns. yhdistelmämetodinen (mixed methods) lähestymistapa, jossa tehdään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia analyysyjä tarkastellen niitä toisiinsa suhteuttaen (ks. Ercikan & Roth 2006; Tashakkori & Teddlie 2003a).

Kun kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla usein on nähty positivismi (tai nytemmin kriittinen realismi) ja laadullisen tutkimuksen taustalla konstruktivismi tai muut tulkinnalliset paradigmat, yhdistelmämetodisen tutkimuksen epistemologisenä perustana pidetään pragmatismia (Howe 1988; Rallis & Rossman 2003; Tashakkori & Teddlie 2003b). Tämä paradigma painottaa metodivallinnassa tutkimuskysymyksen, kontekstin, tutkimusprosessin vaiheen ja tarkoituksenmukaisuuden merkitystä. Yhdistelmämetodista lähestymistapaa on kirjallisuudessa perusteltu mm. sillä, että sen kautta voidaan vastata sellaisiin tutkimuskysymyksiin, joihin muilla menetelmillä ei pystytä vastaamaan ja sillä, että tutkittavasta kohteesta saadaan monipuolisempaa ja luotettavampaa tietoa eri näkökulmasta (Tashakkori & Teddlie 2003c). Empiirinen tutkimuksemme tukee näitä näkemyksiä. Kuvaamme seuraavassa tutkimuksemme lähtökohtia ja aineistoja, minkä jälkeen kuvaamme määrällisten ja laadullisten analyysien tuottamia osittain näennäisesti ristiriitaisia tuloksia ja näkemyksiämme siitä, miten tulokset tulisi tulkita.

Viime vuosina Suomessa on toteutettu satoja työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittämishankkeita julkisen rahoituksen tuella. Varsin tyypillisiä ovat olleet aiemman työministeriön hallinnoimat TYKES-hankkeet. Näihin hankkeisiin on aina liittynyt arviointia sekä hallinnoivien viranomaisten että projektien toteuttajien ja osallistujien taholta.

Arviointi on tapahtunut ensisijaisesti projektin toteutuksen aikana ja sen on ensisijaisesti kohdistunut itse projektin toteutukseen ja sujuvuuteen. Jossain määrin on tarkasteltu myös projektista saatua koettua hyötyä osallistujien keskuudessa. Huomattavasti vähemmän arviointia on tapahtunut todellisten joko aiottujen tai ei-aiottujen organisaatiovaikutusten näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan siitä, kuinka organisaation kehittämishankkeen vaikutuksia voidaan arvioida eri näkökulmista erilaisien toisiaan täydentävien menetelmien avulla. Tarkoituksena on täydentää kehittämissuorituksen automaattisesti kuuluvaa arviointia (väliraportti ja loppuraportti) eri osapuolten haastattelujen ja muiden vaikutusten arvioinnin menetelmin, jotta kehittämissuorituksen vaikutuksista ja vaikuttavuudesta saataisiin entistä monipuolisempaa tietoa.

## Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimus toteutettiin osana työministeriön organisoimaa Työelämän kehittämissuoritelmaa ([http://www.mol.fi/mol/fi/03\\_tutkimus\\_ja\\_kehittaminen/02\\_tykes/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/index.jsp)) ja siihen kuuluvaa oppimisverkostotoimintaa. Tarkastelun kohteena on *osaamisen johtamisen oppimisverkosto TOIVO* (2004–2006), johon kuului kuusi työelämän organisaatioita sekä neljä asiantuntijaorganisaatiota (hankkeen koordinaattori Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia sekä Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitos, Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitos ja Johtamistaidon opisto). Oppimisverkoston tavoitteena oli tukea osallistuvia organisaatiota osaamisen johtamisen toimintatapojen kehittämisessä ja tutkia työyhteisöissä tapahtuvaa oppimista. Verkostoon osallistuneet organisaatiot edustivat sekä julkisen että yksityisen sektorin työpaikkoja ja suuria, keski-suuria ja pieniä organisaatioita.

Toivohankkeessa osaamisen johtaminen määriteltiin organisaation arvon tuottamiseksi sen aineettomaan pääomaan vaikuttamalla (Sveiby, 1997). Osaamisen johtaminen eli osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen nähdään tässä lähestymistavassa osaksi organisaation tuloksellisuutta, tuottavuutta ja hyvinvointia edistävää toimintaa. Siinä osaamisen johtamisen prosessin avulla kehitetään aineettoman pääoman eri osa-alueita: inhimillistä pääomaa, organisaation sisäisiä rakenteita sekä suhdempääomaa (Etna, 2002).

Kukin verkostoon osallistuva organisaatio

asetti itselleen oman tehtävän tai tavoitteen aineettoman pääoman kehittämiseksi. Oppimisverkosto kokoontui neljä kertaa vuodessa verkostoforumeihin, joissa käsiteltiin vuorotellen kunkin organisaation kehittämissuoritusta esittelyjen, keskustelujen, asiantuntija-alustusten ja erilaisten ryhmätehtävien avulla. Asiantuntija-alustusten tarkoituksena oli antaa osallistujille käsitteellisiä välineitä omien kehittämissuoritusten tarkasteluun. Kehittämissuoritusta tuki myös verkoston tarjoama konsultti, joka vieraili työyhteisössä säännöllisesti verkostoforumien välillä.

Osaamisen johtamisen ja aineettoman pääoman kehittämisen lähtökohdaksi hankkeeseen osallistuneissa työyhteisöissä otettiin yhteisöllinen ilmapiiri eli tiedon ja osaamisen jakamista tukevan kulttuurin edistäminen sekä avoimen kommunikation esteiden raivaaminen (Sveiby & Simons, 2002). Koko hankkeen yhteisenä tavoitteena oli siten sosiaalisen vuorovaikutuksen kehittäminen verkoston eri tasoilla. Kehittämissuoritusprosessilla pyrittiin tukemaan vuorovaikutuksen kehittämistä kussakin organisaatiossa sekä eri toimijoiden kesken. Tässä artikkelissa keskitytään nimenomaan organisaatioiden sisäiseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja sen muutoksiin kehittämissuorituksen aikana. Tätä varten työyhteisöjen sosiaalisen vuorovaikutuksen tilaa tarkasteltiin sekä kehittämissuoritusprosessin alussa että lopussa.

Kehittämissuoritusprosessin aikana toteutetut hankkeet kuuluvat lähinnä prosessikonsulttaation paradigmaan. Vaikka koko projektille yleinen ja yhteinen tavoite oli työyhteisön sosiaalisen vuorovaikutuksen edistäminen, oli jokaisella organisaatiolla myös omia kehittämistavoitteita. Niitä ei kuitenkaan kehittämistyön alkaessa määritetty kovin tarkasti tai ainakaan suoranaisesti mitattavaan muotoon, vaan tarkoituksena oli nimenomaan prosessin aikana yhteisesti löytää sekä tavoitteita että keinoja työyhteisön kehittämiseen.

Schein (1998) määrittelee prosessikonsultoinnin filosofiaksi ja asenteeksi auttaa ja kehittää yksilöitä, ryhmiä, organisaatioita ja yhteisöjä, eli prosessikonsultointi on sitä, mikä tapahtuu konsultin ja osallistujien välillä. Scheinin mukaan on tärkeää, että kehittämissuhde muodostuu ensin hyväksi, ja sitten diagnostisoidaan yhdessä osallistujien kanssa tilanne ja mietitään miten edetään. Prosessikonsultointi perustuu siihen, että inhimillistä systeemiä voidaan auttaa vain auttamaan itseään. Tämä siksi, ettei konsultti voi koskaan tietää riittävästi tietystä tilanteesta tai tietystä kulttuurista,

ja siksi konsultti ei voi antaa ohjeita kuinka toimia. Sen sijaan hänen tulisi kehittämissuhteen synnyttävä yhdessä asiakkaan kanssa diagnostisoida tilannetta ja luoda kehittämissivaihtoehtoja.

Prosessikonsultointimallin perusoletukset voidaan tiivistää seuraavanlaisesti: (1) Asiakkaat eivät aina tiedä mikä on ongelma, ja he tarvitsevat apua sen diagnostisoimiseen, (2) Asiakkaat saattavat tarvita apua ymmärtämään millaista apua tarvitsevat ja mitä konsultit voivat tarjota, (3) Asiakkaat tarvitsevat apua määrittelemään mitä ja miten parantaa, (4) Asiakkaan omien vahvuuksien ja heikkouksien diagnostisointi ja johtaminen johtaa parempaan tehokkuuteen, (5) Vain asiakkaat tietävät mikä lopulta toimii heidän organisaatiossaan. Jos parannuskeinoja ei mieti asiakkaan kanssa yhdessä, keinot eivät usein joko toimi tai sitten niitä vastustetaan, koska ne tulevat ulkopuoliselta, (6) Jos asiakas ei opi näkemään ongelmiansa itse ja työstämään niihin kehittämissivaihtoehtoja, voivat ne jäädä toteuttamatta, eikä asiakas opi ratkaisemaan ongelmaa tulevaisuudessaan. Prosessikonsultoinnissa voidaan antaa vaihtoehtoja, mutta päätöksen tekee asiakas, joka omistaa ongelman. (7) Viime kädessä prosessikonsultoinnin tehtävä on siirtää konsultin diagnostisointi ja rakentavan intervention taidot asiakkaalle, niin että tämä on kykenevämpi itse jatkamaan organisaationsa kehittämistä. (Schein 1998, 17–19)

Tässä artikkelissa tarkastellaan oppimisverkoston-hankeeseen liittyvää osatutkimusta, joka koski kolmea julkisen sektorin työyhteisöä. Nämä on kuvattu seuraavassa.

**Organisaatio A** oli kunnallinen tietohallintoyksikkö, jossa työskenteli n. 20 henkilöä. Yksikkö oli muodostettu useammasta pienemmästä kunnallisesta yksiköstä ja siirtymä uuteen organisaation oli juuri käynnissä kehittämissivaihtoehtojen alkaessa. Organisaationmuutos olikin organisaatiolle ratkaiseva syy tulla mukaan hankeeseen. Tavoitteena oli muodostaa uudessa yksikössä kolme tiimiä ja kehittää tiimityötä niin että yksikkö pystyisi toimimaan itsenäisenä yksikkönä, joka tuottaa, hinnoittelee ja markkinoi palvelunsa. Kehittämissivaihtoehtojen muokattuihin toimenkuvuihin, ja sen sisällöllisenä tavoitteena oli vuorovaikutuksen kehittyminen sekä tiimien sisällä että välillä. Hankkeen alkuvaiheessa painopiste oli tiimien sisäisen vuorovaikutuksen kehittämisessä, kun eri yksiköistä siirtyneistä työntekijöistä muodostettiin mahdollisimman hyvin toimi-

via tiimejä. Loppuvaiheessa keskityttiin enemmän tiimien väliseen vuorovaikutukseen. Henkilöstö pysyi melko samana koko prosessin ajan, jonkin verran tuli uusia työntekijöitä prosessin loppupuolella. Organisaation avainhenkilönä toimi yksikön lähiesimies.

**Organisaatio B** oli kunnallinen päivähoidotyksikkö, jossa kasvatushenkilökuntaa oli noin 15 henkilöä. Prosessin alussa organisaation tavoitteena oli kehittää yleisesti omaa toimintaa ja pohtia työn lähtökohtia. Hankkeen puolivälissä kehittämistehäväksi vakiintui toiminnan uudelleen organisointi, mihin jouduttiin toimintaympäristön muutoksen vuoksi. Tavoitteena oli samalla tiivistää tiimien välistä yhteistyötä ja lisätä niiden välistä vuorovaikutusta. Vaikka työyhteisössä vallitsi alun perinkin keskusteleva ilmapiiri, edellytti uusi toimintamalli uusia vuorovaikutussivaihtoehtoja ja lisääntyneitä yhteistyötä. Kehittämissivaihtoehtojen aikana pohdittiin mm. työyhteisön arvoja, kehitettiin uutta toimintamallia ja tiimityötä. Henkilöstössä oli runsaasti vaihtuvuutta prosessin aikana, kuitenkin pieni ydinjoukko pysyi samana koko prosessin ajan. Avainhenkilönä toimi yksikön johtaja.

**Organisaatio C** oli kunnallinen kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen yksikkö, jossa työskenteli noin 40 henkilöä. Hankkeessa oli alun perin ollut mukana organisaatiosta pienempi yksikkö, joka ei kuitenkaan halunnut omana ryhmänään jatkaa työskentelyä. Kunnassa käynnissä olevan toimintojen uudelleen organisoinnin yhteydessä yksikön neljän toimialan yhteistyötä haluttiin tuntuvasti lisätä, ja henkilöstön valmentaminen muutokseen oli syy kehittämissivaihtoehtojen osallistumiselle. Samalla tavoiteltiin avoimempaa vuorovaikutusta toimialueilla ja niiden välillä. Organisaatiolla oli vaikeuksia löytää selkeää tavoitetta kehittämissivaihtoehtojen muokattuihin toimenkuvuihin mm. siksi, että osa toimialueista ei mieltänyt organisaationmuutoksen koskevan itseään. Eri toimialueiden työntekijät eivät tunteeneet toisiaan eivätkä toistensa työtä, ja henkilöstön keskuudessa vallitsi myös voimakkaita stereotyyppioita muiden toimialueiden työkuvaista. Tämän lisäksi tiedon ja osaamisen jakamiseen joidenkin toimialueiden sisällä kaivattiin kehittämistä. Kehittämissivaihtoehtojen muokattuihin toimenkuvuihin mm. tutustumalla toisten toimialueiden henkilöstöön ja heidän työhönsä sekä kehitettiin vuorovaikutustaitoja. Prosessin aikana organisaatiossa oli useita johtajavaihtoehtoja ja joitakin henkilöstömuutoksia. Jokaisella toimialueella oli oma lähiesimies. Avainhenkilönä toimi yksikön esimies, joka samalla

**Taulukko 1.** Työorganisaatioiden kuvaukset

	<b>Organisaatio A</b>	<b>Organisaatio B</b>	<b>Organisaatio C</b>
Organisaation yleispiirteet	Kunnallinen tietohallintoyksikkö, henkilökuntaa noin 20	Kunnallinen päivähoitoyksikkö, henkilökuntaa noin 15	Kunnallinen kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen yksikkö, henkilökuntaa noin 40
Lähtökohdat kehittämissuunnitelman alussa	– Usean kunnan tietohallintoyksikön yhdistäminen yhdeksi kokonaisuudeksi – Tavoitteet alusta alkaen selkeät	– Aluksi oman työn lähtökohtien pohdinta, lopuksi toiminnan uudelleen organisointi – Varsinaisen kehittämistehtävän löytäminen vei aikaa	– Toimialojen yhdistäminen – Tavoitteesta erimielisyyttä, hahmottui vasta loppupuolella
Tavoitteet kehittämissuunnitelman prosessille	– Tiimityminen ja tiimityön kehittäminen – Vuorovaikutuksen kehittäminen tiimien sisällä ja välillä	– Uudelleen organisointi ja yhteistyön sekä vuorovaikutuksen lisääminen tiimien välillä	– Yhteistyön lisääminen eri toimialojen välillä – Avoimempi vuorovaikutus ja tiedon jakaminen toimialojen sisällä ja välillä
Kehittämissuunnitelman sisältö	Tiimityötaidot, toimintakuvien muokkaus	Työyhteisön arvot, uuden toimintamallin työstäminen, tiimityötaidot	Tutustuminen toisiin ja toisten työhön, vuorovaikutustaidot

työskenteli yhden toimialueen lähiesimiehenä.

Vaikka organisaatioiden kehittämistavoitteet olivat samansuuntaisia, niiden vuorovaikutuslähtökohdat olivat hyvin erilaiset. Taulukossa 1 on tiivistelmä organisaatioiden kuvauksista.

### Tutkimuksen toteutus

Artikkelissa tarkastellaan minkälaisilta näyttävät oppimisverkoston tukeman organisaation kehittämissuunnitelman vaikutukset erilaisilla menetelmillä tutkittuna. Aineisto kerättiin kolmesta edellä esitellystä julkisen sektorin organisaatiosta kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa, kehittämissuunnitelman alussa, selvitettiin työyhteisöjen sosiaalisen vuorovaikutuksen tilaa itsearviointikyselyn avulla. Toisessa vaiheessa, kehittämissuunnitelman lopussa, mitattiin uudelleen sosiaalista vuorovaikutusta sekä suoritettiin henkilöstölle kehittämissuunnitelman loppuarviointimittaus. Kolmanneksi, kehittämissuunnitelman lopussa haastateltiin työyhteisöjen avainhenkilöitä (lähiesimiehiä) ja kehittämissuunnitelman vetäneitä konsultteja prosessin

toimivuudesta.

Kehittämistyöstä organisaatioissa vastasi kehittämiskonsultti. Yksi kirjoittajista toimi hankkeen tutkijana ja osallistui kehittämistyön suunnitteluun ja toteutukseen vaihtelevasti organisaatiosta riippuen. Hankkeen tutkija vaihtui projektin puolivälissä. Koska organisaatioiden A ja B kehittämissuunnitelmat olivat käynnistyneet heti hankkeen alussa ja pysyivät samoina koko hankkeen ajan, oli tutkijan rooli näissä vähäisempi kuin C:ssä, jossa alkoi uusi kehittämistyö vasta tutkijan mukaan-tulon jälkeen. Lisäksi C-organisaation kehittämissuunnitelman mukana oleva henkilöstöryhmä oli kooltaan suurin, joten kehittämiskonsultti ja tutkija työskentelivät sen kehittämissuunnitelmissa yhdessä. Muut artikkelin kirjoittajat olivat oppimisverkostossa asiantuntijan roolissa. He osallistuivat mm. verkostopäiviin sekä tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Yhdessä hankkeen päätutkijan kanssa asiantuntijat suunnittelivat työyhteisön sosiaalisen vuorovaikutuksen itsearviointikyselyn, loppuarviointikyselyn ja haastattelut. Yksi asiantuntijoista myös teki konsulttikäynnit kaik-

kiin hankkeen organisaatioihin. Tutkija vastasi aineiston kokoamisesta henkilöstöltä sekä haastatteli organisaatioiden avainhenkilöt, ja kaikki kirjoittajat osallistuiivat kehittämiskonsultin haastateluun.

Tutkimushankkeessa kehitetty *Työyhteisön sosiaalisen vuorovaikutuksen itsearviointikysely* (Hytönen ym. 2004) sisältää 25 osiota, joita arvioidaan asteikolla 1=täysin eri mieltä; 2=jokseenkin eri mieltä; 3=jokseenkin samaa mieltä; 4=täysin samaa mieltä. Kyselyn väittämät on koottu Sveibyn ja Simonsin (2002) työyhteisön yhteisöllisyysmittarin sekä Hakkaraisen ym. (2004) kuvaaman innovatiivisen tietoyhteisön ja Sengen (1994) oppivan organisaation ulottuvuuksien pohjalta. Vastaajia ensimmäisellä (M1) ja toisella (M2) mittauskerralla oli työyhteisöstä A  $n_1=14$  ja  $n_2=18$ ; työyhteisössä B  $n_1=13$  ja  $n_2=11$ ; sekä työyhteisössä C  $n=40$  ja  $n_2=30$ . Aineisto kerättiin kehittämisistuntojen aikana, paitsi työyhteisö C:n jäsenet vastasivat siihen e-lomakekyselynä. Koska osa henkilöstöstä oli vaihtunut prosessin aikana, seurattiin muutosta ryhmätasolla, ei yksittäisten henkilöiden vastusten muutosta.

Sosiaalisen vuorovaikutuksen arviointeja jäsenettiin faktorianalyysillä käyttäen pääakselianalyysia ja suorakulmaista rotaatiota. Tulokseksi saatiin viisi ulottuvuutta, joista muodostettiin työyhteisön vuorovaikutusilmastoa kuvaavat summamuuttujat. Ensimmäinen summamuuttuja nimettiin **Toisilta oppimiseksi**, ja se kuvaa vuorovaikutusta, jossa työntekijät kokevat oppivansa toisiltaan työssä tarvittavia tietoja ja taitoja. Toisilta oppiminen sisältää kuusi osiota, kuten ”Opin paljon lähimmiltä kollegoilta” ja ”Pitkään ja vähemmän aikaa talossa työskennelleiden erilaista tietoa ja kokemusta hyödynnetään täällä tietoisesti”. Toinen summamuuttuja, **Avoimuus**, ilmentää työyhteisön avointa vuorovaikutusta ja työn tekemisen periaatteiden läpinäkyvyyttä. Se muodostuu viidestä osiosta, esimerkiksi ”Työt suunnitellaan täällä yhdessä” ja ”Työyhteisössäni käydään keskustelua toimintaamme ohjaavista arvoista ja periaatteista”. Kolmas summamuuttuja nimettiin **Yhteisöllisyydeksi**, ja se sisältää kolme osiota, esimerkiksi ”Työyhteisössäni tehdään usein töitä pienissä ryhmissä” ja ”Työyhteisössäni vallitsee hyvä yhteishenki, ”me-henki””. Neljännen summamuuttujan muodostavat kolme osiota, jotka kuvaavat työyhteisön kykyä sietää ja ratkaista sisäisiä ristiriitoja. **Ristiriitojen ratkaisu** -summamuuttuja sisältää osiot kuten ”Työyhteisössäni voi suoraan

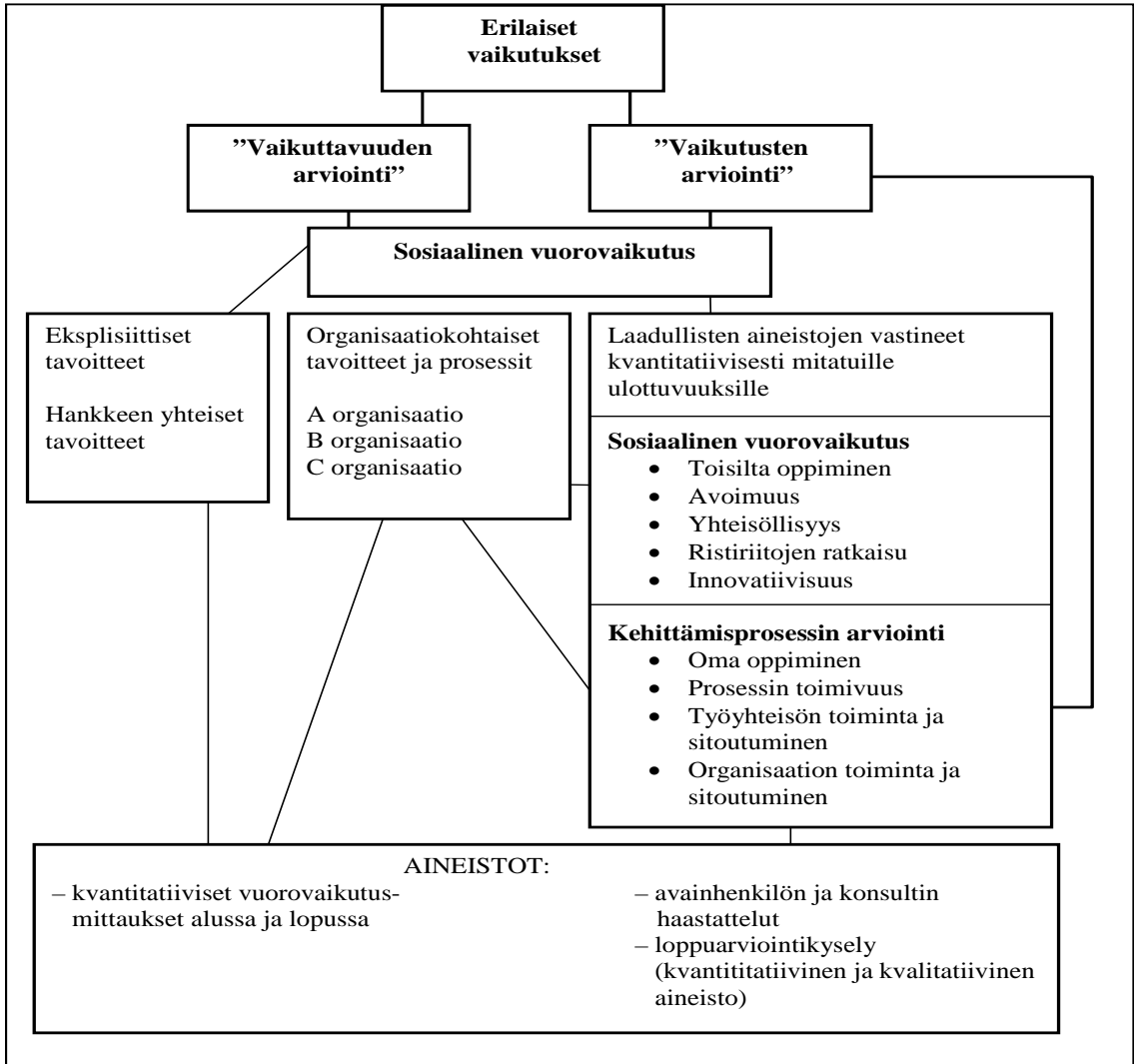
puhua ajatuksensa julki” ja ”Työyhteisöni ei osaa ratkaista keskinäisiä ongelmiaan tehokkaasti” (käännetty). Viides summamuuttuja kuvastaa työyhteisön ilmapiiriä, joka kannustaa ja tukee uusien ideoiden ilmaisemiseen, kehittelyyn ja toteuttamiseen. Tämä **Innovatiivisuudeksi** nimetty muuttuja sisältää viisi osiota, mm. ”Työyhteisössäni ei tahdo syntyä uusia ideoita” (käännetty) ja ”Työyhteisössäme kannustetaan uusien toimintatapojen kehittelyyn”. Faktorien ja niistä muodostettujen summamuuttujien selitysosuudet sekä reliabiliteetit (Cronbachin alfa) eri mittausajan kohtina on raportoitu taulukossa 2.

**K**ehittämisprosesseihin osallistuneille suunnattiin tutkijoiden kehittämä *loppuarviointikysely*, jossa arvioitiin kehittämisprosessin sujuvuutta, oppimista sen aikana, työyhteisön ja organisaation sitoutumista prosessiin. Mittarissa on 24 osiota, joiden vastausvaihtoehdot olivat: 1=täysin eri mieltä; 2=jokseenkin eri mieltä; 3=ei eri eikä samaa mieltä; 4=jokseenkin samaa mieltä; 5=täysin samaa mieltä.

Myös kehittämisprosessin loppuarviointikyselyn aineistolle tehtiin faktorianalyysi käyttäen pienimpien neliösummien ekstraktointimenetelmää ja vinokulmaista rotaatiota. Tulokseksi saatiin neljä faktoria, joista muodostettiin kehittämisprosessin ulottuvuuksia kuvaavat summamuuttujat. Näistä ensimmäinen liittyy käsitykseen omasta oppimisesta ja kehitymisestä prosessin aikana. **Oma oppiminen ja kehittyminen** -summamuuttuja sisältää kuusi osiota, esim. ”Opin uusia taitoja kehittämisprosessin aikana” ja ”En ole voinut soveltaa oppimaani työhöni (käännetty). Toisen summamuuttujan muodostavat kehittämiskonsultin toimintaa ja kehittämisprosessin sujuvuutta kuvaavat kuusi osiota. Muuttuja nimettiin **Prosessin toimivuudeksi**, ja se sisältää mm. osiot ”Toiminta kehittämisprosessissa oli suunnitelmallista” ja ”Olen tyytyväinen kehittämiskonsultin toimintaan”. **Työyhteisön toimintaa ja sitoutumista** kehittämisprosessiin kuvaavaa summamuuttujaa ilmentävät seitsemän osiota, kuten ”Työyhteisö seurasi huolellisesti prosessin etenemistä” ja ”Kehittämisprosessi on vaikuttanut myönteisesti koko työyhteisön toimintaan”. Neljäs summamuuttuja kuvastaa **Organisaation toimintaa ja sitoutumista** kehittämisprosessiin viidellä osiolla, mm. ”Kehittämisprosessille ei pystytty antamaan selkeitä tavoitteita” (käännetty) ja ”Kehittämisprosessin vaikuttavuutta on seurattu jälkeenpäin organisaa-



Kuvio 1. Vaikutusten arvioinnin muodot, tutkittavat ilmiöt ja aineistot



tion taholta”. Faktoreiden ja niistä muodostettujen summamuuttujien selitysosuudet ja reliabilitetit on raportoitu taulukossa 3.

Henkilöstölle suunnattu loppuarviointikysely sisälsi myös avokyselyosuuden, jossa selvitettiin kehittämissuorituksen toimivuutta ja työskentelyä siinä, omaa toimintaa ja oppimista sekä tiedon soveltamista, työyhteisön suhtautumista kehittämissuoritukseen ja prosessin vaikutusta työyhteisön toimintaan.

Avainhenkilöiden haastattelut (N=3) tehtiin kehittämissuorituksen päättymisen jälkeen haastateltavien työpaikoilla. Haastattelu, jonka kesto oli noin tunti, koostui seuraavista teema-alueista: kehittämissuorituksen kuvaus ja vaikutus työyhteis-

söön, oppimisverkoston rooli kehittämissuorituksessa ja oma oppiminen prosessin aikana. Kehittämissuoritusprosessissa ohjannutta konsulttia haastateltiin samoista teemoista. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti.

Artikkelissa tutkitaan kolme kysymystä: (1) tarkastellaan kehittämissuorituksen kuluessa työyhteisöjen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuneita muutoksia vertaillen eri menetelmin kerättyjä tietoja ja eri osapuolten näkemyksiä; (2) tarkastellaan kehittämissuorituksen loppuarviointeja vertaillen eri menetelmin kerättyjä tietoja ja eri osapuolten näkemyksiä sekä (3) tarkastellaan kehittämissuorituksen yleisiä arviointeja vertaillen eri osapuolten näkemyksiä

Kuviosta 1 näkyy, että artikkelissa vaikutusten tarkasteleminen on jaettu vaikuttavuuden arviointiin ja yleisempään vaikutusten tarkastelemiseen.

Vaikuttavuuden arvioinnissa lähtökohtana on kehittämisprosessin alussa tutkittavien organisaatioiden sosiaalisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi asetetut yleiset (eksplikoidut) tavoitteet sekä lähtötilanteen ja lopputilanteen arviointi: muutosta siis tarkastellaan vaikuttavuuden näkökulmasta hyödyntäen henkilöstöltä alussa ja lopussa kerätyt kvantitatiivisia aineistoja.

Yleisten vaikutusten arvioinnissa aineistona käytetään henkilöstön loppuarviointeja (kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineisto) sekä avainhenkilöiden ja konsulttien haastatteluja.

Aineistojen analyyseissä on lähtökohtana laadullisten aineistojen sisältöjen vertailu toisaalta kvantitatiivisiin aineistoihin (tutkimustehtävät 1 ja 2) ja toisaalta aineistotriangulaatiolla saadut näkökulmaerot tutkittaviin ilmiöihin (tutkimustehtävät 1,2 ja 3).

Ensimmäiseen lähtökohtaan (tutkimustehtävät 1 ja 2) liittyen laadullisia aineistoja analysoitiin käyttäen deduktiivista laadullista sisällönanalyysiä (Tuomi & Sarajarvi 2002). Faktorianalyyseissa sosiaalisen vuorovaikutuksen kvantitatiivisista arvioinneista eriytyi toisistaan viisi ulottuvuutta (Toisilta oppiminen, Avoimuus, Yhteisöllisyys, Ristiriitojen ratkaisu ja Innovaatiivisuus), joiden sisällöt operationalisoituvat mittariin rakennettujen ja analyysissa ulottuvuuksiin latautuneiden väittämien kautta. Näin operationalisoitujen ulottuvuuksien (so. ilmiöiden) vastaavaa variaatiota analysoitiin laadullisesta aineistosta organisaatiokohtaisesti. Vastaavasti deduktiivisesti analysoitiin loppuarviointikyselyyn operationalisoidut neljä teemaa (Oma oppiminen, Prosessin toimivuus, Työyhteisön toiminta ja sitoutuminen, Organisaation toiminta ja sitoutuminen).

Kummassakin laadullisten aineistojen analyyseissä työskentely aloitettiin sillä, että kukin tutkija kävi ensin läpi kvantitatiivisten mittareiden ja ulottuvuuksien sisällöt, laadulliset aineistot ja teki niistä alustavia havaintoja. Sen jälkeen havainnoista keskusteltiin ja luotiin niistä yhteinen analyysijäsennys. Laadullista analyysiä havainnollistetaan tuloksissa lyhyin aineistolainauksin ja taulukoiduin tiivistyksin (ks. taulukko 3). Kolmatta tutkimustehtävää varten analysoitiin lähinnä aineistolähtöisellä laadullisella sisällönanalyysillä henkilöstön laadulliset loppuarvioinnit sekä konsulttien ja avainhenkilöiden haastattelut. Tulokset on tiivis-

tetty taulukkoon 4.

## **Tulokset: eri arviointimetodit tuottavat erilaisia tuloksia**

### *Arvioinnit sosiaalisesta vuorovaikutuksesta*

**T**yöyhteisöjen sosiaalista vuorovaikutusta arvioitiin itsearviointikyselyllä sekä hankkeen alussa että lopussa. Kyselyyn vastasi kustakin organisaatiosta hankkeeseen osallistunut henkilöstö. Lisäksi yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta arvioitiin laadullisesti avainhenkilöiden ja konsulttien haastattelussa.

Työyhteisön sosiaalisen vuorovaikutuksen itsearviointikyselyn summamuuttujien keskiarvot ja hajonnat ensimmäisellä (M1) ja toisella (M2) mittauskerralla sekä mittauskertojen väliset erotuspisteet on raportoitu Taulukossa 2. Koska ryhmäkoot ja muuttujien varianssit olivat erisuuret, tarkasteltiin ryhmäeroja epäparametrisellä Kruskal-Wallis – testillä. Prosessin alussa toisilta oppiminen ( $X^2(2) = 9,98, p = .007$ ), avoimuus ( $X^2(2) = 13,47, p = .001$ ) ja innovaatiivisuus ( $X^2(2) = 8,02, p = .02$ ) poikkesivat merkittävästi työyhteisöjen välillä. Työyhteisössä B arvioitiin kaikki nämä osa-alueet positiivisemmin kuin muissa työyhteisöissä. Tarkempi tarkastelu osoitti, että avoimuus oli B:ssä merkittävästi korkeampi kuin sekä A:ssa että C:ssä. B:n vastaajat pitivät myös toisilta oppimista ja yhteisöllisyyttä työyhteisössään vahvempana kuin A:n henkilöstö, ja työyhteisön ilmapiiriä innovaatiomyönteisempänä kuin työyhteisössä C. Tarkemmat tiedot monivertailuista löytyvät taulukosta 2.

Prosessin päättyessä työyhteisöt erosivat edelleen merkittävästi toisistaan toisilta oppimisen ( $X^2(2) = 6,45, p = .04$ ) ja avoimuuden ( $X^2(2) = 11,56, p = .003$ ) osalta. Työyhteisössä B avoimuus arvioitiin edelleen suuremmaksi kuin sekä A:ssa että C:ssä ja toisilta oppiminen myönteisemmin kuin työyhteisössä A. Kehittämisprosessin lopussa mitattuna työyhteisössä B ristiriitojen ratkaisu ja yhteisöllisyys oli laskenut alkumittaukseen verrattuna. Työyhteisössä C taas avoimuus oli laskenut merkittävästi. Muilta osin ei ollut tapahtunut merkittäviä muutoksia.

Erotuspistemääristä näkyy, että toisilta oppiminen oli pysynyt suunnilleen samalla tasolla kehittämisprosessin alusta sen loppuun kaikissa työyhteisöissä. Avoimuus oli vähentynyt kaikissa työyhteisöissä ja sen lasku kokonaisuutena oli suurinta: -0,30 pistettä. Yhteisöllisyys oli pysynyt



**Taulukko 2.** Työyhteisön sosiaalisen vuorovaikutuksen itsearviointikyselyn faktorien ja niistä muodostettujen summamuuttujien selitysosuudet, reliabiliteetit sekä keskiarvot ja hajonnat ensimmäisellä (M1) ja toisella (M2) mittauskerralla sekä erotuspistemäärät

	Työyhteisö A		Työyhteisö B		Työyhteisö C		Yhteensä	
	M1 (n=14)	M2 (n=18)	M1 (n=13)	M2 (n=11)	M1 (n=40)	M2 (n=30)	M1 (N=67)	M2 (N=59)
F1: Toisilta oppiminen (Oa=13,26%)								
Alpha							0,84	0,84
Ka	2,68 <sup>c</sup>	2,74 <sup>h</sup>	3,30 <sup>c</sup>	3,21 <sup>h</sup>	3,10	3,00	3,03	2,96
Kh	0,49	0,43	0,40	0,40	0,51	0,59	0,52	0,54
Erotuspistemäärä		0,06		-0,09		-0,10		-0,07
F2: Avoimuus (Oa=10,74%)								
Alpha							0,82	0,84
Ka	3,02 <sup>a</sup>	2,81 <sup>f</sup>	3,72 <sup>ab</sup>	3,49 <sup>f,g</sup>	3,27 <sup>h,k</sup>	2,96 <sup>g,k</sup>	3,31	3,01
Kh	0,48	0,50	0,28	0,30	0,57	0,63	0,55	0,58
Erotuspistemäärä		-0,21		-0,23		-0,31		-0,30
F3: Yhteisöllisyys (Oa=9,12%)								
Alpha							0,65	0,79
Ka	3,17 <sup>d</sup>	3,17	3,64 <sup>dj</sup>	3,21 <sup>j</sup>	3,35	3,14	3,37	3,16
Kh	0,28	0,48	0,42	0,48	0,64	0,73	0,56	0,62
Erotuspistemäärä		0,00		-0,43		-0,21		-0,21
F4: Ristiriitojen ratkaisu (Oa=8,62%)								
Alpha							0,70	0,76
Ka	3,02	2,67	3,20 <sup>i</sup>	2,61 <sup>i</sup>	2,85	2,94	2,96	2,80
Kh	0,60	0,77	0,54	0,51	0,67	0,64	0,64	0,67
Erotuspistemäärä		-0,35		-0,59		0,09		-0,16
F5: Innovatiivisuus (Oa=7,01%)								
Alpha							0,81	0,72
Ka	2,69	2,54	3,31 <sup>e</sup>	2,98	2,84 <sup>e</sup>	2,75	2,90	2,73
Kh	0,74	0,68	0,43	0,33	0,57	0,44	0,62	0,52
Erotuspistemäärä		-0,15		-0,33		-0,09		-0,17

Huom. Samalla ylätunnuksella merkityt arvot eroavat merkitsevästi toisistaan. Ryhmien väliset monivertailut on tehty epäparametrisellä Mann-Whitneyn U-testillä ja Bonferroni-korjauksella.

a: U = 18,50, p<.001; b: U = 130,50, p<.05; c: U = 31,30, p<.05; d: U = 36,00, p<.05; e: U=131,00, p<.05

f: U = 23,00, p<.01; g: U = 78,00, p<.05; h: U = 40,50, p<.05; i: U = 30,00, p<.05; j: 36,00, p<.05; k: 417,00, p<.05

työyhteisössä A ennallaan kun taas työyhteisössä B se oli laskenut 0,43 pistettä ja työyhteisössä C 0,21 pistettä. Ristiriitojen ratkaisu väheni työyhteisössä B 0,59 pistettä ja työyhteisössä A 0,35 pistettä kun taas työyhteisössä C siinä ei ollut tapahtunut huomattavaa muutosta. Innovatiivisuus väheni työyhteisössä B 0,33 pistettä ja A:ssa ja C:ssä se pysyi kutakuinkin ennallaan.

Seuraavassa kuvataan laadullisin aineistoin henkilöstön, konsulttien ja avainhenkilöiden arviointeja vuorovaikutusilmapiiristä (taulukko 4, ks. myös taulukko 5). Organisaatiossa A avainhenki-

lön mukaan yhteisöllisyys oli jo kehittämisprosessin alussa toimivaa. Toisaalta konsultin kuvauksen mukaan yhteisöllisyydessä oli alussa myös ongelmia, koska vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä ei mielletty tärkeäksi ("...ne oli lakkauttaneet tämmöset henkilöstön kokemat tärkeet isommat yhteiset tapaamiset, niitä ei ollu, ja siinä oli siirretty yks tiimi vähän kauemmas, fysisesti kauemmas, joka sitten vaikutti sillä tavalla, että he taas sitten koki, että ihan hyvä, että saa olla kaukana ja rauhassa näiltä kysymyksiltä ja et he koki, et heitä oli häiritty, päinvastoin olis just

pitäny kääntää toisinpäin, heidän tukee tarvittiin, tekniikkatiimin tukea tarvittiin kovastikin paljon siinä kehittämistyössä, mikä oli heidän ydinaluetta.”). Avainhenkilö koki prosessin kuluessa yhteisöllisyyden kehittymisen lisänsä myös työntekijöiden välistä luottamusta (“... kun yksittäiset ihmiset on ennen tehny itsenäisesti koko homman, niin nyt sun pitää kaventaa omaa kenttää tiettyyn väliin ja yrittää pysyä siinä. Ja luottaa siihen, että kaveri hoitaa sen edellisen ja jälkimmäisen prosessin.”). Avainhenkilö kuvaisi ristiriitojen ratkaisussa muutoksia tapahtuneen erityisesti organisaatiokulttuurin syvätasolla (“Täällä on tultu töihin, ja sit joku on käskeny, ja tehään ja nyt on vasta alettu ajattelee sen työhyvinvoinnin näkökulmasta, et siin on se toinenkin puoli, joka pitäis huomioida. Ja se, että varmaan se näkyy niin, että ihmiset pystyy itse sanomaan jo, eikä niin että toinen suuttuu siitä heti, et pystyy ymmärtää sitä, et miks se toinen tekee näin.”). Innovatiivisuuteen ja toisilta oppimiseen liittyviä laadullisia kuvauksia ei A organisaation laadullisessa aineistossa esiintynyt.

Organisaatiossa B vuorovaikutuksessa ja viestinnässä kuvattiin ongelmia prosessin kuluessa. Avainhenkilö kuvasi hämmästyneensä henkilötöiden tietämättömyyttä tulevista uudistuksista sekä yllättyneensä avoimuuden puutteesta kehittämisprosessin kuluessakin (“...me käytiin sitten tätä työilmapiirikyselyä läpi, ja siinä sitten avattiin myös näitä samoja asioita, niin siinä tulikin semmonen seikka, että ihmiset ei ollu siinä sanoneetkaan niitä tuntojaan rehellisesti, vaan ne oli niin kun sanoneet ne positiivisemmin, koska kukaan ei ollu halunnu niin kun tavallaan pilata hyvää hanketta (naurua) omasta mielestään, joo. Kyllä mä niin yllätyin, että.”). Avainhenkilö arvioi kehittämishankkeen myötä avoimuuden kuitenkin lisääntyneen. Työyhteisössä yhteisöllisyyden kehittymistä tuettiin aktiivisesti ja konsultin mukaan siinä onnistuttiinkin hyvin (“...siellä oli ihailtavaa just se, että sitten ihan nää uudetkin ihmiset niin aktivoitu, et he sano mielipiteitään aika paljon, ja mä aattelin, että se oli kauheen tärkeätä sillei sillei työyhteisölle, että he uutena tekee havaintoja...”).

Organisaatiossa B työyhteisössä esiintyi paljon erilaisia jännitteitä, joita opittiin käsittelemään prosessin kuluessa. Ristiriitojen ratkaisussa koettiin tapahtuneen selkeitä käänteitä erilaisten kriisien onnistuneen ratkaisemisen seurauksena. Konsultin kuvauksen mukaan jo alussa henkilöstön

toiminnassa tapahtui paljon myönteisiä muutoksia (“... sujumista edisti sitten minusta kuitenkin nää ihmiset itse, et ne oli tosi positiivisia, .... semmosessa rakentavassa hengessä kun ne esitti asioita, ja just sellaset, jotka johtaja oli mulle kertonu, että on hyvin vaikeita henkilöitä, niin yllättäen niissä illoissa niin he eivät olleetkaan mitenkään vaikeita, vaan he olivat, toivat hyvin sellasia erilaisia näkemyksiä esiin, jotka oli ihan minusta hyviä ja autto sitä tavallaan prosessia eteenpäin ja mä luulen, et uskon sitten siihen, että heidän asemansa myöskin siinä työyhteisössä saatto jollain tavalla kohentua sen, semmissä tilanteissa, joissa he niin kun, eivät kuitenkaan hyökänneet eikä esittäny sillä tavalla epäasiallista kritiikkiä vaan ihan niin kun rakentavasti.”). Innovatiivisuus ilmeni kehittämisprosessin kuluessa ehdotuksina ja ideoina uusista toimintatavoista (“...havaittiin sen seuraavan kevään aikana sitten semmosia toimintamalleja omassa työssä, mitkä ei toiminu — sitä halukkuutta osalla porukasta, jotka oli kokenu sitten niitä vaikeuksia siinä aikasemmassa mallissa, niin niillä oli halukkuutta lähteä sitä suoraan toteuttamaan, ja sit oli myös sellasia visioita oli joillakin työntekijöillä.”) Samoin toisilta oppiminen liittyi haastattelujen mukaan uuden toimintamallin kehittelyyn: (“Sen uuden toimintamallin saaminen käyttöön ja sen uuden toimintamallin vahvuuksien löytäminen oli yks semmonen iso tavote — niillähän oli tosi paljon semmosta, just tähän liittyvää asiantuntemusta, niin toivat sen heti jakoon, siihen yhteiseen jakoon, et minust oli oikein niin kun, osottautu ammattitaitoseks tää henkilöstö”).

Laadullisen aineiston mukaan organisaatiossa C esiintyi kaikissa mitatuissa vuorovaikutuksen osa-alueissa ongelmia. Yhteisöllisyyden heikossa kokemisessa ilmenivät kaikki muutkin alun ongelmat (“Et se ei niin kun, se oli vähän semmonen pakko sieltä, siihen oli määrätty, että kaikkien on tultava, kaikkien on osallistuttava, ja kuitenkin sen näki, että kaikki pyrki luistamaan, jos se vain suinkin on sairaus tai työvuoro-ongelmilla jotenkin selitettävissä.”). Prosessin kuluessa konsultti koki kuitenkin tapahtuneen muutoksia henkilöstöryhmien vastustuksen murennuttua, joka näkyi sekä yhteisöllisyyden että innovatiivisuuden lisääntymisenä (“...sykähdytti, et melkein jos ois päästäny tunteet pintaan niin ois voinu tulla tippa silmään siin kohdassa, kun tota tein, oli sosiodraamajarjotus, ja nää kaks kir-

*jastotyöntekijää, jotka oli sanonu aina, ilmoittaneet, että he ei halua ryhmätöitä, he ei halua yhteistoiminnallisuutta, he ei halua mitään, ..., niin nämä kaks nostaa ensimmäisenä käden ylös, et he haluaa, mä ajattelin, et mä varmaan kuulin väärin tai näin väärin, et tää ei voi olla totta, ja niin he tuli ja he veti tosin hyvin sen oman osuutensa, aivan upeesti, pani ittensä täysillä likoon, niin kyllä musta se oli ainakin yks osoitus siitä, että jotain on tapahtunut.”). Myös avainhenkilö koki yhteisöllisyyden lisääntyneen prosessin aikana. (“...että nyhän on selkee paine siihen, että halutaan jatkaa, se on tullu sieltä nyt meidän työntekijöistä. Mitä mä väitän, että sillon, sillon vielä tota alussa, mä luulen, että viime syksynäkin jos ois kysyny, niin sieltä ois voinu tulla, että lopetetaan. Mut et jotenkin nyt on nähtykin se arvo, että mitä syntyy kun ollaan vaan yhdessä.”) Toisilta oppiminen näytti lisääntyneen organisaatiossa eri toimialueiden yhteistyön myötä: (“..[toimiala], joka ei oo tähän saakka hakenu ulkosia rahoja, kun ne on nähny, että [toinen toimiala] saa koko ajan jotain rahaa, ne saa työntekijöitä lisää, niin nyt justiin D meillä sano, että ihanaa, että meilläkin alkaa tulla näitä hakemuksia, tarkoitan, et ei he oo ikinä ajatellutkaan, että niitä tehtäis. Elikä ne on oppinu, se on siirtyny se taito toisesta meille..”).*

Yhteenvetona vuorovaikutusilmapiiriin osalta silmiinpistävää on, että ensinnäkin sosiaalista vuorovaikutusta kuvaavissa muuttujissa on ensimmäisen ja toisen mittauskerran välillä joko laskua tai ei havaittavaa muutosta: yhdenkään muuttujan kohdalla ei vuorovaikutusominaisuuden arvioitu parantuneen kehittämisprosessin kuluessa. Toiseksi kvantitatiivisissa mittauksissa organisaatioiden väliset erot säilyivät samoina toisilta oppimisen ja avoimuuden suhteen mittauskerrasta toiseen. Kolmanneksi kaikissa työyhteisöissä toisilta oppiminen pysyi samalla tasolla mittauskerrasta toiseen kun taas avoimuuden kokeminen laski jyrkimmin kaikissa työyhteisöissä. Sinänsä mielenkiintoiset tasotarkastelut täydentyvät laadullisella aineistolla, joista tulee selvästi esille vuorovaikutusilmiöiden moniulotteisuus ja vaihtelevuus kehitysprosessien kuluessa.

Organisaatiossa A tapahtui kvantitatiivisissa arvioinneissa heikentymistä avoimuudessa ja ristiriitojen ratkaisussa. Laadullisen aineiston kuvauksissa avoimuudessa kuvattiin ongelmia lähtötasolla, mutta prosessin aikaista heikentymistä ei kuvattu sanallisesti. Sen sijaan ristiriitojen ratkai-

nessa avainhenkilö kuvasi kehittymistä organisaatiokulttuurin syvätasolla kun taas henkilöstön kvantitatiiviset arvioinnit osoittivat heikentymistä. Alkumittauksessa kaikissa muuttujissa kolmesta organisaatiosta myönteisimmät arviot antaneen B organisaation kvantitatiiviset arviot laskivat kaksoimittauksessa muita enemmän kaikissa muissa ulottuvuuksissa paitsi kaikilla ennallaan pysyneessä toisilta oppimisen arvioinneissa. Konsultin ja avainhenkilön haastatteluissa kehitys taas puolestaan näyttäytyy organisaatiossa B huomattavasti valoisampana. Organisaatiossa C avoimuus ja yhteisöllisyys arvioitiin kvantitatiivisesti vähentyneeksi kun taas muutoksia ristiriitojen ratkaisussa ja innovatiivisuudessa ei erotuspistemäärissä näkynyt. Laadullisessa aineistossa konsultin kuvauksen mukaan henkilöstöryhmien vastarinnan väheneminen näkyi jopa jonkinlaisena yhteisöllisyyden ja innovatiivisuuden lisääntymisenä, ja avainhenkilö tunnisti toisilta oppimisen lisääntyneen.

Kun verrataan sosiaalisen vuorovaikutuksen mittaamisesta saatuja tuloksia projektin alussa ja lopussa sekä saman kyselyn sanalliseen osuuteen että konsulttien ja avainhenkilöiden haastatteluissa välittämään näkemykseen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kehittymisestä, havaitaan selkeitä ristiriitaisuuksia. Kvantitatiiviset arvioinnit välittävät huomattavasti negatiivisemmän kuvan tapahtuneesta kehityksestä kuin mitä sanallisista arvioinneista tai haastatteluista välittyi. Toisaalta on huomattava, että sosiaalisen vuorovaikutuksen kyselyyn vastasi pääsääntöisesti koko mukana ollut henkilöstö, kun taas haastatteluihin osallistui vain kunkin organisaation avainhenkilöt ja konsultit. On ilmeistä, että eri osapuolet ovat tarkastelleet ilmiöitä eri näkökulmista ja siten myös niiden eri puolia: esimerkiksi sosiaalisen vuorovaikutuksen mittauksilla tarkastellaan lähinnä alkua ja lopputilannetta, kun taas haastatteluissa tarkastelu kohdistuu myös kokonaisprosessiin. Siten aineistossamme ainoat täysin henkilöistä riippumattomat ja siten vertailukelpoiset arvioinnit ovat henkilöstön numeeriset ja sanalliset loppuarvioinnit.

#### *Arvioinnit kehittämisprosessista*

**V**uorovaikutusilmapiirimittauksen lisäksi koko hankkeeseen osallistunut henkilöstö arvioi kehittämisprosessin laatua ja hyötyjä projektin loppukyselyssä. Taulukossa 3 on raportoitu kehittämis-

prosessin loppuarvioinnin kvantitatiivisen osuuden summamuuttujien keskiarvot ja hajonnat. Koska ryhmäkoot ja muuttujien varianssit olivat erisuuruisia, tarkasteltiin ryhmäeroja epäparametrisellä Kruskall-Wallis – testillä. Arvioinnit vaihtelivat työyhteisöjen välillä merkitsevästi kaikilla neljällä faktorilla: oma oppiminen ( $X^2(2)=19,75, p=.000$ ); toimiva prosessi ( $X^2(2)=13,57, p=.001$ ); työyhteisön sitoutuminen ( $X^2(2)=14,93, p=.001$ ) ja organisaation sitoutuminen ( $X^2(2)=24,73, p=.000$ ). Ryhmien väliset monivertailut osoittivat lisäksi, että työyhteisön C vastaajat arvioivat oppineensa vähemmän prosessista kuin A:n ja B:n henkilöstö. Samoin työyhteisön sitoutumisen ja organisaation sitoutumisen kehittämissuhteisiin katsottiin olleen vähäisempää kuin sekä A:ssa että B:ssä. Työyhteisössä C oltiin myös tyytymättömämpiä kehittämissuhteiden sujuvuuteen ja kehittämissuhteiden toimintaan kuin työyhteisössä A.

Loppuarviointikyselyn ulottuvuuksien laadullisten vastineiden kuvaukset on tiivistetty taulukkoon 4. Organisaatiossa A henkilöstön laadullisissa arvioinneissa omaan oppimiseen ja kehittymiseen liittyen todettiin, että asenne muihin on muuttunut myönteisemmäksi ja vastuullisuus on

kasvanut (*"Opin hyviä asioita työyhteisön toiminnasta ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta"*). Työyhteisön toimintaa ja sitoutumista kuvattiin läpi prosessin aktiiviseksi ja toimivaksi (*"Ilman kehittämissuhteita yhteistä avointa keskustelua ei olisi syntynyt vaan ongelmat olisivat jääneet muhimaan"*). Henkilöstö esitti myös kriittisiä arvioita henkilöstön sitoutumisesta. Sen sijaan avainhenkilö arvioi henkilöstön sitoutuneen kehittämissuhteeseen pääsääntöisesti hyvin, kun taas organisaation sitoutumisen hän koki etäisemmäksi. Konsultti taas tunnisti alussa vastarintaa sekä tiimien että esimiehen taholta, joka kuitenkin kääntyi tasaiseksi tekemiseksi ja erityisesti esimiehen aktiivista osallistumista hän korosti. Avainhenkilö ja konsultti pitivät kehittämissuhteita hyvinkin onnistuneena. Henkilöstö puolestaan arvioi prosessin toimivuutta lähinnä ulkoisten puitteiden kautta (*"Tapaamisvälit olivat sopivia", "Työskentely oli suunnitelmallista ja ohjattua", jne.*).

Organisaatiossa B henkilöstön arvioinneissa omaan oppimiseen ja kehittymiseen liittyen todettiin, että oma toiminta on ollut aktiivista ja osallistuvaa, mistä on seurannut oman työn merkityksel-

**Taulukko 3.** Kehittämissuhteiden loppuarvioinnin faktorien ja niistä muodostettujen summamuuttujien selitysosuudet, reliabiliteetit sekä keskiarvot ja hajonnat

	Työyhteisö A (n=16)	Työyhteisö B (n=10)	Työyhteisö C (n=20)	Yhteensä (n=46)
F1: Oma oppiminen (Oa=28,80 %)				
Alpha				0,95
Ka	4,08 <sup>a</sup>	3,97 <sup>b</sup>	2,71 <sup>ab</sup>	3,46
Kh	0,47	0,39	1,06	1,01
F2: Prosessin toimivuus (Oa=13,35 %)				
Alpha				0,82
Ka	4,22 <sup>c</sup>	3,83	3,30 <sup>c</sup>	3,73
Kh	0,46	0,46	0,78	0,73
F3: Työyhteisön toiminta ja sitoutuminen (Oa=11,72 %)				
Alpha				0,88
Ka	3,65 <sup>d</sup>	3,73 <sup>e</sup>	2,66 <sup>de</sup>	3,24
Kh	0,49	0,59	0,88	0,86
F4: Organisaation toiminta ja sitoutuminen (Oa=9,69 %)				
Alpha				0,82
Ka	3,91 <sup>f</sup>	3,96 <sup>g</sup>	2,66 <sup>fg</sup>	3,38
Kh	0,52	0,45	0,74	0,88

Huom. Samalla ylätunnuksella merkityt arvot eroavat merkitsevästi toisistaan. Ryhmien väliset monivertailut on tehty epäparametrisellä Mann-Whitney U-testillä ja Bonferroni-korjauksella.

a: U = 35,00, p<.01; b: U = 26,00, p<.01; c: U = 58,00, p<.01; d: U = 29,50, p<.01; e: U = 26,50, p<.001; f: U = 10,50, p<.001; g: U = 53,50, p<.001

**Taulukko 4.** Tiivistelmä laadullisista arvioista kehittämisprosessista

	Kehittämisprosessin sanallinen loppuarviointi (osallistujat)	Konsultin haastattelu	Avainhenkilön haastattelu
<b>Organisaatio A</b> (hallinnon yhdistymisen muutos oli jo toteutettu)	Alun odotukset täyttyivät Prosessi toimi hyvin Osallistuminen neutraalista aktiiviin Ei juurikaan vastarintaa Opit: tiimityö ja vuorovaikutus Vaikutukset: Toimenkuvien selkiytyminen ja yhteistoiminnan kasvu	Lähtökohtana olivat selkeät rakenteet ja johtajuus; vuorovaikutustaidot haasteena. Selkeä prosessi, aktiivisuus, hyötyjä ja edistymistä tapahtui, yhteistoiminta kasvoi	Lähtökohtana organisaation muutos, jota lähdettiin toteuttamaan selkeän vision avulla Ulkopuolinen hanke pakotti edistämään kehittämistyötä ja toivuttua näkökulmaa Yhteisöllisyys ja ymmärrys toisten toimintaan lisääntyivät
<b>Organisaatio B</b> (muutos eli siirtyminen uuteen toimintamalliin käynnissä)	Vaikea alku kääntyi hyväksi Aktiivinen osallistuminen Opit: vuoropuhelu Vaikutukset: nähtiin toimintamallin hyödyt, selkeys ja yhteistyön kasvu	Lähtökohtana selvä johtajuus; pinnan alla huolta ja konflikteja, pelkoa uutta mallia kohtaan. Aktiivisuus, avoimuus, rakentavuus, yhteisymmärrys syntyi, toimintamalli lopuksi OK	Alussa epäselvyyttä kehittämistarpeesta ja selkeän kehittämistehtävän löytyminen vei aikaa Henkilöstön sitoutuminen uuteen toimintamalliin ja sen toteuttamiseen vaihteli Tulokseen ollaan enimmäkseen tyytyväisiä
<b>Organisaatio C</b> (muutos eli toimialojen yhdistyminen alkuvaiheessa)	Alun odotukset eivät aivan täyttyneet Prosessi jäi osin epäselväksi, toisaalta sujui 50 % aktiivisia Turhautuneisuutta Opittiin tuntemaan toisia Vaikutukset: Ei juurikaan vaikutusta työhön tai työyhteisöön	Lähtökohtana epäselvä johtajuus ja muutos Kriisiorganisaatio, taantuminen osaamiskartoitukseen, aktiivisuus/passiivisuus, kehittäminen vääriin aikoihin, epävarmuus, istuntojen koettu positiivisuus	Siirtyminen uuteen kehittämisprosessin ei vaivatonta, tavoite liian yleinen, konkreettisuuden vaikeus Prosessi herätti vastarintaa mutta myös toiveikkautta Yhteistyö, toisilta oppiminen ja sitoutuminen lisääntyneet

lissyyden ymmärtämistä, muutosvalmiutta, kokeilunhalua ("Opin, siis näin yhä selkeämmin, kuinka monimutkaista ja -säikeistä työmme on") ja jaksamisen lisääntymistä ("Työstä on löytynyt uusia puolia ja voimavaroja arkeen"). Kaikki osapuolet kuvasivat työyhteisön toimintaa ja sitoutumista aktiiviseksi ja kokivat kehittämistoiminnan ja sen sujuvuuden erityisesti alussa hankalaksi, mutta muutoin sujuvaksi ja antoisaksi. Sen sijaan

avainhenkilön ja konsultin arvioiden mukaan kunnallinen päivähoito-organisaatio ei osallistunut kehittämishankkeeseen ja tuskin juuri tiesi mitä kehittämishankkeessa tapahtui.

Organisaatiossa C henkilöstön arvioinneissa omaan oppimiseen ja kehittämiseen liittyen prosessia pidettiin joko näkökulmaa laajentavana ("Opin tuntemaan ihmisten töitä ja persoonia") tai turhana ("En oppinut mitään; ei ollut mitään

**Taulukko 5.** Laadullisten aineistojen vastineet kvantitatiivisesti mitatuille ulottuvuuksille

		Laadullisten aineistojen vastineet kvantitatiivisesti mitatuille ulottuvuuksille		
Kvantitatiivisten mittareiden operationaaliset ulottuvuudet		Organisaatio A	Organisaatio B	Organisaatio C
SOSIAALINEN VUOROVAIKUTUS	Toisilta oppiminen		Kaikki osapuolet arvioivat opitun yhteiskehittelyä prosessin kuluessa	Avainhenkilö arvioi, että eri toimialojen yhteistyön myötä toimintamalleja siirtyi
	Avoimuus		Avainhenkilön mukaan vuorovaikutus ja viestintä ongelmallisia prosessin kuluessa. Avainhenkilö arvioi avoimuuden lisääntyneen prosessin kuluessa	
	Yhteisöllisyys	Konsultin mukaan yhteisöllisyyttä ei alussa mielletty tärkeäksi Avainhenkilö arvioi luottamuksen lisääntyneen prosessin kuluessa	Konsultti ja avainhenkilö kokivat yhteisöllisyyden lisääntyneen prosessin kuluessa	Kaikki osapuolet kokivat yhteisöllisyyden erityisesti alussa heikoksi Konsultti ja avainhenkilö kokivat yhteisöllisyyden lisääntyneen prosessin kuluessa
	Ristiriitojen ratkaisu	Avainhenkilön mukaan muutoksia erityisesti organisaatiokulttuurin syvätasolla	Kaikkien osapuolten mukaan prosessissa kriisejä, jotka kehittivät selvästi kykyä käsitellä ristiriitoja	
	Innovatiivisuus		Henkilöstö koki ehdotusten ja ideoiden lisääntyneen prosessin kuluessa	Konsultti koki innovatiivisuuden lisääntyneen prosessin kuluessa
LOPPUARVIOINTIKYSELY	Prosessin toimivuus	Avainhenkilö ja konsultti kokivat sujuvuuden onnistuneeksi, henkilöstö arvioi lähinnä prosessin sujuvuutta eikä lopputulosta	Henkilöstö, avainhenkilö ja konsultti arvioivat prosessin alun hankaluuksien jälkeen sujuvaksi	Henkilöstö ja konsultti kokivat prosessin ongelmalliseksi Avainhenkilö arvioi prosessia ja lopputulosta muita myönteisemmin



		Organisaatio A	Organisaatio B	Organisaatio C
LOPPUARVIOINTIKYSELY	<b>Oma oppiminen</b>	Henkilöstö näki muutoksia asenteissa ja lisääntyneessä vastuullisuudessa	Henkilöstö arvioi muutostavallisuuden, kokeilunhalun ja jaksamisen lisääntyneen kuten työn merkitysten ymmärtämisenkin	Henkilöstö piti prosessia avartavana tai turhana
	<b>Työyhteisön toiminta ja sitoutuminen</b>	Konsultti koki alussa muutostavallisuutta, mutta myöhemmin koki erityisesti esimiehen osallistumisen hyväksi Henkilöstö arvioi sitoutumistaan kriittisesti Avainhenkilö koki henkilöstön sitoutumisen hyväksi	Henkilöstö, avainhenkilö ja konsultti kokivat kaikki alun ongelmalliseksi, mutta myöhemmin sitoutumisen hyväksi	Työyhteisön toimintaa kuvattiin passiiviseksi
	<b>Organisaation toiminta ja sitoutuminen</b>	Avainhenkilö koki organisaation sitoutumisen etäiseksi	Avainhenkilö ja konsultti kokivat, ettei kunnallinen organisaatio osallistunut kehittämishankkeeseen eikä tuntenut sitä	Organisaation sitoutuminen arvioitiin heikoksi

mitä olisi tarvinnut oppia”). Työyhteisön toimintaa ja sitoutumista kuvattiin pääsääntöisesti passiiviseksi (*”Kukaan ei ollut aiheesta kiinnostunut”*, *”Pakko oli olla paikalla”*) kuten myös organisaation toiminta ja sitoutuminen nähtiin heikoksi (*”Kehittämiskäsitys on herättänyt turhautumista”*). Sekä henkilöstö että konsultti kokivat prosessin toimivuuden ongelmalliseksi ja organisaation omasta muutosprosessista erilliseksi. Avainhenkilöllä oli myönteisempi käsitys prosessin sujuvuudesta ja lopputuloksesta kuin muilla osapuolilla.

Kaikkiaan organisaatiossa A kehittämissuunnitelman laadulliset arvioinnit eivät juuri eronneet kvantitatiivisista arvioinneista, jotka molemmat olivat positiivisia. Organisaatiossa B arvioinnit olivat hyvin myönteisiä kauttaaltaan, kun taas C:ssä arvioinnit olivat yleissävyltään kielteisiä ja linjassa kvantitatiivisen aineiston matalien tulosten kanssa. Siten samojen henkilöiden tekemät sanalliset ja numeeriset loppuarvioinnit eivät olleet keskenään ristiriitaisia. Jos taas näitä kehittämissuunnitel-

sia koskeneita loppuarviointeja verrataan konsultin ja avainhenkilöiden haastatteluihin, löytyy sekä yhtäläisyyttä että ristiriitaa: Organisaatio A:n kohdalla onnistuneimmaksi arvioitu kehittämissuunnitelma heijastuu sekä osallistujien loppukyselyistä että haastatteluista. Organisaatio B:n kohdalla loppukyselyn arviot ovat hieman positiivisempia kuin erityisesti konsultin haastattelussa välittynyt kuva. Organisaatio C:n osallistujien numeeriset arvioinnit puolestaan ovat negatiivisempia kuin varsinkin prosessin lopun onnistumisista haastatteluissa välittynyt käsitys.

Taulukossa 5 on tiivistys kehittämissuunnitelman laadullisista arvioinneista. Organisaation A sanalliset loppuarvioinnit olivat yksinomaan myönteisiä ja myös B:n arvioinnit olivat varsin myönteisiä. Molemmassa odotusten koettiin täyttyneen, tiimityön, vuorovaikutuksen ja yhteistyön koettiin lisääntyneen ja prosessi koettiin lopussa varsin hyödylliseksi. Organisaation C sanalliset arviot koetusta hyödyistä olivat selkeästi kielteisimmät.

## Johtopäätöksiä – metodilla on väliä

Kehittämisprojektien ja yleisestikin kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuudesta ollaan oltu viime vuosina lisääntyvästi kiinnostuneita, mikä itsessään on hyvä asia. On tärkeää, että kehittämisryhmiltä, etenkin julkisin varoin rahoitetulta, edellytetään myös tuloksellisuutta. Vaikutusten tarkasteleminen on varsin ongelmallista. Vaikutuksia voidaan tarkastella useista näkökulmista. Voidaan tarkastella kehittämisen vaikutuksia eli vaikuttavuutta johonkin jo lähtökohtaisesti määritellyn asiaan (esimerkiksi yhteistyö) tai asiantilaan (esimerkiksi työyhteisön vuorovaikutusilmapiiri), jota usein arvioidaan mittauksin hankkeen alussa ja hankkeen päättyessä tai sen jälkeen. Toiseksi, vaikutuksia arvioidaan usein kehittämisprojektissa kohderyhmän antamalla yleisellä (usein numeraalisella) palauteella projektin sujumisesta ja laadusta. Kolmanneksi, vaikutuksia voidaan arvioida kehittämisprojektin kohderyhmän subjektiivisesti kokemien hyötyjen (ja haittojen) avulla. Tällöin arviointi voi olla joko sanallista tai numeerista tai niiden yhdistelmiä. Jo kehittämisprojektin alkaessa olisi tietysti hyvä päättää mitä vaikutuksilla tarkoitetaan ja miten arviointi toteutetaan.

Tässä artikkelissa käsitellyn kehittämisprojektin vaikutuksia arvioitiin kaikilla kolmella edellä mainitulla tavalla, ja aineistoa kerättiin sekä numeerisesti että sanallisesti. Ensimmäiseksi arvioitiin kehittämisprosessin vaikutuksia (ja vaikuttavuutta) sosiaalisen vuorovaikutuksen laatuun. Määrällinen aineisto kerättiin henkilöstöltä itsearviointikyselyllä (alku- ja loppumittaus) ja laadullinen aineisto saatiin avainhenkilöiden ja konsulttien haastatteluin. Toiseksi kehittämisprosessin kokonaislaatua tutkittiin strukturoidulla kyselylomakkeella (loppukyselyn numeerinen osuus) sekä vertaamalla näitä tuloksia vastaaviin laadullisiin tuloksiin (henkilöstön loppukyselyn sanallinen osuus sekä avainhenkilöiden ja konsultin haastattelut). Kolmanneksi arvioitiin kokemuksia kehittämisprosessista ja sen koetuista hyödyistä avoimilla kysymyksillä ja haastatteluilla (henkilöstön loppukyselyn sanallinen osuus sekä avainhenkilöiden ja konsultin haastattelut). Kuten huomataan eri arviointitavat arvioivat jonkin verran eri asioita, jolloin tuloksia vertailtaessa on tämä rajoitus huomioitava. Törmäämme väistämättä ongelmaan, josta mm. Larson (2005) puhuu: usein kun käytetään aineistotriangulaatiota tutkitaan ilmiön

eri puolien lisäksi vähän eri ilmiöitäkin. Pyrimmekin ottamaan tämän johtopäätöksissämme huomioon. Etukäteen ei ollut täsmällisesti määritelty, mitä mainituista arviointitavoista pidettäisiin ensisijaisena. Hankkeella pyrittiin joka tapauksessa yksittäisissä kohdeorganisaatioissa vaikuttamaan työyhteisön sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja käynnissä olevan organisaatiomuutoksen tukemiseen.

Työyhteisön sosiaalista vuorovaikutusta mitattiin jokaisessa organisaatiossa heti kehittämisprosessin alussa kyselynä toteutetulla itsearviointilla, johon osallistui kohdetyöyhteisöjen koko henkilöstö. Samanlainen itsearviointi toteutettiin hankkeen päättyessä. Vaikuttavuus näyttää erittäin heikolta tällä tavalla arvioituna. Kaikissa kolmessa kohdeorganisaatiossa tapahtui numeerista kokonaistason laskua itsearvioinneissa. Suurin lasku tapahtui organisaatiossa B, jossa alkumittauksen arviot olivat olleet kaikkein korkeimmat, jopa poikkeuksellisen korkeat. Jonkin verran laskua vastaavassa mittauksessa tapahtui myös organisaatiossa A, ja hienoista laskua tapahtui organisaatiossa C. Kahden viimeksi mainitun organisaation alkumittautulokset eivät olleet poikkeuksellisen korkeita. Sanalliset osuudet tässä kyselyssä tosin eivät ainakaan täysin tukeneet numeerisia arviointeja, vaan olivat joissakin kohden jopa ristiriitaisia.

Vaihtoehtoisia selityksiä työyhteisön sosiaalisen vuorovaikutuksen itsearvioinnin yleiselle laskulle kehittämistoiminnan aikana ovat ainakin seuraavat: 1) Projekti epäonnistui tavoitteessaan ja vaikutukset olivat jopa päinvastaisia kuin toivotut; 2) Projektin päätösvaihe oli liian varhainen ajankohta tämän tyyppisen vaikuttavuuden mittaamiselle, koska vaikutukset näkyvät vasta pidemmällä aikajänteellä; 3) Projektin aikana monia työyhteisöön ja vuorovaikutukseen liittyviä asioita ja epäkohtia nousi esiin, ja ihmisten tietoisuus ja siten myös itsekriittisyys näiden asioiden suhteen kasvoi merkittävästi. Erityisesti organisaation B tapauksessa tämä selitys saattaisi olla todennäköinen, sillä alkumittauksen huippulukemien merkittävä lasku ei kuitenkaan ollut aivan linjassa osallistujien antaman sanallisen palautteen kanssa eikä myöskään avainhenkilöiden ja konsultin haastattelujen kanssa. Emme kuitenkaan voi kiistattomasti osoittaa mitään näistä selityksistä oikeaksi tai vääräksi. Toisaalta melko yleisesti viitataan kahden jälkimmäisen selityksen tyyppiisiin ilmiöihin, kun varsin abstraktia kehittämistyötä pyritään kvantitatiivisesti arvioimaan.

Kuva vaikutuksista täsmentyi edelleen kun tarkasteltiin prosessien päättyessä henkilöstöltä kerättyä numeerista ja sanallista loppuarviointia, eräänlaista projektin kokonaislaatupalautetta. Tässä kyselyssä ulottuvuuksina olivat henkilökohtainen oppiminen prosessissa, työyhteisön kehittyminen, organisaation kehittyminen sekä kehittämisprosessin sujuvuus ja onnistuminen. Samoilta henkilöiltä kerätty sanallinen palaute tuki hyvin loppukyselyn kvantitatiivisia tuloksia kuten myös avainhenkilöiden ja konsulttien haastattelutkin.

Prosessin sanallisessa palautteessa kehittämisprosessin hyödylliseksi kokeneet organisaatiot A ja B arvioivat sen myös kvantitatiivisessa kyselyssä hyväksi (kokonaiskeskiarvot eri ulottuvuuksissa vaihtelivat välillä 3,92 – 4,21 (skaala 1–5). Organisaatio C, joka puolestaan ei sanallisesti kokenut kovin paljoa hyötyneensä prosessista, arvioi sen myös numeerisesti muita heikommaksi: eri ulottuvuuksien keskiarvot vaihtelivat välillä 2,66 – 3,33. Siten tämän tyyppinen arviointi näyttäisi vahvistavan sitä kuvaa, että prosessin arvioitu laatu (kehittämisprosessin numeerinen ja sanallinen arviointi loppukyselyssä) ja – kuten myös projektin koettu hyöty – ovat käänteisesti yhteydessä työyhteisön vuorovaikutusilmapiirin kehittymisen kanssa.

Kehittämishankkeen vaikutuksia tarkasteltiin myös kolmanneksi mainitulla tavalla, eli osallistujien subjektiivisesti kokeman hyödyn arviointina (loppukyselyiden sanalliset osuudet). Tämän tyyppinen arviointi antaa jo hyvin toisenlaisen kuvan kehittämisprojektien onnistumisista. Kehittämisprosessin sanallisessa loppuarvioinnissa organisaation A sanalliset arvioinnit olivat yksinomaan positiivisia. Odotusten koettiin täyttyneen ja tiimityön ja vuorovaikutuksen lisääntyneen. Organisaation B arvioinnit olivat myös varsin positiiviset. Sävyltään näissä palautteissa puhuttiin vaikeasta aloituksesta ja muutoksen läpiviennistä, joka kuitenkin onnistui, ja prosessi koettiin lopussa varsin hyödylliseksi. Vuoropuhelun ja yhteistyön koettiin kasvaneen ja uuden toimintamallin hyödyt kyettiin näkemään hyvin prosessin päättyessä. Organisaatio C:n sanalliset arviot koetusta hyödystä olivat selkeästi kielteisimmät. Odotuksien ei koettu aivan täyttyneen, ja prosessin tavoitteet ja juoni olivat jääneet ainakin osittain epäselviksi. Tässä organisaatiossa tosin myös osallistujat ja esimiehet vaihtuivat useaan kertaan.

Tiivistäen voidaan todeta, että projektissa vas-

tuullisena toimineen prosessikonsultin sekä kun-kin organisaation avainhenkilön haastatteluista saatu tieto vahvistaa osallistujien loppukyselyistä saatuja tuloksia, mutta on ristiriidassa sosiaalista vuorovaikutusta arvioivien kvantitatiivisten tulosten kanssa. Näyttää myös siltä, että määrällisten ja laadullisten arviointien tulokset ovat keskenään ristiriitaisia siten, että ne kaksi organisaatiota, jotka kokivat kehittämistoiminnan selkeästi hyödylliseksi loppukyselyn sanallisessa osuudessa, arvioivat oman työyhteisönsä vuorovaikutuksen prosessin päättyessä selvästi heikommaksi kuin sen alkaessa. Kolmas organisaatio, joka ei kokenut kovin paljon hyötyneensä hankkeesta, arvioi puolestaan oman työyhteisönsä vuorovaikutuksen suunnilleen samantasoisesti kuin prosessin alkaessakin. Tämän tuloksen perusteella voidaanankin esittää kysymys, ovatko tämän tyyppisen kehittämisprojektin vaikutukset onnistuessaan ainakin osittain nähtävissä kasvaneena tietoisuutena ja itsekriittisyytenä. Toisaalta jälleen tässä voimme myös esittää kysymyksen arvioitavien asioiden erilaisuudesta: työyhteisön tila ja kehittämisprosessi ovat eri ilmiöitä, ja siten niitä koskevia mittaustuloksia ei voida suoraan rinnastaa.

Tässä kuvatussa tutkimuksessa tutkijat olivat enemmän tai vähemmän mukana organisaatioiden kehittämisprosessissa. Tämä tuo omat haasteensa aineiston keräämiseen, analysointiin ja tulkitaan. Tutkijan näkökulmasta kehittämistyöhön osallistumisen etuna oli prosessien ja siinä toimivien ihmisten tuntemus. Avainhenkilöihin muodostui luottamuksellinen suhde, mikä helpotti haastattelujen tekemistä. Etenkin kun organisaation C osalta tutkija oli läheltä seurannut myös itse kehittämisprosessia, pystyi avainhenkilökin suoraan tuomaan näkemyksensä esille eikä tarvetta kunnisteluun siinä suhteessa ollut. Haastattelutilanne on kuitenkin aina subjektiivinen ja tilannesidonnainen, eikä tutkijan vaikutusta haastateltavaan pystytä koskaan täysin eliminoimaan. Vaikka tietoista johdattelua ei tapahtuisi, sosiaalisesti suotava ja tutkijan odotusten mukainen vastaaminen on aina mahdollista. Jokainen tilanne on kuitenkin totta siinä oleville ihmisille sillä hetkellä, ja mitään yhtä ainoaa ”todellista” näkemystä kehittämisprosesseista ei varmaankaan ole saatavilla. Klaus Mäkelä (1990) on verrannut sosiologian näkökulmasta ihmistä sipuliin: ”Kun sipulin kuorii, ei mitään sisusta ole, ja jokainen kerros on yhtä todellinen”. Tämä pätee yleisemminkin ihmis-

tieteellisiin ilmiöihin.

Johtopäätöksenä voimme siis ainakin sanoa, että metodilla on merkitystä vaikutusten arvioinnissa. Tässä kuten myös joissakin aiemmissa kehittämishankkeissa erilaiset arviointimetodit tuottavat erilaista tietoa, joskin ne myös arvioivat ja ”mittaavat” jonkin verran eri asioita (mm. Larson, 2005). Usein kehittämishankkeissa saattaa käydä niin, että vaikka asia, johon halutaan vaikuttaa, ei varsinaisesti kehity, koetaan kehittämisprosessi siitä huolimatta hyödylliseksi. Niin näyttäisi käyneen myös tässä hankkeessa: työyhteisön sosiaalinen vuorovaikutus ei ainakaan kvantitatiivisesti mitattuna muuttunut paremmaksi, vaan jopa päinvastoin. Silti sekä konsultti, avainhenkilöt että osallistujat pitivät kehittämisprosessia varsin onnistuneena kahdessa tapauksessa kolmesta. Siten kokonaiskäsitteen saamiseksi olisi hyvä käyttää ainakin kahta erilaista arviointimetodia, tosin tietoisena siitä, että ne arvioivat lähtökohtaisesti hieinan eri ilmiöitä. Jos ne, kuten tässä tutkimuksessa, tuottavat ainakin jonkin verran ristiriitaista tietoa, on syytä tarkastella kokonaisvaikutuksia myös muun tyyppisiä taustatietoja vasten. Kyseisessä kehittämishankkeessa tällaisia taustalla vaikuttavia tekijöitä saattavat olla esimerkiksi organisaatiomuutokseen liittyvät tekijät, kuten muutoksen luonne, sen läpivienti ja ajallinen vaihe suhteessa tähän kehittämishankkeeseen.

Tämän hankkeen kohdeorganisaatioista A:lla ja B:llä kehittämisprosessi ja organisaatiomuutos osuivat ajallisesti yhteen, ja ne vietiin läpi rinnakkain. Muutos alkoi prosessin alussa, ja uusi toimintamalli ja rakenne olivat käytössä prosessin päättyessä. Siten työyhteisön vuorovaikutusmitauksissa tapahtunutta laskua saattavat osaltaan selittää myös muutoksen aiheuttamat ristiriidat näissä organisaatioissa. Organisaatioissa C muutos leijui prosessin alusta loppuun ilmassa eikä se lopullisesti konkretisoitunut tai selkiytynyt edes prosessin päättyessä. Siten muutoksen osalta tässä organisaatioissa elettiin samassa ”uhkavaiheessa” prosessin alusta loppuun. Siten myöskään vaikutusten arvioinneissa ei juuri muutoksia tapahtunut tai hyötyä koettu. Saadaksemme vahvistusta näille hypoteeseille, aiommekin tarkastella muutosprosessinäkökulmaa tarkemmin seuraavassa tutkimusartikkelissamme.

Toinen mahdollisesti taustalla vaikuttava tekijäryhmä on kohdeorganisaatioihin liittyvät työyhteisöominaisuudet, kuten johtajuus, esimiestyö, tiimityön luonne, aiemmat kokemukset kehittämis-

hankkeista, jne. Kokemukseltaan kaikki kohdetyöyhteisöt olivat siinä mielessä noviiseja, että vastaavista kehittämishankkeista ei ollut aiempaa kokemusta. Siten tietoisuuden ja itsekriittisyyden kasvu hankkeen aikana voi hyvinkin osaltaan selittää saamiemme tuloksia. Organisaatioissa A ja B oli molemmissa selkeä johtajuus, ja esimies otti hyvin vastuuta osaltaan kehittämisprosessin läpiviennistä. Toisaalta kummassakaan yhteisössä ei projektin alussa vielä tehty kovin tiivistä tiimityötä. Tiimit käynnistyivät varsinaisesti vasta prosessin aikana. Nämä tekijät puolestaan saattavat selittää sitä, että prosessi koettiin hyväksi ja hyödylliseksi, mutta työyhteisön toiminnassa tapahtuneilla muutoksilla oli kuitenkin vaikutuksensa esimerkiksi yhteistyön sujuvuuden kokemukseen. Organisaatioissa C puolestaan oli esimiesvaihdoksia, epäselvää johtajuutta sekä epäselvyyttä tiimeistä ja rakenteista. Nämä eivät myöskään prosessin aikana vielä juuri selkiytyneet. Siten kehittämisprosessissa ei oikeastaan koskaan päästy varsinaisesti uuden toimintatavan harjoitteluun kiinni. Varsin todennäköisesti sen vuoksi oli vaikeaa nähdä myöskään kehittämisprosessin vaikutuksia suuntaan tai toiseen. Myös nämä näkökulmat vaativat systemaattisempaa tarkastelua. Johtajuuden ja työyhteisön luonteen vaikutuksia kehittämishankkeen onnistumiseen olemme myös tarkastelleet aiemmassa artikkelissamme, jossa tutkittiin kehittämisprosessia kahdessa muussa samaan hankkeeseen osallistuneessa yksityisessä organisaatioissa (Salojärvi ym. 2007). Kyseinen tutkimus havainnollisti, että mm. johtajuus ja työyhteisön ilmapiiri ovat yhteydessä kehittämishankkeen tuloksellisuuteen tehtävänmäärityksen selkeyden ohella.

Tieteellisestä näkökulmasta kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien yhdistämisen taustalla on pragmatistinen epistemologinen ajattelu, joka korostaa ennen kaikkea tutkimuskysymyksen, kontekstuaalisten seikkojen sekä teoreettisen ja käytännöllisen tarkoituksenmukaisuuden merkitystä metodivalinnoissa (esim. Tashakkori & Teddlie 2003b). Pragmatistinen näkökulma ei suinkaan merkitse ”kaikki käy”-relativismia, vaan tutkimuksen metodologisten ratkaisujen syvällistä pohdintaa. Yanchar ja Williams (2006) ovat esittäneet viisi periaatetta, jotka on hyvä pitää mielessä jos ja kun erilaisia metodeja yhdistetään toisiinsa: 1) metodien räätälöinti kontekstin ominaisuuksiin sopivaksi, 2) metodien käyttö luovalla ja innovatiivisella tavalla, 3) tietoisuus metodien teoreetti-

sista ja käsitteellisistä taustaolettamuksista, 4) teorioiden, tutkimuskysymysten, aineistojen, metodien ja analyysien keskinäinen koherenssi ja 5) metodien käytön kriittinen reflektointi teoreettisesta ja käytännöllisestä näkökulmasta. Katsomme, että nämä periaatteet ovat tärkeitä myös tutkittaessa työorganisaatioita ja -yhteisöjä, koska niissä kontekstuaaliset tekijät vaihtelevat voimakkaasti organisaatioista toiseen. Oma esimerkkitutkimuksemme osoitti, että monipuolisen kokonaiskuvan saamiseksi menetelmällinen moninaisuus oli lähes välttämätöntä: jos joko laadullinen tai määrällinen tarkastelutapa olisi jätetty pois, tutkimuksen tulokset olisivat muotoutuneet toisenlaisiksi.

Kaikkiaan vaikutusten arviointi työelämän ja työyhteisöjen kehittämissuhteissa on vielä suhteellisen kehittämätöntä Suomessa. Työtä vaikeuttaa kehittämistyön väistämätön moniulotteisuus, monimuuttujaisuus sekä usein kehittämistavoitteiden abstraktisuus. Eniten voimme asiaa edistää määrittelemällä mahdollisimman konkreetteja ja yksiselitteisiä tavoitteita kehittämistyölle, sekä arvioimalla vaikutuksia monimenetelmäisesti.

Tutkimuksemme ja kokemuksemme perusteella suosittelemme, että jokaisen kehittämissuhteissa alussa määritellään ainakin jokin konkreetti asia (esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri), jota pyritään muuttamaan organisaatiossa johonkin suuntaan ja että tätä asiaa arvioidaan samalla tavalla projektien alkaessa, päättyessä ja vielä päättymisen jälkeen. Näin päästään lähemmäs vaikuttavuuden arviointia. Lisäksi on tärkeää arvioida myös muita vaikutuksia erityisesti prosessikonsultaation luonteisissa hankkeissa, joissa tavoitteet ja keinot esitään vasta itse prosessissa. Tällaisten vaikutusten arvioinnissa kannattaa käyttää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia arviointimenetelmiä monipuolisesti, ja arviointi voi tapahtua sekä yksilöiden että ryhmien tasolla. Tällöin kehittämissuhteiden todellisista vaikutuksista, sekä aiotuista että ei-aiotuista voidaan saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva.

## Kirjallisuus

- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2000). Introduction. The discipline and practice of qualitative research. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds) *Handbook of qualitative research*. Second edition. Sage, 1–28.
- Elkjaer, B (2005). From digital administration to organisational learning. *Journal of Workplace Learning*, 17 (8), 533–544.

- Ercikan, K. & Roth, W-M. (2006). What good is in polarizing research into qualitative and quantitative? *Educational Researcher*, 35(5), 14–23.
- Etlä 2002. *Aineettoman varallisuuden johtamisen ja raportoinnin periaatteet*. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- Hakkarainen, K., Palonen, T., Paavola, S. & Lehtinen, E. (2004). *Communities of networked expertise: Professional and educational perspectives*. Elsevier.
- Howe, K.R. (1988). Against the quantitative-qualitative incompatibility thesis or Dogmas die hard. *Educational Researcher*, 17(8), 10–16.
- Hytönen, T., Salojärvi, S., Tynjälä, P. & Nikkanen, P. (2004) *Työyhteisön sosiaalisen vuorovaikutuksen itsearviointikysely*. Julkaisematon materiaali.
- Kalliola, S., Nakari, R. & Pesonen, I. (2006). Learning to make changes: democratic dialogue in action. *Journal of Workplace Learning*, 18 (7/8), 464–477.
- Larson, Staffan (2005). On kvalitet i kvalitativa studier. *Nordisk pedagogik*, 25, 16–35.
- Lines, R. (2005). How social accounts and participation during change affect organizational learning. *Journal of Workplace Learning* 17(3), 157–177.
- Lund, T. (2005). The qualitative-quantitative distinction: some comments. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 49(2), 115–132.
- Morrill, C. (1997). Ethnographic contributions to organizational sociology. *Sociological Methods & Research*, 25(4), 424–451.
- Mäkelä, K. (1990). Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: K. Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta* (42–61). Gaudeamus.
- Rallis, S.F. & Rossman, G.B. (2003). Mixed methods in evaluation contexts: A pragmatic framework. In A. Tashakkori, A. & C. Teddlie, C. (2003) (eds). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Sage, 491–512.
- Salojärvi, S., Tynjälä, P., Myyry, L., Ikonen-Varila, M. & Nikkanen, P. (2007): How can a learning network support organizational development? *Conference Proceedings of IC-Congress 2007, INHOLLAND University of profession-*



- al education, Haarlem, The Netherlands, 3–4 May 2007.*
- Schein, E. (1998). *Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Senge, P. M. (1994). *Fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. Currency/Doubleday.
- Sveiby, K-E. (1997). *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge based assets*. Berrett Koehler.
- Sveiby K-E, & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 420–233.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2003a) (eds). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Sage.
- Tashakkori, A. & Teddlie C (2003b). Major issues and controversies in the use of mixed methods in the social and behavioral sciences. In A. Tashakkori, A. & C. Teddlie, C. (2003) (eds). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Sage, 3–50.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2003c). The past and future of mixed methods research: From data triangulation to mixed model designs. In A. Tashakkori, A. & C. Teddlie, C. (eds). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Sage, 671–701.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Yanchar, S. C. & Williams, D.D. (2006). Reconsidering the compability thesis and eclecticism: Five proposed guidelines for method use. *Educational Researcher*, 35 (9), 3–12.

*Artikkeli saapui toimitukseen 7.4.2008.  
Se hyväksyttiin julkaistavaksi toimituskunnan kokouksessa 22.9.2008.*