

**DIALOGINEN ORGANISAATIOKEHITTÄMINEN -  
TAPAUSTUTKIMUS YLIOPISTO-OPETUKSEN  
KEHITTÄMISESTÄ**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2020**

**Tekijä: Anu Kartovaara  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Virpi Malin**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Anu Kartovaara	
Työn nimi Dialoginen organisaatiokehittäminen - tapaustutkimus yliopisto-opetuksen kehittämisestä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika 20.5.2020	Sivut 62
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tämä Pro gradu -tutkielma on intensiivinen tapaustutkimus, jossa tutkitaan dialogisen organisaatiokehittämisen toteutumista Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Osallistuva kehittäminen hankkeessa, joka toteutettiin syyslukukaudella 2019. Hanke toteutettiin noudattaen dialogisen organisaatiokehittämisen periaatteita, joista keskeisimpiä ovat alhaalta ylöspäin tapahtuva kehittäminen, organisaatiotasot ja rajat ylittävä demokraattisuus ja halu pyrkiä dialogiin, jossa tavoitteena eivät ole kompromissit, vaan yhteinen ymmärrys ja sitä kautta savutettava yhteinen ratkaisu.</p> <p>Tämän tapaustutkimuksen aineistona on hankkeen aikana digitaaliselle kehittämisalustalla käyty keskustelu, kehittämishankkeeseen osallistuneille lähetettyjen kyselyjen vastaukset, kehittämispäivästä osallistuvana havainnoijana tehdyt muistiinpanot sekä haastattelut. Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä dialogisesta organisaatiokehittämisestä ja erityisesti digitaalisuudesta lisäarvon tuojana dialogiseen kehittämisprosessiin.</p> <p>Tämän tutkielman tuloksena on, että dialogisen organisaatiokehittämisen periaatteet toteutuivat hankkeen eri vaiheissa vahvistaen ja rikastuttaen kehittämistyötä. Myös dialogisen organisaatiokehittämisen haasteet todentuivat osana hankkeen kulkua. Digitaalisuudella on sijansa nykypäivän organisaatiokehittämisessä. Digitaalisuudessa on sekä positiivisia että negatiivisia puolia ja sitä pitää käyttää johdetusti ja suunnitellusti.</p>	
Asiasanat Dialoginen organisaatiokehittäminen, digitaalisuus, Open Space - metodi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	5
1.2	Tutkimustehtävä.....	7
1.3	Tutkimuksen toteutus ja työn rakenne.....	7
2	KOHTI DIALOGISTA KEHITTÄMISTÄ .....	9
2.1	Organisaation kehittäminen.....	9
2.2	Organisaatiokehittäminen.....	10
2.3	Dialogisen organisaatiokehittämisen periaatteet.....	12
2.4	Dialogisen organisaatiokehittämisen toteuttaminen.....	13
2.5	Open Space-menetelmä .....	17
2.6	Dialogisen organisaatiokehittämisen haasteet .....	18
3	CASE: OSKE-HANKE .....	21
3.1	Ideologinen ja strateginen tausta.....	21
3.2	Hankkeen eteneminen .....	22
3.3	Ideoiden kerääminen digitaalisella kehittämisalustalla .....	23
3.4	Kehittämispäivä .....	25
3.5	Kehittämiskohteiden valinta ja työskentely .....	28
4	METODOLOGIA JA AINEISTO .....	31
4.1	Tapaustutkimus menetelmänä .....	31
4.2	Intensiivinen tapaustutkimus .....	32
4.3	Aineisto .....	33
4.4	Analyysi .....	35
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	36
5.1	Dialogisen OD:n periaatteet OSKE-hankkeessa.....	36
5.2	Dialoginen OD osallistujan kokemuksena.....	38
5.3	Digitaalisuus lisäarvon tuojana .....	41
5.4	Kehittämiproessi havainnoijan kokemuksena.....	46
6	TULOSTEN JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI .....	49
6.1	Pohdinta .....	49
6.2	Johtopäätökset.....	51
6.3	Tutkimuseettiset kysymykset .....	52
6.4	Tutkimuksen luotattavuus ja rajoitteet.....	53
6.5	Jatkotutkimusaiheet.....	55
	LÄHTEET .....	56
	LIITTEET.....	59



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Huuto seis! Näin määrittelee työnsä tavoitteen Erätaukosäätiö, joka on perustettu vuonna 2019 edistämään suomalaista yhteiskunnallista keskustelua. Yhä monimutkaistuvassa yhteiskunnassa on yhä monimutkaisempia ongelmia ja niiden ratkaisemiseen tarvitaan dialogia. Erätaukotyöskentelyn tavoitteena on saada kaikki osallistumaan tasavertaisina ja onnistua antamaan ääni myös heille, jotka normaalisti jäisivät keskustelun ulkopuolelle. (Sitra 2019.) Kuten yhteiskunta, myös työelämä monimutkaistuu. Ongelmat ja kehitystarpeet vaativat monisyisiä ratkaisuja, joita kukaan ei pysty kehittämään yksinään tai edes ryhmässä lähimpiensä kanssa. Työtä tehdään jatkuvassa vuorovaikutuksessa yli organisaatiorajojen. Dialogi on vastaus paitsi yhteiskunnan, myös työelämän kehityshaasteisiin.

Dialogi ei ole mikä tahansa keskustelu. Dialogi ei myöskään ole väittely, jossa erilaisten näkemysten esittämisen jälkeen pyritään kompromissiin. Aito dialogi on vuorovaikutusta, jossa pyritään lisäämään yhteistä ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta ja jossa jokaista mielipidettä kunnioitetaan. Dialogissa osallistujan tärkeä tehtävä on paitsi kertoa omia ajatuksiaan, myös kuunnella ja pyrkiä ymmärtämään toista. (Alhanen, Soini & Kangas, 2019.) Sitran (2019) mukaan tarvitsimme digiloikan oheen dialogiloikan.

Dialogisuus kytkeytyy tässä työssä organisaation kehittämiseen. Organisaatiokehittäminen (Organization Development, OD) kuuluu humanistisiin näkemyksiin organisaatioiden kehittämisestä. Ajattelu korostaa prosessien demokraattisuutta autoritäärisyyden sijaan. OD:n perusajatus on, että laadukkaat kehitysprosessit toteutuvat kaikkia organisaation tasoja kuunnellen ja osallistaen. Kehittämistyön lopputuloksen lisäksi merkittävä lisäarvo on osallistujien omalla kokemuksella: kokemus vaikuttamaan pääsemisestä ja kuulluksi tulemisesta kasvattaa sitoutuneisuutta organisaatioon. Lisäksi osana dialogista kehittämistä saavutetaan yhteistä ymmärrystä, joka on paitsi organisaation etu, mutta lisää myös sen jäsenten hyvinvointia. (Sinha 2018, 1296.)

Dialogisen organisaatiokehittämisen periaatteiden toteutumiseksi on kehitetty erilaisia toiminnallisia työskentelymenetelmiä. Niitä tarvitaan, sillä on katsottu että yli 12 henkilöä ylittävä ryhmä tarvitsee hedelmällistä työskentelyä varten metodin täysin vapaamuotoisen keskustelun sijaan. Vain noin kymmenen hengen ryhmässä jokainen saa tarpeeksi puheaikaa ja saa puheeseensa myös riittävästi vastauksia, eli syntyy erillisten avausten sijaan aitoa dialogia. Lisäksi pienissä ryhmissä kuunneltavaa on inhimillinen ja kohtuullinen määrä. (Bunker & Alban 2006, 316; Bryson & Anderson 2000, 143.) Yksi suomalainen versio dialogisen OD:n menetelmistä on Suomen itsenäisyyden juhlarahaston avulla kehitetty Erätauko-menetelmä. Tässä tutkimuksessa esiteltävässä hankkeessa käytetään Open Space (*Open Space-technology*, OST) -menetelmää

OST:n luominen perustui havaintoon, että erilaisissa seminaareissa ja kokouksissa olennaista ja usein antoisinta työtä tehtiin kahvitauoilla virallisen ohjelman ulkopuolella. Yhdysvaltalainen liikkeenjohdon konsultti Harrison Owen halusi luoda menetelmän, joka parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntäisi kahvitaukojen vapaamuotoisen vuorovaikutuksen. OST:ssä yhteisessä prosessissa muodostuu lopputulos, joka ei alkutilanteessa ole kenenkään osallistujan tiedossa. (Humap Consulting Oy 2019; Herman 2019.) Kaikki dialogisen OD:n teoriaperustaan pohjautuvat menetelmät pyrkivät osallistamaan eri tavoin mahdollisimman laajan joukon ihmisiä. OST on näistä menetelmistä pisimmälle viety ratkaisu. (Bunker & Alban 2006, 316.)

Jyväskylän kauppakorkeakoulun Osallistava Kehittäminen (=OSKE) hankkeen tavoitteena oli edistää koulutusta ja pedagogiikkaa kehittävää ja arvostavaa toimintakulttuuria dialogisen organisaatiokehittämisen avulla. Kehittämistyö haluttiin suunnitella ja toteuttaa yhteisöllisesti ja hankkeen haluttiin olevan prosessi, joka edetessään ja toteutuessaan mahdollistaa osallistujiensa oman kehittämisen. Lisäksi haluttiin muodostaa ideapankki tulevaa kehittämistyötä varten. Hankkeessa haluttiin mallintaa ja hankkia kokemuksia digitaalisen oppimisen hyödyntämisestä ja soveltamisesta opetuksen kehittämisessä. Myös kokonaisuuksien hallinta oli yksi osatavoitteista: yksittäisten projektien sijaan haluttiin päästä kohti toiminnallista muutosta koulutuksen kehittämisessä. (Kauppakorkeakoulun rahoitushakemus 2019.)

Tässä opinnäytetyössä perehdytään dialogisen organisaatiokehittämisen periaatteisiin, mahdollisuuksiin ja rajoituksiin OSKE-hankkeessa tehdyn opetuksen kehittämistyön kautta. Motivaationa tähän opinnäytteeseen toimii halu oppia lisää voimaannuttavista ja sitouttavista organisaatioiden kehitysprosesseista. On herkullinen ajatus käynnistää kehitysprosessi, jonka tavoite on käynnistettäessä tuntematon. Omakin kokemukseni työyhteisöjen kehittämisestä on valanut uskoa siihen, että organisaatioissa itsessään on valtavasti käyttämätöntä viisautta ja potentiaalia, joka on paitsi ainutkertaista, myös kustannustehokkaasti valjastettavissa organisaation käyttöön. Ja mikä parasta, kehittämistyö voidaan tuolloin toteuttaa organisaation jäseniä innostavasti, sitouttavasti ja voimaannuttavasti. Muutos ei tuolloin ole ulkoapäin tuotuja lisäpaineita tai vaatimuksia, vaan oivalluksia oman yhteisön voimavaroista ja mahdollisuuksista. Uskoni organi-

saation omaan sisäiseen viisauteen luo perustan sille, että ajattelen dialogisen organisaatiokehittämisen olevan hedelmällisin väline menestyvien organisaatioiden kehittämistyöhön ja jatkuvaan laadunarviointiin nyt ja tulevaisuudessa.

## 1.2 Tutkimustehtävä

Tässä työssä tutkitaan dialogista organisaatiokehittämistä ja sen periaatteiden toteutumista Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa syyslukukaudella 2019 toteutetussa OSKE- hankkeessa. Tämän intensiivisen tapaustutkimuksen avulla halutaan lisätä ymmärrystä dialogisesta organisaatiokehittämisestä: sen vahvuuksista, heikkouksista ja mahdollisuuksista organisaatioiden kehittämisen työvälineenä. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten dialogisen organisaatiokehittämisen periaatteet toteutuivat OSKE-hankkeessa?
2. Millaisena JSBE:n työntekijät ja kehittämistyöhön osallistuneet opiskelijat kokivat OSKE-hankkeen kehittämisprosessin?
3. Mitä lisäarvoa digitaalisuus toi dialogiseen organisaatiokehittämiseen?

## 1.3 Tutkimuksen toteutus ja työn rakenne

Tässä työssä sovelletaan tapaustutkimuksen viitekehystä ja tukeudutaan erityisesti Erikssonin ja Koistisen (2005) määritelmään intensiivisen tapaustutkimuksen metodologiasta. Tapaustutkimusta varten on kerätty aineistoa digitaaliselta kehittämisalustalta, osallistuttu kauppakorkeakoulun kehittämispäivään, seurattu jatkokomentointia digialustalla ja suoritettu Webropol-kysely kehittämistyöhön kutsutuille henkilöille. Lisäksi on haastateltu kehittämistyön parissa toimintaa vastuuhenkilöä. Koska dialoginen OD pyrkii osallistamaan työotteeseen, pyrittiin tapaustutkimuksen viimeisessä vaiheessa saamaan tietoa erityisesti siitä, miksi osallistava työote ei kuitenkaan saanut kaikkia kutsuttuja organisaation jäseniä osallistumaan.

Tutkimusraportti koostuu kuudesta luvusta. Tässä ensimmäisessä luvussa kuvataan tutkimuksen tausta, tutkimuskysymykset, toteutus ja työn rakenne. Toisessa luvussa käsitellään työn teoreettista perustaa, eli organisaatiokehittämisen ja erityisesti dialogisen organisaatiokehittämisen viitekehystä. Teoreettinen viitekehys on luotu tietohauilla kansainvälisistä tietokannoista. Luvussa kolme kuvataan OSKE-hankkeen eteneminen vaihe vaiheelta. Luvussa neljä kuvataan metodologia ja esitellään tapaustutkimuksessa käytetty aineisto. Viidennessä luvussa esitetään tämän tutkimuksen tulokset ja pyritään vastaamaan esitettyihin

tutkimuskysymyksiin. Kuudennessa luvussa arvioidaan tämän tutkimuksen kulkua ja tuloksia sekä esitetään johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.



## 2 KOHTI DIALOGISTA KEHITTÄMISTÄ

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen teoreettinen perusta. Ensiksi käsitellään organisaation kehittämistä yleisellä tasolla, jonka jälkeen määritellään organisaatiokehittämisen käsite ja erityisesti sen dialoginen toteuttamistapa mahdollisuuksiensa ja etuineen. Tämän jälkeen käsitellään dialogiseen organisaatiokehittämisen ajatteluun perustuvaa Open Space -metodia, jota käytettiin OSKE-hankkeen toteutuksessa. Jokaisessa toimintatavassa on heikkoutensa ja riskinsä. Tämän luvun lopussa käsitellään asioita, jotka dialogisen organisaatiokehittämisen polulla voivat epäonnistua.

### 2.1 Organisaation kehittäminen

Organisaatioiden kehittäminen on yksi niiden johtamisen elementti. Perinteisesti organisaation tavoitteena on ollut maksimaalinen tehokkuus jonka lisääminen on myös ollut keskeisin kehittämistyön tavoite. (Seeck 2009, 46.) Tehokkuutta voidaan kehittää esimerkiksi panostamalla prosessien, hyvinvoinnin, uudistumiskyvyn tai ymmärryksen kehittämiseen. Ymmärryksellä tarkoitetaan moniulotteisessa, alati muutoksessa olevassa ympäristössä toimimisen hahmottamista. (Honkanen 1999, 16.) Suurin osa organisaatioiden kehittämistarpeista nousee yhä monimutkaisemmassa ympäristössä toimimisesta, jolloin organisaation on paitsi ymmärrettävä muuttuneita olosuhteita ja signaaleja, myös uudistettava toimintaansa ympäristön tarpeita ja olosuhteita vastaavaksi. (Kotter 1995.)

Harisalo (2009, 52) muistuttaa, että kehitys ja muutos ovat kaksi eri asiaa. Maailma, yhteiskunta ja organisaatiot muuttuvat, eivätkä aina kohti parempaa. Onkin syytä arvioida, tapahtuuko organisaatiossa kehittymistä vai muutosta. Toimintaympäristön muutos luo joka tapauksessa kehittämistarpeita jokaiselle organisaatiolle, ja kehittäminen toki tarkoittaa usein muutoksia. Organisaation kehittäminen ei ole tieteenala tai teoreettinen koulukunta. Organisaation kehittämistä käsitellään useiden eri tieteiden alla kehittyneissä koulukunnissa, joita yhdistää väljästi tietynlainen arvomaailma ja filosofia siitä, kuinka organisaatioiden kehittämiseksi tulisi toimia. (Juuti 1999, 32.)

Johtamisen paradigmoilla tarkoitetaan johtamisoppeja, jotka ovat vakiintuneet perustavanlaatuisiksi ajattelumalleista johtamisesta ja organisaatioista. Paradigmat ovat vaikuttaneet vuosikymmeniä ja ovat maailmanlaajuisesti tunnistettuja ajattelumalleja johtamisesta. Nämä ensisijaisesti johtamisen paradigmoiksi määritellyt ajattelumallit voidaan kuitenkin hahmottaa myös organisaatioiden kehittämisen paradigmoina, sillä kehittämisen tapa on vahvasti sidoksissa näkyyn hyvästä ja tarpeellisesta johtajuudesta ja ajatteluun siitä, mihin johtamisessa on kiinnitettävä huomioita. (Seeck 2009, 46.)

Johtamisen paradigmoja ovat tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhteiden koulukunnan lisäksi rakenneteoriat ja kulttuurinen koulukunta. Rationalismia

on edustanut tieteellisen liikkeenjohdon perinne tai uusimmista opeista proses-  
sijohtamisen malli. Humanistisia suuntauksia on edustanut ihmissuhteiden kou-  
lukunta, jossa työntekijöiden hyvinvoinnin ja demokraattisen toiminnan kautta  
on katsottu parhaiten saavutettavan tehokas ja tuloksekas organisaatio. (Honka-  
nen 1999, 17; Seeck 2009, 45). Rakenneteorioissa organisaation kehittämisen väli-  
neeksi katsotaan sen rakenteiden ja järjestäytymisen tutkiminen, kulttuurisessa  
koulukunnassa keskitytään symboleihin ja merkitysjärjestelmiin ja kehitystyön  
nähdään tapahtuvan kulttuuria muuttamalla. (Seeck 2009, 45.)

Johtamisen paradigmojen lisäksi johtamisessa ilmenee muotivirtauksia ja  
trendejä. Kuten muukin muoti, myös johtamisen muodit ovat vuodessa tai kah-  
dessa ohimeneviä vaiheita. Johtamismuotien varjolla myydään koulutuksia, kir-  
jallisuutta ja löydetään yksinkertaisia ratkaisuvaihtoehtoja organisaatioiden ke-  
hittämiseen. Johtamistrendit puolestaan ovat pitkäaikaisempia, organisaatioon  
pysyvämmiin juurtuvia toimintatapoja jotka tähtäävät organisaation toiminnan  
kehittämiseen pysyvästi, pitkällä aikavälillä. (Schachter 2017, 234; Seeck 2009, 43.)

## 2.2 Organisaatiokehittäminen

Organisaatiokehittäminen (*Organization Development, OD*) kuuluu humanistisiin  
näkömyksiin organisaatioiden kehittämisestä eli johtamisen paradigmoista sen  
juuret ovat ihmissuhteiden koulukunnassa. OD:n juuret ovat organisaatiopsyko-  
logi Kurt Lewinin (1890-1947) ajattelussa, joka perustui vallalla olleen tieteellisen  
liikkeenjohdon eli taylorismin kritiikille. Lewin näki organisaation menestymi-  
sen edellytykseksi demokraattisen - ei autoritäärisen tavan ratkaista ongelmia.  
Hänen mukaansa demokraattinen, kaikki organisaation jäsenet ja tasot tavoit-  
tava keskustelu, yhteinen ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen ja valinta sekä proses-  
sin arviointi vähentävät muutosvastarintaa. Yhdessä suunniteltu ja toteutettu ke-  
hittämisprosessi sitouttaa kaikki organisaation jäsenet muutokseen, vähentää  
muutoksen negatiivisia vaikutuksia ja tuo kaikkineen parempia tuloksia. (Sinha  
2018, 1296.)

Organisaatiokehittämisen ajattelun juuret ovat 1950- ja 1960 luvun Yhdys-  
valloissa. Lewinin lisäksi muita keskeisiä OD:n kehittäjiä olivat muun muassa  
Warren Bennis, Chris Argyris ja Edgar Schein. Keskeisillä OD:n kehittäjillä ei ol-  
lut yhtenäistä koulutustaustaa, vaan heissä oli psykologeja ja liikkeenjohdon  
koulutukseen saaneita henkilöitä. (Sanzgiri & Gottlieb 1992, 57.)

Organisaatiokehittäminen on laaja, monin eri tavoin määritelty käsite. OD  
voidaan määritellä toiminnoksi, yksittäiseksi tilaisuudeksi tai interventioksi tai  
jatkuvaan prosessiksi (Wright 2011, 422). Bennisin mukaan OD on kasvatuksel-  
linen strategia, jonka tavoitteena on muuttaa organisaation jäsenten uskomuksia,  
asenteita ja arvoja jotta he pystyvät toimimaan aktiivisemmin ja mukautumaan  
paremmin ympäröivään muutokseen. (Schachter 2017, 236.)

Erilaisista määritelmistä huolimatta keskeiset periaatteet ovat kuitenkin aina samat: OD perustuu ajatteluna siihen, että organisaation johto sitoutuu toimimaan pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti integroiden henkilöstön mahdollisimman laajasti mukaan kehittämistyöhön. Hyvin omaksuttuna tämä toimintapa lisää organisaation ongelmanratkaisukeinoja ja kyvykkyyttä mukautua muuttuvan toimintaympäristön edellyttämiin muutoksiin. (Sanzgiri & Gottlieb 1992, 58.) OD ei aikanaan ollut ensimmäinen kehittämismetodi, jossa huomioitiin työntekijöiden ideoita ja ajatuksia. Mutta se oli ensimmäinen työskentelytapa, jossa organisaation operatiivisen tason ideat ja ajatukset asetettiin kehittämistoiminnan keskiöksi. (Schachter 2017, 236.)

Henkilöstön osallistamisen lisäksi toinen organisaatiokehittämisen alkupe-  
räinen keskeinen periaate on keskittyminen vuorovaikutussuhteiden laatuun ja ryhmätoiminnan taitoihin käyttäytymispsykologian näkökulmasta. Luontevat ja mutkattomat organisaatiotasot ylittävät vuorovaikutussuhteet nähdään olennaisena kehittämistoiminnan työvälineenä. Kolmanneksi tärkeäksi katsottiin heti OD- ajattelun syntyvaiheissa se, että mahdollisimman laajan osallistamisen ja epämuodollisten vuorovaikutussuhteiden lisäksi prosessit ovat ylhäältä alaspäin johdettuja ja että johto on aktiivisesti osallisena kehittämistyössä. (Sanzgiri & Gottlieb 1992, 58.) Henkilöstölähtöisestä ajattelusta huolimatta OD on johdon työkalu ja sen läpiviemä prosessi, joka on suunniteltu, organisaation laajuinen, johdettu, johtaa organisaation tehokkuuden tai toiminnan laadun kasvamiseen ja sisältää interventioita (Beckhard 1969).

Vaikka OD on johdon työkalu, se ei tarkoita että kehitysprosessit etenevät ylhäältä alaspäin, jolloin muutos suunnitellaan johdon toimesta ja määrätään toteutettavaksi operatiivisella tasolla. Menestyvän organisaation muutos paitsi määritellään yhdessä, myös suunnitellaan toteutettavaksi yhdessä. Toki on myös muutoksia, jotka voidaan johtaa perinteisessä linjaorganisaatiossa ylhäältä alaspäin. Tämä lähestymistapa on mahdollinen, mikäli muutos on yksinkertainen, teknisluonteiden toiminnan muutos. Tällöin johto analysoi ongelman ja muodostaa ratkaisun, josta tiedotetaan organisaatiossa. Monisyisempien ongelmien kanssa tarvitaan erilainen lähestymistapa. Myös tuolloin prosessi on johdettu, mutta ongelman tunnistamisen jälkeen johdon tehtävänä on fasilitoida ratkaisun etsimisen prosessi organisaation sisäisenä toimintana. (Bushe & Nagaishi 2018, 3-27.)

Menneiden vuosikymmenten aikana OD on pysynyt periaatteilleen uskollisena. Toteutustavat ovat kuitenkin muuttuneet. Bushe ja Nagaishi (2018, 3) kritisoivat OD:n ajansaatossa kapeutunutta määritelmää, jolloin OD nähdään vain yksittäisten muutosten toteuttamiseen tarkoitettuna työkaluna. Organisaatio määrittelee ensin kehitystarpeen ja muutoksen sen toteuttamiseksi. Sen jälkeen otetaan OD käyttöön työkalun ominaisuudessa. Heidän mukaansa OD ei ole väline vain muutoksen toteuttamiseen, vaan myös muutoksen suunnan ja tavoitteen määrittelemiseen. He määrittelevät OD:n kahden käsitteen kautta, jotka ovat sitouttaminen ja tiedonhankinta. OD ei ole muutoksen, vaan kehittämisen työväline. Heidän mukaansa OD:n fokus on organisaation muutoskyvykkyyden yllä-

pidossa, ei yksittäisen muutoksen läpiviennissä. OD:n periaatteet vahvistavat organisaation reagointikykyä mihin tahansa tilanteisiin tai ongelmiin, joita toiminnassa tai toimintaympäristössä ilmenee.

Vaikka osin OD:n käyttö on kapeutunut yksittäisten muutosprosessien läpivientien työkaluksi, toisaalta kehittämistyö OD:n periaattein on laajentunut organisaatioiden sisäisestä toiminnasta organisaatioiden väliseksi toiminnaksi. Kehittämistyötä tehdään myös yhdessä esimerkiksi asiakkaiden tai loppukäyttäjien kanssa. (Sanzgiri & Gottlieb 1992, 66.) Organisaatorajat ylittävä laajakaan toiminta ei toki takaa kehittämisen pitkäjänteisyyttä, eli työ voi olla sirpaleista suurellakin osallistujajoukolla. Parhaimmillaan nykypäivän OD on kuitenkin pitkäjänteistä organisaation toimintakulttuuriin pysyvästi asemoitunutta toimintaa, johon integroidaan tilanteesta riippuen myös ulkopuolisia toimijoita.

### 2.3 Dialogisen organisaatiokehittämisen periaatteet

Organisaatiokehittäminen voidaan jakaa diagnostiseen ja dialogiseen tapaan toimia (Hedman 2016, 593). Diagnostinen organisaatiokehittäminen perustuu positivistiseen ajatteluun, jossa organisaatiolle on olemassa määriteltävissä oleva tila tai tilanne. Dialogisuudella kuvataan organisaation tilaa ja tilannetta, joka muodostuu sen jäsenten antamista merkityksistä ja kuvauksista. Dialoginen organisaatiokehittäminen lähtee siis aina henkilöiden subjektiivisista kokemuksista eikä lähtökohtana ole mitään ulkopuolisen selkeästi todennettavissa olevia määreitä. (Hedman 2016, 593; Mathews & Linski 2016, 968; Sinha 2018, 1297.)

Maailma muuttuu yhä nopeampaa tahtia. Täten huolellisesti laadittu diagnoosi, eli toimintaympäristön tai toimijoiden analyysi on aina myöhässä: kuva menneestä tilanteesta ja todellisuudesta joka ei ole enää totta. Organisaatiota kehitettäessä tiedon keruuta ja mittaamista olisikin suoritettava vain, jotta tehtäisiin näkyväksi erilaisten mielipiteiden ja käsitysten moninaisuus, jolla nykyhetkeä ja organisaation tilaa ja tarpeita kuvataan. (Hedman 2016, 594.)

Postmodernissa organisaatiokehittämisessä huomio kiinnitetään dialogiin ja narratiiveihin. Organisaation todellisuus koostuu subjektiivisista kokemuksista, kertomuksista ja kielestä ja ilmauksista, joilla organisaatiota kuvataan. (Bushe & Marshak 2009, 2.) Huomion keskipisteenä muutostyöskentelyssä ei ole tekeminen vaan puhe, dialogi. Jotta organisaation toimintaa saadaan muutettua, täytyy organisaation jäsenten tekojen ja toiminnan muuttua: muutostyöskentely tapahtuu vaikuttamalla dialogiin. Vasta muutokset dialogissa ja yhteisessä narratiivissa saavat aikaan muutoksen toiminnassa. (Bushe & Marshak 2009, 2.)

Dialogi ei ole mikä tahansa keskustelu, jossa ilmaistaan erilaisia käsityksiä tai mielipiteitä. Dialogi ei myöskään ole väittely, jossa erilaisten näkemysten esittämisen jälkeen pyritään kompromissiin. Aito dialogi on vuorovaikutusta, jossa pyritään lisäämään yhteistä ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta ja jossa jokaista osallistujaa mielipiteineen kunnioitetaan. Dialogissa osallistujan tärkeä tehtävä

on paitsi kertoa omia ajatuksiaan, myös kuunnella ja pyrkiä ymmärtämään toista. (Alhanen, Soini & Kangas, 2019.)

Vaikka fokus on postmodernissa OD:ssa siirtynyt diagnoosista dialogiin, periaatteet ovat pysyneet samana, joista tärkein on uskollisuus demokraattisille arvoille. Edelleen ajatellaan, että kaikkien äänten organisaation jokaiselta tasolta tulee päästä kuuluviin, jotta saavutetaan paras mahdollinen lopputulos. Konsulttien rooli on muuttunut neuvonantajien sijaan fasilitaattoreiksi: kehittämistyössä keskipisteessä ovat aina organisaation jäsenet, eivät ulkopuoliset asiantuntijat. (Bushe & Marshak 2009, 4.) Kaikkien osallistumisella ja jokaisen äänen kuulemisella tavoitellaan kahta asiaa: päätöksenteon perustaksi halutaan jokaisen asiantuntemus: Kaikkien, organisaation eri tasoilla ja tahoilla vaikuttavien ihmisten näkökulma. Toiseksi osallistuminen ja osallistaminen on psykologinen prosessi, jonka tavoitteena on faktojen ja tietopohjan keräämisen lisäksi kasvattaa yhteisymmärrystä ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. (Holm, Poutanen & Stähle 2018.)

Sinhan (2018, 1297) mukaan organisaatiota voidaan kehittää vaikuttamalla sen jäsenten mielialaan ja tietoisuuteen. Mielialassa olennaiseksi tekijäksi hän määrittelee lähtökohtaisesti positiivisen ajattelun organisaatiosta, sen toiminnasta ja jäsenistä. Tietoisuudella Sinha tarkoittaa organisaation yksittäisten jäsenten ymmärrystä muiden jäsenten erilaisista näkökulmista, käsityksistä ja tilannekuvista. Eriäviä mielipiteitä ei tarvitse omaksua, mutta niiden olemassaolo täytyy tiedostaa ja hyväksyä ja lisäksi erilaiset katsantokannat täytyy validoida kehittämistyön yhteiseksi perustaksi. Alhanen ym (2019) korostaa, että erilaisten näkökulmien ymmärtämisessä tärkeintä on keskittyä kuuntelemaan millaisten kokemusten myötä ne ovat muodostuneet.

Dialogisen OD:n keskeisimmät tulokset näkyvät ihmisten ajattelun ja asennoitumisen muutoksina: siis sisäisinä tapahtumina. Dialogin tarkoitus on muokata ja kehittää organisaation jäsenten ajattelua yhteisesti määriteltyn, tulevaisuusorientoituneeseen, positiiviseen suuntaan. (Aguiar & Tonelli 2018, 460.) Käsitusten eroavaisuudet ja erilaiset ymmärrykset todellisuudesta avautuvat usein kokonaisuudessaan vasta dialogin kautta. Mitä laajemmasta ja abstraktimmasta asiasta on kyse, sitä useammalla tavalla se hahmotetaan. On tärkeää ymmärtää, että dialogin tavoitteena ei ole yksimielisyys tai yhteinen, yhtenevä käsitys joskus monimutkaisestakin asiasta. Dialogin tavoitteena on, että siihen osallistuneet ihmiset ymmärtävät toistensa erilaisia käsityksiä. (Alhanen ym 2019.) Dialogisen OD:n perusajatus on edetä laajasta yhteisestä keskustelusta kohti päätöksentekoa. Usein päätöksentekovaihe on enää pelkkä muodollisuus, sillä osanottajien yhteinen kanta on ehtinyt muodostua keskustelun aikana. (Holm ym 2018.)

## 2.4 Dialogisen organisaatiokehittämisen toteuttaminen

Dialogisuus ei toteudu työelämässä itsestään. Alhanen ym (2019) kirjoittaa, että me olemme menettäneet kykymme dialogisuuteen, sillä perheessä, koulumaail-

massa ja työelämässäkkin me tavoittelemme parhaimmillaankin vain kompromisseja tai joskus laihaksi jäävää konsensusta. Dialogisuus tähtää kuitenkin syvemmälle, toisen henkilön syvälliseen ymmärtämiseen. Tämän harjoittelu ja toteuttaminen vaatii työyhteisössä organisoimista ja johtajuutta. Dialogisuus ei ole sisäsyntyinen, vaan johtajan rakentama ja fasilitoima prosessi.

Dialogisen organisaatiokehittämisen periaatteiden toteutumiseksi on kehitetty erilaisia toiminnallisia työskentelymenetelmiä. Johtamiskirjallisuudessa käytetään lyhennettä LGIM, *Large Group Interaction Methods*. Erillisiä menetelmiä tarvitaan, sillä on katsottu että yli 12 henkilöä ylittävä ryhmä ei pysty työskentelemään hedelmällisesti. Vain noin kymmenen hengen ryhmässä jokainen saa tarpeeksi puheaikaa ja saa puheeseensa myös riittävästi vastauksia, eli syntyy erillisten avausten sijaan aitoa dialogia. Lisäksi pienissä ryhmissä kuunneltavaa on inhimillinen ja kohtuullinen määrä. (Bunker & Alban 2006, 316; Bryson & Anderson 2000, 143.) Keskeisimmät dialogisen OD:n teoriaan perustuvat strukturoidut menetelmät ovat arvostava haastattelu (*appreciative inquiry*), kiertäviin pienryhmäkeskusteluihin perustuva kahvilatyöskentely, (*world cafe*), organisaation sisältä tai esimerkiksi kansalaisareenatyypisesti toimiva ratkaisuja etsivä kokous, (*search conference*) sekä Open Space-menetelmä. (Aguiar & Tonelli 2018, 460.)

Arvostava haastattelu- menetelmässä organisaation jäseniä keskustelutetaan ennalta määritellyn rakenteen mukaan. Ensin muistellaan yhdessä erilaisia vaiheita ja tilanteita liittyen kyseessä olevaan teemaan, sen jälkeen unelmoidaan parhaasta mahdollisesta asiointilasta eli pyritään kritiikittä esittämään ajatuksia siitä, mikä olisi paras mahdollinen asiointitila tai lopputulema. Kolmannessa vaiheessa hyvistä muistoista ja unelmista pyritään yhdistämään suunnitelmia ja neljännessä vaiheessa suunnitelmaa pyritään konkretisoimaan toimenpiteiksi. Menetelmällä pyritään siis strukturoidusti saamaan kaikkien ääni kuuluviin. (Bechtold 2011, 28.) Arvostavalla haastattelulla pyritään paitsi saamaan esiin uusia näkökulmia, myös ohjaamaan ajattelua positiiviseen suutaan. Positiivisella ja arvostavalla ajattelulla muutetaan myös toimintaa positiiviseksi ja arvostavaksi ja ajattelun muuttaminen on näin ollen organisaation kehittämisen väline. Toisaalta metodia kritisoidaan juuri sen positiivisen painottuneisuuden vuoksi. Rakenne saattaa jättää kuulumattomiin negatiiviset kokemukset, jotka myös ansaitsevat tulla kuulluiksi. (Bechtold 2011, 28.)

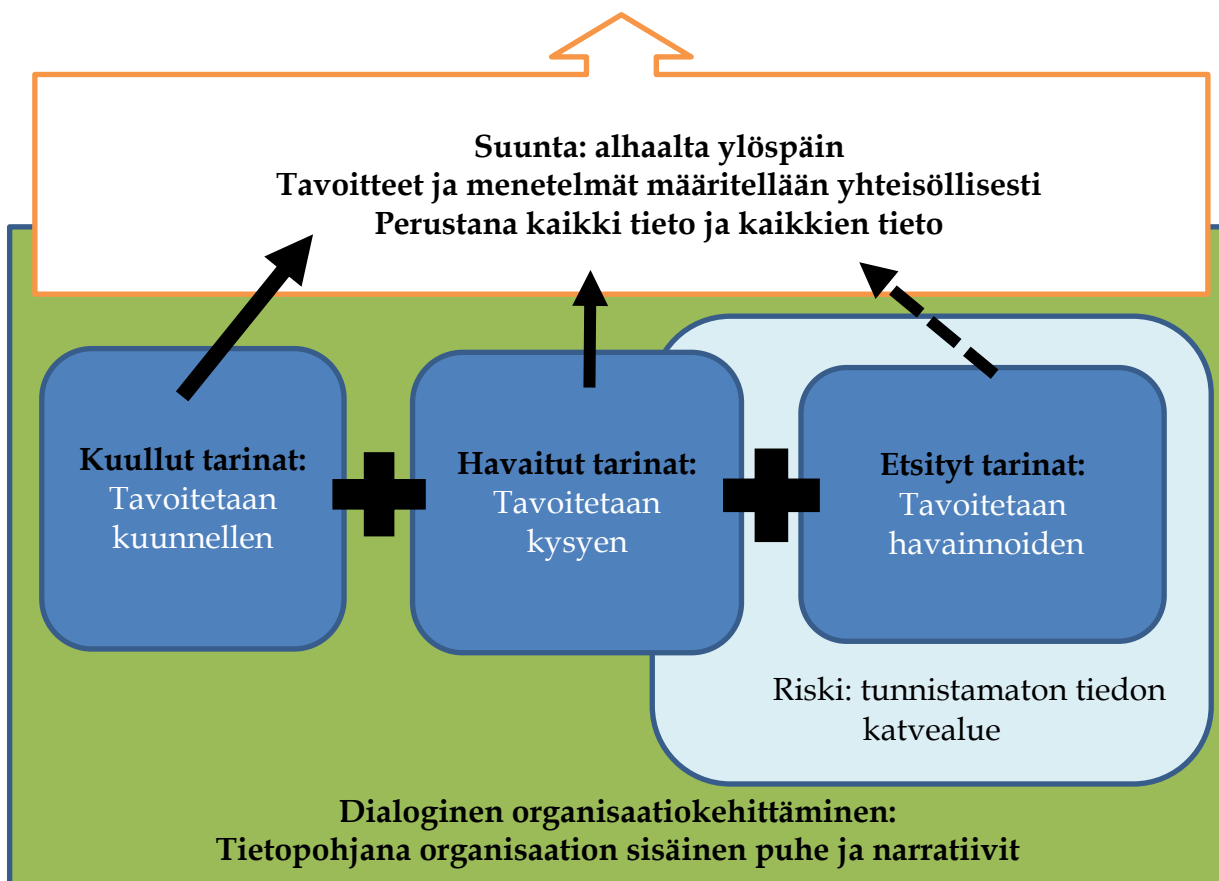
World cafe - työskentely perustuu ajatteluun, että ihminen on luovimmillaan ja ratkaisee ongelmia parhaiten mahdollisimman epämuodollisessa ympäristössä. Keskusteluille halutaan luoda kahvilamainen ympäristö ja luotetaan siihen, että pienet ryhmät kahvilapöytien ääressä ovat paras foorumi uusien ajatusten esilletuomiseen. Suuretkin määrät ihmisiä pystytään tasa-arvoisesti osallistamaan kehittämistyöhön jakamalla heidät pienryhmiin keskustelemaan toivotusta aiheesta suotuisaksi katsotussa ympäristössä. Tärkeää on myös vaihdella kahvilapöytiä, metodikirjallisuudessa puhutaan ideoiden ristiinpölytyttämisestä. Kahvilan pöytien ääressä kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia keskustelijoita ja asema ja koulutustausta jätetään sivuun. (Fouché & Light 2011, 8.)

*Search Conference* - metodilla tarkoitetaan organisaation sisäisen, normaalista rakenteesta poikkeavan kehittäjäryhmän muodostamista, joka paitsi asettelee itse tavoitteensa, määrittelee tutkimustapansa ja päättää myös keitä ulkopuolisia tahoja joko organisaation sisältä tai sen ulkopuoleltakin se haluaa kuulla osana työskentelyään. (Austin & Bartunek 2006, 106.) Suomessa Sitra on kehittänyt yhteiskunnalliseen kehittämiseen *Erätauko*-metodia, joka myös perustuu dialogisen OD:N ajatteluun. Erätauko-menetelmässä pyritään kehittämään arvostavaa kuuntelua ja rakentavaa vuorovaikutusta koolle kutsutussa ryhmässä ja tätä kautta etsimään ratkaisuja monimutkaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin. (Erätaukosäätiö 2019.)

Erilaisten LGIM-työkalujen periaatteet voivat vaikuttaa humaaneilta, mutta niiden tausta-ajatuksena on silti organisaation tehokkuus: lyhyimmässä mahdollisessa ajassa halutaan esiin suurin mahdollinen määrä mielipiteitä ja valittua ideapoolista paras mahdollinen tavoiteltava lopputulos. Lisäksi halutaan lyhentää informointiin, motivointiin ja mahdollisen muutosvastarinnan voittamiseen tarvittavaa aikaa. (Bryson & Anderson 2000, 143.)

Kaikki organisaation jäsenet eivät suinkaan riennä osallistumaan uusiin, dialogisella tavalla toteutettuihin hankkeisiin. Sinha (2018, 1302) esittelee kolme eri henkilöstökategoriaa, jotka huomioimalla mahdollistetaan kaikkien näkökulmien ja jokaisen henkilön kontribuutio kehittämistyön perustaksi. On henkilöitä, joita täytyy kuunnella, on henkilöitä joilta täytyy erikseen kysyä jotta saa vastauksia ja on henkilöitä, joiden mielipiteitä ja käsityksiä pitää aktiivisesti etsiä ja havainnoida.

Organisaatiokehittämisen prosesseissa täytyy ensisijaisesti huolellisesti kuulla kaikki viestit ja mielipiteet. Toisaalta kehittäjän täytyy aktiivisesti etsiä ja kysyä. Kolmanneksi tulee havainnoida ja dokumentoida erilaisia mielipiteitä ja käsityksiä, joita ei eksplisiittisesti ilmaista, mutta jotka ovat kehittäjän havaittavissa ja todennettavissa. Tämän aktiivisen etsinnän tulee tapahtua tunnistetuilla organisaation katvealueilla ja selvitystyön tulee olla strukturoitua. Organisaatiossa on erilaisia henkilöstöryhmiä ja erilaisia mielipiteitä ja kaikkien mielipiteiden ei ole syystä tai toisesta yhtä helppoa päästä kuuluviin. Vasta sen jälkeen, kun organisaation kaikki äänet ovat saaneet äänensä kuuluviin, voidaan suunnitella ja toteuttaa aidosti hedelmällistä dialogista organisaatiokehittämistä, jolla saavutetaan paitsi organisaation kannalta optimaalisin lopputulos, tuotetaan myös osallisuuden kokemusta ja hyvinvointia organisaation jokaiselle jäsenelle. (Sinha 2018, 1302.)



KUVIO 1: DIALOGISEN OD:N RAKENNE, PERIAATTEET JA RISKIT

Kuviossa 1 on esitelty dialogisen organisaatiokehittämisen perusteet tämän työn teoreettiseen viitekehykseen perustuen havainnekuvan muodossa. Kehittäminen tapahtuu aina alhaalta ylöspäin siten, että myös kehittämistyön tavoitteet määritellään alusta alkaen yhteisöllisesti ja yhdessä. Kehittämistyö myös suunnitellaan ja toteutetaan koko organisaatiota kuunnellen. Parhaan mahdollisen kehittämistyön perusta on laaja-alaisessa tiedossa, joka koostuu organisaation jäsenten käsityksistä, mielipiteistä ja kokemuksista organisaatiossa.

Johtamisen rooli korostuu dialogisessa OD:ssa prosessin alussa ja lopussa: Kuten edellä kuvattiin, dialogisuus ei synny itsestään vaan on johtajan käynnistämä prosessi. Lopuksi on tärkeää, että dialogi johtaa käytännön ratkaisuihin. Dialogisuus on siis riski paitsi silloin, jos kaikki eivät tule kuulluksi, mutta myös silloin, jos yhteinen keskustelu ei johda mihinkään. Paraskin dialogi aiheuttaa ainoastaan pettymystä ja turhautumista, jos päätöksistä ei synny toimintaa. Vaikka implementointi olisikin kollektiivista, korostuu toimeenpanossa johtajan vastuu ja sitoutuminen hänen aloittamaansa prosessiin. (Alhanen 2019.)



## 2.5 Open Space-menetelmä

Open Space Technology (OST) on yhdysvaltaisen liikkeenjohdon konsultin Harrison Owenin 1980-luvulla kehittämä menetelmä jonka teoreettinen perusta on dialogisessa organisaatiokehittämisessä ja juuret OD:n LGIM-metodeissa. (Bunker & Alban 2006, 316.) OST:n luominen perustui Owenin havaintoon, että erilaisissa seminaareissa ja kokouksissa olennaista ja usein antoisinta työtä tehtiin kahvitauoilla virallisen ohjelman ulkopuolella. Yhteisessä prosessissa muodostuu lopputulos, joka ei alkutilanteessa ole kenenkään osallistujan tiedossa. Menetelmä haluaa mahdollistaa kaikkien osallistumisen, osallistamisen ja tasa-arvoisuuden organisaatioiden kehittämistyössä. (Humap Consulting Oy 2019; Herman 2019.)

Kaikki dialogisen OD:n teoriaperustaan pohjautuvat menetelmät pyrkivät osallistamaan eri tavoin mahdollisimman laajan joukon ihmisiä. OST on näistä menetelmistä pisimmälle viety ratkaisu, jossa osallistamisen lisäksi ajatellaan lähtökohtaisesti mahdollisimman avoimesti aiheista ja tavoitteista ja luotetaan siihen, että osallistumaan halukkaat pystyvät itse määrittelemään myös kehitystyön tavoitteet. (Bunker & Alban 2006, 316.) Owen (1998) määrittelee organisaation menestymisen perustaksi hyvät päätökset. Hyvät päätökset ovat hänen mukaansa mahdollisimman laajaan tietopohjaan perustuvia ja oikea-aikaisia.

Open Space - menetelmässä edetään tietopohjaa ja näkökulmia laajentavan (divergentin) keskusteluvaiheen jälkeen suppenevaan (konvergenttiin) keskusteluvaiheeseen, jolloin yhteisen, joskus polveilevankin keskustelun pohjalta valitaan jatkokehittämistä varten vain osa yhteisessä keskustelussa esitetyistä ehdotuksista tai teemoista. (Holm, Poutanen & Stähle 2018.)

OST perustuu kouralliselle periaatteita: Ensinäkin ajatellaan, että paikalle saapuvat aina oikeat ihmiset. *"Whoever comes are the right people"*. Menetelmä luottaa siis siihen, ettei ketään asemansa tai osaamisensa vuoksi erikseen kutsuta tai rekrytoida kehittämistä varten, vaan riittää että esitetään avoin kutsu ja oikeat ihmiset organisaatiosta hakeutuvat paikalle asian äärelle. (Thakadipuram & Stevenson 2013, 118.) Vapaaehtoisuus on OST:n keskeinen elementti. Owen (1998) korostaa, että velvoittamalla ei saavuteta toivottuja tuloksia. Lisäksi hän korostaa, että osallistujien osaamisen tai aseman sijaan keskeistä on heidän välillään syntyvä keskustelu: Halu ymmärtää toista ja pyrkiä yhdessä ratkaisuihin.

Toiseksi menetelmä luottaa spontaaniuteen: paras idea saattaa syntyä missä hyvänsä, vaikka wc-jonossa. *Wherever it happens is the right place*. Kolmanneksi luotetaan siihen, että *"niin on hyvä kuin käy"*; *whatever happens is the only thing that could have*. Tämäkin periaate korostaa dialogin merkitystä. Mikäli OST-tapaamisen tulos on jotain ennalta-arvattavaa tai oli etukäteen joidenkin osallistujien tiedossa, ei OST ole mahdollistanut aitoa dialogia, sillä aito dialogi johtaa aina uusiin oivalluksiin ja yllätyksiin kaikille osapuolille. (Owen 1998) Lisäksi ajatellaan prosessin alkavan kun se on alkaakseen ja sen loppuvan aikanaan. *Whenever it starts is the right time, when it's over it's over*. (Thakadipuram & Stevenson 2013, 118; Humap Consulting Oy 2019.) Ajankäytöllä Owen

(1998) viittaa tehokkuuteen: usein innostuneet osallistujat saavat hyviä ratkaisuja aikaiseksi tilanteeseen allokoitua lyhyemmässä ajassa, jolloin päätösten pitää antaa syntyä niiden luontaisessa rytmissä, eikä tilanteita pidä pitkittää suunnitellun mittaisiksi. Pitkittäminen voi jopa vesittää tehtyjä päätöksiä.

Menetelmän luonnehditaan maksimoivan itseohjautuvuuden. Kahden jalan laiksi määritelty periaate korostaa itseohjautuvuutta paitsi prosessin aluksi, mutta erityisesti sen aikana: osanottaja voi milloin tahansa käyttää kahta jalakaansa ja siirtyä paikasta, tilanteesta ja keskustelusta toiseen. (Thakadipuram & Stevenson 2013, 119; Humap Consulting Oy 2019.)

Open Space - menetelmä tavoittelee jaettua johtajuutta: tavoitteena on saada kaikkien organisaation jäsenten osaaminen ja ajatukset hyödynnettyä, lisäksi halutaan sitouttaa kaikki organisaation jäsenet kehittämistoimintaan. Toiseksi tavoitellaan rakentavia keskusteluja ja uusia kumppanuuksia tai yhteistyön muotoja. Potentiaaliset konfliktit halutaan ehkäistä ennakoivalla ja yhteisellä ongelmanratkaisulla. Lisäksi kyynisyys ja oppositioon asettuminen halutaan estää osallistamalla maksimaalisesti kaikki organisaation jäsenet. Tämä näkökulma korostaa menetelmän sosiologisia ulottuvuuksia. (Thakadipuram & Stevenson 2013, 220.)

Tehokkuuden näkökulmasta voidaan ajatella, että OST lyhentää kehittämisprosesseihin käytettyä aikaa, sillä tiedottamiseen ja sitouttamiseen tarvittava aika pienenee, mikäli kehitystyötä tehdään OST:n periaattein. Lisäksi menetelmä yhdistää suunnittelun ja implementoinnin, jotka alkavat tapahtua samanaikaisesti. (Bryson & Andersson 2000, 143.) OST:n kehittäjä määrittelee sen riskiksi uskalluksen puutteen: lähdetessä kehittämään organisaatiota Open Space-menetelmällä pitää olla täydellisen avoin sille, mitä dialogi tuo tullessaan. Fasilitoijan rooli on keskeinen, mutta vain mahdollistajana. Yritykset johdatella prosessin kulkua tai sen lopputulosta aiheuttavat prosessin epäonnistumisen sekä laadullisesti että kokemuksellisesti. (Owen 1998.)

## 2.6 Dialogisen organisaatiokehittämisen haasteet

Jokaisella viitekehyksellä on heikkouksia. Kun organisaatiota päätetään kehittää nojautuen johonkin tiettyyn teoriaan tai ajatteluun, jäävät jotkin osa-alueet aina vähemmälle tarkastelulle ja jokaisessa mallissa on riskinsä: jokin voi mennä pahastikin vikaan. (Schachter 2017, 234.) Tässä luvussa käsitellään erilaisia tekijöitä, jotka vaikeuttavat dialogisen OD:n täysimittaista toteutumista.

Ensimmäinen haaste dialogisuuden tasavertaisessa toteutumisessa on *osallistujien henkilökohtaiset piirre-erot*. Dialoginen organisaatiokehittäminen ei poista ihmisten temperamentin ja persoonallisuuden piirteiden eroavaisuuksia. Jokaisessa ryhmässä on puheliaita ja äänekkäitä henkilöitä ja hiljaisempia, syrjäänvetäytyvämpiä ihmisiä. Parhaatkaan menetelmät eivät mahdollista kaikkien ideoiden tasapuolista ja tasa-arvoista esiintuomista, sillä osan ideoista esittää aina kovaäänisempi ihminen. Joukkoon mahtuu aina osallistujia, jotka päättävät

pidättäytyä kuuntelulinjalla ja jättävät omat ajatuksensa ja ideansa esittämättä. (Bunker & Alban 2006, 317.) Tuhoisimmillaan vapaamuotoiset dialogit ruokkivat polarisaatiota: puheliaat, ekstrovertit ihmiset ottavat ehkä huomaamattaankin tilaa ja johtajuutta, jota heille ei ole varsinaisesti tarjottu. Hiljaisemmat ihmiset eivät pidä tästä ja paitsi että he pidättäytyvät esittämästä omia kehitysideoitaan, he saattavat kehittää negatiivisia asenteita koko prosessia kohtaan, koska he eivät koe osallisuutta, vaan kokevat tulleen ohitetuksi. (Bunker & Alban 2006, 317.)

Myös manipulaation mahdollisuus on olemassa. Esittävätkö kaikki yhteisessä keskustelussa oman, itse muodostamansa mielipiteen? Riskinä on, että ajatuksia tai ilmaisua on ohjailtu haluttuun suuntaan joko johdon tai organisaation muiden vahvojen vaikuttajien toimesta. (Schachter 2017, 236.) Siis pelkkä mielipiteiden ja käsitysten kysyminen ja kuunteleminen eivät riitä, vaan pitää arvioida ovatko ne aitoja, omakohtaisia ja vilpittömästi ilmaistuja, vai onko vuorovaikutuksen takana epäsuotuisaa vallankäyttöä.

Toinen riski dialogisen organisaatiokehittämisen aidon toteutumisen kannalta on mahdollisen *valtavirran ylivalta*. Vaikka jokaisella organisaation jäsenellä on äänensä ja oma käsityksensä todellisuudesta, muodostuu jokaiseen organisaatioon kuitenkin valtavirta: dominoivia kielikuvia ja yhteinen kehyskertomus, jolla organisaatiota kuvataan (Bushe ja Marshak 2009, 2). Myös Sinha (2018, 1296) käsittelee dialogisen OD:n ongelmakohtana organisaation narratiivista valtavirtaa, joka jättää sivuun ja huomiotta käsitykset, mielipiteet ja kertomukset, jotka eivät tue, tai pysty muodostumaan osaksi valtavirran yhteistä kertomusta. Eriyisesti huomiotta saattavat jäädä mielipiteet, jotka eivät tue myönteisiä käsityksiä organisaation jäsenistä tai sisäisestä yhteistyöstä.

Valtavirran kovaäänisyys on haitallista kahdesta näkökulmasta. Organisaation etu ei tällöin toteudu ideaalilla tavalla, sillä dialoginen OD-ajattelu perustuu vahvasti näkemykselle, että vasta kun kaikkien organisaatioiden tasojen kaikki mahdollinen tieto on käytettävissä ja käytössä, organisaatio saavuttaa kehittämistyöskentelyssä parhaan lopputuloksen. Myös yksilötasolta käsin valtavirta on ongelmallinen, sillä kuulluksi tulemattomuuden tunne heikentää organisaation jäsenen sitoutumista paitsi organisaatioon itseensä, myös muihin jäseniin ja tavoiteltavaan muutostyöhön tai kehitykseen. (Sinha 2018, 1298.)

Organisaation sisäisessä keskustelussa saattaa jäädä valtavirran ulkopuolelle monesta syystä: Oma mielipide jää vähemmistöön tai mielipide on negatiivinen. Lisäksi oma asema organisaatiossa saattaa olla sellainen, josta esitettyjä mielipiteitä ei ole tavattu kuunnella. Riski syrjään jäämisestä pitää tunnustaa ja ymmärtää sen aiheuttamat haasteet pyrittäessä kohti aidosti demokraattisia kehittämisprosesseja. Keskeisin riski oppositioon jäämiselle on negatiivisia käsityksiä esittävällä henkilöllä. Toisaalta negatiivisuus ymmärretään aina subjektiiviseksi asiaksi: sama asiointi tai mahdollinen muutos voi toiselle organisaation jäsenelle olla positiivinen, toiselle negatiivinen kokemus. (Sinha 2018, 1297.)

Joskus vaikenemisen takana on pelko. Tällöin kyse ei ole siitä, etteikö organisaation jäsenten erilaisia käsityksiä ja mielipiteitä kuultaisi tai kysyttäisi, vaan ne saatetaan jättää ilmaisematta huolellisesta selvitystyöstäkin riippumatta.

Eriävien mielipiteiden ilmaiseminen saatetaan nähdä uhaksi omalle asemalle organisaatiossa sosiaalisena toimintaympäristönä, tai ajatellaan, että eriävät mielipiteet tai poikkeavaksi koetut kokemukset hankaloittavat omaa asemaa johdon silmissä ja etenemistä organisaatiossa. (Bechtold 2011, 26.)

Kolmanneksi voidaan ajatella, että dialogisen organisaatiokehittämisen heikko kohta on sen *vakioitunut asennoituminen muutokseen* lähtökohtaisesti välttämättömänä prosessina. Muutosvastarinta määritellään OD-ajattelussa aina elementiksi, jonka vaikutus pitää pyrkiä minimoimaan. Vaikka organisaatioiden kehittymistarve muutoksen kautta lienee välttämätöntä suurimmassa osassa tilanteita, täytyy olla olemassa myös prosesseja, jotka olisi viisainta jättää läpiviemättä ja kunnioittaa organisaation sillä hetkellä pelastavaa vastarintaa. (Schachter 2017, 237.)

Neljäs riski dialogisen organisaatiokehittämisen toteutumisessa on *kiire*. Dialogisuuden ensimmäisessä, konvergentissä keskusteluvaiheessa pitää antaa aikaa ja huomioita kaikkien osallistujien äänille: käsityksille, odotuksille ja mielipiteille. Vain sillä tavoin muodostetaan aidosti kattava näkemys nykytilanteesta ja luodaan mahdollisuudet tärkeimpien kehittämiskohteiden ja parhaimpien etenemistapojen löytämiselle. Mikäli dialogille ei anneta riittävästi aikaa, putoaa pohja pois myös työn seuraavilta vaiheilta. (Holm, Poutanen ja Stähle 2018.)

Viimeinen heikko kohta dialogisen OD:n toteuttamisessa on sen *kollektiivisuus*. Mitä suurempi määrä henkilöitä on vastuussa jostakin asiasta, sitä todennäköisempää on, että omaa osuutta ja velvollisuuksia vähätellään ja livetään aktiivisesta osallistujan tai toteuttajan roolista tarkkailijan rooliin tai menetetään halu osallistua prosessiin edes tarkkailijana. Prosessien fasilitaattoreilla on siis tärkeä tehtävä, he huolehtivat siitä että edellä mainitut riskit eivät toteudu tai että prosessin heikkoudet jäävät mahdollisimman marginaalisiksi ilmiöiksi. (Bunker & Alban 2006, 318.)

### 3 CASE: OSKE-HANKE

Tässä luvussa kuvataan tutkittava tapaus eli *case*, Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulussa toteutettu Osallistuva kehittäminen eli OSKE- hanke. Ensiksi kerrotaan hankkeen ideologisesta ja strategisesta taustasta ja sen jälkeen hankkeen toteutuksesta sen eri vaiheineen. OSKE-hankkeen vaiheet on eritelty taulukkoon 1 sivulla 21.

#### 3.1 Ideologinen ja strateginen tausta

Jyväskylän kauppakorkeakoulun Osallistava Kehittäminen (=OSKE) hankkeen tavoitteena oli edistää koulutusta ja pedagogiikkaa kehittävää ja arvostavaa toimintakulttuuria jossa kehittäminen suunnitellaan ja toteutetaan yhteisöllisesti. Kehittämistyön haluttiin olevan prosessi, joka edetessään ja toteutuessaan mahdollistaa osallistujiansa oman kehittymisen. Lisäksi haluttiin muodostaa ideapankki tulevaa kehittämistyötä varten. Hankkeessa haluttiin mallintaa ja hankkia kokemuksia digitaalisen oppimisen hyödyntämisestä ja soveltamisesta opetuksen kehittämisessä. Myös kokonaisuuksien hallinta on yksi osatavoitteista: yksittäisistä projekteista halutaan päästä kohti toiminnallista muutosta koulutuksen kehittämisessä. (Kauppakorkeakoulun rahoitushakemus 2019.)

Jyväskylän yliopiston toimintaa kehitetään yliopiston strategian suunnassa viidessä eri kehittämisohjelmassa, jotka ovat 1) koulutuksen kehittämisohjelma 2) tutkimus- innovaatio ja infrastruktuuriohjelma 3) osaava, luova ja hyvinvoiva yliopistoyhteisö 4) kampanin kehittämishjelma sekä 5) digiohjelma. Jokaisessa ohjelmassa on määritelty erilaisia tavoitteita. Yksi koulutuksen kehittämisohjelman neljästä tavoitteesta on määritelty seuraavasti: *Yliopistollamme on vahva maine opetusta arvostavana ja opetuksen laadusta huolehtivana yliopistona. Osaavaa, luovaa ja hyvinvoivaa yliopistoyhteisöä rakennetaan puolestaan strategisella tavoitteella innostusta ja innovaatioita luova johtajuus. Digiohjelman tavoitteena on mahdollistaa digitaaliset ratkaisut, jotka tehostavat koulutuksen johtamista, suunnittelua ja arviointia. (Jyväskylän yliopisto 2019a). Strategian toteutuminen määrittellään varmistettavaksi johtajuudella, joka perustuu osallistavuuteen ja keskustelemaan vuorovaikutukseen. (Jyväskylän yliopisto 2019b.)*

Kauppakorkeakoulun lisäselvityksessä opetuksen kehittämisen rahoitushakemukseen (2019) kirjoitetaan seuraavasti:

Perimmiltään haluamme edistää pedagogiikkaa ja koulutusta arvostavaa toimintakulttuuria dialogisen OD:n avulla. On nähtävillä, että tutkimus ja uudet avaukset tutkimuksessa ovat kauppakorkeakoulussa korkealla sijalla ja arvostettuja. Sitä vastoin koulutuksen saralla on enemmän tehtävää tässä suhteessa. On selvää, ettei toimintakulttuurin muutos tapahdu nopeasti tai yksittäisellä ”tempulla”, vaikka lopputulos yhteisöllisestä prosessista voikin olla ns. tempu/kurssi/teko. Olennaista on, että tuohon ”tempuun” joh-

tava prosessi on yhteisöä pedagogisesti vahvistava. Erilaisista kehittämistoimista tiedetään, että itse prosessi on yleensä vähintään yhtä tärkeä kuin lopputulos.

OSKE-hanke voidaan nähdä sekä yliopiston strategian, että siitä johdettujen kehittämisohjelmien konkretiaksi. Hankkeella halutaan kehittää koulutusta, se halutaan toteuttaa myötävaikuttaen samalla henkilöstön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin ja välineinä puolestaan halutaan käyttää digitaalisia työkaluja. Hanke perustuu dialogisen organisaatiokehittämisen ajatteluun, jossa johtoajatuksena on, että haluttaessa kehittää yhteisöllisyyttä edistävää koulutusta ja pedagogiikkaa, se tulee myös suunnitella yhteisöllisesti. Suunnittelu pitää sisällään myös kehittämiskohteen määrittelyn. Tämä lähestymistapa tukee henkilöstön sitoutumista muutostyöskentelyyn. (Kauppakorkeakoulun rahoitushakemus 2019.)

### 3.2 Hankkeen eteneminen

OSKE- hankkeen ensimmäinen vaihe oli digitaalisen kehittämisalustan avaaminen elokuussa 2019. Alustalle toivottiin kirjattavan ideoita siitä, mitä pitäisi kehittää JSBE:n opetustyössä. Linkki alustalle lähetettiin kaikille JSBE:n työntekijöille ja kehittämistyöhön mukaan kutsutuille opiskelijoille. Digitaalisella kehittämisalustalla esitetyt ideat muodostivat pohjan 28.8.2019 järjestetylle JSBE:n kehittämispäivälle, joka toteutettiin Open Space-metodilla. Kehittämispäivän jälkeen koottiin kehittämistyöryhmät, jotka jatkoivat kehittämispäivässä valittujen aiheiden jatkotyöstämistä. Kehittämisryhmien tukena työskenteli syksyn 2019 ajan projektisihteeri. Jokainen kehittämisryhmä tuotti omia konkreettisia kehittämis-ideoita ja suoritti kehittämistoimia. Työtä tapahtui sekä kehittämisryhmissä että digitaalisella kehittämisalustalla, jonne ryhmät dokumentoivat työnsä vaiheita kaikkien luettavaksi ja kommentoitavaksi. Valittujen kehittämiskohteiden parissa tapahtuvaa työtä haluttiin jatkaa ja OSKE- hankkeelle haettiin lisärahoitusta vuodelle 2020.

Kaiken kaikkiaan projektia pidettiin onnistuneena ja tuoreena, uudenlaisena avauksena. Suurimmaksi ongelmaksi saatujen palautteiden perusteella nousi aikataulu. Mikäli halutaan kehittää syvällisesti opetusta eikä vain yksittäisiä kursseja, on se pikemminkin vuosien, eikä kuukausien projekti. (OSKE-hankkeen loppuraportti 2020.) Hankkeen vaiheet on esitetty seuraavassa taulukossa.

TAULUKKO 1: OSKE-HANKKEEN ETENEMINEN

Aika	OSKE-hankeen vaiheet
Elokuu 2019	Kaikille avoin digialusta kehittämisideoiden esittämiseen avautuu.
28.8.2019	JSBE:n kehittämispäivä
Syyskuu 2019	Kehittämispäivässä valittujen aiheiden parissa alkaa kehittämisryhmien työskentely.
Lokakuu 2019	Kehittämisryhmien työskentely jatkuu. Projektisihteeri aloittaa työnsä
Marraskuu 2019	Kehittämisryhmien työskentely jatkuu.
Joulukuu 2019	OSKE-hanke päättyy, kehittämistyöryhmät päättävät työnsä. Projektisihteerin työsuhte päättyy
Tammikuu 2020	Hankkeen loppuraportti
Maaliskuu 2020	OSKE-hankkeelle haetaan ja saadaan lisärahoitusta. Työ syksyllä 2019 valittujen kehittämiskohteiden parissa jatkuu.

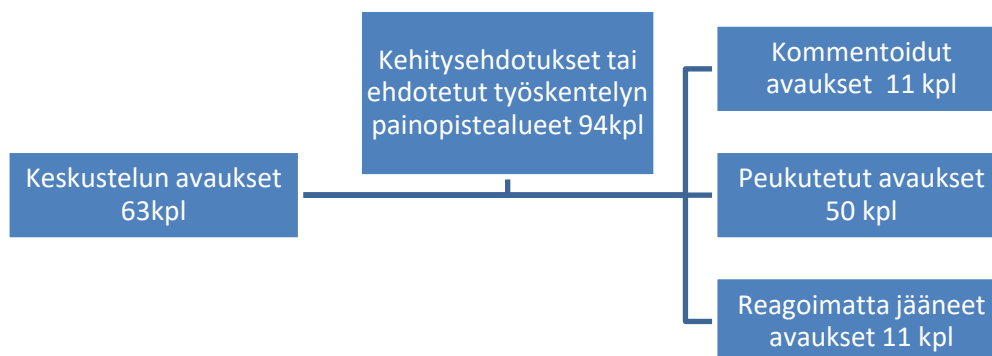
### 3.3 Ideoiden kerääminen digitaalisella kehittämisalustalla

OSKE- hankkeen ensimmäinen vaihe oli digitaalisen kehittämisalustan avaaminen elokuussa 2019. Linkki alustalle lähetettiin 171 henkilölle. Alustalle toivottiin kirjattavan ideoita siitä, mitä pitäisi kehittää JSBE:n opetustyössä. Alustan formaatti on rakennettu sosiaalisesta mediasta tutulla kaavalla, jossa on mahdollisuus paitsi keskustelun avauksiin, myös ideoiden kommentointiin ja / tai ”tykkäämiseen”. Alustalla esiinnyttiin omalla nimellä.

Määräaikaan mennessä alustalle tuli 63 keskustelun avausta, jokaisen avauksen teki eri henkilö. Avauksissa oli yksi tai useampi kehittämis ehdotus tai keskustelun avaus painopistealueesta koulutuksessa, johon pitäisi kiinnittää huomiota tai jota pitäisi kehittää. Ehdotukset jäivät pääosin yksittäisiksi avauksiksi, sillä avauksista vain 11 (17 %) keräsi keskustelukommentteja joita oli yhteensä 15. Kaikki kommentit olivat avausta kannattavia (11) tai täsmentäviä (4). Samat henkilöt olivat käyneet paitsi lisäämässä oman keskustelunavauksen, myös kommentoimassa toisten avauksia.

63 keskustelun avauksessa oli yhteensä 94 ehdotusta. Ehdotukset olivat huomioita siitä, mitä pitäisi tehdä jatkossa paremmin joko siksi, että nykyjärjestelmää ei syystä tai toisesta koettu toimivaksi tai siksi, että koettiin että tulevaisuudessa kyseinen työn osa-alue vaatii parempaa huomiota. Varsinaisia paran-

nusehdotuksia ei esitetty, ainoastaan toiveita kehityskohteista ja perusteluja kehityskohteiden valinnalle. Keskustelun avauksista suurimpaan osaan oli reagoitu. Niitä oli joko kommentoitu kannustavin kommentein tai niistä oli tykätty. 11 avauksista jäi yksittäisiksi ilman tykkäyksiä tai kommentteja.



KUVIO 2: KESKUSTELUN AVAUKSET OPEN SPACE - ALUSTALLA

Keskustelunavauksista oli jaoteltavissa kahdeksan teemaa: Vuorovaikutus- ja työelämätaitojen kehittäminen osana taloustieteiden opetusta, JSBE:n työelämäyhteistyö, opiskelijoiden tukemiseen liittyvät ehdotukset, opetustyön kehittäminen perustutkinto-opetuksessa, tohtorikoulutuksen kehittäminen, tietotekniikkaan ja tietojärjestelmiin liittyvät ehdotukset, tutkimus- ja kehittämistoiminnan kehittämisehdotukset ja etiikkaan ja tasa-arvoon liittyvät ehdotukset. Seuraavassa taulukossa ehdotukset on luokiteltu teemoittain ja raportoidaan lukumääräisesti. Jokaisesta luokitellusta teemasta on esimerkkinä esitetty eniten tykkäämisiä saanut ehdotus. Luokittelussa ongelmaksi muodostui se että yksittäinen ehdotus saattoi sisältää asioita useammasta teemasta. Silti jonkinlainen tyyppittely oli tarpeen jotta pystytään hahmottamaan eri alueita ja teemoja, joihin kehitysehdotuksissa haluttiin kiinnitettävän huomiota.

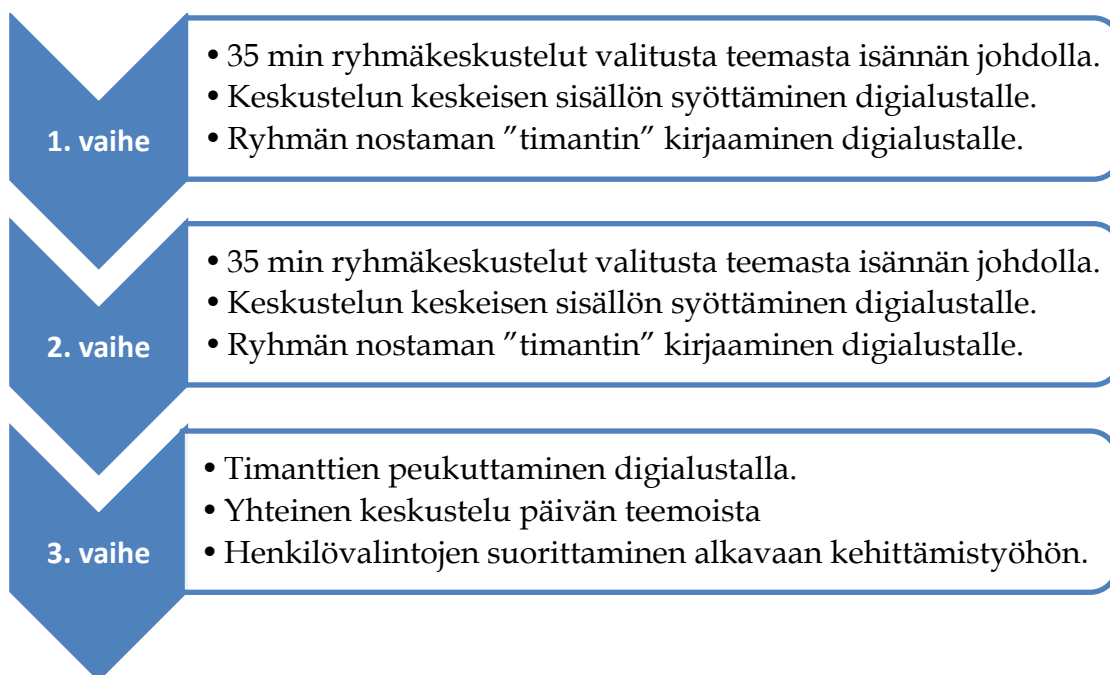


TAULUKKO 2: KEHITTÄMISEHDOTUKSET OPEN SPACE – ALUSTALLA

Teema	kpl	Eniten kannatusta saaneita ehdotuksia
Vuorovaikutus- ja työelämätaitojen kehittäminen	6	<i>Ihmiskeskeisten aineiden (kuten henkilöstöjohtaminen) opetukseen tarvittaisiin laaja-alaisemmin työkaluja, kuten (pienryhmä)seisioita / case-tyyppisiä simuloituja tilanteita, joissa opiskelijat aidosti aktivoidaan (esim. kehityskeskustelu, irtisanomistilanne jne.).</i> 21 tykkäystä
Työelämäyhteistyö	15	<i>Miten hyvin JSBE-koulutus vastaa työnantajien tarpeita (tätä pitää tosin varmaan käydä kysymässä myös työnantajilta)</i> 12 tykkäystä
Opetuksen kehittäminen perustutkinnoissa	34	<i>Opiskelijoiden aktivointimenetelmät (massa)luennoilla. Tähän liittyvät pedagogiset menetelmät ja erityisesti digitaalisten järjestelmien hyödyntäminen.</i> 12 tykkäystä
Tohtorikoulutuksen kehittäminen	8	<i>Orientation sessions for the new admitted doctoral students at JSBE are ineffective and resultantly, doctoral students mostly rely on the guidance provided by their supervisors as well as the senior members in their respective research group.</i> 5 tykkäystä
Opiskelijoiden tukeminen	13	<i>Miten rakentaa systemaattinen mutta hallinnollisesti helppo tapa seurata opintojen edistymistä &amp; yksinkertaiset keinot joilla voidaan edistää heikosti/hitaasti edistyvien opiskelijoiden suoritusta.</i> 9 tykkäystä
Tietotekniikka ja -järjestelmät	7	<i>Uudet järjestelmät ja niiden sujuva käyttö</i> 12 tykkäystä
Tutkimus- ja kehittämistoiminta	6	<i>Interdisciplinary collaboration &amp; better integration of research and teaching</i> 14 tykkäystä
Tasa-arvo ja eettisyys	5	<i>Rehtorin opetussuunnitelmalinjausten toteutuminen opetustyössä. Esim. kohta 2: Vahva eettinen osaaminen -&gt; Onko alakohtaisten eettisten kysymysten ja vastuullisuus näkökulmien moniulotteinen tarkastelu integroitu osaksi opetusta ja opetussisältöjä</i> 1 tykkäys

### 3.4 Kehittämispäivä

JSBE:n kehittämispäivä toteutettiin 28.8.2019. Päivän rakenteet ja käsiteltävät aiheet oli suunnitellut Humap Consultation Oy, joka on organisaatioiden strategiseen kehittämiseen digitaalisin työväline erikoistunut jyvaskyläläinen konsultointiyritys. (Humap 2020) Kehittämispäivän kulku, rakenne ja roolitus oli suunniteltu Open Space- ajatteluun perustuen. Päivän rakenne ja aikataulutus on esitetty kuviossa kolme.



KUVIO 3: KEHITTÄMISPÄIVÄN TYÖJÄRJESTYS

Kehittämispäivässä osallistujille oli tarjolla neljä eri roolia tai tehtävää. Isännän (*host*) tehtävänä on aloittaa keskustelu tietystä teemasta ja huolehtia elettä keskustelun tulokset tulevat kirjatuiksi. Osallistuja (*participant*) ottaa osaa keskusteluun ja tekee siitä muistiinpanoja. Nämä kaksi määriteltyä roolia ovat tuttuja kaikesta strukturoidusta kehittämistyöstä.

Kaksi muuta roolia ovat OST:lle omaleimaisia ja korostavat menetelmän vapaamuotoisuutta, jonka katsotaan olevan tuloksellisuuden erityinen mahdollistaja. Kimalainen (*bumble bee*) siirtyy keskustelusta toiseen. Hän joko kuuntelee tai ottaa kantaa ja osallistuu. Olennaisinta on, että kenenkään osallistumista mihinkään tiettyyn keskusteluun ei ole etukäteen määritelty tai määrätty. Osallistujat saavat itse valita itselleen mielenkiintoiset keskustelut ja sen ajan, jonka haluavat keskustelussa käyttää. Perhonen (*butterfly*) liikkuu tilanteessa vapaasti. Hän voi "lennellä" itseksensä tai löytämiensä mielenkiintoisten henkilöiden kanssa. (Humap 2019).

Kehittämispäivää varten oli digitaaliselta alustalta nostettu 16 eri keskusteluteemaa. Ensimmäisellä kierroksella käsiteltiin kahdeksaa ensimmäistä, toisella kahdeksaa jälkimmäistä teemaa. Jokaiselle teemalle oli etukäteen määritelty "isäntä", eli keskustelua alusti kehittämisalustalla asian esittänyt henkilö. Ryhmästä nostettiin osallistuja kirjaamaan keskustelussa esitettyjä ehdotuksia. Muut kehittämispäivään osallistuneet henkilöt saivat itse valita, minkä isännän ryhmään halusi mennä asiasta keskustelemaan (*kimalainen*) tai halusiko ottaa yllä kuvatun perhosen roolin ja keskittyä johonkin toiseen mielenkiintoiseen asiaan. Keskustelun teemat olivat eniten tykkäyksiä saaneita aiheita keskustelualustalta. Aiheet on listattu taulukossa 3.

TAULUKKO 3: KEHITTÄMISPÄIVÄN KESKUSTELUTEEMAT

1. kierros	2. kierros
Vuorovaikutustaitojen kehittäminen työelämän tarpeiden näkökulmasta. Työkaluja ja opetus / oppimismenetelmätietoisuutta ilman digikiimaa tai -vihaa.	Oppimisen ja opetuksen eri muodot opiskelijoiden osallistumisen vahvistamiseksi. Teemoja liittyen opiskelijoiden osallistumiseen ja osallistamiseen.
Interdisciplinary collaboration & better integration of research and teaching	Uuden tietosuoja-asetuksen vaatimukset ja opinnäytetöiden ohjaaminen. Tarvitaan oppiainerajat ylittävät yhtenäiset ohjeet ja lomakepohjat.
Opiskelijoiden aktivointimenetelmät (massa)luennoilla. Tähän liittyvät pedagogiset menetelmät ja erityisesti digitaalisten järjestelmien hyödyntäminen.	Opiskelijoiden valmistumisen ongelmat. (Gradun tekeminen.)
Miten hyvin JSBE-koulutus vastaa työnantajien tarpeita (tätä pitää tosin varmaan käydä kysymässä myös työnantajilta)	Siltojen rakentaminen erilaisten sisältökokonaisuuksien välille. "Ison kuvan" rakentaminen. Opiskelijat pysyvät erottamaan isot asiat pienistä asioista.
Miten rakentaa systemaattinen mutta hallinnollisesti helppo tapa seurata opintojen edistymistä & yksinkertaiset keinot joilla voidaan edistää heikosti/hitaasti edistyvien opiskelijoiden suoritusta.	How JSBE teaching can help students to develop knowledge and skills that are in high demand in future labour markets?
Työelämärelevanttien kurssien toteuttaminen, uusien digitaalisten työkalujen hyödyntäminen opetuksessa ja ohjaus eri tasoilta, erityisesti tohtorikoulutuksessa	Vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja vuorovaikutuksen lisääminen opetuksessa.
Uusien järjestelmien (SISU ja KOVS) käyttöönoton ongelmat ja sopivuus opetukseen liittyen	Yhteistyötä työelämään voisi vahvistaa hyödyntämällä enemmän EMBA-opiskelijoita ja alumniverkostoja
Uudet järjestelmät ja niiden sujuva käyttö	Opiskelijapalautteen keruun järjestyttäminen. Joka ikisen kurssin arvioinnista hieman isompien kokonaisuuksien arviointiin.

Kehittämispäivän ensimmäisessä vaiheessa keskusteltiin taulukossa 3 kirjatusta 1. kierroksen kehittämisehdotuksista. Keskustelua alusti etukäteen nimetty, aiheen keskustelualustalle esittänyt henkilö. Hän toimi keskustelun isäntänä (*host*).

Ryhmään hakeutuneista valittiin ryhmälle sihteeri (*participant*). Keskusteluryhmiä ei ollut jaettu etukäteen, vaan jokainen sai hakeutua vapaasti haluamaansa ryhmään tai vaihtaa sitä kesken kaiken. Ryhmät jakaantuivat melko tasaisesti ja jokaisessa käytiin aktiivista keskustelua. Suurin osa ryhmistä keskusteli suomeksi.

Ryhmän työskentelystä nousseita ajatuksia kirjattiin digitaaliselle alustalle ja ryhmä muodosti työskentelystään timantin: jatkojalostetun ajatuksen alkuperäisestä kehittämiskohteesta ja yhteisestä keskustelusta muotoutuneen ajatuksen tulevasta kehittämistyöstä. Sama työskentelyprosessi toistettiin uudelleen 2. kierroksen keskusteluaiheiden kanssa. Päivän kolmannessa vaiheessa kokoonnuttiin jälleen yhteen ja keskusteltiin ryhmien tuotoksista digialustalla ja sovittiin jatkokehittämiskohteista. Lisäksi halukkaat saivat ilmoittautua mukaan kehittämistyöhön.

### 3.5 Kehittämiskohteiden valinta ja työskentely

Tutkittavan prosessin aikana voi tapahtua muitakin prosesseja, jotka myös vaikuttavat tutkittavaan prosessiin. Tämä voi tapahtua millä tahansa kontekstin tasolla. (Eriksson ja Koistinen 2005, 16.) OSKE-hanketta käynnistettäessä Jyväskylän yliopistossa siirryttiin uuteen SISU-järjestelmään, jonka kautta paitsi ilmoitetaan kursseille, seurataan opintojen etenemistä. Tämän järjestelmän käyttöönotossa oli vaikeuksia ja epäselvyyksiä, ja kehittämispäivässäkin huomio siirtyi osin SISU-järjestelmän ongelmiin, jotka eivät ole JSBE:n sisäisen kehittämisen asia, vaan koko yliopistoa koskeva kokonaisuus.

Tietotekniset ongelmat saivat sekä Open Space- alustalla että kehittämispäivässä paljon huomiota. Mutta koska SISU-järjestelmän ongelmat eivät ole ratkaistavissa JSBE:n sisäisellä kehittämistyöllä eikä tietoteknisen ongelman ratkaiseminen kuvasta OSKE-hankkeen strategisia tavoitteita, jätettiin tietojärjestelmäongelma pois valituista jatkokehittämishankkeista. Kolme kehittämiskohdetta valikoitui jatkotyöstämistä varten niiden kehittämispäivässä saaman kannatuksen vuoksi. Kehittämiskohteiksi valittiin:

- 1) Vuorovaikutuksen lisääminen luentotilanteissa
- 2) Opinnäytteiden ohjaamisen kehittäminen
- 3) Työelämäverkostot ja EMBA-yhteistyö

Seuraavassa on kuvattu kolmen kehittämisryhmän työskentely OSKE-hankkeen alkuperäisen aikataulun puitteissa vuoden 2019 syksyn aikana. Hankkeelle haettiin jatkorahoitusta ja jokaisen teeman parissa jatkettiin työskentelyä myös vuonna 2020.

Ensimmäiseksi kehittämiskohteeksi määriteltiin siis *vuorovaikutuksen kehittäminen luentotilanteissa*. Kehittämispäivässä nostettiin esiin jo digitaalisella alus-

tallakin aktiivista keskustelua herättänyt asia: massaluentojen ongelmat. Keskustelussa pohdittiin erilaisia metodeja vuorovaikutuksen lisäämiseen luennoilla opiskelijoiden ja opettajan välillä. Lisäksi keskusteltiin vuorovaikutusta estävistä asioista ja opetusmenetelmistä. Luentojen tallentaminen toisaalta lisää opiskelijalähtöisyyttä, mutta saattaa osaltaan jäykistää tilannetta ja estää spontaania vuorovaikutusta, joka toisaalta mahdollistaisi paremman opetuksen ja oppimisen.

Aihetta suunniteltiin lähestyttävän pilottikurssein, joissa olisi tarkoitus kehittää vuorovaikutuksen menetelmiä. Kurseja suunniteltiin järjestettäväksi sekä massa- että pienryhmissä ja myös eri opintotasoilla: sekä perus- aine- ja syventävissä opinnoissa. Pilottikursseiksi määriteltiin valittavan kauppar korkeakoulussa jo olemassa olevia kurseja. Ennen pilottikursseiden järjestämistä pidettiin tärkeänä kartoittaa, minkälaisia opintoja on jo olemassa ja mihin asioihin erityisesti tarvitaan apua. Järjestämiseen suunniteltiin otettavan mukaan vuorovaikutusosaaja, joka voisi löytyä esimerkiksi kasvatus-, liikunta- tai viestintätieteiltä. Pilottikursseilla pyritään tuottamaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Miten ja minkälaista vuorovaikutusta voidaan lisätä luennoilla, miten oppimistilanteesta saadaan turvallinen, kannustava ja motivoiva sekä miten opiskelijoiden autonomia voidaan lisätä? Myös opiskelijat otetaan mukaan kehittämään pilottikursseja, jotta opiskelijanäkökulma saadaan huomioitua.

Kehittämispäivässä opiskelijat antoivat palautetta, että opettajan aktivoituvuudet massaluennolla voivat tuntua painostavalta: saattaa pelottaa yrittää vastata suuressa osallistujajoukossa kysymykseen jos ei ole varma vastauksesta tai omien mielipiteiden esittäminen voi ujostuttaa. Tätä kynnystä madaltamaan esitettiin osana kehittämistyöskentelyä digitaalisia osallistumismenetelmiä, jolloin jopa kaikki massaluennolle osallistuvat pääsevät aktivoitumaan, mutta sen voi tehdä anonymiteetin suojassa. Esimerkiksi *Answergarden* on tähän hyvä työkalu. Jokainen voi vastata mobiilisti opettajan esittämään kysymykseen ja kaikki vastaukset heijastuvat näytölle anonyymisti.

Lisäksi suunniteltiin perinteisesti viestintäopintoihin liittyvien taitotavoitteiden, kuten tiimityöskentelytaitojen, argumentoinnin, palautteenannon ja saannin integroimista muihin opintoihin. Myös uuteen opintosuunnitelmaan lisätään vuorovaikutustavoitteet, joista keskeisimpiä ovat tiimityöskentely, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, argumentointi ja esiintyminen. Valituilla kurseilla arvioidaan palautteiden toteutumista. Arviointikeinona voidaan käyttää opettajan arviointia, itsearviointia tai vertaisarviointia.

Vuorovaikutuksen lisäämistä luentotilanteissa kehittänyt työryhmä esitti myös että hyviä käytänteitä pitäisi jakaa aiempaa enemmän. Oppiaineittain voitaisiin kerätä opetus- ja vuorovaikutuskäytänteitä, jotka jaetaan tiedekunnassa esimerkiksi aamukahvilla tai Pedagogisessa päivässä. Hyvät ja kehitettävät käytänteet päätettiin kerätä myös opiskelijoilta. Vuorovaikutuksen kehittämiseksi päätettiin järjestää Pedagoginen päivä tai -iltapäivä. JSBE:ssä on jo aiemmin ollut tutkimusiltapäiviä, mutta niiden rinnalle haluttiin vuorovaikutusosaaja luennoimaan. Päivässä jaetaan myös ideoita ja hyviä käytänteitä. Myös opiskelijat haluttiin mukaan osallistumaan päivään.

Viimeiseksi haluttiin opetuskäytänteiden kehittämisen lisäksi kehittää myös opettajien vuorovaikutusosaamista ja lisätä pedagogista koulutusta. Yhtenä keinona lisätä opettajien kiinnostusta tähän esitettiin kannustimien miettimistä vuorovaikutustaitojen ja pedagogisen osaamisen lisäämiseen.

Toinen kehittämiskohde oli *opinnäytetöiden ohjaaminen*. Opinnäytetöiden ohjaamisen kehittämiseksi tarkoitettiin kehittämispäivässä ongelmia, jotka liittyvät opiskelijoiden valmistumiseen perustutkintovaiheessa. Opinnäytetyö jää aloittamatta tai kesken ja tähän halutaan panostaa erityisesti alkuvaiheen intensiivisemmällä ohjauksella ja yhdenmukaistamalla ohjausprosessia. Opinnäytetöiden ohjaamisen kehittämiseksi laadittiin kysely opintosuuntien vastuuprofessoreille kandidaattitöiden ohjaukskäytännöistä. Tämän kyselyn pohjalta laadittiin prosessimalli kandidaattitöiden ohjauksesta. Selvityksen perusteella löytyi perinteisempiä seminaarimallin ohjausmalleja ja toisaalta osa professoreista edellytti opiskelijalta hyvin itseohjautuvaa työskentelyä, jolloin opiskelija on vahvasti itse vastuussa etenemisestään. Myös opintosuunnittain ilmeni vaihtelua. Prosessimallia on tarkoitus viedä eteenpäin ja sitä suunniteltiin käytettäväksi uusien Pro Gradu - töiden ohjaamiseen ja tarkastamiseen. Tärkeimmäksi todettiin ohjauksen kehittäminen aivan työn alussa ja opinnäytetyön analyysivaiheessa.

Kolmannella kehittämistavoitteella: *työelämäverkostot ja EMBA-yhteistyö* tarkoitettiin opetuksen kehittämistä vastaamaan paremmin nykyisen työelämän tarpeita. Yhdeksi ratkaisuksi tähän nähtiin työelämästä saapuvat luennoitsijat ja muu tiivis työelämäyhteistyö, jota EMBA-opiskelijat ja - koulutus voisi olla osalltään mahdollistamassa myös perustutkintovaiheen opiskelijoille. Aiheesta pidettiin workshop 1.10. Keskustelussa nousi esiin muun muassa kysymys, miten työelämäverkosto luodaan, ylläpidetään ja miten siitä viestitään. Välineenä tähän nähtiin alumniportaali, jota yliopistotasolla on jo rakennettu. Alustaa kehitettiin teknisesti ja sisällöllisesti. Alumniyhteistyötä ja -verkostoja haluttiin vahvistaa "*Tutustuminen kauppatieteelliseen tutkimukseen ja työelämään*" -kurssilla, jonka suunnittelu aloitettiin. Tavoitteena oli vuorovaikutteinen oppiminen. Kurssilla halutaan tarjota EMBA-opiskelijoille mahdollisuus mentorina toimimiseen ja JSBE:n opiskelijoille mahdollisuus akateemisen roolin kehittämiseen sekä tietoa opintovalinnoista ja urapoluista.

## 4 METODOLOGIA JA AINEISTO

Tässä luvussa tarkastellaan tapaustutkimusta ja erityisesti intensiivistä tapaus- tutkimusta menetelmänä. Sen jälkeen kuvataan tätä tutkimusta varten kerätty aineisto ja kerrotaan sen analyysistä.

### 4.1 Tapaustutkimus menetelmänä

Tapaustutkimus (*case study*) on osa kvalitatiivista tutkimusperinnettä. Tapaus voidaan määritellä yksilöksi tai ryhmäksi, se voi olla ohjelma, prosessi tai jokin ilmiö ja tapauksen määrittely voi tapahtua joko ennen aineiston keruuta tai sen jälkeen. Tapaustutkimuksen kenttä on laaja, ainoaksi yhdistäväksi tekijäksi voidaan antaa, että tapaustutkimuksissa määritellään, analysoidaan tietty *case*, tapaus. Kriittisin vaihe tapaustutkimuksessa on tapauksen määrittely (Eriksson & Koistinen 2005, 15). On syytä harkita millaista kokonaisuutta on mahdollisuutta tutkia, tarkastella ja kuvata. Tapaustutkimusta on käytetty laajasti liiketaloudessa, jolloin on kuvattu tietyn organisaation toimintaa tietyssä vaiheessa. Erillisenä ja rajattuna yhteisönä organisaatio muodostaa toiminnallisen kokonaisuuden, jota on mielekästä tutkia tapaustutkimuksen menetelmin. (Aaltio-Marjosola 1999.)

Tyypillistä tapaustutkimukselle on erilaisten aineistojen rinnakkainen käyttö (Eriksson & Koistinen 2005, 5). Tapaustutkimuksessa teoreettinen viitekehys tukee tutkijan mahdollisuutta keskittyä monimuotoisen aineiston ja erilaisten tapahtumien keskellä olennaisiin asioihin. Valittu teoria auttaa tapauksen rajaamista. Rajaaminen on aina tarpeellista, mutta erityisesti tapaustutkimuksissa aineisto saattaa ilman huolellista rajaamista muodostua liian laveaksi. (Aaltio-Marjosola 1999.)

Tavanomaisia tapaustutkimuksen aineistoja ovat erilaiset haastattelut, media-aineistot, tilastot, erilaiset havainnoinnin muodot sekä erilaiset dokumentit, kuten esitteet, pöytäkirjat, muistiinpanot, päiväkirjat. Laadullisen aineiston ohella voi käyttää määrällistä aineistoa, kuten tilastoja ja survey-aineistoja. Käytämällä useita aineistoja tutkijan on mahdollista rikastaa kuvaustaan, lisätä tulosten luotettavuutta ja mahdollistaa mahdollisimman kattava kuvaus tapauksesta. (Eriksson & Koistinen 2005, 27.) Tapaustutkimuksessa ei ole tarkoituksenmukaista laatia tiukkaa etukätestä suunnitelmaa aineiston keräämiseksi. Tämä voi rajoittaa tutkijaa ja aikanaan vääristää myös tuloksia. Tapaustutkimusta tehdessä on syytä jatkuvasti arvioida kertyneen aineiston pohjalta, mistä asioista tutkijan tulee vielä hankkia lisää aineistoa ja etsiä myös uusia aineiston keräämisen menetelmiä. (Bruns 1989, 161.)

Eriksson ja Koistinen (2014, 23) jakavat aineiston käsittelyn tapaustutkimuksessa karkeasti kolmeen vaiheeseen. Aineisto pitää luokitella, analysoida ja

tulkita. Luokittelu voi tarkoittaa aineiston järjestelyä tai tyypittelyä erilaisiksi kokonaisuuksiksi tai aiheiksi, jolloin aineistoa on helpompi käsitellä. Toiseksi aineistoa pitää analysoida esimerkiksi sisällön analyysin avulla. Kolmanneksi tehdystä havainnoista tulee muodostaa tulkintoja ja johtopäätöksiä, jotka vastaavat muodostettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tapaustutkimus voidaan raportoida monella eri tavalla. Raportti voi olla rakenteeltaan esimerkiksi lineaaris-analyttinen, vertaileva, kronologinen tai teoriaa kehittävä. Tärkeintä on, että tutkimuksen keskeinen päättelyketju kuvataan selkeästi. (Eriksson & Koistinen 2005, 5.) Tapaustutkimusten avulla voidaan tuottaa rikasta, monipuolista ja yhteen kietoutuvia rakenne- ja toimijasuhteita analysoivaa tietoa. (Eriksson & Koistinen 2005, 5-12; Aaltio-Marjosola 1999.) Tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan ymmärrystä, selityksiä tai uusia teoreettisia ideoita (Eriksson & Koistinen 2005, 24; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 135).

## 4.2 Intensiivinen tapaustutkimus

Tapaustutkimukset voidaan jaotella monella tapaa. Yksi määrittelytapa on jakaa tutkimukset kuvaileviin, selittäviin ja eksploratiivisiin tutkimuksiin. Toinen jaoteltutapa on määritellä tapaustutkimukset intensiivisiksi tai ekstensiivisiksi. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa pyritään vertailemaan useita erillisiä tapauksia ja vertailun kautta löytämään selityksiä tapahtumiin ja ilmiöihin niiden taustalla. Intensiivisissä tapaustutkimuksissa pyritään ymmärtämään tiettyä tai tiettyjä tarkoin määriteltyjä tapauksia. Tarkoitus ei niinkään ole tuottaa yleistyksiä, vaan saavuttaa ymmärrys siitä, miten määritelty, yksittäinen tapaus toimii ja rakentuu. Pyrkimyksenä on tuottaa ”hyvä tarina” elävästä elämästä. Tarina on hyvä, mikäli se kiinnostaa muita tutkijoita, tutkimukseen osallistuneita tai muutoin kuvausta ilmiöstä kiinnostuneita lukijoita. Intensiiviselle tapaustutkimukselle ei ole yhtä hyväksyttyä kaavaa, vaan tutkimuksen voi toteuttaa ja raportoida monella tavalla (Eriksson & Koistinen 2014, 22.)

Intensiivinen tapaustutkimus on mahdollisuus vastata kysymykseen ”miten (*how*)?”. Kysymyksellä viitataan jonkin asian toteutumiseen, laajoihin vaikutuksiin tai ilmenemiseen. Tutkimuksen keskiössä voi olla ilmiö, tapahtuma tai kehityskulku jota halutaan ymmärtää paremmin. Intensiivinen tapaustutkimus on hyvä lähestymistapa jos tutkittava ilmiö ja toiminta- tai sosiaalinen ympäristö kietoutuvat toisiinsa siten, että niiden vaikutuksia ei pystytä osana tutkimusta erittelemään. (Perry 1998, 788; Bruns 1989, 159.)

Tämä Pro gradu - työ on kuvaileva, intensiivinen tapaustutkimus. Tämän työn tavoitteena on lisätä ymmärrystä dialogisen organisaatiokehittämisen toteuttamisesta. Mutta koska dialoginen OD on syvästi organisaation sosiaalisiin rakenteisiin kiinnittynyt prosessi, (Alhanen ym 2019.) ei sitä voida tutkia yleisellä tasolla ilman toimintaympäristön huomioimista. Tästä syystä intensiivinen, yh-



teen tapaukseen keskittyvä tapaustutkimus sopii menetelmäksi tutkittaessa dialogista organisaatiokehittämistä. Ymmärryksen lisäämiseksi kuvataan dialogisen organisaatiokehittämisen periaatteiden toteutumista JSBE:n OSKE-hankkeessa tapahtuneessa kehittämistyössä. Lisäksi kuvataan hankkeeseen osallistuneiden henkilöiden kokemuksia työhön osallistumisesta ja digitaalisuuden tuomaa lisäarvoa dialogisuuteen.

### 4.3 Aineisto

Tutkimustyö alkoi kesällä 2019 perehtymisellä OSKE-hankkeen ideologiseen taustaan. Elokuussa avattiin hankkeen digitaalinen kehittämisalusta jonka avulla kerättiin aineistoa kehittämispäivää varten. Alustalta tämän tutkimuksen aineistoksi muodostuivat paitsi varsinaiset esitetyt ideat, myös alustalla tapahtunut keskustelu. Elokuussa 2019 järjestettiin JSBE:n kehittämispäivä, joka perustui digialustalla tehtyihin kehittämissuunnitelmiin. Kehittämispäivästä muodostui lisää aineistoa digitaaliselle kehittämisalustalle osana kehittämispäivässä tapahtunutta työskentelyä. Lisäksi tämän työn tekijä osallistui kehittämispäivään osallistuvan havainnoijan roolissa.

Digialustalla työskentelystä, kehittämispäivästä ja kehittämispäivän jälkeen käynnistyneestä jatkotyöskentelystä lähetettiin palautekysely Webropol-ohjelman kautta JSBE:n työntekijöille ja OSKE-hankkeeseen osallistuneille opiskelijoille. Kysely lähetettiin 170 vastaajalle 15.10.2019. Lisäksi kyselyyn vastaamisesta muistutettiin toisella sähköpostiviestillä 29.10.2019. Vastauksia saatiin 24, eli vastaus % oli 14. Kysymykset ja saateteksti ovat luettavissa liitteessä 1. Kaikki vastaajat eivät olleet vastanneet kaikkiin kysymyksiin. 22 vastaajaa (91 %) kertoi osallistuneensa työskentelyyn digialustalla, 2 vastaajaa (9 %) ei ollut osallistunut työskentelyyn. 19 vastaajaa (86 %) kertoi osallistuneensa kehittämispäivään, 3 (14 %) ei.

Hankkeen päätyttyä haastateltiin hankkeeseen palkattua projektisihteerä. Aineiston keräämisen kanssa yhtäaikaaisesti muodostettiin työn teoriaosuutta. Koska teoriaosuudessa nousi esiin dialogisen OD:n vahvuuksien ja mahdollisuuksien ohella myös dialogiseen OD:n liittyviä mahdollisia menetelmällisiä heikkouksia, pyrittiin tutkimuksen viimeiseksi aineistoksi hankkimaan ymmärrystä siitä, miksi mukaan kutsutut eivät ideointi- ja kehittämistyöhön osallistuneet. JSBE:n henkilökunnalle lähetettiin 10.2.2020 sähköpostiviesti, jossa pyydettiin haastateltavia OSKE-hankkeeseen kokonaan osallistumatta jättäneistä henkilöistä. Sähköposti on tämän työn liitteenä 2. Yhtään haastateltavaa ei saatu. Tämän tutkimuksen aineiston muodostuminen on kuvattu taulukossa 4.

TAULUKKO 4: AINEISTON KERTYMINEN

Tutkijan toimenpide	Tapaustutkimuksen aineisto
Teoreettiseen viitekehykseen tutustuminen, ymmärryksen rakentaminen hankkeen ideologisesta ja strategisesta taustasta.	Hankesuunnitelma
Keskustelun seuraaminen ja tallentaminen tutkimusaineistoksi.	Digitaalisella alustalla esitetyt kehittämissideat ja käyty keskustelu.
Huomioiden kirjaaminen.	Tutkimuspäiväkirjamerkinnot digialustan keskustelusta hankkeen eri vaiheissa.
Osallistuminen osallistuvana havainnoijana JSBE:n kehittämispäivään	Muistiinpanot kehittämispäivän kuluista, tapahtumista ja ilmiöistä.
Keskustelun seuraaminen ja tallentaminen tutkimusaineistoksi.	Kehittämispäivässä digialustalle tuotettu aineisto.
Keskustelun seuraaminen ja tallentaminen tutkimusaineistoksi.	Jatkokeskustelu digialustalla: kehittämispäivästä nostettujen aiheiden parissa työskentelyn dokumentointi ja sen kommentointi.
Webropol-kyselyn laatiminen tavoitteena kerätä palautetta kokemuksista kehittämistyöhön osallistumisesta.	Webropol-kyselyn tulokset.
Projektisihteerin tapaaminen. Avoin haastattelu taustamateriaalina hankkeesta aiemmin kerätty aineisto.	Haastattelumuistiinpanot.
Hankkeeseen osallistumattomien kontaktointi.	Haastateltavia ei saatu. Ei muodostunut aineistoa.
	Hankkeen loppuraportti ja suunnitelma jatkokehittämisestä.

## 4.4 Analyysi

Analyysi on tapaustutkimuksen vaativin vaihe (Bruns 1989, 162). Aineistoa voidaan analysoida joko suoraan tai koodattuna. Koodatessa aineisto käsitellään ja tyypitellään joko tutkijan etukäteen muodostamiin kategorioihin tai aineistosta nouseviin kategorioihin. Koodaaminen ei ole aineiston analyysitapa, vaan siinä käsitellään aineisto analyysin muodostamista varten. Suorassa analyysissä aineistoa luetaan, havainnoidaan tai seurataan ja sieltä nostetaan intuitiivisesti kokonaisuuksia tai merkityksiä. Intensiivisen tapaustutkimuksen aineiston analyysille ei ole annettavissa yksiselitteisiä ohjeita, vaan analyysi on paljolti kiinni myös kirjoittajan omasta näkemyksestä ja kokemuksesta. (Eriksson & Koistinen 2014, 23.) Tässä työssä aineistoa analysoidaan suoraan, sitä koodaamatta. Jotta lukija pystyy arvioimaan analyysin luotettavuutta, pyritään lukijalle havainnollistamaan erilaisin näyttein ja lainauksin alkuperäistä materiaalia, josta analyysiä on tehty. (Hirsjärvi ym 1997, 26.)

Erityisesti sellaisissa tutkimuksissa, jossa aineistoa kerätään useilla menetelmillä ja eri vaiheissa, analyysiä ei tehdä vain yhdessä tutkimuksen vaiheessa vaan pitkin matkaa. Aineistoa siis analysoidaan ja kerätään samanaikaisesti. (Hirsjärvi ym 1997, 223.) Tässä tapaustutkimuksessa myös teoriaosuutta täydennettiin osana tutkimuksen kulkua. Aineistosta nousseista havainnoista pyrittiin hakemaan lisää aiempiin tutkimuksiin perustuvaa tietoa. Teoreettista ymmärrystä aineistosta pyrittiin vahvistamaan erityisesti niiden haasteiden osalta, joita dialogisen OD:n toteutumisessa havaittiin osana aineiston kertymisen prosessia.

Aaltio-Marjosolan (1999) mukaan tapaustutkimus ei koskaan ole pelkkää aineiston kuvailua, vaan on tärkeää että tapahtumia analysoidaan juurtuen johonkin teoreettiseen viitekehykseen. Myös Eriksson ja Koistinen (2014, 20) korostavat kuvauksen liittämistä valittuun teoreettiseen ajatteluun. Tässä tutkimuksessa käytetään viitekehyksenä dialogisesta organisaatiokehittämisestä käytyä teoreettista keskustelua. Aineistoa analysoidaan etsien siitä dialogisen OD:n periaatteiden toteutumisen muotoja tai esimerkkejä siitä, etteivät dialogisen OD:n periaatteet toteutuneet OSKE-hankkeessa. Tätä varten aineistoa luokiteltiin, tyypiteltiin ja taulukoitiin. Lisäksi käytettiin niin kutsuttua lähilukemisen menetelmää (Kain 1998), jossa aineistoa luetaan huolellisesti avainmerkityksiin paneutuen ja jossa aineistoon palataan toistuvasti. Aineistosta etsittiin määrittelyjä, joita osallistujat antoivat kokemukselleen osana dialogista organisaatiokehittämisestä. Tutkijan omista, osallistuvana havainnoijana kirjatuihin muistiinpanoihin etsittiin esimerkkejä dialogisen OD:n elementeistä. Lisäksi aineistoa analysoitiin etsien sisältöjä jotka joko suoraan tai tulkinnan kautta osoittaisivat, että dialoginen OD ei OSKE-hankkeessa toteutunut parhaalla mahdollisella tavalla.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen tuloksia vastaamalla tutkimuskysymyksiin, jotka ovat: Miten dialogisen organisaatiokehittämisen periaatteet toteutuivat OSKE-hankkeessa, millaisena JSBE:n työntekijät ja kehittämistyöhön osallistuneet opiskelijat kokivat OSKE-hankkeen kehittämisprosessin ja mitä lisäarvoa digitaalisuus toi dialogiseen organisaatiokehittämiseen? Dialogisen organisaatiokehittämisen periaatteista tärkeimmäksi nousivat teoriaosuuden perusteella alhaalta ylöspäin tapahtuva kehittämistyö, aidon ja avoimen keskustelun mahdollistaminen sekä kaikki jäsenet osallistava ja sitouttava työskentelytapa. Näiden lisäksi kuvataan osallistujien kokemuksia hankkeessa tehdystä työstä ja digitaalisuudesta yhtenä hankkeen työvälineenä. Lopuksi OSKE-hankkeessa tapahtunutta dialogista organisaatiokehittämistä kuvataan havainnoijan omien kokemusten kautta.

### 5.1 Dialogisen OD:n periaatteet OSKE-hankkeessa

Tässä luvussa kerrotaan dialogisen OD:n periaatteiden toteutumisesta OSKE-hankkeessa työn teoriaosuuteen perustuen. Ensimmäinen dialogisen OD:n periaate on *alhaalta ylöspäin tapahtuva avoin kehittäminen*. OD - ajattelu perustuu aina siihen, että organisaation johto sitoutuu toimimaan pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti integroiden henkilöstön mahdollisimman laajasti mukaan kehittämistyöhön. Hyvin omaksuttuna tämä toimintatapa lisää organisaation ongelmanratkaisukeinoja ja kyvykkyyttä mukautua muuttuvan toimintaympäristön edellyttämiin muutoksiin. (Sanzgiri & Gottlieb 1992, 58.)

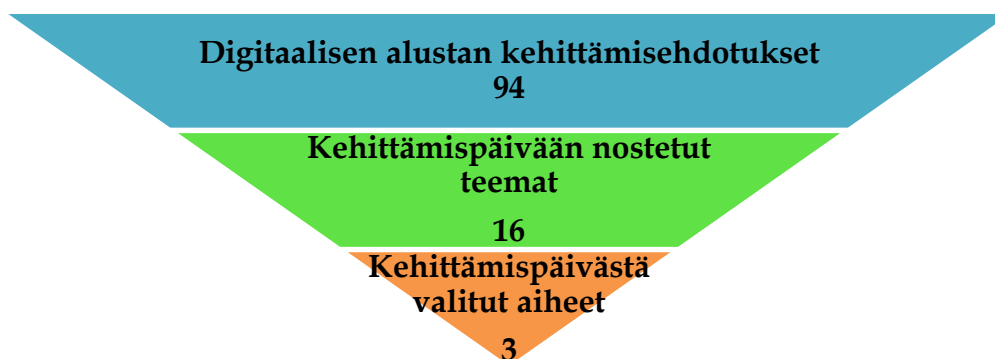
OSKE-hankkeessa henkilöstö osallistettiin johdonmukaisesti jokaiseen kehittämistyön vaiheeseen. Kehittämistyön aiheita koottiin ensin täysin avoimesti digitaaliselle keskustelualustalle ilman minkäänlaista esikäsittelyä tai karsintaa: Kaikki saivat kirjoittaa juuri siitä ja juuri siten, kuin halusivat. Digialusta mahdollisti myös toisten esittämien ehdotusten kommentoinnin tai kannatuksen ilmaukset tykkäämällä, eli mielipiteiden ilmaisun lisäksi alusta kehotti keskustelemaan. Lisäksi kehittämispäivässä valittiin demokraattisesti ilman ennakko-ohjailua jatkotyöstettävät kehittämishaasteet. Pitkäjänteiselle toiminnalle asetti haasteen hankkeen alkuperäinen kesto, 6kk. Työtä haluttiin kuitenkin jatkaa hankkeen päättymisen jälkeen ja työlle haettiin lisärahoitusta.

Toinen dialogisen organisaatiokehittämisen keskeinen periaate on keskittyminen *vuorovaikutussuhteiden laatuun ja ryhmätoiminnan taitoihin* käyttäytymispsykologian näkökulmasta. Luontevat ja mutkattomat organisaatiotasot ylittävät vuorovaikutussuhteet nähdään olennaisena kehittämistoiminnan työvälineenä. (Sanzgiri & Gottlieb 1992, 58.) Digitaalinen kehittämisalusta mahdollisti kaikkien tasa-arvoisen osallistumisen organisaatiotasosta riippumatta. Kaikki saivat

osallistua samalla tavalla ja kaikille oli tarjolla yhtäaikainen ja yhtäläinen tieto. Kehittämispäivässä käytetty Open Space- menetelmä mahdollisti osallistujien maksimaalisen itseohjautuvuuden, sillä jokainen sai itse valita minkä aiheen parissa työskentelee ja aihehtakin sai vaihtaa kesken kaiken, mikäli sen koki tarpeelliseksi. Lisäksi vapaamuotoinen osallistuminen on omiaan lisäämään mutkatonta ja organisaatiotasosta irrallista vuorovaikutusta, joka nähdään dialogisessa OD:ssa kehittämisen tärkeänä mahdollistajana.

Nykyinen, aiempaa laajempi OD:n määrittely organisaatorajat ylittävänä ajattelu- ja toimintatapana (Sanzgiri & Gottlieb 1992, 56.) toteutui opiskelijoiden integroimisella osaksi tiedekunnan ja työyhteisön sisäistä kehittämistyötä. Voidaan myös ajatella, että ”alhaalta ylös” ajattelu laajentui koskemaan tiedekunnan sisäisen hierarkian lisäksi vielä alemmaa tasoa, eli opiskelijoita. Tämä periaate toteutui sekä kehittämispäivässä että sen jälkeisessä luento-opetuksen kehittämissä työssä.

Dialogisuuteen pohjaavassa Open Space - menetelmässä edetään tietopohjaa ja näkökulmia laajentavan (divergentin) keskusteluvaiheen jälkeen suppenemaan (konvergenttiin) keskusteluvaiheeseen, jolloin yhteisen, joskus polveilevankin keskustelun pohjalta valitaan jatkokehittämistä varten vain osa yhteisessä keskustelussa esitetyistä ehdotuksista tai teemoista. Tämä on osa dialogisuutta: tärkeää on paitsi se, että saa sanoa, myös se että kuuntelee mitä muut kertovat ja kuuntelun avulla jokainen pyrkii laajentamaan omaa ymmärrystään. (Holm, Poutanen & Ståhle 2018.) OSKE-hanke eteni loogisesti näkökulmia laajentavasta keskustelusta kohti suppenevaa keskusteluvaihetta. Kuviossa 4 havainnollistetaan keskustelun eteneminen.



KUVIO 4: KESKUSTELUN ETENEMINEN OSKE-HANKKEESSA

Tutkimusten perusteella dialogisuus ei toteudu pelkästään siten, että kysytään ja annetaan tilaa puhua. Jotta organisaatiokehittämisen prosessi olisi aidosti dialoginen, täytyy ensisijaisesti *huolellisesti kuulla kaikki viestit ja mielipiteet*, jotka organisaatiossa ilmaistaan. Toisaalta kehittäjän täytyy myös dokumentoida erilaisia mielipiteitä ja käsityksiä, joita ei eksplisiittisesti ilmaista, mutta jotka ovat kehittäjän havaittavissa ja todennettavissa. Kolmanneksi, pitää aktiivisesti etsiä ja kysyä. Tätä etsimistä varten täytyy olla ymmärrys siitä, mihin suuntaan katsoa: täy-

tyy tunnistaa ne organisaation tahot, joista käsin esitetyt mielipiteet tai ehdotukset saattavat jäädä vähälle huomiolle tai kokonaan esittämättä. Mikäli kaikkia toituksia ei aktiivisesti etsitä, on riskinä että dominoivat yksilöt tai ryhmät muodostavat yleisen mielipiteen käsityksistä, jotka ovat heille itselle edullisia (Sinha 2018, 1299).

Kaikkien äänet eivät ole luontaisesti organisaatiossa yhtä kuuluvia, vaan kuten edellä on esitetty, asema organisaatiossa tai mielipiteiden laatu aiheuttaa eriarvoisuutta. (Sinha 2018, 1297.) Tämä tuli esille myös Webropol-kyselyn vastauksissa, joista tarkemmin luvussa 5.2. Seuraavassa kuitenkin erään vastaajan kommentti koskien dialogisen OD:n demokraattisuutta, joka on vahvasti sidoksissa osallisuuden tunteeseen. Oliko *Osallistuvan kehittämisen hanke* kaikille siihen osallistuneille osallistumisen kokemus vai muotoutuiko kokemus sittenkin tunteeksi sivuun jäämisestä?

”Koen, että ko. alustalla työskentely mahdollisti sen, että kaikki voivat tuoda esille mielipiteensä JSBE:n kehittämiskohteista. Samaan aikaan se, että alustalla piti esiintyä omalla nimellä kuitenkin ylläpiti organisaatioille tyypillistä hierekisuutta: jäin epäilemään, että niinköhän kaikki varmasti haluavat tuoda oman mielipiteensä esille omalla nimellä (entäs jos epäileekin, että pidetäänköhän minua outona, jos esitän jonkin muista poikkeavan näkemyksen kehittämiskohteista - entäs, jos kukaan ei peukutakaan minun kehittämiskohteitani) + toisten esittämien mielipiteiden peukuttamisen osalta jäin pohtimaan, että peukutettiin kohan varmasti aidosti omasta mielestä relevantteja kehittämiskohteita, vai tuliko tunne, että olisi syytä peukuttaa esim. hierarkiassa ylempänä olevien näkemyksiä.”

Yksi dialogisen OD:n riski on sen *vakioitunut asennoituminen muutoksen lähtökohdaisesti välttämättömänä prosessina*. Muutosvastarinta määritellään OD-ajattelussa aina elementiksi, jonka vaikutus pitää pyrkiä minimoimaan. Vaikka organisaatioiden kehittymistarve muutoksen kautta lienee välttämätöntä suurimmassa osassa tilanteita, täytyy olla olemassa myös prosesseja, jotka olisi viisainta jättää läpiviemättä ja kunnioittaa organisaation sillä hetkellä pelastavaa vastarintaa. (Schachter 2017, 237.)

## 5.2 Dialoginen OD osallistujan kokemuksena

OSKE-hankkeen tavoite oli osallistava kehittäminen. Siksi on syytä etsiä vastausta kysymykseen, miten osallistajat kokivat hankkeeseen osallistumisen. Tärkein elementti osallisuuden tunteen kokemisessa on se, että saa tuntea tullessa kuulluksi. Tällä on merkitystä myös lopputuloksen kannalta: paras tulos saavutetaan kun kaikkien ehdotukset ovat esillä ja arvioitavana. (Bushe & Marshak 2009, 4). Kaikkien osallistumisella tavoitellaan myös yhteisymmärryksen ja yhteenkuuluvaisuuden tunteen kasvattamista. (Holm ym 2018.) Kysyttäessä kokemuksia kehittämispäivästä, kaikkien ideoiden huomioimiselle annettiin Webropol-kyselyssä 1-10 asteikolla arvosanaksi 7.84.

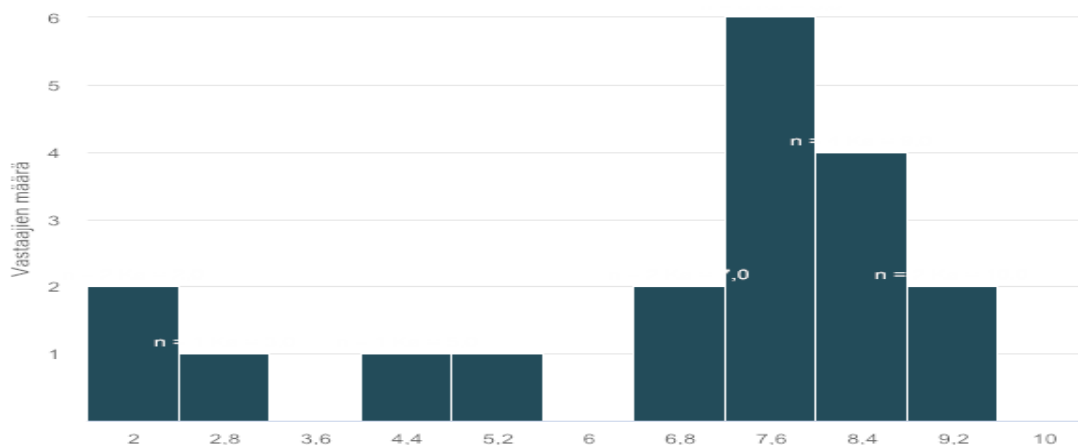
”Kaikkien mielipiteet tulivat keskusteluun pöydissä mutta eteneminen saattoi tyssätä siihen. Kuuluu menetelmään toki.”

Kehittämispäivää valmisteleavassa työskentelyssä annettiin kymmeniä ideoita ja työ eteni, kuten kuvattua, laajentavasta keskustelusta suppenemaan keskusteluun (Holm ym 2018). Tarkoitus ei ole, että kaikkien ideat otetaan työn alle ja että jokainen idea saa samanlaisen huomion. Olennaista on, että ideoista valitaan yhteisen ja demokraattisen prosessin kautta tärkeimmät ja olennaisimmat jatko-työskentelyä varten. On tärkeintä, että karsimis- ja valintaprosessi suoritetaan arvioiden tasavertaisesti kaikkia esitettyjä ajatuksia riippumatta siitä, kuka ajatukset on esittänyt. Yhdessä suunniteltu ja toteutettu kehittämisprosessi sitouttaa kaikki organisaation jäsenet muutokseen, vähentää muutoksen negatiivisia vaikutuksia ja tuo kaikkineen parempia tuloksia. (Sinha 2018, 1296.)

Webropol-kyselyn avoimissa vastauksissa pohdittiin mielipidevaikuttajien roolia, eli useammassa kysymyksessä usea vastaaja määritteli organisaatiossa olevan karismaattisia henkilöitä, joiden mielipiteitä ja kannanottoja myötäillään ja osa henkilöistä mahdollisesti aristelee ottaa kantaa nimellään.

”Toki kaikki Open space-alustalle viedyt ideat varmaankin huomioitiin kun kehittäminen jaettiin useisiin eri teemoihin....kaikki eivät kuitenkaan välttämättä halunneet/uskaltaneet tuoda omia näkemyksiään esille omalla nimellään.”

Parhaatkaan menetelmät eivät mahdollista kaikkien ideoiden tasapuolista ja tasa-arvoista esiintuomista, sillä osan ideoista esittää aina kovaäänisempi ihminen. Joukkoon mahtuu aina osallistujia, jotka päättävät pidättäytyä kuuntelulinjalla ja jättävät omat ajatuksensa ja ideansa esittämättä. (Bunker & Alban 2006, 317.) Tuhoisimmillaan vapaamuotoiset dialogit ruokkivat polarisaatiota: puheli-aat, ekstrovertit ihmiset ottavat ehkä huomaamattaankin tilaa ja johtajuutta, jota heille ei ole varsinaisesti tarjottu. Hiljaisemmat ihmiset eivät pidä tästä ja paitsi että he pidättäytyvät esittämästä omia kehitysideoitaan, he saattavat kehittää negatiivisia asenteita koko prosessia kohtaan, koska he eivät koe osallisuutta, vaan kokevat tulleensa ohitetuksi. (Bunker & Alban 2006, 317.) Vastajia pyydettiin arvioimaan omaa aktiivisuuttaan kehittämispäivässä. Keskiarvoksi annettiin 8 asteikolla 1-10.



Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo
2	10	7,16

KUVIO 5: Vastaukset väittämään: Osallistuin aktiivisesti kehittämispäivän keskusteluihin.

Kehittämispäivän keskusteluilmapiiriä pidettiin aktiivisena ja osallistujat olivat käyttäneet OST:n mahdollisuutta kiertelyyn ja eri keskusteluihin ja ryhmiin osallistumiseen. Ongelmaksi nähtiin tilan ahtaus ja ryhmien koko. Positiivisena pidettiin eloisaa keskustelua ja jo päivän aikana tehtyjä päätöksiä jotka edistivät tärkeiden asioiden eteenpäin viemistä.

”Osallistuin aktiivisesti pienryhmien työskentelyyn ja keskusteluun. Keskusteluun oli välillä hankalaa osallistua, sillä ryhmät olivat isoja.”

Kehittämispäivästä jatkotyöskentelyaiheiksi valittuihin teemoihin oltiin tyytyväisiä, OST sai menetelmänä kiitosta ja kritiikkiä.

”Huomasin, että tämälantapainen yhteisöllinen ja avoin kehittäminen ei ole välttämättä kovin tuttua ja luontevaa kaikille. Mielestäni vastuuprofessorien pitäisi osallistua ainakin kehittämispäivään. He edustavat johtoa ja osallistumattomuus tulkitaan herkästi ettei asia ole tärkeä. Hyvää oli että kaikille halukkaille luotiin mahdollisuus sanoa sanansa.”

Kehittämispäivästä pyydettiin palautetta myös digialustalle. Kehittämispäivään oltiin palautteen perusteella pääosin erittäin tyytyväisiä. Digialustalla kritisoitiin päivän kaksikielisyyttä, sillä päivä toteutettiin osin suomeksi, osin englanniksi. Orientoivien esitysten kirjallinen materiaali oli englanniksi ja esitykset puhuttiin pääosin suomeksi. Ohjeistusta annettiin suomeksi ja englanniksi. Lopun yhteinen keskustelu käytiin kuitenkin vain suomeksi. Osallisuutta rakentava päivä ei siis osallistanut kaikkia kutsuttuja samalla tavalla. Kokemus saattoi olla päinvastainen, sillä osallistujassa saattoi herätä ulkopuolisuuden tunne kielimuurin vuoksi. Sekä digialustan palautteet että Webropol-kyselyn tulokset muodostivat kuitenkin kuvan tyytyväisistä osallistujista.

”Kehittämispäivä oli tällä kertaa erittäin onnistunut. Tätä viestiä olen myös kollegoilta kuullut melko laajasti.”



Kehittämispäivän jälkeen OSKE-hankkeessa seurasi valikoitujen ”timanttien” kehittämistyötä, johon pyydettiin kehittämispäivässä ilmoittautumaan. Kyse-lyssä tiedusteltiin myös vastaajien halukkuutta osallistua tulevaan kehittä-  
misyöhön. Numeeristen vastausten huonoin keskiarvo oli innokkuudella osallistua  
jatkokehittämiseen, vastausten keskiarvo oli 6,52.

”Opiskelijana jäi vähän epäselväksi, että halutaanko meitä mukaan jatkokehity-  
sryhmiin.”

”Ehdottomasti.”

”Olen ollut hieman laiska osallistumaan kehitykseen.”

Kyselyssä annettiin palautetta myös kehittämispäivän lopuksi jatkokehittämi-  
seen valikoituneiden henkilöiden valintaprosessista:

”Jokaiseen (lopulta timantiksi muodostuneeseen) teemaryhmään olisi pitänyt  
saada pakottamisen sijaan aidosti motivoituneet ja sitoutuneet henkilöt.”

Sinhan (2018, 1297) mukaan organisaatiota voidaan kehittää vaikuttamalla sen  
jäsenten mielialaan ja tietoisuuteen. Mielialassa olennaiseksi tekijäksi hän mää-  
rittelee lähtökohtaisesti positiivisen ajattelun organisaatiosta, sen toiminnasta ja  
jäsenistä. Demokraattisuuteen, jota dialoginen OD haluaa edustaa, ei tokikaan  
kuulu pakottaminen joko henkilökohtaisena kokemuksena tai vierestä seurat-  
tuna tuntemuksena kollegaan kohdistuneesta käytöksestä. Lienee selvää, ettei si-  
toutumista, jota dialoginen OD tavoittelee, tapahdu pakottamisen tai sen seura-  
amisen kautta. Owen (1998) korostaa, että velvoittamalla ei saavuteta toivottuja  
tuloksia.

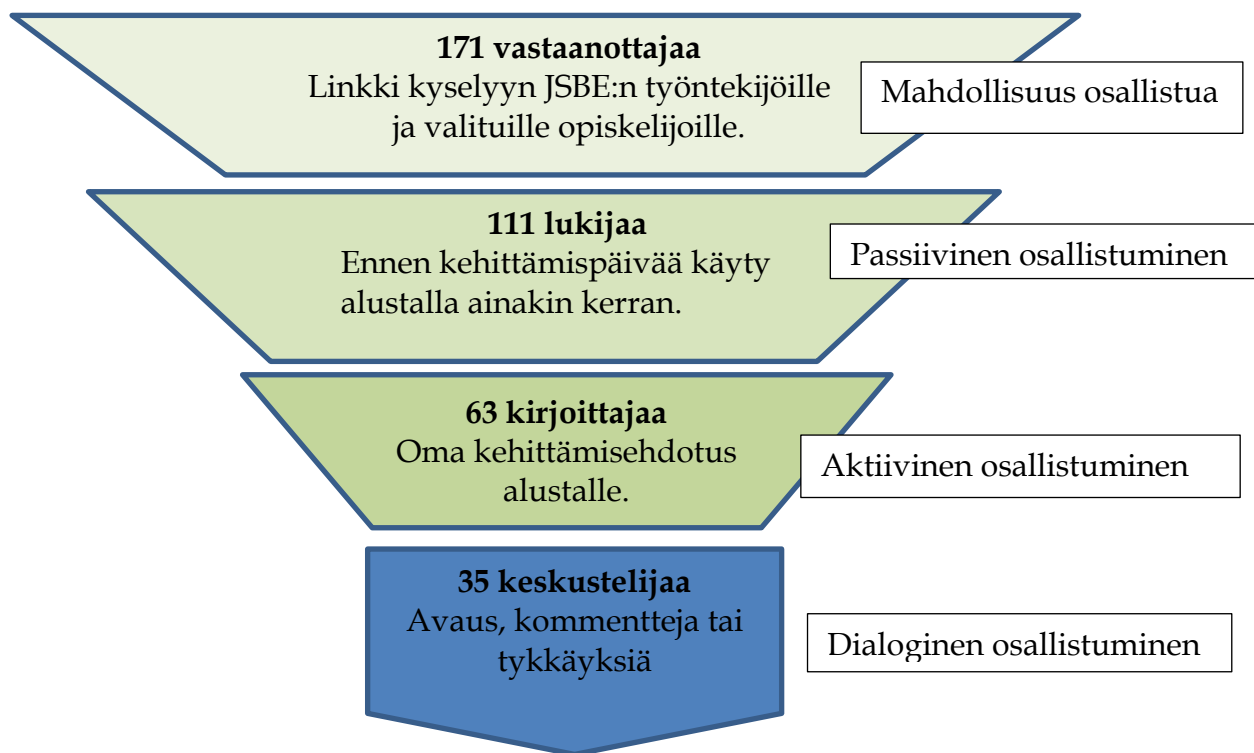
### 5.3 Digitaalisuus lisäarvon tuojana

Digitaalisuuden tuomaa lisäarvoa dialogiseen organisaatiokehittämiseen voi-  
daan arvioida kolmesta eri näkökulmasta. Digitaalisia menetelmiä voidaan arvi-  
oida *käytännön työvälineenä* kehittämistyössä, jolloin pohditaan menetelmän käy-  
tettävyyttä osallistujien kannalta ja saatujen ideoiden määrää. Toisaalta digitaal-  
isuutta voidaan pohtia *osallistujan kokemuksena*: vankistiko digitaalisuus tunnetta  
demokratiasta, kuulluksi tulemisesta ja vaikuttamisen mahdollisuuksista? Kol-  
manneksi digitaalisuutta voidaan pohtia myös *johtamisen välineenä*, vaikka dialo-  
ginen OD korostaakin alhaalta ylöspäin tapahtuvaa toimintaa. Olkoonkin demo-  
kraattista, OD on organisaatiossa kuitenkin johdon käynnistämä ja mahdollis-  
tama prosessi tai toimintakulttuuri, (Beckhard 1969.) jonka toteutumisen seuran-  
taan ja arviointiin digitaalisuus antaa selkeän työkalun.

OST:n periaatteen mukaan *kuka tulee, tulee*. Menetelmä luottaa siis siihen,  
ettei ketään asemansa tai osaamisensa vuoksi erikseen kutsuta tai rekrytoida ke-

hittämistä varten, vaan riittää että esitetään avoin kutsu ja oikeat ihmiset organisaatiosta hakeutuvat paikalle asian äärelle. Vapaaehtoisuus on OST:n keskeinen elementti. (Thakadipuram & Stevenson 2013, 118.)

Linkin digitaaliselle kehittämisalustalle sai 171 henkilöä. *Käytännön työvälineenä* alusta mahdollisti laajan joukon tavoittamisen, tämän jälkeen osallistuminen tapahtui oman harkinnan mukaan. Osa linkin saaneista keskusteli alustalla aktiivisesti, osa kävi ainoastaan tykkäämässä tai lukemassa ja osa ei avannut linkkiä lainkaan. Digialustalle tallentuivat kommenttien lisäksi myös siellä käynnit, eli alustalta oli tarkistettavissa, kuinka moni linkin saaneista oli vierailut alustalla. Mikään metodi ei mahdollista kaikkien osallistumista tai osallistamista, mutta digialusta antaa hyvän mahdollisuuden kaikkien ajatusten näkyväksi tekemiseen ja jokainen osallistuu halunsa ja resurssiensa mukaan foorumilla, jossa se on tehty mahdollisimman helpoksi. Kuviossa 6 on jaoteltuna osallistuminen digitaalisella alustalla työskentelyyn.

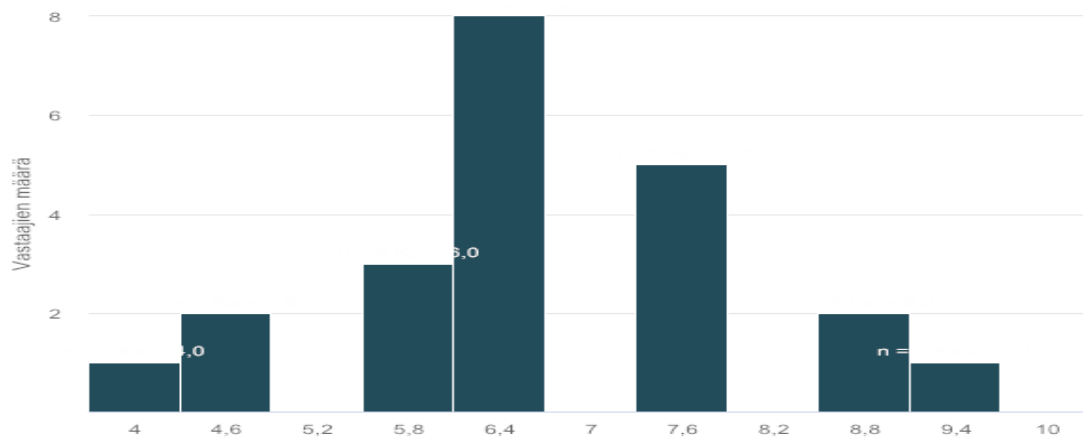


KUVIO 6: OPEN SPACE -KEHITTÄMISALUSTALLA TYÖSKENTELY

111 (64 %) henkilöä avasi annetun linkin. 171 henkilöstä 63 (36 %) kirjoitti ja vain 35 (20 %) reagoi jollain tapaa muiden avauksiin joko niitä kommentoimalla tai edes tykkäämällä. Toisaalta pelkän aktiivisuuden näkeminen arvokkaana toimintana ei ole tarkoituksenmukaista. Pelkkä toisten kommenttien huolellinen lukeminen ja "sulattelu" voi olla arvokasta, dialogista organisaatiokehittämistä, jonka hedelmät kasvavat kaikkien hyödyksi myöhemmin. Digialustan "katsojaluvut" laskivat prosessin edetessä: digialustalle kirjattuja kehittämiskohteita eli

timantteja ja kirjattua kehittämistyötä on käynyt 30.12.2019 katsomassa vain 57 (33 %) kehittämistyöhön alun perin mukaan kutsutuista henkilöistä. Määräaikaa mennessä alustalle tuli 63 keskustelun avausta, joissa oli yhteensä 94 ehdotusta. Tämä määrä kirjallisia, talteen otettavia ehdotuksia on suuri määrä joka mahdollistuu tehokkaasti ja selkeästi digitaalisuuden avulla.

Webproppol-kyselyn palautteiden perustella digitaalisen alustan katsottiin kohtuullisessa määrin edistäneen opetuksen kehittämistä JSBE:ssä, asteikolla 4:stä kymmeneen digialustan määriteltiin edistäneen opetuksen kehittämistä arvosanalla 7,09.



Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani
4	10	7,09	7

KUVIO 7: Kysymys: Open Space – alustalla tapahtunut työskentely edisti opetuksen kehittämistä JSBE:ssä. ( 1 = täysin erimieltä, 10 = täysin samaa mieltä)

Toinen arvioitava asia digitaalisuudessa on sen lisäarvo *osallistujan kokemuksena*. Avoimia vastauksia digialustan käytöstä tuli 11. Jokaisessa vastauksessa esitettiin sekä myönteistä että myös mielteliästä palautetta digitaalisuuden mahdollisuuksista. Digitaalisuus mahdollisti dialogisen OD:n periaatteista suuren joukon osallistamisen, ideoiden keräämisen laajalta määrältä ihmisiä ja digitaalisuus toi sellaisten tahojen äänen kuuluviin, jotka ehkä tavallisesti eivät tulisi kuulluiksi:

”Saimme paljon hyviä ideoita tavallista suuremmalta porukalta. Uusi väline saattoi myös innostaa. Käyttöliittymä oli helppo ja aikaa sopivasti ideoitten keräämiseen. Osa ideoista tosin kuului tutkimuksen kehittämiseen, tohtoriopinnot. Tämä kertoo etteivät kaikki henkilöt tiedä organisaation toimintamallia. Hyvää oli että ehdotuksia tuli myös tahoilta, jotka eivät tavallisesti osallistu kovin paljon opetuksen kehittämiseen.”

Positiiviseksi koettiin myös mahdollisuus jakaa suurelle ihmismäärälle ajatuksia ja tietoa eri aiheista. Lisäksi nähtiin positiiviseksi, että kerätty aineisto ja tehty työ jäi konkreettisesti talteen. Menetelmää pidettiin lupaavana, mutta kehittämis-kohteitakin määriteltiin.

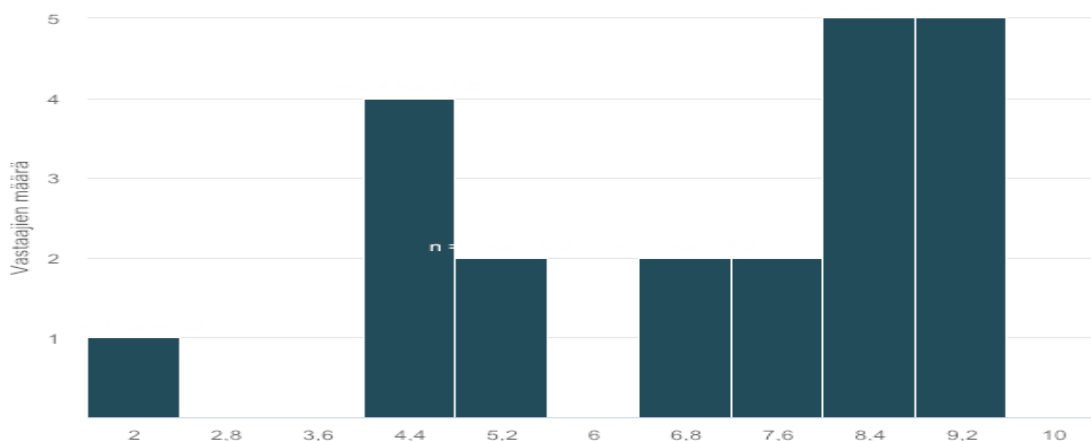
”Oli hyvä, että oman yhteisön ulkopuoliset henkilöt käsittelivät ehdotukset ja luokittelivat niitä etukäteen. Oli harmi, että kaikki alustalla ideoita esittäneet eivät olleet paikalla kehittämispäivässä, vaikka heidän ehdotuksensa oli nostettu keskusteltaviksi.”

Korjattavaa nähtiin digialustan käytössä osana kehittämispäivän struktuuria: käyttö olisi vaatinut lisäohjausta ja jo etukäteen tapahtuvaa tiedottamista siitä, miten digialustaa käytetään kehittämispäivän kuluessa. Korjattavat asiat olivat kuitenkin teknisluonteisia eivätkä negatiiviset palautteet käsitelleet seikkoja, jossa digitaalisuuden olisi nähty olevan ristiriidassa dialogisen OD:n periaatteiden kanssa.

Yksi digitaalisen alustan tavoitteista oli rohkaista kaikkia ilmaisemaan mielipiteitään ja ideoitaan matalalla kynnyksellä. Kysyttäessä mahdollistiko alustan tämän, saatiin arvosanaksi 7,57. Alin annettu arvosana oli 2.

”Käyttö oli helppoa. Vastaamisesta muistutettiin. Oli hyvä nähdä muiden ehdotukset. Jotkut ehkä näyttivät seuraavan arvostamiensa henkilöiden, vaikutusvaltaisten näkemyksiä koska vastaukset annettiin nimellä. Läpinäkyvyyden kannalta nimet olivat hyvät. Välttyttiin myös mahdollisilta epäasiallisista kommenteilta.”

Nimellä esiintyminen varmasti siisti kommentointia, mutta kyselyssä annettiin myös usean vastaajan taholta palautetta siitä, että anonymisuus olisi rohkaissut kaikkia yhteisön jäseniä esittämään kommentteja ujostelematta.



Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani
2	10	7,57	8

KUVIO: 8. Open Space - alustalla työskentely mahdollisti omien mielipiteiden esiintuomisen (1 = täysin erimieltä, 10 = täysin samaa mieltä)

Kolmanneksi digitaalisuus voi tuoda lisäarvoa dialogisen OD:n prosessissa *johdon työvälineenä*. Yksi digitaalisuuden lisäarvo on tiedon kerääntyminen paitsi

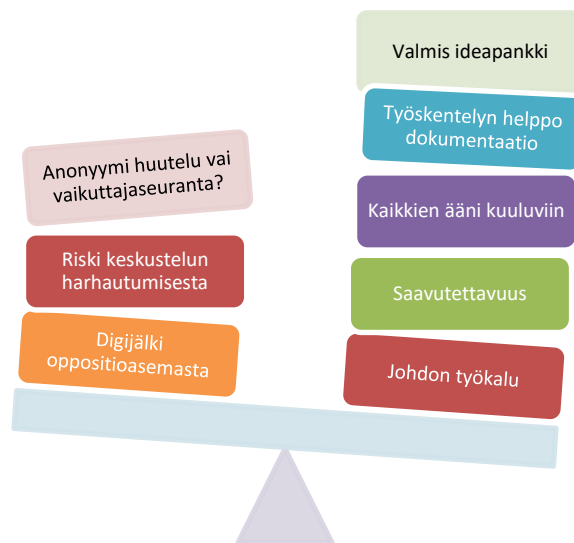
ehdotuksista, tehdystä työstä, mutta myös prosessin kulusta ja osallistuneisuudesta. Digitaalisuus helpottaa tiedon kerryttämistä, sen analysointia ja prosessin dokumentaatiota. Digitaalisella alustalla esitettiin yhteensä 94 kehittämissuositusta. Yksi OSKE-hankkeen osatavoitteista oli ideapankin kerääminen tulevaisuudessa tapahtuvaa kehittämistyötä varten. Kouluarvosanaksi ideoiden keräämisen menetelmänä digialustalle annettiin 8.

*”Aiheiden keräykseen hyvä menetelmä. Tosin, jos nyt valittiin jo parhaat jatkajalostukseen, niin jäljellä on vain huonompia aiheita.”*

Dialogisuus ei toteudu itsestään vaan vaatii käynnistyäkseen ja elääkseen johtamista. Hyvä dialogisuutta ruokkiva toimintaympäristö on turvallinen, mutta pelkkä turvallisuus saattaa muodostaa dialogista kohteliaan ajatusten vaihdon foorumin ilman jännitteisyyttä. Jännitteisyys ei tarkoita konflikteja, vaan uusien, erilaisten, ehkä odottamattomienkin ajatusten tuomista keskusteluun, joka viime sijaisesta on fasilitaattorin tehtävä. (Alhanen 2019.) Osana OSKE-hankkeen projektijohtamista oli linjattu, että hankkeen vastuuhenkilöt eivät osallistu digitaalisen alustan keskusteluun, jotta vältetään dominoivien mielipiteiden keskustelua ohjaava vaikutus (Schachter 2017, 236). Digitaalisuus mahdollisti matalalla kynnyksellä mahdollisimman suuren joukon osallistumisen yksilöllisistä aikataulupaineista riippumatta. Digitaalisen alustan dialogia ei kuitenkaan johdettu mitenkään, tämä oli tietoinen ratkaisu. Tällä tavalla toteutettuna digitaalinen alusta lisäsi osallistumisen mahdollisuuksia, mutta ei välttämättä suurimmalla mahdollisella tavalla ruokkinut aidon, vastakohtaisuuksien alueellekin uskaltautuvan dialogin toteutumista.

Kaikki digitaalisen alustan kehittämissuositukset eivät käsitelleet OSKE-hankkeen tavoitetta: opetuksen ja pedagogiikan kehittämistä. Matala kynnyksensä mahdollisti paitsi omien mielipiteiden esiin tuomisen, myös keskustelun harhautumisen varsinaisen hankkeen ulkopuolisiin asioihin, joista merkittävin oli tietotekniset ongelmat. Toinen ”harhapolku” kehittämissuosituksissa olivat ehdotukset, joiden voitiin tulkita ilmentävän esittäjän henkilökohtaista tyytymättömyyttä omaan tilanteeseensa työyhteisössä. Toisaalta on tärkeää että myös tyytymättömyys pääsee kuuluviin, mutta yksi digikeskustelun riskeistä on, että se eksyy harhaan varsinaisesta alkuperäisestä aiheesta eikä tällöin palvele hankkeen tarkoitusta.

Lisäksi kehittämissuosituksissa keskityttiin osin hyvin pieniin detaljeihin, joiden ratkaisemiseen kehittämispäivän kaltainen joukkoäly tai ryhmätyöskentely ei ole oikea foorumi. Ehdotuksissa oli kuitenkin syvällistä pohdintaa opetuksen problematiikasta ja pitkiä ja harkitulta vaikuttavia alustuksia kehittämistä vaativista teemoista, jotka ovat nyt hyvässä tallessa.



KUVIO 9: Digitaalisuus lisäarvon tuojana dialogisessa organisaatiokehittämisessä

Ehkä yllättäväkin OSKE-hankkeessa esiin noussut digitaalisuuden tuoma lisäarvo dialogiseen organisaatiokehittämiseen oli digitaalisuuden esittäminen osallistamisen muodoksi massaluennolla. Sekä JSBE:n kehittämispäivässä että Pedagogisessa iltapäivässä nousi esiin opiskelijoiden tahto vuorovaikutteisuuden lisäämiseen, mutta toisaalta pelko siitä, että esimerkiksi opettajan suoraan jollekin henkilölle osoitetut kysymykset tuntuvat pelottavilta ja epävarmuus estää avoimesta keskustelua tai kommentoimasta luentojen sisältöä. Erilaiset digitaaliset osallistamisen muodot mahdollistavat paitsi kaikkien tasapuolisen osallistumisen ja sitä kautta toiminnan kehittämisen, mutta madaltavat myös kynnystä siten, että aremmatkin uskaltavat osallistua.

## 5.4 Kehittämisprosessi havainnoijan kokemuksena

Tässä luvussa esitetyt havainnot perustuvat digitaalisella alustalla käydyn keskustelun ja sinne annetun palautteen seuraamiseen ja analysointiin. Lisäksi kirjoittaja osallistui kehittämispäivään ja seurasi kehittämispäivän jälkeen kehittämiskohteiksi nostettujen timanttien jatkotyöstämisen tuloksia digitaalisella alustalla.

Digitaaliselle alustalle kirjoitettiin omalla nimellä. Tätä ratkaisua perusteltiin sillä, että näin kehittämisedotuksille saadaan paitsi kasvot, myös mahdollisesti suoraan prosessinomistajat. Toki nimellä kirjoittaminen myös väistämättä siistii keskustelua pitäen sen huomaavaisena ja kohteliaana. Nimellä kirjoittamisella on sekä positiivisia että negatiivisia seurauksia. Osallistujien palautteissa pohdittiin paljon sitä, että auktoriteetit ovat auktoriteetteja myös demokraattisuuteen pyrkivällä digitaalisella alustalla. Kehittämispäivässä kommentointiin

myös suoraan, että kun liikaa aikaa asiaan perehtymiseen tai omien ehdotusten tekemiseen ei ollut, käytiin suoraan katsomassa mielipidevaikuttajaksi määritellyn henkilön kommentit ja ”tykkäämässä” niistä.

”Ei mulla ollut aikaa niitä lukea. Ajattelin, että käyn vaan katsomassa mitä xx on kirjoittanut ja peukutan sitä”

Kehittämispäivässä käytettiinkin termiä ”peukutuskuningas”, sillä tietyt havainnot ja kommentit keräsivät kymmeniä kannatusääniä joidenkin ehdotusten jäädessä täysin kannattamatta. Jää pohdittavaksi olivatko ehdotukset sinällään niin erinomaisia vai kannatettiin niitä vain niiden ehdottajan vuoksi. Yhteisöstä nostettiin siis avoimesti esiin vallankäyttäjiä, jotka asettavat sävyn keskustelulle. (Bushe & Marshak 2009, 2.)

Digitaaliselle alustalle kirjatuissa kehittämissuosituksissa ja kehittämissuosituksessa tietotekniset asiat nousivat merkittävään rooliin. Tietotekniikkaan liittyviä kehittämissuosituksia oli lukuisia ja tietoteknisistä asioista keskusteltiin kehittämissuosituksen yhteisessä keskustelussa pitkään ja eri näkökulmista. Kehittämissuosituksessa uusi tietojärjestelmä nostettiin yhdeksi kehittämissuositukseksi. Varsinaisen kehittämissuosituksen jälkeen uusi tietojärjestelmä päätettiin kuitenkin jättää sivuun kehittämissuosituksesta sillä järjestelmä ei ole JSBE:n sisäinen eikä tietojärjestelmäkehitys ole OSKE-hankkeen perusajatuksen tavoite. Päätös oli looginen, hyvin perusteltu ja nähdäkseni ainoa mahdollinen. Se ei kuitenkaan tukenut dialogisen organisaatiokehittämisen perusajatuksista, jossa kehittämissuositukset nostetaan yhteisessä keskustelussa. Alkuperäinen ajatushan oli, että kehittämissuosituksesta nostetaan kehittämissuositukset, ja nyt aivan täysin tämä asia ei toteutunut. Aihe- ja keskustelurajauksia olisi pitänyt tehdä varsinaisessa kehittämissuosituksessa eikä vasta sen jälkeen, määritelläänhän dialoginenkin OD johdon käynnistämäksi ja ohjailemaksi prosessiksi (Bushe & Nagaishi 2018, 27).

Tietoteknisten murheiden lisäksi digitaaliselle keskustelualustalle kertyi myös jonkin verran huolipuhetta liittyen yliopiston toimintaan ja opiskelijoiden ohjaamiseen, joka ei millään lailla liittynyt opetuksen kehittämiseen. Lisäksi keskustelualustalla ehdotettiin käsiteltäväksi esimerkiksi työsuhteisiin liittyviä epäkohtia. Organisaation todellisuus koostuu subjektiivisista kokemuksista, kertomuksista ja kielestä ja ilmauksista, joilla organisaatiota kuvataan (Bushe & Marshak 2009, 2). Digitaalisen alustan joidenkin kommenttien perusteella keskustelijoiden käsitys organisaatiostaan on ainakin sen verran negatiivissävytteinen, että haluaa kirjoittaa siitä avoimesti kehittämissuosituksen digitaalisella alustalla. Tämä on kovin valitettavaa ja organisaation vastuuhenkilöiden tulee pohtia mitä asialle voidaan tehdä. Osallisuuden tunne ei kasva organisaatiossa, johon suhtautuu negatiivisesti. Toisaalta kaikkien yhteisesti tuntema positiivisuuskaan ei ole työyhteisössä realistinen tavoite.

Digitaalinen kehittämissuositus antoi äänen kaikille halukkaille. Kehittämissuosituksen ryhmäkeskustelujen aiheet oli nostettu kehittämissuosituslupasta ”sanasta saamaan” valmiiksi yhteisen tilan seinille. Tämä antoi selvän viestin, että keskustelualustaa on luettu, ehdotuksiin perehdytty ja että organisaation tahtotila on oi-

keasti ottaa käsittelyyn ”kansan syvistä riveistä” nousseet teemat. Opiskelijaroolista kynnys mielipiteiden ilmaisemiseen digialustalle saattoi olla korkea. Kehittämispäivässä heidän roolinsa oli kuitenkin tärkeä ja pareina ryhmissä liikkuneiden opiskelijoiden mielipiteitä ja ajatuksia kysyttiin aktiivisesti.

Dialogisen OD:n periaatteiden mukaan aito dialogi löytyy vasta etsimisen ja huolellisen mahdollistamisen kautta (Sinha 2018, 1297). Toisaalta OST perusajatus on, että *se tulee, kuka tulee*” (Thakadipuram & Stevensson 2013, 118). Tältä osin voidaan pohtia, tukeeko OST menetelmänä kokonaisuudessaan dialogisen OD:n periaatteita. OST jättää ujut ja arat syrjään. Tämä oli kokemukseni sekä digialustalla että kehittämispäivässä. Digitaalisen alustan käyttö viesti organisaation selvästä halusta antaa kaikille ääni, mutta jää harkittavaksi toteutettiin organisaation katvealueiden hahmottamista ja Sinhan (2018, 1279) kuvaamaa mielipiteiden aktiivista etsintää, sillä alustalle kirjoitettiin omalla nimellä joka aiheutti arastelua ja saattoi aiheuttaa vääristyneitä painotuksia tykkäyksissä.

Kehittämispäivän päätteeksi haettiin kehittämissyihin henkilöitä hyvin vapaamuotoisella keskustelulla: osa ilmoittautui kehittämään vapaaehtoisesti ja osa tuli nimetyksi mukaan ilman omaa haluaan, kuten Webropol-vastauksissakin annettiin ymmärtää. Lisäksi opiskelijajäsenelle oli jäänyt epäselväksi halutaanko hänet ylipäätään mukaan, eikä keskustelutilanne ollut mielestäni sellainen, jossa opiskelijana olisin omankaan käteni nostanut ja asiaa kysynyt. OST:n perusperiaate: *se tulee kuka tulee* (Thakadipuram & Stevensson 2013, 118) ei siis toteutunut, sillä osa lähti mukaan vapaaehtoisesti, osa tietämättään ja osa ei tiennyt miten kuuluu toimia. Lisäksi olen valmis kyseenalaistamaan OST:n periaatteen täysin vapaaehtoisesta osallistumisesta. Mielestäni tuolloin kehittämistehtävistä voi jäädä pois merkittävä osaamispotentiaali organisaation introvertimpia jäseniä jotka eivät osallistu kuin erikseen kutsuttuna.



## 6 TULOSTEN JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä kysymyksiä. Pohdinnassa keskitytään erityisesti keskustelun arvioimiseen sekä digitaalisella keskustelualustalla että kehittämispäivässä. Johdopäätökset ovat tämän case-tutkimuksen pohjalta yleiselle tasolle nostettavia tuloksia. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita sekä esitetään aiheita jatkotutkimukselle.

### 6.1 Pohdinta

OSKE-hankkeen ensimmäisen vaiheen, digitaalisen alustan keskustelu oli hyvin myötäsukaista ja kohteliasta. Esitettyjä aiheita oli käyty joko tykkäämässä tai kirjoittamassa esitystä kannattavia kommentteja. Alustalla kukaan ei kyseenalaistanut tai kritisoinut esitettyjä mielipiteitä tai kehittämisehdotuksia. Dialogisuuden tavoite on paitsi mielipiteiden ja käsitysten ilmaiseminen, mutta myös toisen ajattelun tarkka kuunteleminen ja ymmärtämään pyrkiminen. Kaikki kehittämis-kohteet tai kollegoiden esittämät ajatukset eivät voineet olla kaikille muille mieluisia tai tuttuja.

Vaikka ei olisi halunnut kyseenalaistaa tai kritisoida, olisi dialogisuuden hengessä voinut esimerkiksi pyytää lisäperusteluja, tai ylipäätään kollegaa tarkemmin avaamaan tai selittämään, mistä itselle ehkä vieras ajattelutapa juontuu. Tätä ei siis digitaalisella alustalla tapahtunut. Kollegan esityksiä ainoastaan kannatettiin tai myötäiltiin. Jää arvioitavaksi oliko tämä kohteliaisuutta, vaiteliaisuutta vai johtuiko asia siitä, ettei toisten esityksiä ehditty tai haluttu lukea. Lukemattomuutta puoltaisi se, että montaa asiaa oli esitetty useita kertoja aivan kuin yllä olevia ehdotuksia ei olisi luettu. Vai toistettiinko ehdotus koska ei haluttu tykätä toisen ehdotusta vaan haluttiin ehdotus mieluummin omiin nimiin? On tulkittavissa, että alusta sinällään ei ollut dialoginen väline, vaan toimi enemmänkin moniäänisyyden ja laajapohjaisen keskustelun matalan kynnyksen forumina. Arvioitavaksi jää, millainen joukko JSBE:n henkilökuntaa jäi OSKE-hankkeessa ilman osallisuuden kokemusta. Millainen joukko henkilöitä ei osallistunut digialustan keskusteluun, kehittämispäivään tai jatkotyöskentelyyn ja miksi näin tapahtui? Perusteluja on varmasti useita.

Dialogisuus ei synny itsestään. Toimiakseen dialogisemmin, digitaalinen alusta olisi ehkä kaivannut tarkentavaa ohjeistusta liittyen siellä käytävään keskusteluun. Tai sitten vastuuhenkilöiden olisi pitänyt osallistua keskusteluun itse. Linjaus keskusteluun osallistumattomuudesta tehtiin sillä perusteella, että keskustelua ei haluttu ohjailta mihinkään suuntaan. Mielestäni keskusteluun olisi voitu osallistua ohjaillemattakin, esimerkiksi esittämällä vain tarkentavia kysymyksiä jo tehtyihin ehdotuksiin, kutsumalla ihmisiä kommentoimaan tai esittämällä itse kysymyksiä.

Kehittämispäivässä käsiteltiin digitaalisella alustalla eniten kannatusta saaneita ehdotuksia. Tästä voidaan tehdä kaksi tulkintaa: joko toteutettiin demokraattista kehittämisprosessia jossa aikaa ja huomiota annetaan sille asialle, joka saa eniten kannatusta. Toisaalta voidaan miettiä, olisiko esimerkiksi yksittäisiksi, kenenkään kannattamatta jääneissä ehdotuksissa voinut olla todellisia timantteja? Onko ehdotus huono vain siksi että kukaan ei kannata sitä? Dialogisen OD:n haasteissa käsiteltiin laajasti valtavirran vaikutusta, eli todettiin enemmistön, tai organisaation nykytilalle suotuisan ajattelun jättävän sivuun uusia, ehkä tarpeellisiakin näkökulmia. Lisäksi voi pohtia, jäikö jokin hyvä ehdotus sivuun siksi, että sen esitti henkilö jonka mielipide jäi hänen statuksensa tai henkilökohtaisten ominaisuuksiensa vuoksi sivuun? Bushen ja Marshakin (2009,2) valtavirta-ajattelun mukaan dialogisen OD:n riski on juuri siinä, että edetään eniten ääniä saaneen ajattelun pohjalta kartoittamatta huolellisemmin sivuääniä ja pienemmälle huomioille jääneiden ehdotusten arvoa. Eniten kannatettu ajatus ei ole aina paras ajatus. Voidaan joltain osin päätellä, että dialogisen OD:n pintapuolinen peruseriaate pyrittiin toteuttamaan (lain kirjain), mutta syvällisesti ei pyritty mahdollistamaan kokonaisvaltaista dialogia (lain henki). Fasilitaattorit olivat poimineet kehittämispäivään suoraan ne ehdotukset, joita oli kannatettu eniten. Tämä saattaa menetelmänä jättää syrjään jonkin sellaisen asian, jota organisaation tulisi oman etunsa vuoksi käsitellä, vaikka sen esiin nostaminen ei ole valtavirran mieleen.

Digitaalisella kehittämisalustalla eniten kannatusta olivat saaneet ”peukutuskuninkaat”, kuten kehittämispäivässä asia ilmaistiin. Ja kehittämispäivän keskustelussa mainittiin, ettei kaikkia ehdotuksia edes luettu, vaan käytiin etsimässä ehdotuksista tietyn henkilön kirjoitus, jota käytiin kannattamassa. Jää siis pohdittavaksi, oliko digitaalisuudella kehitysehdotusten esiin nostamisessa lisäarvoa, jos joka tapauksessa päädyttiin keskustelemaan vaikutusvaltaisten henkilöiden ehdotuksista: he olisivat varmasti millä tahansa foorumilla saaneet äänensä yhtäläillä kuuluviin ja onnistuneet edistämään itselleen merkityksellisiä asioita. Tuskin kuitenkaan millään muulla menetelmällä olisi saatu talteen samaa määrää kehittämis ehdotuksia. Erilaiset ideat organisaation kehittämiselle ovat merkittävä varanto, mutta digitaalisuudella on myös varjopuolensa. Se jättää digijäljen yksin jäämisestä. Voidaan pohtia, oliko mahdollisuus esitysten digitaalisesta tykkäämisestä sittenkään dialogisuutta edistävä asia, vai olisiko dialogisuuteen riittänyt se, että asioita voi esittää ja että niistä voi keskustella. Keskustelujen perusteella olisi voinut tehdä valinnat kehittämispäivään. Toki myös keskusteluissa voidaan ilmaista kannatusta, mutta se ei ole numeerisesti niin selkeä äänimäärään rinnastettava asia, kuin saadut tykkäykset.

Kieli on olennaisin dialogin väline. Yksi huolellisesti mietittävä asia dialogisessa OD:ssa on organisaation kielikäytännöt. Onhan toki olemassa suomalaisia yrityksiä joiden virallinen kieli on englanti ja yliopistomaailmassa kaikki ovat tottuneita englannin käyttäjiä. Toisaalta spontaanius ja innovointi kärsivät aina, mikäli työskennellään itselle vieraammalla kielellä ja kommentointikynnys nousee. Pitää tarkasti suunnitella ja tiedottaa, mitä kieltä tilaisuudessa käytetään joko siten, että osallistuja tietää jo tullessaan että ymmärtää vain osan tilaisuudesta tai

tilaisuuksia voidaan järjestää eri kielillä. Mikäli tilaisuus pyritään toteuttamaan kokonaan kaksikielisenä, kaikki hidastuu, sillä prosessit vievät tuplasti aikaa ja jotain jää vuorovaikutuksesta aina toteutumatta kielimuurin vuoksi.

Digitaalisen alustan kommentteissa nimettiin kymmeniä asioita joita haluttaisiin tehdä paremmin. Alustalla ei kommentoitu organisaation vahvuuksia tai esitetty esimerkiksi jonkun erinomaisen olemassa olevan asian, ominaisuuden tai taidon syventämistä, näkyväksi tekemistä tai laajentamista. Puututtiin siis vain puutteisiin. Jää arvioitavaksi, jäikö huomaamatta kehittymisen mahdollisuuksia, jotka eivät toteutuisikaan muutoksen, vaan syventymisen ja pysähtymisen avulla.

Dialogin saa yleensä tilaamastaan asiasta. Kehittämispäivää valmisteleva työ olisi saattanut olla hedelmällisempää, mikäli epäkohtien korjaamisen ohessa olisi kysytty vahvuuksista. Vahvuuksia korostamalla korjaantuu usein siinä sivussa myös heikkouksia. Dialoginen OD on spontaani, alhaalta ylöspäin etenevä metodi, mutta sen alkuun panevana voimana on aina johto ja vastuuhenkilöt. (Beckhard 1969.) Suunnittelun ja projektin alkusysäyksen suunnalla ja sävyllä on suuri merkitys lopputuloksen kannalta, vaikka prosessissa annetaankin organisaatiolle vapaus itseohjautuvuuteen. Dialoginen OD perustuu organisaation kehittämiseen vaikuttamalla sen jäsenten mielialaan ja tietoisuuteen (Sinha 2018, 1297). Dialogin tarkoitus on muokata ja kehittää organisaation jäsenten ajattelua yhteisesti määriteltyn, tulevaisuusorientoituneeseen, positiiviseen suuntaan. (Aguiar & Tonelli 2018, 460.) Ohjaamalla jo digitaalustan kysymyksenasettelulla ihmisten ajatuksia olisi voitu aloittaa positiivisten ajatuskulkujen rakentaminen. Tämä toiminta olisi ruokkinut osallisuuden tunteen kokemista osana yhteisöä, ja olisi voinut olla hyödyksi kehittämisprosessin aikana ja sen jälkeen.

## 6.2 Johtopäätökset

Jokaisessa organisaatiossa on aina henkilöitä, joiden mielipiteitä kuunnellaan joko heidän persoonallisten ominaisuuksiensa, osaamisensa tai asemansa vuoksi herkemmin kuin organisaation toisten jäsenten. Dialogisen OD:n tavoitteena on prosessina vähentää tämän sosiaalisen lainalaisuuden organisaation kehitystyölle mahdollisesti aiheuttamaa haittaa siten, että kaikkien organisaation jäsenten mielipiteitä etsitään aktiivisesti ja annetaan kaikille yhtäläillä tilaa. Huolellisesti suunnitellulla ja toteutetulla dialogisen OD:n hienoimmallakaan prosessilla ei kuitenkaan voida todellisesti antaa kaikille yhtä vahvaa ääntä ja kokemusta kuulluksi tulemisesta. Kovaääniset ja karismaattiset henkilöt ovat aina tilaa saavia vaikuttajia prosessista riippumatta. Johtamisideologia tai työmenetelmät eivät siis syrjäytä henkilöiden persoonallisten ominaisuuksien tai sosiaalisten lainalaisuuksien vaikutusta vuorovaikutukseen. Prosessien huolellisella suunnittelulla tätä epätasapainoa voidaan vähentää, mutta ei poistaa.

Päätöksentekoon on usein juurrutettu ajattelu, ettei ”keskeneräisistä asioista pidä huudella”. Valmistelussa olevista asioista tiedottaminen tai niistä kes-

kustelu on nähty asiantuntemattomuutena tai sopimattomana tapana johtaa. Tiedottamisen aika on sitten, kun on valmista. Dialoginen OD murtaa tämän ajattelun ja vaikka organisaatioissa ei lähdetäisikään laajamittaisiin metodipohjaisiin kehittämisfoorumeihin, voidaan päätöksenteosta ja kehittämisestä käytävää keskustelua kehittää juuri tähän suuntaan: keskeneräisistä asioista keskusteluun. Sitä kautta saadaan prosessiin lisää arvokasta tietoa, murretaan muutostavastarin-taa ja sitoutetaan osallisia edessä oleviin muutoksiin.

Digitaalisuudella on paikkansa tämän päivän dialogisen organisaatiokehittämisen työvälinaenä. Kuten mikään muukaan asia, digitaalisuus ei ole pelkääntään positiivinen asia. Toisaalta digitaalisuus aidosti mahdollistaa osallistumisen aikaan ja paikkaan ja positioon katsomatta laajalle joukolle ihmisiä. Digitaalisuus voi kuitenkin korostaa hierarkkisuutta tai syrjään jäämisen tunnetta, eli juuri niitä asioita joista dialoginen OD pyrkii irti: Kirjallinen osallistuminen josta jää digijälki jättää kaikille näkyväksi sen, että jää ajatuksensa kanssa yksin. Kirjallinen asioiden esittäminen voi nostaa kynnyistä esittää omia ajatuksia. Tai digialustallakin voidaan keskustella vain myötäillen vahvoja mielipidevaikuttajia tai mielipiteiden valtavirtaa jolloin aito dialoginen OD ei tule todeksi. Kasvokkain käydyssä keskustelussa tilanteet menevät nopeammin ohi ja jäävät täten huomiotta. Digitaalisuus siis mahdollistaa paitsi kaikkien äänen kuulumisen, mutta toisaalta jättää myös pysyvän jäljen yksin jäämisestä. Toisaalta suurissa joukoissa, kuten esimerkiksi massaluennoilla, digitaalisuus voi olla merkittävä osallisuuden ja osallistamisen elementti joka mahdollistaa asioita, jotka perinteisin vuorovaikutuksellisin elementein eivät toteudu.

### 6.3 Tutkimuseettiset kysymykset

Perusajatus tutkimuseetikassa metodista riippumatta on, että tutkimuksen kohteelle ei saa aiheutua tutkimuksesta vahinkoa tai haittaa. Tämä yksinkertaiselta vaikuttava ajatus ei kuitenkaan ole aivan yksiselitteinen, sillä henkilöt kokevat asiat yksilöllisin tavoin, jokainen omista lähtökohdistaan. Tämä tulee huomioida erityisesti tapaustutkimusta raportoidessa. Pyrkinessään turvaamaan tutkimustyönsä eettisyyden kirjoittaja saattaa myös päätyä aineistoihin tai aineistonkeruutapoihin, jotka eivät parhaalla tavalla palvele tutkimustehtävää. Lisäksi kirjoittaja saattaa huomaamattaan raportoidessaan aiheuttaa vahinkoa joko tutkitavan tapauksen sisällä tai sen viitekehityksessä. (Simmons 2009, 96.)

Tässä tutkimuksessa ei käsitellä henkilötietoja tai arkaluonteisia tietoja. Aineistoa on kerätty dokumenteista ja tilanteista, joiden laatiminen ja joihin osallistuminen on ollut osa henkilöiden työtehtäviä. Tutkimuksessa ei mainita ketään nimeltä eikä eritellä kenenkään henkilön asemaa organisaatiossa. Webropol-kysely toteutettiin anonymisti. Tutkimuksen aineiston kertymisestä on neuvoteltu OSKE-hankkeen vastuuhenkilöiden kanssa tutkimuksen kuluessa.

Erityistä tarkkuutta tulee harjoittaa raportoidessa mahdollisia epäonnistumisia tai virheitä joita tutkittava tapaus, *case*, väistämättä inhimillisenä toimin-

tana sisältää. Epäkohtia ei kuitenkaan saa jättää raportoimatta raportin luotettavuuden vuoksi. Simmons (2009, 98) neuvoo tutkijaa kääntymään tutkittavan puoleen. Tällöin ei tule kirjoittaa *tutkittavasta* vaan *tutkittavan kanssa*. Epäkohtaa tai virhettä tulee tutkia ja analysoida yhdessä ja pyrkiä löytämään asiaan paitsi ratkaisu, myös korrekti ja kaikkia osapuolia kunnioittava raportointitapa. OSKE-hankkeen vaiheissa havaittujen kehittämiskohteiden raportoinnista on keskusteltu hankkeen vastuuhenkilöiden kanssa ja on kiinnitetty huomiota siihen, että mahdollisia epäkohtia käsitellään yleisellä tasolla keskittyen prosessiin ja sen suunnitteluun, ei henkilöihin.

OSKE-hanke on osa JSBE:n sisäistä toimintaa jonka kaikkiin vaiheisiin osallistuminen on ollut työntekijöille ja opiskelijoille vapaaehtoista. Tutkijasta riippumaton materiaali on joko aidoissa vuorovaikutustilanteissa kerättyä tai digialustalle omalla nimellä kirjoitettua materiaalia. Tutkijasta riippuva materiaali on kerätty anonyymisti. Tutkimuseettisiä kysymyksiä pohtiessaan Simmons (2009, 97) kirjoittaa, että ongelmallisimpia ovat tilanteet joissa tutkittava tulee paljastaneeksi tutkijalle asioita, joita hän ei huomaa tai ollut suunnitellut paljastavansa. Tällöin tutkijan tulee tarkkaan harkita mitä asioita on tarpeen raportoida, jotta muodostetaan kattava ja luotettava raportti. Tässä tutkimuksessa on keskitytty kuvaamaan dialogisen OD:n ilmenemismuotoja. Yksittäisten henkilöiden kommentilla tai toimilla on tutkimuksen kannalta merkitystä vain arvioitaessa ideologisen viitekehyksen toteutumista. Tutkimusraportissa keskitytään ilmiöön, ei yksittäisen henkilön toimintaan.

## 6.4 Tutkimuksen luotattavuus ja rajoitteet

Bruns (1989, 161) määrittelee tapaustutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen neljä näkökulmaa. Tapaustutkimuksen on oltava *rakenteellisesti luotettava*. On pystyttävä osoittamaan, että aineistoa on kerätty järkevästi ja tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi tutkijan on pystyttävä todistamaan, että tutkimus on *sisäisesti luotettava*. Tämä tarkoittaa sitä, että johtopäätökset ovat loogisia ja perustuvat kerättyyn aineistoon. Kolmanneksi myös yksittäiseen tapaukseen keskittyvän intensiivisen tapaustutkimuksen kuuluu olla myös *ulkoisesti luotettava*. Ulkoisella luotettavuudella Bruns (1989, 161) tarkoittaa yleistettävyyttä. Vaikka intensiivinen tapaustutkimus tähtää ensisijaisesti yksittäisen tapauksen syvälliseen ymmärtämiseen, myös siitä pitää olla nostettavissa yleistettäviä, toiseen toimintaympäristöön siirrettävissä olevia tuloksia. Neljänneksi luotettava tapaustutkimus on *toistettava*. Vaikka intensiivinen tapaustutkimus keskittyy vain yhteen, sinänsä ei toistuvaan tilanteeseen, tapahtumaan ja olosuhteisiin, myös toistettavuus tulee huomioida. Lisäksi tutkijan oma rooli ja näkemyksellisyys haastavat tutkimuksen toistettavuuden. Toistettavuutta voidaan arvioida kattavalla, loogisella ja riittävän seikkaperäisellä raportoinnilla.

Rakenteellinen luotettavuus on pyritty varmistamaan johdonmukaisella aineiston keräämisellä. Aineiston muodostuminen on raportoitu lukijalle luvussa

4.3. Aineiston kertyminen on kuvattu läpinäkyvästi ja sen kerryttämisestä on osana tutkimusta keskusteltu OSKE-hankkeen vastuuhenkilöiden kanssa noudattaen heiltä saatuja ohjeita. Sisäinen luotettavuus on pyritty todentamaan suurin lainauksin aineistosta, jolloin lukija pystyy parhaalla mahdollisella tavalla arvioimaan tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta. Tutkimuksen ulkoinen luotettavuus, eli yleistettävyyden osoitus on osoitettu luvun 6.2 johtopäätöksin, jotka ovat yleistettävissä organisaatioiden kehittämisprosesseihin tapauksesta riippumatta. Toistettavuus on pyritty varmistamaan riittävän seikkaperäisellä ja vaiheittain etenevällä raportoinnilla, jolloin lukija pystyy loogisesti seuraamaan hankkeen ja tutkimuksen kulkua.

Tapaustutkimuksen rajoitteina pidetään edustavuuden puutetta ja tarkkuuden puutetta empiirisen aineiston keruussa ja analyysissä. Tulokset eivät ole yleistettävissä, ne pyrkivät ainoastaan määritellyn tapauksen ymmärtämiseen. (Eriksson & Koistinen 2005, 12.) Pyrittäessä saavuttamaan ymmärrys yksittäisestä tapauksesta on kuitenkin mahdollista saavuttaa laajempaa ymmärrystä dialogisen OD:n toteuttamisen mahdollisuuksista ja ongelmakohdista sellaisella tasolla, että tieto on hyödynnettävissä paitsi JSBE:n sisällä tapahtuvassa kehittämistyössä, mutta myös kaikessa asiantuntijaorganisaatioita koskevassa organisaatiokehittämisessä.

Arvioitaessa tutkimuksen rajoitteita Altio-Marjosola (1999) kyseenalaistaa käsitystä yleistämisen vaatimuksesta. Jos jokin asiantila kuvataan erittäin yleisellä tasolla, kuvauksen sisältö saattaa muodostua hyvin pinnalliseksi, siirrettäessä yleiselle tasolle ilmiö liudentuu. Sen sijaan jonkin tapahtumaketjun ymmärtäminen yksityisellä tasolla ja omassa ympäristössään voi tuottaa ymmärrystä, jonka avulla jokin tutkimuksellisesti kiinnostava ilmiö valottuu myös laajemmin lisäten kollektiivista ymmärrystä asiasta.

Tutkimuksen rajoitteita pohdittaessa yksi käsiteltävä asia tapaustutkimuksessa on aina tutkijan oma riippumattomuus ja etäisyys tutkittavaan kohteeseen. Tämän tutkimuksen tekijä suorittaa opintoja JSBE:ssä, eli tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tekijä on siis samanaikaisesti kehittämistyötä raportoiva ja arvioiva tutkija ja toisaalta OSKE-hankkeen kehittämistyön välillinen kohde, nauttiihan kirjoittaja raportointiaikana myös JSBE:n (kehittyvästä) opeutuksesta. Tutkijan kaksoisrooli ja etäisyyden puute tutkittavaan ilmiöön voi olla yksi tutkimuksen rajoitteista. Toisaalta läheisyys organisaatioon on mahdollistanut joidenkin ilmiöiden tarkemman havaitsemisen osana tutkimusta.

Yksi tutkimuksen rajoite on aika. On syytä harkita millaista kokonaisuutta on mahdollisuutta tutkia, tarkastella ja kuvata (Eriksson ja Koistinen 2005, 15). Tässä työssä on tutkittu dialogisen organisaatiokehittämisen periaatteita OSKE-hankkeessa. Yksi dialogisen OD:n tavoite on osallisuuden ja sitoutuneisuuden kokemuksen lisääminen. Hankkeessa alkanut kehittämistyö jatkuu hankkeen jälkeinkin, joten lopullisia tuloksia ei voida tässä työssä kuvata. Lisäksi osallisuuden kokemuksen arviointi on rajallista ja osallisuuden ja sitouttamisen hyödyt ilmenevät organisaatiossa pitkällä aikavälillä, joka ei tässä työssä ole tutkittavissa.

## 6.5 Jatkotutkimusaiheet

OSKE-hankkeessa nostettiin kolme kehittämiskohdetta, joiden parissa työskentely jatkuu jatkorahoituksen turvin. Dialoginen OD on tässä työssä määritelty kasvamisen prosessiksi, jossa organisaatiossa kehittyy vuorovaikutuksen taitoja, yhteistä ymmärrystä ja uusia ideoita. OSKE-hankkeen parissa tapahtuva työskentely tarjoaa varmasti tutkimuksen aihetta myös jatkossa, jolloin voitaisiin edelleen tutkia kehittämistyön prosesseja ja ihmisten kokemuksia työhön osallistumisesta. Oma tutkimusaiheensa olisivat myös kehittämisaiheiden sisällöt loppukäyttäjien näkökulmasta: millaisia kokemuksia opiskelijoilla on massaluentojen vuorovaikutteisuuden lisäämisestä, gradun ohjaamisesta tai kauppakorkeakoulun ja EMBA-opiskelijoiden välisestä yhteistyöstä.

OSKE- hankkeeseen kutsuttiin mukaan myös opiskelijoita opiskelijakunnan vastuutehtävistä. Olisi mielenkiintoista selvittää, miten tiedekunnan ja työyhteisön sisäiseen kehittämistyöhön osallistuminen vaikutti heidän käsitykseensä JSBE:sta. Lisäksi olisi mielenkiintoista arvioida kehittämistyöhön osallistuneiden opiskelijoiden käsityksiä verrattuna kehitystyön ulkopuolelle jääneisiin opiskelijoihin esimerkiksi alumnivaiheessa.

Hiljaiseksi jääneet, kehittämiseen osallistumattomat henkilöt jäivät hiljaisiksi myös tutkimuksen aineistoa kerätessä eikä heidän kokemuksiaan tai perusteluitaan hiljaisuudelle saatu esiin. Olisikin mielenkiintoista tutkia vetäytymisen syitä ja seurauksia ja pyrkiä selvittämään, miksi yhteisön jäsenet eivät kutsusta ja matalaksi suunnitellusta kynnyksestä huolimatta osallistu.

## LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 1999. Casetutkimus metodisena lähestymistapana. [www.metodix.com](http://www.metodix.com). Menetelmäartikkelit
- Adelman, C. 1993. Kurt Lewin and the Origins of Action Research, *Educational Action Research*, 1:1, 7-24, DOI: 10.1080/0965079930010102
- Aguiar, A. C., & Tonelli, M. J. 2018. Dialogic Organization Development and Subject–Object Dualism: A Social Constructionist Perspective on Dialogic Methods in an Organizational Context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(4), 457–476.
- Alhanen, K., Soini, T. ja Kangas, M. 2019. Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö. *Dialogiakatemian artikkeli osoitteessa: <https://dialogiakatemia.fi/2019/12/26/dialoginen-johtaminen-ja-vallankaytto/>*. Viitattu 27.4.2020
- Alhanen, K. 2019. Dialogin fasilitointiin tarvitaan jännitystä. *Dialogiakatemian artikkeli osoitteessa: <https://dialogiakatemia.fi/2019/11/05/dialogiin-tarvitaan-jannitysta/>*. Viitattu 27.4.2020
- Austin, J.R. & Bartunek, J.M. 2006. Theories and Practices of Organizational Development. Teoksessa Joan W Gallos, (toim.) *Organization Development*. Jossey-Bass, Wiley Imprint, San Francisco, CA 94103-1741
- Bechtold, M. 2011. Improving worker morale through the use of appreciative inquiry. *Industrial & Commercial Training* 43 (1), 25-30.
- Brock, W. 2012. Synthesizing a Systems Perspective and Organizational Change: Principles of a Whole-Systems Metrics Model. *Organization Development Journal*, vol. 30, no. 3, pp. 17-28.
- Bruns, Jr. WJ. 1989. A REVIEW of Robert K. Yin's Case Study Research: Design and Methods. *Journal of Management Accounting Research*. 1989;1:157.
- Bryson, J.M., Anderson, S. R. 2000. Applying Large-Group Interaction Methods in the Planning and Implementation of Major Change Efforts. *Public Administration Review*, 00333352, Mar2000, Vol. 60, Issue 2
- Bunker, B. & Alban, B. 2006. Large Group Interventions and Dynamics. Teoksessa Joan W Gallos, (toim.) *Organization Development*. Jossey-Bass, Wiley Imprint, San Francisco, CA 94103-1741
- Bushe, G. R. & Marshak, R. J. 2009. Revisioning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice. *Journal of Applied Behavioral Science* 45 (3), 348-368.
- Bushe, G., Nagaishi, M. 2018. Imagining the future through the past: organization development isn't just about chance. *Organization Development Journal: Chesterland Vol 36, Iss. 3, (Fall 2018): 23-36*
- Eriksson, P., Koistinen, K. 2005: Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4 2005. chrome-extension://oemmdcbldboiebfnladdacbdm/adm/https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen\_tapaustutkimus.pdf
- Erätauko-säätiö. 2020. [www.sivut osoitteessa eratauko.fi](http://www.sivut osoitteessa eratauko.fi). Viitattu 27.4.2020



- Ford, J. 2007. Move over management - We are all leaders now. *Management Learning* 38 (5), 475-493.
- Fouché, C., & Light, G. 2011. An Invitation to Dialogue: 'The World Café' In *Social Work Research. Qualitative Social Work*, 10(1), 28-48.  
<https://doi.org/10.1177/1473325010376016>
- Harisalo, R. 2009. Vastaus organisaatioteoriaa koskevaan kritiikkiin. *Tieteessä tapahtuu* 27 (2009).
- Hedman, E. 2016. Leadership Team Tool for better meaning making. *Journal of Management Development* 35 (5), 592-605.
- Herman, M. 2019 Wellcome to Open Space. Verkkosivut osoitteessa:  
<https://openspaceworld.org/wp2/>
- Holm, R., Poutanen, P. ja Ståhle, P. 2018. Tiedon ja ymmärryksen kehä päätöksenteon valmistelussa. Sitran artikkeli osoitteessa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/tiedon-ja-ymmarruksen-keha-paatoksenteon-valmistelussa/>. Viitattu 27.4.2020.
- Honkanen, H. 1999. Organisaation kehittämismallien juurista tulevaisuuden haasteisiin. *Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti* 19(1999).
- Humap Oy 2019: Open Space: itseohjautumista tukeva työtap. Organisaation esittelymateriaalia Open Space - alustalla.
- Juuti, P. 1999. Viimeaikaisia näkymiä organisaation kehittämisestä. *Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti* 19(1999).
- Jyväskylän yliopisto 2019a: Koulutuksen kehittämisohjelma.  
<https://www.jyu.fi/fi/yliopisto/strategiat/koulutuksen-kehittamisohjelma-final-1.pdf>
- Jyväskylän yliopisto 2019b: Osaava, luova hyvinvoiva yliopistoyhteisö- kehittämisohjelma. <https://www.jyu.fi/fi/yliopisto/strategiat/kehittamisohjelma-osaava-luova-ja-hyvinvoiva-yliopistoyhteiso-final.pdf>
- Jyväskylän yliopisto 2019c: Digiohjelma. <https://www.jyu.fi/fi/yliopisto/strategiat/digiohjelma-final.pdf>
- Jyväskylän yliopisto 2019d: Opetuksen kehittämishankkeet ja tutkimus.  
<https://www.jyu.fi/fi/koulutus/opetuksen-kehittaminen-1/opetuksen-kehittamishankkeet-ja-tutkimus-2019/opetuksen-kehittamishankkeet-ja-tutkimus-2019#autotoc-item-autotoc-0>. Viitattu 19.4.2020
- Jyväskylän yliopisto 2019e. Kauppakorkeakoulun rahoitushakemus.
- Jyväskylän yliopisto 2019f. Kauppakorkeakoulun lisäselvitys opetuksen kehittämisen rahoitushakemukseen 2019
- Kain, P. 1998. How to Do a Close Reading. Writing Center at Harvard University. <https://writingcenter.fas.harvard.edu/pages/how-do-close-reading>. Viitattu 4.5.2020
- Kotter, J.P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. June 1995.
- Mathews, B. & Linski, C. M. 2016. Shifting the paradigm: reevaluating resistance to organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 29 (6), 963-972.

- McKergow, M. 2016. Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change: The Journal of Solution Focus in Organizations The Journal of Solution Focus in Organizations, InterAction, vol. 8, no. 2, pp. 65-68.
- Owen, H. 1998. R&D meetings in open space. Research Technology Management, vol. 41, no. 4, p. 57, viewed 27 April 2020.
- Perry, C. 1998. Process of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing. European Journal of Marketing. 32. 785-802. doi:10.1108/03090569810232237.
- Sanzgiri J, Gottlieb JZ. 1992. Philosophic and Pragmatic Influences on the Practice of Organization Development, 1950-2000. Organizational Dynamics. 1992;21(2):57-69. doi:10.1016/0090-2616(92)90064-T.
- Schacter, HL 2020. Organization Development and Management History: A Tale of Changing Seasons. Public Administration Quarterly. 2017;41(2):233-253.
- Schmidt, A. H., Jr 2017. Resistance is overcome in one dialogic OD model (Appreciative Inquiry). International Journal of Organization Theory and Behavior, vol. 20, no. 1, pp. 1-49.
- Seeck, A. 2009. Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa Kiuru, J. 2009 Johdatus johtamiseen: ajatuksia johtamisen perusopintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat nro 3. Helsinki 2009
- Simmons, H. 2009. Case Study Research in Practice. London, : SAGE Publications, Ltd doi: 10.4135/9781446268322
- Sinha, C. 2018. Discovering critical-subaltern voices: an interpretive approach for transforming OD. Journal of Organizational Change Management 31 (6), 1295-1314.
- Sitra 2019. Huuto seis! Uusi Erätaukosäätiö edistämään rakentavaa yhteiskunnallista keskustelua. Uutinen www-sivuilla 23.5.2019. <https://www.sitra.fi/uutiset/huuto-seis-uusi-eratauko-saatio-edistamaan-rakentavaa-yhteiskunnallista-keskustelua/>. Viitattu 11.5.2020
- Spalding, J., M.O.D. & Grandstaff, J., M.O.D. 2015, "Large Group Dialogic Conference Calls: A Case Study in Using Phone Conferencing Technology for Whole System Strategic Planning", Organization Development Journal, vol. 33, no. 1, pp. 9-25.
- Thakadipuram, T. ja Stevenson, L. 2013. Turnaround: from breakdown to breakthrough with Open Space Technology. Human Resource Development International, 16(1), pp. 116-127. doi: 10.1080/13678868.2012.722844.
- Wright, N. (2011). A journey towards organisation development. Industrial and Commercial Training, 43(7), 422-430. doi:http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/00197851111171845

## LIITTEET

### LIITE 1

JSBE:n työntekijöille ja kehittämistyöhön osallistuneille opiskelijoille lähetetty sähköpostiviesti ja webropol-kyselyn kysymykset suomeksi ja englanniksi.

Hyvä vastaanottaja / Dear Recipient, (the text in English below)

Teen pro gradu- tutkimusta JSBE:n OSKE (Osaamisen kehittäminen) - hankkeeseen, jonka tavoitteena on kehittää JSBE:n pedagogiikkaa ja koulutusta. Hankkeen toteutus perustuu dialogisen organisaatiokehittämisen ajatteluun. Yhtenä dialogisuuden mahdollistajana käytetään digitaalista Open Space - alustaa. Pro gradu-työni on tapaustutkimus, jonka tavoitteena on lisätä ymmärrystä dialogisesta organisaatiokehittämisestä. Tämän alustavan kyselyn avulla pyrin selvittämään näkemyksiä alkuvaiheen suunnittelusta ja kehittämisideoitten tuottamisesta. Ohjaajinani toimivat Virpi Malin ja Anna-Maija Lämsä.

Olet JSBE:n työntekijänä tai opiskelijana saanut kutsun Open Space- alustalla tapahtuvaan kehittämistyöhön ja elokuiseen kehittämispäivään, jossa nostettiin esiin kehittämiskohteita jatkotyöstämistä varten. Pyydän että antaisit palautetta tähänastisesta työskentelystä.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja se toteutetaan anonyyminä Webropol-kyselynä. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain tässä Pro Gradu- tutkimuksessa. Taustamuuttujia ei kerätä, joten henkilörekisteriä ei muodostu. Kysely on auki 31.10.2019 asti.

Mielipiteesi ja ajatuksesi ovat tärkeitä tulevaa kehitystyötä varten. Linkki kyselyyn on tämän postin lopussa.  
Kiitos jo etukäteen vastauksestasi.

Ystävällisin terveisin:  
Anu Kartovaara  
ankakart@student.jyu.fi  
0400-67XXXX

-----  
I am writing my Master`s Thesis about educational development in JSBE`s OSKE (Osaamisen kehittäminen) -project. The project is fundamentally based on the idea of Dialogic Organizational Development. My thesis is a case study aiming to better understand the process of Dialogic Organizational Development. With this survey I am collecting feedback and opinions of the process started. My instructors are Virpi Malin and Anna-Maija Lämsä

As a JSBE employee or a student you have received an invitation to participate the development work started on Open Space – platform and the Development Day organized in August. I would appreciate your feedback on the work done until now.

The Webropol survey is anonymous. All the data will be dealt with discretion and used only for the Pro Gradu thesis. No registry withholding personal information will be formed. The survey is open until October 31.

Your opinion is highly valued and needed to advance the future development work done at JSBE.

Best regards,  
Anu Kartovaara  
ankakart@student.jyu.fi  
0400-67XXXX

Linkki kyselyyn: / Link to the survey:

1. Osallistuin työskentelyyn Open Space – alustalla
2. Osallistuin kehittämispäivään
3. Open Space – alustalla tapahtunut työskentely edisti opetuksen kehittämistä JSBE:ssä. ( 1 = täysin erimieltä, 10 = täysin samaa mieltä)
4. Halutessasi perustele vastauksesi
5. Open Space – alustalla työskentely mahdollisti omien mielipiteideni esiin tuomisen (1 = täysin erimieltä, 10 = täysin samaa mieltä)
6. Halutessasi perustele vastauksesi
7. Kehittämispäivä toteutettiin huomioiden kaikkien ideat tasapuolisesti
8. Halutessasi perustele vastauksesi
9. Osallistuin aktiivisesti kehittämispäivän keskusteluihin
10. Halutessasi perustele vastauksesi
11. Kehittämispäivästä nostettiin tärkeitä asioita jatkokäsittelyyn opetuksen kehittämiseksi
12. Halutessasi perustele vastauksesi
13. Open Space – alusta mahdollisti ideapankin kokoamisen tulevaisuudessa tapahtuvaa opetuksen kehittämistyötä varten.
14. Halutessasi perustele vastauksesi
15. Aion jatkossa osallistua aktiivisesti aloitettuun kehittämistyöhön
16. Halutessasi perustele vastauksesi
17. Mitä vielä haluat sanoa?

-----

1. I participated the work done on Open Space platform
2. I Participated the Development Day
3. The work done on Open Space - platform supported the development of education in JSBE (1 = I disagree, 10 = I agree)
4. Any further opinions?
5. The Open Space - platform gave me a good opportunity to speak out my opinions (1= I disagree, 10 = I agree)
6. Any further opinions?
7. In the Development Day everybody`s ideas were given equal attention
8. Any further opinions?
9. I was an active participant in the Development Day`s discussions
10. Any further opinions?
11. As a result of the day important topics were raised for further development
12. Any further opinions?
13. The Open Space - platform was a good way to gather a pool of ideas to be worked with in the future development of the education
14. Any further opinions?
15. I will participate actively in the work now initiated involving the development of education in JSBE
16. Any further opinions?
17. Other thoughts You would like to share

## LIITE 2

JSBE:n henkilökunnalle 10.2.2020 lähetetty sähköpostiviesti.

Hei

Tutkin dialogista organisaatiokehittämistä ja siihen liitettyjen periaatteiden toteutumista Pro gradu -työssäni, johon liittyvää empiiristä materiaalia on kerätty syyslukukaudella 2019 toteutetussa JSBE:n OSKE (Osallistava kehittäminen) -hankkeessa. Tarvitsisin vielä muutamia haastatteluja erityisesti sellaisilta JBES:n työntekijöiltä, jotka eivät osallistuneet hankkeeseen. Jos sinulta liikenisi aikaa lyhyeen haastatteluun, niin pyydän, että kerrot siitä minulle sähköpostitse [anu.kartovaara@pirkanmaanhoitokoti.fi](mailto:anu.kartovaara@pirkanmaanhoitokoti.fi) . Otan sen jälkeen yhteyttä ja sovin haastatteluajasta. Voimme tavata, soittaa tai vaihtaa sähköposteja asian tiimoilta.

Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti.

Mielipiteesi ja ajatuksesi ovat tärkeitä.

Yhteydenottoasi odottaen,

*Anu Kartovaara*