

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

# MUUTOSAGENTTINA LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMISESSÄ

## **Kehittämistyön motiivit, asiakas-muutosagentti -suhde ja hankkeen seuraukset**

Hallintotiede  
Pro Gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2015  
Ohjaaja: Klaus af Ursin

Markku Laakso

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	LAAKSO, MARKKU
Tutkielman nimi:	Muutosagenttina laadunhallinnan kehittämisessä: Kehittämistyön motiivit, asiakas-muutosagentti -suhde ja hankkeen seuraukset
Pro gradu -tutkielma:	86 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2015
Avainsanat:	muutosagentti, konsulttiroolit, laadunhallinnan kehittäminen, ISO 9000

---

Tämä tutkimusraportti käsittelee toimintatutkimusta, jonka aikana toteutettiin laadunhallinnan kehittämishanke 5-6 henkilöä työllistävässä, kasvavassa metallialan yrityksessä. Laadunhallintaa kehitettiin ISO 9000 -standardin mukaiseksi.

Tutkimuksen huomio kiinnittyy organisaation ulkopuolisen muutosagentin ja organisaation väliseen suhteeseen. Tutkija toimi kehityshankkeessa muutosprosessia eteenpäin luotsaavana ulkopuolisena muutosagenttina, konsultoinnin tapaisessa suhteessa organisaatioon. Tutkimuksessa kyse ei kuitenkaan ollut kaupallisesta konsultin ammatin harjoittamisesta.

Tutkimuksessa selvitettiin laadunhallinnan kehittämishankkeen motiiveja, asiakkaan ja muutosagentin välisten roolien muodostumista kehittämishankkeen eri vaiheissa, sekä sitä minkälaisia seurauksia kehittämishankkeella oli.

Laadunhallinnan kehittämisen motiivien havaittiin liittyvän a) kilpailuaseman parantamiseen ja epäedullisen kilpailuaseman välttämiseen (ulkoiset motiivit), sekä b) organisaation kasvuun, ja sisäisen koordinaation ja työnjaon järjestämiseen (sisäiset motiivit).

Kehittämishankkeen aikana muutosagentti toimi Scheinin (1988) käsitteistöllä asiantuntijan, organisaatiota diagnosoivan ”lääkäriin” ja muutosprosessia avittavan prosessikonsultin työotteilla. Työote vaihteli käsillä olevan kehittämistavoitteen mukaan.

Asiantuntijan työotteella muutosagentti työskenteli Lippittin & Lippittin (1986) mukaisessa teknisen asiantuntijan roolissa, ja voi työskennellä myös ”asianajajan” tai kouluttajan rooleissa. ”Lääkäri-potilas” -työotteella konsultti työskenteli ongelmanratkaisijan ja faktojen esittäjän rooleissa, ja voi työskennellä myös vaihtoehtojen analysoijan roolissa. Prosessikonsultoinnin työotteessa korostui ohjaajan rooli, ja esiintyi myös tarkkailijan, faktojen esittäjän ja vaihtoehtojen analysoijan rooleja.

Asiantuntijaotetta käytettiin päätöksentekoa tukevan tiedon hankintaan. ”Lääkäri-potilas” -mallia käytettiin organisaation nykytilan kartoitukseen, ja prosessikonsultointia kehittämiskohteiden tunnistamiseen, muutoksen implementointiin, strategisten linjausten laatimiseen, sekä johdon ja henkilöstön sitouttamiseen.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>6</b>
1.1	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA PERUSOLETUKSET .....	8
1.2	TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	11
1.3	TUTKIMUSASETELMA .....	12
1.4	TUTKIMUSKOHDDE.....	14
<b>2</b>	<b>LAATU -KÄSITTEESTÄ LAADUNHALLINNAN STANDARDIIN .....</b>	<b>15</b>
2.1	LAATU -KÄSITE .....	15
2.2	TEHOKKAAT LAADUN KEHITTÄMISHANKKEET.....	19
2.3	LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMINEN KÄSITTEENÄ.....	22
2.4	STANDARDOINTI KÄSITTEENÄ.....	23
2.5	ISO 9000 -LAADUNHALLINNAN STANDARDIT.....	25
2.5.1	<i>ISO -standardi muutoksen ohjaajana.....</i>	<i>28</i>
2.5.2	<i>Laadunhallinnan kehittämisen vaiheet tavoitteenasettelun teemoina.....</i>	<i>29</i>
<b>3</b>	<b>MUUTOKSEN ASIALLA .....</b>	<b>30</b>
3.1	MUUTOSAGENTTI .....	32
3.2	KONSULTOINTI.....	34
3.3	KONSULTIN TYÖOTTEET JA ROOLIT .....	39
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSSTRATEGIA, AINEISTO JA METODI.....</b>	<b>43</b>
4.1	TOIMINTATUTKIMUS TUTKIMUSSTRATEGIANA .....	43
4.1.1	<i>Toimintatutkijan valmiudet.....</i>	<i>45</i>
4.1.2	<i>Kommunikatiivinen toimintatutkimus tutkimusotteena.....</i>	<i>46</i>
4.1.3	<i>Muutosagentti, konsultti vai toimintatutkija?.....</i>	<i>47</i>
4.2	AINEISTO .....	49
4.3	METODI.....	52
<b>5</b>	<b>LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMISEN MOTIIVIT .....</b>	<b>53</b>
<b>6</b>	<b>KEHITTÄMISHANKKEEN SYKLIT.....</b>	<b>56</b>
6.1	TAVOITTEENASETTELUN JÄSENTÄMÄT SYKLIT KEHITTÄMISHANKKEESSA .....	56
6.2	SEITSEMÄN KEHITTÄMISSYKLIÄ.....	58

<b>7 MUUTOSAGENTIN JA ASIAKKAAN SUHDE, SEKÄ INTERVENTIOIDEN SEURAUKSET KEHITTÄMISHANKKEEN SYKLEISSÄ .....</b>	<b>63</b>
7.1 ASIANTUNTIJAMALLI .....	64
7.2 ”LÄÄKÄRI-POTILAS” -MALLI .....	66
7.3 PROSESSIKONSULTOINTI.....	68
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN MERKITYS .....</b>	<b>75</b>
8.1 ASIAKKAAN MOTIIVIT MUUTOSAGENTIN TYÖTÄ OHJAAVINA METATAVOITTEINA .....	75
8.2 NÄKÖKULMAT ROOLITEORIAAN .....	76
8.2.1 <i>Konsulttiroolit työotteissa</i> .....	77
8.2.2 <i>Työotteen suunnitelmallinen valinta</i> .....	78
8.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	79
8.4 JATKOTUTKIMUKSEN AIHEET .....	81
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>83</b>
LIITE 1: KEHITTÄMISPROSESSI AIKAJANALLA .....	87
LIITE 2: TUTKIMUKSEN TULKINNAT LUVUISTA 5, 6 JA 7.....	88

## KUVIOT

Kuvio 1: Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	12
Kuvio 2: Tutkimusasetelma .....	13
Kuvio 3: Jatkuva kehittäminen Demingin (1982, 180) mukaan .....	16
Kuvio 4: Laadun parantamisen ketjureaktio (Deming 2000, 3). .....	18
Kuvio 5: Konsultoinnin määritelmä Clarkia & Salamania (1996) mukaillen. ....	36
Kuvio 6: Konsultin roolit Lippittin & Lippittin (1979) mukaan (Kubr 2002, 74). ....	42
Kuvio 7: Tutkimus ja kehittämisprosessi .....	50

## TAULUKOT

Taulukko 1: Talart Oy:n perustiedot (Asiakastieto.fi) .....	14
Taulukko 2: ISO 9000 -sarjan standardit .....	25
Taulukko 3: Tutkimusaineisto .....	51
Taulukko 4: Laadunhallinnan kehittämisen motiivien teemoittaminen .....	54
Taulukko 5: Kehittämishankkeen seitsemän sykliä .....	57
Taulukko 6: Asiantuntijamalli työotteena syklissä 1 .....	65
Taulukko 7: "Lääkäri-potilas" -malli työotteena syklissä 2. ....	66
Taulukko 8: "Lääkäri-potilas" -malli työotteena syklissä 6. ....	67
Taulukko 9: Prosessikonsultointi työotteena syklissä 3 .....	69
Taulukko 10: Prosessikonsultointi työotteena syklissä 4 .....	71
Taulukko 11: Prosessikonsultointi työotteena syklissä 5. ....	72
Taulukko 12: Prosessikonsultointi työotteena syklissä 7. ....	74
Taulukko 13: Lippittin & Lippittin (1979) konsulttiroolit Scheinin (1988) työotteissa. ....	77

# 1 JOHDANTO

Pohtiessaan johtamisen olemusta Henry Mintzberg (1983) käytti esimerkkiä neiti Rakusta, joka valmisti saviruukkuja asuntonsa kellarissa. Esimerkissä kuvaillaan neidin yrityksen kasvua yhden ihmisen savipajasta kansainväliseksi suuryritykseksi. Hallintotieteilijöille tuttu Mintzbergin esimerkki on kerrassaan oivallinen johdatus tämän tutkimuksen aiheeseen.

Kaikki inhimillinen toiminta saviruukkujen valmistuksesta kuumatkoihin tarvitsee välttämättä kahta perustavanlaatuista ja toisilleen vastakkaista toimintoa: *työvoiman erikoistumista ja koordinaatiota* (Mintzberg 1983, 2). Organisaation kasvu merkitsee jatkuvaa erikoistumisen ja koordinaation kehittämistä. Kyseessä on organisaatiota, työnkuvia, työntekijöiden suhteita ja johtamisrakenteita uudistava muutosprosessi, jonka on jatkuttava vähintään niin kauan kuin organisaatio kasvaa.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio elää tällaista muutosta. Tutkimuksen kohteena oli vammautuneille henkilöille räätälöityjä apuvälineitä valmistavan ja toimittavan Talart Oy:n laadunhallinnan kehittämishanke. Yritys on elänyt kokoonsa nähden voimakasta kasvun aikaa. Tutkija toimi kehittämishanketta luotsaavana organisaation ulkopuolisena muutosagenttina. Tutkimuksen huomio kiinnittyy juuri muutosagentin toimintaan, roolin muodostumiseen ja kehittämistoiminnan seurauksiin

Eräs menetelmä, jolla yritys voi vastata kasvun aiheuttamaan kehittämistarpeeseen, on laadunhallintajärjestelmän standardointi. Talart Oy päätti kehittää laadunhallintaansa ISO 9000 -standardin mukaiseksi. Muutosagentin tehtävä oli siis luotsata kehitystyötä standardin edellyttämään suuntaan – ei mihin tahansa vapaasti valittavaan suuntaan. Toteutettujen muutosten oli sovittava ISO 9000 -standardiin.

Samalla kun puhutaan laadunhallinnan kehittämisestä standardin mukaiseksi, on hyvä huomata että laadunhallinnan kehittäminen tarkoittaa itse asiassa koko organisaation johtamisjärjestelmän kehittämistä: Kyse on niiden prosessien tunnistamisesta ja muuttamisesta, joilla yrityksen tavoitteet muutetaan asiakkaan vaatimusten mukaisiksi tuotteiksi.

Sosiaalipsykologian klassikon, Kurt Lewinin, mukaan systeemiä ei voi todella ymmärtää ennen kuin on yrittänyt muuttaa sitä (Schein 2003, 76). Tämän ajatuksen varaan rakentuu tutkimuksen mielenkiintoisuus, ja anti niin lukijalle kuin tutkijalle itselleenkin. Tutkija oli organisaation ulkopuolinen muutosagentti, konsultti, jonka tehtävä oli ohjata ja tukea organisaatiota muutostilanteissa ja toiminnan kehittämisessä (Honkanen 2006, 22). Kyse oli

toimintatutkimuksesta, jossa tutkija ei pelkästään tarkkaile muutosta, vaan itse aiheuttaa sitä. Tutkimuksella luotiin uutta, tutkittua tietoa metatason kysymyksiin *miksi ja miten muutosta organisaatiossa tapahtuu*, ja toisaalta *miksi muutosta ei tapahdu?* Voimme todeta aihepiirin kuuluvan tiukasti hallintotieteen akateemiseen disiplinaani.

Tutkijan omat intressit, arkitieto, sekä etenkin kentälle pääsy ovat tutkimuskohteen valinnassa keskeisessä roolissa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 80-81.) Myös tälle tutkimukselle löytyi sopiva kohde sattumalta avautuneen kentälle pääsyn kautta: Tutkimuksen idea syntyi *informanttisuhteen* avulla. Ilman tutkijan ja kohdeorganisaation jäsenen välistä tuttavallista informanttisuhdetta olisi vaikea kuvitella toimintatutkimuksen edellyttämää yhteistyösuhdetta syntyneeksi. Ilman tällaista suhdetta olisi tutkimuksen aiheeksi valikoitunut varsin todennäköisesti joku muu aihe ja kohde.

Tutkijan omista intresseistä kohteen valintaan on vaikuttanut ensinnäkin tutkimushankkeen ajoittuminen opintovapaan ajalle. Toisaalta tutkija on kokenut aitoa mielenkiintoa organisaatioissa tehtävää kehittävästä asiantuntijatyöstä kohtaan, ja toimintatutkimuksellinen asetelma näytti antavan erinomaisen mahdollisuuden oppia lisää tällaisesta työstä.

Yhteistyön lähtökohdaksi ollut informanttisuhde on merkityksellinen myös tutkimuksen yleistettävyyden kannalta. Tutkimuksen kohteena olevan kehittämishankkeen lähtökohdaksi oli erilainen kuin kaupallisessa konsultoinnissa, ja ero lähtökohdassa voi vaikuttaa tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen. Ero puhtaasti kaupalliseen konsultointiin on tunnustettu ja se huomioitiin läpi tutkimuksen.

Tärkein ero tämän tutkimuksen ja kaupallisen liikkeenjohdon konsultoinnin välillä on se, että konsultointi on konsultille tai konsulttiyhteisölle liiketoimintaa, jonka tarkoituksena on elättää ammatinharjoittaja. Tällöin konsultin keinovalikoimaa valittaessa on painoarvoa annettava myös taloudellisen tehokkuuden arvoille. Näitä näkökulmia ei tässä tutkimuksessa käsitellä, ja osittain siitä syystä tässä tutkimuksessa tutkijaa määritteli itsensä *organisaation ulkopuoliseksi muutosagentiksi*, eikä konsultiksi<sup>1</sup>.

Tutkimuksen tuloksina muodostettiin johtopäätöksiä kehittämistoiminnan motiivien sisällöstä ja vaikutuksesta muutosagentin toimintaan, eriteltiin muutosagentin työotteen ja roolin vaihtelua hankkeen eri vaiheissa Scheinin (1988) ja Lippittin & Lippittin (1979) käsitteistöjen mukaan.

---

<sup>1</sup> Tässä tutkimuksessa tutkijan rooliin liittyvä määrittelyongelma ratkaistaan luvussa 4.1.3. Kysymys on siitä puhutaanko tutkijasta käsitteellä toimintatutkija, konsultti vai muutosagentti?

Tutkimuksessa havaittiin, että muutosagentin työote ja rooli vaihteli hankkeen aikana kulloinkin käsillä olevan konkreettisen kehittämistavoitteen mukaan.

Toimintatutkimuksen ainutlaatuisuus on myös huomioitava. Kehittämishanke on ollut ja mennyt, eikä sitä voida samanlaisena enää koskaan toistaa. Tämän raportin analyysin ja johtopäätösten onkin perustuttava kattavaan dokumentointiin, tarkkoihin aineistoviittauksiin ja muutosagenttina toimineen tutkijan oman toiminnan, tarvittaessa kriittiseenkin reflektioon.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja perusoletukset

Johdannossa perusteltiin tutkimuksen aiheen kiinnostavuus ja liittyminen hallintotieteen oppiaineeseen. Seuraavaksi määritellään tutkimuksen tarkoitus, sekä teleologiset, ontologiset, epistemologiset ja loogiset taustaoletukset. Tämän jälkeen esitellään tutkimuskysymykset luvussa 1.2 ja tutkimusasetelma luvussa 1.3. Tutkimuskohde kuvaillaan luvussa 1.4. Johdantoluku kokonaisuudessaan luo lukijalle käsityksen siitä mitkä olivat tutkimuksen tieteelliset lähtökohdat.

Tutkimuksen tarkoituksena on 1) *tunnistaa kehitystyön motiivit ja niiden merkitys muutosagentin toiminnassa, sekä 2) kartoittaa muutosagentin ja asiakkaan suhteen kehitystä tavoitteiden ja seurausten muodostamissa sykleissä hankkeessa, jossa yrityksen laadunhallintaa kehitettiin ISO 9001 -standardin mukaiseksi*. Tutkimus fokuoitetuu muutosagentin ja organisaation suhteeseen, muutosagentin toimintaan ja rooliin, sekä toiminnan seurauksiin. Tässä tutkimuksessa muutosagentti on konsultin tapaan toimiva organisaation ulkopuolinen henkilö, eikä esimerkiksi linjaorganisaation esimies<sup>2</sup>.

Tutkimuksen tarkoitus on osin kuvaileva ja toisaalta kartoittava (Ks. Hirsjärvi ym. 2014, 138-139): Ensinnäkin kuvaillaan kohdeorganisaation motiiveja ja niiden merkitystä, sekä muutosagentin ja organisaation suhdetta. Toisaalta katsotaan millaiseksi suhde tietoisesti tai tiedostamatta muodostui, ja mitä kehityshankkeessa tapahtui valitulla työotteella, eli kartoitetaan suhteen muodostumista ja kehitystyön seurauksia.

Tutkimuksessa tuotetaan tietoa toiminnasta ja muutoksesta vastaten metatason kysymyksiin *miten tutkittavat kohteet voivat muuttua*, tai käänteisesti *miksi ne eivät muutu* (ks. Kuula 2006). Tutkimus lisää tietoa ja kasvattaa ymmärrystä asiakas-muutosagentti -suhteen muodostumisesta, muutosagentin tekemistä interventioista ja näiden seurauksena tapahtuvasta organisaation muutoksesta. Tätä tarkoitusta voidaan pitää tutkimuksen *teleologisena* perusteluna.

---

<sup>2</sup> Ks. luku 3.1, jossa määritellään muutosagentti -käsite.



Teleologisen perustelun yhteydessä on mainittava, että tutkimukselliseen tarkoitukseen liittyy samaan aikaan pragmaattinen tavoite. Tämä tavoite kiinnittyy vahvasti Talart Oy:n laadunhallinnan ja johtamisen kehittämiseen. Tavoitteena on kehittää Talart Oy:n laadunhallintaa ISO 9001 -standardin mukaisesti niin, että yrityksen kasvu mahdollistuu ja resurssien allokaatio tehostuu. Resurssien allokaatiolla tarkoitetaan erityisesti yrityksen johtamisresurssien kohdentamista olennaiseen, ja päivittäisten käytäntöjen kehittämistä esimerkiksi erilaisten laatuhävikkien pienentämisen näkökulmasta. Viime kädessä tämän pragmaattisen tavoitteen tarkoituksena on parantaa yhtiön kannattavuutta ja kilpailukykyä markkinoilla, sekä kykyä tuottaa voittoa omistajilleen. Tämä tavoite on kirkas ja julkilausuttu, eikä siihen sisälly mitään sopimattomia motiiveja. Puhtaan tieteellinen ei tämän tutkimuksen tarkoitus edes yritä olla. Sinänsä tällainen teleologinen perusasetelma lienee toimintatutkimukselle varsin tavallinen: Tutkimuksella on toisaalta tietoa lisäävä tieteellinen tarkoitus ja toisaalta kohdeorganisaation toimintaa palveleva käytännöllinen tarkoitus. Tätä tutkimusta ei olisi tehty ilman kehittämishanketta, eikä kehittämishanketta olisi tällaisenaan toteutettu ilman tutkimusta.

Tutkimuksen *ontologisen peruskäsityksen* mukaan kohdeorganisaatio ei ole pelkkä tutkimusobjekti, vaan elävä ja hengittävä subjekti. Organisaation muodostavat ihmiset, joiden toiminta viimekädessä on muutoksen kohteena. Muutoksena voidaan pitää esimerkiksi organisaation määrittelyä, uusia toimintatapoja, uusia tapoja ajatella ja hahmottaa organisaation toimintaa, työnjaon muodostamista ja uudenlaisten johtamisvälineiden käyttöönottoa. Organisaatio ja sen jäsenet nähdään aktiivisina, itse muutosta ideoivina ja implementoivina toimijoina. Pragmaattinen kehittämistavoite ISO -hengessä on myös ontologiselta kannalta merkittävä: Se on motivoinut yrityksen yhteistyöhön tutkijan kanssa ja se luo kehitystyötä eteenpäin vievän yhteisen tahtotilan perustan. Viime kädessä kehittämishankkeen edistyminen, tai edistymättä jääminen, määrittelee myös väistämättä niitä tositahtumia, joita tutkimuksessa ylipäätään voidaan havaita, ja joista saatuja havaintoja voi ylipäätään tutkimuksen aineistoon päätyä. Tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita pragmaattiseen kehittämistavoitteeseen kuulumattomista muutoksista, eikä sellaisia havainnoida.

Tutkimuksen *epistemologiset* perusoletukset ovat seuraavat: Tässä tutkimuksessa tutkija ei ole pelkkä havainnoitsija, vaan toimii itse muutosagenttina. Muutosta voidaan parhaiten tutkia aiheuttamalla ensin muutos, ja tutkimalla sitten sen toteutumista. Tutkija ei vain seuraa tapahtumia, vaan toimii itse muutoksen toimeenpanijana ja ”takuumiehenä”. Muutosprosessia voidaan parhaiten tutkia toimintatutkimuksen avulla, jossa tutkijan tarkoituksena on aiheuttaa muutos osallistamalla muutoksen kohteena olevat ihmiset muutoksen suunnitteluun ja toimeenpanoon.

Toimintatutkimuksellisen otteen taustalla on perusoletus siitä, että muutoksen kohteena olevien ihmisten osallistuminen muutosprosessiin parantaa mahdollisuutta onnistua muutoksessa (Ks. Lewin 1976, 229-236<sup>3</sup>).

Tutkimuksen fokus on asiakas-muutosagenti -suhteen muodostumisessa, muutosagentin tekemissä interventioissa ja saavutetuissa kehitysaskelissa (ks. tutkimuskysymykset). Tutkimuksen *logiikka* määrittelee sen ovatko kausaaliset kytkennät mahdollisia tiedon eri osien välillä. Tämän yksittäisen tutkimuksen osalta voidaan kausaalisuus todeta varsin helposti: Tässä tutkimuksessa lähtökohdat olivat mitkä olivat, toteutettiin tietyt interventiot ja saavutettiin todetut kehitystulokset. Tapahtumien kulun tarkka dokumentointi ja tapahtumien kronologinen yhteys vahvistavat kausaalisen kytkennän, joka pätee tämän tutkimuksen raameissa.

Toisaalta on vältettävä *post hoc ergo propter hoc* -argumentointivirhettä väittämällä, että kaikki muutos oli seurausta kronologisesti aiemmin tehdyistä interventioista. Emmehän tiedä mitä muutosta olisi tapahtunut ilman muutosagenttia tai ensimmäistäkään interventiota. Tutkimuskohde ei myöskään valikoitunut satunnaisesti, otokseen kuului vain yksi tapaus, eikä tutkimusta voida koskaan toistaa täysin samanlaisena. Näin tutkimustuloksia ei voitaisi sellaisenaan soveltaa toiseen organisaatioon tai toiseen kehityshankkeeseen. Kausaaliset kytkennät olisivat siis pitäviä vain tämän tutkimuksen rajoissa, jos edes siinäkään. Näistä rajoituksesta huolimatta tutkimuksella voitaisiin vähintään saavuttaa yleistettävää kuvailevaa tietoa niin motiiveista, asiakassuhteesta, interventioista, kuin kehittämisen seurauksistakin. Tämä olisi hyödyllistä tietoa oppimisen kannalta, mutta varsin laihoiksi tutkimustulokset jäisivät ilman eri osien kausaalista kytkentää.

Kausaalinen kytkentä tutkimuksen elementtien välillä on ongelmallinen. Ei voida tämän tutkimuksen perusteella sanoa, että samanlaisista lähtökohdista toteutettu samanlainen interventio toteuttaisi jossakin muualla samanlaisen tuloksen. Jokaisen organisaation motiivit kehitystyölle ovat erilaiset, jokainen organisaatiokulttuuri on erilainen ja jokainen kehityshanke on erilainen, eli premissit ovat erilaiset. Myöskään ei voida tehdä kiistämättömiä johtopäätöksiä siitä mikä olisi ollut lopputulos, jos asiakassuhde olisi muodostunut toisenlaiseksi tai interventiot olisivat olleet erilaisia. Toisaalta on tieteessä tunnustettu, että ihmisten ja organisaatioiden toiminnasta voidaan tehdä yleistyksiä, ja tähän itse asiassa kaikki ihmistieteet perustuvat.

Edellä kuvattiin tutkimuksen teleologiset, epistemologiset ja ontologiset perusoletukset, sekä tämän tutkimuksen osalta tieteenfilosofian logiikan perusongelma, jossa on kyse induktiivisen päättelyn

---

<sup>3</sup> Lewin 1976: Group decision as a change procedure.

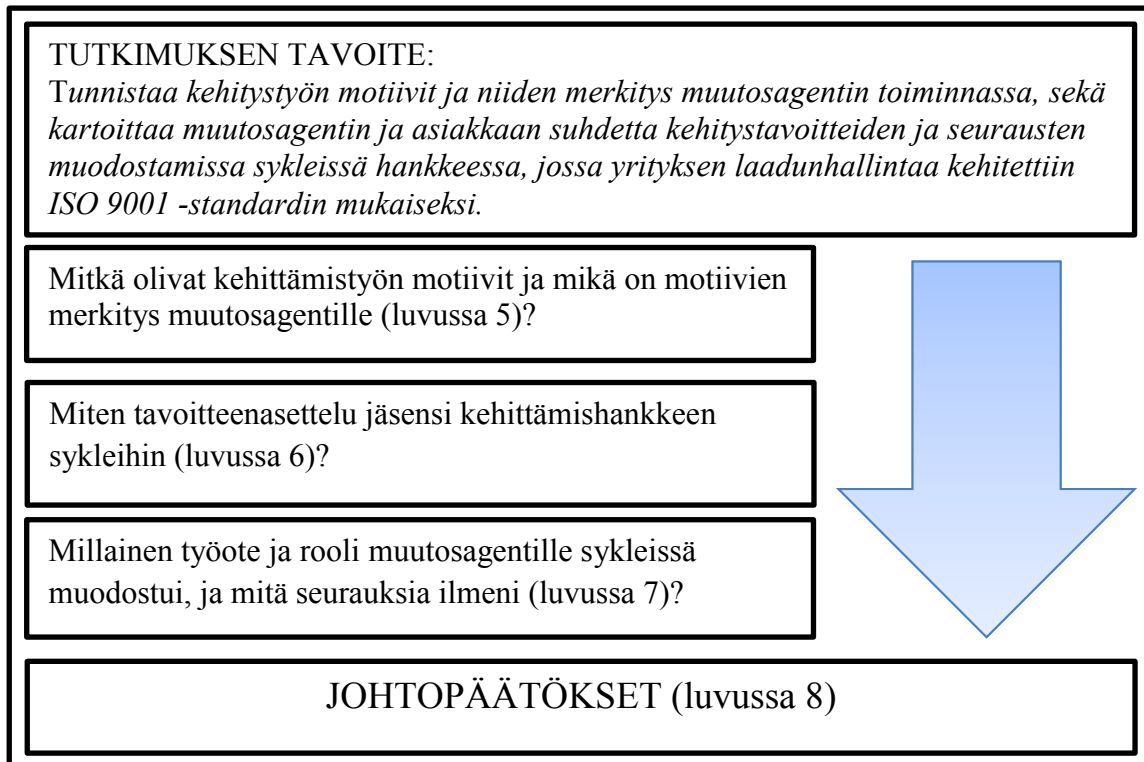
oikeutuksesta. Yksinkertaistettuna David Humeen mukaan ongelma johtuu siitä, että monienkaan yksittäistapausten tarkastelulla ei voida lisätä tietoa niistä tapauksista, joita ei tarkasteltu. Jos kaikki havaitut korpit olivat mustia, voidaanko sanoa että kaikki korpit ovat mustia? Tutkimuksen logiikan onkin perustuttava peircelandaiselle abduktiolle, eli päättelylle kohti parasta selitystä, jossa todistusaineistoa testataan teorian ja taustaoletusten kanssa.

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston keräämistä ja toisaalta aineisto täsmentää, muokkaa ja hioo tutkimuskysymyksiä. ”Jos tutkija noudattaa metodioppaiden sääntöjä siitä, että kysymyksenasettelu loogisesti edeltää aiheen käsittelyä, hän joutuu tekemään tästä loogisesta suhteesta myös tutkimuksen suoritusjärjestyksen – vasta sen jälkeen kun tutkija kohtalaisen tarkkaan tietää, mitä hänen aineistostaan on saatavissa irti, hän voi päättää, millaisia kysymyksiä hän sille asettaa” (Palonen 1988, 139-140). Toisaalta tutkimus saattaa jäädä kokonaan aineiston luokittelun tasolle, ellei tutkija jo alkuvaiheessa muodosta jonkinlaista käsitystä tutkimuksen kysymyksenasettelusta (Hirsjärvi 2014, 126).

Luvussa 1.1 lausuttu tutkielman tarkoitus, eräänlainen johtoajatus, on pysynyt suhteellisen vakaana läpi tutkimusprosessin. Tämä johtoajatus on ohjannut tutkimusprosessia aina esiymmärryksen luomisesta havaintoihin ja analyysiin saakka. Tutkielman kysymyksenasettelu on sen sijaan hioutunut tutkimusprosessin kuluessa useita kertoja aineiston ja ymmärryksen karttuessa.

Kuviossa 1 on esitetty prosessimallina tutkimuksen kehittämistavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tarkoitus. Kuvioon piirretty nuoli kuvaa analyysin etenemistä kysymyksestä seuraavaan.

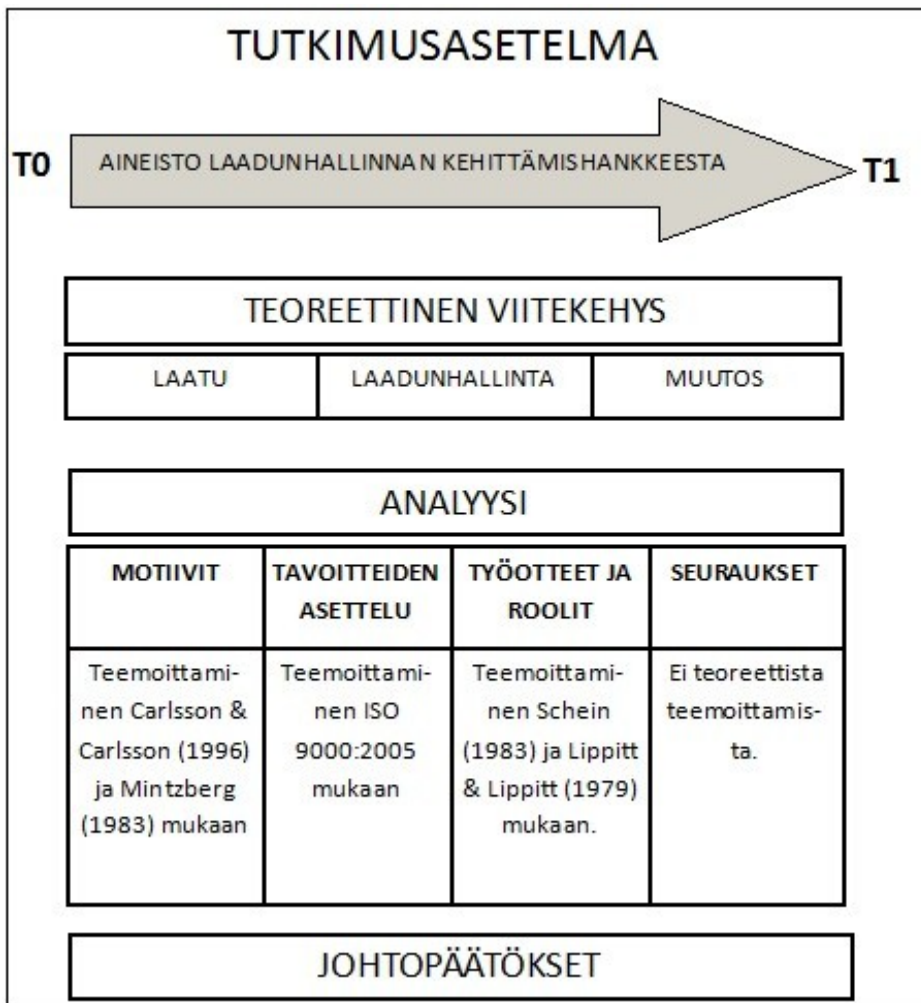


*Kuvio 1: Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset*

### **1.3 Tutkimusasetelma**

Tässä alaluvussa kuvataan ja perustellaan tutkimusasetelma, teorian ja toiminnan suhde, sekä analyysin välineet. Kuva tutkimusasetelmasta esitetään kuviossa 2.

Tutkimusstrategiana on toimintatutkimus, sillä tässä tutkimuksessa pyritään tuottamaan tietoa toiminnasta ja muutoksesta vastaten kysymykseen *miten tutkittavat kohteet voivat muuttua*, tai käänteisesti *miksi ne eivät muutu* (ks. Kuula 2006).



*Kuvio 2: Tutkimusasetelma*

Tutkittavana ilmiönä on laadunhallinnan kehittämisprosessi. Kuviossa nuoli kuvaa kehittämisprosessin ajallista kulkua hankkeen alusta (T0) loppuun (T1). Tässä prosessissa tutkija itse on toiminut muutosagenttina avustamassa ja toimeenpanemassa muutosta organisaatiossa. Aineisto kerättiin tutkimushankkeen aikana tehdyistä havainnoista ja tuotetusta dokumentaatiosta. Aineiston tehtävä on vastata tarkasti kysymykseen, *mitä kehittämisprosessin aikana tapahtui?*

Teoreettiseen viitekehukseen kuuluvat käsitteitä ovat *laatu, laadunhallinta ja muutos*. Nämä käsitteet määritellään luvuissa 2 ja 3. Konteksti kuvaa miten tutkittava ilmiö, tässä tapauksessa muutosagentin toiminta, liittyy ympäristöönsä.

Seuraavana kuviossa 2 esitellään tutkimuskysymyksiin vastaavan analyysin teoreettiset työkalut. Aineistosta etsittiin teoreettisten työkalujen avulla merkkejä *kehittämistyön motiiveista, tavoitteiden asettelusta, muutosagentin työotteista ja rooleista, sekä kehitystoiminnan seurauksista*. Kehitystoiminnan seurausten analyysiin ei käytetty teoreettista jäsentelyä, koska seurausten

analyysissa haluttiin säilyttää aineiston ääni mahdollisimman hyvin johtopäätösvaiheeseen saakka.

Analyyssi etenee aineiston teemoittamisen jälkeen johtopäätöksiin, ja vastaamaan edellä lausuttuihin tutkimuskysymyksiin<sup>4</sup>.

## 1.4 Tutkimuskohde

Teoreettisen viitekehyksen lisäksi myös tutkimuskohteena oleva organisaatio on olennainen osa tutkimuksen kontekstia. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio. Taulukossa 1 on esitelty kohdeorganisaation perustiedot.

<b>Yrityksen nimi</b>	Talart Oy	
<b>Perustettu</b>	1996	
<b>Toimialakuvaus (rekisteröity 9.12.1996)</b>	Yrityksen toimialana on invalidiapuvälineiden suunnittelu ja valmistus, sekä alan tarvikkeiden kauppa, välitys ja vuokraus. Puu- rauta- ja kiviesineiden valmistus, välitys ja kauppa. Yhtiö voi omistaa ja hallita kiinteistöjä ja arvopapereita ja käydä niillä kauppaa.	
<b>Työntekijämäärä</b>	2011	2
	2012	2
	2013	5
	2014	5
<b>Liikevaihto</b>	2010	176 000
	2011	245 000
	2012	307 000
	2013	459 000
	2014	444 000 <sup>5</sup>

*Taulukko 1: Talart Oy:n perustiedot (Asiakastieto.fi)*

Talart Oy valmistaa liikuntarajoitteisille asiakkaille mittatilaustyönä pyörätuoleja. Lisäksi yritys myy ja huoltaa autoilun apuvälineitä, sekä erilaisia pyörätuolissa olevien harrastusvälineitä (Talart 2015).

Talart Oy määritellään kasvavaksi PK-yritykseksi<sup>6</sup>. Yrityksen liikevaihtotiedoista ja henkilömäärän

<sup>4</sup> Analyysi vastaa toimintatutkimuksellisen kenttäkokeen perusmallia: Lähtötilanteen kartoitus (motiivit ja tavoitteiden asettelu), interventioiden kuvaus (muutosagentin työotteet ja roolit) ja lopputilan mittaaminen (seuraukset). Ks. Kuula 2006.

<sup>5</sup> Yritys muutti uusiin tiloihin 2014.

kasvusta nähdään, että yritys on elänyt ja elää tällä hetkellä kasvuvaiheessa.

Yrityksen toimipiste sijaitsee Pirkanmaalla Kangasalalla. Toimipisteeseen on keskittynyt myynti, suunnittelu, valmistus ja huoltotoiminta.

## **2 LAATU -KÄSITTEESTÄ LAADUNHALLINNAN STANDARDIIN**

Seuraavaksi määritellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, eli kuvaillaan ne keskeiset käsitteet, joiden maalaamassa maisemassa kehittämishanke ja tutkimus toteutettiin.

Ensin luodaan katsaus laatu -käsitteen sisältöön ja sen merkitykseen liiketoiminnassa. Seuraavaksi tarkastellaan prosesseja, joilla yrityksissä voidaan tutkitusti saada aikaan menestyksekkäitä laatuohjelmia. Tämä tieto on tärkeätä muutoksen implementoinnin kannalta, jotta opitaan toteuttamaan tuloksekkaita laadun kehittämishankkeita tehokkaasti. Luvussa 2.3 määritellään laadunhallinnan käsitteen sisältö, jotta päästään käsitykseen mitä tässä kehittämishankkeessa oikeastaan kehitettiin.

Laadunhallinnan kehittämisessä noudatettiin kansainvälistä ISO -standardia. Luvussa 2.4 selvitetään mitä tarkoitetaan standardoinnilla, ja miksi pitäisi standardoida? Luku 2.5 alalukuineen antaa lukijalle riittävät pohjatiedot ISO -standardin sisällöstä tutkimusraportin analyysilukujen 5 – 7 ymmärtämiseksi. ISO -standardin määräyksiä käytetään myöhemmin tavoitteenasettelun analysointiin, sillä se on tietoisesti valittu polku, jota noudatellen yritys on halunnut laadunhallintaansa kehittää.

### **2.1 Laatu -käsite**

Tiedemiehet ovat uhranneet kiitettävästi mielenkiintoa laatu -käsitteen ympärillä tehdyille tutkimukselle. Osaltaan tämä kertoo laadun olleen viime vuosikymmenten tärkeimpiä tutkimuksen ja kehittämisen aiheita yritysten, ja kansantalouksienkin, kilpailukyvyn parantamiseksi.

Philip B. Crosby'n (1990) määritelmän mukaan laatu tarkoittaa *vaatimustenmukaisuutta* (conformance to requirements).<sup>7</sup> Tämän määrittelyn mukaan laatu lausutaan selkeillä, mittavilla

---

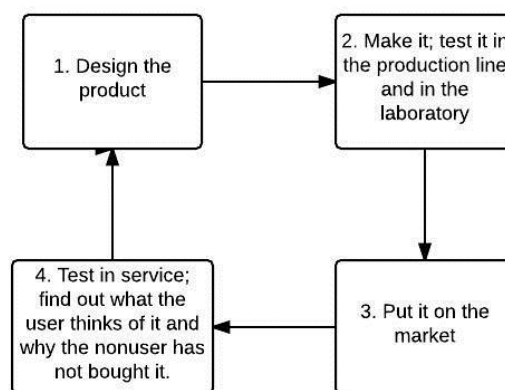
<sup>6</sup> Tilastokeskuksen (2015) mukaan PK-yritykset ovat yrityksiä, joiden palveluksessa on alle 250 työntekijää ja vuosiliikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa.

<sup>7</sup> Vaatimustenmukaisuus sisältyy kaikkiin yrityksen toimintoihin: Johdon on pidettävä huolta, että kaikille toiminnoille luodaan tarkat vaatimukset. Jokaisen työntekijän on tiedettävä mitä häneltä odotetaan ja saatava tarpeellinen koulutus

kriteereillä. Laadun kehittäminen on Crosby (1990) näkökulman mukaan mittauksen ja valvonnan kehittämistä.

W. Edwards Demingin (1982) mukaan *laadun voi määrittellä vain tarkastelijan avulla*.<sup>8</sup> Demingin (1982) ajatus tarkastelijan vaikutuksesta laadun määrittelyyn on valaiseva myös tutkimuskohteen erityispiirteiden näkökulmasta. Talart Oy:n valmistaman tuotteen maksaja on lähes aina joku muu kuin tuotteen lopullinen käyttäjä. Yleensä apuvälineen maksaa joko julkinen toimija, kuten kunta, tai sitten vakuutusyhtiö. Joskus maksajan ja käyttäjän vaatimukset saattavat olla ristiriitaiset: Käyttäjä saattaa haluta tuotteeseen ominaisuuden, jota maksaja ei suostu maksamaan.

Koska laatu on alati tarkastelijan ja ajankohdan mukaan muuttuva käsite, Deming (1982) korostaa asiakkaan kanssa käytävän vuoropuhelun merkitystä. Ratkaisu on laadun jatkuva kehittäminen kuviossa 3 esitetyn mukaisesti. (Deming 1982, 179-181.)



Kuvio 3: Jatkuva kehittäminen Demingin (1982, 180) mukaan.

Demingin (1982) ajatukset, muun muassa laadun jatkuvasta kehittämisestä, ovat lähellä Total Quality Management -ajattelua, joka on saavuttanut kansainvälisesti vakiintuneen aseman juuri ISO 9000 -standardiperheen avulla.

Laatuun liittyy tässä esiteltyjen lisäksi muitakin ominaisuuksia tarkastelunäkökulman mukaan.

---

tavoitteiden toteuttamiseksi. Myyjien on pidettävä huolta, että asiakkaan todelliset tarpeet selvitetään. Tuotteen tai palvelun on oltava juuri sellainen kuin myyjä on asiakkaalle luvannut. (Crosby 1990, 40-41.) Crosby (1990) määrittelystä seuraa, että laatua joko on tai sitä ei ole. Ei ole olemassa laadun eri tasoja.

<sup>8</sup> Laatu näyttää aina erilaiselta tarkastelijasta riippuen: Kun päätetään alkaa valmistaa jotakin uutta tuotetta tai palvelua, on johdon määriteltävä osien ja valmiin tuotoksen laatukriteerit, jotta tiedetään mitä aletaan tehdä. Prototyypin jälkeen päätetään, jatketaanko tuotteen kehittämistä edelleen. Lopulta kun myydään tuotos, saadaan asiakkaan näkemys sen laadusta. Asiakkaan näkemyskin saattaa olla erilainen ostohetkellä kuin vuoden käyttökokemuksen jälkeen, eli käsitys laadusta vaihtelee myös ajan suhteen. (Deming 1982, 167-168.)



Ominaisuudet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan pikemminkin täydentäviä. (Lecklin 2006, 20.)  
Lillrank (1990) erittelee laatu -käsitteen kuudella erilaisella tarkastelunäkökulmalla:

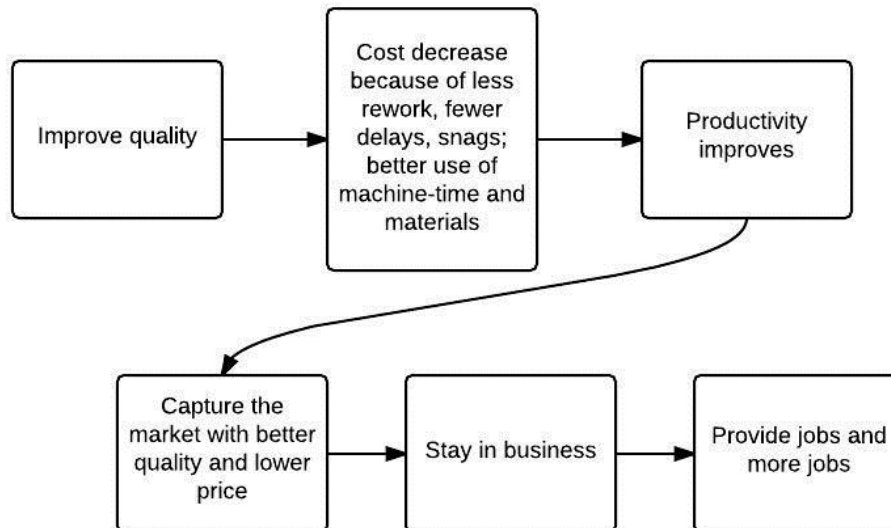
1. *Valmistuslaatu* varmistaa tuotteen valmistuksen määritysten mukaan. Perinteinen laadunvalvonta perustuu tähän näkökulmaan.
2. *Tuotelaatu* korostaa suunnittelun osuutta tuotteen laadun määrittelyssä.
3. *Arvolaatu* korostaa tuotteen kustannus-hyötysuhdetta. Paras laatu on siis sillä tuotteella, joka antaa parhaan tuoton sijoitetulle pääomalle.
4. *Kilpailulaatu*. Laatu on riittävä, kun se on yhtä hyvä kuin kilpailijoilla. Korkeampi laatu on resurssien tuhlausta.
5. *Asiakaslaatu*. Asiakkaiden odotukset ja tarpeet täyttävä laatu on hyvää laatua.
6. *Ympäristölaatu*. Laatua mitataan ympäristön ja yhteiskunnan kannalta. Huomioon otetaan tuotteen elinkaari ja resurssien käyttö suunnittelusta hävittämiseen saakka.

(Lillrank 1990.)

Crosbyn (1990) ja Demingin (1982) laatumääritelmät selittävät ja jäsentävät laatuajattelun erilaisia teoreettisia ulottuvuuksia. Lillrankin (1990) erittely puolestaan on varsin käyttökelpoinen jäsentely siitä, miten erilaiset laadun ulottuvuudet konkretisoituvat organisaatioiden käytännön toiminnassa.

Edellä määriteltiin mitä ulottuvuuksia laatuun liittyy. Mutta miksi laatua kannattaa parantaa? Tämän kysymyksen esittäminen johdattaa tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen, eli laadunhallinnan kehittämisen motiivien äärelle.

Deming (2000, 3) kiteyttää laadun merkityksen yrityksen liiketoiminnalle kuvion 4 mukaiseen prosessikaavioon. Hänen mukaansa tällainen ”ketjureaktio” piirrettiin kaikkien japanilaisten yritysten johtoryhmien kokoustauluille 1950 -luvulta alkaen.



Kuvio 4: Laadun parantamisen ketjureaktio (Deming 2000, 3).

Kuvion viesti on varsin selkeä. Laadun parantaminen vähentää tuotantoprosessin kustannuksia ja tehostaa resurssien käyttöä, eli tuottavuus paranee. Sekä hintakilpailukyky, että paremmalla laadulla kilpaileminen parantavat yhtiön mahdollisuuksia pysyä markkinoilla ja lisäävät yhtiön kannattavuutta.<sup>9</sup>

Hart, Schleifer ja Vishny (1997) puolestaan tutkivat julkisten palvelujen yksityistämisen mielekkyyttä tuotteen tai palvelun laadun näkökulmasta. Heidän näkökulmansa perustuu *epätäydellisten sopimusten teoriaan*. Vaikka tässä tutkimuksessa ei olekaan kyse julkisen ja yksityisen palveluntuottajan välisestä valinnasta, ovat eräät Hartin ym. (1997) argumentit myös nyt käsiteltävänä olevan ongelman kannalta relevantteja, ja heidän huomionsa saattavat osaltaan selittää laadunhallintaa kehittävän työn onnistumisia tai epäonnistumisia.

Ensinnäkin kustannusten leikkaustavoitteet ja tuotteen tai palvelun laatu näyttäisivät olevan keskenään jossain määrin ristiriitaiset intressit. ”Kilpaillessaan keskenään yksityiset tuottajat saattavat leikata kustannuksia niin, että palvelun laatu heikkenee sosiaalista optimia huonommaksi” (Tuomala 2009, 126).

Toiseksi yksityisen tuottajan ponnistukset kustannusten vähentämiseksi voivat olla huomattavasi suuremmat kuin laadun parantamiseksi tehdyt ponnistukset (Hart ym. 1997, 1129). Ongelma johtuu epätäydellisistä sopimuksista, joissa kaikkia nykyisiä ja tulevia laatukriteerejä ei voida sopia ja

<sup>9</sup> Tervonen (2001) on tutkinut suomalaisten yrityksen motiiveja laadun kehittämiseen. Tutkimuksen mukaan motiiveja olivat: Asiakasvaatimukset ja -kyselyt, oma kehityshalu, kilpailijoiden toiminta, imagon nosto, viranomaisvaatimus, konsernijohdon / emoyhtiön vaatimus ja muut motiivit. (Tervonen 2001, 135.)

niiden toteutumista sopimuksin valvoa (Hart ym. 1997, 1128).

Tutkimus koskee lähtökohtaisesti julkishyödykkeen tyyppisiä palveluja, kuten kouluja, sairaaloita tai vankiloita (Hart ym. 1997, 1131), eikä siitä siksi voi tehdä sellaista suoraa yleistystä, että kaikki yksityinen tuotanto pyrkisi mieluummin kustannusten leikkaukseen, kuin laadun parantamiseen.

Tämän tutkimuksen kontekstiin sovellettu johtopäätös epätäydellisten sopimusten teoriasta on, että ensinnäkin laadun kehittämistä voi aiheutua epätoivottuja kustannuksia, ja kustannusten säästöpyrkimykset voivat joissakin tapauksissa estää tai hidastaa laadun kehittämissyrkimyksiä. Näin ollen laadunhallinnan kehittämisen parissa toimivien on syytä kiinnittää huomiota myös kehittämisestä aiheutuviin kustannuksiin. Kustannusten kasvuun voidaan vastata valitsemalla tehokas ja pysyviä muutoksia todennäköisimmin luova kehittämishanke tai -malli.

## **2.2 Tehokkaat laadun kehittämishankkeet**

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen kannalta mielenkiintoista ja relevanttia tutkimustietoa siitä millaisilla prosesseilla voidaan saada kustannustehokkaasti aikaan laadun jatkuvaa kehitystä.

Kuten edellä selvitettiin, laatua voi ajatella pelkästään tuotteen tai palvelun pysyvänä ominaisuutena, vaan laatua on arvioitava suhteessa asiakkaan muuttuviin vaatimuksiin ja organisaation kehittyviin tuotantoprosesseihin. Tutkielman viitekehyksessäkään laatua ei voida rakentaa ”kerralla kuntoon” periaatteella, vaan laatuun pyrkivältä organisaatiolta vaaditaan laatuajattelun jatkuvaa kehittämistä. Juuri tähän olisi kehittämishankkeessa pyrittävä, jotta laadunhallinnan kehittämistyön perimmäisiin tavoitteisiin (motiiveihin) tulisi vastattua.

Laadun jatkuvan kehittämisen<sup>10</sup> tulisi Imain (1986) ajatusta noudattaen perustua jatkuviin vähittäisiin kehitysaskeliin mieluummin kuin välittömiin merkittäviin tuloksiin. Laadun kehittämisen prosessiin liittyvä olennainen huomio on jokaisen organisaation jäsenen osallistuminen prosessiin. Millaisia sitten ovat ne laadun kehittämishankkeen piirteet, jotka ovat olennaisia pysyvien seurausten syntymisen ja toisaalta kustannusten hillitsemisen näkökulmista?

Swartling ja Olausson (2011) tutkivat jatkuvan kehityksen mekanismeja, jotka saivat aikaan

---

<sup>10</sup> Masaaki Imai (1986) määrittelee japanilaisen ”Kaizen” -ajattelun länsimaissa omaksutusta tulosorientaatiosta poikkeavaksi jatkuvan kehittämisen tilaksi - Eng: Continous Improvement (CI) tai Continuous Improvement Process (CIP). Tulosorientaatiossa keskitytään niihin hankkeisiin, jotka tuottavat mahdollisimman suuren mitattavissa olevan hyödyn. Jatkuvassa kehittämisessä on taas kyse koko ajan meneillään olevista kehitysaskelista, joihin on osallisena jokainen organisaation jäsen kaikista johtoportaista ja työntekijöistä. Huomio kiinnitetään välittömien tulosten sijaan vähitellen etenevään kehittämisen prosessiin. Imain (1986) mukaan juuri jatkuvan kehittämisen ajatus (Kaizen) selittää Japanin talouden menestyksen toista maailmasotaa seuranneilla vuosikymmenillä (Imai 1986).

menestyksekkäitä laatuohjelmia organisaatioissa. Tutkimuksen taustaoletus oli, että suuri osa laadun jatkuvaan kehittämiseen tähtäävistä hankkeista epäonnistuu. Siksi on tarpeen ymmärtää mekanismeja joilla hankkeita pannaan toimeen (Swartling & Olausson 2011, 348). Heidän mukaansa on jäljitettävissä neljä erityyppistä tapaa implementoida laadun kehittämisohjelmia:

1. *Rinnakkainen menettelytapa* (parallel approach). Laatuohjelmien kehitysaskleet organisoidaan rinnakkaisena toimintana, eli kehitystyö erotetaan päivittäisestä työnteosta. Kehitystä analysoi ja implementoi yksittäinen (teknisluonteinen) asiantuntija tai pieni ryhmä, kuten moniammatillinen tiimi tai projektiryhmä. Tällaisessa ryhmässä on käytännön toimijoiden<sup>11</sup> osuus kehitystyöhön rajoitettu. Koska käytännön toimijoiden ei ole aina mahdollista määritellä parasta mahdollista sovellutusta, voitaisiin väittää että rinnakkainen menettelytapa sopii sellaisiin kehitysaskeliin, jotka vaativat investointeja ja asiantuntijuutta. Lisäksi moniammatilliset tiimit mahdollistavat organisaation rajat ylittävän tiedon vaihtamisen ja kehittämisen. Toisaalta työntekijät saattavat tässä mallissa vastustaa muutoksia rajoitetun osallistumisensa vuoksi. Tällöin saattaa jäädä merkittäviä kehittymismahdollisuuksia hyödyntämättä, vaikka nämä mahdollisuudet olisivatkin toimijoiden tiedossa. (Swartling & Olausson 2011, 339-340.)
2. *Integroitu menettelytapa* (integrated approach). Laatuohjelmien kehitysaskleet on integroitu osaksi jokapäiväistä työnteoa. Käytännön toimijat analysoivat ja implementoivat kehitysaskleet joko yksin tai ryhmissä, joten toimijat on valtuutettu toimeenpanemaan muutoksia. On väitetty, että tällainen autonomia edistäisi jatkuvaa kehitystä ja organisaation oppimista. Menettelytapa korostaa työntekijöiden osallistumista, tavoitteeseen sitoutumista ja riittävää vapautta työtapojen määrittelyssä ja hyödyntämisessä. Menettelytavan etuna on, että toimijoilla on vapaus, ja tarvittava tuki luoda, jakaa ja hyödyntää tietoa osana jokapäiväistä työtään. (Swartling & Olausson 2011, 340.)
3. *Yhdistetty menettelytapa* (coordinated approach) Tässä yhdistetään rinnakkainen ja integroitu menettelytapa. Menettelytavassa käytetään asiantuntijavetoisia monitieteisiä tiimejä väliaikaisiin kehitysprojekteihin ja itseohjautuvaa jatkuvaa kehitystä osana jokapäiväistä työtä. Voidaan väittää, että tämä yhdistetty menettelytapa tarjoaa käyttöön yhdistelmän rinnakkaisen ja integroidun menettelytavan eduista ja haitoista. (Swartling & Olausson 2011, 340.)
4. *Projekti -menetelmä* (projects). Laadun kehittämishankkeet tehdään projekteina, joilla on

---

<sup>11</sup> Englannin kielen sana ”operator” on tässä suomennettu ”toimijaksi”, tarkoittaen sekä käytännön työntekijöitä, että tällaisten toimijoiden läheisiä esimiehiä.

alku ja loppu. Jos jatkuvaan kehitykseen pyritään projektilla, on olemassa suuri riski, että alkuvaiheen tulosten puute johtaa projektin keskeyttämiseen muiden hankkeiden eduksi. Johtajien olisi erittäin tärkeätä taata kehitystyölle jatko, vaikka alkuvaiheessa ei selviä tuloksia näkyisikään. Ei ole aivan selvää voidaanko tämän menettelytavan osalta edes puhua jatkuvasta kehittämisestä, mutta yleensä ainakin joiltain osin jatkuva kehittäminen käytännössä toteutetaan erityyppisinä projekteina, eikä sitä siksi voida sivuuttaa. Projektit ovat erittäin tehokas tapa edistää oppimista silloin kun ne on kiinnitetty vakaampiin organisaation mekanismeihin. (Swartling & Olausson 2011, 340.)

Swartling ja Olausson (2011) tekivät seuraavat kolme johtopäätöstä laatuohjelmien toimeenpanon onnistumisesta:

Ensinnäkin projekti -menetelmä ei tuota pysyviä jatkuvan kehityksen tuloksia, riippumatta siitä kuinka paljon resursseja siihen uhrataan. Jatkuvan kehityksen tulisi olla pitkäaikainen toiminnan tavoite, mutta silti se yritetään virheellisesti organisoida vain projekteina. Tutkijat kysyvätkin miksi yritykset yhä edelleen pyrkivät jatkuvaan kehittymiseen projektien avulla? (Swartling & Olausson 2011, 348.)

Toiseksi, runsaasti edistysaskeleita saavutetaan integroidulla menettelytavalla, jossa kiinnitetään huomio toimijoiden oppimiseen. Myös resursseja kuluu tällaisessa menettelytavassa vähemmän. Oppimisen idea on keskeinen piirre, kun pyritään jatkuvaan kehittymiseen. Menetelmä voi johtaa henkilöstön vahvaan sitoutumiseen kehittämisohjelmaan. Tutkijat väittävät, että integroitu menettelytapa on kaikkein tehokkain tapa laatuohjelmien toimeenpanemiseksi, vaikkei loistavia tuloksia voitaisikaan jokaisessa hankkeessa saavuttaa. Integroidun menettelytavan perustelu piilee siinä, että pätevyyden kasvattaminen (oppiminen) lisää motivaatiota ja sitoutumisponnisteluita, joka edelleen parantaa kehitystuloksia. (Swartling & Olausson 2011, 348.)

Kolmanneksi, rinnakkainen (parallel) menettelytapa kuluttaa enemmän resursseja kuin integroitu (integrated), mutta tuottaa myös edistysaskeleita. Jos asiantuntijat eivät osaa ratkaista ongelmaa paremmin kuin toimijat itse, on rinnakkainen menettelytapa ajan hukkaa. Toisaalta, vaikka asiantuntijat osaisivatkin kehittää ongelmaan toimivan ratkaisun, on rinnakkainen menetelmä usein vaikeuksissa kun kehitysehdotuksia yritetään panna käytännössä toimeen. Se missä määrin asiantuntijoita tarvitaan, riippuu siis toimijoiden kompetenssista ja tuotantoprosessin monimutkaisuudesta ja ehdotetusta muutoksesta. Näin ollen yhdistetty (coordinated) menettelytapa voisi toimia välivaiheena kun parannetaan toimijoiden kompetensseja, joita jatkuva kehittyminen

edellyttää. (Swartling & Olausson 2011, 348.)

Edelleen Swartling ja Olausson (2011, 348) ehdottavat, että organisaatioiden pitäisi keskittyä enemmän siihen mitä menettelytapaa laatuohjelmien toimeenpanossa noudatetaan. Valitun menetelmän tulisi edistää toimijoista lähtöisin olevia kehittämissuunnitelmia, joita tuetaan esimerkiksi oppimiseen keskittyvillä koulutusohjelmilla. Näin saavutetaan etuja sekä resurssien säästössä rinnakkaiseen järjestelmään verrattuna, kun kehitystyö on ilmaista, että motivaation paranemisen muodossa työntekijöiden älyllisten kykyjen kehittyessä. Myös esimerkiksi Schonberger (1982) sekä Azaranga, Gonzales ja Reavill (1998) ovat todenneet työntekijöiden osallistumisen lisäävän tuottavuutta ja parantavan laatua.

Edellä esitellyt tutkimustulokset jatkuvaa kehittymistä tukevista prosesseista ovat tämän tutkielman kannalta hyvin mielenkiintoisia, eikä niitä voi mitenkään jättää huomiotta. Ensinnäkin tutkimustuloksilla voidaan perustella muutosagentin käyttöä ja ylipäätään henkilöstöä osallistavaa työtä<sup>12</sup>. Toiseksi Swartlingin & Olaussonin (2011) tutkimustuloksilla voidaan määrittää, millainen tämän tutkimuksen kehittämishanke oli.

Kyse ei ollut projekti -menetelmästä. Vaikka tällä tutkimuksella on selkeästi havaittava alku ja loppu, ei se tarkoita sitä, että laadunhallinnan kehittämisellä olisi ollut samalla tavalla alku ja loppu. Kehittäminen jatkuu organisaatiossa jatkossakin, sillä sen on pakko jatkua. Laadunhallintajärjestelmä ei tullut valmiiksi tämän hankkeen aikana ja kehittämisen on jatkuttava edelleen, mikäli organisaatio jatkaa kasvuaan.

Tämän tutkimuksen kehittämishankkeessa käytettiin yhdistettyä menettelytapaa (coordinated approach). Kehittämissuunnitelma organisoitiin sekä osana päivittäistä työntekoa, että organisaation ulkopuolisen kehittäjän toimintana.

### **2.3 Laadunhallinnan kehittäminen käsitteenä**

Edellä kuvailtiin laadun kehittämissuunnitelmia, jotka pitävät sisällään myös laadunhallinnan kehityssuunnitelmien. Tässä luvussa määritellään ISO 9000 -standardiperheen mukaiset laadunhallinnan peruskäsitteet. Käsitteet määritellään, jotta muodostuu kokonaiskuva siitä kontekstista, jossa kehittämishanke toteutettiin. Luvussa vastataan kysymykseen *mitä kehitettiin kun kehitettiin laadunhallintaa?*

---

<sup>12</sup> Ks. luku 3.3 Konsultin työtteet ja roolit.

Lecklinin (2006) mukaan laadunhallintaan voidaan liittää seuraavia käsitteitä:

1. Laadunhallinnalla tarkoitetaan koordinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa.
2. Laatujärjestelmä -termi oli aiemmin yleisesti käytössä, ja on nykyään korvattu laadunhallintajärjestelmällä. Laatujärjestelmä -sanaa käytetään kirjallisuudessa kuvaamaan erillistä teknistä, laatuasioihin keskittyvää menetelmää.
3. Laadunhallintajärjestelmällä (Quality management system) tarkoitetaan johtamisjärjestelmää, jonka avulla suunnataan ja ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. Myöskään tätä termiä ei enää suosita, koska tarkoitus on kehittää laadukasta johtamisjärjestelmää (Quality of management system), eikä erillistä laadunhallintajärjestelmää.
4. Toimintajärjestelmä -termiä käytetään johtamisjärjestelmän synonyyminä.
5. Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan rakennetta, jonka avulla johdon tahtotila viedään systemaattisesti läpi koko organisaation.

(Lecklin 2006, 29-30.)

Kun järjestelmä ymmärretään laadukkaaksi johtamisjärjestelmäksi, on se yritysjohdon apuväline, joka viestii strategiat ja suunnitelmat läpi koko yrityksen järjestelmällisellä tavalla. Tällöin se helpottaa toiminnan johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa, sekä laatukustannusten hallintaa. (Lecklin 2006, 33.)

Laadunhallinnan kehittämisen sisältö on siis tässä tutkimuksessa määritelty varsin laajasti, ja se pitää sisällään kokonaisvaltaisen organisaation johtamisen kehittämisen.<sup>13</sup>

## 2.4 Standardointi käsitteenä

Sanat ”standardi” ja ”standardointi” vaikuttavat arkikäytössä kohtuullisen tarkkarajaisilta käsitteiltä. Sanat saattavat herättää kuulijassa tuntemuksia, jotka eivät aina ole pelkästään positiivisia<sup>14</sup>. On syytä avata käsitteen sisältöä, jotta voimme muodostaa kuvan standardoinnin perusideasta, eli siitä mistä oikein on kyse kun joku asia standardoidaan. Mitä mieltä standardoinnissa oikeastaan on?

---

<sup>13</sup> Määritelmät kuvaavat Total Quality Management (TQM) -ajattelua, joka on kokonaisvaltainen laatujohtamisen malli. Malli on saavuttanut kansainvälisesti vakiintuneen aseman juuri ISO 9000 -perheen standardien suosion kautta. TQM -ajattelua ei ole tässä tutkimuksessa tarpeen määritellä tarkemmin, vaan riittää että ymmärretään laadunhallinnan käsitteen kokonaisvaltaisuus organisaation johtamisessa.

<sup>14</sup> Ks. esim. Pulkinen 2005: ”Poista varmistin kun kuulet sanan standardi?”.

Sivistyssanakirjan mukaan sana standardi merkitsee normia; normaalityyppiä. Standardisoida merkitsee yhtenäistää; vakioida. (Alhoniemi 1989, 77.) Juran (1995) puolestaan määrittelee standardin monisanaisemmin ja laajemmin kuin arkiajattelussa tulee ymmärrettyäkään: Jo alkukantaisten ihmisten oli kyettävä päättämään kelpaavatko hedelmät, kala, vihannekset tai liha syötäväksi. Lisäksi heidän oli luotava kommunikoinnin standardiksi kieli, jota käytetään vaihdannan ja puolustautumisen välineenä. Jopa kulttuuri on ollut tapana standardoida rituaaleilla ja seremonioilla. (Juran 1995, 255.)

Johtamisen näkökulmasta standardi on päätöksenteon perusta. Tieto suorituksesta ei yksin riitä, vaan päätöksentekoon tarvitaan lisäksi tieto vertailukohdasta. Standardointi ei rajoitu vain numeeriseen tietoon, vaan sitä sovelletaan myös toimintaan, kuten käytäntöihin, metodeihin ja prosedureihin. Voidaan sanoa, että standardit ovat läsnä kaikkialla: kiintiöissä, ohjeissa, määritelmässä, budjeteissa, aikatauluissa ja monessa muussa. (Juran 1995, 255-257.)

Standardin yleisen määrittelyn jälkeen olemme tietysti ensisijaisesti kiinnostuneita siitä, mitä standardoinnilla tarkoitetaan tämän tutkimuksen viitekehyksessä, ja mistä laadunhallinnan ISO 9001 -standardissa on kyse?

Mintzbergin (1983, 4-6) mukaan organisaatioilla on käytössään viisi perustavaa laatua olevaa keinoa koordinoita työtä, joista standardointiin liittyy kolme keinoa<sup>15</sup>:

1. *Työprosessin vakioinnissa* työn sisältö standardoidaan tai ohjelmoidaan työohjeella tai menettelyohjeella.
2. *Tuotosten vakioinnissa* on valmiille tuotteelle annetaan kriteerit. Tuotoksen toteuttajalle jätetään vapaat kädet, kunhan lopputulos on standardin mukainen.
3. *Tietojen ja taitojen vakioinnilla* vaaditaan tietyn koulutuksen tai kokeen läpäisemistä niiltä henkilöiltä, jotka osallistuvat työhön.

Mintzbergin (1983) erittely liittyy kysymykseen siitä mitä standardoinnilla tässä tutkielmassa tarkoitetaan. Erittely selittää mikä on ISO -standardoinninkin tarkoituksena ja tausta-ajatuksena. ISO 9000 -standardit ovat laadunhallinnan prosessia, tuotoksia ja osaamista strukturoiva menettelytapa, jonka tavoitteena on lisätä koordinaatiota organisaatiossa.

Standardi on siis kirjoitettu *päätös siitä mitä pitäisi tehdä*. Nyt tarvitaan vielä *tieto siitä mitä ollaan*

---

<sup>15</sup> Tutkielman johdannossa esiteltiin lyhyesti Henry Mintzbergin (1983) kaksi johtamisen perusajatusta: Työntekijöiden erikoistuminen (division of labour) ja koordinaatio (coordination). Organisaation kasvu aiheuttaa kehittämispaineita molempiin ulottuvuuksiin. Luvussa 5 tunnustetaan kehittämistyön sisäisiä motiiveja Mintzbergin (1983) teorian avulla.



*tekemässä.* (Juran 1995, 280.) On siis arvioitava tai mitattava vastaako toiminta, tuotos tai pätevyys standardia. Tämä toteutetaan ISO 9001 -standardissa sertifiointiprosessilla, jolla todetaan että organisaation toiminta vastaa standardin määräyksiä.

## 2.5 ISO 9000 -laadunhallinnan standardit

Seuraavaksi yhdistetään laadunhallinnan ja standardoinnin käsitteet tutkimuksen viitekehykseen tarkastelemalla ISO 9000 -standardin laadunhallintajärjestelmän vaatimuksia<sup>16</sup>.

Tutkimuksen viitekehykseen liittyvät ISO -standardit on lueteltu taulukossa 2.

Uusin versio	Nimi	Tarkoitus
ISO 9000:2005	Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto.	Selittävä standardi ISO 9000 -sarjan standardeille.
ISO 9001:2008 <sup>17</sup>	Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset.	Käytetään sertifiointin perustana.
ISO 9004:2009	Organisaation johtaminen jatkuvaan menestykseen. Laadunhallintaan perustuva toimintamalli.	Ei ole tarkoitettu käytettäväksi sertifiointin perustana.

*Taulukko 2: ISO 9000 -sarjan standardit*

ISO -standardien mukaiseen sertifiointiprosessiin kuuluu järjestelmän ulkopuolinen auditointi, jossa tarkastetaan, että organisaation laadunhallintajärjestelmä vastaa standardiin kirjoitettuja vaatimuksia. International Certification Organization (ISO) luo standardit, mutta ei itse auditoi yrityksiä. Auditoinnin hoitavat tehtävään akreditoitdut elimet. (ISO 2015a.)

### *ISO 9001 -standardin tarkoitus*

ISO 9001 on kansainvälinen standardi, joka määrittelee laadunhallintajärjestelmiä koskevat vaatimukset, joita organisaatio voi hyödyntää kun

1. sen tarvitsee osoittaa kykynsä toimittaa johdonmukaisesti tuotteita, jotka täyttävät asiakasvaatimukset sekä tuotetta koskevat lakien ja viranomaisten vaatimukset

<sup>16</sup> Tässä luvussa lukija saa riittävän käsityksen siitä mitä ISO 9000 -standardiin liittyvästä tutkimuksen viitekehyksestä, eli siitä mitä mukainen laadunhallinnan kehittäminen tarkoittaa.

<sup>17</sup> ISO 9001:2008 standardista ollaan laatimassa uutta versiota, joka julkaistaan vuoden 2015 aikana. Suurimmat muutokset koskevat standardin rakennetta, jotta yhteiskäyttö muiden johtamisjärjestelmästandardien kanssa olisi helpompaa. Myös riskinarvioinnille annetaan uudessa standardissa aiempaa enemmän huomiota. (ISO 2015 b.)

2. se pyrkii lisäämään asiakastyytyväisyyttä soveltamalla järjestelmää, joka sisältää jatkuvan parantamisen prosessit ja asiakasvaatimusten sekä tuotetta koskevien lakien ja viranomaisten vaatimusten täyttämisen varmistavat prosessit.

(ISO 9001:2008.)

Määritelmästä voidaan erotella viisi keskeistä elementtiä: Ensinnäkin standardin noudattamisen tarkoituksena on *osoittaa organisaation kyky* toimittaa vaatimukset täyttäviä tuotteita. Standardin avulla tämä kyky voidaan siis osoittaa ulkopuoliselle tarkastelijalle, kuten asiakkaalle, potentiaaliselle asiakkaalle tai viranomaistaholle. Toiseksi, tuotetta koskevat *vaatimukset muodostuvat asiakasvaatimuksista ja viranomaisten vaatimuksista*.<sup>18</sup> Kolmanneksi, standardin avulla *pyritään lisäämään asiakastyytyväisyyttä*. Neljänneksi, standardi perustuu *prosessimalliseen* ajatteluun. Viidenneksi, järjestelmä sisältää *jatkuvan parantamisen* ja em. *vaatimusten täyttämisen* varmistavat prosessit.<sup>19</sup>

#### *ISO 9000 -laadunhallintajärjestelmän periaatteet*

Laadunhallintajärjestelmän periaatteet kuvaavat niitä perusoletuksia, jotka ISO 9000 -järjestelmän taustalla vaikuttavat. ISO 9000 -standardissa laadunhallinnan periaatteita on kahdeksan<sup>20</sup>:

- *Asiakaskeskeisyys*. Organisaatiot ovat riippuvaisia asiakkaistaan. Tämän vuoksi niiden tulisi ymmärtää asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet, täyttää asiakkaiden vaatimukset ja pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset.
- *Johtajuus*. Johtajat määrittävät organisaation tarkoituksen ja suunnan. Heidän tulisi luoda ja ylläpitää sisäistä ilmapiiriä, jossa henkilöstö voi täysipainoisesti osallistua organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.
- *Henkilöstön sitoutuminen*. Henkilöstö organisaation eri tasoilla on olennainen osa organisaatiota. Henkilöstön täysipainoinen osallistuminen mahdollistaa kykyjen hyödyntämisen organisaatiossa.
- *Prosessimainen toimintamalli*. Haluttu tulos saavutetaan tehokkaammin, kun toimintoja ja

---

<sup>18</sup> Sana ”vaatimus” merkitsee sekä tarpeita, että odotuksia. Englanninkielinen sana on ”requirements”.

<sup>19</sup> ISO 9001 -standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän tavoitteena on osoittaa asiakkaille, että yrityksellä on dokumentoitu järjestelmä, ja että yritys toimii sen mukaisesti (Lecklin 2006, 315). Ei siis yksin riitä, että organisaatio itse tietää toimittavansa käypiä ja virheettömiä tuotteita sovitussa aikataulussa, vaan sertifiointin nimenomainen tarkoitus on vakuuttaa organisaation ulkopuolinen tarkastelija tästä kyvystä.

<sup>20</sup> ISO 9000 laadunhallinnan periaatteiden tunteminen ja huomioon ottaminen kehitystyössä ovat keskeinen osa laadunhallintaa kehittävän muutosagentin kompetenssia. Periaatteiden tulisi vaikuttaa osaltaan kehitystyön suuntaamiseen ja menettelytapoihin.

niihin liittyviä resursseja johdetaan prosesseina.

- *Järjestelmällinen johtamistapa.* Toisiinsa liittyvien prosessien muodostaman järjestelmän tunnistaminen, ymmärtäminen ja johtaminen parantaa organisaation vaikuttavuutta ja tehokkuutta ja auttaa sitä saavuttamaan tavoitteensa.
- *Jatkuva parantaminen.* Organisaation pysyvänä tavoitteena tulisi olla kokonaisvaltaisen suorituskyvyn jatkuva parantaminen.
- *Tosiasioihin perustuva päätöksenteko.* Vaikuttavat päätökset perustuvat tiedon ja informaation analysointiin.
- *Molempia osapuolia hyödyttävät toimittajasuhteet.* Organisaatio ja sen toimittajan ovat riippuvaisia toisistaan ja molempia osapuolia hyödyttävät suhteet lisäävät kummankin osapuolen kykyä tuottaa lisäarvoa.

(SFS ISO 9000:2005, 8.)

#### *ISO 9000 -standardoinnin heikkoudet ja uhat*

Yritysten kannalta sertifiointista saatuun hyötyyn vaikuttavia tekijöitä voivat olla ainakin sertifiointin kustannukset, sertifiointin motiivi, sertifiointiprosessiin käytetty aika ja se kuinka kauan aikaa sertifiointista on kulunut (Leung & Chan 1999).

Brown, van der Wiele ja Loughton (1998) tutkivat pienten yritysten kokemuksia ISO 9000:sta. Tutkimuksessa tutkittiin muun muassa yritysten kokemia pettymyksiä standardoinnin osalta. Merkittävimmit pettymyksiksi osoittautuivat: 1) Toinen yritys saikin hankintasopimuksen ilman sertifikaattia, vaikka tilaaja oli edellyttänyt sertifiointia. Suurin motiivi sertifikaatin hankintaan oli juuri markkinoiden vaatimukset, ja on ymmärrettävää, että pettymystä koettiin kun sertifiointilla ei saatukaan tavoiteltua hyötyä. 2) Tyytymättömiä oltiin myös varsin suureen paperityön määrään ja sertifiointin aiheuttamiin kustannuksiin. Lisäksi ongelmia oli ilmennyt 3) standardin tulkinnessa ja 4) arvioitsijoiden ammattitaidossa yrityksen toimialasta. (Brown, van der Wiele & Loughton 1998, 280-282.)

Lecklin (2006, 315-316) mainitsee seuraavia mahdollisia laadunhallinnan sertifiointiin liittyviä ongelmia, jotka on syytä pyrkiä välttämään:

1. Sertifiointiprosessi ei ota kantaa siihen, miten tehokkaita menettelytavat ja prosessit ovat, joten vähemmän tehokkaat ja järkevät menetelmät saavat sertifiointin kautta laatuleiman, jos ne ovat selkeästi dokumentoituja ja niitä noudatetaan käytännössä.
2. ISO 9000 -sertifikaatilla on tärkeä merkitys kansainvälisessä kaupassa. Sertifikaatti antaa

tietyntyyppisen laatutakuun tuottajasta, jota asiakas ei tunne. Yritys, joka toimialallaan saa ensimmäisenä sertifikaatin, saa siitä kilpailuetua itselleen ja muiden yritysten on ollut pakko seurata perässä. Tällöin itse sertifikaattia on pidetty pitkäjänteistä laatutyötä tärkeämpänä.

3. Johdon sitoutumisen puutteen vuoksi laadun kehittäminen on unohdettu sertifikaatin saamisen jälkeen.

Laadunhallintajärjestelmästä voidaan rakentaa massiivinen ja pikkutarkka, jolloin seurauksena voi olla henkilöstön turhautuminen, motivaatiotason lasku ja koko laatuliikkeen kääntyminen negatiiviseksi ja vastentahtoiseksi (Lecklin 2006, 33). Seurauksena on helposti toiminnan byrokratisoituminen ja huomion kiinnittyminen ensisijaisesti laatujärjestelmien ja -käsikirjojen rakentamiseen, eikä ihmisten valmiuksien kehittämiseen (Hannus 2003, 149). Sertifiointiprosessia voi myös pitää ristiriitaisena modernin laatuajattelun lähtökohdille, joiden mukaisesti laatu ei synny vain tarkistamalla (Hannus 2003, 148).

Laadunhallintaan kehitettävien ja käyttöön otettavien työkalujen arvioinnissa niiden mielekkyydellä, tehokkuudella ja taloudellisuudella tulisi olla huomattava painoarvo. Sekä johdon, että henkilöstön sitouttamisen tulisi olla olennainen osa laadun kehittämisen prosessia. Edellä kuvatuilla standardoinnin heikkouksilla ja uhilla voidaan perustella muutosagentin osallistavaa työtä. Esitellyt tutkimustulokset ja näkökulmat puoltavat tulkintaa, että laadunhallinnan kehittämisessä ei ole kyse pelkästään teknisluonteisesta valvonnan kehittämisestä, vaan muutosagentin luotsaamassa kehittämistyössä on otettava huomioon myös inhimillinen näkökulma.

### **2.5.1 ISO -standardi muutoksen ohjaajana**

Lecklinin ja Laineen (2009) mukaan laadunhallintajärjestelmän toteutuksen tulisi olla aina johdon strateginen päätös. Laadunhallintajärjestelmän taustalla tulisi aina olla joko laatupalkintomallit, tai ISO -standardi, sekä mahdolliset toimialakohtaiset standardit. (Lecklin & Laine 2009, 244.)<sup>21</sup>

Carlsson ja Carlsson (1996) tutkivat kokemuksia ISO 9000 implementoinnista ruotsalaisissa yrityksissä. Tutkijat toteavat, että laatujärjestelmän käyttöönotto on valtava muutos organisaatiossa, ja tästä syystä standardien implementointiin on kiinnitettävä huomiota (Carlsson & Carlsson 1996, 36). Johdon sitoutuminen ja työntekijöiden osallistuminen olivat tärkeimpiä menestyksikkään

---

<sup>21</sup> Lecklin ja Laine (2009) eivät perustele suositustaan laatupalkintomallin tai ISO -standardin noudattamisesta enempää, vaikka lukijalle jäisi paremmilla perusteluilla vakuuttavampi kuva väitteen paikkansapitävyydestä. Suositukselle voisi löytyä perusteluita vaikkapa standardien valmisteluprosessista, maailmalajuisesta suosioista ja arvostuksesta, standardien päivityksistä, lukuisista sovelluksista, joissa standardit on käytännössä koeteltu, tai kilpailuedun saavuttamisesta toimialalla.

implementoinnin piirteitä (Carlsson & Carlsson 1996, 40). Tutkimuksessa todettiin myös, että sertifiointin syyt ovat joko markkinalähtöisiä tai yrityksen sisäisiin rutiineihin ja prosedureihin liittyviä. Markkinalähtöisesti yritykset ovat siis pyrkineet joko parantamaan markkina-asemaansa kilpailijoihin nähden tai pyrkineet välttämään joutumisensa epäedulliseen kilpailuasemaan. Sisäisiin rutiineihin ja prosedureihin liittyen yritykset ovat halunneet ISO -järjestelmän avulla parantaa toimintaansa ja vaikuttavuuttaan. (Carlsson & Carlsson 1996, 38.)

Carlssonin & Carlssonin (1996) tutkimustulokset ovat tämän tutkimuksen kannalta relevantit, sillä ne nostavat ISO 9000 -standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän kehittämisen keskeisiksi piirteiksi

1. vaatimuksen johdon ja työntekijöiden sitoutumista. Tämä vaatimus on ohjannut muutosagentin työtettä ja roolia, sekä
2. kehittämistyön markkinalähtöiset tai sisäiset motiivit, joiden avulla tämän tutkimuksen analyysissa teemoitetaan kehittämistyön motiiveja.

Lecklinin ja Laineen (2009) edellä esittämä vaatimus johdon strategisen päätöksestä ja Carlssonin & Carlssonin (1996) vaatimus johdon sitoutumisesta näyttävät perustelluilta, kun tarkastellaan esimerkiksi seuraavassa luvussa esiteltäviä ISO 9000 -standardissa asetettuja laadunhallintajärjestelmän kehittämisen ja toteuttamisen vaiheita. Kyseessä on niin merkittävä ja perustavanlaatuinen johtamisjärjestelmän ja -käytäntöjen ”remontti”, että sen on oltava johdon määrittelemä pitemmän aikavälin kehittämisteema organisaatiossa. Näyttäisi joko mahdottomalta, tai typerältä, toteuttaa niin suuri muutos ilman koko organisaation sitoutumista tavoitteeseen, varsinkin kun taustalla saattaa olla yrityksen strateginen tavoite laajentua uusille markkinoille. Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto koskettaa tavalla tai toisella, ja välttämättä, lähestulkoon kaikkia organisaation osia, prosesseja ja henkilöitä.

### **2.5.2 Laadunhallinnan kehittämisen vaiheet tavoitteenasettelun teemoina**

ISO 9000 -standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän kehittäminen ja toteuttaminen käytännössä sisältää seuraavia vaiheita:

- a) asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeiden ja odotusten määrittäminen (asiakastarpeet)
- b) organisaation laatupolitiikan määrittely ja laatutavoitteiden asettaminen (laatupolitiikka ja laatutavoitteet)
- c) laatutavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien prosessien ja vastuiden määrittäminen

- (prosessit ja vastuut)
- d) laatutavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien resurssien määrittäminen ja hankkiminen (resurssit)
  - e) menetelmien luominen jokaisen prosessin vaikuttavuuden ja tehokkuuden mittaamiseen (mittauksen kehittäminen)
  - f) mainittujen menetelmien käyttäminen jokaisen prosessin vaikuttavuuden ja tehokkuuden määrittämiseen (mittauksen käyttöönotto)
  - g) menetelmien määrittäminen poikkeamien estämiseen ja niiden syiden poistamiseen (poikkeamien estäminen)
  - h) laadunhallintajärjestelmän jatkuvan parantamisen menettelyn luominen ja noudattaminen (jatkuva parantaminen)

(ISO 9000:2005, 12.)

Tutkimuksen analyysissa käytetään edellä lueteltuja vaiheita kehittämisprosessin tavoitteenasettelun teemoittamiseen. Sulkeisiin kuvauksen perään on kirjoitettu tutkijan tiivistämä nimitys standardissa mukaisesta vaiheesta. Tiivistystä käytetään tutkimuksen tavoitteenasettelua kuvaavassa teemoittamisessa.

### **3 MUUTOKSEN ASIALLA**

Edellä kuvailtiin kohdeorganisaatio ja määriteltiin kehitystyön viitekehys ensin laatu -käsitteen, ja sitten laadun hallinnan ja standardoinnin näkökulmista. Näin maalattiin se maisema, jossa tutkimus ja kehittämistyö on toteutettu.

Seuraavaksi paneudutaan lyhyesti organisaation muutokseen ja muutosagentin käsitteeseen. Sitten syvennetään käsitystä konsultoinnin teorioiden avulla. Sen lisäksi, että tässä luvussa esitellään aineiston analyysivaiheessa käytettävää teoriaa, ajatusta johdatetaan kohti tutkimuksen keskeistä teoreettista määrittelyongelmaa: Oliko tutkija tässä tutkimuksessa toimintatutkija, konsultti vai joku muu? Kysymykseen vastataan luvussa 4 muodostamalla teoreettinen synteesi konsultoinnin teorian ja toimintatutkimuksen metodioppien pohjalta.

Aluksi on siis määriteltävä miten organisaation muutos tässä tutkimuksessa käsitetään.

Lewin (1976) eritteli muutoksesta kolme vaihetta: sulattamisen (unfreezing), liikkumisen seuraavalle tasolle (moving) ja toiminnan vakiinnuttamisen uudelle tasolle (freezing). Muutoksen

toimeenpanossa ryhmän tekemällä kollektiivisella päätöksellä on suuri merkitys juuri toiminnan vakiinnuttamisessa. (Lewin 1976, 228-231.) Lewinin (1976) ajatus on yksinkertainen, mutta osuva pelkistys johdatuksena muutosta luotsaavan muutosagentin rooliin muutoksessa. Lewin (1976) korostaa ryhmän yhteisen päätöksen merkitystä muutoksen implementoinnille ja erittelee muutosagentin toiminnan kaaren alusta loppuun sulattamisen ja liikkeen kautta toiminnan vakiinnuttamiseen.

Jianin (2011) mukaan organisaation muutosta voidaan käsitellä kahdella tavalla, synoptisesti tai prosessimaisesti. Synoptisessa ajattelutavassa muutos käsitetään kahden staattisen asiantilan välisenä erona: Ensin asiat olivat näin ja nyt ne ovat noin. Huomio kiinnitetään alkutilan ja lopputilan väliseen suhteeseen. Tällä tavalla käsitettynä jätetään huomiotta muutos dynaamisena prosessina. Synoptinen näkökulma ei selitä millä tavalla muutos saatiin aikaiseksi kentällä, tai oikeuta niitä mikro-prosesseja, jotka aiheuttivat kehityskaaren. Johtajat tai konsultit nähdään muutosta ja interventioita ulkopuolelta ohjailevassa roolissa. Näiden muutosagenttien eksogeenisuus muutoksesta, on peräisin ontologisesta tavasta määritellä organisaatio valmiiksi annetuksi objektiksi, säiliöksi tai yksiköksi. (Jian 2011, 45-46.)

Vaihtoehtona synoptiselle näkökulmalle muutos voidaan nähdä prosessina, jossa huomio kiinnitetään toimintaan, joka aiheuttaa jonkun asian muuttumisen toiseksi. Muutos muodostuu eri tilanteissa käydystä vuorovaikutuksellisesta keskustelusta, jolla artikuloidaan organisaation muuttumisen diskursiivinen kehys. (Jian 2011, 47-48.) Organisaation muutos käsitetään artikulaation muodostamana tilapäisenä sulkeumana, joka muodostuu seuraavista kerroksista:

1. Tilannekuva: Missä organisaatio on nyt ja mitä olemme kohtaamassa?
2. Organisaation identiteetti: Keitä olemme ja millaiseksi olemme tulossa?
3. Yksilön identiteetti: Kuka olen / olet ja millaiseksi olen / olet tulossa?
4. Organisaation käytäntö: Mitä tämä toiminta tarkoittaa? Miksi näin toimitaan?

(Jian 2011, 47-50.)

Jianin (2011) erittely organisaation muutoksesta synoptiseen ja prosessimaiseen käsitykseen määrittelee tässä tutkimuksessa muutosagentin toiminnalle viitekehyksen. Tutkimuksessa pyritään kuvailemaan muutos yhtäältä prosessimaisesta näkökulmasta, muutosagentin ja kohdeorganisaation välisenä vuorovaikutuksen prosessina. Toisaalta synoptinenkin näkökulma on arvokas, sillä kehittämistyön tulokset jäsentyvät synoptisen muutoskäsityksen mukaisesti ja tutkimuksen keskeinen toimija, tutkija itse, nähdään myös kehityskulkua ohjailevana organisaation

ulkopuolisena toimijana.

### 3.1 Muutosagentti

Edellä määriteltiin käsitys organisaation muutoksesta. Seuraavaksi määritellään tutkimuksessa keskeinen muutosagentin käsite.

Honkasen (2006, 22) määritelmän mukaan muutosagentti on *henkilö, jonka tehtävänä on ohjata ja tukea organisaatiota muutostilanteissa ja toiminnan kehittämisessä*. Tässä roolissaan muutosagentilla ei ole muodollista valtaa muutosten läpiviemiseen, vaan hän käyttää muita muutoksen ohjaamisen ja hallinnan välineitä. Tyypillisesti muutosagentin roolissa ovat toimineet organisaation ulkopuolelta tulevat konsultit, kehittäjät, asiantuntijat, valmentajat tai kouluttajat, joiden tehtävänä on tukea muutos- ja kehittämistyötä tuomalla siihen omaan erityisosaamiseensa liittyvää tietoa, taitoa tai välineitä. Muutosagentti voi olla myös organisaation sisältä, jolloin tyypillisesti kyseeseen tulevat HR -päälliköt ja henkilöstön kehittäjät, mutta yhtäläillä liiketoiminnan kehittämispäälliköt, laatuvaastavat, tuotantosunnittelijat tai työsuojeluvalltuutetut. (Honkanen 2006, 22-23.)

Myös linjaorganisaation esimiehet voivat olla muutosagentin roolissa silloin kun ovat vastuussa muutosten läpiviemisestä tai kehittämistoiminnan ylläpitämisestä. Periaatteessa muutosagentti voi olla kuka tahansa, jonka roolina on tukea työyhteisöä kehityksessä. Muutosagentiksi voi joutua jopa vahingossa, jos ottaa vastuulleen muutoksen ohjailun epäselvässä tilanteessa. (Honkanen 2006, 23.)

Honkasen (2006) määritelmä muutosagenttiudesta on laaja, mutta varsin käyttökelpoinen ja lähtökohtana riittävä. Tässä tutkimuksessa tutkija toimi organisaation ulkopuolisena muutosagenttina, konsultin omaisessa suhteessa organisaatioon. käsitetään. Tutkimuksessa muutosagentin käsite rajataan koskemaan organisaation ulkopuolista toimijaa, tässä tapauksessa konsulttia tai toimintatutkijaa.

Millaisia yleisiä vaatimuksia muutosagentille voitaisiin asettaa? Entä millaisessa kontekstissa muutosagentti tehtävänsä hoitaa?

Hytönen (2002) tutki väitöskirjassaan organisaatioissa toimivien *henkilöstön kehittäjien* arvioita ja kokemuksia kehitystyön asiantuntijuudesta ja sen rakentumisesta. Tutkimuksessa kuvataan kehittämishenkilöstön keskeisiä ammattitaitovaatimuksia ja henkilöstön kehittämistyön luonnetta. Kyselyyn vastanneet kehittäjät arvioivat useimmiten työssään painottuvan organisaation



muutosagentin roolin. Muita rooleja olivat suunnittelija, henkilöstön kehittämistoiminnan johtaja ja kouluttaja. Henkilöstön kehittämistyössä tarvittavan asiantuntijuuden keskeisiä osa-alueita olivat organisaation ja sen prosessien tunteminen, sekä vuorovaikutus- ja tiedonkäsittelytaidot. Erilaisista rooliarvioinneista huolimatta keskeisiksi pätevyysalueiksi nostettiin yksilöiden ja organisaation kehitystarpeiden tunnistaminen, kehitysprosessien tukeminen, analysointi ja vuorovaikutussuhteiden ohjaaminen. Tunnusomaista kehittäjän asiantuntijuudelle ja sen rakentumiselle on etenkin vuorovaikutuksessa toimiminen ja ihmisten osallistaminen, erityisesti luomalla organisaatioon dialogia ja toimimalla itse dialogissa. Hytönen ei kuitenkaan tutkimuksessaan löytänyt henkilöstön kehittämisen asiantuntijuudelle yhtä oikeaa määritelmää. (Hytönen 2002, 114-121.)

Hytösen (2002) tutkimuksen haastatteluaineisto paljasti muutosagentin roolin problemaattisuuden:

”Muutosagentti on haastavaa ja tilannekohtaisesti vaihtelevaa ja rakentuvaa toimintaa, jossa oleellisinta näytti olevan muutosprosessien vaativuuden ymmärtäminen. Muutosagenttiuteen ei liittynyt erityistä sankaruutta vaan lähinnä kullisseissa puurtamista sekä muutosprosessien aiheuttaman ammatillisen ahdistuksen sietämistä ja muuntamista oppimiseksi. Työssä tarvittavan asiantuntijuuden näkökulmasta ihmisiin ja tiedon prosessointiin liittyvät tieto- ja taitoalueet korostuivat. Kaiken kaikkiaan käytännöllisesti painottunut ja kokemuksellisesti rakentunut asiantuntijatieto eri muodoissaan näytti olevan keskeistä henkilöstön kehittämistyössä.” (Hytönen 2002, 121-122.)

Päivittäisen työn ongelmatilanteissa korostuivat osallistavat käytännöt, muutosprosessien luonteen ymmärtämisen kehittyminen sekä aktiivinen ote jatkuvaan kehittymiseen (Hytönen 2002, 122).

Hytösen (2002) näkökulma muutosagenttiuteen rakentuu hieman toisin, kuin tässä tutkielmassa. Hytönen on tutkinut henkilöstön kehittämisen ammattilaisia ja löytänyt heidän työstään keskeisenä piirteenä muutosagenttina toimimisen. Tässä tutkielmassa taas tunnustetaan lähtökohtaisesti muutosagentti ja pyritään jäsentämään muutosagentin toimintaa. Voisiko Hytösen johtopäätöstä henkilöstön kehittäjästä muutosagenttina soveltaa myös toisella tavalla: Onko muutosagentti väistämättä myös henkilöstön kehittäjä?

Ajatus näyttäisi luonteelta ja perustellulta aiemmin kuvailtujen laadunhallinnan kehittämishankkeiden onnistumisen (luku 2.2) ja jäljempänä prosessikonsultoinninkin piirteiden kannalta (luku 3.3). Henkilöstön kehittäminen näyttää kuuluvan kehittämistyön ytimeen ja

muutosagentin keskeiseen osaamiseen. Tämän näkökulman hyväksyminen nostaa Hytösen (2002) tutkimuksesta muutosagentille seuraavat keskeiset työn sisällöt ja ammattitaitovaatimukset:

1. organisaation ja sen prosessien tunteminen,
2. vuorovaikutus- ja tiedonkäsittelytaidot,
3. yksilöiden ja organisaation kehityskohteiden tunnistaminen,
4. kehitysprosessien tukeminen ja analysointi,
5. vuorovaikutussuhteiden ohjaaminen,
6. ihmisten osallistaminen luomalla dialogia.

Luvussa määriteltiin tutkimuksessa keskeinen muutosagentin käsite. Lisäksi määriteltiin, että muutosagentilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa konsultin omaisessa suhteessa organisaatioon toimivaa ulkopuolista muutosagenttia.

### **3.2 Konsultointi**

Edellä on määritelty tutkimuksessa keskeisen huomion kohde, muutosagentti -käsite. On myös kerrottu tutkijan toimineen konsultin kaltaisessa suhteessa organisaatioon. Tutkijan roolin määrittelyyn haetaankin nyt sisältöä konsultoinnin teorioista. Varsinaisesta konsultista tutkijan erottaa se, että suhde ei ollut kaupallinen, eikä tutkija harjoittanut konsultin ammattia liiketoiminnallisessa mielessä.

Arkiajattelussa konsultointi käsitetään helposti ”patenttiratkaisujen” tarjoamisena kohdeorganisaatiolle. Konsultti ymmärretään helposti organisaatioon ostettavana ongelmien ratkaisijana, jolle monen sorttiset vaikeat ongelmat voidaan ulkoistaa, ja jonka tehtävä on omalla työpanoksellaan kehittää, ja joskus myös panna toimeen muutokset, joilla ongelma ratkaistaan. Tämä ei suinkaan ole tyhjentävä tai kovin tarkka määritelmä konsultin olemuksesta.

Kubr (2002, 4) määrittelee konsultoinnin (management consulting) yhtäältä asiantuntijan palveluksi ja toisaalta metodiksi, jolla voidaan tuottaa asiakkaalle käytännöllisiä neuvoja ja apua<sup>22</sup>. Kubrin (2002, 5) mukaan konsultti työskentelee organisaatioissa erityisesti kahden erilaisen ulottuvuuden parissa:

- Tekninen ulottuvuus (technical dimension), joka koskee johtamisen tai liiketoimintaprosessien luonnetta ja asiakkaan kohtaamia ongelmia niissä.

---

<sup>22</sup> ”Management consulting can be viewed either as professional service, or as method of providing practical advice and help” (Kubr 2002, 4).

- Inhimillinen ulottuvuus (human dimension) koskee ihmisten välisiä suhteita asiakasorganisaatiossa, ihmisten käsityksiä tai tunteita ongelmien luonteesta ja heidän intresseistään tilanteen parantamiseksi, sekä asiakkaan ja konsultin välistä suhdetta.

Nämä ulottuvuudet voidaan erottaa konsultoinnin tyypeiksi. Ensimmäisessä ulottuvuudessa ongelmat ovat luonteeltaan teknisiä. Konsultilta edellytetään taitoja ja tietoja teknisistä seikoista, kuten prosesseista, strategioista, rakenteista, systeemeistä, teknologiasta, resurssien allokatiosta tai hyötyanalyysistä. Konsultin oma tausta saattaa olla teknisissä tieteissä. Tällaisilla konsulteilla saattaa olla taipumus käsitellä asiakkaan ongelmia pelkästään teknisinä ongelmina, jotka voidaan ratkaista teknologian, tilastoinnin, tutkimuksen, liiketalouden tai laskennan avulla. (Kubr 2002, 5.)

Toisessa ulottuvuudessa keskitytään ongelmien inhimilliseen puoleen. Näkökulman historiallinen perinne nojaa käyttäytymistieteisiin ja se perustuu ajatukseen, että mitä tahansa asiakas konsultille kertoo, ongelman taustalla on aina inhimillinen ongelma, ilmenipä se sitten teknisenä tai taloudellisena haasteena. Jos ongelmat voidaan ratkaista motivoivalla tai voimaannuttavalla tavalla, parannetaan samalla yksilöiden ja tiimien kykyä käyttää hyväksi omaa osaamistaan ja kokemustaan. Samalla ratkeavat muutkin ongelmat, tai ainakin ongelmien ratkaisua helpotetaan huomattavasti. (Kubr 2002, 6.)<sup>23</sup>

Kubr (2002) määrittelee liikkeenjohdon konsultoinnin professiona seuraavasti:

*“Management consulting is an independent professional advisory service assisting managers and organizations to achieve organizational purposes and objectives by solving management and business problems, identifying and seizing new opportunities, enhancing learning and implementing changes.”*

Määritelmän mukaan konsultti 1) ratkaisee johtamisen ja liiketoiminnan ongelmia, 2) tunnistaa ja tarttuu uusiin mahdollisuuksiin, 3) parantaa oppimista ja 4) panee toimeen muutosta. Määritelmä kuvaa konsultointia ammattina ja työnä, mutta ei riitä määritelmäksi pyrittäessä syvällisemmin ymmärtämään konsultoinnin olemusta ja asiakkaan ja konsultin suhdetta.

Clark ja Salaman (1996, 155) määrittelevät johdon konsultoinnin syvällisemmin pohtien myös konsultoinnin interventioiden luonnetta:

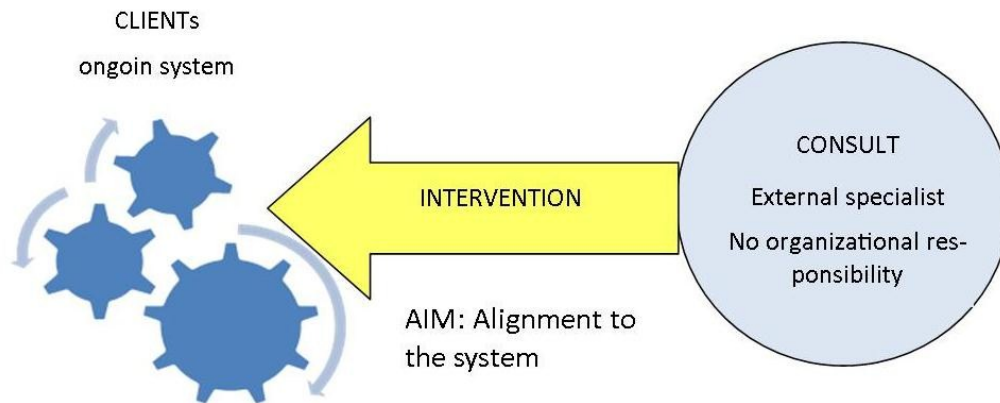
*”Advisory activity which necessitates intervention in an ongoing system where the advisers are*

---

<sup>23</sup> Organization Development (OD) ja Human Resource Development (HRD) -konsultit ovat yleensä tämän inhimillisen ajattelutavan edustajia (Kubr 2002, 6).

*external specialists and so have no organizational responsibility, and where the aim of the activity is some alignment to the organizational system”.*

(Glegg, Kornberger & Rhodes 2004, 33.)



*Kuvio 5: Konsultoinnin määritelmä Clarkia & Salamania (1996) mukailleen.*

Kuviossa 5 on edellisen määrittelyn mukainen piirros. Konsultoinnin, ja organisaation ulkopuolisen muutosagentin toiminta jäsenetään tässä tutkimuksessa Clarkin ja Salamanin (1996) määritelmän mukaisesti. Seuraavaksi analysoidaan ja syvennetään määrittelyn sisältöä ja perustellaan tutkimukseen valittua lähestymistapaa.

Määritelmän mukaan johdon konsultointi on neuvonantajapalvelua, joka edellyttää interventiota toimivaan systeemiin (intervention in an ongoing system). Konsultti siis tavalla tai toisella, tarkoituksellisesti puuttuu jo toiminnassa olevaan systeemiin. Tätä interventiota ei tulisi käsittää vain uudenlaisen organisoidun järjestyksen luomiseen tähtäävänä, vaan samaan aikaan ”vanhaa” järjestystä kyseenalaistavana toimintana. Kyseessä on ikään kuin tutkimusmatka nykyisen ja tulevan organisoinnin väliseen tilaan. Tällä tutkimusmatkalla konsultti tarkoituksella häiritsee sitä järjestystä, johon on totuttu, jotta voidaan löytää uusia tapoja toimia. (Clegg ym. 2004, 34-35.)

Clegg ym. (2004) rakentavat ajatuksen konsultista parasiittien synnyttäjänä. Ajatus on mielenkiintoinen ja tutkielman kannalta relevantti, sillä se jäsentää sitä minkä luonteinen muutosagentin organisaatioon tekemä interventio on.

Konsultointi synnyttää organisaatioon *parasiitteja*, jotka luovat epäjärjestyttä vallitsevan systeemin

keskeisiin rakenteisiin. Konsultointi siis luo järjestykseen epäjärjestystä, josta on seurauksena uusi järjestys. Meteli, epäjärjestys ja epärationaalisuus vahvistavat organisaatiota, eivätkä suinkaan heikennä sitä. Meteliä syntyy konsultin esitellessä uusia metaforia, kieltä ja teoriaa sekä kuuntelemalla niitä, joita ei ole ollut tapana kuunnella.

Ei ole syytä odottaa, että organisaatiossa heti ymmärrettäisiin uudenlaista kieltä, vaan organisaatio voi toimia kahdella tavalla: Joko tulkitsemalla (translate) uuden kielen organisaation omalle kielelle tai palkkaamalla henkilöitä, jotka jo valmiiksi puhuvat uutta kieltä. Tehtiin niin tai näin, organisaation todellisuutta jäsentävät suodattimet, eli tulkinnat muuttuvat. (Clegg ym. 2004, 38-39.)

Parasiittisen konsultoinnin<sup>24</sup> tavoite on juuri tulkinnassa. Tulkinta ei koskaan ole pelkkää aiemmin sanotun toistamista. Tulkinta poistaa alkuperäisestä viestistä jotain ja lisää siihen jotain, jota ei aiemmin ollut olemassa. Tulkinta luo kahden tilan välille uusia siltoja, joita kummassakaan tilassa ei aiemmin ollut. Tulkinta tapahtuu siis kahden tilan välillä ja on näin ollen ensisijaisesti *interventiota*.<sup>25</sup> (Clegg ym. 2004, 39.)

Parasiittisen konsultoinnin mallin tarkoituksena on parantaa organisaation itsereflektiota. Malli ei suoraan paranna tuotannon rakenteita, vaan analysoi olemassa olevia rakenteita niin, että uudenlaisia rakenteita voidaan keksiä. Siten malli ei suoraan lisää tietoa organisaatiossa, vaan kyseenalaistaa vanhan tiedon. (Douglas 1966, 94.) Parasiittisen konsultoinnin malli ei myöskään työskentele organisaation triviaalin ongelmanratkaisun parissa (Starbuck 1983).

Voidaankin kysyä onko parasiittisen konsultoinnin malli ollenkaan järkevä perusta ajatella ja rakentaa muutosagentin roolia tämän tutkielman aiheessa, eli yrityksen laadunhallinnan kehittämisessä? Laadunhallinnan kehittämisen näkyvät sovellutukset vaikuttavat eittämättä teknisluonteisilta (triviaaleilta), ja näihin tarkoituksiin olisi varmasti sopivia valmiita ohjelmistoja ja malleja tarjolla markkinoilla. Onko parasiittisen konsultoinnin prosessi tähän tarkoitukseen liian ”tehoton” ja hidas?

Ensinnäkin, jo ISO 9001 -standardi lähtee siitä ajatuksesta, että laadunhallintajärjestelmän luominen ja kehittäminen on koko yhtiön johtamista koskettava tema. Jos laadunhallintajärjestelmän kehittäminen ja implementointi toteutetaan ottamalla käyttöön organisaation ulkopuolella kehitetty valmis malli, menetetään kosketuspinta organisaation inhimilliseen ulottuvuuteen (vrt. Kubr 2002

---

<sup>24</sup> Clegg ym. (2004, 39) käyttää englannin kielen ilmausta ”the process of parasitic consulting”.

<sup>25</sup> Englanninkielen verbi ”intervene”, voidaan suomentaa seuraavasti: Puuttua, tulla väliin, olla välissä, ryhtyä välittäjäksi.

edellä). Tämä tarkoittaisi Kubria (2002) mukaillen sitä, että muutos saattaisi kohdata enemmän vastustusta, ja näin uusi tapa toimia ei ehkä saavuttaisi niitä tavoitteita, joita sille on asetettu.

Toiseksi, mistä muusta standardin vaatimusten ilmaisussa ja kääntämisessä organisaatioon sopiviksi on kyse kuin parasiittisen prosessin läpäisystä tulokinnasta? Organisaation on itse mietittävä mitä tämä standardin määräys tarkoittaa meillä? Standardin vaatimuksen ilmaiseminen yksittäisestä asiasta luo organisaatioon totutusta poikkeavaa melua ja epäjärjestystä, jonka tuloksena toivottavasti syntyy organisaatioon sopiva sovellutus. Tällainen prosessi sopii varsin hyvin parasiittisen konsultoinnin prosessin määritelmään.

Kolmanneksi, koska kyseessä on koko yrityksen johtamisrakenteen muutokseen liittyvä teema, on syytä käydä vuoropuhelua myös yleisemmän johtamisteorian ja organisaation käytännön välillä. Teorian ja käytännön vuoropuheluun sisältyy systeemiä häiritsevää melua, jonka avulla voi syntyä uusia tapoja organisoida tilanteen vaatimalla tavalla (Clegg ym. 2004, 42).

Gleggin ym. (2004) määritelmä konsultoinnista parasiittien luoja sopii siis varsin hyvin jäsentämään ulkopuolisen muutosagentin toimintaa myös tämän tutkielman viitekehyksessä. On tosin syytä huomata, että etenkin tähän kehitysohjelmaan sisältyy sekä inhimillinen, että tekninen ulottuvuus. Molempien ulottuvuuksien sopiva yhdistelmä antanee parhaan mahdollisuuden tuottaa kestävä, hyväksyttävä ja tehokas sovellutus, jonka käyttöönottoa kohtaan ei syntyisi merkittävää vastustusta.

Clarkin ja Salamanin (1996) määritelmää seurattaessa seuraavaksi todetaan, että konsultti on organisaation ulkopuolinen asiantuntija (external specialist), eikä hänellä ole henkilökohtaista vastuuta organisaation toiminnasta, toisin sanoen hän ei kuulu linjaorganisaatioon, eikä ole kohdeorganisaation henkilöstöä (no organizational responsibility).

Ulkopuolisen asiantuntijan määritelmä tekee eron konsultin ja muutosagentin teoreettisten käsitteiden välille. Sinänsä muutosagentti voisi hyvin olla myös organisaation sisäinen toimija, kuten esimies tai kehittäjä<sup>26</sup>. Konsultti on aina ulkopuolinen, ja aina vailla viimeistä työnantajalle kuuluvaa direktio-oikeutta toimeenpanna muutoksia. Konsultti ei siis voi toimeenpanna mitään muutoksia väkisin, vaan on käytettävä muita keinoja. Viime kädessä kaikkien muutosten toimeenpaneminen onkin linjaorganisaation käsissä. Tämä on tärkeä havainto tutkimuksen kannalta ja antaa painoarvoa sille minkälainen suhde ja luottamus asiakkaan ja konsultin välille muodostuu.

---

<sup>26</sup> Ks. luku 3.1. Kuten edellä on määritelty, tässä tutkimuksessa tutkijasta käytetään muutosagentti -nimitystä ja tarkoitetaan organisaation ulkopuolista, konsultoinnin tapaisessa suhteessa organisaatioon olevaa henkilöä.

Jos toimijoiden välillä vallitsee epäluottamus, lienee turha odottaa yrityksen johdon panevan toimeen juuri mitään uusia sovellutuksia, jos sellaisia edes pääsisi syntymään epäluottamuksen vallitessa.

Viimeisenä osana määritelmäänsä Clark ja Salaman (1996) lausuvat konsultin toiminnan tarkoituksen, joka on organisaatiosysteemin ojennus tai virittäminen uudella tavalla (some alignment to the system). Tämän tavoitteen voi nähdä olevan ensinnäkin konsultointiapua hankkineen asiakkaan päämäärä ja siten myös konsultin suorittamien interventioiden päämäärä. Asiakas on jollakin tasolla tunnistanut tarpeen muutokseen, koska on hankkinut konsulttiapua. Konsultointiin liittyy siis aina tahto tehdä muutosta jo toimivaan systeemiin. Kaikki konsultit ovat siis muutosagentteja, mutta kaikki muutosagentit eivät ole konsultteja.

Tässä luvussa on luotu käsitys organisaation ulkopuolisen muutosagentin toiminnan luonteesta konsultoinnin teorian avulla. Jäljempänä luvussa 4 pohditaan muutosagenttina olevan toimintatutkijan ja konsultin suhdetta tieteeseen. Määritelmät ovat keskeisiä tämän tutkimuksen tutkijan olemuksen määrittelyssä. Lopulta luvussa 4.1.3 muodostetaan teoreettinen synteesi siitä mikä oikeastaan erottaa konsultin, toimintatutkijan ja muutosagentin käsitteet toisistaan, ja onko roolien erottelulle tässä tutkimuksessa perusteita.

### **3.3 Konsultin työotteet ja roolit**

Tässä luvussa esiteltäviä konsulttiroolien teoreettisia jäsentelyitä käytetään tutkimuksen analyysivaiheessa muutosagentin työotteen ja roolin määrittelyyn. Kyseessä on tutkimuksen analyysin kannalta keskeinen teoreettinen aines.

Kun jäsenetään konsultin ja asiakkaan välistä suhdetta, on ensin todettava (a priori), että kaikki ulkopuolisen konsultin toiminta ei ole samanlaista. On pyrittävä eroon arkijärjen käsityksistä jäsentelemällä toimintaa tarkemmin. Konsultin toiminnassa voidaan eritellä erilaisia rooleja ja työotteita, joilla voidaan vastata erilaisiin tarpeisiin organisaatioiden muutosprosesseissa.

Lippitt, Langseth ja Mossop (1989) mainitsevat konsultin sopivan roolin olevan yksi suunnitellun muutoksen kriittisistä vaiheista. Henkilöstön motivaation vaikutus muutosten onnistumiseen on keskeinen. Konsultti voi osaltaan luoda muutosta edesauttavaa ilmapiiriä. (Lippitt ym. 1989, 32.)

Schein (1988) erittelee kolme erilaista konsultin työtettä.<sup>27</sup>

1. *Asiantuntijakonsultoinnin malli*. Asiakas määrittelee itse ongelman ja toteaa, että organisaatiolla itsellään ei ole tarvittavia resursseja tai aikaa ongelman ratkaisemiseksi. Organisaation johto kääntyy konsultin puoleen tiedon tai palvelun tuottamiseksi. Mallin keskeisenä taustaoletuksena on, että organisaation johto tietää mikä on ongelma ja tietää myös minkälaista tietoa ongelman korjaamiseen tarvitaan. (Schein 1988, 5-6.)
2. *”Lääkäri – potilas” -mallissa* organisaatioon päätetään hankkia konsultti diagnosoimaan, onko organisaatio ”terve”. Asiakas itse ei tiedä mikä on vialla. Konsulttia tarvitaan ensin selvittämään korjaustarpeet, ja sitten arvioimaan ja suosittelemaan ratkaisuehdotuksia. Tässä mallissa valta ongelmien diagnosoinnista ja sopivasta hoidosta keskittyy vahvasti konsultille. (Schein 1988, 7-8.)
3. *Prosessikonsultoinnin mallissa* konsultin toimet auttavat asiakasta havaitsemaan ja ymmärtämään tapahtumia toimintaympäristössään, toimimaan tällaisten tapahtumien parissa ja parantamaan tilannetta asiakkaan määrittelemällä tavalla. Prosessikonsultti pyrkii tarjoamaan asiakkaalle näköalan siihen mitä hänen ympärillään tapahtuu. (Schein 1988, 11.)

Honkanen (2006) tulkitsee Scheinia ja käyttää prosessikonsultista nimityksiä avittajan tai fasilitaattorin rooli. Prosessikonsultoinnin malli on toimivin silloin kun asiakkaalla on ongelmia, mutta hän ei tiedä niiden luonnetta, syytä, eikä oikeaa tapaa reagoida. Prosessikonsultoinnin malli edellyttää, että asiakas on halukas itse oppimaan ratkaisemaan ongelmia. Ajatuksena on, että asiakas omistaa ongelman ja ottaa siitä itse vastuun. Asiakas valitsee muutosagentin, joka kykenee auttamaan ja tukemaan häntä ongelman ratkaisemisessa. (Honkanen 2006, 37.)

Prosessikonsultoinnissa syntyy ongelmia, jos

1. asiakas ei olekaan aidosti sitoutunut osallistumaan ja tekemään itse.
2. konsultti ei kykene pysymään ”avittajan” roolissaan, vaan ryhtyy neuvomaan ja ohjaamaan. (Honkanen 2006, 37.)

Etuna prosessikonsultoinnin mallissa on, että onnistuessaan asiakas oppii itse ratkaisemaan ongelmia ja organisaation ulkopuolisen avun tarve vähenee. Haittapuolena on, että prosessikonsultointi voi vaatia paljon aikaa ja edellyttää eri ihmisten osallistumista prosessiin. Näin ollen malli voi alkuun tulla kalliiksikin, mutta pitemmällä tähtäimellä organisaation ja yksittäisten työntekijöiden kyky ratkaista ongelmia paranee. (Honkanen 2006, 37.)

---

<sup>27</sup> Raportissa käytetään jatkossa Scheinin (1988) jaosta nimitystä *työotteet*.



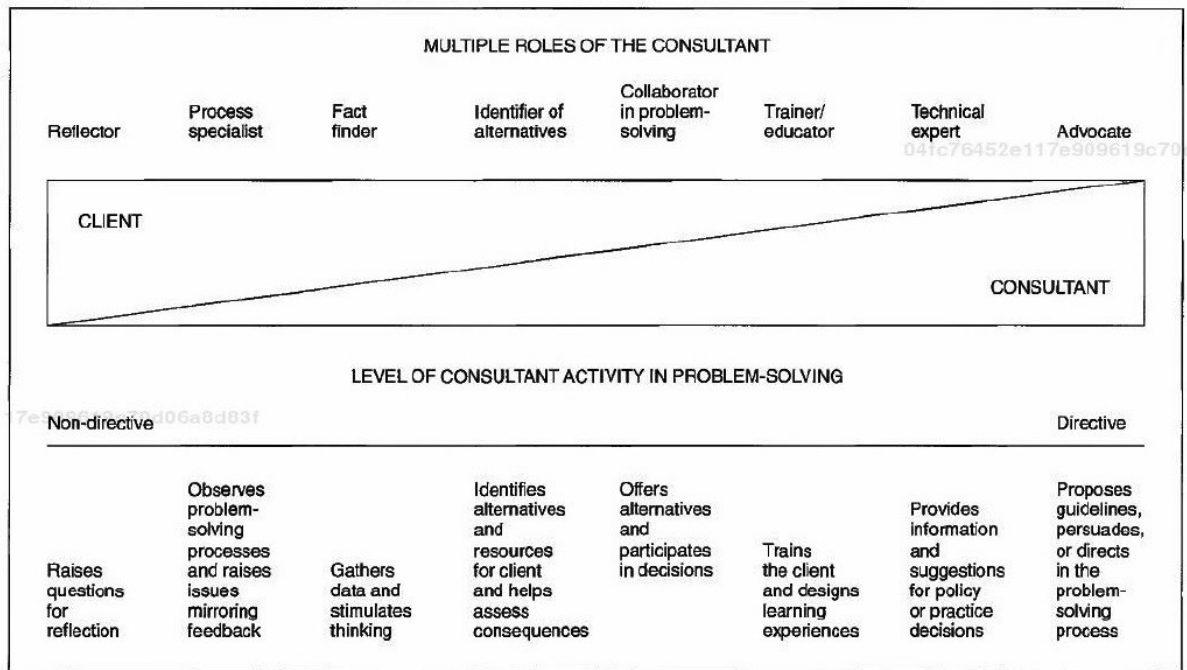
Tutkija on tässä tutkimuksessa tietoisesti pyrkinyt asiakasorganisaation kanssa pääosin prosessikonsultoinnin kaltaiseen suhteeseen. Valintaa perustellaan edellisessä luvussa esitellyillä organisaation inhimillisen ulottuvuuden merkityksellä, interventioiden luonteella ja toisaalta vankan substanssiosaamisen puutteella. Valinta on ollut luonnollinen seuraus siitä jatkumosta, miten kehittämisprosessi on muodostunut. Ongelman määrittely ja kehitettävät ratkaisut on määritelty yhdessä asiakkaan kanssa prosessin edetessä. Ei ole ollut valmiiksi määriteltyä selkeää ongelmaa, eikä yksiselitteisiä tiedon osa-alueita, joista ratkaisu voitaisiin ammentaa. Tarkoituksena oli myös opettaa asiakasta jatkossa ratkaisemaan ongelmiaan itse.

Scheinin (1988) kolme työtettä on toimiva perusjako eriteltäessä muutosagentin ja asiakkaan välistä suhdetta. Scheinin (1988) jaottelua käytetään tässä tutkimuksessa analyysin lähtökohtana. Vaikka Scheinin (1988) määrittelemät konsultin työtteet antavatkin hyvän lähtökohdan tulkita muutosagentin ja asiakkaan suhdetta, on jaottelu vielä liian karkea. Pelkkää Scheinin (1988) jaottelua noudattamalla ei saada tämän tutkimuksen aineistosta riittävästi eroja esiin. On etsittävä tarkempaa teoreettista erittelyä organisaation ja muutosagentin suhteelle.

Lippittin & Lippittin (1986) mukaan konsultin rooli vaihtelee sen mukaan miten määräävän tai sallivan roolin hän työssään ottaa. Konsultin aktiivisuus vaihtelee asiakkaan aktiivisuuden suhteen. Konsultin ollessa pelkässä tarkkailijan roolissa, asiakas on itse aktiivinen. Toisessa ääripäässä konsultti on aktiivinen asianajaja, ja ongelma on ulkoistettu kokonaan konsultin ratkaistavaksi. Näiden ääripäiden välillä konsultti voi olla myös muun muassa ohjaajan, faktojen esittäjän, vaihtoehtojen analysoijan, ongelmanratkaisijan tai kouluttajan roolissa<sup>28</sup>. (Honkanen 2006, 34.)

---

<sup>28</sup> Tässä tutkimuksessa suomenkieliset kuvaukset vastaavat kuviossa 7 esitettyjä englanninkielisiä termejä seuraavasti: ”Asianajaja” = advocate, tarkkailija = reflector, ohjaaja = process specialist, faktojen esittäjä = fact finder, vaihtoehtojen analysoija = identifier of alternatives, ongelmanratkaisija = collaborator in problem solving, kouluttaja = trainer / educator, tekninen asiantuntija = technical expert.



Source: Adapted from G. Lippitt and R. Lippitt: *The consulting process in action* (La Jolla, CA, University Associates, 1979), p. 31.

Kuvio 6: Konsultin roolit Lippittin & Lippittin (1979) mukaan (Kubr 2002, 74).

Kuviossa 6 jäsenetään konsultin ja asiakkaan suhdetta roolin aktiivisuuden mukaan. Kuviossa liikutaan poikittaisella akselilla, jonka vasemmassa laidassa asiakkaan aktiivisuus ongelmien ratkaisemisessa on suurempi ja oikealla aktiivinen toimija on konsultti. Kuvio sisältää kuvaukset kahdeksasta roolista, joiden avulla Scheinin (1988) kolmea työtettä analyysivaiheessa tarkennetaan. Analyysissa liitetään yhteen Scheinin (1988) malli työotteista ja Lippittin & Lippittin (1979) malli konsultin rooleista.

Seuraavaksi kuvailaan Kubrin (2002) mukaan kuviossa 6 esitetyjä rooleja:

*”Asianajajan”* roolissa konsultti pyrkii vaikuttamaan asiakkaaseen niin, että tämä ottaisi käyttöön tietyn tuotteen, sovellutuksen tai menetelmän ongelman ratkaisemiseen (Kubr 2002, 73).

*Teknisen asiantuntijan* roolissa konsultti tuottaa asiakkaalle asiantuntijan neuvoja tietyn ongelman ratkaisemiseksi tai ratkaisun implementoimiseksi. Konsultilla on asiakkaaseen voimakkaasti asiantuntemuksella ohjaava rooli. (Kubr 2002, 75.)

*Kouluttajan* roolissa konsultti ehdottaa asiakkaalle ongelman ratkaisemisen edellyttämää koulutusta. Konsultti myös suunnittelee oppimistapahtumia, kouluttaa tai opettaa asiakkaan henkilöstöä. (Kubr 2002, 75.)

*Ongelmanratkaisijan* roolissa korostuu yhteistyö asiakkaan kanssa ongelman määrittelyssä ja ratkaisun etsimisessä. Konsultti auttaa punnitsemaan vaihtoehtoja, arvioimaan seurauksia ja muuntamaan päätökset ratkaisuun tähtääväksi toiminnaksi. Päätöksenteossa konsultti toimii kumppanina. (Kubr 2002, 75.)

*Vaihtoehtojen analysoijana* konsultti muodostaa jäsenneiltyjä näkemyksiä eri päätösvaihtoehtojen kustannuksista ja seurauksista. Tässä roolissa konsultti on päätöksentekijälle tietoa tuottavassa roolissa. (Kubr 2002, 75-76.)

*Faktojen esittäjänä* konsultti etsii tutkii organisaatiota ja kerää faktatietoa perustellen missä ja miksi muutosta tarvitaan (Kubr 2002, 76).

*Ohjaajan* roolissa konsultti keskittyy puhtaasti ongelmaratkaisun prosessin luotsaamiseen. Konsultin huomio on ihmisten välisissä vuorovaikutusprosesseissa, ryhmäprosesseissa ja kysymyksessä *miten* asioita tehdään, eikä niinkään toiminnan päämäärissä. (Kubr 2002, 76.)

*Tarkkailijan* roolissa konsultti stimuloi asiakasta tekemään päätöksiä kysymällä reflektioivia kysymyksiä, jotka auttavat kirkastamaan käsiteltävien asioiden tai ongelmien taustoja ja alkuperäisiä syitä (Kubr 2002, 76).

Tutkimuksen analyysiluvuissa jäljitetään kehittämisprosessin kulku ja luodaan teoriaan perustuva käsitys siitä millaiseksi muutosagentin rooli tässä tutkimuksessa muodostui. Nähdään, että vaikka tutkimuksessa pyrittiinkin pääosin prosessikonsultoinnin kaltaiseen työotteeseen, myös muut työotteet olivat käytössä tarpeen ja tilanteen mukaan.

Tässä luvussa esiteltiin teoreettinen aines, jota käytetään tutkimuksen analyysivaiheessa muutosagentin ja asiakkaan suhteen jäsentelyyn. Teoreettinen aines muodostuu Scheinin (1988) erittelemistä konsultin työotteista ja Lippitin & Lippitin (1979) erittelemistä konsultin rooleista, jotka sovitetaan yhteen analyysiluvussa 7, sekä johtopäätöksissä luvussa 8.2.1.

## **4 TUTKIMUSSTRATEGIA, AINEISTO JA METODI**

### **4.1 Toimintatutkimus tutkimusstrategiana**

Edellisessä pääluvussa johdateltiin ajatusta organisaation ulkopuolisen muutosagentin toiminnasta kaupallisen konsultoinnin teorian avulla. Tieteellisessä tutkimuksessa on kuitenkin kyse tieteestä ja tiedon lisäämisestä myös altruistisesta näkökulmasta. Tätä tutkimusta on luonnehdittu

toimintatutkimukseksi, joten on selvitettävä mitä reunaehtoja tieteellisen tutkimuksen viitekehys, erotuksena puhtaasti kaupallisesta viitekehuksesta, tutkijan roolille aiheuttaa.

Seuraavaksi tehdään selkoa toimintatutkimuksen olemuksesta Kuulan (1999 ja 2006) mukaan, perustellaan tutkimusstrategian valinta, ja sitten siirrytään toimintatutkijan roolin, ja kommunikatiivisen toimintatutkimusotteen määrittelyyn. Lopulta muodostetaan teorettinen synteesi tutkijan roolista tässä tutkimuksessa.

Toimintatutkimuksessa yhtäältä tutkitaan ja toisaalta yritetään muuttaa voimassa olevia käytäntöjä. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja teknisiin, yhteiskunnallisiin, sosiaalisiin, eettisiin tai ammatillisiin ongelmiin. Olennaista on, että tutkittavat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi mukaan tutkimukseen. (Kuula 2006.) Tarkoituksena on paitsi tuottaa uutta tietoa, myös pyrkiä tutkimisen avulla asiaintilojen muutokseen edistämällä tai parantamalla niitä tavalla tai toisella (Kuula, 1999, 11). Toimintatutkimusta voidaan kuvailla lähestymistavaksi, jossa samanaikaisesti sekä tutkitaan, että yritetään tavalla tai toisella yhdessä tutkimuskohteen jäsenten kanssa muuttaa kohteena olevia käytäntöjä (Kuula, 1999, 19).

Toimintatutkimuksen perustajaksi esitellään useimmiten sosiaalipsykologian klassikko Kurt Lewin. Harwoodin tehtaalla konsulttina tekemissään tutkimuksissa Lewin osoitti, että työntekijöiden osallistumismahdollisuuksilla on selkeä yhteys työtyytyväisyyteen, työmoraaliin ja tuottavuuteen (Ks. Lewin 1976). Lisäksi tutkimukset osoittivat, että työntekijöiden osallistuminen on suotavampaa, kuin tieteellisen liikkeenjohdon suosima autoritaarinen johtaminen. Lewinin lähtökohtana oli, että sosiaalisia tilanteita ymmärretään parhaiten kun tilannetta yritetään ensin muuttaa ja sitten arvioidaan muutoksen vaikutuksia. (Kuula 2006.)

Toimintatutkimukselle on tyypillistä

1. käytäntöön suuntautuminen
2. ongelmakeskeisyys
3. tutkittavien ja tutkijan roolit aktiivisina toimijoina
4. tutkittavien ja tutkijan suhteen perustana oleva yhteistyö.

(Kuula 2006.)

Toimintatutkimuksessa on olennaista pyrkiä reaaliaikaiseen asiaintilan muutokseen edistämällä tai parantamalla sitä tavalla tai toisella. Samalla on kuitenkin muistettava, että kyseessä on tutkimus, jolla tuotetaan aineistoa ja uutta tutkimuksellista tietoa, vaikka muutokset eivät toteutuisikaan.

(Kuula 2006.)

Johdannossa kuvaillun informanttisuhteen merkitys on toimintatutkimuksellisen otteen kannalta aivan keskeinen ja relevantti, sillä ”toimintatutkimuksen menetelmien, itse asiassa koko metodologian, tulisi muotoutua vuorovaikutustilanteessa tutkittavien ja tutkijan välillä” (Grönfors 1982, 122). Toimintatutkijan on saavutettava luottamus ja keskusteluyhteys kohteeseen ja tavalla tai toisella mentävä mukaan tutkittavaan käytäntöön. Vuorovaikutus on niin keskeinen elementti, että ilman vuorovaikutusta ei voida edes puhua toimintatutkimuksesta, tai hyväksyttävästä tavasta tehdä tutkimusta. (Kuula, 1999, 208.)

Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tutkittavan organisaation toimintaan. Hänen tavoitteenaan on *aiheuttaa* organisaatiossa muutosta. Toimintatutkija toimii siis itse muutosagenttina.

Missään muussa tutkimusstrategiassa tutkija itse ei ole niin vahvasti muutosta aiheuttamassa, kuin toimintatutkimuksessa. Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli tutkijan itsensä toimiminen muutosagenttina. Tutkija ei siis tutki vaikkapa konsultteja ulkopuolelta, vaan asettuu itse muutosagenttina konsultin rooliin. Tämä perusvalinta määrittelee tutkimusstrategiaksi toimintatutkimuksen.

#### **4.1.1 Toimintatutkijan valmiudet**

Toimintatutkimuksessa tutkimusstrategiana on syytä kiinnittää erityistä huomiota tutkijan ja tutkittavan väliseen asemaan ja suhteeseen. Kysymys on relevantti tämän tutkimuksen kannalta, sillä tähän kysymykseen liittyi keskeinen teoreettinen määrittelyongelma, joka oli ratkaistava tutkimuksen kuluessa. Missä määrin tutkija on konsultti, ja missä määrin tieteellistä tutkimusta tekevä toimintatutkija? Millaista tutkijan osallistumisen pitäisi olla, jotta se toisaalta vastaa asiakkaan tarpeita, ja toisaalta täyttää tieteen tekemisen vaatimukset?

Toimintatutkimus edellyttää tutkijalta *osallistumista, kenttätöitä, vuorovaikutusta ja erityisiä vuorovaikutuksellisia taitoja sekä sopivaa persoonaa*:

Jo toimintatutkimuksen tavoite, muutoksen aikaansaaminen, edellyttää toimintatutkijan osallistumista tavalla tai toisella tutkittavan käytäntöön. Muutos ei synny papereita kirjoittelemalla. Toimintatutkimus edellyttää kenttätöitä, eli vuorovaikutusta asiakkaan kanssa ollakseen toimintatutkimus. Tämä kenttätö edellyttää toimintatutkimuksessa erityisiä taitoja. Tutkijan on saavutettava keskusteluyhteys ja luottamus kohteeseen. Tämä edellyttää sopivaa persoonaa – tutkijaa, joka *haluaa, tahtoo ja kykenee* tekemään toimintatutkimusta, eli saamaan aikaan ratkaisuja

käytännön ongelmiin. (Kuula, 1999, 208.)

Kuulan (1999) mukaan olennaisia askeleita toimintatutkijalle välttämättömien taitojen saavuttamiseksi ovat käytännön kokemukset. Käytännön kokemukset voivat koskea kenttätöitä tai henkilökohtaista elämää. Elämäkokemukset, käytännön tutkimusprosessit tai ne molemmat yhdessä jalostavat tutkijasta toimintatutkijan. Toimintatutkijalle välttämättömien taitojen saavuttaminen ei tapahdu kirjoja opiskelemalla ja teorioita hallitsemalla, eli yliopisto yksinään ei voi olla tie taitavaksi toimintatutkijaksi. (Kuula, 1999, 208.)

#### **4.1.2 Kommunikatiivinen toimintatutkimus tutkimusotteena**

Myös toimintatutkimuksesta, kuten kaupallisesta konsultoinnistakin, voidaan eritellä erilaisia työotteita. Nyt määritellään lyhyesti kommunikatiivisen toimintatutkimuksen ajatus, jotta päästään muodostamaan synteesi kaupallisen konsultin ja toimintatutkijan määrittelyn dilemmaan tässä tutkimuksessa.

Työelämä tutkimus sijoittuu Kuulan (1999) mukaan ”kommunikatiivisen toimintatutkimuksen” kenttään. Tutkimussuunnan vastakohtana on kirjoittajan mukaan kriittinen kasvatustiede. Kriittisen kasvatustieteen edustajat näkevät kommunikatiivisen toimintatutkimuksen orientaatioltaan tekniseksi ja tuloksiltaan pinnalliseksi ja näennäiseksi, koska tutkimukseen osallistuvat eivät välttämättä prosessin aikana tule aiempaa tietoisemmiksi ja kriittisemmiksi suhteessa työelämän ja yhteiskunnan valtajärjestelmiin. (Kuula, 1999, 205-206.)

Tämän tutkimuksen päämääränä ei ole kyseenalaistaa organisaatioiden, yhteiskunnan ja tutkittavan yrityksen valtarakenteita fundamentaalisella tavalla. Yrityksen johtaminen perustuu viime kädessä työnantajan direktio-oikeuteen, jota ei tässä tutkimuksessa olla kyseenalaistamassa. Tutkimuksen kohteena olleen yrityksen johtamisen prosesseihin ja käytäntöihin kohdeorganisaatiossa tutkimuksella on kyllä ollut vaikutuksia. Kehitystä näissä seikoissa ei pidetä pinnallisina, vaan organisaation kilpailukyvyyn ja kehittymisen kannalta aivan keskeisinä. Näin ollen kriittinen kasvatustiede ei lähtökohtaisesti sovi tutkimuksen lähestymistavaksi. Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen ote näyttäisi vastaavan paremmin tilaukseen.

Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen metodiopeissa painotetaan tasavertaista keskustelua itseisarvona, joka onnistuessaan johtaa työyhteisön positiiviseen kehitykseen, muutokseen. Tavoite ilmaistaan *tutkijan ja tutkittavien tasavertaisuutena* liittämällä siihen tutkittavien omaehtoinen

aktiivisuus<sup>29</sup>. Yhtäältä tavoitteena on muutosvoimana habermasilainen herruudesta vapaa keskustelu, mutta samalla tutkija asettaa itsensä muutoksen takuumieheksi. Muutos on tapahduttava, sillä juuri se on ”myyty” ja juuri se on ”ostettu”. Pelko muutosprosessin epäonnistumisesta pakottaa tutkijaa siirtymään muutoksen toteuttamisen subjektiksi, eräänlaiseksi johtajaksi. (Kuula, 1999, 206-207.)

Edellä kuvattua pohdittaessa ei voi välttyä ajatukselta, että kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa on paljon yhteistä prosessikonsultoinnin kanssa. Seuraavaksi edetäänkin teoreettiseen synteisiin, jolla ratkaistaan määrittelyongelma: Pitäisikö tämän tutkimuksen tutkija määritellä ensisijaisesti konsultiksi, toimintatutkijaksi vai joksikin muuksi?

#### 4.1.3 Muutosagentti, konsultti vai toimintatutkija?

Toimintatutkimukseen ja tutkijan roolin määrittelyyn liittyy kaksi dilemmaa, joihin törmää jo ensimetreillä pohdittaessa toimintatutkimuksen ja muun ulkopuolisen muutosagentin toimeenpanemaa muutosta organisaatiossa. Molemmat dilemmat liittyvät toisiinsa perustavanlaatuisen tieteenfilosofisten kysymysten kautta.

Ensinnäkin kyse on tieteen perimmäisestä kysymyksestä, ja sen olemassaolon tarkoituksesta: Missä määrin tieteen tehtävä on tuottaa tietoa vallitsevasta todellisuudesta, ja missä määrin sen tehtävänä on muuttaa vallitsevaa todellisuutta? Ensimmäinen dilemma on tässä tutkimuksessa ratkaistu jo aiemmin esitetyllä Kurt Lewinin toteamuksella, että systeemiä voidaan parhaiten ymmärtää yrittämällä muuttaa sitä. Näin toteutetaan samaan aikaan sekä pragmaattinen muutostavoite, että tieteen tiedollinen tavoite.

Toinen dilemma liittyy tutkijan rooliin. Missä määrin tutkija voi olla konsultti, joka ”johtaa” muutosta organisaatiossa? Ensisilmäyksellä näyttää siltä, että dilemmaa ei ole täysin ratkaistu, vaan tämä tutkimus olisi tehtävä vuoropuhelussa tarkkailijan ja konsultin roolien välillä.

Toimintatutkimusta käsittelevässä kirjallisuudessa Kurt Lewin on ensin tunnustettu toimintatutkimuksen oppi-isäksi ja sitten *kuitenkin kiistetään hänen keskeinen oletuksensa tutkijasta muutosta ohjaavana auktoriteettina*. ”Yhtäältä toimintatutkimus halutaan erottaa kaupallisesta

---

<sup>29</sup> Kuula (1999) käyttää tässä yhteydessä demokratian käsitettä. Tässä tutkimuksessa demokratian käsitettä ei käytetä, sillä käsitteen käyttäminen edellyttäisi määrittelemään mitä sillä kohdeorganisaatiossa tarkoitetaan. Yrityksen päätöksenteko ei perustu demokratiaan, vaan viime kädessä työnantajan direktio-oikeuteen ja päätöksenteon hierarkiaan. Tämä ei poissulje sitä, että viisas johtaja ja esimies ymmärtää alaisten kuulemisen ja vapaan keskustelun luovan muutoksille avointa ja kehittämismyönteistä ilmapiiriä, vaikka demokratiasta, sanan varsinaisessa merkityksessä, ei olekaan kysymys.

konsultoinnista ja sitä kautta määrittää tieteen kenttään kuuluvaksi. Toisaalta yhtä olennaista on usko demokratiaan, tutkittavien omaan aktiivisuuteen ja kykyyn toteuttaa muutoksia tutkittavissa käytännöissä” (Kuula, 1999, 205).

Tämä tutkimus on luonnollinen jatke yliopiston kurssityönä aloitetulle konsultointihankkeelle. Mitä muuttui sillä hetkellä kun konsultointi muuttui tutkimukseksi? Asiakkaan kannalta ei juuri mitään. Jatketaan kehitystyötä siitä mihin jäätin. Kehitystyön puite tieteen kannalta sen sijaan muuttuu: Konsultoinnin kurssityö vaihtui toimintatutkimukseksi, ja muutos aiheuttaa tutkijan roolin määrittelyongelman. Lopulta on kyse siitä *mikä erottaa toisistaan konsultin ja toimintatutkijan?*

Luvussa 3.3 esitellyllä prosessikonsultoinnilla ja kommunikatiivisella toimintatutkimuksella näyttäisi olevan varsin paljon yhteistä (ks. Kuula, 1999, 134). Prosessikonsultoinnissa asiakasorganisaation jäsenten on oltava itse aktiivisesti mukana kartoittamassa ongelmia, ja etsimässä niihin yhteisesti ratkaisuja, eli konsultti ei ole ongelmien nimeäjä eikä ratkaisija. Toimintatutkimuksessa taas ”eksperttirooli tai konsultoiva ote ovat ikään kuin toimintatutkivuuteen sisäänrakennettuja elementtejä, joita pitää päätoimisesti tukahduttaa, *mutta tilaisuuden niin vaatiessa myös käyttää*” (Kuula, 1999, 141). Tämä Kuulan (1999) toteamus tarjoaa määrittelyongelmaan ratkaisun.

Tässä tutkimuksessa ongelma voidaan sivuuttaa kysymyksenä, joka ei vaikuta, eikä saa vaikuttaa tutkimusprosessin tapahtumiin. Kehittämistyön motiivit, tavoitteenasettelu, interventiot ja kehittämisen tulokset eivät ole riippuvaisia siitä millä nimellä muutosagenttia kutsutaan. Sekä konsultti, että toimintatutkija voisivat muodostaa samankaltaisen suhteen ja toteuttaa samanlaiset interventiot systeemiin.

Jos joku tässä tutkimuksessa toteutettu interventio (esimerkiksi suorat ratkaisuehdotukset) olisivat toimintatutkijan rooliin sopimattomia, voidaan kysyä mitä tieteelle arvokasta tällaisella rajauksella saavutetaan? Eikö toimintatutkimuksen tarkoitus ole tutkia juuri muutoksen tapahtumiseen vaikuttavia seikkoja, ja tällöin joidenkin interventioiden rajaaminen pois kaventaisi käsitystämme muutoksesta?

Erialaisten muutosagentin roolien tutkiminen ja roolin vaikutuksen analysointi on tämän tutkimuksen keskeisin sisältö. Joidenkin roolien rajaaminen pois tyyliin ”tiedemies toimintatutkijana ei saa tehdä sitä taikka tätä”, olisi omiaan kaventamaan tämän tutkimuksen antia, ja siksi näin ei ole tehty. Tavoitteena on antaa mahdollisimman totuudenmukainen kuva siitä mitä muutosprosessin aikana tapahtui, ilman että kehittämistyön aikana olisi tehty piilotettuja valintoja siitä mikä on tiedemiehen



rooliin sopivaa. Järkevältä tuntuvia interventioita ei ole jätetty toteuttamatta sen vuoksi, että ne eivät sopisi tieteentekijän rooliin<sup>30</sup>.

Asiakkaan näkökulmasta toiminta on näyttäytynyt konsultointina. Organisaatiossa toteutettiin interventioita, joiden tarkoituksena oli saada aikaan muutosta. Toisaalta kehitystyön aikana on tehty tutkimusta siitä *miten tutkittavana oleva kohde voi muuttua ja miksi se ei muutu*, joten prosessi on palvellut myös tieteellisen tutkimuksen intressejä (Ks. Kuula 2006). Näin ollen tutkimuksessa olivat läsnä molemmat kehitystyön näkökulmat. Yhdistävänä tekijänä toimintatutkijan ja konsultin käsitteille on, että molemmat ovat organisaation ulkopuolisia henkilöitä. Konsultoinnin kaupallisuuden ulottuvuus kuitenkin puuttuu asetelmasta<sup>31</sup>. Tästä syystä läpi koko tutkimuksen käytetään tutkijasta nimitystä *muutosagentti*<sup>32</sup>. Muutosagentin käsitteen voidaan katsoa pitävän sisällään sekä konsultin, että toimintatutkijan käsitteet.

## 4.2 Aineisto

Tämän tutkimuksen aineiston kerääminen alkoi Tampereen yliopiston organisaatioita kehittävän asiantuntijatyön kurssilla toteutetusta kehittämisprojektista. Kurssityönä suoritettu kehittämisprojekti ja tutkimuksen puitteissa tehty kehittämistyö muodostivat yhtenäisen kokonaisuuden: Tutkimuksessa kehitystyötä jatkettiin siitä mihin kurssityössä jäätin. Koko hanketta käsitellään tutkimusraportissa yhtenä prosessina.

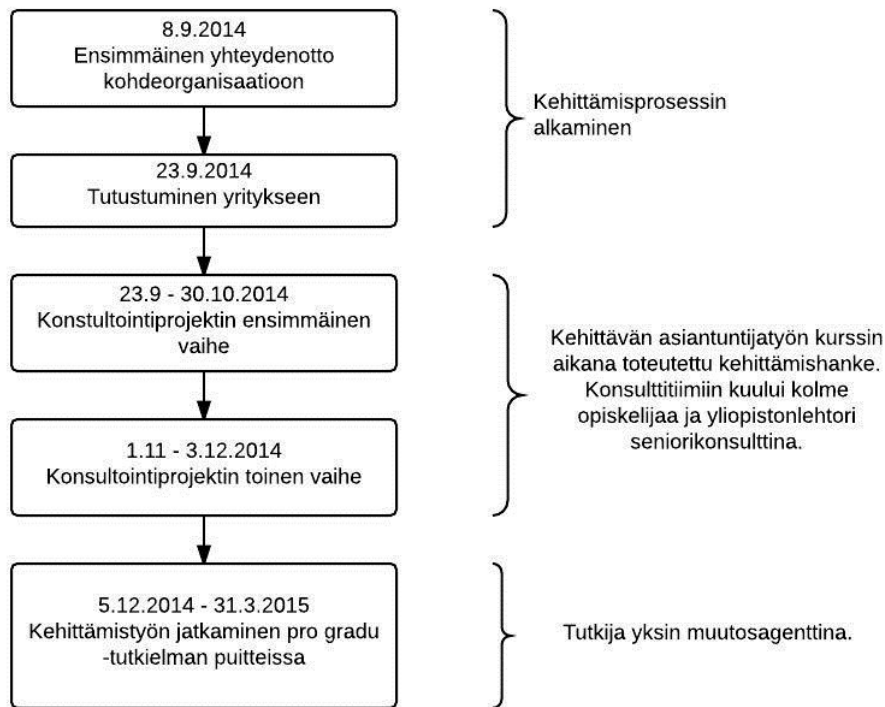
Kurssityön aikana kehittämistiimiin kuuluivat kolme opiskelijaa ja yliopistonlehtori seniorikonsulttina. Kurssiprojekti aloitettiin syyskuussa 2014 ja päätettiin joulukuun 3. päivä. Tämän jälkeen kehittämistyö jatkuu yksin tutkijan luotsaamana kevääseen 2015 saakka. Koko kehittämisprosessi kehittävän asiantuntijatyön kurssiprojektista pro gradu -tutkielmaan on esitetty prosessikaaviona kuviossa 7.

---

<sup>30</sup> Valinnalla varmistetaan, että tässä tutkimuksessa käsitys muutosagentin työotteista ja rooleista säilyy monipuolisena. Muuten vaarana olisi päätyä yksipuoliseen ja itsestään selvään tutkimustulokseen, että tuloksia saavutettiin vain sillä työotteella, jota tutkimuksessa kokeiltiin. Muista työotteista ei osattaisi sanoa mitään.

<sup>31</sup> Konsulttiin vaikuttavat taloudelliset paineet voisivat olla omiaan vaikuttamaan myös työotteen valintaan. Tätä näkökulmaa ei tutkimuksessa huomioida, joten tästäkin syystä puhutaan muutosagentista.

<sup>32</sup> Myös luvussa 3.1 Hytösen (2002) mukaan eriteltyt muutosagentin työn sisällöt ja ammattitaitovaatimukset sopivat sekä konsultin, että toimintatutkijan rooliin.



*Kuvio 7: Tutkimus ja kehittäminen prosessi*

Aineistoa kerättiin läpi koko kehittäminen prosessin syyskuusta 2014 maaliskuuhun 2015. Kehittävän asiantuntijatyön kurssin aikana ei ollut vielä tiedossa se, että kehittämistyötä tullaan jatkamaan kevätpuolella tutkimuksen puitteissa. Tästä syystä tapahtumien dokumentointi täsmentyi joulukuussa 2014, jolloin tutkimustyö alkoi. Toisaalta kehittävän asiantuntijatyön kurssityö edellytti myös hankkeen dokumentointia ja raportointia, joten riittävän aineiston kerääminen oli turvattu myös silloin.

<b>TUTKIMUSAINEISTO</b>		
<b>TUTKIJAN KERÄÄMÄ AINEISTO AIKAISEMMASTA HANKKEESTA SYYS – JOULUKUUSSA 2014</b>		
<b>Aineiston kuvaus</b>	<b>Määrä / kpl</b>	<b>Viittaukset tutkimusraportissa</b>
Konsultointisopimus	1	Ksop 1
Asiakkaalle valmistetut kirjalliset raportit konsultoinnista	2	Krap 1-2
Asiakkaalle raportointitilaisuuksiin valmistetut PowerPoint -esitykset konsultoinnista	2	Kpp 1-2
14.11.2014 fasilitoinnin kirjallinen aineisto, kehittämiskohteiden etsintää	14 arkkia	Kfas 1-14
Sähköpostiviestit asiakkaan ja konsulttien välillä	8	Ksp 1-8
Konsultoinnin päiväkirja syys – joulukuu 2014	26	Kpk 1-26
Kurssiprojektin raportti yliopistolle	1	Kry
<b>TUTKIJAN TUTKIMUKSEN AIKANA JOULU – MAALISKUUSSA 2014 - 2015 KERÄÄMÄ JA TUOTTAMA AINEISTO</b>		
<b>Aineiston kuvaus</b>	<b>Määrä / kpl</b>	<b>Viittaukset tutkimusraportissa</b>
Tutkimuspäiväkirja	52 tietuetta	Ppk 1-52
Havaintopöytäkirjat tutkimuspäiväkirjan liitteinä	7	Php 1-7
Sähköpostiviesti yrityksen johdolta: ”Uusia tuotannon toimintatapoja”	1	Psp
Kalenterimerkinnät tapaamisista	1 kalenteri	Pkal
Ratkaisuehdotukset ja kehittämisversiot tilauskannan kehittämisestä	3	Ptil 1.0 – 3.0
Yksilöllisen pyörätuolin rungon valmistamisen prosessikuvaus.	1	Ppr
Yritykselle tuotettu tilaus- ja tuotantoprosessikartta	1	Pka
PowerPoint -esitys johdon kehittämispalaveriin 17.3.2015	1	Ppp
17.3.2015 johdon ryhmätöiden kirjallinen aineisto	22 arkkia	Pfas1-22
Laatukäsikirjan ensimmäinen versio	1	Plk
Yrityksen johdon laatima mittausohje tuotantoon	1	Pmo

*Taulukko 3: Tutkimusaineisto*

Tutkimuksen aineisto muodostuu taulukossa 2 esitetystä, kehittämisprosessin aikana tuotetusta ja kerätystä dokumentaatiosta. Aineistoviittaukset muodostetaan siten, että lukija pystyy suoraan viittauksesta päättämään minkä laatuista lähteestä viittaus on peräisin: Ensimmäinen kirjain ”K” kertoo, että aineisto on kerätty kehittäjän asiantuntijatyön kurssiprojektin aikana. Ensimmäinen kirjain ”P” kertoo, että aineisto on kerätty pro graduna jatkettuna kehittämisprosessin aikana. Ensimmäistä kirjainta seuraavat pienet kirjaimet kertovat mistä aineistolajista on kyse. Jokainen aineistolaji on numeroitu juoksevasti viittauksen lähteen paikantamiseksi aineistosta. Jos aineistolajissa on useita sivuja tai tietueita, viittauksessa pilkun (,) jälkeinen numero kertoo sivun tai

tietueen, josta viitattu teksti löytyy.

### 4.3 Metodi

Laadullisessa tutkimuksessa voi katsoa olevan kyse vähitellen tapahtumasta tutkittavan ilmiön käsitteellistämistä, ei niinkään etukäteen hahmotellun teorian testauksesta (Kiviniemi 2010, 74). Aineiston analyysi perustui tutkimusprosessin tapahtumien ja havaintojen jäsentelyyn teorian avulla. Aineistoa analysoitiin sen sisältöä jäsentävällä ja analysoivalla otteella. Yksittäisistä havainnoista pyrittiin muodostamaan suurempia kokonaisuuksia, teemoja. Teemoittelu on edennyt teorialähtöisesti, siten että teemat on muodostettu teoreettisen aineksen avulla. Teemoittamiseen käytetyt teoriat on lueteltu tutkimusasetelma -luvussa (ks. luku 1.3 ja kuvio 2), ja esitelty keskeisiltä piirteiltään teorialuvuissa (ks. luvut 2 ja 3).

Kuten kuvio 2 näkyy, ainoastaan kehitystyön seurausten teemoittamiseen ei käytetty teoreettisia työkaluja. Tämän valinnan taustalla on pyrkimys säilyttää ”aineiston ääni” lopullisiin johtopäätöksiin asti. Seurausten tulkitseminen teorian avulla jo analyysin ensi vaiheessa olisi omiaan hämärtämään tutkimuskohteen todellisuutta, joka seurausten osalta haluttiin säilyttää mahdollisimman autenttisenä.

Havainnot teemoitetaan luvuissa 5, 6 ja 7. Tutkimuskysymyksiin vastataan seuraavasti:

1. Luvussa 5: Mitkä olivat kehittämistyön motiivit ja mikä on motiivien merkitys muutosagentille?
2. Luvussa 6: Miten tavoitteenasettelu jäseni kehittämishankkeen sykleihin?
3. Luvussa 7: Millainen työote ja rooli muutosagentille sykleissä muodostui, ja mitä seurauksia ilmeni?

Esitystapana teemoittamisessa käytetään taulukointia. Taulukoissa kerrotaan havainnon sisältö ja ilmoitetaan aineistoviittaus. Havainnot järjestettiin sitten teemojen mukaisesti.

Toimintatutkimuksen metodioppaissa esitellään useita erilaisia kuvauksia toimintatutkimuksen kulusta. Kuvauksille yhteistä on syklimäisyys. Toimintatutkimus muodostuu muutossykleistä, joissa toistuvat suunnittelu, toteutus ja arviointi (Kananen 2014, 55). Kehittämishankkeen ajallinen jaksotus ja syklisyys hahmotetaan tavoitteenasettelun avulla luvussa 6, siten että kukin tunnistettu tavoitteenasettelu aloittaa kehittämissyklin. Sykleissä esiintyviä muutosagentin työotteita, rooleja ja kehittämistyön seurauksia hahmotetaan sen jälkeen syklimäisinä kokonaisuuksina.

## 5 LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMISEN MOTIIVIT

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymykseen *mitkä olivat laadunhallinnan kehittämistyön motiivit ja mikä on motiivien merkitys muutosagentille?*

Laatujärjestelmän rakentamisen ensimmäiset avainkysymykset ovat ”mikä on tavoite?” ja ”mitkä ovat rakentamisen lähtökohdat ja perusteet?” (Hannus 1994, 144). Motiivit voidaan käsittää ikään kuin organisaation kehittämisen taustalla vaikuttavina metatavoitteina, joihin sisältyy julkisia tai piilotettuja odotuksia kehittämisprosessin kulusta ja seurauksista. Tässä luvussa tunnistetaan aineistosta motiiveihin viittaavat piirteet ja teemoitetaan nämä piirteet teorian avulla. Teoreettisina tulkinta-avaimina käytetään edellä luvussa esiteltyjä Carlssonin & Carlssonin (1996) ja Mintzbergin (1983) teorioita.

LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMISEN MOTIIVIT				
Mot. nro	Aineisto <sup>33</sup>	Viittaus motiiviin	Teemat <sup>34</sup>	
1	Kry7	Yrityksen --- tavoitteena on laajentaa markkinoitaan.	Kilpailu- aseman parantaminen (Carlsson & Carlsson 1996)	Ulkoiset, markkina- lähtöiset motiivit  (Carlsson & Carlsson 1996)
2	Ppk47	”On varmaan ajan kysymys koska joku iso ostaja alkaa vaatia standardointia.”		
3	Krap1, 5	Perehdyimme --- viiteen pyörätuoleja valmistavaan kilpailijaanne. --- Kolme viidestä tarkastelun kohteena olevasta pyörätuoli- ja apuvälinevalmistajasta on sertifioinut laatujärjestelmänsä ISO 9001-standardin mukaisesti.	Epäedullisen kilpailu- aseman välttäminen (Carlsson & Carlsson 1996)	
4	Kry7	---”autotallipajan” kasvaminen useita henkilöitä työllistäväksi liikeyritykseksi vaatii paneutumista tuotantoprosessin pilkkomiseen, ja sitä kautta myös laadunhallinnan suunnitteluun.	Organisaation kasvu  (Mintzberg 1983)	Sisäiset, omasta tarpeesta lähtöisin olevat motiivit  (Carlsson & Carlsson 1996)
5	Kry7	Toiminnan kuitenkin kasvaessa ja volyymien lisääntyessä toimiva laadunhallintajärjestelmä on yrityksen johdonkin mielestä keskeinen puute ---.		
6	Ppk37	”Pari vuotta sitten oltiin isän kanssa kahdestaan. Eilen huomasin, että porukkaa onkin aika paljon ---.”		
7	Ppk25	”Nyt kun yritys kasvaa, ovat ongelmat tuotannossa kasvamassa. Pyörätuoleja on jonossa koko ajan.”		
8	Ppk37	”Mun haave on ollut se, että joku hoitais jotain, eikä kaikki hoida kaikkee.”		
9	Ppk37	”Että kyllähän sun (toimitusjohtajan) pitäis keskittyä myyntiin ja johtamiseen eikä siihen onko yksi ruuvi paikallaan ---.”	Työnjako  (Mintzberg 1983)	
10	Ppk25	--- tuotannon työ on hajanaista ja ”sähläämistä”. Asiakasyhteydenotot on hoidettu välittömästi ilman selkeää työnjakoa, ajoitusta ja priorisointia.		
11	Kfas5	Asiakkaan erityistarpeiden dokumentointi / kirjaaminen.	Koordinaatio  (Mintzberg 1983)	
12	Kfas7	Tieto / hiljainen tieto: Puutteet valmistuksessa tarvittavista tiedoista, tieto asiakkaasta ja erityisistä tarpeista, tieto on talossa mutta ei tule valmistukseen asti.		
13	Kfas8	Talon sisäinen termistö ja ammattisanasto		
14	Kfas9	Mittalomakkeeseen kirjattavat tiedot		
15	Kfas14	Tiedon siirto tuotantoon asiakkaan toiveista.		
16	Kfas14	Asiakas soitteleekin välissä ”pikku muutoksen” – jää kirjaamatta.		

Taulukko 4: Laadunhallinnan kehittämisen motiivien teemoittaminen

#### Motiivien pääteemat

Taulukossa 4 motiivit on teemoitettu Carlssonin & Carlssonin (1996) mukaan markkinalähtöisiin ja organisaation omista tarpeista lähtöisin oleviin motiiveihin. Motivaatioteorioissa motivaatio on

<sup>33</sup> Ks. taulukko 2.

<sup>34</sup> Ks. Carlsson & Carlsson (1996) luvussa ja Mintzberg (1983) luvussa 2.4.

tyypillisesti jaoteltu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Markkinalähtöisiä motiiveja kutsutaan tässä ulkoisiksi motiiveiksi ja organisaation omasta tarpeesta lähtöisin olevia motiiveja sisäisiksi.

Motiivihavainnot eivät ole kronologisessa järjestyksessä, koska havaintojen välille ei ole tarpeen rakentaa ajalliseen yhteyteen perustuvia kausaalisia kytkeitä. Havaintoja motiiveista on tehty satunnaisessa järjestyksessä. Tämä korostaa sitä, että motiivit voivat olla myös tiedostamattomia, eikä kaikkia motiiveja olisi välttämättä saatu ilmi kehittämisprosessin alussa vaikkapa suoraan kysymällä.

### *Ulkoiset motiivit*

Ulkoiset motiivit jaetaan edelleen Carlssonin & Carlssonin (1996) mukaan kilpailuaseman parantamiseen pyrkiviin motiiveihin ja epäedullisen kilpailuaseman välttämiseen liittyviin motiiveihin. Aineistosta löydettiin sekä kilpailuaseman parantamiseen (motiivi 1), että epäedullisen kilpailuaseman välttämiseen liittyviä motiiveja (motiivi 3). Motiivi 1 kuvaa yrityksen itse määrittelemää laajentumistavoitetta. Motiivin 3 tulkitaan sisältävän kilpailijoiden toimintaan reagoimisen piirteitä. Ulkoiset, kilpailuaseman parantamiseen pyrkivät motiivit voidaan nähdä *aktiivisina pyrkimyksinä* ja epäedullisen kilpailuaseman välttämiseen pyrkivät motiivit *reaktiivisina motiiveina*.

Edellisten lisäksi aineistosta todettiin motiivi 2, joka kuuluu selvästi markkinalähtöisiin motiiveihin, ja sen voi tulkita nousevan joko oman kilpailuaseman parantamisesta, tai epäedullisen kilpailuasetelman välttämisestä. Suuren asiakkaan standardointivaatimus voisi parantaa organisaation kilpailuasetelmia, jos standardointiprosessi olisi saatettu pitkälle tai loppuun ennen tällaisen vaatimuksen ilmaantumista. Toisaalta standardoinnin vaatiminen voisi saattaa organisaation epäedulliseen kilpailuasemaan siinä tapauksessa, että laadunhallintajärjestelmän standardinmukainen kehittäminen olisi vielä alkutekijöissä.

### *Sisäiset motiivit*

Sisäisten motiivien teemoittamiseen on käytetty Mintzbergin (1983) teoriaa. Kuten aiemmin on todettu, yrityksen sisäiset motiivit kytkeytyvät organisaation kasvuun. Organisaation kasvua kuvaavia havaintoja ovat motiivit 4, 5, 6 ja 7.

Mintzbergin (1983) mukaan organisaation kasvaessa tarvitaan kahta toisilleen vastakkaista toimintaa: Työnjakoa ja koordinaatiota. Työnjaon tarvetta kuvaavia motiiveja havaittiin kolme (motiivit 8, 9 ja 10). Koordinaation tarvetta kuvaavia havaintoja löytyi koko yrityksen henkilöstön

kanssa fasilitodussa ongelmien kartoituksessa. Koordinaatioon liittyviä kehittämistarpeita ilmeni sekä yrityksen johdon, että työntekijöiden ilmaisemina (motiivit 11-16).

Muualla aineistossa ei tule näin vahvasti ilmi koordinaation tarpeeseen liittyviä motivaatiotekijöitä. Fasilitoinnissa käytettiin osallistavaa OPERA -menetelmän sovellutusta ja aineisto sisältää jokaisen osallistuneen henkilön omakätisesti kirjoittamat erittelyt tarpeellisista kehittämiskohteista. Onkin tutkimuksen mielenkiintoista, että koordinaatiotarve ilmenee näin vahvasti fasilitoinnin aineistossa, mutta ei muualla aineistossa. Voidaankin kysyä olisivatko koordinaatiotarpeeseen liittyvät motiivit jääneet havaitsematta ilman tämän kaltaisen osallistavan menetelmän käyttöä kehittämissuorituksen aikana?

Tässä luvussa esiteltiin, teemoitettiin ja tulkittiin kehittämissuorituksen motiiveihin, eräänlaisiin muutoksen metatavoitteisiin, liittyvät havainnot aineistossa. Seuraavassa luvussa esitetään ja teemoitetaan aineistosta havainnot siitä, miten konkreettiset toimintatavoitteet muodostuivat kehittämissuorituksen aikana.

## **6 KEHITTÄMISHANKKEEN SYKLIT**

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymykseen *miten tavoitteenasettelu jäseni kehittämissuorituksen sykleihin?*

Kanasen (2014) mukaan kehittämissuorituksen tavoitteenasettelu määrittelee pitkälti sitä, minkälaisia interventiomuotoja valitaan. Tässä tutkimuksessa jo konkreettinen tavoitteenasettelu käsitetään interventioksi edellisessä luvussa kerrotuilla perusteilla. Tavoitteenasettelun tunnistaminen on lähtökohtana kehittämissuorituksen syklisyyden tunnistamiselle. Syklejä puolestaan käytetään seuraavassa luvussa muutosagentin työotteiden ja roolien määrittelyyn ja seurausten tunnistamiseen.

### **6.1 Tavoitteenasettelun jäsentämät syklit kehittämissuorituksessa**

Tässä luvussa kuvaillaan kehittämissuorituksen kulku kokonaisuudessaan, ja jaetaan se tavoitteenasettelun avulla tunnistettaviin kehittämissykleihin.

Laadunhallinnan kehittämisen tavoitteenasettelun kehittyminen kuvataan taulukossa 5. Taulukossa viittaukset ovat aikajärjestyksessä, koska tavoitteiden asettelun eteneminen ajassa on keskeistä tässä yhteydessä. Ajallinen yhteys tarvitaan, jotta saadaan luotua kokonaiskäsitys kehittämissuorituksen kulusta ja tapahtumien keskinäisestä suhteesta. Juuri tavoitteenasettelusta tehtyjen havaintojen ajoittuminen yhdistää havainnot toisiinsa. Samaan tavoitteenasetteluun viittaavat havainnot on



taulukossa yhdistetty toisiinsa ja numeroitu 1 – 7.

<b>TAVOITTEIDEN ASETTELUN JÄSENTÄMÄT KEHITYSHANKKEEN SYKLIT</b>			
<b>Syk- lit<sup>35</sup>.</b>	<b>Aineis- to.<sup>36</sup></b>	<b>Viittaus tavoitteen asetteluun</b>	<b>ISO 9000:2005 mukainen laadunhallinnan kehittämisen ja toteuttamisen vaihe<sup>37</sup></b>
1	Ksop	(Konsultointisopimuksen tavoite 1:) Selvitetään ISO 9000 / 9001 standardin soveltuminen Talart Oy:n tuotantoon. Selvitetään standardointiprosessiin tarpeellisia toimenpiteitä yrityksessä ja esitellään tulokset yritykselle.	Tiedonhankinta ISO 9001 -standardista
2	Ksop	(Konsultointisopimuksen tavoite 2: )Tehdään standardointiprosessiin liittyvä toimenpide-esitys / prosessikuvaus jostakin yrityksen haluamasta tuotantoprosessin kohteesta.	Prosessit ja vastuut
3	Krap2, 2	Tavoitteena oli nostaa tietoisuuteen asiakassuhteesta johtuvia tai asiakassuhteeseen vaikuttavia ongelmia.	Asiakastarpeet
4	Ppk11	Sovittiin, että aloitan --- havainnoimalla pyörätuolin rungon valmistuksen alusta loppuun saakka.	Prosessit ja vastuut
5	Ppk24	Puhuttiin siitä, että tärkeintä laadun kehittämistyössä on tuotannon kehittäminen, jotta tilauskanta pysyy hallinnassa.	Prosessit ja vastuut  Mittauksen kehittäminen  Mittauksen käyttöönotto
	Ppk24	Tärkeintä on toiminnan hallittavuuden kehittäminen.	
	Ppk25	Keskustelu --- TJ -- kanssa. Kehitettävä ongelma täsmentyi: ”Uusien tuotannon toimintatapojen jalkauttaminen ja jatkokehittäminen”. Tämä on käytännössä prosessimaisen toimintatavan käyttöönottoa yrityksessä.	
	Ppk25	Todettiin, että pitäisi luoda joku sähköisellä näytöllä oleva järjestelmä alakertaan, jolla nähtäisiin kunkin hetken tilanne tuotannossa	
6	Ppk38	Nyt vaan pitäisi vielä luoda vastuuta siitä mitä kukin tekee ja mistä vastaa.	Prosessit ja vastuut
	Ppk38	Keskusteltiin kehittämisprosessin jatkosta ja sovittiin, että nyt pitäisi tehdä kirjallista dokumentaatiota siitä mitä on kehitetty. Kirjallisessa dokumentaatioissa vastuut pitäisi määritellä tarkasti.	
7	Ppk46	Seuraava tavoite on laatukäsikirjan ensimmäisen version / rungon muodostaminen, henkilöstön sitouttaminen ja työnjaon täsmentäminen.	Laatupolitiikka ja laatutavoitteet  Prosessit ja vastuut

*Taulukko 5: Kehittämishankkeen seitsemän sykliä.*

Tavoitteiden asettelu on teemoitettu aineistolähtöisesti. Ensin tunnistettiin aineistosta tavoitteiden asetteluun liittyvät havainnot. Sitten verrattiin havainnoja edellä kuvailtuihin ISO 9000:2005 mukaisiin laadunhallintajärjestelmän kehittämisen ja toteuttamisen vaiheisiin, ja määritettiin mihin vaiheeseen kehittämistavoite liittyy.

<sup>35</sup> Taulukossa tunnistetaan seitsemän tavoitteenasettelua, joiden avulla määritellään jatkossa kehittämissuunnitelman syklit.

<sup>36</sup> Ks. taulukko 2.

<sup>37</sup> Ks. luku 2.5.2.

Kehittämishankkeesta tunnistettiin siis seitsemän tavoitteen asettelu vaihetta. Jatkossa nämä tavoitteenasettelun vaiheet käsitetään kehittämissyklien alkusysäyksiksi. Tavoitteenasettelu muodostaa lähtökohdan muutosagentin työotteiden, roolien ja seurausten hahmottamiselle.

### *Aikajana liitteessä 1*

Liitteeseen 1 on piirretty aikajana kehittämisprosessista tavoitteenasettelusta alkavien kehittämissyklien mukaisesti. Aikajana havainnollistaa kehittämisprosessin kulun ja eri syklien ajoittumisen toisiinsa nähden. Kehittämissyklien alku- ja loppupäivät on myös merkitty aikajanelle.

Ensinnäkin aikajanasta voidaan tehdä huomio, että tässä prosessissa kehittämissyklit osin limittyvät toistensa kanssa. Toiseksi, voidaan todeta että kehityssyklin kesto oli useimmiten noin kuukausi. Ainoana erityisen lyhyenä syklinä joukosta erottuu prosessien välisten suhteiden määrittely prosessikartan avulla, joka kesti noin viikon.

Muutosagentin toiminnan kannalta relevantti huomio on, että muutoksen suunnittelu, toimeenpano, ja seuranta vaatii yleensä aikaa. Kovin nopealla aikataululla muutosta ei tulisi implementoida. Muutosagentin oman toiminnan suunnittelun kannalta riittävän ajan varaaminen on keskeistä.

## **6.2 Seitsemän kehittämissykliä**

Edellä tunnistettiin seitsemän kehittämishankkeen sykliä. Seuraavaksi kerrotaan mitä nämä syklit pitivät sisällään.

### *Sykli 1: Tiedonhankinta ISO 9001 -standardista*

Ensimmäisenä tavoitteena kehittämishankkeessa oli etsiä tietoa ISO 9001 standardista yrityksen johdon käyttöön (Ksop). Tehtävä suoritettiin konsulttitiimin työnä, ja työn tulokset raportoitiin yrityksen johdolle esittelemällä, keskustelemalla ja kirjallisella raportilla (Krap1, Kpp1).

Tietoa hankittiin seuraavista osa-alueista (Krap1, Kpp1):

1. Yleistä tietoa ISO -standardeista ja prosessimaisesta toimintamallista
2. Sertifiointiprosessi
3. Kilpailija-analyysi: Kilpailijoiden standardit

Tiedonhankinnasta raportoitiin yrityksen johdolle, joka teki päätöksen kehittää ISO 9001 -standardin mukaista laadunhallintajärjestelmää (Kry, 6).

### *Sykli 2: Prosessit ja vastuut: Ensimmäinen prosessikuvaus*

Konsultointisopimuksessa (Ksop) määriteltiin tavoitteeksi myös prosessikuvauksen laatiminen jostakin yrityksen haluamasta prosessista. Prosessikuvaus tehtiin JT Ultimate -pyörätuolin valmistusprosessista (Krap1, Kpp1). Prosessista piirrettiin vuokaavio ja lisäksi prosessi kuvattiin sanallisesti. Prosessikuvaus sisältää kuvauksen asiakkaan ensimmäisestä yhteydenotosta valmiin tuotteen luovuttamiseen saakka. Kuvaukseen sisältyy siis myös myynnin ja tuotteen suunnittelun kuvaus.

Kuvaus laadittiin tutkijan vieraillessa yrityksessä (Kpk10). Prosessi käytiin toimitusjohtajan kanssa sanallisesti vaiheittain läpi ja kirjattiin muistiin. Tämän jälkeen tutkija kirjoitti kuvauksen puhtaaksi ja laati vuokaavion (Kpk11).

Työn seurauksena dokumentoitiin ensimmäistä kertaa yrityksen tilaus- ja tuotantoprosessi asiakkaan yhteydenotosta tuotteen luovutukseen asti.

### *Sykli 3: Asiakastarpeet: Kehittämiskohteiden etsintää ja ratkaisuehdotuksia*

Asiakassuhteen kehittäminen aloitettiin kehittämiskohteiden kartoituksella (Kfas). Yrityksen henkilöstöltä kysyttiin ”Mitkä asiakkaan kanssakäymisestä johtuvat tai siihen vaikuttavat seikat aiheuttavat ongelmia omassa työssäsi?” (Krap2, 2).

Ongelmien kartoituksessa käytettiin OPERA -menetelmän sovellutusta ja siihen osallistui yrityksen koko henkilöstö.

Ongelmien kartoituksen jälkeen konsulttitiimi esitteli ongelmat, ja luovutti raportin yrityksen johdolle (Krap2, Kpp2). Raportissa esitettiin kehittämiskohteiden lisäksi ratkaisuehdotuksia ongelmiin (Krap2, 5-16).

Kehittämiskohteiden kartoituksen jälkeen yrityksen johto ryhtyi omiin toimiin ongelmien poistamiseksi. Yrityksessä määriteltiin seuraavat muutokset ja aloitettiin muutosten toimeenpano:

1. Asiakasvaatimusten kirjaamisen parantaminen (Pmo)
2. Valmistusprosessin ryhmittely vaiheisiin (Psp)
3. Vastuuhenkilöiden määrääminen valmistusprosessin vaiheisiin (Psp)
4. 6 kpl työhjeita kriittisiin töihin (Php24, 1)
5. Alihankintasopimuksen täsmentäminen (Php24, 2)

## 6. Pyörätuolien yksilöivän numeroinnin käyttöönotto (Ppk7)

### *Sykli 4: Prosessit ja vastuut: Prosessikuvausten jatkaminen*

Yliopiston kurssityönä tehdyn konsultoinnin toimeksiannon päätyttyä joulukuussa 2014, jatkettiin kehittämishanketta siitä mihin konsultoinnin kurssityössä oli jääty.

Seuraavaa tavoitteenasettelua hahmoteltaessa ei edes pyritty tarkkaan ongelmanmäärittelyyn, vaan luotettiin siihen että kehittämiskohteet nousevat pintaan muutosagentin ja organisaation henkilöstön vuorovaikutuksen avulla (Ppk11).

Prosessien kuvausta jatkettiin siten, että tutkija havainnoi yhden pyörätuolin rungon valmistamisen alusta loppuun saakka. Yhden rungon valmistaminen kestää noin 1,5 työpäivää (Ppk11). Runkotyö käytiin työpisteellä työntekijän kanssa vaihe vaiheelta läpi ja tutkija kirjasi muistiinpanot jokaisesta vaiheesta ja valokuvasi tärkeimmät vaiheet (Ppk11, Php22). Havainnoinnin jälkeen tutkija laati muistiinpanojen ja kuvien perusteella työohjeen ja prosessikuvauksen (Ppr).

Kehittämishankkeen jatkon kannalta prosessin kuvaamisen yhteydessä tehtiin eräs merkittävä huomio: Prosessikuvausten tekeminen loppuun ei onnistu, jos yrityksen laatupoliittisia linjoja ei ole määriteltä (Ppp). Laatupolitiikasta johdetaan mitattavat laatutavoitteet, joihin perustuu prosessien kehittäminen ja niiden vaikuttavuuden parantaminen. Siksi laatupolitiikka on määriteltävä ennen kuin prosesseja voidaan prosessikuvausten perusteella ryhtyä kehittämään (Ppk51). Tässä vaiheessa ilmeni siis tarve laatukäsikirjaan sisällytettävien laatupoliittisten tavoitteiden määrittelylle.

### *Sykli 5: Prosessit ja vastuut, mittauksen kehittäminen ja käyttöönotto: Tilauskannan seurannan kehittäminen*

Kehittämissyklin 3 seurauksena yrityksen johto oli tehnyt päätökset tuotantoprosessin jakamisesta vaiheisiin ja näihin vaiheisiin nimettävistä vastuuhenkilöistä (Psp).

Yrityksen johdolta nousi tässä vaiheessa tarve uusien toimintatapojen jalkauttamiselle ja jatkokehittämiselle osana kehittämishanketta (Ppk25).

Tarvittavat päätökset uusista tuotannon toimintatavoista oli tehty. Nyt oli kehitettävä työmenetelmät ja työkalut, joita tarvittiin tilauskannan hallintaan ja uuden prosessimaisen tuotantotavan implementointiin. Kehittämistyö eteni seuraavasti:

1. Tutkija ideoi kolme vaihtoehtoista mallia tilauskannan ja tuotannon seurannan

- toteuttamisesta toimitusjohtajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta (Ppk27, Php28).
2. Tutkija esitteli kolme mallia toimitusjohtajalle ja mallien hyvistä ja huonoista ominaisuuksista keskusteltiin (Ppk29).
  3. Toimitusjohtaja valitsi jatkokehittelyn pohjaksi version 2.0 (Ppk29).
  4. Toimitusjohtaja kehitti mallia omatoimisesti ja yhdessä muutosagentin kanssa (Ppk29, Ppk34).
  5. Mallia kokeiltiin syöttämällä siihen tiedot keskeneräisistä töistä (Ppk29).
  6. Tutkija ideoi mallin alustaksi ilmaisen Google Drive -verkkosovelluksen, jonka avulla tilauskannan hallinta onnistuu internet -yhteyden avulla reaaliaikaisesti ja mobiilina (Ppk33, Ppk34).
  7. Tilauskannan hallintaa varten hankittiin ja asennettiin verstaalle riittävän suuri näyttö, tietokone ja vaadittavat tietoliikenneyhteydet (Ppk34).
  8. Samaan sovellutukseen liitettiin yrityksen jaetun kalenterin hallinta.
  9. Kehitystyön aikana tutkija esitteli kehitysversioita yrityksen työntekijöille ja kysyi heidän mielipiteitään ja kehittämisehdotuksia (Ppk34).

Kehittämisvaiheen seurauksena kehitettiin verkkoalustalla toimiva tilauskannan hallinta ja seurantatietokanta, joka otettiin yrityksessä käyttöön. Tietokanta mahdollistaa tuotannon vaiheiden paremman hallinnan kustannusten säästämiseksi, informaation tallentamiseksi ja tilastoinniksi (Ppk38).

#### *Sykli 6: Prosessit ja vastuut: Prosessien välisten suhteiden hahmottaminen prosessikartan avulla*

Tilauskannan kehittämisen ja käyttöönoton jälkeen yrityksen johdolta nousi tarve määrittellä ja dokumentoida tarkemmin sitä mitä kuuluu kunkin työntekijän tehtäviin ja vastuisiin (Ppk38). Tavoitteena oli hahmottaa jo olemassa olevien prosessien väliset suhteet ja määrittellä prosessien vastuuhenkilöt.

Kehitystyö eteni seuraavasti:

1. Tutkija ideoi ja suunnitteli yhdelle A4 kokoiselle liuskalle kuvauksen yrityksen kaikista tärkeimmistä prosesseista, prosessien vastuuhenkilöistä, tavoitteista ja prosesseissa syntyvistä tallenteista, sekä niiden käsittelystä. Prosessikartta sisältää informaation myös niistä vaiheista, joista on laadittu tarkempi osaprosessin kuvaus tai työohje. (Pka.)
2. Prosessikartan sisältö käytiin läpi ja kirjattiin toimitusjohtajan sanelun mukaiseksi (Ppk40).

Tässä kehittämisvaiheessa muutosagentti teki kirjallisen työn, mutta sisältö oli kokonaisuudessaan peräisin yrityksen henkilöstöltä (Ppk40). Kehitysvaiheen seurauksena tuotettiin prosessikartta Talart Oy:n tilaus- ja tuotantoprosessista, ja osaprosessien kuvaukset myynnistä, suunnittelusta, runkotyöstä, välisovitusvaiheesta ja viimeistelyvaiheesta, sekä luovutuksen jälkeisestä huollosta. Prosessikartta sisältää prosessien osien vastuuhenkilöt, tavoitteet, sekä prosessin aikana syntyvät tallenteet ja ohjeet tallenteiden käsittelystä (Pka).

#### *Sykli 7: Laatu politiikka ja laatu tavoitteet: Laatu käsikirjan ensimmäinen vaihe*

Kuten edellä vaiheessa 4 todettiin, laatu poliittisten linjausten määrittelylle nousi tarve prosessien kuvausten yhteydessä. Tarvittiin julki lausutut laatu poliittiset linjaukset ja konkreettisten laatu tavoitteiden määrittely, jotta prosessien vaikuttavuutta voitiin ajatella kehitettävän (Ppp1).

Kehittämisvaihe eteni seuraavasti:

1. Tutkija lähetti yrityksen johdolle sähköisen lomakkeen, joka sisälsi 12 avointa ideointikysymystä laatu politiikasta, laatu tavoitteista, työnjaosta ja sisäisestä viestinnästä (Ppk45).
2. Kukin johtoryhmän jäsen täytti kyselyn määräaikaan mennessä. Näin saatiin kirjallisena johdon ajatukset pohjamateriaaliksi laatu palaveria varten (Ppk49).
3. Tutkija valmisteli johdon vastauksista palaverin rungon ja ryhmätyöt (Ppk49, Ppp).
4. Tutkija fasilitoi laatu palaverin, jossa tutkija teetti johdolla ryhmätöitä laatu käsikirjaa varten. Tutkijan rooli oli ohjailla tilaisuuden kulkua (Ppk49).
5. Tutkija laati johdon määrittelemistä linjauksista laatu käsikirjan ensimmäisen version ja esitteli sen johdolle (Ppk52).

Kehittämisvaiheen seurauksena tuotettiin laadunhallinnan kehittämistä varten välttämättömät johdon linjaukset ja kirjattiin nämä linjaukset laatu käsikirjan ensimmäiseen versioon. Laatu käsikirjan ensimmäinen versio sisältää myös tiekartan siitä, mitä asioita ISO 9001 -mukaisen laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen vielä kuuluu.

Edellä on määritelty miten hankkeen aikana kirkastunut konkreettinen tavoitteenasettelu käynnisti seitsemän kehittämissykliä. Edellä kuvailtiin myös kehittämissykliden sisältämä toiminta. Seuraavaksi siirrytään muutosagentin ja asiakkaan suhteen analyysiin ja kehittämistoiminnan seurausten arviointiin.

## 7 MUUTOSAGENTIN JA ASIAKKAAN SUHDE, SEKÄ INTERVENTIOIDEN SEURAUKSET KEHITTÄMISHANKKEEN SYKLEISSÄ

Edellisessä luvussa luotiin tavoitteenasettelun mukaisesti jäsenetty kuvaus kehittämishankkeen kulusta. Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tärkeimmät tulokset, jotka liittyvät muutosagentin työotteen, roolin ja seurausten suhteeseen. Luvussa esitellään tutkimustuloksia siitä millaisia seurauksia erilaisilla työotteilla kehittämishankkeen sykleissä oli.

Pelkkä prosessin kulun kuvailu ei riitä. Tarvitaan muutosagentin roolien teoreettista tulkintaa interventioissa ja seurausten jäsentelyä, jotta voidaan muodostaa pelkkää aineiston kuvausta syvällisempiä tulkintoja siitä miten muutos tässä tutkimuskohteessa aiheutettiin ja millainen suhde muutosagentin ja asiakkaan välille kussakin syklissä muodostui. Luvussa vastataan tutkimuskysymykseen ”*millainen työote ja rooli muutosagentille sykleissä muodostui, ja mitä seurauksia ilmeni?*”

Edellä luvussa 3.2 konsultoinnin käsitteen määrittelyn yhteydessä kuvailtiin konsultin keskeistä toimintaa, interventioita, muun muassa parasiittisen konsultoinnin ajatuksen avulla. Tässä luvussa eritellään muutosagentin työotetta ja roolia interventioissa, luokitellaan interventioiden seurauksia, sekä hahmotetaan interventioiden ja kehittämistulosten suhdetta.

Mitkä konkreettiset muutosagentin toimenpiteet sitten voidaan luokitella interventioksi? Scheinin (2003) käsitys interventioista on varsin laaja: Jo ensimmäinen puhelinsoitto asiakkaan kanssa on interventio. Diagnoosimenetelmät kuten mittaukset, havainnointi tai haastattelut ovat interventioita. Hän perustelee käsityksensä sillä, että jokainen muutosagentin toimenpide aiheuttaa ihmisissä reaktioita, jotka vaikuttavat muutospyrkimysten toteutumiseen. (Schein 2003, 76.)

Tämä laaja käsitys interventioista hyväksytään aineiston teemoittamisen perusajatukseksi: Jokainen kohdeorganisaation ja muutosagentin välinen vuorovaikutustilanne on potentiaalinen interventio. Jokaisen asiakkaaseen suuntautuneen toimenpiteen merkitys interventiona on siis arvioitava. Arviointi perustuu kattaviin tutkimuspäiväkirjan muistiinpanoihin, joita tutkimusprosessin aikana tehtiin.

Jotta analyysistä saataisiin ytimekkäämpi, on Scheinin (2003) ajatusta tiivistettävä olennaiseen. Jokaista puhelinsoittoa tai sähköpostiviestiä ei tutkimusraportissa kuvata, teemoiteta ja analysoida

erillisenä interventiona, vaan keskitytään merkittävimpiin interventioihin. Alustava interventioiden rajaus on tehty aineistoa luettaessa.

Scheinin (1988) luokittelu konsultin työotteista esiteltiin luvussa 3.3. Schein (1988, 11) eritteli kolme erityyppistä konsultin työotetta: asiantuntijapalvelu, ”lääkäri-potilas” -malli, sekä prosessikonsultointi. Tätä erittelyä käytetään aineiston teemoittamisen perustana. Scheinin (1988) työotteisiin sovitettiin Lippittin & Lippittin (1979) konsulttiroolit


Muutosagentin ja asiakkaan suhteen ja seurausten analyysi eteni seuraavasti: 1) Valittiin teemoittamisen perustaksi Scheinin (2003, 11) konsultin työotteet. 2) Pyrittiin tunnistamaan aineistosta yksittäisiä interventioita ja interventioryppäitä, joista voisi tunnistaa näitä työotteita. 3) Muodostettiin perusteltu käsitys siitä minkälainen työote interventioissa on ollut Scheinin (1988) jaottelun mukaan. 4) Sovitettiin Scheinin (1988) määrittelemiin työotteisiin Lippittin & Lippittin (1979) konsulttiroolit. 5) Muodostettiin tiivistetty kuvaus kehittämissykliden seurauksista. Analyysin tulokset kirjattiin taulukoihin 6 – 12 lukuihin 7.1 – 7.3.

Seuraavissa luvuissa edetään Scheinin (1988) jaottelun mukaisesti, tunnistamalla aineistosta ensin asiantuntijakonsultointiin (luku 7.1), sitten ”lääkäri-potilas” -malliin (luku 7.2) ja prosessikonsultointiin (luku 7.3) liittyviä piirteitä. Roolit ja seuraukset kytketään edellä luvussa 6 muodostettuun sykliseen käsitykseen kehittämishankkeen kulusta siten, että jokaisessa taulukossa ilmoitetaan mihin kehittämissykliin havainnot liittyvät.

## **7.1 Asiantuntijamalli**

Edellä luvussa 3.3 esiteltiin Scheinin (1988) konsultin työotteet ja Lippittin & Lippittin (1979) konsulttiroolit. Taulukkoon 6 kirjatut havainnot muutosagentin roolista interventioissa luokiteltiin asiantuntijakonsultointiin kuuluviksi. Taulukon alaosassa kuvataan aineistosta seurauksiin liittyvä havainto ja tiivistetään seurauksen luonnehdinta.



Sykli 1	Tiedonhankinta ISO 9001 -standardista		
Aineisto <sup>38</sup>	Viittaukset työotteeseen ja rooliin	Teemat <sup>39</sup>	
		Schein (1988)	Lippitt & Lippitt (1979)
Kpp1, Krap1, 1-5	Konsulttitiimi etsi tietoa, raportoi kirjallisesti ja esitteli hankkimansa tiedot yrityksen johdolle: ISO -standardeista yleisesti, ISO 9001 -standardista, standardin edellytyksistä ja sertifiointiprosessista. (tutkijan tiivistämä dokumenttien sisältö)	Asiantuntija konsultointi	Tekninen asiantuntija
Kpp1, 7 Krap1, 5	Kilpailija-analyysi (kilpailijoiden standardointitilanteen selvittäminen)		
 <b>SEURAUKSET</b>			
	<b>Viittaus seurauksiin</b>	<b>Tiivistys</b>	
Kry, 6	Asiakas teki raportoinnin ja keskustelun jälkeen valinnan liikkua kohti ISO 9001 standardin mukaista laadunhallintajärjestelmää --- vaiheittain yrityksen heikkouksia kehittäen.	Päätöksenteko	

Taulukko 6: Asiantuntijamalli työotteena syklissä 1

Taulukossa 6 kuvattujen havaintojen perusteella työote syklissä 1 luokiteltiin *asiantuntijakonsultoinniksi*, sillä tiedonhankinta tapahtui täysin konsulttitiimin toimesta. Asiakas määritteli ongelman itsenäisesti ja antoi tehtävän konsulttitiimille. Tiedonhankinta tehtiin itsenäisesti, ja tiedonhankinnan tuloksista laadittiin kirjallinen raportti yrityksen johdolle ja pidettiin keskustelutilaisuus.

Schein (1988) mainitsee erikseen asiantuntijakonsultoinnin käyttökohteeksi tilanteen, jossa johto haluaa konsultin hankkivan jotakin erityistä tietoa kilpailijasta (Schein 1988, 6).

Lippittin & Lippittin (1979) mukaan tulkittuna muutosagentin rooli oli *tekninen asiantuntija*. Tekninen asiantuntija tuottaa politiikan tai käytännön päätösten tueksi tarvittavaa tietoa asiakkaan toimeksiannon perusteella. Asianajajan rooliin olisi kuulunut määräävämpi asema myös päätöksenteossa. Nyt oli kyse vain tiedon hankinnasta ja hankitun tiedon esittelystä yrityksen johdolle.

Intervention seurauksena oli yrityksen johdon *päätöksenteko* siitä, että yrityksessä aletaan kehittää ISO 9001 -standardin mukaista laadunhallintajärjestelmää.

Asiantuntijakonsultointi työotteena ja tekninen asiantuntija roolina sopivat päätöksentekoa tukevaan

<sup>38</sup> Ks. taulukko 2.


<sup>39</sup> Ks. luku 3.3.

tiedonhankintaan varsin hyvin. Ennen interventiota oli tarkasti tiedossa mitä tietoa haluttiin, ja tiedon käyttötarkoitus oli myös selvillä. Tavoitteenasettelu koski puhtaasti tiedonhankintaa. On aiheellista kysyä, voitaisiinko toisenlaisella muutosagentin roolilla saada aikaan erilaisia tai jotenkin ”parempia” seurauksia?

## 7.2 ”Lääkäri-potilas” -malli

Taulukoissa 7 ja 8 esitettyjen havaintojen katsotaan edustavan ”lääkäri-potilas” -mallia, koska muutosagenttia on selvästi käytetty ulkopuolisena, ongelmaa selvittävänä (diagnosoivana) eksperttinä. Kyseessä olivat laadunhallinnan kehittämisen alkuvaiheen prosessikuvaukset, jolloin organisaatiossa ei vielä ollut vakiintuneita menetelmiä ja osaamista prosessikuvausten laatimiseen, etenäkään niin että kuvaukset vastaisivat ISO 9001 vaatimuksia. Tällaiset menetelmät oli kehitettävä, jotta työtä voitaisiin jatkossa tehdä organisaatiossa itsenäisesti. Nämä menetelmät kehiteltiin muutosagentin toimesta.

Asiantuntijakonsultoinnista työote eroaa siten, että prosessikuvaukset laadittiin tiiviissä vuorovaikutuksessa organisaation johdon ja henkilöstön kanssa. Prosessikonsultoinnista ei kuitenkaan ollut kyse, sillä sen mukaiseen työotteeseen olisi kuulunut ongelmien ratkaiseminen organisaation itsensä toimesta, konsultin vain avustaessa.

Sykli 2	Prosessit ja vastuut: Ensimmäinen prosessikuvaus		
Aineisto <sup>40</sup>	Viittaus työotteeseen ja rooliin	Teemat <sup>41</sup>	
		Schein (1988)	Lippitt & Lippitt (1979)
Kpk, 10	Asiakkaan luona selvittämässä JT Ultimate -pyörätuolin valmistusprosessia. (Prosessi keskusteltiin toimitusjohtajan kanssa läpi)	”Lääkäri-potilas” -malli	Ongelman ratkaisija
 <b>SEURAUKSET</b>			
	Viittaus seurauksiin	Tiivistys	
Krap1, 6-11	Vuokaavio ja sanallinen prosessikuvaus (konsultin laatimat)	Prosessin dokumentointi	

Taulukko 7: ”Lääkäri-potilas” -malli työotteena syklissä 2.

Taulukossa 7 esitellyssä syklissä 2, muutosagentti toimi Lippittin & Lippittin (1979) mukaisesti *ongelmanratkaisijan* roolissa<sup>42</sup>. Muutosagentti kehitti prosessikuvausten menetelmät, mutta ei

<sup>40</sup> Ks. taulukko 2.

<sup>41</sup> Ks. luku 3.3.

<sup>42</sup> Suomenkielinen ilmaisu ”ongelmanratkaisija” ei täysin vastaa englanninkielistä ”collaborator in problem solving” -

tehnyt tätä työtä itsenäisesti, vaan yhteistyössä yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Syklissä 2 muutosagentti ongelmanratkaisijan roolin määritelmän mukaisesti ”kehitti toiminnalle suunnan, joka johti toimivaan ratkaisuun” ja toimi asiaan liittyvässä päätöksenteossa vertaisena<sup>43</sup> (Ks. Kubr 2002, 75).

Sykli 6	Prosessit ja vastuut: Prosessien välisten suhteiden hahmottaminen prosessikartan avulla		
Aineisto <sup>44</sup>	Viittaukset työotteeseen ja rooliin	Teemat <sup>45</sup>	
		Schein (1988)	Lippitt & Lippitt (1979)
Ppk40	Valmistelin (tutkija) tänään huomista tapaamista varten prosessikarttaa --- tilaus- ja toimitusprosessista. Tarkoituksena on saada esitettyä yhdessä kuvassa ydinprosessit, tukiprosessit, vastuuhenkilöt, prosessien kuvaus, aikatavoitteen ja prosesseissa syntyvät tallenteet.	”Lääkäri-potilas” -malli	Faktojen esittäjä
Ppk40	Prosessien sisällön kirjaukset --- perustuvat siihen mitä on (TJ:n) kanssa edellisenä perjantaina puhuttu.		
Ppk40	Kirjallisen työn minä (tutkija) voin kyllä hyvin hoitaa, mutta prosessien sisältöä tai työohjeita en lähde määrittelemään, vaan sen tiedon on tultava firmasta.		
<b>SEURAUKSET</b>			
	↓		↓
	<b>Viittaus seurauksiin</b>		<b>Tiivistys</b>
Pka	Prosessikartta: tilaus- ja toimitusprosessi		Prosessin dokumentointi

Taulukko 8: ”Lääkäri-potilas” -malli työotteena syklissä 6.

Taulukossa 8, syklissä 6, muutosagentin roolia kuvaa Lippittin & Lippittin (1979) määrittelyistä parhaiten *faktojen esittäjän* rooli. Kyseessä oli faktojen esittäjän määritelmän mukainen tiedon kerääminen ja ajattelun stimulointi. Intervention aikana muutosagentti kävi toimitusjohtajan kanssa läpi koko tilaus- ja tuotantoprosessin ja tästä tiedosta laadittiin informatiivinen prosessikartta. Prosessikartan dokumentoi ja tekee näkyviksi yrityksen keskeiset prosessit ja niiden väliset suhteet. Prosessikartan avulla voidaan havaita missä on kehitettävää, joten tällaisen faktan esittäminen luo edellytyksiä laadunhallinnan kehittämiseksi. Tämä sopii faktojen esittäjän roolin määritelmään (Ks. Kubr 2002, 76).

Syklissä 6 (taulukko 8) oli selvästi enemmän kehittämiseen tähtäävä ote, kun syklissä 2 (taulukko 7)

---

ilmausta. Kyse on itsenäisen ongelmanratkaisija sijaan asiakkaan kanssa yhteistyötä tekevistä osallistuvasta vaihtoehtojen tarjoajasta.

<sup>43</sup> Englanniksi ”peer”.

<sup>44</sup> Ks. taulukko 2.

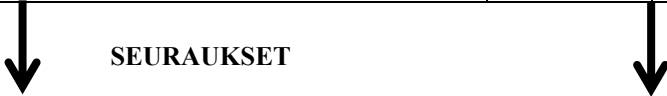
<sup>45</sup> Ks. luku 3.3.

oli kyse standardointia palvelevasta dokumentoinnista. Molemmissa tavoitteissa käytettiin hyväksi muutosagentin erityistä taitoa visualisoida ja dokumentoida prosesseja luettavaan ja ymmärrettävään muotoon.

Vaikka sykleissä 2 ja 6 tavoitteisiin ei sisältynytkään suoraa kysymystä *mikä organisaatiossa on vialla*, oli kyse kuitenkin muutosagentin asiantuntijuuden soveltamisesta ja käytäntöjen näkyväksi tekemisestä diagnosoivan otteen avulla. Prosessien kuvaamisen taustalla vaikutti luonteeltaan diagnosoiva kysymys, *miten organisaatio toimii?*

### **7.3 Prosessikonsultointi**

Prosessikonsultoinnin työote tunnistettiin taulukoissa 9, 10, 11 ja 12 kuvailluissa havainnoissa.

Sykli 3	Asiakastarpeet: Kehittämiskohteiden etsintää ja ratkaisuehdotuksia		
Aineisto <sup>46</sup>	Viittaukset työotteeseen ja rooliin	Teemat <sup>47</sup>	
		Schein (1988)	Lippitt & Lippitt (1979)
Krap2, 2	--- tehtiin 14.11.2014 konsulttivetoisesti yrityksen johdon ja työntekijöiden kanssa ongelmien kartoitusta.	Prosessi-konsultointi	Ohjaaja
Krap2, 2	Ongelmakohtien ideointiin ja paikallistamiseen käytettiin ideointimenetelmää (OPERA-sovellus).		
Krap2, 2	Työntekijät kirjasivat ongelmia ensin itsenäisesti, sen jälkeen parityönä valitsivat merkittävimpiä ongelmia. Parit esittelivät valitsemansa ongelmat muille. Tämän jälkeen ongelmia ryhmiteltiin ja vielä asetettiin tärkeysjärjestykseen ---		
Krap2, 3	Yhtiön toimitusjohtajan kanssa käytiin ensin vastaavatyypinen ongelmien kartoitus ja priorisointi ---. Tämän jälkeen esiteltiin muun henkilöstön kanssa aikaansaatuja tuotoksia ja keskusteltiin.		Vaihtoehtojen analysoija
Krap2, 4	(Raportissa) on konsulttityönä ryhmitelty ongelmia teemojen alle.		
Krap2, 4	Teemakohtaisesti (raportissa) esitetään parannusehdotuksia---		
Krap2, 4	Osa ratkaisuehdotuksista on suoraan tai välillisesti peräisin yrityksen väeltä. Näitä ideoita on sitten jatkojalostettu konsulttityönä. Yhtiön johdon harkintaan jää ehdotusten käyttöönotto.		
 <b>SEURAUKSET</b>			
	Viittaus seurauksiin	Tiivistys	
Ppk22	Aiemman konsulttityön perusteella on aloitettu työohjeiden laadinta. Joulun välipäivinä on tehty työohjeita tuotantoon rungon valmistukseen.	Työohjeiden laadinta	
Ppk22	--- paperille tulostettuja ohjeita oli tehty seuraaviin asioihin: Karkaisumittauslomake, jalkalautasäätohje, aurasukulmien säätohje, putkien paikoitusohje, selkänivelen kokoonpano, design -etuhaarukan kokoonpano.		
Ppk22	Alihankkijalle annettu ja sovittu laatukriteerit maalauksien laatuvaatimuksista --- Alihankintasopimuksia on sitten täsmennetty.	Alihankintasopimusten täsmittäminen	
Ppk25	(TJ) kertoi, että yrityksessä on syksyllä konsulttiprojektin ehdotusten perusteella ryhdytty toimiin.	Työnjaon määrittelemine	
Ppk25	Tuotannossa on sovittu vastuiden määrittelystä ja töiden ajoittamisesta.		
Ppk25	Systeemin noudattaminen loisi etukäteistä suunnitelmallisuutta tuotantoon. Vanha ”tehdään heti” malli poistuu käytöstä		

Taulukko 9: Prosessikonsultointi työotteena syklissä 3

Taulukossa 9 esitetyssä kehittämissyklissä 3 tunnistettiin selvästi Scheinin (1988) prosessikonsultoinnin työote. Syklissä oli selkeä osallistava työote, jolla pyrittiin koko yrityksen henkilökunnan näkemysten tuomiseen johdon tietoon. Yrityksen henkilöstöä osallistava työote näkyi erityisesti OPERA -menetelmän käytössä kehityskohteiden etsinnässä.

<sup>46</sup> Ks. taulukko 2.

<sup>47</sup> Ks. luku 3.3.

Sykli 3 jakautui Lippittin & Lippittin (1979) mukaan teemoitettuna ikään kuin kahteen vaiheeseen. Ensin muutosagentit toimivat selvästi *ohjaajan* roolissa ongelmien kartoituksessa. Toiminnassa keskityttiin ryhmätyöhön ja vuorovaikutukseen, jonka avulla pyrittiin selkeyttämään ongelmien alkuperää ja sitouttamaan henkilöstöä ongelmien ratkaisemiseen. Sitten kun kehittämiskohteita raportoitiin johdolle, toiminta näyttäytyi *vaihtoehtojen analysointina*. Johdolle esitettiin suoria ratkaisuvaihtoehtoja ja perusteluita löydettyihin kehittämiskohteisiin.

Kehittämissyklin seurauksia voidaan luonnehtia monipuolisiksi. Organisaation johto tarttui asiaan omatoimisesti ja alkoi kehittää ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Yrityksessä laadittiin työohjeita, täsmennettiin alihankintasopimuksia ja määriteltiin työnjakoa uudelleen. Työjaon määrittelyssä kyse oli päätöksestä prosessimaisen toimintatavan käyttöönottamisesta yrityksessä.

Sykli 4	Prosessit ja vastuut: Prosessikuvausten jatkaminen		
Aineisto <sup>48</sup>	Viittaukset työotteeseen ja rooliin	Teemat <sup>49</sup>	
		Schein (1988)	Lippitt & Lippitt (1979)
Ppk11	Kysyin (työntekijältä) onko hänellä nyt jo etukäteen mielessä jokin sellainen kohta rungon valmistuksessa, joka olisi ongelmallinen	Prosessi-konsultointi	Tarkkaili ja
Ppk11	--- havainnoinnin tarkoituksena on perehdyttää minut (tutkija) siihen mitä firmassa oikein todella tehdään, jotta saamme jatkossa yhdessä paikallistettua laatuun vaikuttavia kriittisiä kohtia ja kehitettyä niihin ratkaisuja.		
Ppk11	Tämän jälkeen (työntekijä) sanoi, että kyllä hänellä itse asiassa onkin mielessä sellainen kohta joka aiheuttaa aina päänvaivaa.		
Ppk22	Valmistuksen seuraamisen yhteydessä kirjattiin työvaiheet ja käytiin keskusteluja.		
<b>SEURAUKSET</b>			
	<b>Viittaus seurauksiin</b>	<b>Tiivistys</b>	
Ppk22	(Työntekijä:) ”On hienoa, että joku kirjoittaa ylös niitä kehittämiskohteita mitä meillä on. Me puhutaan niistä asioista, ja tiedetään ne, mutta niitä ei koskaan kirjoiteta mihinkään. Mää tiedän ne samat vaikeudet jokaisen tuolin kanssa, mut en mää kirjota niitä koskaan mihinkään. Siitä on iso apu että joku kirjoittaa asiat ylös ja sitten niitä mietitään missä järjestyksessä korjataan asioita.”	Kehityskohteiden tunnistaminen	
Ppk52	Prosessikuvauksessa erityishuomio kiinnitettiin kriittisiin työvaiheisiin ja niitä varten laadittiin prosessikuvaukseen työntekijän kanssa ohjeet miten työn vaatimustenmukaisuus rungon valmistamisen yhteydessä tarkastetaan. Vaadittavat tarkastusmittausten tavat valokuvattiin ja kuvat liitettiin prosessikuvaukseen.	Työohjeiden täsmentäminen	

Taulukko 10: Prosessikonsultointi työotteena syklissä 4

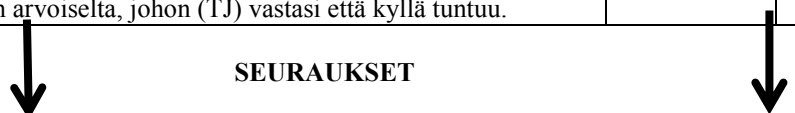
Taulukossa 10 kuvatussa kehittämissyklissä 4 oli yhtäältä kyse työprosessin dokumentoinnista, mutta toisaalta pelkän kuvauksen lisäksi haluttiin myös paikallistaa laadun kannalta tärkeän prosessin ongelmat ja kehittää havaittuihin ongelmiin ratkaisuja. Tämän kehittämissyklin mielenkiintoisimmiksi seurauksiksi nousikin dokumentoinnin sijaan kehityskohteiden tunnistaminen ja ratkaisujen kehittäminen työohjeita täsmentämällä.

Työote oli Scheinin (1988) prosessikonsultoinnin määritelmään sopiva, sillä toiminta oli hyvin vuorovaikutuksellista. Muutosagentti seurasi työntekoa 1,5 työpäivää ja keskusteli ongelmista työntekijän kanssa työnteon lomassa. Ratkaisut ongelmiin nousivat työntekijältä, muutosagentin toimiessa pelkästään havaintojen tekijänä, kirjurina ja valokuvaajana.

<sup>48</sup> Ks. taulukko 2.

<sup>49</sup> Ks. luku 3.3.

Lippittin & Lippittin (1979) rooleihin sovitettuna muutosagentti toimi *tarkkailijan* roolissa. Tehtävänä oli dokumentoinnin ohessa esittää reflektioivia kysymyksiä, jotka auttavat organisaatiota löytämään kehittämiskohteita ja kehittämään menettelytapojaan. Reflektoinnin seurauksena työntekijä kehitti ratkaisuja esille nousseisiin kehittämiskohteisiin työohjeiden muodossa. Tällainen toimintatapa sopii tarkkailijan rooliin (Ks. Kubr 2002, 76).

Sykli 5	Prosessit ja vastuut, mittauksen kehittäminen ja käyttöönotto: Tilauskannan seurannan kehittäminen		
Aineisto <sup>50</sup>	Viittaukset työotteeseen ja rooliin	Teemat <sup>51</sup>	
		Schein (1988)	Lippitt & Lippitt (1979)
Ppk25	Sovittiin, että tutkija kehittää jonkun / joitakin ratkaisuehdotuksia --- Katsotaan asiaa maanantaina 19.1 ja jatkokehittellään ehdotuksen perusteella.	Prosessi-konsultointi	Vaihtoehtojen analysoija
Ppk27	Ideoin ja suunnittelin (tutkija) kolme ehdotusta tuotannon uuden toimintatavan jäsentelystä --- pohjana oli keskustelu 16.1 (TJ:n) kanssa.		
Ppk29	Esittelin (TJ:lle) uuteen tuotannon malliin perustuvat ehdotukset ---		
Ppk29	(TJ) valitsi jatkokehittelyn pohjaksi version 2.0, joka vaikuttaa myös minusta parhaalta vaihtoehdolta.		
Ppk33	Uuden toimintatavan esittäminen jaetussa Google Drive – tiedostossa voisi olla yksi mahdollisuus (tutkijan muistiinpano)		
Ppk34	Kävin vielä esittämässä (työntekijöille) miltä taulukko näyttää ja vaihdoimme ajatuksia.		
Ppk34	Puhuin (työntekijän) kanssa siitä, että minkälaisia ajatuksia --- että onko siinä kaikki tarpeellinen tieto esillä.		
Ppk37	Kysyin (TJ:lta) tuntuuko idea vielä käyttökelpoiselta ja kokeilemisen arvoiselta, johon (TJ) vastasi että kyllä tuntuu.		
 <b>SEURAUKSET</b>			
	Viittaukset seurauksiin	Tiivistys	
Ppk34	(TJ) oli itse lisännyt viime kerralla tekemäämme taulukkoon tarpeellisen sarakkeen --- Hän oli edelleen kehitellyt taulukkoa lisäämällä siihen myös (tuotteen) tyypin --- (TJ) sanoi että näin voitaisiin jatkossa vertailla eri tuolityyppien valmistumisaikoja	Omatoiminen jatkokehittely	
Ppk37	(TJ) oli myös tehnyt jatkokehittelyä itse. Hän oli siirtänyt (tietokantaan) myös yrityksen asiakasrekisterin ja --- piirustukset niin, että alakerrassa pojat pääsevät näkemään piirustukset koneelta suoraan.		
Ppk41	(TJ) kertoi, että tilauskanta on käytetty ja toimintatapa on alkanut pikkuhiljaa muuttua suunnitellun mukaiseksi.	Toimintatavan muutos	
Ppk41	(Tuotannon esimies) sanoi, että tilauskanta on käytetty ja se toimii hyvin.		
Ppk52	Etenkin tilauskannan seuranta näytti hyvin käyttöönotetulta järjestelmältä ja ideoita sen jatkokehittämiseen oli jo tullutkin.	Jatkuva kehittäminen	

Taulukko 11: Prosessikonsultointi työotteena syklissä 5.

<sup>50</sup> Ks. taulukko 2.

<sup>51</sup> Ks. luku 3.3.



Taulukossa 11 kuvatussa syklissä 5 oli kyse konkreettista toimintatapojen muutoksen tukemisesta, eli muutoksen implementoinnista. Prosessimaisen tuotantotavan käyttöönotosta oli tehty päätös aiemmin syklin 3 seurauksena, ja nyt tämä päätös piti implementoida ja samalla kehittää menetelmä uudenlaisen työtavan hallintaan. Kehittämissyklissä ilmeni omatoimista, muutosagentista riippumatonta jatkokehittelyä, konkreettinen toimintatavan muutos, sekä edellytyksiä jatkuvalla kehittämiselle.

Työote oli Scheinin (1988) prosessikonsultoinnin määrittelyyn sopiva. Havainnoista nähdään, että kehittäminen tapahtui vahvassa dialogissa muutosagentin, toimitusjohtajan ja yrityksen työntekijöiden kanssa. Muutosagentti toimi paitsi kehittelijänä, myös linkkinä johdon ja työntekijöiden välillä. Kehittämistyössä yhdisteltiin eri henkilöiltä tulleita ideoita ja haluttiin varmistaa, että käyttöönotettava menetelmä on kaikkien hyväksyttävissä.

Lippittin & Lippittin (1979) rooleista syklissä 5 todettiin sekä *vaihtoehtojen analysoijan*, että *ohjaajan* roolin piirteitä. Vaihtoehtojen analysoijan rooli näkyi ratkaisumallien tuottamisessa tilauskannan hallintaan, ja näiden ratkaisumallien kriittisenä arviointina. Vaihtoehtojen analysoijan roolissa konsultti ei osallistunut päätöksentekoon ratkaisumallin valinnasta, vaan tuotti johdolle riittävän määrän vaihtoehtoisia malleja, ja pohti mallien vahvuuksia ja heikkouksia. Oli tärkeää, että ratkaisumalli oli yrityksen johdon ja henkilöstön hyväksymä, sillä se helpottaisi mallin käyttöönottoa. Toiminnan kuvaus sopii vaihtoehtojen analysoijan roolin määritelmään (Ks. Kubr 2002, 76).

Ohjaajan rooli ilmeni syklissä 5 muutosagentin pyrkimyksissä kerätä kehittämistyölle palautetta ja ylläpitää kehitystyön aikana jatkuvaa dialogia. Tämä oli muutosagentin tietoinen valinta, jonka tarkoituksena oli saada ratkaisumalli tuntumaan henkilöstön itsensä kehittämältä. Tavoitteena oli antaa jokaiselle asianosaiselle mahdollisuus lausua mielipiteensä ja kehitysehdotuksensa jo ratkaisun kehittämisvaiheessa, ennen käyttöönottoa. Etenkin johto osallistui aktiivisesti mallin kehittämiseen. Näin kehitetystä tilauskannan hallinnan tietokannasta ei tullut ”konsultin kehittämä”, vaan yrityksen henkilöstön kehittämä, jolloin uuden toimintatavan implementointi onnistuisi helpommin ja uusi toimintatapa koettaisiin hyödylliseksi jokapäiväisessä työssä. Kuvailut piirteet muutosagentin toimissa sopivat ohjaajan rooliin (Ks. Kubr 2002, 76).

Sykli 7	Laatupolitiikka ja laatutavoitteet: Laatukäsikirjan ensimmäinen vaihe		
Aineisto <sup>52</sup>	Viittaukset työotteeseen ja rooleihin	Teemat <sup>53</sup>	
		Schein (1988)	Lippitt & Lippitt (1979)
Ppk49	Tein (johdolle) ennen tapaamista 12 kysymystä laatuasioista Google Drive Forms -lomakepohjalla. Vastaukset siirtyvät automaattisesti taulukko-ohjelmaan. Kokosin heidän vastauksistaan ryhmitöitä seuraavista aiheista: Laatupolitiikan määrittely, laatutavoitteet, mittarit ja tavoitetasot, strategisen suunnittelun vuosi, laatupalaverit, viikkopalaverit, vastuumatriisi. Mielestäni asioihin saatiin luotua linjoja.	Prosessi-konsultointi	Ohjaaja
Ppk49	Itse pyrin (tutkija) pysymään sivussa, ja pelkästään ohjailemaan illan kulkua.		Faktojen esittäjä
Ppk49	(Johdon suunnittelupalaverin jälkeen) --- sitten ensi viikolla --- katsotaan mitä oli saatu aikaan ---.		
Ppk50	Kirjoitan (tutkija) puhtaaksi laatukäsikirjan ensimmäisen version ---		
Ppk52	Lisäksi tein (tutkija) ikään kuin tiekarttaa ISO 9001 mukaisen laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen määrittelemällä mihin standardin kohtiin on laatukäsikirjassa jo vastauksia ja mihin ei.		
<b>SEURAUKSET</b>			
	<b>Viittaukset seurauksiin</b>	<b>Tiivistys</b>	
Ppk52	--- esittelin (tutkija) laatukäsikirjan rungon (johdolle). Laatukäsikirja sisältää tässä vaiheessa yleistietoa yrityksestä, julkilausutun laatupolitiikan, laatupolitiikasta johdetut laatutavoitteet, organisaatiokuvauksen, henkilöstön vastuiden määrittelyn, sekä yrityksen vuosisuunnittelun ja laadunhallintajärjestelmän ylläpidon perusteet.	Laatupolitiikan ja laatutavoitteiden määrittely	
		Laatukäsikirjan ensimmäinen vaihe	
Ppk52	--- saatiin määriteltyä standardin mukaisen toiminnan seuraavia askelia, vaikka kehittämishanke päättyikin tähän.	Jatkuvan kehittämisen tukeminen	

Taulukko 12: Prosessikonsultointi työotteena syklissä 7.

Taulukossa 12, kehittämissyklissä 7, oli kyse prosessikonsultoinnissa. Tässä kehittämisvaiheessa muutosagentti avusti johtoa määrittelemään keskeisiä laatuun liittyviä pyrkimyksiä (laatupolitiikan) ja tavoitteita (laatutavoitteet). Johdon linjaukset, ja sitoutuminen niihin, ovat tärkeitä laadun kehittämisen vaiheita. Työotteella pyrittiin sitouttamaan johto ja tekemään laatukäsikirjasta organisaation keskeinen kehittämisen ja ohjaamisen väline. Osallistavana menetelmänä käytettiin johdon käsitysten kartoittamiseen sähköistä lomaketta, jolla tiedusteltiin etukäteen ennen johdon suunnittelupalaveria käsityksiä laadunhallinnan strategisista linjauksista. Sähköiselle lomakkeelle tuotettuja tietoja jalostettiin sitten suunnittelupalaverissa johdon ryhmitöinä.

Lippittin & Lippittin (1979) mukaiset roolit olivat *ohjaajan* ja *faktojen esittäjän* roolit. Ohjaajan rooli havaittiin hyvin laatuun liittyvien strategisten linjausten muodostamisessa fasilitoimalla

<sup>52</sup> Ks. taulukko 2.

<sup>53</sup> Ks. luku 3.3.

johdon suunnittelupalaveri. Muutosagentti valmisteli suunnittelupalaverin, keräsi ennakkoon sähköisellä lomakkeella johdon käsityksiä laatulinjauksista, ohjaili suunnittelupalaverin kulkua ja oli valmistellut ryhmätöitä johdolle, mutta tarkoituksellisesti vältti osallistumista laatupoliittisten linjausten muotoiluun. Työtavan tarkoituksena oli sitouttaa johto itse määrittelemiinsä laatupoliittisiin linjauksiin. Kubr (2002, 76) mainitsee muutosagentin tärkeäksi tehtäväksi tässä roolissa palautteen antamisen. Tässä tapauksessa palaute annettiin seuraavalla viikolla kun muutosagentti oli koonnut johdon linjaukset laatukäsikirjan ensimmäiseen versioon.

Faktojen esittäjän rooli puolestaan näkyi muutosagentin laatimassa laatukäsikirjan ensimmäisessä versiossa. Laatukäsikirja oli laadittu ISO 9001 -standardia seuraten ja siinä osoitettiin konkreettisesti mihin standardin vaatimuksiin oli kehittämishankkeen aikana kyetty vastaamaan, ja mitä oli vielä tehtävä ennen kuin yritys täyttäisi standardin vaatimukset. Näin tiedon keräämisellä osoitettiin asiakkaalle mitä asioita organisaation olisi vielä kehitettävä

## **8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN MERKITYS**

Tutkimuksen tavoitteena oli 1) *tunnistaa kehitystyön motiivit ja niiden merkitys muutosagentin toiminnassa, sekä 2) kartoittaa muutosagentin ja asiakkaan suhteen kehitystä tavoitteiden ja seurausten muodostamissa sykleissä hankkeessa, jossa yrityksen laadunhallintaa kehitettiin ISO 9001 -standardin mukaiseksi.*

Seuraavaksi esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset. Osa johtopäätöksistä on perusteltu jo aiemmissa luvuissa. Tällaisissa tapauksissa tässä luvussa esitetään vain tiivistetyt johtopäätökset ja kerrotaan mistä johtopäätösten perustelut löytyvät.

Lukujen 5 – 7 analyysin tulkinnat esitetään kootusti ja tiivistetysti tutkimusraportin liitteessä numero 2.

### **8.1 Asiakkaan motiivit muutosagentin työtä ohjaavina metatavoitteina**

Tutkimuksessa tunnistettiin organisaation motiivit laadunhallinnan kehittämiseen. Ulkoisia motiiveja olivat kilpailuaseman parantaminen (aktiivinen) ja epäedullisen kilpailuaseman välttäminen (reaktiivinen). Sisäisiä motiiveja olivat organisaation kasvun tukeminen, työnjaon parantaminen ja koordinaation parantaminen.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Ks. luku 5.

Laadunhallinnan kehittämishankkeen motiivien ymmärtäminen on muutosagentille varsin tärkeää. Kohdeorganisaation motiivien ymmärtäminen toimii pohjana sen ymmärtämiselle, mikä kehityskohde on tärkeä ja mikä ei. On siis kyettävä priorisoimaan tärkeimmät kehittämiskohteet. Voidaankin sanoa, että muutosagentin on tiedettävä ja ymmärrettävä muutoksen motiivit voidakseen toimia organisaatiota hyödyttävällä tavalla.

Motiivien ymmärtämistä edellytetään lisäksi ainakin kahdessa asiassa: Muutosagentin on kyettävä perustelemaan muutos organisaation todellisuutta vastaavalla tavalla. Toiseksi muutosagentin keskeinen toimenpide on motiivien muuttaminen konkreettisiksi tavoitteiksi.

Jos interventiot käsitetään Scheinin (2003) tavalla laajasti, eli ”ensimmäinen puhelinsoitto asiakkaan kanssa on interventio”, ovat muutoksen perusteleminen ja motiivien muuttaminen konkreettisiksi tavoitteiksi mitä suurimmassa määrin interventioita. Näiden toimien nimeäminen interventioiksi sopii myös aiemmin esitettyyn Clarkin & Salamanin (1996) määritelmään interventioista tarkoituksellisena puuttumisena toimivaan systeemiin. Myös Cleggin ym. (2004) käsitykseen interventioista parasitteja luovana tulkintana ajatus sopii.

Laadunhallinnan kehittämisen motiivien merkitys muutosagentin toiminnalle voidaan tiivistää seuraavasti:

1. Muutosagentin on tärkeä tietää ja ymmärtää kehittämisen taustalla vaikuttavat motiivit metatavoitteina, jotka vaikuttavat kehittämishankkeen taustalla.
2. Motiivien ymmärtäminen auttaa muutosagenttia ainakin seuraavissa interventioissa:
  - a. Muutoksen perusteleminen,
  - b. tavoitteiden kirkastaminen,
  - c. kehittämiskohteiden priorisointi.

## **8.2 Näkökulmat rooliteoriaan**

Eräs näkyvimmistä liikkeenjohdon konsultointia käsittelevistä teoreettisista suuntauksista on rooliteoria (Mohe & Seidl 2011, 5). Myös tässä tutkimuksessa on rakennettu käsitystä asiakkaan ja muutosagentin suhteesta pitkälti rooliteorian perusteella. Muutkin teoreettiset näkökulmat ja jäsentelyt olisivat olleet mahdollisia<sup>55</sup>, mutta tutkimuksen tietoinen valinta on ollut keskittyä rooliteoriaan. Seuraavaksi esitetään tutkimuksen rooliteoreettiset johtopäätökset.

---

<sup>55</sup> Ks. esim. Mohe & Seidl (2011), Czarniawska & Mazza (2003)

## 8.2.1 Konsulttiroolit työotteissa

Edellä luvussa 7 eriteltiin muutosagentin työotteita ja rooleja kehityshankkeessa Scheinin (1988) ja Lippittin & Lippittin (1979) teorioiden avulla. Analyysissä huomattiin eri työotteiden sisältävän erilaisia rooleja ja limittyvän toisiinsa. Mielenkiintoinen kysymys onkin, *mitkä Lippittin & Lippittin (1979) konsulttiroolit voitaisiin katsoa sisältyvän Scheinin (1988) työotteisiin?*

Tämän tutkimuksen näyttö ei yksin riitä vankkojen johtopäätösten tekemiseen, mutta avaa mielenkiintoisen näkökulman aiheeseen. Aineistossa korostuvat havainnot prosessikonsultoinnista, asiantuntija- ja ”lääkäri-potilas” -mallin jäädessä vähemmälle huomiolle. Asiantuntijakonsultoinnin ja ”lääkäri-potilas” -mallin osalta aineiston puutteita on paikattava järkeilemällä.

Taulukossa 13 eritellään mitkä Lippittin & Lippittin (1979) roolit havaittiin Scheinin (1988) mukaisissa työotteissa. Taulukkoon on ensin kvantifioitu luvussa 7 teemoitettujen roolihavaintojen määrä kussakin työotteessa. Sitten on merkitty x –kirjaimella ja tummennettu kentät, joissa havaintojen ja teoreettisen järkeilyn perusteella voidaan katsoa eri roolien ja työotteiden sopivan yhteen.

x = roolista ei tehty havaintoja tässä tutkimuksessa		KONSULTIN TYÖOTTEET Schein (1988)		
		Asiantuntija-konsultointi	”Lääkäri-potilas” -malli	Prosessi-konsultointi
KONSULTIN ROOLIT Lippitt & Lippitt (1979)	Asianajaja (advocate)	x		
	Tekninen asiantuntija (technical expert)	1		
	Kouluttaja (trainer / educator)	x		
	Ongelman ratkaisija (collaborator in problem-solving)		1	
	Vaihtoehtojen analysoija (identifier of alternatives)		x	2
	Faktojen esittäjä (fact finder)		1	1
	Ohjaaja (process specialist)			3
	Tarkkailija (reflector)			1

Taulukko 13: Lippittin & Lippittin (1979) konsulttiroolit Scheinin (1988) työotteissa.

Asiantuntijakonsultointiin kuuluvat myös asianajajan ja kouluttajan roolit, vaikka havainnot näistä rooleista aineistosta puuttuvatkin. Schein (1988) määrittelee asiantuntijakonsultoinnin asiantuntijuuden ostamiseksi johonkin tunnettuun ja määriteltyyn ongelmaan, kun organisaatiolta itseltään puuttuu kyky tai resurssit ratkaista asia (Schein 1988, 5). Kubrin (2002, 73) kuvaus ”asianajajasta” tietyn ratkaisun tai menetelmän tarjoajana, ja henkilöstön osaamisvajeen paikkaaminen hankkimalla koulutusta organisaation ulkopuolelta sopivat hyvin asiantuntijakonsultoinnin määritelmään.

”Lääkäri-potilas” -mallista puuttuvat havainnot vaihtoehtojen analysoijan roolista. Lippittin & Lippittin (1979) määritelmän mukaan vaihtoehtojen analysoija tunnistaa asiakkaalle vaihtoehtoja ja resursseja ja auttaa arvioimaan niiden seurauksia. Tällainen rooli sopii Scheinin (1988) kuvailemaan organisaation ongelmia diagnosoivaan ja hoito-ohjeita määrittelevään ”lääkäriin” työotteeseen.

Scheinin (1988) prosessikonsultoinnin työotteeseen kuului tässä tutkimuksessa vaihtoehtojen analysoijan, faktojen esittäjän, ohjaajan ja tarkkailijan rooleja. Työotteeseen voisi nähdä kuuluvan myös ongelman ratkaisija rooli. Suomennos ei kuvaa roolia kovin hyvin, vaan yhteistyötä korostavamman kuvan antaa englannin kielen ilmaisu *collaborator*. Kuitenkin Kubrin (2002, 75) määritelmässä ongelmanratkaisija on päätöksenteossa samanvertainen kumppani asiakkaan edustajan kanssa, ja tässä on hienoinen ristiriita Scheinin (1988) määrittelemään prosessikonsultointiin. Onhan prosessikonsultoinnissa perusideana se, että asiakas omistaa ongelman itse (Ks. Schein 1988). Näin ollen ongelmanratkaisijan roolin ei katsota kuuluvan prosessikonsultointiin.

### **8.2.2 Työotteen suunnitelmallinen valinta**

Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä Scheinin (1988) työotteiden käytöstä erilaisissa tilanteissa ja kehittämishankkeen eri vaiheissa. Seuraavaksi esitellään tutkimusraportin luvusta 7 tehtäviä johtopäätöksiä.

Tavoitteen ollessa puhtaasti tiedonhankinta, on Scheinin (1988) *asiantuntijamalli* tehokkain tapa vastata tarpeeseen (Ks. luku 7.1), kun tiedon tarve kyetään määrittelemään riittävän tarkasti asiakkaan toimesta. Muunlaisen työotteen käyttäminen saattaisi olla ajan ja resurssien hukkaa.

Toisaalta, jos tavoite olisi tiedonhankinnan lisäksi tukea myös varsinaista päätöksentekoa sitouttamalla tai generoimalla ratkaisumalleja, olisi perusteltua käyttää osallistavampaa työotetta.

”Lääkäri-potilas” -malli näyttää valikoituneen työotteeksi silloin, kun tavoitteena ei ollut

varsinaisen muutoksen aiheuttaminen, vaan olemassa olevien käytäntöjen tutkiminen ja dokumentointi, eli näkyväksi tekeminen ja analysointi.

*Prosessikonsultoinnin* työote oli tässä kehittämishankkeessa käytössä huomattavasti enemmän kuin asiantuntijamalli tai ”lääkäri-potilas” -malli. Tästä syystä prosessikonsultointia koskevat tutkimustulokset ovat monipuolisimmat. Luvussa 7 esitettyjen tutkimustulosten mukaan prosessikonsultointi valittiin työotteeksi silloin kun:

1. tunnistettiin kehittämiskohteita ja kehitettiin niihin ratkaisuja,
2. aiheutettiin konkreettista muutosta toimintaan implementoimalla johdon tekemiä päätöksiä,
3. luotiin laadunhallinnan tärkeimpiä linjauksia, tai
4. sitoutettiin johtoa tai henkilökuntaa kehittämiskohteisiin ja tehtyihin päätöksiin.

Kehittämiskohteiden tunnistamisessa prosessikonsultointi osoittautui menestyksekkääksi, sillä interventioiden tuloksena oli runsaasti omatoimista, muutosagentista riippumatonta ongelmanratkaisua kehittämissykleissä 3, 4 ja 5.

Muutoksen implementoinnissa prosessikonsultointi työotteena saavutti asetetut tavoitteet, sillä toiminta muuttui sellaiseksi kuin oli tarkoitus kehittämissyklissä 5.

Laadunhallinnan tärkeimpien linjausten, laatupolitiikan ja laatutavoitteiden, luominen koko johtoa osallistavalla työotteella oli omiaan monipuolistamaan näkökulmia ja sitouttamaan johdon tehtyihin päätöksiin kehittämissyklissä 7.

Ihmisten sitouttaminen ilmeni kehittämishankkeessa kolmella tavalla: Organisaation sitouttamisena omiin kehittämiskohteisiinsa sykleissä 3 ja 4, henkilöstön sitouttamisena johdon tekemiin päätöksiin syklissä 5 ja johdon sitouttamisena omiin päätöksiinsä syklissä 7.

Edellä esitettiin tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja näkökulmat rooliteoriaan. Sopivan työotteen valinta ja toiminnan suunnittelu, sekä muuntautumiskyky tilanteen mukaan työotteesta toiseen olivat tärkeä osa muutosagentin työtä tässä kehittämishankkeessa.

### **8.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Analyysin arvioitavuus on keskeinen laadullisen tutkimuksen reliabiliteettikysymyksiin liittyvä kriteeri. Arvioitavuus tarkoittaa sitä, että lukijalle tarjotaan mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä ja kritisoida sitä. (Anttila 1998.) Kysymys reliabiliteetistä on samalla varsin pitkälti kysymys

tutkimuksen läpinäkyvyydestä ja koherenssista. Lukija tekee johtopäätöksensä analyysin arvioitavuudesta luettuaan tutkimusraportin.

Toimintatutkimuksen toistettavuuden ongelma on mainittu jo tutkimusraportin johdannossa. Toimintatutkimuksen kehittämishanketta ei sellaisenaan voida enää toistaa.

Tutkimusprosessin reliabiliteetin heikoin kohta on aineiston keräämisessä. Nauhoituksia tai videoiteja tutkijan käymistä keskusteluista ei tehty. Tässä tehtiin tietoinen valinta, jolla haluttiin säilyttää keskustelujen tuttavallisuus, luottamuksellinen ilmapiiri, ja hyvä henki, joka olisi tallennusvälineen läsnäololla varsin todennäköisesti häiriintynyt. Kielenkäyttö ja puhutavat ovat tilannesidonnaisia, jolloin tutkittavat eivät puhu kaikissa tilanteissa samalla tavalla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkija on vierailut organisaatiossa, tai tavannut sen edustajia yhteensä 18 kertaa, useita tunteja kerrallaan, jolloin tallentaminen olisi ollut myös käytännössä mahdotonta. Relevantit havainnot on usein kerätty juttutuokion tai yhdessä tekemisen sivutuotteena syntyneistä keskustelukatkelmista, joita ei ole ennakoitu, eikä voi sellaisenaan enää toistaa taltiointia varten.

On siis myönnettävä aineiston keräämismenetelmän heikkous: Kaikkea keskustelua ei ole tallennettu, ja havaintojen kirjaamista on ohjannut tutkijan esiyymmärrys siitä mikä on tärkeätä. Tutkimuskysymysten tarkentuessa tutkimuksen aikana, on selvä, että se mitä tutkija on pitänyt tärkeänä yhdessä vaiheessa tutkimusta, ei sitä enää ole toisessa vaiheessa. On täysin mahdollista, että jotakin tärkeätä on unohtunut.

Edellä kuvailtua aineiston keräämisen reliabiliteettia parantaa tutkimuksen luetuttaminen kohdeorganisaatiossa ennen julkaisua. Tämä varmistaa sen, että tutkimukseen kirjatut havainnot ovat oikeita. Jonkun olennaisen havainnon puuttumista aineistosta tälläkään menettelyllä ei kyetä paikkaamaan.

Kehittämispöcessin aikana tuotettiin runsaasti kirjallista aineistoa asiakasorganisaatiolle. Tämän aineiston liittäminen osaksi tutkimusraporttia parantaisi läpinäkyvyyttä siitä, mitä kehittämishankkeen aikana todella on tehty. Aineistoa ei kuitenkaan voida raporttiin liittää, sillä se on asiakasyrityksen liiketoimintaan ja sen kehittämiseen liittyvää luottamuksellista aineistoa, jota ei voida julkisesti esitellä.



Validiteetilla tarkoitetaan lyhyesti sanottuna mittaako tutkimus sitä, mitä sen oli tarkoitus mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 230). Validiteetti puuttuu silloin kun tavoitteita ei ole saavutettu ja tutkimus katsotaan epäonnistuneeksi (Grönfors 1982, 122).

Laadullisen tutkimuksen validiteettia voidaan arvioida ensinnäkin sen suhteen, oliko tutkimusasetelma validi (Anttila 1998), eli soveltuiko tutkimusasetelma tutkimuksen tavoitteisiin? Toiseksi, on arvioitava tutkimuksessa tehtyjen tulkintojen paikkansapitävyyttä ensin aineistossa, ja sitten yleisesti (Anttila 1998).

Validiteettikysymys on kulkenut tutkimusprosessin rinnalla koko tutkimuksen ajan, ja ilmenee erityisesti johdantoluvussa lausutuissa tutkimuksen tarkoituksessa ja perusoletuksissa (luku 1.1). Validiteetti ilmenee myös tulkinnan systemaattisuudessa, jolla päättelyketjut analyysi ja johtopäätösluvuissa on ilmaistu. Tutkimusraportissa ratkaistu teoreettinen määrittelyongelma konsultin ja toimintatutkijan rooleista on myös validiteettiin liittyvä, sillä pohjimmiltaan ongelmassa oli kysymys siitä, onko tämä toimintatutkimus näin toteutettuna validi?

#### **8.4 Jatkotutkimuksen aiheet**

Organisaatioiden muutoksen tutkimisella on yhteiskunnassa edelleen tarvetta. Perustutkimus aiheesta on varsin kattavaa, ja tiedon lisäämiseen voitaisiinkin pyrkiä toimintatutkimuksellisella otteella teoretisoimalla konsulttien tai muiden muutosagenttien performansseja käytännön kehittämishankkeissa. Konkreettisia konsultatiivisia tutkimusasetelmia on Suomessa tutkittu varsin vähän. Tällaiselle käytännönläheiselle tutkimustiedolle olisi tilaa konsulttioppaiden joukossa.

Arkiajattelun käsitykset konsultointia ja konsultteja kohtaan voivat olla varsin värikkäitä, jopa jyrkkiä. Tilanteen selvittämiseen tarvittaisiin tutkimustietoa siitä mikä konsultoinnin tuottama lisäarvo organisaatioille todella on, ja millaisilla menetelmillä, työotteilla tai konsulttirooleilla lisäarvoa kyetään parhaiten tuottamaan.

Toimintatutkimuksellinen ote konsultoinnin tutkimisessa olisi omiaan lisäämään yliopiston ja yhteiskunnan hyödyllistä yhteistyötä. Yhteiskunta saisi kehittämishankkeissa käyttöönsä viimeisintä tieteellistä tietoa, ja tiedeyhteisö pääsyt tutkimaan organisaatioita. Tiedeyhteisö parantaisi yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan konkreettisella tavalla.

Organisaatiota ei voi ymmärtää ennen kuin on yrittänyt muuttaa sitä. Jo tämän toteamuksen pitäisi olla riittävä motiivi toimintatutkimuksellisen otteen ylläpitämiselle ja lisäämiselle etenkin hallintotieteessä.

Tämän tutkimuksen näkökulma oli rooliteoreettinen. Tutkimuksen johtopäätöksissä yhdistettiin kaksi teoreettista jäsentelyä muutosagentin rooleista. Tutkimuksessa aloitettiin kahden rooliteoreettisen mallin yhdistely, mutta yhden kehittämishankkeen näyttö ei riitä kovin vankkojen johtopäätösten tekemiseen. Olisikin mielenkiintoista koestaa tässä tutkimuksessa esitettyjä johtopäätöksiä myös muissa vastaavissa kehittämishankkeissa ja kohdeorganisaatioissa.

# LÄHTEET

Alhoniemi, A. 1989. Sivistyssanakirja. Weilin+Göös: Falun.

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta [verkkójulkaisu]. [www.metodix.com](http://www.metodix.com). Tieteellisen ja soveltavan tutkimuksen, menetelmien ja niiden oppimisen verkkoympäristö. (Viitattu 7.4.2015).

Azaranga, M.R., Gonzales, G. & Reavill, L. 1998. An empirical investigation of the relationship between quality improvement techniques and performance – a Mexican case. *Journal of Quality Management* 3:2, 265-293.

Brown, A., van der Wiele, T. & Loughton, K. 1998. Smaller enterprises' experiences with ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol 15:3, 273-285.

Carlsson, M. & Carlsson, D. 1996. Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol 13:7, 36-47.

Clark, T. & Salaman G. 1996. The Use of Metaphor in the Client-Consultant Relationship: A Study of Management Consultants. Teoksessa J. Oswick & D. Grant (toim.) *Organizational Development: Metaphorical Explorations*. London: Pitman Publishing, 76-154.

Czarniawska, B. & Mazza, C. 2003. Consulting as a liminal space. *Human relations* 56:3, 267-290.

Crosby, P.B. 1990. *Leading / The art of becoming executive*. McGraw-Hill: New York.

Deming, W.E. 1982. *Out of the crisis*. Mit Press: Cambridge.

Douglas, M. 1966. *Purity and danger: An analysis of the Concepts of Pollution and Taboo*. Routledge: London. Teoksessa Glegg, S.R., Kornberger, M. & Rhodes, C. 2004. *Noise, Parasites and Translation: Theory and Practice in Management Consulting*. *Management Learning* 35(1): 31-44.

Glegg, S.R., Kornberger, M. & Rhodes, C. 2004. *Noise, Parasites and Translation: Theory and Practice in Management Consulting*. *Management Learning* 35(1): 31-44.

Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. WSOY: Porvoo.

Hannus, J. 2003. *Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. 6. painos. Gummerus: Jyväskylä.

Hart, O., Shleifer, A. & Vishny, R.W. 1997. The Proper Scope of Government: Theory and an Application to Prisons. *Quarterly Journal of Economics* 112:4, 1127-1161.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. *Tutki ja kirjoita*. 19. painos. Tammi: Helsinki.

Honkanen, H. 2006. *Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Edita: Helsinki.

Hytönen, T. 2002. *Exploring the Practice of Human Resource Development as a Field of Professional Expertise*. University of Jyväskylä: Jyväskylä.

Imai, M. 1986. *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill: New York.

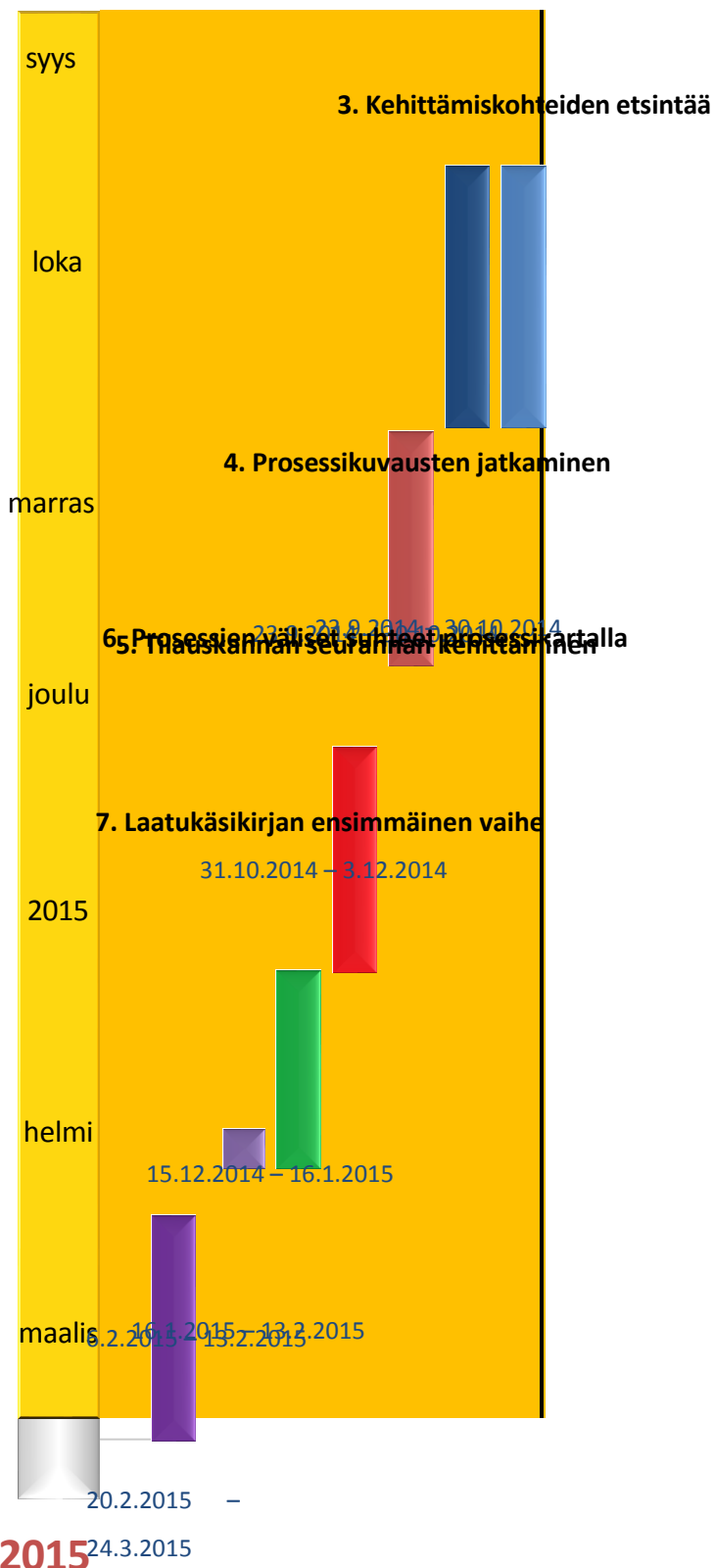
- Jian, G. 2011. Articulating circumstance, identity and practice: toward a discursive framework of organizational changing. *Organization* 18:1, 45-64.
- Juran, J.M. 1995. *Managerial breakthrough: the classic book on improving management performance*. 2nd edition. McGraw-Hill: New York.
- Kananen, J. 2009. *Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä*. JAMK julkaisuja: Jyväskylä.
- Kananen, J. 2014. *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?* JAMK julkaisuja: Jyväskylä.
- Kiviniemi, K. 2010. *Laadullinen tutkimus prosessina*. Artikkelikokoomateoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2010. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS kustannus: Jyväskylä.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino: Tampere.
- Kubr, M. (toim) 2002. *Management Consulting. A Guide to Profession*. E-kirja. 4. painos. International Labour Office: Geneve.
- Kuula, A. 1999. *Toimintatutkimus: Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. Vastapaino: Tampere.
- Kuula, A. 2006. *Toimintatutkimus*. Luku 5.4. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006. *KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 11.2.2015.
- Lecklin, O. 2006. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Talentum: Helsinki.
- Lecklin, O. & Laine R.O. 2009. *Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen*. Talentum: Helsinki.
- Lewin, Kurt. 1976. *Field theory in social science: Selected theoretical papers / by Kurt Lewin*. Toim: Cartwright, D. Chicago: University of Chicago Press.
- Leung, H.K.N. & Chan, T.Y.L. 1999. *Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study*. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 18:9, 941-966.
- Lillrank, P. 1990. *Laatun johtaminen Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta*. Gaudeamus: Helsinki.
- Lippitt, G.L., Langseth, P. & Mossop, J. 1989. *Implementing Organizational Change. A Practical Guide to Managing Change Efforts*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Lippitt, G. & Lippitt, R. 1986. *The Consulting Process in Action*. 2. painos. Jossey Bass/Pfeiffer: San Francisco. Teoksessa Honkanen, H. 2006. *Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Edita: Helsinki. 34.
- Mintzberg, H. 1983. *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Prentice Hall: New Jersey.

- Mohe, M. & Seidl, D. 2011. Theorizing the client – consultant relationship from the perspective of social-systems theory. *Organization* 18:(1), 3-22.
- Moisio, J. & Tuominen, K. 2008. Laatu ja luotettavuutta ISO 9001. Itsearviointin työkirja. Oy Benchmarking Ltd: Vantaa.
- Palonen, K. 1988. Tekstistä politiikkaan. Johdatusta tulkintataitoon. Vastapaino: Tampere.
- Teoksessa Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 9. painos. Tammi: Helsinki. 125.
- Pulkkinen, M.P. 2005. Poista varmistin kun kuulet sanan standardi. Artikkelit MPC -lehden verkkopalvelussa 29.3.2005.  
<http://www.mpc.fi/kommentit/poista+varmistin+kun+kuulet+sanan+standardi/a236249> (Viitattu 29.1.2015)
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja] [www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/) (Viitattu 7.4.2015).
- Schein, E.H. 1988. *Process Consultation Volume 1: Its Role in Organization Development*. Addison-Wesley Publishing Company: Massachusetts.
- Schein, E.H. 2003. Five traps for consulting psychologists. Or, how I learned to take culture seriously. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 55:2, 75-83.
- Schonberger R.J. 1982. Some observations of the advantages and implementation issues of just-in-time production system. *Journal of Operations Management* 3(1):1-11.
- Starbuck, W. 1983. Organizations as action generators. *American Sociological Review* 48: 91-102.
- Teoksessa Glegg, S.R., Kornberger, M. & Rhodes, C. 2004. Noise, Parasites and Translation: Theory and Practice in Management Consulting. *Management Learning* 35(1): 31-44.
- Swartling, D. & Olausson, D. 2011. Continuous improvement put into practice. *International Journal of Quality and Service Sciences* 3:3, 337-351.
- Talart 2015. Talart Oy:n internet -sivu. Viitattu 9.2.2015: <http://www.talart.fi/>
- Tervonen, A. 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Väitöskirja. Digipaino: Lappeenranta.
- Tuomala, M. 2009. *Julkistalous*. Gaudeamus: Helsinki.
- SFS-EN ISO 9000:2005. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. Suomen standardisoimisliitto SFS.
- SFS-EN ISO 9001:2008. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Suomen standardisoimisliitto SFS.
- ISO. 2015a. Certification... Viitattu 8.1.2015: Internet kotisivu <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification.htm>

ISO. 2015b. ISO 9001 Quality Management Systems Revision. Viitattu 8.1.2015: Internet kotisivu [http://www.iso.org/iso/iso9001\\_revision](http://www.iso.org/iso/iso9001_revision)

# LIITE 1: KEHITTÄMISPROSESSI AIKAJANALLA

1. Tiedonhankinta ISO 9001 -standardista
2. Ensimmäinen prosessikuvaus



ORGANISAATION MOTIIVIT						
Ulkoiset, markkina lähtöiset motiivit			Sisäiset motiivit			
Kiilpailuaseman parantaminen		Epäedullisen kilpailuaseman välttäminen		Organisaation kasvun tukeminen	Työnjaon parantaminen	Koordinaation parantaminen
<b>MUUTOSAGENTIN INTERVENTIOT</b>						
TAVOITTEIDEN ASETTELU		ASIAKAS-MUUTOSAGENTTI-SUHDE		SEURAUKSET		
		TYÖOTE	ROOLI			
1	Tiedonhankinta ISO 9001 -standardista	Asiantuntija	Tekninen asiantuntija	Päätöksenteko		
2	Prosessit ja vastuut: Ensimmäinen prosessikuvaus	Lääkäri-potilas - malli	Ongelman ratkaisija	Prosessin dokumentointi		
3	Asiakastarpeet: Kehittämisskohteiden etsintää	Prosessikonsepti	Ohjaaja	Omatoinninen jatkokehittäminen: Työohjeiden laadinta, alihankinta-sopimusten täsmäntäminen, työnjaon määrittäminen		
4	Prosessit ja vastuut: Prosessikuvausten jatkaminen	Prosessikonsepti	Tarkkailija	Kehityskohteiden tunnistaminen		
5	Prosessit ja vastuut, mittauksen kehittäminen ja käyttöönotto: Tilauksen seurannan kehittäminen	Prosessikonsepti	Vaihtoehtojen analysoija	Omatoinninen jatkokehittäminen, toimintatavan muutokset, jatkuva kehittäminen		
6	Prosessit ja vastuut: Prosessien välisten suhteiden hahmottaminen prosessikartan avulla	Lääkäri-potilas - malli	Faktojen esittäjä	Prosessin dokumentointi		
7	Laatupolitiikka ja laatuavoitteet: Laatukäsikirjan ensimmäinen vaihe	Prosessikonsepti	Ohjaaja	Laatupolitiikan ja laatuavoitteiden määrittely, laatukäsikirjan 1. vaihe, jatkuvan kehityksen tukeminen		
KEHITTÄMISHANKKEEN SYKLIT 1 - 7						