

# Muutosvuoropuhelu – miten kehittää yhteistä ja omaa työtämme



**Heli Heikkilä  
Hilkka Ylisassi  
Nina Olin  
Hanna Uusitalo**

# Työterveyslaitos

## **Muutosvuoropuhelu**

MITEN KEHITTÄÄ YHTEISTÄ JA OMAA TYÖTÄMME

Heli Heikkilä, Hilikka Ylisassi, Nina Olin ja Hanna Uusitalo

Työterveyslaitos

Helsinki

Työterveyslaitos

PL 40

00251 Helsinki

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

© 2021 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-964-8 (PDF)

## TIIVISTELMÄ

Työn muutos ilmiönä tunnistetaan, mutta monesti organisaatioilta puuttuvat jäsentävät välineet, joilla tuotetaan kokonaiskuva sekä suunnitelluista uudistuksista että ns. hiipivistä muutoksista, jotka kuitenkin molemmat vaikuttavat työn arjessa yhtä aikaa ja haastavat sekä totuttuja toimintatapoja että kunkin työntekijän kokemaa työn mielekkyyttä. Aiemmissä tutkimuksissa on myös tunnistettu haasteita HR:n ja esihenkilöiden rooleissa muutostilanteissa. HR toimii usein konsernitasolla eikä hae aktiivista roolia organisaation muutostoimijana. Esihenkilöt puolestaan kokevat jäävänsä yksin muutosten läpiviemisessä. Lisäksi esihenkilöiden vaihtuvuus näkyy työyhteisöissä kehittämistyöskentelyn viiveinä ja katkoksina.

Muutosvuoropuhelu yksilöllisen ja yhteisöllisen kehittämistyön yhdistävänä mallina -hankkeen (MUPU, 2019-2021) tarkoituksena oli luoda palvelumuotoilullisen yhteiskehittelyn kautta uusi, ketterästi esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon käyttöön otettavissa oleva kehittämismenetelmä. Tavoitteena oli näin tukea organisaatioiden eri osapuolten strategista kehittämiskumppanuutta työn murroksessa. Hankkeen tutkimuksellisenä tavoitteena oli ensinnäkin selvittää menetelmäkehittelyn taustaksi, millaisia muutoksen tekemisen välineitä organisaatioissa oli käytössä ja millaista oli keskinäinen yhteistyö muutoksen hallinnassa. Toisena tutkimuksellisenä tavoitteena oli selvittää, millaista kehittämistoimijuutta yhteiskehittelyllisessä prosessissa syntyy. Tavoitteena oli myös tuottaa tietoa kehitetyn Muutosvuoropuhelu-menetelmän vaikutuksista sitä kokeilleiden eli pilotoineiden yksiköiden näkökulmasta.

Menetelmäkehittelyn pohjana hankkeessa sovellettiin kehittävän työntutkimuksen kehitysvuoropuhelu-menetelmää, jonka erityisyytenä on yhteisön ja yksilön näkökulmien yhdistäminen muutoksen tarkastelussa ja työn kehittämisessä. Kehitysvuoropuhelu oli myös osoittautunut tuloksekkaaksi aiemmissä tutkimuksissamme, mutta sen soveltamisessa yhteisöjen omaan käyttöön ilman ulkopuolista fasilitaattoria ilmeni haasteita.

Palvelumuotoilullinen yhteiskehittelyprosessi oli luonteeltaan interventiotutkimus, johon sisältyi myös kehittävä arviointi. Hankekumppaneinamme olivat aiemman, Toimi-hankeemme (Ylisassi ym. 2016) esihenkilö- ja HR-edustajat Helsingin ja Vantaan kaupungeilta sekä uusina valtakunnallinen kehitysvamma-alan toimija KVPS Tukena Oy sekä Porin kaupunki (konsernitason HR ja tekninen toimiala). Toimi-hankkeen kumppanit osallistuivat yhteiskehittelyn ensimmäiseen vaiheeseen, ja uudet kumppanit sen pohjalta tutkija-kehittäjien luoman prototyypin jatkokehittelyyn, pilotointiin ja arviointiin. Tutkimusaineistona hyödynsimme yhteiskehittely- ja arviointityöpajojen litteroituja nauhoitteita ja pajoissa tuotettuja materiaaleja sekä uusien kumppaniorganisaatioidemme lähtötilannetta selvittäneitä puolistrukturoituja teemahaastatteluja.

Haastatteluaineistosta tehty analyysi vahvisti lähtöoletustamme sekä organisaatioiden välineistä että henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden yhteistyöstä muutoksen hallinnassa. Organisaatioilla oli useita välineitä, joita HR ja esihenkilöt sovelsivat oman roolinsa mukaisesti. Eri osapuolet tunnistivat useita muutoksia, mutta yhteys muutoksen hallinnan välineiden ja muutosten välillä ei ollut selkeä. Välineistöstä saattoi erottaa ns. muutosjohtamisen välineet, joilla tarkoitettiin etenkin suunniteltujen uudistusten läpivientiin tarkoitettuja malleja ja prosesseja. Sen sijaan hiipivät, vähittäiset muutokset ja niiden aiheuttamat pulmat ja poikkeukset hoidettiin osana päivittäisjohtamista – ilman että niiden yhteyttä yksikön tilannekuvan kokonaisuuteen pysähdyttiin miettimään. Organisaatioissa tunnistettiinkin tarve muutoksen käsittelylle työyhteisötasolla sekä tarve kehittää esihenkilöiden yhteistyötä.

Haastatteluaineistosta saadut tulokset olivat vahvistaneet näkemystämme siitä, että työyhteisöissä hyödyttäisiin yksilön ja yhteisön muutosnäkökulmat yhdistävästä menetelmästä, joka auttaisi rakentamaan vuoropuhelua eri osapuolten välillä ja vähentäisi mahdollista vastakkainasettelua. Muutosvuoropuhelu-menetelmän prototyyppi luotiin yhteiskehittelyprosessissa, ja sitä pilotoitiin KVPS Tukenan ja Porin kaupungin yksiköissä keväällä 2020. Pilottien arviointityöpajoissa Muutosvuoropuhelun hyötyjä arvioitiin moninäkökulmaisesti Kokeilut käytäntöön -arviointimallilla. Esihenkilöille menetelmän hyöty oli sen tavassa tuottaa kokonaisvaltainen kuva työyhteisön työstä; lisäksi esihenkilöt korostivat kehittämisen lisännen vuoropuhelua yhteisössä. Työntekijän näkökulmasta keskeiseksi nousi mahdollisuus tarkastella uudella tavalla omaa ammatillista tilannetta suhteessa yhteiseen työn muutokseen. Prosessi tuotti pilottiyhteisöissä lukuisia kehittämissokeiluja ja -ideoita. Henkilöstöhallinnon osalta menetelmä sai kiitosta etenkin monipuolisuutensa ja siitä kumpuavan sovellettavuutensa vuoksi. Muutosvuoropuhelun todettiin olevan sovellettavissa muun muassa strategiatyöskentelyyn, kehityskeskusteluihin ja osaamistarpeiden kartoitukseen sekä työyhteisöjen kehittämiseen erilaisissa tilanteissa.

Tutkija-kehittäjille palvelumuotoilullisen yhteiskehittelyprosessin loppuvaiheen ajoittuminen koronaepidemian alkuun toi haasteen soveltaa alkujaan lähityöskentelyksi tarkoitettua arviointipajaa etätoteutuksina. Toisaalta tämän tuloksena saatiin myös kokemus siitä, että yhteiskehittely onnistuu yhtä hyvin lähityöskentelynä kuin digivälitteisesti.

Aiemmissa hankkeissa on tarkasteltu esimerkiksi kehitysvuoropuhelu-prosessiin osallistuneiden työntekijöiden kehittämistoimijuspolkuja, mutta palvelumuotoilullisen yhteiskehittelyn kautta tehtävää menetelmäkehittämistä itseään ei ole tästä näkökulmasta tutkittu. Kehittämistoimijusanalyysin avulla selvitimme millaista aktiivisuutta ja aloitteellisuutta esiintyi organisaatioiden edustajilla ja tutkija-kehittäjillä ja mihin kehittämistoimijus kohdistui.

Ensimmäisen yhteiskehittelypajan osallistujina olivat tutkija-kehittäjien kanssa ns. Toimihankkeen kumppanit. Paja-aineiston analyysi osoitti, että eri osapuolten välille löytyi yhteinen kohde ja kehittämistoimijuus etenkin vaiheissa, joissa pohdittiin menetelmän tarkoitusta, periaatetta ja sovellettavia työkaluja. Sen sijaan menetelmän vetäytydestä jäi monia eri näkemyksiä. HR ja esihenkilö kyseenalaistivat etenkin organisaatioiden nykyisiä kehittämismenetelmiä; tutkijoiden kyseenalaistusteot taas pyrkivät etenkin herättämään lisää kysymyksiä organisaatioedustajissa. Kaiken kaikkiaan yhteiskehittelypaja tuotti Muutosvuoropuhelun prototyyppejä varten ketterämpiä ja enemmän itseohjautuvuuteen perustuvia menetelmäosioita.

Arviointipajojen osalta todettiin, että HR-esihenkilö-kumppanuus jäi edelleen vahvemmin tutkija-kehittäjien ajatuksesi, mutta toisaalta sekä KVPS Tukenassa että Porin kaupungilla oli vahva aikomus käyttää menetelmää jatkossa omissa organisaatioissaan. Tämä itsessään on merkittävä tulos. Toinen merkittävä tulos on, että menetelmäkehittelyssä päästiin askelen verran asiantuntijälähtöisestä käyttäjälähtöisempään suuntaan. Ylipäättään puheessa esiintyi eniten ideoivaa ja toiseksi eniten kyseenalaistavaa toimijuutta. Usein kyseenalaistuksia seurasi ratkaisuehdotus eli uusi idea. Eniten osallistujat kyseenalaistivat pilotointikierroksen käytännön toteutusta ja esihenkilöt omaa menetelmähallintaansa. Varsinaisia tekoihin sitoutumista osoittavia toimijuusilmauksia esiintyi vain vähän. Tutkija-kehittäjät jäivätkin miettimään, missä määrin niihin olisi voinut ja pitänyt enemmän herätellä. Lisäksi itse arviointipajan toteutusta voi pohtia kriittisesti, koska etätoteutus on vielä lähifasilitointia suuremmissa määrin tasapainoilua pajan tavoitteen ja käytössä olevan ajan välillä; jokin tärkeä teema voi jäädä yhteiskeskustelun ulkopuolelle.

[Muutosvuoropuhelumenetelmä](#) on vapaasti tutustuttavissa ja käyttöön otettavissa Työterveyslaitoksen sivuilta.

## ESIPUHE

Työelämän murros ja sen myötä muuttuvat työn tekemisen tavat ovat ajankohtainen puheenaihe niin julkisessa kuin organisaatioiden sisäisessä keskustelussa. Muutoksen suuret linjat esimerkiksi teknologian kehittymisen suhteen usein tiedetään, mutta niiden konkreettisia vaikutuksia organisaation, työyhteisön, saati yksittäisen työntekijän työhön on välillä haasteellista tunnistaa. Erilaisten muutuskulkujen myötä työ voikin toisinaan muuttua suuntaan, joka saa työntekijän pohtimaan työnsä mielekkyyttä ja jopa omaa paikkaansa työyhteisön jäsenenä. Samaan aikaan esihenkilöt voivat kokea olevansa melko yksin eri suunnista tulevien toiminnan kehittämisvaateiden ja toisaalta työntekijöidensä ammatillisten polkujen tukemisen suhteen. Henkilöstöhallinto tarjoaa tukea, mutta heilläkään ei välttämättä ole välineitä auttaa työyhteisöä jäsentämään muuttuvaa työtä ja löytämään konkreettisia keinoja uudistaa käytäntöjä ja osaamista siten, että yhteinen työ sujuvoituu ja työntekijät löytävät uudelleen työnsä punaisen langan, työn mielen.

Muutosvuoropuhelu yksilöllisen ja yhteisöllisen kehittämistyön yhdistävänä mallina (MUPU) -hanke (2019–2021) sai alkunsa tarpeesta luoda työpaikoille menetelmiä, välineitä ja osaamista, joilla edistetään rinnakkain yksittäisen työntekijän ammatillista kehittämistä ja työpaikan muuttuvaa toimintaa. Halusimme luoda kehittämisvälineistön, joka toisi esihenkilöille ja henkilöstöhallinnolle uuden tavan tarkastella työtä ja ottaa työyhteisö mukaan yhteiskehittävään prosessiin. Tavoitteena oli näin myös tukea esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kehittämiskumppanuutta. Samalla halusimme hankkeen toteutuksessa haastaa itsemme kehittäjinä ja tutkijoina: miten voimme luoda aiempien tutkimusten pohjalta hyväksi havaitusta kehittämismenetelmästä (kehitysvuoropuhelu) version, joka solahtaisi ketterästi työpaikkojen käyttöön – miten pääsisimme menetelmäkehittelyssä asiantuntijälähtöisestä käyttäjälähtöisempään. Hanke toteutettiin kehittävää työntutkimusta sekä palvelumuotoilullista yhteiskehittelyä soveltavana prosessina kumppaniorganisaatioidemme kanssa.

Saimme yhteiskehittelykumppaneiksi valtakunnallisen kehitysvamma-alan toimijan KVPS Tukena Oy:n, Porin kaupungin (konsernitason HR ja tekninen toimiala) sekä jo Toimihankkeessa mukana olleet Helsingin ja Vantaan kaupunkien esihenkilö-HR-edustajat. Yhteistyömme tulos, Muutosvuoropuhelu-välineistö, on julkaistu ja käytettävissä Työterveyslaitoksen oppimateriaalit-sivuilla. Menetelmä itsessään on geneerinen, kehittämiskoikeiluja tuottava prosessi, minkä ansiosta sitä voi soveltaa osana monenlaisia organisaation prosesseja, esimerkiksi kehityskeskusteluissa, tuloskorttityöskentelyssä tai työn kehittämisen apuvälineenä sekä työyhteisön tukena erilaisissa muutostilanteissa.

Tässä raportissa keskitymme kuvaamaan yhteiskehittelyllistä prosessia, jonka tuotoksena Muutosvuoropuhelu syntyi. Tarkastelemme myös prosessissa syntynyttä, eri toimijoiden

ilmaisemaa kehittämistoimijuutta, eli menetelmän kehkeytymistä kumppaniorganisaatioiden edustajien ja tutkija-kehittäjien kesken.

Raportin alaluvut ovat itsenäisiä kokonaisuuksia, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiimme. Raporttia voi siis lukea missä järjestyksessä tahansa, luku kerrallaan.

Kiitämme kumppaniorganisaatioitamme ja hankkeen ohjausryhmää innostavasta ja tuloksetkaasta yhteistyöstä sekä Työsuojelurahastoa ja Työterveyslaitosta mahdollisuudesta toteuttaa tämä hanke! Erityiskiitos Heli Ahoselle ns. kehityskartta-työskentelyä ja -lostaneesta tuesta ja viisaista vinkeistä!

Espoossa Minna Canthin päivänä 19.3.2021

Kirjoittajat



## Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>Tausta ja tavoitteet.....</b>	<b>11</b>
1.1	Miten saada kokonaiskuvaa muuttuvasta työstä? .....	11
1.2	Kohti Muutosvuoropuhelua: kehittämisen välineet organisaation omaksi.....	12
1.3	Hankkeen toteutus ja tutkimuskysymykset .....	14
<b>2</b>	<b>Työn muutos ja muutoksen hallinta .....</b>	<b>18</b>
2.1	Muuttuvan työn hallinta – mistä on kyse? .....	18
2.1.1	Esihenkilötyö muutoksen hallinnassa .....	18
2.1.2	Henkilöstöhallinnon rooli muutoksen hallinnassa .....	19
2.1.3	Miten lähestyimme muutoksen hallintaa? .....	20
2.2	Mistä muutoksesta henkilöstöhallinnon edustajat ja esihenkilöt puhuvat? .....	21
2.3	Mitä muutoksen hallinnan keinoja henkilöstöhallinnon edustajat ja esihenkilöt kuvasivat?.....	23
2.4	Henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden välinen yhteistyö muutoksen hallinnassa	26
2.5	Yhteenvedo.....	27
<b>3</b>	<b>Yhteiskehittellen kohti uutta kehittämismallia.....</b>	<b>29</b>
3.1	Muutosvuoropuhelu yhteiskehittelyprosessina .....	33
3.1.1	Prototyyppi palvelumuotoillen.....	33
3.1.2	Menetelmän prototyyppi työkaluineen .....	36
3.1.3	Yhteiskehittely jatkuu .....	39
3.1.4	”Se toimii, selkeä keskustelun avaaja” – menetelmä saa muotonsa.....	40
3.1.5	Menetelmän pilotointi.....	42
3.1.6	Mitä menetelmäkokeilu tuotti: kokeilujen yhteinen arviointi.....	43
3.1.7	Menetelmä tutuksi työkaluksi - organisaatiokohtaiset koulutukset.....	49
3.2	Yhteenvedo.....	50
<b>4</b>	<b>Kehittämistoimijuus yhteiskehittelyprosessissa.....</b>	<b>52</b>
4.1	Tarkastelun kohteeksi ensimmäinen yhteiskehittelypaja ja kokeilujen arviointi ..	52

4.2	Kehittämistoimijuus ja oppiminen yhteiskehittelyssä: aineisto ja menetelmä.....	53
4.2.1	Aineisto .....	53
4.2.2	Analyysimenetelmä.....	53
4.3	Kehittämistoimijuus ensimmäisessä yhteiskehittelyssä.....	55
4.3.1	Eri toimijoiden ilmaiseva kehittämistoimijuus.....	56
4.3.2	Kehittämistoimijuuden kohteet: mitä kyseenalaistetaan, ideoidaan tai tehdään	57
4.3.3	Yhteenveto.....	65
4.4	Kehittämistoimijuus kokeilujen arvioinnissa.....	66
4.4.1	Eri toimijoiden ilmaiseva kehittämistoimijuus arviointipajoissa.....	67
4.4.2	Kehittämistoimijuuden kohdistuminen kokeilujen arvioinnissa.....	68
4.4.3	Yhteenveto.....	72
4.5	Yhteenveto ja pohdinta kehittämistoimijuudesta .....	73
<b>5</b>	<b>Yhteenveto ja pohdinta .....</b>	<b>79</b>
5.1	Yhteenvetoa yhteisestä kehittämisestä .....	79
5.2	Miten kehittyä kehittäjäksi? .....	80
<b>Lähteet</b>	<b>.....</b>	<b>85</b>
<b>Liitteet</b>	<b>.....</b>	<b>89</b>



# 1 TAUSTA JA TAVOITTEET

## 1.1 Miten saada kokonaiskuvaa muuttuvasta työstä?

Työelämän murroksesta ja siihen liittyvästä tarpeesta uudistaa osaamista, toimintamalleja ja strategisia painopisteitä organisaatioissa on puhuttu jo useamman vuoden ajan (Valtioneuvosto 2017; TEM 2018). Meneillään oleva murros on mittava ja monisyinen, ja se vaikuttaa laajasti työntekijöihin ja asiakkaisiin (www.alueuudistus.fi). Vaikutusten luonne ei ole vielä selvä. Samaan aikaan on meneillään teknologiseen kehitykseen kytkeytyvä kaikille toimialoille ulottuva muutosaalto. Työn sisällöt ja toimintatavat ovat muutoksessa eri tavoin eri aloilla ja ammateissa (ks. esim. Alasoini 2019). Digitaalisuuden vaikutusten työhyvinvointiin arvioidaan riippuvan osittain myös johtamiskäytännöistä (TEM 2018).

Muutoksen tiedetään myös haastavan työelämäpolkuja niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Yhtä lailla organisaatioissa suunnitellusti toteutetut uudistukset, toimialan ja teknologian uusimmat trendit kuin asiakastarpeiden vähittäinen muuttuminen muovaavat jatkuvasti työn sisältöjä. Useimmat muutoksista tunnustetaan, mutta niiden merkitystä työyhteisön toiminnan kokonaisuuden tai yksittäisen työntekijän kannalta on harvemmin aikaa tai keinoja pysähtyä tarkemmin pohtimaan. Tutkimuksista (esim. Mäkitalo 2010; Koli 2014) kuitenkin tiedämme, että muutokset vaikuttavat monin tavoin työssä jaksamiseen ja työn mielekkyyden kokemiseen. Kyse ei siis ole vain siitä, oppivatko työntekijät esihenkilöineen käyttämään vaikkapa uusia teknologioita vaan siitä, pystyvätkö työyhteisöt löytämään työlleen punaisen langan: luomaan kokonaiskuvan työssä meneillään olevista muutossuunnista ja luomaan sen pohjalta uusia, yhteisiä ja tarkoituksenmukaisia toimintatapoja sekä edistämään työn mielekkyyttä, myös yksilötasolla.

Työn murros haastaa myös kehittämisen johtamisen. HR-asiiantuntija on kehittämisen näkökulmasta perinteisesti ollut organisaation sisäisistä koulutuksista vastaava toimija, joka toteuttaa johdon linjaaman strategian mukaisia kurssikokonaisuuksia (Schaupp 2020). HR-asiiantuntijalla (myöh. myös HR tai henkilöstöhallinto) tarkoitamme organisaation toimijoita, joiden tehtävänä on vastata henkilöstön osaamisen kehittämisestä; nimike vaihtelee työpaikoittain. Työn murroksessa keskeistä on, miten HR-toiminnon rooli ja välineistö uudistuvat sellaisiksi, että HR-asiiantuntija pääsee toimimaan organisaatioissa strategisen johtamisen ja kehittämisen tukena (Schaupp 2020; Laine 2018).

Odotukset kehittämisen organisoimisesta sekä henkilöstön työurien ja työhyvinvoinnin edistämisestä kasautuvat varsinkin esihenkilöille. Tutkija-kehittäjätkin tarjoavat hankkeiden tuloksena muutoksen tuen välineitä usein juuri heille. Se ei ole kestävin ratkaisu etenäkään, jos väline jää yksittäisen esihenkilön käyttöön eikä sitä kytketä organisaation

olemassa oleviin prosesseihin ja rakenteisiin. Muutosprosessien kannattelijaksi esihenkilö-HR-työpari olisikin luonteva, jos heillä olisi yhteiset työvälineet.

Hankkeessa lähdimme liikkeelle siitä ajatuksesta, että tarvitaan kehittämismenetelmä, joka auttaa yhdistämään työn arjessa toisistaan helposti erillisiksi jääviä näkökulmia:

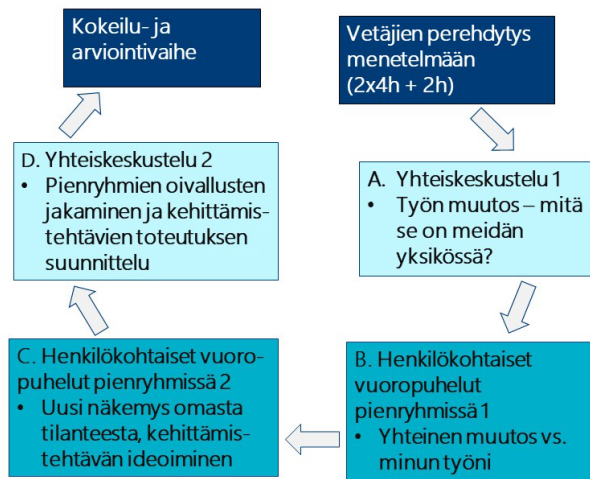
- yhteisen työn muutos ja yksittäisen työntekijän suhde tähän muutokseen
- organisaatioissa suunnitellut muutoshankkeet, jotka muovaavat työyhteisöjen työtä ja hiipivät, hiljaiset muutossignaalit
- esihenkilöt ja henkilöstöhallinnon edustajat toiminnan ja osaamisen kehittämisen kannattelijoina.

## 1.2 Kohti Muutosvuoropuhelua: kehittämisen välineet organisaation omaksi

Muutosvuoropuhelu- eli MUPU-hankkeen avulla halusimme yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa luoda työpaikoille välineitä ja osaamista, joilla voidaan edistää rinnakkain yksittäisen työntekijän ammatillista kehittymistä ja työpaikan muuttuvaa toimintaa. Pää tavoitteena oli luoda menetelmä, joka löytäisi paikkansa osana organisaation olemassa olevia prosesseja. Tätä pidimme tärkeänä lähtökohtana, jotta menetelmä ei jäisi organisaation toiminnasta irralliseksi, kertaluonteiseksi kokeiluksi.

Muutosvuoropuhelun teoreettismetodologisena pohjana hyödynnettiin aiemmissa hankkeissa (esim. Ylisassi ym. 2016; Heikkilä & Seppänen 2014; Helle 2011) hyväksi havaitun kehitysvuoropuhelu-menetelmän perusidea ja työskentelytapoja. Menetelmän on alkuaan kehittänyt Mott (1992), mutta sitä on edelleen kehitelty suomalaisten kehittävän työntutkimuksen tutkija-kehittäjien parissa. Tarve kehitellä uusi menetelmäversio oli syntynyt käytännön huomioista ja aiempien hankkeidemme tulosten pohjalta.

MUPU-hanketta edeltäneessä, vanhuspalvelualalle keskittyneessä Toimi-hankkeessa (Ylisassi ym. 2016) kehitysvuoropuhelu koulutettiin esihenkilöille ja HR-asiantuntijoille nelivaiheisena prosessina, jossa työyhteisön yhteiset ja kolmesta kollegasta koottujen pienryhmien keskustelut vuorottelivat (ks. kuva 1). Esihenkilöitä ja HR-asiantuntijoita koulutettiin paitsi itse prosessin vaiheista myös kehitysvuoropuhelun taustateoriasta. (Ylisassi ym. 2016.)



Kuva 1. Toimi-hankkeessa sovelletun Kehitysvuoropuhelu-prosessin vaiheet (Ylisassi ym. 2016).

Vaikka kehitysvuoropuhelu koettiin osallistuneilla työpaikoilla hyväksi välineeksi, oli se sellaisenaan esihenkilöille ja henkilöstöhallinnon edustajille raskas haltuun otettava. Siinä missä esihenkilöt ja HR-asiantuntijat olivat useimmiten taitavia keskusteluttamaan työntekijöitä prosessin aikana, heidän oli selvästi haasteellisempaa omaksua menetelmän taustaidea ja kuljettaa kehitysvuoropuhelun vaiheita teorian näkökulmasta juonellisena kokonaisuutena läpi. Lisäksi menetelmään sisältynyt työntekijöiden keskinäinen pienryhmätyöskentely oli haasteellista toteuttaa etenkin vuorotyössä. (Ylisassi ym. 2016.) Voidaan todeta, että kehittämisen välineet ovat usein olleet asiantuntijälähtöisiä, minkä vuoksi niiden siirtyminen ketterästi työyhteisöjen omaan, pitkäaikaiseen käyttöön on haasteellista (esim. Tuulaniemi 2011; Tuulaniemi 2015).

Edellä kuvatuista syistä päätimme toteuttaa MUPU-hankkeen yhteiskehittelyprosessina, jossa sovellettiin kehittävän työntutkimuksen ja palvelumuotoilun keinoja uudentyypin, työyhteisön omaan käyttöön ilman ulkopuolista kehittäjää sopivan kehittämismenetelmän muotoilemiseksi. Yhteiskehittelyn avulla pyrimme etenkin löytämään menetelmälle sellaisen toteutusmuodon, jonka työpaikat kokevat aikapaineisessa arjessa mahdolliseksi, sekä muokkaamaan teoreettisempaan taustaan pohjautuvia monipolvisia tehtäviä ja välineitä yleisymmärrettävämmiksi. Näin kynnyksen kehittämissuunnitteluun olisi esihenkilöille ja henkilöstöhallinnolle mahdollisimman matala.

Samalla halusimme tutkia yhteiskehittelyprosessissa syntyvää oppimista ja eri osapuolten kehittämistoimijuutta: millaisiksi muodostuvat tutkija-kehittäjien, esihenkilöiden ja HR:n

roolit menetelmän kehittämissä. Tämä oli myös uusi näkökulma kehittämistoimijuus-tutkimuksiin, joissa perinteisesti on tarkasteltu enemmän organisaation edustajien kuin itse tutkija-kehittäjien osuutta (tosin Heikkilä & Seppänen 2014).

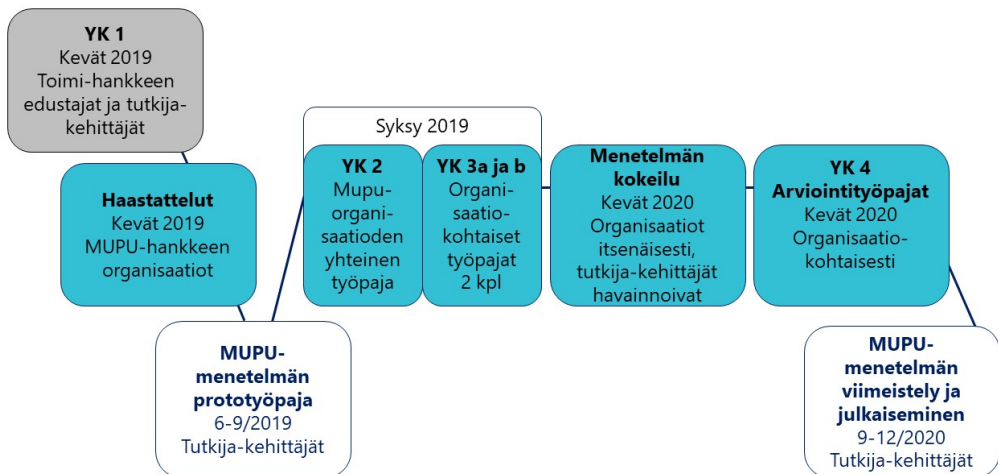
Tässä hankkeessa kehittämistoimijuus oli keskeinen teoreettinen käsite kahdesta näkökulmasta. Uuden kehittämismenetelmän on ensiksikin tarkoitus edistää työyhteisön tulevaisuusorientoitunutta kehittämistoimijuutta eli aloitteellisuutta ja aktiivisuutta tarttua oman työn kehittämiseen. Toiseksi itse menetelmäkehittelyprosessia tutkittiin esihenkilö- ja HR- sekä tutkija-kehittäjäosallistujien oppimisen, osallisuuden ja kehittämistoimijuuden näkökulmasta. Toimijuus-käsitettä (Emirbayer & Mische 1998) käytetään tällä hetkellä laajasti työhön liittyvässä tutkimuksessa ja kehittämisessä (Eteläpelto ym. 2013, Ylisassi ym. 2016, Vähäsantanen ym. 2017). Kehittämistoimijuutta tulkitsemme toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen viitekehyksestä: kehittämistoimijuus ilmenee toiminnan muuttamiseen kytkeytyvänä puheena ja oppimistekoina (Engeström & Virkkunen 2007, Vänninen ym. 2015, Vähäsantanen ym. 2017).

Oppimista tarkastelemme ekspansiiviseen oppimisteoriaan (Engeström 1987) sisältyvän oppimisteon käsitteen kautta. Tällöin kehittämistoimijuus-määritelmän erityisyytenä on käsitys toiminnan kohteellisuudesta; kohteen kautta yksilön teot ja pyrkimykset yhdistyvät työn yhteiseen, kollektiivisen toiminnan tasoon. Toisaalta kollektiivinen toiminta kehityspolkuineen ja välineineen on vuorovaikutuksessa yksilön toimijuuden kanssa. Kehittämisessä ja uuden kehittämismenetelmän luomisessa on siksi tärkeää tarkastella rinnakkain yksilön ja yhteisöllisen työn näkökulmia.

### 1.3 Hankkeen toteutus ja tutkimuskysymykset

Hankkeen tarkoituksena oli luoda Muutosvuoropuhelu-menetelmä. Tavoitteena oli myös tuottaa tutkimustietoa organisaatioiden käytössä olevista muutoksenhallinnan välineistä sekä eri osapuolten rooleista yhteiskehittelyllisen prosessin aikana. Yhteistyökumppaneiksi lähtivät aiemman, kehitysvuoropuhelua Toimi-hankkeessa kokeilleiden Helsingin ja Vantaan kaupunkien esihenkilö- ja henkilöstöhallinnon edustajat sekä uusina kehittelykumppaneina KVPS Tukena Oy sekä Porin kaupunki (henkilöstöhallinto ja tekninen toimiala). Työskentely- ja aineistonkeruumuotoina käytettiin yhteiskehittely-työpajoja ja puolistrukturoituja teemahaastatteluja.

Kuvasta 2 selviävät yhteiskehittelyprosessin työskentelytavat ja etenemisvaiheet sekä niiden ajoitus.



Kuva 2. Hankkeessa toteutettu yhteiskehittelyprosessi.

Koko Muutosvuoropuhelu-menetelmän yhteiskehittelyprosessi voidaan esittää myös kehittämissyklinä, jossa analysoidut työpajat edustavat syklin eri vaiheita ja toteuttavat eri oppimistehtävää muodostaen jatkumon (kuva 3).

### 5. Kokeilujen arviointi ja menetelmän käyttöönotto jatkossa: Arviointipajat ja jatkokoulutukset

- Menetelmän käyttöönotto organisaatioissa
- Organisaatiokohtaiset avainhenkilöiden koulutukset
- Menetelmän verkkoversion laatiminen

### Muutosvuoropuhelu-menetelmän kokeilut työpaikoilla

### 4. Uuden kehittämismenetelmän konkretisointi: Yhteiskehittelypajat 3a ja b

- Millaista menetelmäversiota kokeilemme?
- Miten sen käytännössä toteutamme? Kokeilusuunnitelma

### 1. Nykyiset työn kehittämisen tarpeet ja välineet: Haastattelut ja Yhteiskehittelypaja 1

- Kehittämisen tarpeet työpaikalla
- Nykyiset kehittämisen tavat ja menetelmät
- Kokemukset kehitysvuoropuhelu-menetelmästä: vahvuudet ja heikkoudet
- Uuden menetelmän ideointi

### 2. Uuden menetelmän kehittäminen

- Menetelmän uudistamiskohteet
- Muutosvuoropuhelu-menetelmän prototyyppi kehittämistarpeiden ja ideoiden pohjalta

### 3. Prototyypin tutkiminen: Yhteiskehittelypaja 2

- Miten prototyyppi soveltuu meidän tarpeisiin ja toimintaan
- Miten prototyyppiä pitäisi vielä muokata

Kuva 3. Yhteiskehittelyprosessi vaiheittain etenevänä syklinä.



Hankkeessa kokeilimme palvelumuotoilun keinoja (Tuulaniemi 2011; Tuulaniemi 2015) hyödyntävää yhteiskehittelyprosessia, jossa työpaikkojen edustajat loivat kanssamme ketterää yhteisen ja yksilöllisen muutoksen hallinnan välineistöä. Palvelumuotoilun keskeisenä vahvuutena pidetään yhteiskehittelyyn nojaavaa, suoraan asiakkaan osallistamiselle rakentuvaa työskentelytapaa.

Työskentely käynnistyi keväällä 2019 yhteiskehittelytyöpajalla, jossa tutkija-kehittäjät yhdessä kehitysvuoropuhelua aiemmin Toimi-hankkeessa (Ylisassi ym. 2016) käyttäneiden kahden organisaation edustajien kanssa refleктоivat ja edelleen kehittivät menetelmää esihenkilöiden ja HR-toiminnan näkökulmasta. Työpajassa keskusteltiin kehittämismenetelmän tarpeesta ja käyttökohteista, aiemman version käyttökokemuksista ja saaduista hyödyistä, sekä esitettiin ideoita menetelmän kehittämiseksi (syklin vaihe 1). Hankkeen tutkija-kehittäjät hyödynsivät pajan tuotoksia Muutosvuoropuhelu-prototyypin luomisessa.

Seuraavaksi toteutettiin hankkeeseen mukaan tulleiden kahden uuden kumppaniorganisaation (Tukena Oy ja Porin kaupunki) edustajien (johdon, henkilöstöhallinnon edustajien, esihenkilöiden ja työntekijöiden) haastattelut asiakastarpeiden kartoittamiseksi. Puolistrukturoitujen teemahaastattelujen (Hirsjärvi ym. 2004) avulla luotiin kuvaa asiakasorganisaatioiden nykyisestä toiminnasta, kehittämisen malleista ja -välineistä sekä kehittämismenetelmien tarpeista. Näin syvennettiin asiakasymmärrystä menetelmän prototyyppeä ja jatkokehittelyä varten.

Loppukevästä 2019 tutkija-kehittäjät laativat edellisten vaiheiden pohjalta menetelmän prototyypin version (syklin vaihe 2), joka esiteltiin ja jota kehiteltiin toisessa yhteiskehittelypajassa yhdessä molempien uusien kumppaniorganisaatioiden kanssa (syklin vaihe 3). Tämän jälkeen yhteiskehittely jatkui vielä kahdessa organisaatiokohtaisessa työpajassa (syklin vaihe 4).

Yhteiskehittelypajojen pohjalta tutkija-kehittäjät muotoilivat kokeilua varten menetelmän työkalupakin ja ohjeistuksen. Työpaikkojen toimijat kokeilivat menetelmää keväällä 2020 itsenäisesti työyksiköissään (pilotointi- eli kokeiluvaihe). Tutkija-kehittäjät olivat mukana työyhteisöjen yhteiskehittelyissä havainnoijina. Havainnoinnista laadittiin muistiinpanot menetelmän edelleen kehittämisen ja kokeiluvaiheen arvioinnin tueksi.

Kokeilut arvioitiin molemmissa organisaatioissa Kokeilut käytäntöön -menetelmällä (Saari ym. 2018). Arvioinnissa keskityttiin Muutosvuoropuhelu-menetelmän toimivuuteen, tuloisiin ja jatkokäyttöön. Työpaikkojen toimijat laativat organisaatiokohtaiset jatkosuunnitelmansa. Arviointipajojen jälkeen, syksyllä 2020, toteutettiin vielä organisaatiokohtaiset menetelmäkoulutukset laajemmalle avainhenkilöiden joukolle (syklin vaihe 5).

Prosessin eri vaiheiden (kehittely, pilotointi eli kokeilu ja arviointi) pohjalta tutkija-kehittäjät valmistelivat verkosta saatavilla olevan oppaan Muutosvuoropuhelu-menetelmän käyttöä varten (ks. luku 3). Uusi Muutosvuoropuhelu-menetelmä luotiin edellä kuvatussa yhteiskehittelyprosessissa, jossa oletamme ilmenevän osallistujien kehittämistoimijuutta ja joka tuottaa oppimista.

Hankkeen tutkimuskysymykset ja niitä vastaavat raportin luvut ovat seuraavat:

1. Millaista on henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden välinen yhteistyö muutoksen hallinnassa? (Luku 2)
2. Millaista kehittämistoimijuutta yhteiskehittelyprosessissa syntyy eri toimijoille? (Luku 4)
3. Mitä menetelmäkokeilu tuottaa osallistuville työyhteisöille ja työntekijöille? (Luvut 3 ja 4)
4. Millainen kehittämismenetelmä kehitysvuoropuhelun pohjalta yhteiskehittelyprosessissa rakentuu? Miten menetelmää voidaan hyödyntää? (Luku 3)

Kysymykset 1 ja 2 ovat tutkimuksellisia, kerätyn haastattelu- ja työpajakeskusteluaineiston analyysiin perustuvia. Kysymystä 3 on tarkasteltu kokeilujen arviointityöpajojen pohjalta ja kysymykseen 4 on koostettu kuvaus kaikkien yhteiskehittelypajojen aineistoista.

## 2 TYÖN MUUTOS JA MUUTOKSEN HALLINTA

### 2.1 Muuttuvan työn hallinta – mistä on kyse?

Teknologian kehittyminen, tietojärjestelmien uudistaminen, toimintaympäristön muutos, uusi organisaatorakenne, henkilöstömuutokset, omistajan vaihdos. Nämä kaikki ovat esimerkkejä työn muutoksista, joita työpaikoilla yritetään johtaa ja hallita organisaatioiden eri tasoilla ja yksiköissä yhdessä ja erikseen. Samanaikaisesti, limittäin ja peräkkäin tapahtuvia muutoksia hahmotetaan usein toisistaan irrallisina yksittäisinä tapauksina, jotka otetaan haltuun erilaisin johtamisen ja yhteistoiminnan keinoin. Muutokset kietoutuvat yhteen ja ilmenevät työpaikoilla kunkin työntekijän työssä erilaisina uusina arkityön ohjeina ja sääntöinä tai työnjaon ja työtehtävien uudelleenmäärittelyinä. Erillisinä näyttäytyvät muutokset voidaan myös hahmottaa työpaikan kehityskulkuna ja jatkumona, jossa työ(toiminta) kehittyy työhön kohdistuvien (esimerkiksi entistä paremmin asiakasta palvelevien tai yhteiskuntaa hyödyttävien) kehitystarpeiden viitoittamana (Engeström 1995, Schaupp ym. 2013).

Tyypillistä muuttuvalle työlle edellä mainittujen tunnistettavissa olevien muutosten rinnalla on muutoksen vähittäisyys: työ kehittyy vähitellen ja vaivihkaa. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat hiljalleen, vähäisiä tietojärjestelmäpäivityksiä tulee säännöllisesti ja työnjakoa uudistetaan uusien yhteistyökumppanien myötä. Tällöin muutos saattaa johtaa kokemukseen, jossa työn selkeys ja mielekkyys katoavat eikä syytä kokemukseen löydetä (Mäkitalo 2010). Käytössä olevat työn tarkastelun välineet, kuten kehityskeskustelu, säännölliset palaverikäytännöt, kehittämispäivät ja henkilöstökyselyt, eivät välttämättä tavoita vähitellen muuttuvan ja kehittyvän työn yhteyttä työssä ja työyhteisössä esiintyviin ongelmiin.

Muuttuvan työn hallinnalla, muutosjohtamisella, tavoitellaan yleensä sujuvaa ja onnistunutta työtä asiakkaiden ja henkilöstön näkökulmasta sekä toiminnan tuloksellisuuden kannalta. Muutosjohtamisen periaatteiden taustalla vaikuttaa oletus, että yhteisesti määriteltä ja tavoiteltu tila voidaan saavuttaa noudattamalla suunnitelmaa ja sovittuja etene-  
misen vaiheita vaikuttavan viestinnän ja osaavan johtamisen tuloksena (ks. esim. Viitala 2020).

#### 2.1.1 Esihenkilötyö muutoksen hallinnassa

Muutoksen hallinta on osa johtamista. Esihenkilöille suunnattuja muutosjohtamisen oppaita, valmennuksia ja koulutuksia on tarjolla runsaasti, mikä kertoo muutosten määrästä työelämässä ja esihenkilöiden merkittävästä roolista muutosten läpiviejinä. Yhteistä näille julkaisuille ja tarjotuille palveluille on se, että muutoksen tavoite määritellään etukäteen ja

henkilöstö tiedotetaan, ohjeistetaan ja/tai osallistetaan edistämään sitä. Suunnitelluissa muutoksissa on tärkeää, että esihenkilö kulkee työyhteisönsä edellä ja rinnalla muutosprosessin eri vaiheissa tarpeen mukaan sekä osaa toimia silloinkin, kun asiat eivät etene suunnitelmien mukaisesti.

Nykyisten johtamisoppien mukaan esihenkilöille tarjotaan aiemman autoritäärisen johtajuuden sijasta valmentavaa ja jaettua johtajuutta (Viitala & Koivunen 2014). Kummankin johtajuusmallin ytimessä on jatkuva vuorovaikutus työyhteisön kanssa ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omaa työtään koskeviin päätöksiin. Tällaisella johtamistavalla on hyvät mahdollisuudet tavoittaa päivittäisessä työssä ilmeneviä muutoksiin liittyviä kysymyksiä ja kehittämisehdotuksia ja siten toteuttaa muutosten hallintaa osana päivittäisjohtamista. Huolena tässä mallissa on, jääkö arkisia pulmia ratkottaessa tavoittamatta kokonaiskuva siitä, mikä työssä on muuttumassa astetta isommassa mittakaavassa: ei nähdä metsää puilta.

Työelämän moninaisissa muutoksissa esihenkilöltä odotetaan erilaisia muutoksen hallinnan keinoja – ovatpa muutokset sitten suunniteltuja tai vähittäisiä.

### 2.1.2 Henkilöstöhallinnon rooli muutoksen hallinnassa

Isoissa organisaatioissa henkilöstöhallinto on keskeinen toimija muutoksen hallinnassa. Henkilöstöpalvelut on käynyt läpi murroksen, jossa osa perinteisesti henkilöstöhallinnolle kuuluneista töistä on siirtynyt tietojärjestelmien välityksellä esihenkilöiden tehtäviksi. Henkilöstöhallinnolle vapautunut työaika suuntautuu nyt esimerkiksi osaamisen johtamisen ja kehittämisen kysymyksiin. (Jolkkonen & Järnlström 2014.) Henkilöstöhallinnon roolin muutos on yhteydessä organisaation työn muutokseen ja strategiaan valintoihin (Schaupp 2020). Osaamisen kehittäminen kytkeytyy vahvasti muuttuvaan työhön, jossa uusien tehtävien, työvälineiden ja tuotteiden haltuun otto edellyttää useimmiten myös uutta osaamista. Työpaikoilla onkin pyrkimyksiä tunnistaa esimerkiksi koulutussuunnitelun ja osaamiskartoitusten avulla, minkälaista osaamista tarvitaan, mitä osaamista on olemassa ja mitä pitää hankkia joko rekrytoimalla tai henkilöstöä kouluttamalla (Schaupp 2020).

Henkilöstöhallinnon rooli organisaation strategisena kumppanina tarjoaisi mahdollisuuden muutosagentin rooliin. Laineen (2018) väitöskirja ei kuitenkaan vahvista, että HR-asiantuntijat kokisivat muutosagentin roolin omakseen, etenäkään jos on kyse strategisista muutosvalinnoista. HR on omimmillaan muutosten toimeenpanijana, ei niinkään muutosaloitteiden tekijänä. Samaan roolitukseen sopii myös ajatus siitä, että henkilöstöhallinnon tehtävä on hallinnoida HR-järjestelmiä, jotka tukevat henkilöstön osaamispääoman suuntaamista haluttuun ja hyvään organisaation suorituskykyyn (Jolkkonen & Järnlström 2014). Tällöin keskitytään inhimillisen pääoman hyödyntämiseen organisaation hyvän

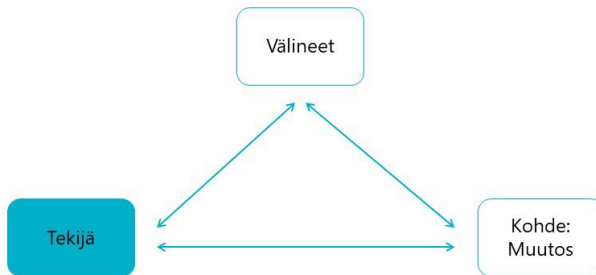
tuloksen saavuttamiseksi esimerkiksi toimintaympäristön muuttuessa. Henkilöstöhallinnon rooli mielletäänkin usein isojen, ennalta suunniteltujen ja organisaatiota laajasti koskevien muutosten organisoijana.

### 2.1.3 Miten lähestyimme muutoksen hallintaa?

Olimme tässä hankkeessa kiinnostuneita siitä, millä tavalla työpaikoilla ja työyhteisöissä puhutaan muutoksesta ja millä välineillä muutosta pyritään tekemään ja hallitsemaan. Olimme kiinnostuneita muutoksesta jatkuvana kehityskulkuna, johon sisältyvät suunnitelut ja vähittäiset sekä koko organisaatiota ja yksittäistä työyhteisöä koskevat muutokset. Tässä luvussa kuvaamme, miten esihenkilöt ja henkilöstöhallinnon edustajat puhuivat työn muutoksesta, sen hallinnan keinoista sekä esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon keskinäisestä yhteistyöstä muutoksen hallinnassa.

Aineistona käytimme puolistrukturoituja teemahaastatteluja (liite 1), jotka toteutettiin kummassakin organisaatiossa keväällä 2019 ennen yhteisiä työpajoja. Haastattelimme yhteensä 5 henkilöstöhallinnon edustajaa (yksi 3 hengen ryhmähaastattelu ja kaksi yksilöhaastattelua) ja 9 lähijohtajaa/esihenkilöä (3 parihaastattelua ja 3 yksilöhaastattelua). Haastattelut toteutettiin kahden tutkijan yhteishaastatteluina, joissa toinen toimi haastattelijana ja toinen muistion kirjoittajana. Haastattelut ääninauhoitettiin ja niistä kirjoitettiin tarkat muistiot. Aineisto analysoitiin muistioiden perusteella. Joiltain osin tutkija palasi alkuperäisnauhoitukseen haastateltavan puheen tarkistamiseksi. Haastattelun teemoina olivat omat työt ja työtehtävät, työn muutos, osaamisen ym. kehittämiskäytännöt ja työhyvinvointi.

Aineisto analysoitiin teorialähtöisesti tukeutuen kehittävän työntutkimuksen lähestymistapaan pohjautuvaan työn analyysikehykseen, toimintajärjestelmään (kuva 4, Engeström 1995). Hyödynsimme analyysissä toimintajärjestelmän kolmea osatekijää: tekijää, kohdetta ja välinettä. Tekijöitä edustavat tutkimusasetelman mukaisesti esihenkilöt ja HR-edustajat. Kohteen käsitteellä tarkoitetaan asiaa, jota työtoiminnassa työstetään ja johon vaikutetaan ja jonka taustalla on yhteiskunnallinen tai inhimillinen tarve. Välineillä tarkoitetaan toimintajärjestelmässä esimerkiksi työkaluja, kuten dokumentteja, järjestelmiä ja käytäntöjä, joiden avulla vaikutetaan kohteeseen. Tämän analyysikehikon avulla tavoitetaan HR-edustajien ja esihenkilöiden (tekijät) näkökulma muutokseen (kohde), jota yritetään hallita, sekä välineet, joilla kyseistä muutosta pyritään hallitsemaan.

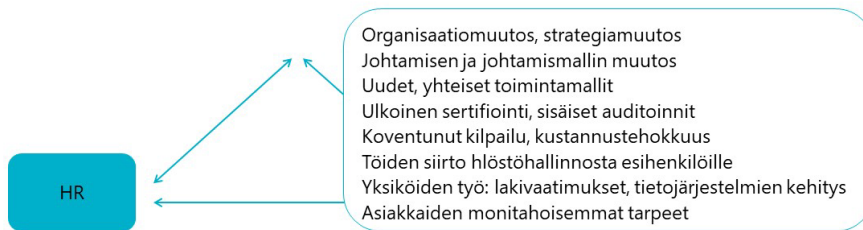


Kuva 4. Muuttuvan työn hallinnan analyysikehikko.

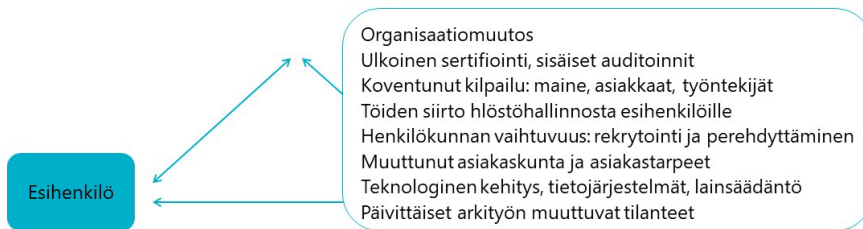
Tarkastelimme ensin erikseen HR-edustajien ja esihenkilöiden mainintoja työn muutoksesta sekä muutoksen hallinnan välineistä ja täydensimme ne omiin analyysikehikoihin. Sen jälkeen syvensimme tarkastelua välineisiin HR-edustajien ja esihenkilöiden yhteistyön näkökulmasta. Tarkastelun kohteena olivat siten välineet, jotka mahdollistavat eri toimijoiden välisen vuoropuhelun ja keskinäisen yhteistyön (Rokkanen & Launis 2005). Kokosimme yhteen mainitut muutoksen hallinnan välineet ja analysoimme, ilmentääkö väline tietojärjestelmien tai dokumenttien avulla välittynyttä yhteistyötä vai välittömässä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa yhteistyötä, esimerkiksi kasvokkain kohtaamista (ks. esim. Åberg 2000).

## 2.2 Mistä muutoksesta henkilöstöhallinnon edustajat ja esihenkilöt puhuvat?

Haastateltavat toivat esiin runsaasti ja monipuolisesti työhön eri tavoin liittyviä muutoksia. Moninaisuutta kuvaa muutospuheen laaja skaala. Haastateltavien kuvaukset ulottuivat henkilöstön koulutustaustan muutoksesta ja esihenkilövaihdoksista lähtien aina henkilöstöhallinnon asemaan ja strategian painopisteisiin. Kummassakin organisaatiossa tunnistettiin monia samoja muutoksia, joskin muutosten ilmeneminen eri toimijoiden kuvaamana vaihteli. HR-edustajat puhuivat muutoksista johtamisen ja muutosten hallinnan näkökulmasta ja esihenkilöt arjen ja päivittäisen työn sujumisen näkökulmasta. Kuva 4 kertoo, mitä muutoksia HR toi haastatteluissa esille. Kuvassa 5 on vastaavasti esitetty esihenkilöiden muutospuheen kohteita.



Kuva 5. HR-edustajien kertomia muutoksia.



Kuva 6. Esihenkilöiden kertomia muutoksia.

Organisaatiomuutos tuli molemmissa organisaatioissa esille merkittävänä muutoksena. Kohdeorganisaatioissa kyse oli erilaisista organisaatiomuutoksista: Porin kaupungilla sisäisestä uudelleenorganisoitumista ja Tukenassa toiminnan laajentumisen kautta syntyvästä entistä isommasta organisaatiosta. Muutos oli kummassakin organisaatioissa tuonut tullessaan henkilö- ja tehtäväkuvavaihdoksia: oli rekrytoitu uusia henkilöitä ja siirretty sisäisesti henkilöitä eri tehtäviin. Organisaatiomuutospuheeseen kuului läheisesti puhe johtamisen muutoksesta liittyen johtamisjärjestelmän muutokseen ja siten eri tasoisten johtajien tehtäväkuvien muutokseen. Lisäksi puhe johtajuuden muutoksesta liittyi myös tietoiseen tahtoon muuttaa johtamistapoja ja -oppeja ja sitä kautta koko organisaatiokulttuuria.

Kummassakin organisaatioissa myös puhuttiin toiminnan sertifiointista ja auditoinnista. Näiden nähtiin edistävän uudelleen organisoituvan organisaation samanlaisia, tasavertaisia, laadukkaita ja tarkoituksenmukaisia toimintoja. Yhtenäisten toimintamallien avulla ajateltiin myös vahvistettavan oman organisaation luonnetta ja identiteettiä. Toisaalta

auditoinnin ja sertifiointin nähtiin tuovan mukanaan muutosta, kun organisaatiota pitää laittaa sertifiointin edellyttämään kuntoon tai kun auditoinnissa tulee esille muutoksia edellyttäviä toimenpiteitä. Tukenan edustamalla sote-toimialalla myös omavalvonta ja viiranomaistarkastukset ovat lisääntyneet.

Kummankin organisaation esihenkilöt kertoivat henkilöstöhallinnon töitä siirtyneen esihenkilöiden tehtäväksi. Asia tunnistettiin myös henkilöstöhallinnossa. Haastattelussa ei tarkemmin esitetty esimerkkejä, mitä tällä tehtävien siirrolla tarkoitettiin. Tukenassa tuotiin esille, että henkilökunnan vaihtuvuus johti lisääntyneeseen työmäärään rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä.

Tietojärjestelmien lisääntynyt käyttö mainittiin myös. Useat työprosessit oli viety tietojärjestelmiin, ja niiden käyttö vei entistä enemmän aikaa. Prosessit myös edellyttivät eri toimijoiden hyväksyntää, jolloin työhön käytetty aika lisääntyi. Lisääntynyt kirjaamistarve yhdistettiin myös lainsäädännön uudistuksiin.

Oman toimialan yleisestä muutoksesta puhuttiin jonkin verran. Tunnistettiin, miten toimintaympäristö muuttuu esimerkiksi tekniikan kehittyessä tai kilpailutilanteen kiristyessä. Toimialaa koskeva lainsäädännön uudistus näkyi uudenlaisena orientaationa asiakastyöhön.

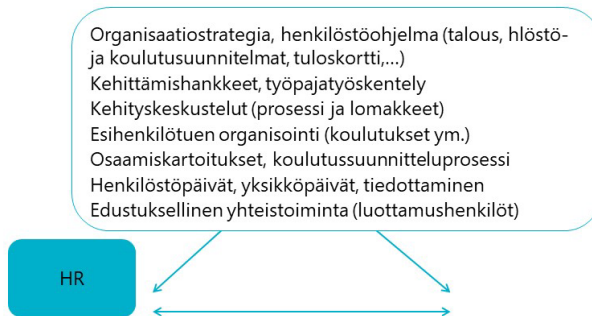
Muutos asiakaskunnassa tuli esiin erityisesti Tukenassa. Se liittyi siihen, minkälaisia asiakaita ohjautui kyseisen organisaation asukkaiksi tiukentuneen kilpailun ja maksajatahon (kunta) kustannustehokkuuden edellyttämänä. Tukenassa tuli esiin myös itsemääräämisoikeus, johon liittyvä lainsäädäntö on muuttunut. Asiakaskunnan muutos tuli esille haastattelussa työhyvinvointiteeman yhteydessä, jolloin puhuttiin työn kuormituksesta ja uudenlaisista osaamisesta. Porin kaupungilla asiakkaan tunnistaminen ei ollut yksiselitteistä, eikä siellä puhuttu juurikaan asiakastarpeen muutoksesta, vaikka puheessa sivuttiin, minkälaisia töitä yksikölle on tarjolla liittyen esimerkiksi tekniikan kehitykseen (ajoneuvotieto, kaasuaivot) tai strategiaan linjauksiin (kuntalaisten osallisuus).

Esihenkilöt puhuivat myös hallitsemattomista muutoksista ja päivittäisistä arkityöhön kuuluvista tilanteista. Näillä tarkoitettiin tilanteita, joissa työpäivä ei sujukaan suunnitelmien mukaisesti vaan sisältää yllätyksiä, joihin reagoidaan nopeasti kyseiseen tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla.

## 2.3 Mitä muutoksen hallinnan keinoja henkilöstöhallinnon edustajat ja esihenkilöt kuvasivat?

Muutoksen hallinnan välineitä ja keinoja ei haastattelussa kysytty suoraan, mutta niistä keskusteltiin samassa yhteydessä kuin työn muutoksesta ja kehittämiskäytännöistä. Kuvassa 7 on esitetty HR-edustajien ja kuvassa 8 esihenkilöiden kuvaamia välineitä.





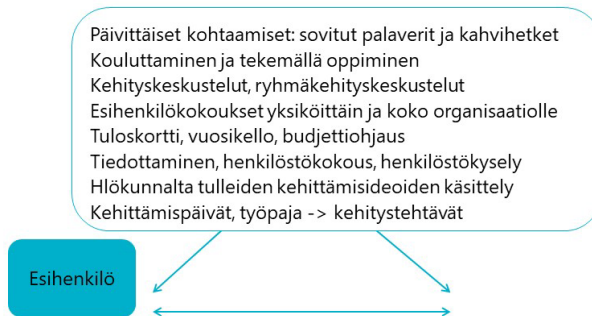
Kuva 7. HR-edustajien kuvaamia muutoksen hallinnan välineitä.

HR-edustajien kuvaamat muutoksen hallinnan välineet palvelivat koko organisaatiota, esihenkilöä oman yksikkönsä johtajana ja yksittäisiä työntekijöitä. Keskeistä oli osallistuminen organisaatiostrategian laatimiseen. Sen perusteella laaditut henkilöstöohjelmat, osaamiskartoitukset, erilaiset vuosikellot ja tuloskortit olivat keskeisiä dokumentteja ja järjestelmiä, joiden avulla suunniteltiin tulevaa toimintaa ja seurattiin toiminnan vastavuotta suunnitelmiin. Strategia laaditaan toimintaympäristöön ja sen muutoksiin perehtymällä, joten edellä mainittujen strategian toteuttamisen välineiden voidaan tulkita kuvaavan muutoksen hallinnan välineistöä, joka palvelee koko organisaatiota.

Johtamisen kehittämisen suuntaviivat ja toimintamallit loivat pohjaa organisaation yhteisille toimintavaoille. Näiden pohjalta tehdyt erilaiset esihenkilökoulutukset ja -valmennukset toteutettiin esihenkilön tehtävässä toimimisen tueksi. Kehityskeskustelu- ja koulutussuunnitteluprosessien kehittäminen ja koordinointi oli keskeistä HR-edustajien työtä muutoksen hallinnassa. Prosessien tuloksena syntyi tietoa siitä, minkälaista osaamisen päivitystä ja koulutusta organisaation kannattaa henkilöstölle järjestää joko omana toimintana tai koulutuspalveluja hankkimalla. Tällöin henkilöstöhallinnon muutoksen hallinta palveli yksittäistä työntekijää. Tosin haastatteluissa tuli esille, että kytkös kehityskeskusteluista koulutussuunnitteluun ei aina toteudu suunnitellulla tavalla: koulustarpeita ei saada selville tai henkilöstö ei tartu tarjottuihin koulutusmahdollisuuksiin.

Osa henkilöstöhallinnon muutoksen hallintaa on tiedottaminen ja erilaisten henkilöstöpäivien organisointi. Isoissa organisaatioissa henkilöstön kuuleminen ja osallistaminen muutoksen hallintaan toteutuu myös edustuksellisen yhteistoiminnan välittämänä, mikä tunnistettiin erityisesti kaupunkiorganisaatiossa.

HR:n kuvaamat ja ”omistamat” muutoksen hallinnan välineet kohdentuivat enimmäkseen suunniteltuihin strategialähtöisiin muutoksiin. Hallinnan välineet tarjottiin myös samanlaisina koko organisaatiolle.



Kuva 8. Esihenkilöiden kuvaamia muutoksen hallinnan välineitä.

Esihenkilöiden muutoksen hallinnan kuvauksissa tuotiin vahvasti esille säännölliset kohtaamiset työntekijöiden kanssa. Kohtaamiset olivat joko sovittuja, suunniteltuja yksikköpalavereja tai työn ohessa tapahtuvia jutteluhetkiä ja työssä ilmenevien pulmien ratkaisemista. Esihenkilöt kokivat, että jatkuvan vuorovaikutuksen avulla saatiin kuvaa, mitä omassa yksikössä on tapahtumassa ja ollaan kuulolla henkilöstöltä tulevien kehittämisideoiden suhteen. Saatavilla ollessaan esihenkilöt pystyivät tukemaan yksikkönsä henkilöstöä työn suorittamisessa. Oppiminen yhdessä tekemällä ja työyhteisön auttaessa toisiansa nähtiin myös tärkeänä osana muuttuvan työn hallinnassa.

Tukena toi esille myös kehittämispäivät ja -hankkeet työpajoineen, jotka vaikuttivat olevan organisaatiossa esihenkilöiden keino työyhteisöjen muutoksen hallintaan. Henkilöstöhallinto oli tietoinen kehittämishankkeista, mutta työyhteisö toteutti niitä itsenäisesti esihenkilönsä johtamana tai koordinoimana, omien tarpeidensa mukaisesti.

Esihenkilöt toivat esille myös budjetin, tulokortin ja vuosikellon, jotka ohjaavat toimintaa suunnitelmallisesti tavoiteltuun suuntaan. Kehityskeskustelut pidettiin säännöllisesti henkilöstön kanssa, mutta niiden annin koettiin jäävän esihenkilön ja työntekijän väliseksi, vaikka niiden perusteella pitäisi saada aikaan toiveita koulutussuunnitelmaan. Parhaimmillaan esihenkilöt kokivat saavansa kokonaiskuvan työyhteisön tilanteesta, toiveista ja tarpeista työn suhteen.

Keskeisimmät esihenkilöiden kuvaamat muutoksen hallinnan välineet palvelivat päivittäisjohtamista ja siinä esiintyviä muutoksia. HR:n tarjoamia, koko organisaatiolle yhteisiä muutoksen hallinnan välineitä hyödynnettiin, jotta voitiin toimia suunnitelmallisesti ja strategian suuntaisesti.

## 2.4 Henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden välinen yhteistyö muutoksen hallinnassa

Yhteistyö henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden välillä oli kummassakin organisaatiossa säännöllistä. Yhteistyö tapahtui pääsääntöisesti kahdella tavalla: tietojärjestelmien ja erilaisten dokumenttien välityksellä tai välittömänä vuorovaikutuksena puhumalla joko kasvokkain tai etäyhteyksin. Yhteistyön keskeisimpiä tunnistettuun muutokseen liittyviä aiheita olivat suunnitellun organisaatiomuutoksen tuomat organisaatorakenteen ja henkilöiden tehtäväkuvien muutokset.

Välittömän vuorovaikutuksen mahdollistavat yhteistyön hetket olivat joko ennalta suunniteltuja tai tilannekohtaisia työssä ilmeneviin kysymyksiin vastaamista. Erityisesti esihenkilöt tunnistivat henkilöstöhallinnon tärkeäksi tueksi, kun tarvittiin apua lainsäädännön ja työehtosopimuksen tulkintaan ja soveltamiseen. Haastateltavat tunnistivat useita yhteistyön tilanteita ja johtamiseen liittyviä käytäntöjä (esimerkiksi esihenkilökoulutukset ja käynnit työyksiköissä), joissa henkilöstöhallinto on osallisena ja joilla tuetaan päivittäisjohtamista.

Tietojärjestelmien ja dokumenttien välityksellä tapahtuva vuorovaikutus realisoitui kehityskeskustelulomakkeissa ja kehityskeskustelujen tuloksena syntyvissä koulutus suunnitelmissa. Käytäntönä oli, että HR tarjoaa lomakkeet, joiden avulla esihenkilö käy keskustelut työntekijöidensä kanssa. Kehityskeskustelujen tuloksista ei ollut tapana tehdä yhteenve-toa tai muutoin käsitellä keskustelujen perusteella syntyneitä havaintoja yhdessä.

Haastateltavien puheissa ilmeni myös HR-edustajien ja esihenkilöiden töiden linkittymistä toisiinsa ilman varsinaista yhteistyötä ja suoraa vuorovaikutusta. Sähköpostiviestit ja muu tiedottaminen esimerkiksi strategiakauden painopisteistä tai työntekijäohjeistuksista tunnistettiin tärkeäksi tiedonvälitykseksi. Ilmeni myös, että henkilöstöhallinnon viesti välittyi linjaorganisaation hierarkiatasojen välityksellä johdolta esihenkilöille.

Haastatteluissa tuli esille monia toiveita yhteistyöhön liittyen sekä henkilöstöhallinnosta että esihenkilöiltä. Esihenkilöt toivoivat henkilöstöhallinnon aktiivisempaa ja aloitteellisempaa kontaktia kentälle, esimerkiksi kaivattiin kehittämisen tukea samalla aprikoiden, kuuluuko se ylipäätään henkilöstöhallinnon tehtävään. Henkilöstöhallinto taas odotti esihenkilöiltä aktiivista osallistumista esimerkiksi esihenkilökoulutuksissa. Pohdittiin myös, että henkilöstöhallinto ideoi etupainotteisesti moderneja käytäntöjä esihenkilöiden työhön (esimerkiksi osallistava johtaminen), mutta kentällä ei olla välttämättä valmiudessa niitä toteuttamaan.

Esihenkilöt olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä henkilöstöhallinnon työhön. Esihenkilöt hakiivat tukea päivittäisjohtamiseen HR:n lisäksi myös omalta esihenkilöltä tai kollegalta. Ongelmia ratkottiin yhdessä myös omien työntekijöiden kanssa. Henkilöstöhallinto

vastaavasti mainitsi omiksi yhteistyökumppaneikseen ylimmän johdon, keskijohdon sekä muuta HR-edustajat. Esihenkilöt nähtiin HR:n asiakkaina, joille tarjottiin tukea tehtävässä onnistumiseksi organisaatiostrategian ja yhteisten toimintamallien mukaisesti. Vaikuttaa siltä, että molemmat osapuolet hyödyntävät yhteisiä välineitä omaan käyttöönsä, eri tarkoituksiin: henkilöstöhallinto organisaatiotason suunnitellun muutoksen toteuttamiseen ja esihenkilöt päivittäisjohtamiseen. Välineiden avulla ei rakennu yhteistä jaettua kuvaa muutoksesta ja muutoksen hallinnasta, vaan kumpikin taho rakentaa kuvaa muutoksesta omasta näkökulmastaan. Tuloksena on keskenään erilaiset muutokset.

## 2.5 Yhteenveto

Muutoksia tunnistettiin paljon ja monenlaisia, mutta vaikutti siltä, että muutosten yhteinen tietoinen ja kokonaisvaltainen käsittely oli vähäistä. Ei esimerkiksi tullut esille tapoja käsitellä yhdessä, mikä on muuttumassa tai miten itse kunkin työ on muuttunut. Organisaatiomuutoksessa muutosta vietiin läpi suunnitelman mukaisesti. Vähittäin tapahtuvaa muutosta taas käsiteltiin työn lomassa, epävirallisissa kohtaamisissa ja sovituisissa tapauksissa. Vaikuttaa siltä, että nämä muutokset otettiin vastaan annettuina ja niihin reagoitiin sopivilla toimintatavoilla arjessa soveltaen. Muutosnäköymän tarkastelua esimerkiksi kehityspolkuna ei haastatteluissa tuotu esiin.

Kohdeorganisaatioiden kuvaamat organisaatiomuutokset olivat keskenään erilaisia. Organisaatiomuutos voi käsitteenä tarkoittaa hyvin erilaisia organisatorisia muutoksia (ks. esim. Laine 2018). Tukenassa muutoksen voisi kiteyttää kahteen ilmiöön. Ensimmäinen on organisaation kasvaminen perustamalla uusia yksiköitä ja tekemällä yritysostoja. Tämä johtaa tarpeeseen yhdenmukaistaa organisaation toimintoja ja johtamisjärjestelmää kaikkien yksiköiden kesken. Toisena ilmiönä on toimialaa koskeva muutos, jossa julkisen maksajan vaade kustannustehokkuudesta sekä lainsäädännön uudistus asiakasorientaatiosta johtaa toimintojen tarkasteluun asiakkaiden hyvän palvelun varmistamiseksi.

Porin kaupungissa muutos kiteytyy julkisen sektorin taloustilanteeseen, jonka johdosta edellytetään hyviä palveluja kuntalaisille kustannustehokkaasti. Hyvien palvelujen takaamiseksi organisaatiota on rakennettu uudella tavalla ja tehtävänkuvia on muokattu vastaamaan nykyisiä palvelutarpeita.

Molemmille organisaatioille yhteistä on myös digitalisaation voimistuminen, uusien tietojärjestelmien käyttöönotto ja teknologian lisääntyminen. Kumpikin organisaatio tunnisti lisäksi päivittäiset arkityöhön liittyvät poikkeamat, jotka edellyttivät muutoksia suunniteltuun päiväjärjestykseen.

Muutoksia yritetään tietoisesti hallita erilaisilla kehittämisen käytännöillä, kuten kehittämispäivien tuloksena syntyvillä kehittämishankkeilla. Kehittämishankkeet kuvattiin aidosti yhteisen kehittämisen foorumeina, ei etukäteen johdon taholta suunniteltujen

muutosten toimeenpanona. Kehittämishankkeiden lisäksi muutosta hallittiin kehityskeskustelujen perusteella laadittavilla koulutussuunnitelmilla, esihenkilökoulutuksilla, säännöllisillä palavereilla sekä päivittäin työn ohessa ideoiden. Muutoksen hallintaa ohjaavat esimerkiksi vuosikellot, tuloskortit ja henkilöstöohjelmat. Vaikka haastateltavat eivät käyttäneet muutosjohtamisen termiä, muutosjohtamiseen sisältyviä elementtejä ja käytäntöjä haastatteluissa tuotiin esiin konkreettisina esimerkkeinä. (ks. esim. Viitala & Järnlström 2014; Laine 2018).

Yhteistyö henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden välillä oli moninaista. Yhteisiä välineitä oli myös tarjolla monipuolisesti ja kumpikin taho hyödynsi välineitä oman rooliinsa mukaisesti tarpeisiin. Vaikuttivat siltä, että organisaatioilla on menossa lukuisia muutoksia ja että on käytössä lukuisia muutoksen hallinnan välineitä, mutta kohteen ja välineen välisiä kytköksiä ei ollut jaettu yhteisesti: mitä muutosta hallitaan milläkin välineellä.

Muutoksen hallinnan näkökulmasta näyttää siltä, että suunnitellut, koko organisaatiota koskevat muutokset viedään eteenpäin järjestelmällisesti. Sen sijaan, vähittäiset muutokset jäävät tarkastelematta, koska niihin liittyviä ongelmatilanteita ratkotaan päivittäisjohtamisen keinoin eikä pysähdytä miettimään, mistä muuttuvan työn kehityspolusta ongelmatilanteet kumpuavat.

Analysin perusteella kiinnostava kysymys organisaatioissa on se, kenen tai keiden tehtävä on tarkastella, minkälaisesta suunnitellusta tai vähittäisestä muutoksesta on kulloinkin kyse ja miten sitä tietoa organisaatioissa yhteisesti käytetään työn sujuvuuden ja työssä onnistumisen saavuttamiseksi.

### 3 YHTEISKEHITELLEN KOHTI UUTTA KEHITTÄMISMALLIA

Tässä luvussa kuvaamme hankkeessa yhteiskehittelyn pohjalta syntyneen Muutosvuoropuhelun kehittämisprosessin. Yhteiskehittelyyn osallistui runsas joukko erilaisissa työrooleissa toimivia henkilöitä: esihenkilöitä, henkilöstöhallinnon edustajia (myöhemmin HR-edustajia) ja työntekijöitä hankkeen kumppaniorganisaatioista (Porin kaupunki ja Tukena) sekä esihenkilö ja HR-edustaja Toimi-hankkeesta (jatkossa käytämme termiä toimilaiset). Taulukossa 1 on esitelty yhteiskehittelyn vaiheet, toteutusmuodot ja vaiheeseen osallistuneet tahot.

Menetelmän kehittäminen käynnistyi ensimmäisessä yhteiskehittelypajassa (YK 1), jossa palvelumuotoilullisin keinoin hahmottelimme yhdessä toimilaiden kanssa menetelmän tarpeen ja mahdolliset ratkaisukeinot esihenkilön ja HR:n näkökulmasta. Pohjana työkentelylle oli kehitysvuoropuhelu-menetelmä (KVP-menetelmä, ks. luku 1.2), jota toimilaiset olivat kokeilleet omissa työyksiköissään. Kehitysvuoropuhelumenetelmän pohjalta kehitetty uusi menetelmä sai työnimekseen Muutosvuoropuhelu. Hankkeen aikana menetelmän nimeä pohdittiin muutamaaan kertaan; yhtenä varteen otettavana nimiehdotuksena menetelmälle oli ”Tulevaisuusvuoropuhelu”. Päädyimme kuitenkin säilyttämään nimen Muutosvuoropuheluna, koska menetelmässä on läsnä nykyhetki ja lähituleva.

Muutosvuoropuhelun prototyyppi syntyi palvelumuotoillen tutkija-kehittäjien työpajoissa. Prototyypin muotoilussa käytimme apuna myös kumppaniorganisaatioiden teemahaastattelujen pohjalta luotuja käyttäjäprofileja, joissa kuvasimme menetelmää potentiaalisesti käyttävät esihenkilön, HR-edustajan ja työntekijän.

Prototyypin hiominen ja muokkaaminen tapahtui yhteiskehittelypajoissa (YK 2 ja YK 3a ja b) yhdessä hankkeen kumppaniorganisaatioiden kanssa. Hankkeen kumppaniorganisaatioiden toiveena oli sitoa menetelmä osaksi organisaatioissa jo olemassa olevia käytäntöjä. Menetelmästä ei haluttu irrallista työkalua, jonka esihenkilöt tai henkilöstöhallinnon edustajat kokisivat kuormittavana. Molemmilla organisaatioilla oli samankaltaisia tarpeita menetelmää koskien. Menetelmän toivottiin herättävän työyhteisöissä keskustelua seuraavista teemoista: Miten työyhteisön ja jokaisen työntekijän työ nivoutuu osaksi organisaation strategiaa? Miten kehityskeskustelut saadaan elämään arjessa ja koettaisiin hyödyllisemmiksi? Miten vahvistaa jokaisen työntekijän roolia oman ja yhteisen työn kehittämisessä? Miten jokainen työntekijä löytäisi omat vahvuutensa työssään?

Lähdimme yhdessä Porin kaupungin ja Tukenan esihenkilöiden, työntekijöiden ja HR-edustajien kanssa kokeilemaan ja kehittelemään prototyyppiä perehtymällä siihen ja testaamalla siihen sisältyvää välineistöä.

Yhteiskehittelyn pohjalta muotoutunutta menetelmää kokeiltiin hankkeen pilottiyksiköissä. Tutkija-kehittäjinä osallistuimme havainnoitsijan roolissa kahden pilottiyksikön työpajatyoöskentelyyn. Toinen piloteista oli Porin kaupungin työyksikkö ja toinen Tukenan palveluyksikkö. Lisäksi menetelmää aiottiin alun perin kokeilla myös kahdeksassa muussa Tukenan palveluyksikössä. Koronaepidemian vuoksi osa suunnitelluista piloteista siirtyi. Kevään 2020 aikana menetelmää oli päästy kokeilemaan pilottiyksikön lisäksi kahdessa muussa palveluyksikössä. Näissä yksikössä esihenkilö vastasi itsenäisesti menetelmän toteutuksesta.

Menetelmän kehittäminen jatkui organisaatiokohtaisissa arviointipajoissa (YK4). Toteutimme arvioinnin Kokeilut käytäntöön -menetelmän työkaluilla (Saari ym. 2018). Porin kaupungin arviointipajaan osallistuivat HR-edustaja, pilottiyksikön esihenkilö ja työntekijä, Toimi-hankkeessa mukana ollut esihenkilö sekä tutkija-kehittäjät. Tukenan arviointipajaan osallistuivat pilottiyksikön esihenkilö ja työntekijä, kaksi menetelmää omissa työyksiköissään kokeillutta esihenkilöä, osaamisesta ja toiminnan kehittämisestä vastaavat päällikkö ja HR-edustaja sekä tutkija-kehittäjät. Pajojen organisaatio-osallistujat arvioivat menetelmän hyötyjä ja toimivuutta sekä pohtivat, miten Muutosvuoropuhelua voitaisiin jatkossa hyödyntää omassa organisaatiossa.

Tavoitteenamme oli luoda menetelmä, joka ”jää elämään” organisaatioissa. Huolenamme oli, että pilotteihin osallistui ainoastaan muutama yksikkö isohkoista organisaatioista. Organisaatioissa oltiin motivoituneita menetelmän käyttöön ja niissä jaettiin huolemme. Huolta vauhditti koronaepidemia, joka heikensi yksiköiden mahdollisuutta kokeilla menetelmää. Hankkeen kumppaniorganisaatiot kuitenkin ehdottivat itse jatkoyhteistyötä menetelmän levittämiseksi. Molemmissa organisaatioissa esihenkilöt ja HR-asiantuntijat olivat tunnistaneeet, että heillä on tuen tarve menetelmän käyttöönotossa. Tukena toivoi menetelmäkoulutusta kaikille esihenkilöilleen ja päälliköilleen. Porin kaupunki puolestaan toivoi koulutusta henkilöstöhallinnon avainhenkilöille eli konsernihallinnon HR-yksikölle. Nämä koulutukset toteutettiin hankkeen puitteissa.

Tämä luku perustuu yhteiskehittelypajojen (YK1-YK4) ja pilottityöpajojen äänitallenteisiin sekä tutkija-kehittäjien havainnointimuistiinpanoihin. Lisäksi hyödynsimme kehittälyprosessin materiaaleja. Luvun rakenne mukaillee kehittämistyöskentelyn prosessia. [Muutosvuoropuheluun](#) voi perehtyä myös Työterveyslaitoksen sivuilla.

Taulukko 1. Menetelmän kehittäminen hankkeen aikana

Tapahtuma	Kesto	Työskentely	Osallistujat
<b>Nykyisen työn kehittämisen tarpeet ja välineet</b>			
YK 1	1 x 3,5 h	KVP-menetelmän jatkokehittäminen palvelumuotoillen	Toimi-hankkeen esihenkilö ja HR-edustaja sekä tutkija-kehittäjät
<b>Uuden menetelmän kehittäminen</b>			
Prototyöpajat, alkuhaastattelut	työpajat 2x 6h	Palvelumuotoillen prototyyppi ja käyttäjäprofiilit	Tutkija-kehittäjät
<b>Prototyypin tutkiminen</b>			
YK 2	1 x 3 h	Prototyypin muokkaaminen yhteiskehittäen	Porin kaupunki: HR-edustajat, esihenkilöitä ja työntekijöiden edustajat Tukena: esihenkilöitä Tutkija-kehittäjät
<b>Uuden kehittämismenetelmän konkretisointi</b>			
YK 3a ja b	2x 3h + välitehtävä	Menetelmän kokeilu ja muokkaaminen	Porin kaupunki: HR-edustajat esihenkilöitä ja työntekijöiden edustajat Tukena: päällikkö ja esihenkilöt Tutkija-kehittäjät



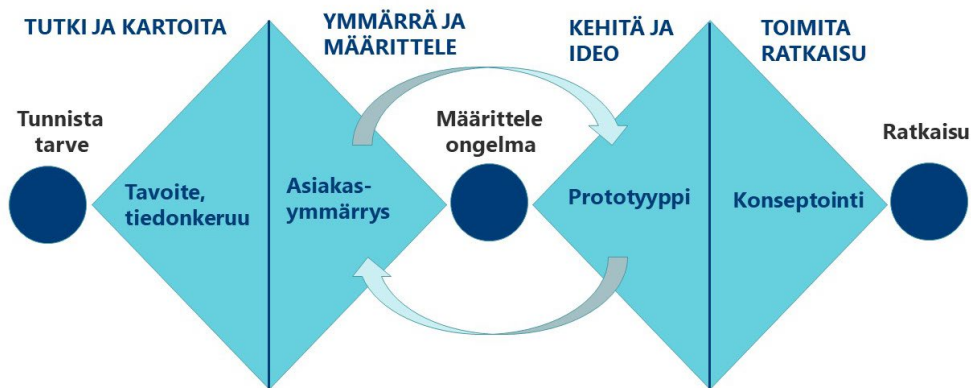
<b>Kokeilut</b>			
Esihenkilön sparraus	1h (Teams)		Tutkija-kehittäjien sparraus pilottiyksiköiden esihenkilöille
Pilottiyksiköiden prosessit	2 x 2 h + välitehtävä	Menetelmäprosessi pilottityöyksikölle	Pilottiyksiköiden esihenkilö ja työntekijät Tutkija-kehittäjä havainnoitsijana piloteissa
<b>Kokeilujen arviointi</b>			
Arviointipajat (YK 4)	1 x 2 h kummassakin organisaatiossa	Kokeilut käytäntöön -menetelmä	Porin kaupunki: pilottiyksikön esihenkilö ja työntekijät, HR-edustajat, Toimi-hankkeen edustaja sekä tutkija-kehittäjät  Tukena: pilottiyksikön esihenkilö ja työntekijä, päällikkö, HR-edustaja, kaksi menetelmää kokeillutta esihenkilöä sekä tutkija-kehittäjät
<b>Menetelmän levittämisen tuki</b>			
Organisaatiokohtaiset avainhenkilöiden menetelmä-koulutukset	2 x 2h (Teams)	Koulutuksella tuetaan menetelmän liittämistä osaksi olemassa olevia prosesseja	Porin kaupunki: HR-yksikkö Tukena: kaikki päälliköt ja esihenkilöt Kouluttajina tutkija-kehittäjät

## 3.1 Muutosvuoropuhelu yhteiskehittelyprosessina

### 3.1.1 Prototyyppi palvelumuotoillen

Hankkeessa haluttiin kokeilla palvelumuotoilun keinoja hyödyntävää yhteiskehittelyprosessia (Tuulaniemi 2011, 2015), jossa työpaikan edustajat luovat ketterää yhteisen ja yksilöllisen muutoksen hallinnan välineistöä yhdessä tutkija-kehittäjien kanssa. Palvelumuotoilun keskeisenä vahvuutena pidetään yhteiskehittelyyn nojaavaa, suoraan asiakkaan osallistamiselle rakentuvaa työskentelytapaa. Kehittelytyön pohjana hyödynnettiin kehitysvuoropuhelu-menetelmän (Mott 1992, Helle 2011, Ylisassi ym. 2016) periaatteita ja välineitä sekä organisaatioiden omia hyviksi havaittuja välineitä ja toimintatapoja. Näitä yhdistelemällä haluttiin muodostaa uusi menetelmä.

Oheisessa kuvassa on esitetty Design Councilin kehittämä palvelumuotoilun Tuplatimantti-prosessimalli, jota sovelsimme. Tässä vaiheessa keskityimme asiakasymmärryksen rakentamiseen ja ratkaistavan ongelman kiteyttämiseen. Mallin ajatuksena on kehittämis-työskentely kahdessa timantissa, joiden välillä on jatkuva dialogi uusista ideoista ja näkökulmista ratkaisun kehittämiseksi. Ymmärrys ratkaistavasta ongelmasta syntyy ensimmäisessä timantissa ja ratkaisun kehittäminen puolestaan tapahtuu toisessa timantissa. (Design Council 2021, Ahtola 2020, Arter 2020, Hassi ym. 2015.)



Kuva 9. Palvelumuotoilun tuplatimantti (Ahtola 2020, Design Council 2021).

Tuplatimantti sisältää neljä eri kehittämisen vaihetta: tutkimisen ja kartoituksen, ymmärryksen ja määrittelyn, kehittämisen ja ideoinnin sekä ratkaisun toimittamisen. Ensimmäinen vaihe koostuu tavoitteiden asettamisesta ja monipuolisesta tiedonkeruusta. Tämän vaiheen tavoite on kerätä mahdollisimman paljon tietoa asiakkaiden kokemuksista, toiveista ja motiiveista. Toisen vaiheen tavoitteena on syventää asiakasymmärrystä sekä

määrittää ratkaistava ongelma. Tällöin karsitaan ensimmäisessä vaiheessa kootusta tiedosta asiakastarpeen kannalta olennainen tieto. Kun ratkaistava ongelma on määritelty, voidaan ryhtyä ideoimaan ja kehittämään erilaisia ratkaisuja. Vaiheessa testataan prototyyppiä erilaisissa tilanteissa, jotta voidaan varmistua, että muotoiltu ratkaisu vastaa asiakkaan tarpeeseen. Viimeisessä vaiheessa testauksen jäljiltä jäänyt ratkaisu konseptoidaan ja toimitetaan asiakkaalle. (Ahtola 2020, Arter 2020, 13.)

Menetelmän palvelumuotoilu käynnistyi yhteiskehittelypajalla (YK1), johon osallistui Toimi-hankeessa KVP-menetelmää omassa työssään kokeilleet esihenkilö ja HR-edustaja yhdessä kahden tutkija-kehittäjän kanssa. Pajan osallistujilla oli omakohtainen kokemus KVP-menetelmästä yhteisen työn ja yksittäisen työntekijän työn kehittämisen näkökulmasta. Toinen tutkija-kehittäjä fasilitoi työpajaa ja muut osallistujat jakoivat kokemuksiaan menetelmän haasteista ja hyödyistä. Osallistujilta kysyttiin, mihin esihenkilön tai HR:n 'pääsärkyyn' menetelmä auttaa ja mikä menetelmässä tuntui vaikealta tai herätti kysymyksiä. Tavoitteenamme oli kiteyttää esihenkilön ja HR-edustajan näkemys kehittämismenetelmän tarpeesta. Tämän jälkeen osallistujat ideoivat ratkaisuja tarpeeseen ja muotoilivat uutta mallia menetelmälle.

KVP-menetelmän avulla työpaikoilla oli käynnistetty kehittämiskokeiluja ja uudistettu toimintatapoja. Osallistujat kokivat KVP-menetelmän toimiviksi puoliksi esimerkiksi sen, että menetelmän myötä työpaikan eri toimijoiden (esihenkilö, HR, kehittäjät) yhteistyötä voidaan lähentää. Menetelmä koettiin myös rooleja rikkovana. Vetäjän rooli mahdollisti esihenkilölle etäisyyden ottamisen omaan rooliinsa, jolloin hänen oli mahdollista olla kuulijana keskustelussa eikä vastausten antajana. Toisaalta kuulijan roolissa pysyminen koettiin haastavaksi. Kun esihenkilö on tottunut toimimaan tilanteiden ratkojana tai tilaisuuksien vetäjänä, tuntui vaikealta päästää siitä irti ja antaa työntekijöiden itse päättää ja suunnitella kehittämiskokeilut. Osallistujat tunnistivat, että tämänkaltaisen työskentely vahvasti toimintakulttuuria, jossa työntekijät osallistuvat aktiivisesti yhteisen työn kehittämiseen.

HR/esihenkilö: "Ja se oikeestaan alko tosta toimihankkeesta se meiän kehittämisen siellä ja se oli siihen niinku tosi hyvä pohja ja hyviä työkaluja ja hyvä virittäjä siihen, et me saatiin niillä yhteisillä työkäytäntöjen muutoksilla ryhdyttyä muuttamaan sitä työnteon kulttuuria."

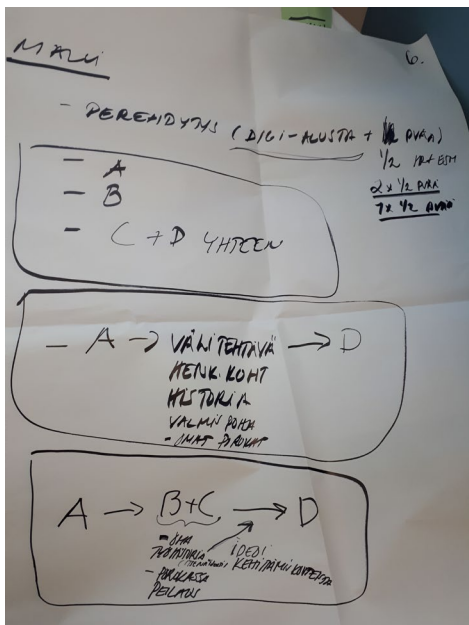
HR/esihenkilö: "Mä ajattelin ite sillon, et siit [KVP] sais niinku välineen, mä aattelin nimenomaan HR:n ja työsuojelun näkökulmasta, et sielt tulis joku työkalu, mikä niiku edesauttais niinku työyhteisöjä itse ratkomaan niitä omia haasteita..."

Toimilaiset nostivat KVP-menetelmän kokeilussa vahvuudeksi sen, että menetelmän vetäjät saivat ensin itse perehtyä prosessiin ennen kuin alkoivat ohjata sitä omassa työyksikössä. Tällöin syntyi omakohtainen kokemus menetelmästä ja sen vaikuttavuudesta.

Vetäjän rooliin liittyen toimilaisten havainto oli, että menetelmän vetäjät hyötyisivät verkostosta, jossa menetelmän vetäjät voisivat vaihtaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Tämä olisi myös yksi keino vahvistaa yhteistyötä esihenkilöiden ja HR:n välillä. Esihenkilöt puolestaan hyötyisivät verkoston vertaistuesta.

HR/esihenkilö: "...se esimies on aika yksin... [...] et onko sinne [menetelmään] kehitettävissä siihen rakenteeseen jotaki et sitä tehtäis vaikka kaks esimiestä parityönä tälläsen prosessin vetämistä tai voiko jotenkin saada siihen jos on rinnakkaiset työyhteisöt kehittämässä niin siinä jotenki tehdään ristiin sitä ja toisko se lisäarvo, et se esimieski siellä sais olla yksi kehittäjä muiden mukana sitä työtä kehittämässä niin ettei tarvis olla vetämässä vaan vois olla myös ideoimassa siel muiden kanssa yhtenä työryhmän jäsenenä."

Haastavaksi koettiin se, että KVP-prosessin toteutus vei aikaa ja se koettiin raskaaksi. Jatkokehittämissideoiksi toimilaiset ja tutkija-kehittäjät nostivat menetelmän ketteröittämissen. Osallistujilla oli erilaisia ehdotuksia siitä, miten menetelmän prosessia voitaisiin keventää. Kuvassa 10 näkyvät kolme erilaista mallia, joita pajan osallistujat pohtivat. Osa halusi säilyttää henkilökohtaiseen tilanteeseen liittyvät, pienryhmässä tehtävät pohdinnat mallissa, mutta niihin käytettävää aikaa voitaisiin supistaa. Osa taas ehdotti, että henkilökohtaiset pohdinnat olisivat itsenäisesti toteutettu välitehtävä.



Kuva 10. Ensimmäisessä yhteiskehittelypajassa hahmotellut vaihtoehtoiset menetelmän prototyypin rakennemallit.

Haasteena tuotiin esiin myös prosessissa käytetyt, vaikeaksi koetut teoreettiset termit. Osallistujat pohtivat, että käytettyjen termien tulisi olla mahdollisimman ymmärrettäviä, jotta työyhteisössä syntyisi yhteinen käsitys siitä, mitä työskentelyllä tavoitellaan. Toisaalta osallistujien mielestä menetelmässä arvokasta oli juuri se, että sen taustalla oli tutkittua tietopohjaa. Teoreettinen viitekehys nähtiin tärkeänä erityisesti menetelmän perehdyttämässä, jotta vetäjille syntyisi käsitys siitä, mikä uuden menetelmän eli Muutosvuoropuhelun juju on.

Kuten kaikissa uusissa menetelmissä, myös kehitysvuoropuhelussa ja Muutosvuoropuhelussa keskeinen kysymys on, miten menetelmää hankkeen jälkeen hyödynnetään organisaatioissa. Vaikka kokemukset menetelmästä ovat myönteiset, käy helposti niin, että se jää yksittäisen esihenkilön käyttöön tai se tippuu pois organisaation menetelmävalikosta henkilöstövaihdoksien myötä. Käyttöönotto- ja levittämisvaihe nähtiin kriittisinä, jotta menetelmä jatkossa löytäisi paikkansa organisaation vuosikellosta tai toimisi esihenkilöiden välineenä työyhteisön kehittämisessä.

Pajan osallistujat kiteyttivät seuraavasti keskeiset asiat, jotka tulisi huomioida menetelmän jatkokehittämisessä ja käyttöönotossa:

- Menetelmällä luodaan yhteisöllistä toimintakulttuuria.
- Menetelmällä jäsenetään sekä yhteisen työn muutosta että sitä, miten jokainen itse näkee muutoksen mahdollisuudet ja haasteet omassa työssään.
- Tärkeää on, että työskentelyn punaisena lankana on teoria ja tutkimus.
- Vertaisoppimista olisi hyvä hyödyntää menetelmään perehdyttämisessä, esim. vetäjille sparrausparit tai esihenkilöt pareittain vetämään työpajoja.
- Jotta menetelmä jää elämään organisaatioissa, prosessi vaatii toistokertoja yksittäiseltä esihenkilöltä ja koko organisaatiolta.

Ensimmäinen yhteiskehittelypaja antoi runsaasti ideoita uuden menetelmän kehittämiseen, jota lähdimme muotoilemaan tutkija-kehittäjien prototyöpajoissa

### 3.1.2 Menetelmän prototyyppi työkaluineen

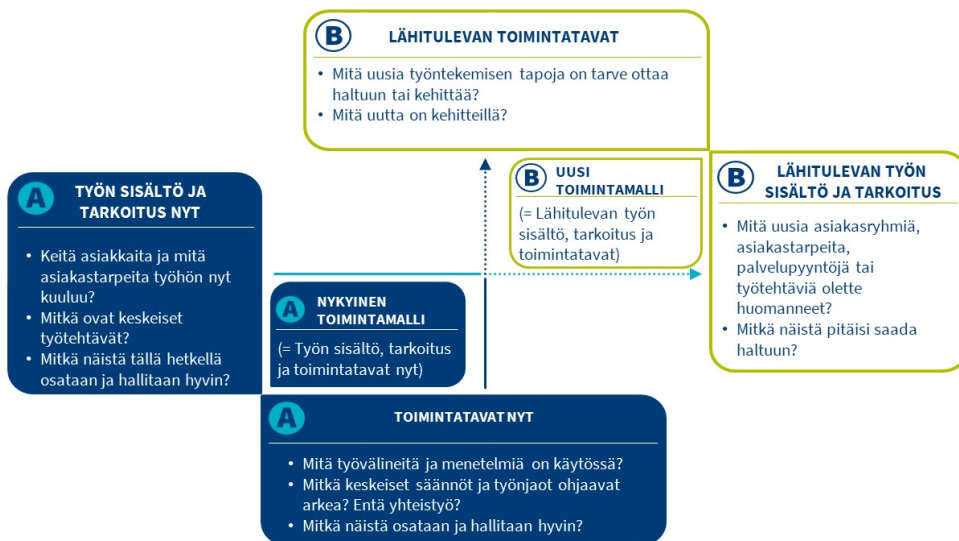
Toimilaisten kanssa pidetyn pajan jälkeen laadimme tutkija-kehittäjien työpajoissa menetelmän prototyypin ja käyttäjäprofiilit. Käyttäjäprofiilit laadittiin HR-edustajalle, esihenkilölle ja työntekijälle organisaatioissa tehtyjen puolistrukturoitujen teemahaastattelujen pohjalta. Lisäksi hankkeen tutkimushaastatteluiden pohjalta syvennettiin ymmärrystä organisaatioissa tapahtuneista työn muutoksista HR-edustajan, esihenkilön ja työntekijöiden näkökulmasta.

Ensimmäisen yhteiskehittelypajan ja tutkija-kehittäjien työstämien käyttäjäprofiilien pohjalta luotiin Muutosvuoropuhelun ensimmäinen prototyyppi. Sen keskeiset erot

aiempaan kehitysvuoropuhelu-menetelmään nähden liittyivät sekä prosessin rakentamiseen että valittuihin työskentelytapoihin ja välineisiin.

Ensinnäkin päätettiin helpottaa teoreettismetodologista kokonaisuutta luopumalla kehittävästä työntutkimuksen tarkasta historia-analysista, joka oli aiemmin osoittautunut työpaikan toimijoille haasteelliseksi (ks. Ylisassi ym. 2016). Toimi-hankkeessa käytössä olleiden työn muutoksen jäsentämismallien (ns. historia- tai työn muutoksen lakana sekä toimintajärjestelmämalli) sijaan päädyttiin kokeilemaan uutta, työn nykytilaan ja lähitulevaan keskittyvää analyysimallia, kehityskarttaa (Ahonen ym. 2020). Kehityskartan puolesta puhui sen tietynlainen käsitteellinen helppous ja visuaalinen selkeys. Välineellä oli lisäksi vahva toiminnan teorian ja kehittävästä työntutkimuksen tausta kehittäjänsä Heli Ahosen kautta.

Kehityskartta (kuva 11) on niin kutsuttu nelikenttämalli. Työyhteisö määrittelee kartalle ensin kaksi toimintansa muutossuuntaa: työn sisältö ja tarkoitus (A) ja toimintatavat (B). Kartalle kuvataan nykyisen työn tarkoitus ja sisältö sekä mitä työn sisällössä ja toimintatavoissa hallitaan hyvin nyt ja mitkä asiat ja ilmiöt edellyttävät toiminnan ja osaamisen muuttamista lähitulevaisuudessa. Vastaavasti kuvataan lähitulevassa näkyvillä olevan työn sisältö ja toimintatavat ja mitä niistä pitäisi ottaa haltuun (Ahonen ym. 2020, 238). Olennaista lähitulevan kuvaamisessa on, että kartalle tuodaan vain sellaisia asioita, jotka jossain muodossa jo näkyvät toiminnassa – vaikka pieninäkin ituina. Kehityskartta on keskustelun väline, joka jäsentää arjen havaintoja ja sitoo niitä työn muutokseen.



Kuva 11. Kehityskartta (muokattu Ahonen ym. 2020 pohjalta).

Toiseksi luovuttiin kehitysvuoropuhelun (ks. kuva 1) nelivaiheisen prosessin keskeisistä eli kollegiaalisen pienryhmätyöskentelyn osuuksista, jotta ajankäyttö ja prosessin organisoiminen helpottuisi. Nämä korvattiin yksilö- ja parityöskentelyvaiheilla.

Yksilö- ja parityöskentelyn tavoitteena on, että jokainen työntekijä tunnistaisi, missä kohdassa oma työ ja osaaminen kyseisellä hetkellä on ja mihin suuntaan itse haluaisi työtä ja osaamista kehittää. Laadimme yksilö- ja paripohdintaan kysymykset, joiden avulla työntekijät pääsevät pohtimaan suhdettaan työn kehityssuuntiin sekä tunnistamaan, mitkä asiat työssä ja muutoksessa ovat itselle erityisen mielekkäitä ja mitkä taas haastavat. Pohdintatehtävässä on mahdollista asettaa itselle oma kehittämiskokeilu (liite 2). Oman ammatillisen tilanteen yksilöpohdintojen herättämiä ajatuksia käydään läpi vielä pareittain. Parit käyvät vuoropuhelua omista havainnoistaan ja oivalluksistaan ja pohtivat yhdessä, miten omaa ja yhteistä työtä voisi jatkossa kehittää.

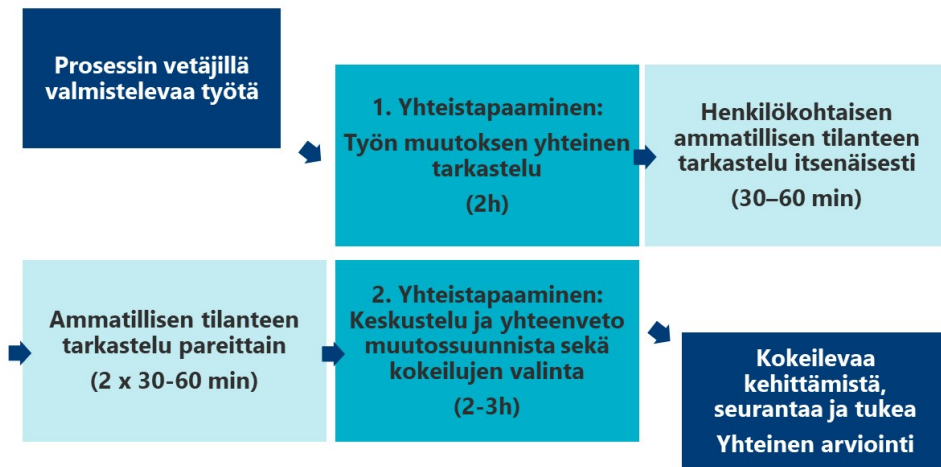
Kehitysvuoropuhelun välineistössä keskeinen oli ollut myös ns. ammatillisen kehityksen syklimalli (Mäkitalo 2005; Ylisassi ym. 2016, 30), joka nivoo yhteen yhteisen työn kohteen muutoksen ja yksittäisen työntekijän ammatillisen kiinnostuksen kohteen (työn mielen). Tästä mallista luopumista pohdittiin pitkään, koska se oli usein todettu yksittäisille osallistujille hyvin merkitykselliseksi, omaan tilanteeseen uutta ymmärrystä tuoneeksi välineeksi (mm. Ylisassi ym. 2016). Ongelmana pidimme kuitenkin sitä, että syklin visuaalinen ilme erosi KVP-prosessin muista välineistä ja myös Muutosvuoropuheluun aiotusta kehityskartasta. Tästä taas helposti seurasi se, että kehitysvuoropuhelun perimmäinen ajatus yhteisen työn muutoksen ja kunkin osallistujan henkilökohtaisen ammatillisen polun rinnakkaisesta tarkastelusta ei toteutunut parhaalla mahdollisella tavalla työyhteisöjen käytäessä menetelmää itsenäisesti. Päädyimmekin lopulta luopumaan syklimallista sinänsä ja painottamaan Muutosvuoropuhelu-menetelmässä KVP:n perimmäistä ideaa yhteisen ja oman rinnakkaisesta tarkastelusta; sykliopohdinta korvattiin yksinkertaisemmalla, kehityskarttaan visuaalisesti yhdistettävissä olevalla jana-työskentelyllä.

Jana-työskentelyssä osallistujat asettuvat kuvitteelliselle janalle, jonka toisessa päässä on kehityskarttaan kuvattu nykyinen toimintamalli ja toisessa uusi toimintamalli. Osallistujat asettautuvat janalle siihen kohtaan, missä arvioivat itse olevansa omassa työtehtävässään ja mihin omat kiinnostuksen kohteet sijoittuvat suhteessa vanhaan ja uuteen toimintamalliin. Janan avulla syntyy kuva siitä, millaisena koko työyhteisö näkee suhteensa muutokseen. Yhteisen keskustelun kautta päästään avaamaan erilaisia kokemuksia siitä, mikä työn muutoksessa innostaa, mikä haastaa ja miten eri tavoin sama muutos voidaan työyhteisön sisällä kokea.

Jana-tehtävää seuraa ryhmätyöskentely, jonka tavoitteena on muotoilla ja valita työyhteisön kehittämiskokeilut. Ryhmätyöskentelyssä pohditaan ensin pienryhmässä kehittämideoita yhteiselle työlle. Ryhmät saavat esittää niin monta ehdotusta kun haluavat, mutta

jokaiselta ryhmältä halutaan vähintään yksi kehittämisidea. Kaikki kehittämisideat kootaan yhteen ja yhdessä keskustellen niistä valitaan yhdestä kolmeen kehittämiskokeilua, joita lähdetään viemään eteenpäin. Toiveena on, että vähintään yksi kokeilu liittyisi uuteen toimintamalliin. Kehittämiskokeiluille valitaan vastuuhenkilöt. Kokeiluja arvioitiin hankkeen puitteissa vielä arviointityöpajassa (YK 4), mutta Muutosvuoropuhelu-materiaaleihin sisällytettiin kehittämiskokeilujen arvioinnin apuvälineitä myös työyhteisön omaan käyttöön.

Näiden muutosten ja valintojen pohjalta muotoutui prototyyppi, jonka muokkaamista jatkoimme yhteiskehittelykumppaniemme kanssa seuraavissa työpajoissa. Alla olevassa kuvassa on esitelty prototyyppi, jonka yhteiskehittäminen jatkui yhdessä hankkeen kumppaniorganisaatioiden kanssa.



Kuva 12. Muutosvuoropuhelun prototyyppi.

### 3.1.3 Yhteiskehittely jatkuu

Menetelmän prototyypin hiominen käynnistyi kumppaniorganisaatioiden yhteisessä yhteiskehittelypajassa (YK 2). Porin kaupungin osallistujat olivat HR-edustajia, esihenkilöitä ja työntekijöiden edustajia. Tukenan puolelta pajaan osallistuivat yhden palvelualueen esihenkilöt. Pajassa perehdyttiin menetelmän kokonaisuuteen ja kokeiltiin prototyypin kehityskarttatyöskentelyä. Kumppaniorganisaatioiden karttatyöskentelyssä painottuivat erilaiset näkökulmat. Tukenalaiset työstivät karttaa esihenkilötyön näkökulmasta ja porilaiset teknisen toimialan työn näkökulmasta.



Kehityskarttatyöskentelyn vastaanotto oli vaihteleva. Osa innostui karttatyöskentelystä ja koki sen heti omakseen: ”Tätä haluan kokeilla omassa yksikössäni!” Osan mukaan karttatyöskentely oli ollut mielenkiintoista, mutta heitä pohditutti, miten kehityskarttaa voisi hyödyntää omassa työyhteisössä. Valtaosa osallistujista innostui karttatyöskentelystä ja näki sen toimivana tapana lähteä kartoittamaan työn muutosta yhdessä työyhteisön kanssa. Paja vahvisti käsitystämme karttatyöskentelyn toimivuudesta muutoksen jäsentämisen mallina.

Esihenkilö: “[Kehityskartta] toimii, kunhan kehityskarttaa täyttää samaa työtä tekevä tiimi eli työn luonne on samanlaista.”

Esihenkilö: ”Kehityskartta tuo esiin ideat ja se luo osallisuuden kokemuksen kaikille. Työntekijöiden ääni tulee kuuluviin kehityskartan avulla.”

Karttatyöskentelyä kokeiltiin useissa yhteiskehittelyn vaiheissa (YK2-3a ja b sekä pilotit). Karttaa voidaan työstää yhdessä isona ryhmänä tai jos osallistujajoukko on iso, se voidaan jakaa pienryhmiin. Jokainen ryhmä työstää oman kartan. Lopuksi käydään yhteinen keskustelu ryhmien kartoista ja pyritään luomaan yksi yhteinen karttanäkymä.

Karttatyöskentely oli osallistujille uudenlainen tapa työskennellä. Valtaosasta osallistujista pääsi kuitenkin nopeasti työskentelyyn kiinni. Osa osallistujista toi esiin, että vaaka- ja pystyakselia oli vaikea erottaa – mikä niiden ero oikeastaan oli. Muutama osallistuja pohti, miksi toimintamallit nimettiin ja miten toimintamallit liittyivät arkityöhön. Tutkija-kehittäjät selkeyttivät työskentelyn ohjeistusta saamansa palautteen pohjalta.

### 3.1.4 ”Se toimii, selkeä keskustelun avaaja” – menetelmä saa muotonsa

Seuraavaksi lähdimme organisaatiokohtaisissa pajoissa (YK3 a ja 3b) edelleen kehittämään koko menetelmäprosessia. Tavoitteenamme oli testata prosessin toimivuutta ja jatkokehittää sitä ennen varsinaista pilotointia. Tässä vaiheessa kehittämistyötä keskeistä oli saada palautetta menetelmän toimivuudesta esihenkilöiden ja HR-edustajien näkökulmasta. Näiden näkökulmien kuulluksi tuleminen oli tärkeää, jotta menetelmällä saavutettaisiin organisaatiotasosta hyötyä. Esimerkiksi esihenkilöille oli keskeistä saada välineitä työyhteisönsä johtamis- ja kehittämistyön tueksi. HR puolestaan toivoi työkalua, jota voidaan hyödyntää osaamisen kehittämisessä ja muutostilanteiden jäsentämisessä organisaation eri tasoilla.

Pajojen osallistajat olivat eri työrooleista monipuolisesti edustettuna. Molemmista organisaatioista pajatyöskentelyyn osallistui esihenkilöitä. Porin kaupungissa osallistujina olivat esihenkilöiden lisäksi HR:n ja työntekijöiden edustajat. Tukenassa menetelmään syventyivät yhden palvelualueen esihenkilöt ja päällikkö. Pidimme tärkeänä, että esihenkilöt

olivat mukana pajoissa, koska esihenkilöiden rooliin kuuluu muutosten läpivieminen, osaamisen varmistaminen työyhteisö- ja yksilötasolla sekä työhyvinvoinnin tuki.

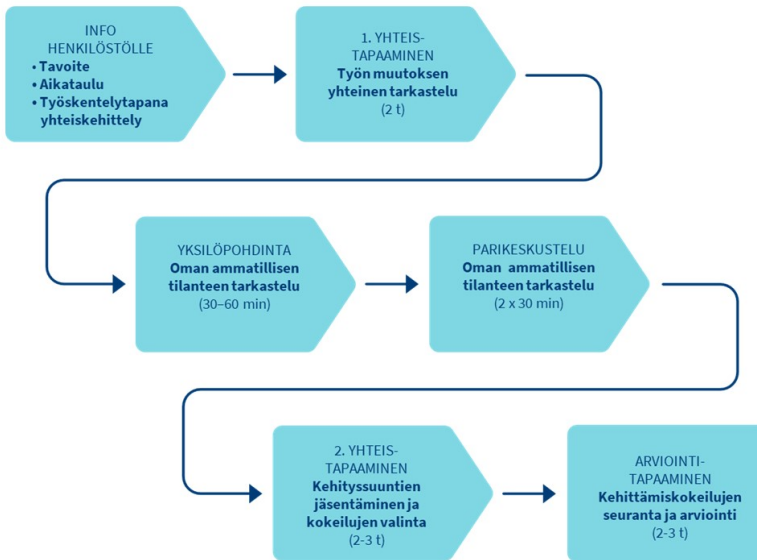
Pajoihin osallistuvat esihenkilöt olivat myös sitoutuneet kokeilemaan menetelmää omissa työyksiköissään, joten oli tärkeää, että he saivat perehdytyksen ja pääsivät omakohtaisesti testaamaan välineistöä ennen varsinaisia kokeiluja. Koemme tärkeänä, että mukana työskentelyssä oli myös HR-edustajat ja päällikötaso, jotta menetelmä ei jää yksittäisen esihenkilön harteille. Lisäksi HR-edustajien ja päälliköiden kehittämisideat olivat keskeisiä, jotta menetelmä koettaisiin hyödyllisenä organisaation eri tasoilla.

Pajoissa pohdittiin myös konkreettista tukea vetäjille, jotka lähtivät pilotoimaan menetelmää. Toimilaiset olivat nostaneet esiin vertaistuen merkityksen vetäjille. Tukenan esihenkilöt ehdottivat myös sparrauspareja. Tukenassa sovittiinkin jokaiselle esihenkilölle oma sparrauspari. Parit kokeilivat menetelmää samaan aikaan omissa työyhteisöissään. Sparrausparin kanssa vetäjä pystyi pohtimaan esim. miten toteuttaa Muutosvuoropuhelu-prosessi omassa työyhteisössä tai muita itseään askarruttavia kysymyksiä. Koronaepidemian vuoksi osa Tukenan kokeiluista siirtyi eivätkä kaikkien esihenkilöiden kohdalla sparrausparit toteutuneet aiemmin suunnitellulla tavalla.

Tässä vaiheessa yhteiskehittelyn tavoitteena oli sekä perehdyttää osallistujat mallin teoreettiseen taustaan että tutustuttaa prosessissa käytettäviin välineisiin ja työtapaan. Yhteiset tapaamiset tukivat yhdessä oppimista ja saimme osallistujilta arvokasta palautetta, miten menetelmää voitaisiin vielä hioa. Työskentelyn pohjalta muokkasimme mallia ja selkeytimme vetäjän ohjeita. Esimerkiksi kehityskarttatyöskentelyn sanoitusta selkeytettiin, oman ammatillisen tilanteen yksilö- ja paripohdintaa yksinkertaistettiin ja kehittämis-kokeilujen valintaan liittyvää ryhmätyöskentelyä pelkistettiin. Lisäksi lisäsimme prosessin alkuun henkilöstön infotilaisuuden, koska tunnistimme pajojen osallistujien kanssa, että työskentelyn alkuun tarvitaan tietopaketti prosessista henkilöstön motivoimiseksi.

Erityisesti ensimmäisen ja toisen yhteistapaamisen välissä olevaa oman ammatillisen tilanteen tarkastelun yksilö- ja paripohdintaa muokattiin yhdessä osallistujien kanssa. Toisen kumppaniorganisaation edustajat pitivät tätä työskentelyvaihetta tärkeänä osana yhteisen ja yksilöllisen työn kehittämistä. Yksilö- ja paripohdinnan kysymyksiä muotoiltiin yhdessä kumppaniorganisaatioiden edustajien kanssa erityisesti organisaatiokohtaisissa yhteiskehittelypajoissa (YK3a ja b). Näihin pajoihin osallistuneilta esihenkilöiltä, HR-edustajilta ja työntekijöiden edustajilta tuli paljon ideoita tehtävänannon ja kysymysten muotoiluun. Hyödynsimme niitä menetelmän lopullisessa versiossa.

Kuvassa 12 on esitelty prosessi, jota lähdettiin kokeilemaan yhdessä kumppaniorganisaatioiden pilottien kanssa. Tämä prosessi säilyikin menetelmän lopullisena mallina.



Kuva 13. Muutosvuoropuhelu-menetelmä.

### 3.1.5 Menetelmän pilotointi

Muutosvuoropuhelua kokeiltiin eli pilotoitiin keväällä 2020 Porin kaupungin työyksikössä ja kolmessa Tukenan palveluyksikössä. Tutkija-kehittäjät osallistuivat havainnoitsijana yhteen pilottiin molemmissa organisaatioissa. Pilottien työ, työyhteisö ja asiakkaat poikkesivat toisistaan. Tämä antoi erinomaisen mahdollisuuden kokeilla menetelmän toimivuutta erilaisissa työympäristöissä. Pilottien toteutus poikkesi myös toisistaan. Porilaisten pilotti toteutettiin tiiviillä aikataululla; yhteistapaamisten välillä oli reilu viikko. Tukenalaisten pilottin kesto oli hieman pidempi: yhteistapaamisten välillä oli kuukausi, jotta yksilö- ja paripohdinnat voitiin toteuttaa vuorotyötä tekevässä yksikössä.

Pilottiyksiköiden esihenkilöt toimivat prosessien vetäjinä kukin omassa työyhteisössään. Pidimme tutkija-kehittäjäparina vetäjien kanssa henkilökohtaisen sparrauksen vielä ennen pilottin käynnistymistä. Tunnin kestänyt sparraus tapahtui Teamsin välityksellä. Toisen pilottiyksikön sparraukseen osallistui myös esihenkilön esihenkilö.

Tutkija-kehittäjät kävivät esihenkilöiden kanssa yhteisen työskentelyn jälkeen keskustelua siitä, miltä pajan vetäminen tuntui. Molemmat pilottiyksiköiden esihenkilöt totesivat, että menetelmän vetäminen hieman jännitti ja välillä tuntui kaoottiseltakin. Ohjeistuksen avulla ja omalla tyylillä prosessin vetämisen kuitenkin koettiin onnistuneen. Esihenkilöiden kokemus oli, että työntekijät olivat innostuneita työskentelystä.

Molemmat vetäjät kuvasivat, että työskentely antoi heille mahdollisuuden olla kuulijana sen sijaan, että he olisivat ratkoneet esiin nostettuja asioita. Tässä roolissa

pysyttäytyminen tuntui välillä haastavalta, koska esihenkilönä oli tottunut antamaan valmiita vastauksia työntekijöiden kysymyksiin. Myös osa työntekijöistä oli pohtinut, mikä on esihenkilön rooli työskentelyssä – miksei esihenkilö tee ratkaisuja tai päättä, mitä lähdetään kokeilemaan. Molemmat esihenkilöt tekivät työskentelyn aikaisista keskusteluista yhteenvetoja, mikä jäntevöitti ja ohjasi työskentelyä.

Pilottien vetäjien ja tutkija-kehittäjien havainnot kehityskarttatyöskentelystä olivat yhtenevät. Pilottiyksiköissä karttatyöskentelyn aikana käytiin vilkasta keskustelua sekä työn nykytilanteesta että lähitulevan näkymistä. Karttatyöskentely mahdollisti työlähtöisen, rakentavan keskustelun erilaisten näkemysten välillä. Kartalle piirtyi kokonaiskuva tämänhetkisestä ja lähitulevan työstä, joita sanotettiin arjen esimerkeillä.

Pilottiyksiköissä useat osallistujat toivat esiin, että oman tilanteen tarkastelu(harjoitus) jäi mieleen. Työn arjessa on harvoin hetkiä pysähtyä miettimään omaa työtä sekä sitä, mihin suuntaan oma ja yhteinen työ on kehittymässä. Osa osallistujista kertoi myös, että paritehtävän kautta sai uusia oivalluksia ja ymmärsi paremmin myös työkaverin työtä. Osa pareista tunnisti samankaltaisia kehittämisajatuksia. Osasta yksilö- ja paritehtävä syvensivät karttatyöskentelyä. Työntekijät kommentoivat ammatillisen tilanteen pohtimistehtävän herättämiä oivalluksia seuraavasti:

”Pitäisi olla siellä uudessa, mutta kun hommat on sitä vanhaa”

”Ei voi hypätä uuteen kun on vanhoissa asioissa yhteyshenkilönä”

”Yritän päivittää itseäni siihen suuntaan mihin ollaan menossa.”

Pilottien havainnot olivat yhtenevät. Molemmissa pilottiyksiköissä sekä esihenkilöt että työntekijät nostivat esiin, että menetelmä tukee samaa työtä tekevien työn kehittämistä. Toisessa pilotissa tämäntapainen työskentely koettiin uudenlaiseksi tavaksi käydä keskustelua työstä ja työn muutoksesta. Toisessa pilottiyksikössä tällainen työskentely oli tutumpaa. Osallistujat kuitenkin kokivat, että työskentely antoi mahdollisuuden uudella tavalla jäsentää työn muutosta oman ammatillisen tilanteen ja yhteisen työn näkökulmasta.

### **3.1.6 Mitä menetelmäkokeilu tuotti: kokeilujen yhteinen arviointi**

Pilottien jälkeen järjestettiin organisaatiokohtaiset arviointityöpajat, joissa sovellettiin Kokeilut käytäntöön -arviointimenetelmän periaatteita ja työskentelytapoja (Saari ym. 2018). Pajojen osallistujat arvioivat Muutosvuoropuhelua kuuden eri näkökulman kautta, ja pohtivat, miten menetelmää voitaisiin jatkossa hyödyntää omassa organisaatiossa.

Kokeilut käytäntöön -arviointimallissa käytetään sekä sosiaalisia mittareita (Asiakas, Työntekijä, Väestö ja ympäristö) että teknistaloudellisia mittareita (Maine, Yhteensovittaminen ja Talous). Saari ym. (2018) mukaan perinteisesti kokeiluja on arvioitu teknistaloudellisten mittareiden näkökulmasta. Arvioinnit keskittyvät yleensä kokeiluun käytettyjen resurssien

ja suoritteiden määrälliseen mittaamiseen. Uusi Kokeilut käytäntöön -malli rikastaa tätä näkökulmaa, koska malli tekee näkyväksi monenlaiset aikaansaadut muutokset ja vaikutukset. Kokeiluun osallistuneet antavat itse merkityksen kokeilun onnistumiselle. Lisäksi mallissa käytetty työskentely pyrkii tukemaan kokeilun jalkauttamista ja löytämään askelmerkit kokeilun juurruttamiselle.

Muokkasimme arviointimallia keskittyen kokeillun menetelmän tarkastelun näkökulmasta oleellisiin elementteihin. Korvasimme mallin Väestö ja ympäristö -osan Organisaationäkökulmalla. Työntekijänäkökulmaa laajensimme koskemaan myös esihenkilöitä ja HR:ää. Arviointipajojen osallistujille annettiin tueksi seuraavat, arvioinnin kuuteen näkökulmaan liittyvät apukysymykset:

- **ASIAKAS:** Mitä näkökulmia Muutosvuoropuhelu-prosessi toi esille asiakkaasta tai asiakaspalvelusta?
- **TYÖNTEKIJÄ/ESIHENKILÖ:** Mitä hyötyä esihenkilölle oli prosessin vetämisestä? Entä HR:lle? Mitä vaikutuksia Muutosvuoropuhelulla oli työntekijän oman ammatillisen tilanteen hahmottamiseen? Miten menetelmä tuki työntekijöiden osallistumista (keskusteluun, kehittämiseen)?
- **ORGANISAATIO:** Missä määrin Muutosvuoropuhelu tuotti työyhteisölle uudenlaista kuvaa työn kokonaisuudesta ja muutoksesta? Miten menetelmä auttoi löytämään ratkaisuja ja keinoja yhteisiin ja yksilöllisiin kehittämistarpeisiin? Kuinka hyvin tai heikosti Muutosvuoropuhelu-välineistö toimisi yhteisenä kehittämisen välineenä?
- **MAINE:** Mitä vaikutuksia Muutosvuoropuhelu-prosessin käytöllä voisi olla organisaation julkisuuskuvaan?
- **YHTEENSOVITTAMINEN:** Miten Muutosvuoropuhelu-välineistö liitetään osaksi jo olemassa olevia prosesseja/välineistöä? Miten menetelmä sopii yhteen organisaation muiden kehittämiskäytäntöjen kanssa? Missä määrin Muutosvuoropuhelu toimii esihenkilöiden ja HR:n yhteisenä välineenä? Miten menetelmä edistää esihenkilöiden ja HR:n strategista kumppanuutta?
- **TALOUS:** Mitä taloudellisia näkökulmia Muutosvuoropuhelu-prosessi toi esiin?

Arviointipajojen havainnot olivat hyvin yhtenevät. Alla olevassa kuvassa on arviointipajoista koottu yleiskuva, johon on yhdistetty molempien pilottiorganisaatioiden arviointipajojen havainnot kuudesta eri näkökulmasta.



Kuva 14. Yhteenveto arviointipajojen tuloksista.

Arviointipajoissa keskusteltiin menetelmäkokeilun innoittamana laajasti asiakasnäkökulmasta, esihenkilön roolista, johtamisen ja kehittämisen tavasta, menetelmän soveltuvuudesta esihenkilön ja HR:n käyttöön sekä työntekijöiden osallistamisesta kehittämiseen.

Aloitimme arvioinnin **asiakasnäkökulmasta**. Molemmissa pajoissa nousi esiin asiakkaan rooli – kenelle teemme työtä ja ketä varten olemme työssä. Tämä kirvoitti keskustelua erilaisista asiakasnäkökulmasta, mikä oli luontevaa, sillä työtehtävät vaihtelivat samallakin työpaikalla. Molemmissa pajoissa osallistujat totesivat, että yhteinen pohdinta kirkasti työyhteisössä näkemystä siitä, kuka on asiakas.

Esihenkilö: "Eli toi jouduttiin hetken aikaa fiksaamaan aika monenki päässä että kenelle sitä työtä tosiaan tehdään ja tää terävyty siinä..."

Esihenkilö: "...itse jouduin meiän porukalle muutaman kerran muistuttaa sitä, et meiän täytyy pitää se fokus vahvasti siinä työssä ja me ei voida lähteä muuttamaan päätöksenteon periaatteita."

Toisena arvioinnin näkökulmana oli **työntekijän ja esihenkilön** hyödyt työskentelystä. Työntekijänäkökulmasta keskustelussa nousi esiin menetelmän monipuolisuus. Se antoi työntekijälle mahdollisuuden peilata omaa ammatillista tilannetta yhteisesti muodostettuun kuvaan työstä nyt ja lähitulevaisuudessa: mitä mahdollisuuksia tai haasteita näihin liittyy oman työuran hallinnan näkökulmasta. Esihenkilöt ja HR-edustajat toivat esiin myös sen, että työskentelytavat osallistivat kaikki yhteiseen kehittämistyöhön. Työyhteisön hiljaisimmatkin jäsenet saivat ajatuksensa ja ideansa kuulluksi.

Molemmissa organisaatioissa yhteisenä teemana puhutti johtamistyön murros. Perinteinen esihenkilön rooli on muuttumassa valmentavan johtamisen suuntaan. Esihenkilöroolissa toimivat nostivat esiin, että johtamistyössä tuetaan työntekijän kykyä ratkaista työhön liittyviä kysymyksiä ja työntekijän oman työuran hallintaa. Osa esihenkilöistä tunnisti tämän myös toimiessaan kehittämistyöskentelyn vetäjänä. Vetäjän roolissa oli haastavaa "olla hiljaa" ja antamatta valmiita vastauksia. Vetäjät ohjasivat työskentelyä kysymysten ja yhteenvetojen avulla, millä keinoin he pyrkivät vahvistamaan työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia yhteisen työn kehittämiseen (esim. millaisia kehittämiskokeiluja tunnistettiin ja mitä päätettiin kokeilla).

Esihenkilö "...tästä nousi yks, et mitä ehkä pohdin tai mietin tässä, et tässähän on paljon sellasia elementtejä mikä on nyt päivän sanakin se valmentava johtajuus ja valmentava esimiehisuus ja must tää on hienointa, yks hieno tapa toteuttaa sitä...[...] ja sitten taas, et miten se sellainen johtamistapa vaikuttaa työntekijöihin, ni must taas se kuulu täältä kyllä sellaset asiat, että sitte se työ tulee hallittavamaks.. . [...] Ylipäättään se et työntekijät kokee et ne tulee kuulluiksi ja heidän kaikkea osaamistaan hyödynnetään ja näin niin ne on tosi tärkeitä asioita..."

Molemmat menetelmää vetäneet esihenkilöt tunnistivat saaneensa uudenlaisia oivalluksia omaan johtamistyöhönsä työn ja työyhteisön kehittämistarpeista. Hieman yllättäen, molemmat esihenkilöt kertoivat, että työskentelyssä esiin nousseet yhteisen työn kehittämistarpeet olivat osittain yllätyksiä. Tulkitsemme, että yllättyneisyys osaltaan kertoo tämäntapaisen yhteisen kehittämistyöskentelyn tarpeesta: tehdään yhdessä näkyväksi työtä teoriaperusteisen välineen avulla ja saadaan sen kautta erilainen kokonaiskuva tilanteesta kuin arjen keskellä muuten saataisiin. Toisaalta kehittämisideoista osa oli arjesta tuttuja. Ilahduttavana puolena työskentelyssä pidettiin sitä, että prosessin aikana syntyi runsaasti kehittämisideoita, joista osaa lähdettiin kokeilemaan ja osa laitettiin talteen tulevaisuutta varten.

Esihenkilö: "...ni ihan yhtä tärkeitä asioita kehittämiskokeilun lisäksi, ni on ne kaikki lastut mitä siin työstämisen aikan tippuu lattialle ja ne kannattaa kanssa kirjata ylös, koska sielt löytyy aivan yhtä hyvii aihioita niin esimiestyöhön ku mihin tahansa muuhunkin yhteiseen tekemiseen, et ton prosessin aikan syntyy paljo tavaraa....[...] ni siin työstöaikan tippuu kultajyviä lastuina lattialle ja ne kannattaa kans esimiehen tai vetäjän kirjata ylös ja painaa muistiin mitä sielt tulee prosessin sivutuotteena."

**Organisaation** näkökulmasta esiin tullut teema oli työn sirpaleisuus. Vaikka yksiköiden työntekijöiden työtehtävät olivat hyvin itsenäiset, työtehtävät punoutuvat yhteen ja niistä on tarpeellista käydä enemmän yhteistä keskustelua. Molemmissa arviointipajoissa nostettiin esille, että arjessa esihenkilöt ja työntekijät ratkovat esiin tulevia ongelmia ja

sammuttavat tulipaloja. Työn muutokset ja niihin liittyvät osaamistarpeet ”tulevat kaiken vanhan päälle”. Aika yhteisen työn jäsentämiselle on vähäistä. Arvioinnissa nousi esiin tarve keskustellen jäsentää työn muutosta: esim. mistä meidän tulisi mahdollisesti luopua, ovatko jotkin työkäytännöt jo aikansa eläneitä ja mitä toimintatapoja tai osaamista taas pitäisi vahvistaa lähitulevaisuudessa. Samalla jokaisen työntekijän tulisi tunnistaa, mikä itselle lähitulevan työssä tuntuu mielekkäältä ja mikä mahdollisesti huolettaa. Arvioinnin perusteella oman ammatillisen tilanteen pohdintaa yksilö- ja parityöskentelyä pidettiin toimivana ratkaisuna, koska yksilöllinen pohdinta mahdollisti oman työuran hahmottamisen ja parikeskustelu toi uusia näkökulmia oman työn ja yhteisen työn kehityssuuntiin.

Arvioinnin näkökulmista **maine** ei herättänyt yhtä paljon keskustelua kuin aiemmat näkökulmat. Osallistujat kuitenkin tunnistivat, että työn kehittämällä voidaan parantaa työn laatua, mikä taas näkyy suoraan asiakkaille ja välillisesti yhteistyötahoille. Lisäksi muutama osallistujista nosti esiin, että työnantaja, joka panostaa henkilöstön työhyvinvointiin luomalla vaikutusmahdollisuuksia työn suunnitteluun ja kehittämiseen, voi saada etulyöntiaseman työmarkkinoilla.

HR-edustaja: ”Mun on jotenkin vaikee nähdä, tästä suoraan olis mainevaikutuksia. [...]Toki sitten, jos työntekijät saa sen kokemuksen, että heitä kuullaan ja heidän mielipiteellä on väliä, se otetaan huomioon, niin sitä kautta tietysti myös. Et jos tämä semmosen kokemuksen antais työntekijöille.”

Esihenkilö: ”Ylipäättään se et työntekijät kokee et ne tulee kuulluiksi ja heidän kaikkea osaamistaan hyödynnetään ja näin niin ne on tosi tärkeitä asioita varmaan myös sen työkyvyn kannalta ja se taas voi näkyä sitten myöhemmin siellä niissä maineessa ja jopa siinä et rekrytointi on helpompaa kun kuullaan, et tällaista johtamista harrastetaan, et ihmiset osallistetaan, he saa osallistua oman työnsä kehittämiseen.”

**Yhteensovittamisen** näkökulmasta heräsi keskustelua siitä, miten menetelmää voidaan yhteensovittaa jo olemassa oleviin käytäntöihin ja prosesseihin. Molempien pajojen osallistujista Muutosvuoropuhelu vastasi sekä esihenkilön että HR:n työn kehittämisen tarpeisiin. Molemmissa rooleissa toimivat totesivat, että menetelmää voitaisiin hyödyntää esimerkiksi osana kehityskeskusteluja. Työntekijällä olisi mahdollisuus pohtia omia ja yhteisiä työn kehittämisen tarpeita ennen varsinaista kehityskeskustelua. Esihenkilöt ja HR-edustajat näkivät menetelmän mahdollisuutena myös sen, että se auttaa työyhteisön jäseniä sitomaan oman arkityönsä organisaation strategiaan. Työn mielekkyyden uskottiin vahvistuvan, kun oman työn merkitys nähdään osana laajempaa kokonaisuutta. Lisäksi työyhteisön on työskentelyn myötä helpompi ymmärtää, miksi tietynlaisia strategisia linjauksia on viety eteenpäin organisaatiotasolla. Osallistujien mielestä menetelmän



yhteensovittamisella nykyisiin prosesseihin ja vuosikelloon voidaan jatkossa vahvistaa esihenkilöiden ja HR:n strategista kumppanuutta. Molemmissa organisaatioissa jäi vielä pohdintaan, mikä olisi sopiva ajankohta Muutosvuoropuhelu-työskentelylle vuosikellossa ja millä muilla foorumeilla työskentelytapaa voitaisiin organisaatioissa hyödyntää.

Esihenkilö: "MUPU plus KEKE, et itse nään hirveen hyvänä...[...] ...ainakin omasta näkövinkkelistäni näkisin, et tällöinen olis hyvä pitää vuosikellon mukaan snadisti ennen kehityskeskustelukierrosta..."

HR-edustaja: "Mä en aattele, et sinänsä [MUPU] korvais mitään, vaan enemmän toimis välineenä just esimerkiksi siihen tulokortin tekemiseen. Kun ajatus on, että se yhdessä työyhteisön kanssa tehdään, niin tää antais sitten työkaluja siihen, että miten sitä asiaa vois työntekijöiden kanssa käydä läpi. Sitten taas siitä tulis aika kiva jatkumo niihin yksilökehityskeskusteluihin."

**Talouden** näkökulmasta molempien pajojen osallistujat nostivat esiin, että työn kehittäminen ei koskaan mene hukkaan. Vaikka ajan järjestäminen voi olla vaivalloista, yhteisellä työskentelyllä voidaan vahvistaa motivaatiota ja kokemusta työn mielekkyydestä. Yhteisen kehittämistyöskentelyn rinnalla työntekijöillä on myös mahdollisuus itsenäiseen ja paripohdintaan. Arviointipajojen osallistujista tämä voi vahvistaa työhön sitoutumista, kun työntekijä pääsee pohtimaan omaa osaamistaan ja ammatillista tilannettaan suhteessa yhteiseen työhön. Lisäksi työskentelyn tuloksena voi syntyä uusia ideoita, joilla voi olla taloudellinen merkitys, kun työn häiriöitä ja pulmatilanteita saadaan ratkottua.

Esihenkilö: "...totta kai siis aikaahan tämä vie ja aikakin on rahaa totta kai... [...] ... siis jos kahdeksan tunnin istumisella saa sytytettyä pienen kynttilän porukan silmien taakse siihen mitä me tehdään yhdessä, ni se on hyvin käytetty kaheksan tuntii."

Arviointipajoissa tuli esille yksi itse menetelmää koskeva kehittämiskohde. Muutosvuoropuhelun pilotit toteutuivat info-tilaisuutta lukuun ottamatta samalla rakenteella. Toisessa pilotissa ei pidetty info-tilaisuutta lainkaan ja toisessa pilotissa info oli osana henkilöstökoukusta. Arviointipajojen osallistujien kokemusten pohjalta nousi keskeiseksi info-tilaisuuden merkitys. Esihenkilöt totesivat, että ensimmäisessä yhteistapaamisessa henkilöstö oli hieman hämmästynyt siitä, miksi omassa yksikössä kokeillaan menetelmää ja mitä sillä tavoitellaan. Arviointipajan pohjalta vahvistui ymmärrys siitä, että onnistuneen työskentelyn tueksi tarvitaan info ennen työskentelyn aloitusta. Tällöin Muutosvuoropuhelun ensimmäisessä yhteistapaamisessa päästään nopeammin asian ytimeen.

Arviointityöpajojen keskustelujen pohjalta nousi esiin erilaisia näkökulmia menetelmän käytöstä jatkossa. Vaikka itse kehittämis- ja kokeilutyössä esihenkilö- ja HR-näkökulma

olivat vahvasti edustettuina, todettiin, että menetelmä soveltuisi myös työsuojelun tai työterveyshuollon työkaluksi.

### 3.1.7 Menetelmä tutuksi työkaluksi - organisaatiokohtaiset koulutukset

Molemmissa organisaatioissa päädyttiin pitämään hankkeen päätteeksi menetelmäkoulutus organisaation potentiaalisille Muutosvuoropuhelu-menetelmän käyttäjille. Tukenassa kaikki esihenkilöt ja päälliköt koulutettiin menetelmän käyttöön, Porin kaupungissa koulutukseen osallistui konsernitason HR-yksikkö.

Pohdimme yhdessä kumppaniorganisaatioiden HR-edustajien ja päälliköiden kanssa koulutuksen toteutusta. Päädyimme kokeilemaan menetelmän koulutusta tiiviinä kokonaisuutena. Koulutukset järjestettiin kummassakin organisaatiossa kahtena kahden tunnin kestoisena tilaisuutena Teamsin välityksellä syksyllä 2020. Koulutuksessa käytiin läpi koko Muutosvuoropuhelu-prosessi. Tutkija-kehittäjinä pääsimme näin hankkeen aikana vielä ohjaamaan Muutosvuoropuhelun toteutusta virtuaalisesti, uudella rakenteella.

Koulutuksissa ei ollut mahdollisuutta pitää info-tilaisuutta. Yhteistyössä kumppaniorganisaation edustajien kanssa päätimme kokeilla infon sijaan ennakotehtävää, mikä osoitautui osallistujien näkökulmasta toimivaksi. Lähetimme ennakotehtäväksi jokaisella osallistujalla ennen yhteistä tapaamista pohdittavaksi seuraavat, Muutosvuoropuhelussa sovellettavaan kehityskartta-työskentelyyn liittyvät kysymykset:

#### NYKYINEN TYÖ

- Millaisia asiakkaita ja palveluita työhön nyt kuuluu?
- Millaiset työvälineet ja menetelmät ovat käytössä?
- Mitkä ovat keskeiset yhteistyö- ja tiedonvaihtomuodot?
- Mikä työssäsi on toimivaa? Mitä haasteita?

#### LÄHITULEVAN TYÖ

- Millaisia uusia asiakastarpeita tai työtehtäviä olette huomanneet?
- Mitä uusia työntekemisen tapoja on tarve ottaa haltuun tai kehittää?
- Mitä uutta on kehitteillä?
- Mikä lähitulevassa mietityttää?

Koulutustilaisuuksissa vahvistui käsitys menetelmän vetäjäksi ryhtyvän omakohtaisen Muutosvuoropuhelu-kokemuksen tärkeydestä. Koulutuksissa usealle osallistujalle syntyi ideoita siitä, miten menetelmää voisi hyödyntää omassa työyksikössä ja koko organisaatiossa. Yhteinen koulutus ja omakohtainen kokemus tukivat sitä, että menetelmä tuli laajemminkin tutuksi organisaatioissa. Kun menetelmä on aidosti HR-asiantuntijoiden ja

esihenkilöiden työkalupakissa, sitä voidaan hyödyntää laajemminkin erilaisissa työyhteisötilanteissa.

## 3.2 Yhteenveto

Tarve Muutosvuoropuhelun kehittämiseksi lähti moninaisista syistä. Työelämän muutosten kiihtyvässä tahdissa tarvitaan menetelmää, joka tukee sekä yksilöä että yhteisöä muutoksessa ja rakentaa vuoropuhelua molempien toimijoiden välille. Tällöin kyetään hahmottamaan muuttuvan toiminnan kokonaisuus eivätkä muutokset henkilöidy esimerkiksi tiettyyn esihenkilöön tai muutoksen läpivievään HR-edustajaan. Samalla kun muutosta voidaan tarkastella yhdessä oman ja yhteisten työn näkökulmista voidaan lieventää muutostilanteessa helposti syntyvää vastakkainasettelua ja vastarintaa: muutos tulee ymmärretyksi ja käsiteltyksi yhdessä ja huomataan, että siihen voidaan vaikuttaa. Tutkija-kehittäjinä uskoimme kehitysvuoropuhelu-menetelmän tukevan yhteisöllistä ja yksilöllistä työn kehittämistä. Samalla olimme tunnistanee kehitysvuoropuhelun ketteröittämisen tarpeen yhdessä menetelmää kokeilleiden toimilaisten kanssa.

Muutosvuoropuhelua lähdettiin yhteiskehittämään kumppaniorganisaatioiden kanssa otollisessa tilanteessa. Kuten useissa organisaatioissa myös hankkeen kumppaniorganisaatioissa tapahtui isoja muutoksia. Ulkoapäin tulevien muospaineiden lisäksi arkityö työyhteisöissä oli muutoksessa. Osa muutoksista oli pitkän aikavälin tulosta, osa muutoksista tuli nopealla aikataululla ja näkyi niin HR-edustajien, esihenkilöiden kuin työntekijöiden työssä.

HR-edustajat ja esihenkilöt tunnistivat tarpeen muutoksen käsittelylle työyhteisötasolla. Samalla haluttiin lisätä esihenkilöiden vertaistukea ja vahvistaa esihenkilöiden yhtenäistä toimintatapaa ja -linjaa. Jos esihenkilöiden/HR:n ja työntekijöiden vuoropuhelu muutostilanteissa jää liian ohueksi tai ei tule sidotuksi yhteiseen työhön, se voi heikentää työntekijöiden motivaatiota ja kokemusta työn mielekkyydestä. Muutosten eteenpäin viemiseksi esihenkilöiden toisiltaan saama apu ja tuki on tärkeää. Muutostilanteissa vuoropuhelua tarvitaan myös HR:n ja esihenkilöiden välille. Molemmilla on keskeinen rooli muutosten eteenpäin viemisessä. Jos dialogi katkeaa tai sitä ei ole, voi HR:n ja esihenkilöiden välille syntyä kokemus siitä, ettei muutostilanteissa joko arjen tai strategian ääni tule kuulluksi.

Tämän hankkeen aikana yhteiskehittelimme ratkaisuja näihin yhteisesti tunnistettuihin haasteisiin. Saimme mahdollisuuden pohtia Muutosvuoropuhelua eri organisaatioiden HR-edustajien, kehittäjien, esihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa.

Ratkaisujen kehittämiseen osallistui runsas joukko. Menetelmän kehittämiseen ja kokeilemiseen osallistuneet tahot toivat esiin, että Muutosvuoropuhelun avulla päästiin uudella tavalla käsittelemään työn muutosta ja pohtimaan, miten muutoksen haasteisiin vastataan yhdessä. Erityisesti esihenkilöt näkivät menetelmän hyötynä työskentelyssä

syntyneen kokonaisvaltaisen kuvan työyhteisön yhteisestä työstä. Työskentelyn koettiin myös lisänneen vuoropuhelua työyhteisössä. Osa toi esiin sen, että hiljaisemmatkin työntekijät saivat äänensä kuuluville työskentelyn aikana ja sen koettiin vahvistaneen jokaisen työntekijän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Työntekijät puolestaan toivat esiin Muutosvuoropuhelun toimivina puolina etenkin oman ammatillisen tilanteen tarkastelun yksilö- ja paripohdintana. HR-edustajat ja kehittämisestä vastaavat löysivät työkalusta toimivan kokonaisuuden sen monipuolisuuden vuoksi.

Menetelmä soveltuu esimerkiksi strategiatyöskentelyyn organisaation eri tasoilla, sitä voidaan hyödyntää kehityskeskusteluihin valmistautumisessa ja osaamistarpeiden kartoittamisessa. Meille tutkija-kehittäjinä hankkeen aikana toteutunut monipuolinen työskentely aina puolen päivän mittaisista koulutuksista kahden tunnin Teams-tapaamisiin tarjosi mahdollisuuden kokeilla menetelmän joustavuutta erilaisissa oppimisympäristöissä. Muutosvuoropuhelun erilaiset työskentelyvaiheet toimivat lähitapaamisina. Toisaalta hankkeen lopussa toteutetut Teams-välitteiset koulutukset vahvistivat käsitystämme, että menetelmä taipuu ja toimii myös digitaalisessa oppimisympäristössä. Jää nähtäväksi, millaiseen arkeen palaamme pandemian jälkeen, miten Muutosvuoropuhelu alkaa elää työyhteisöissä ja millaisia toteutusmuotoja esihenkilöt ja HR-edustajat mahdollisesti jatkokehittävät.

## 4 KEHITTÄMISTOIMIJUUS YHTEISKEHITTELYPROSESSISSA

Yhteiskehittelyn kohteena oli menetelmä, jonka tarkoitus on edistää rinnakkain yksittäisen työntekijän ammatillista kehittymistä ja työpaikan muuttuvaa toimintaa. Yhteiskehittelyprosessin tarkoituksena oli myös synnyttää siihen osallistuvissa esihenkilöissä, HR-asiantuntijoissa sekä tutkija-kehittäjissä kehittämistoimijuutta ja oppimista. Tässä luvussa tarkastellaan, millaista ja kenen kehittämistoimijuutta ja oppimista prosessissa esiintyi. Kehittämistoimijuutta ja oppimista tulkitsimme toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen (ekspansiivinen oppimisteoria) viitekehyksestä. Kehittämistoimijuus ilmenee toiminnan muuttamiseen kytkeytyvänä puheena ja oppimistekoina (Engeström & Virkunen 2007; Vänninen ym. 2015; Haapasaari ym. 2016; ks. myös luku 1).

### 4.1 Tarkastelun kohteeksi ensimmäinen yhteiskehittelypaja ja kokeilujen arviointi

Yhteiskehittelyprosessin vaiheet ja eteneminen on kuvattuna luvussa 3. Koko Muutosvuoropuhelu-menetelmän yhteiskehittelyprosessi esiteltiin luvussa 1.3 myös syklinä, jossa analysoitavat työpajat edustavat syklin eri vaiheita ja toteuttavat eri oppimistehtävää siten, että syklistä muodostuu jatkumo (kuva 15).

#### 5. Kokeilujen arviointi ja menetelmän käyttöönotto jatkossa: Arviointipajat ja jatkokoulutukset

- Menetelmän käyttöönotto organisaatioissa
- Organisaatiokohtaiset avainhenkilöiden koulutukset
- Menetelmän verkkoversion laatiminen

#### Muutosvuoropuhelu-menetelmän kokeilut työpaikoilla

#### 4. Uuden kehittämismenetelmän konkretisointi: Yhteiskehittelypajat 3a ja b

- Millaista menetelmäversiota kokeilemme?
- Miten sen käytännössä toteutamme? Kokeilusuunnitelma

#### 1. Nykyiset työn kehittämisen tarpeet ja välineet: Haastattelut ja Yhteiskehittelypaja 1

- Kehittämisen tarpeet työpaikalla
- Nykyiset kehittämisen tavat ja menetelmät
- Kokemukset kehitysvuoropuhelu-menetelmästä: vahvuudet ja heikkoudet
- Uuden menetelmän ideointi

#### 2. Uuden menetelmän kehittäminen

- Menetelmän uudistamiskohteet
- Muutosvuoropuhelu-menetelmän prototyyppi kehittämistarpeiden ja ideoiden pohjalta

#### 3. Prototyypin tutkiminen: Yhteiskehittelypaja 2

- Miten prototyyppi soveltuu meidän tarpeisiin ja toimintaan
- Miten prototyyppiä pitäisi vielä muokata

Kuva 15. Yhteiskehittelyprosessi vaiheittain etenevänä syklinä.

Uusi Muutosvuoropuhelu-menetelmä luotiin yhteiskehittelyprosessissa (ks. luku 1.3), jossa oletamme ilmenevän osallistujien kehittämistoimijuutta ja joka tuottaa oppimista. Kehittämistoimijuutta tutkittiin ensimmäisen yhteiskehittelypajan (syklin vaihe 1) ja arviointipajojen (syklin 5. vaiheessa) keskusteluaineistoista.

## 4.2 Kehittämistoimijuus ja oppiminen yhteiskehittelyssä: aineisto ja menetelmä

### 4.2.1 Aineisto

Kehittämistoimijuuden ja oppimisen tarkemman analyysin kohteeksi valittiin ensimmäisen yhteiskehittelytyöpajan ja menetelmäkokeilujen arviointityöpajojen nauhoitetut, litteroidut keskusteluaineistot. Litteroitu keskusteluaineisto yhteiskehittelypajassa oli 24 118 sanaa, arviointipajoissa keskimäärin 12 224 sanaa. Ensimmäisessä yhteiskehittelypajassa (kesto 3,5h) luotiin katsaus Muutosvuoropuhelu-menetelmän edeltäjään, kehitysvuoropuheluun, sen kehittämistarpeisiin ja uusiin ideoihin sekä työpaikkojen nykyisiin muutoksen hallinnan välineiden tarpeisiin. Siihen osallistuivat kehitysvuoropuhelua aiemmin käyttäneiden kahden organisaation HR:n ja esihenkilöiden edustajat ja tutkija-kehittäjät. Näin saatiin työpaikkatoimijoiden näkemykset kehittämistarpeista yhteiskehittelyn lähtökohdaksi.

Menetelmäkokeilujen arviointityöpajoissa (2h-kestoiset työpajat kahdessa organisaatiossa) toiseen yhteiskehittelyvaiheeseen mukaan tulleiden organisaatioiden edustajat arvioivat kokeilemaansa uutta, yhdessä kehitettyä Muutosvuoropuhelu-menetelmää. Arviointityöpajan keskeinen tarkoitus on myös suunnitella ja sopia kokeilun jatkosta ja levittämisestä. Kehittämistoimijuusanalyysin aineisto käsittää siis kaiken kaikkiaan kolmen työpajan keskusteluaineistot.

### 4.2.2 Analyysimenetelmä

Kehittämistoimijuusanalyysissä tarkasteltiin, millaista kehittämistoimijuutta (ja millaisia oppimistekoja) eri osallistajat (HR -toimija, esihenkilö tai muut työpaikkatoimijat, tutkija-kehittäjä) yhteiskehittelyn aikana ilmaisevat. Kehittämistoimijuudella tarkoitetaan työkontekstissa esiintyvää aktiivisuutta, aloitteellisuutta ja asioihin vaikuttamista. Kehittämistoimijuus ilmenee puheessa eri tavoin, muun muassa kannanottoina muutokseen tai kehittämiseen. Tutkimuksen kohteena olevassa yhteiskehittelyprosessissa keskusteltiin työpaikkojen muutoksista, muutoksenhallinnasta, kehittämistarpeista ja kehittämisen keinoista.

Lähestymistapa kehittämistoimijuuteen perustuu toiminnanteoreettiseen näkemykseen (Haapasaari & Kerosuo 2015; Haapasaari ym. 2016). Edellä mainitut tutkijat erottelevat

interventioprosesseissa kuusi erilaista kehittämistoimijuuustekoa: 1) johdon ja kehittäjien vastustaminen, 2) nykyisen toiminnan kritisointi ja muutostarpeen korostaminen, 3) uusien mahdollisuuksien selittäminen, 4) uusien toimintatapojen tai -mallien visiointi, 5) sitoutuminen toimintaa muuttaviin tekoihin sekä 6) tekeminen ja toimiminen muutoksen aikaansaamiseksi. Kehittämistoimijuuusteot kuvaavat samalla oppimistekoa, joita tarvitaan yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi ja uuden mallin luomiseksi (Engeström 1995; Virkkunen ym. 2001).

Analysimenetelmä pohjautuu edellä kuvattuun kehittämistoimijuuden määritelmään sekä toimijuuustekoluokitusta soveltaviin analyysitapoihin, joita on käytetty aikaisemmissa tutkimuksissa (Heikkilä & Seppänen 2014; Ylisassi ym. 2016). Luokittelimme kehittämistoimijuuden ilmaiset neljään luokkaan, joista kaksi ensimmäistä vastaa edellä kuvattuja toimijuuustekoa. Kolmas luokka yhdistää uusien mahdollisuuksien ja toimintatapojen hahmottelua ja neljäs tekemiseen suuntautuvia toimijuuusilmaisuja.

- Muutoksen, kehittämisen tai uuden kehittämismenetelmän **vastustaminen**. Vastustaminen on kannanotto puheena olevaan asiaan.
- Nykyisen toiminnan tai kokeillun kehittämismenetelmän **kyseenalaistaminen tai kritiikki**. Kyseenalaistaminen osoittaa epätydyttävää tilaa ja ilmentää tarvetta muuttaa asiaa. Se voi kertoa muutosmotivaatiosta. Kyseenalaistava puhe tuo asian esille negatiivisessa valossa ja se sisältää usein kieltosanoja. Kritiikki tai kyseenalaistus voi olla myös kysymyksen muodossa.
- Kehittämiseen tai kehittämismenetelmään liittyvien **uusien ideoiden esittäminen**. Idean esittäminen voi olla ehdotus tai suoraa ehdotusta 'lievempi' pohdinta ratkaisusta tai vaihtoehtoisesta toimintatavasta. Ideoivassa puheessa käytetään usein konditionaalimuotoa.
- **Tekoihin sitoutuminen**. Tekoihin sitoutumisesta kertovat sekä aikomukset tehdä käytännössä asioita muutoksen tai kehittämisen eteen, että konkreettiset toteutetut teot, joita puheessa tuodaan esiin.

Yhteiskehittelypajan ja arviointipajojen ääninauhoidetut keskustelut litteroitiin. Aineisto koodattiin ja ryhmiteltiin Atlas.ti-ohjelman avulla. Analyysi eteni seuraavasti:

1) Aineistosta etsittiin kehittämistoimijuuusilmaiset ja luokiteltiin edellä kuvattujen neljän kehittämistoimijuuusluokan mukaan. Lisäksi koodattiin puhujan rooli keskustelussa (yhteiskehittelypaja 1:ssä tutkija-kehittäjä, HR tai esihenkilö (jatkossa HR/esihenkilö); arviointipajoissa tutkija-kehittäjä tai työpaikkatoimijat, joita olivat HR tai esihenkilö ja työntekijöiden edustaja).

2) Tunnistettiin kehittämistoimijuuutta sisältävien puheenaihejaksojen laajempi konteksti tai teema. Teemoittelun taustalla on työpajojen annetut aiheet:

a. Yhteiskehittelytyöpajan teemoina olivat nykyinen toiminta/kehittämisen tapa ja menetelmät, kehitysvuoropuhelu-kokeilu Toimi-hankkeessa sekä tuleva toiminta/uusi menetelmä.

b. Arviointipajojen teemoina olivat nykyinen toiminta/kehittämisen tapa, Muutosvuoropuhelu-kokeilu ja tuleva toiminta.

3) Teemaluokkien sisällä toimijuuspuheen kohteen mukaan täsmentävä tarkastelu ja ryhmittely aineistolähtöisesti (puheen kohteena esim. menetelmän tarkoitus, rakenne, sisältö, hyödyt, haasteet, jne.).

Analyysin tulokset esitetään tiivistäen taulukoihin (kehittämistoimijuuden esiintyminen, toimijat, teemat ja toimijuuden kohteet). Kehittämistoimijuuden erilaisia ilmaisuja havainnollistetaan aineisto-otteilla. Tuloksista nähdään, millaista ja keiden ilmaisemaa kehittämistoimijuutta aineistossa esiintyy sekä mihin teemoihin ja sisältöihin kehittämistoimijuus kiinnittyy.

Tutkimuksen kohteena olevilla yhteiskehittely- ja arviointityöpajoilla on keskenään erilaiset tarkoitukset. Ensimmäisessä yhteiskehittelytyöpajassa paikannetaan aiemmin kokeillun kehitysvuoropuhelu-menetelmän kehittämistarpeita ja etsitään uusia ideoita. Arviointityöpajoissa tarkastelun kohteena on prosessissa kehitelty uusi Muutosvuoropuhelu-menetelmä, sen jatkokehittely ja käyttö. Näiden työpajojen väliin sijoittuivat organisaatiokohtaiset yhteiskehittelytyöpajat (kaksi työpajaa molemmissa organisaatioissa), joissa menetelmän prototyyppiä muokattiin työpaikkojen edustajien kanssa kokeiltaviksi versioiksi. Arviointipajat olivat siten prosessin viimeinen vaihe (ks. luku 3 sekä kuva 15 luku 4.1). Työpajojen osallistujat on kerrottu luvussa 3 (taulukko 1).

### 4.3 Kehittämistoimijuus ensimmäisessä yhteiskehittelyssä

Ensimmäisessä yhteiskehittelypajassa esiintyi yhteensä 211 kehittämistoimijuusilmaisua (taulukko 2). Selvästi eniten oli ideoivaa kehittämistoimijuutta ja toiseksi eniten kyseenalaistamista. Tekoihin sitoutumista oli vain vähän. Vastustavia ilmaisuja ei ollut lainkaan.



Taulukko 2. Kehittämistoimijuuksilmaisut ensimmäisessä yhteiskehittelytyöpajassa.

Kehittämistoimijuuksiluokka	Ilmaisujen lukumäärä
Vastustaminen	-
Kyseenalaistaminen	70
Ideointi	132
Tekoihin sitoutuminen	9
<b>Yhteensä</b>	<b>211</b>

Työpajan ohjelma ja käytetyt välineet ohjaavat luonnollisesti keskustelua annettuihin teemoihin (kuva 16). Vaikka työpaja oli tarkoitettu nimenomaan aiemman kehitysvuoropuhelu-menettelyn kokemusten erittelyyn ja uusien ideoiden herättelyyn, keskusteluiden toteutunut sisältö ja kehittämistoimijuuksilmaisut muodostuvat vuorovaikutuksessa osallistujien kesken. Siten kaikissa työpajan vaiheissa voi esiintyä useaan eri kehittämistoimijuuksien luokkaan sisältyviä ilmaisuja.

#### Yhteiskehittelytyöpaja, ohjelma

12.00-12.30	Avaus, virittäytyminen ja tavoite
12.30-13.15	Yhteinen työskentely: kokemuksia KVP-työskentelystä
13.15-13.30	Kahvitauko
13.30-14.15	Yhteinen työskentely: KVP-menettelmästä heränneitä kysymyksiä
14.15-14.20	Minitauko
14.20-15.20	Yhteinen työskentely: Ideoita metettelyn jatkokehittämiseen
15.20-15.30	Päivän yhteenveto

Kuva 16. Ensimmäisen yhteiskehittelypajan ohjelma.

### 4.3.1 Eri toimijoiden ilmaisema kehittämistoimijuuksisuus

Kaikista toimijuuksilmaisuuksista yli puolet (n. 65 %) tuli HR-toimijoilta/esihenkilöiltä. Teko - ilmaisu tulivat kahta lukuun ottamatta HR/esihenkilöiltä (n. 80 %), kyseenalaistamisista hieman yli 70 % HR/esihenkilöiltä. Ideointi jakautui tasaisemmin HR/esihenkilöille ja tutkija-kehittäjille, mutta enemmän ideointia osoittivat HR/esihenkilöt (n 60 %) (taulukko 3). Vaikka tutkija-kehittäjät olivat monesti ideoivan kehittämistoimijuuksisuuden ilmaisuissa aloitteentekijöinä, idean jatkokehittely ja täsmällisemmät sisällöt tulivat usein

HR/esihenkilöiltä. (Fasilitointipuheenvuorot eivät ole mukana toimijuusilmaisussa, ellei puheenvuoroon sisältynyt selkeää toimijuusilmaisua, kuten esim. ehdotusta tai kyseenalaistamista, joka ei sisältynyt varsinaiseen fasilitointiin).

*Taulukko 3. Kehittämistoimijuusilmaisujen jakauma HR/esihenkilöiden ja tutkija-kehittäjien välillä.*

Kehittämistoimijuusluokka	HR-/esihenkilö (%)	tutkija-kehittäjä (%)	Yht (%)
Kyseenalaistaminen	51 (73)	19 (27)	70 (100)
Ideointi	79 (60)	53 (40)	132 (100)
Tekoihin sitoutuminen	7 (78)	2 (22)	9 (100)
<b>Yht</b>	<b>137 (65)</b>	<b>74 (35)</b>	<b>211 (100)</b>

Erot kehittämistoimijuuden ilmaisujen määrissä eri toimijoiden välillä saattavat kertoa siitä, että tutkija-kehittäjät antoivat tilaa työpaikkojen edustajille. Toinen tutkija-kehittäjistä oli samalla fasilitoijan roolissa, vaikkakin osallistui myös sisällölliseen keskusteluun. Esimerkiksi kyseenalaistavien ilmaisujen huomattavasti suurempi osuus työpaikkatoimijoilla selittyy heille osoitetusta tehtävästä, jossa he esittivät näkemyksiään kehittämisen tarpeista ja kehittämisen tavoista organisaatioissaan sekä kokemuksiään kehitysvuoropuhelu-menetelmästä. Tutkija-kehittäjät tekivät keskustelussa usein aloitteita, joista työpaikkojen edustajat keskustelivat vuorostaan pitempään ja toivat näkemyksiään esiin monesta näkökulmasta. Oleellisempaa kuin toimijuuden määrällinen esiintyminen sinänsä onkin se, mihin kehittämistoimijuus kohdistui ja miten keskustelussa kehkeytyi uuden menetelmän aineksia

#### 4.3.2 Kehittämistoimijuuden kohteet: mitä kyseenalaistetaan, ideoidaan tai tehdään

Kaksi työpajassa kehittynyttä sisällöllistä aihetta, joihin kehittämistoimijuusilmaisut kytkeytyivät usein, olivat uuden menetelmän ("MUPU:n") **tarkoitus** ja esihenkilön rooli kehittämisen **vetäjänä**. Ne olivat yhteisiä sekä HR/esihenkilöille että tutkija-kehittäjille. Yhteiseksi kohteeksi nousi myös **menetelmän rakenne** ja **käytännön toteutus**. HR/esihenkilöt olivat aloitteellisia erityisesti menetelmän rakenteen pohtimisessa. Myös menetelmän tulosten tai hyötyjen **mittaaminen** sekä **organisaationäkökulma** ovat aiheita, joihin HR/esihenkilöiden kehittämistoimijuusilmaisut toistuvasti kohdistuvat. Tutkija-kehittäjien toimijuusilmaisut kohdistuivat yhteisten aiheiden lisäksi työpaikkatoimijoista poiketen **työntekijänäkökulmaan**.

Seuraavassa syvennetään kehittämistoimijuuden kohdistumista teemoittain.

### **Nykyiseen kehittämistoimintaan suuntautuva kehittämistoimijuus**

Kun tarkastellaan eri kehittämistoimijuusluokkien sisällöllistä kohdistumista teemoittain, havaitaan runsaasti kyseenalaistuksia. Ne kohdistuvat usein nykyiseen kehittämiskäytännöön ja esihenkilön rooliin kehittäjänä, ja niitä esiintyy erityisesti HR/esihenkilöiden puheenvuoroissa työpajan alkupuolella.

HR/esihenkilöiden **kyseenalaistuksien** ja kritiikin kohteita nykyisessä kehittämistoiminnassa olivat seuraavat:

- hankkeiden hyöty, ei jatkumoa
- esihenkilön (ja HR-toimijan) rooli kehittämisessä; esihenkilövaihdokset
- työyhteisön tilanne, monet muutokset, pitkäjänteinen kehittäminen jää nopeasti tulevien isojen muutosten alle
- resurssit; aika, raha
- kehittämisen kieli, työyhteisön osallistaminen, sitouttaminen
- työpaikoilla irrallisia ohjeita ja välineitä, tuotoksia ei viedä kirjalliseen muotoon
- ei ole kehittämisen tulosten mittareita

Nykyistä kehittämistoimintaa kyseenalaistava HR/esihenkilön puheenvuoro kuvaa 'kehittämisähkyä':

HR/esihenkilö: "... se on semmonen kehittämisähky siellä ihan jatkuva koko ajan. Ja monest eri tuutista tulee niitä, et nyt pitää kirjaamist kehittää, nyt tulee se ja nyt tulee tää ja sitte niiku, et miten näitä asioita, mitä tässä vois kehittää ja jotka on hirveen tärkeitä asioita, koska ne on yleensä niin konkreettisia työntekoo kehittäviä juttuja, niin mistä sille sitte aikaa? Tai se, et ku se muutoksia on niin paljon."

Toinen HR/esihenkilö kyseenalaistaa esihenkilön roolia kehittäjänä ja esihenkilövaihdosten aiheuttamaa katkosta kehittämiseen:

"Tämmöset [kehittämis]asiat ei kulje siinä seuraavalle [esihenkilölle] perehdytyksessä vaan ne tippuu sitte täntyyppiset asiat pois, kun on sitä kaikkee muuta arkeen liittyvää asiaa, mitä pitää perehdyttää uudelle esimiehelle. Ja viel ku aina näihin yleensä tulee myöskin sitten se katkos, ku sitä hoitaa joku oman työn ohella ennen kuin se uus valitaan."

Kehittämistoimintaa yleisesti koskevaa **ideointiakin** esiintyi:

HR/esihenkilö: "Kehittämisen hyötyä tulis kirkastaa, ajat on muuttuneet, kehittäminen on tätä päivää, hyöty nähdään nyt paremmin."

## Aiemmin kokeiltuun menetelmään kohdistuva kehittämistoimijuus

HR/esihenkilöiden **kyseenalaistavat** ilmaiset aiemmin kokeillun kehitysvuoropuhelun osalta kohdistuivat erityisesti työpaikan tilanteisiin:

- kehittämisestä ei tullut prosessia
- esihenkilövaihdos, esihenkilön rooli; arjen pyörittäminen kehittämisestä
- työyhteisön tilanne, muutokset
- yleinen 'ajan henki', " aika ei ollut kypsä"

HR/esihenkilö näkee, ettei aika ollut kypsä kokeilun kaltaiselle kehittämiselle:

" ... se ei ollut ehkä, aika ei ollut kypsä sille sen tyyppiselle työskentelylle, mikä oli tää kehitysvuoropuhelu."

Tutkija-kehittäjien kyseenalaistavat puheenvuorot kohdistuivat kehitysvuoropuhelun tutkija-kehittäjäjähtöisyyteen.

Tutkija-kehittäjä: "Me yritetään vähän taklata sitä, et se, päästä siitä kehitysvuoropuhelusta, joka on kuitenkin ollu semmonen tutkija-kehittäjäjähtöinen menetelmä."

Myös käytännön toteutuksen hankaluudet, kuten pienryhmäkeskusteluiden järjestämisen vaikeus ja prosessin katkaissheet esihenkilövaihdokset olivat tutkija-kehittäjien kyseenalaistamisen kohteita.

Yhteinen, mutta eri näkökulmista tuleva kyseenalaistamisen kohde oli vetäjän (esihenkilö ja HR-toimija) rooli kehittämisessä. Tutkija-kehittäjä kyseenalaistaa kehittäminen säilyttämisen yksin esihenkilölle kehitysvuoropuhelu-menetelmästä saadun kokemuksen perusteella:

" ... vaik tuntuu, että niissä yksiköissä oli saatu tosi ... mielenkiintosi juttuja aikaseks ja päästiin avaamaan keskustelua ja siel tuli ihan niit konkreettisia kehittämisideoita, ni jotenki se huoli siitä, että tietysti paljon sälytetään aina esimiehille. Esimiehen pitäis sitä, tätä ja totakin pitäis kerätä ja esimies jää siinä helposti yksin."

Työpajan alkupuolella esiintyi paljon kyseenalaistavaa kehittämistoimijuutta, mutta samalla kyseenalaistaminen herätti usein uusia ehdotuksia eli ideoivaa kehittämistoimijuutta.

**Tekoihin sitoutumista** ilmensivät HR/esihenkilöt kehitysvuoropuhelu-menetelmän kokeilusta kertoessaan seuraavista:

- muutokset, joita tehtiin kyp-hankkeen myötä, käynnistivät työnteon kulttuurin muutoksen

- lähdettiin omakohtaisesta liikkeelle
- matalan kynnyksen kehittämistä, pieniä muutoksia, kehittäminen käynnistyi.

Osallistajat kuvasivat Toimi-hankkeen ansiosta käynnistettyjä muutoksia seuraavasti:

HR/esihenkilö: "Oikeestaan alko tosta Toimi-hankeesta se meidän kehittäminen siellä ja se oli siihen niinku tosi hyvä pohja ja hyviä työkaluja ja hyvä virittäjä siihen, et me saatiin niillä yhteisillä työkäytäntöjen muutoksilla ryhdyttyä muuttamaan sitä työnteon kulttuuria. Näin mä aattelin."

HR/esihenkilö: "... Esimerkiks sitä työnjakoa, niin siellä on ehkä nyt viimesin systeemi on ollut puoli vuotta, vähän reilu, ja siihen asti se on koko ajan siellä eläny ja kehittyny. ... se on tavallaan lähteny tästä KVP:n [kehitysvuoropuhelun] kautta siten sysäys sille kaikelle."

## Uuden menetelmän kehittelyyn kohdistuva kehittämistoimijuus

Uudelta menetelmältä haluttavia ominaisuuksia ryhdyttiin hahmottelemaan kehitysvuoropuhelukokeilun ruodinnan pohjalta. Kyseenalaistamiset virittivät yhteistä ideointia.

HR/esihenkilö ilmaisee **kyseenalaistavaa** kehittämistoimijuutta ennakoidessaan uuden menetelmän käytössä kohdattavia haasteita:

HR/esihenkilö: "No mä lähestyn näitä asioita yleensä hyvin käytännönläheisesti, ni mä aattelin, et ensimmäisenä varmaan tulee niiku mieleen esimiehelle, et mistä otetaan se aika. Ja et onks meil aikaa niiku tämmöseen."

Käytännönläheisyyteen ja ajankäyttöön palattiin myöhemmin, kun ideoitiin uuden menetelmän rakennetta.

Kysymys kehittämisprosessin vetäjästä osoittautui tärkeäksi. HR/esihenkilö kyseenalaisti ensiksi uuteen menetelmään sisältyvää ideaa esihenkilöstä kehittämisprosessin vetäjänä:

HR/esihenkilö: "... mä mietin täs just sitä, et kun se esimieshän on kuitenkin osa sitä työyhteisöä ja nyt kun puhutaan itseohjautuvista työyhteisöistä ... ni sillanhan se tavallaan ois työyhteisölle täntyyppinen kehittämisen apu, ja siks mä haluisin jotenkin aatella, et se esimies saisi olla siellä yhtenä mukana kehittämässä enemmän kuin et hän ois sit se, joka, jol ois se vastuu siitä itse vetämisestä tai jota tuetaan siinä..., koska sit se rikkoo taas vähän myös sitä itseohjautuvuutta."

Tähän toinen HR/esihenkilö esitti toisenlaisen, **ideoivan** näkökannan:

HR/esihenkilö: "Mut sit kun puhutaan valmentavasta johtamisesta ja esimiestyöstä, ni eikös se sit taas mahdollista sen, et jos ajattelee, et on itseohjautuva työyhteisö ja sit sä valmennat sitä niinku tiettyyn suuntaan."

Edellä esitetty näyte kertoo, kuinka kyseenalaistaminen johti ideoivaan ilmaisuun, jossa menetelmän vetäjäyttä tarkasteltiin valmentavan johtamisen lähtökohdista. Tällöin esihenkilö ohjaa kehittämistä ja työyhteisö ratkoo ongelmia itse. Tutkija-kehittäjä täsmensi esihenkilöä "luotsaajaksi". Esihenkilön roolia vetäjänä tai vaihtoehtoisesti osallistujana ideoitiin vielä eteenpäin. Esimerkiksi toinen HR/esihenkilöistä pohti, että jos esihenkilö osallistuisi kehittämiseen ensin työyhteisön jäsenenä, se edistäisi hierarkioiden purkua ja esihenkilö oppisi kehittämismenetelmän. HR/esihenkilöt ideoivat esihenkilökehittäjien verkostoa, jossa voisi muodostaa sparrauspareja ja esihenkilö saada vertaistukea menetelmän käyttöön. Tutkija-kehittäjän ehdotus työsuojelun edustajasta menetelmän omistajaksi sai HR/esihenkilöiltä varovaisen myönteisen vastaanoton.

Tutkija-kehittäjä: "... Et se ei oo välttämättä aina se HR. Voisko se olla esimerkiksi työsuojelu? Onkse ihan kaukaa haettu ajatus?"

HR/esihenkilö: "No se on ehkä sil taval kaukaa haettu, ku meiän rooli kuitenkin, no joo, voi se olla työsuojelunkin, et me ollaan kuitenkin sit se tukipilari sinne päin. Et me voidaan olla ikään kun tämmösen, et hei, tää vois toimii teillä tässä, et toki siit näkökulmasta."

HR/esihenkilö: "Nii et mikä se näkökulma on. Sehän vois olla vaikka työterveys-huoltokin sitte yhest näkökulmasta."

Tutkija-kehittäjät ehdottivat myös esihenkilön ja HR-toimijan kumppanuutta menetelmän omaksumisessa organisaation käyttöön.

Uuden menetelmän kehittäminen herätti ymmärrettävästi runsaasti **ideoivaa** kehittämistoimijuutta. Ideoinnin useimmin esiintyviä 'täsmäteemoja' vetäjäyden ohella olivat menetelmän tarkoitus ja käyttötilanteet. Menetelmän rakenteeseen kohdistui ideoivaa kehittämistoimijuutta erityisesti työpajan loppupuolella.

Yhteisiä ideoinnin kohteita oli runsaasti. Keskeisimmät yhteiset aiheet olivat seuraavia:

- menetelmän tarkoitus ja fokus
- työntekijöiden osallistaminen, osallistuminen, yhdessä tekeminen
- menetelmän vetäjäyys; kuka ohjaa ja omistaa menetelmän
- Muutosvuoropuhelun rakenne; millainen prosessi ja mitä vaiheita
- perehdytys menetelmään
- Muutosvuoropuhelun tulosten levittäminen yksikkötasolta laajemmin organisaatioon.

Näkökulmat eri toimijoiden välillä eriytyivät muutamissa aiheissa. HR/esihenkilöt olivat aloitteellisia erityisesti pohtiessaan, mihin tarkoitukseen ja miten he menetelmää käyttäisivät ja mitä hyötyjä siitä olisi organisaatiolle. He ideoivat kokeilukulttuurin syntymistä ja

näkökulma menetelmän käytön organisaation maineen kannalta tärkeäksi. Menetelmä toimi muutoskeskustelujen ja muutoksen hallinnan välineenä niin, että se olisi esihenkilön työkalu ja osa työkalupakkia, jota HR-toiminto tukee. HR/esihenkilöiden ideaalisiin sisältyi myös asiakaskokemuksen esiin nostaminen ja asiakkaan mukaan saaminen kehittämiseen. HR/esihenkilöt esittivät ideoita myös kehittämisen tuloksen mittaamisesta.

Ideoivaa kehittämistoimijuutta osoittaa HR/esihenkilö esimerkiksi pohtiessaan uuden menetelmän tarvetta ja käyttöä haasteellisten tilanteiden ”ilmiöittämisen” välineenä:

HR/esihenkilö: ”... jos ois tämmönen väline... ni mä aattelen, että se kuitenkin auttais, koska usein vois kuvitella, et työyhteisöt tarvii tälläistä silloin kun se ei ole helppoa muuten, silloin ku niit asioita ei vielä osata. Ni sitten kun siel oiski niit välineitä myös ilmiöittää sitä tilannetta.... ”

Kun HR/esihenkilöillä painottui esihenkilön ja organisaation näkökulma, esiintyi tutkija-kehittäjien ideoivaa toimijuutta osoittavissa puheenvuoroissa useammin työntekijä-näkökulma. Tutkija-kehittäjien näkemyksenä oli, että menetelmä tukisi työntekijöiden aktiivisuutta ja osallistamista yhteiseen kehittämiseen, jolloin myös esihenkilöt voisivat oppia työntekijöiltä. Tutkija-kehittäjien näkemyksissä menetelmä toimisi myös työntekijöiden työn mielekkyyden ja motivaation edistäjänä. Menetelmän tuella osaamisen kehittäminen ja työn kehittäminen nivoutuisivat yhteen. HR/esihenkilöt pohtivat työntekijöiden osallistamisen haasteita; he pitivät osallistamista tärkeänä, mutta vaikeana. He katsoivat, että menetelmä voisi tukea kehittämiseen osallistumista, ja jos saataisiin esille yksilöiden kokemia ongelmia, niistä voisi syntyä työyhteisön yhteisiä kehittämiskohteita.

Työpajan alkupuolella HR/esihenkilöiden ja tutkija-kehittäjien ideoivaa kehittämistoimijuutta esiintyi suurin piirtein yhtä paljon, kun ideointi kohdistui yleisemmin työpaikan kehittämisen tarpeisiin ja kehittämismenetelmän ominaisuuksiin. Edellä kerrottua ideointia ja sen vauhdittamista kuvataan seuraavassa lähemmin aineistonäytteiden avulla. Katkelma kertoo siitä, kuinka kyseenalaistaminen toimi ’energiana’ ideoinnille. Käännös ilmeni vaiheessa, jossa alettiin käsitellä kehitysvuoropuhelu-menetelmästä heränneitä kysymyksiä. Tällöin keskustellaan uuden menetelmän tarkoituksesta, perehdytyksestä ja organisaatioon juurruttamisesta. Seuraa tihentymä HR/esihenkilöiden ideoivaa kehittämistoimijuutta osoittavia puheenvuoroja, jolloin tutkija-kehittäjien kehittämistoimijuusilmaisut jäävät vähemmälle.

HR/esihenkilö: ”... jos sitä nyt myiskin jollekin tätä Muutosvuoropuhelua, ni kyl mä enemmän ottaisin sen sellasena, et tää on nyt teille tällänen, et minkä kautta te opitte ja pääsette muuttamaan sitä kulttuuria sellaiseksi, että se on jo sitte ihan luonnollista se muutoksen ympärillä käytävä vuoropuhelu.”

HR/esihenkilö: ”Muutoksenhallintaa.”

HR/esihenkilö: "Niin, opitaan hallitsee ja just joo, jotain tollasta."

Tutkija-kehittäjä: "Nii, et ei mentäiskään niin sillä menetelmällä, ei niin että ottaisiko tän menetelmän käyttöösi vaan mitä sillä, tällä menetelmällä saavutat."

Tutkija-kehittäjien aloite HR-toimijan ja esihenkilön kehittämiskumppanuuden edistämisestä sisältyi jo hankkeen lähtökohtiin. Tutkija-kehittäjät toivat ideoita esille työpajassa, ja se sai vastakaikua hr-esihenkilöiltä:

HR/esihenkilö: "... ehkä siit näkökulmasta taas jos ajattelee, et on jossain HR tai kehittämisyksikkö tämmösis proggiksis, ni tokihan se lähentää sitä mahdollisuutta tehdä yhteistyötä ja et tietää, et keneen voi olla yhteydessä. Et mä nään, et se on aina hyvä, ettet sä oo vaan joku HR jossain tyyliin vaan et siel on ne ihmiset, keneen sä voit olla yhteydessä".

HR/esihenkilö: "... kun täs nyt vahvasti kehittämisestä puhutaan, niin se, et kaikki organisaatiot on erilaiset ... meil on oma kehittämisyksikkö, joka on ehkä enemmän toki siihen substanssin kehittämiseen liittyvää tukee, mut sit meil on kaupunkitasoisesti henkilöstökeskuksessa asiakkuusvastaavat, jotka nyt meiän kumppani sieltä, vastaa meidän kehittämisjutuista, ja siel on paljon just sit kaikkee työnohjausta, esimiesten couchausta, esimiesvalmennuksiä, ja sit on työyhteisöjen kehittämiseen liittyviä asioita, ja mietin sitä, että meillä mä näkisin, et se jotenkin linkittys myöskin sinne."

Työpajan loppupuolella toimijuusilmaisut jakautuvat tasaisemmin molemmille toimijoille. Ideointi kohdistui tällöin uuden menetelmän sisältöön, rakenteeseen ja haltuunottoon. Rakenteen keventämistä ja menetelmän helppokäyttöisyyttä ideoitiin kehitysvuoropuhelu-menetelmän kokemusten pohjalta. Sen jälkeen käytiin keskustelua menetelmään perehdyttämisestä, kehittämisen tulosten levittämisestä ja materiaalien säilyttämisestä.

Osallistajat hahmottelivat fläpille prosessin rakennetta. Tutkija-kehittäjä ehdottaa kolmi-vaiheista prosessia. HR/esihenkilöt jatkavat ideoimalla ohjeistusta ja itsenäistä yksilötehtävää. (Kuvassa 10, luku 3.1.1 on yhteiskehittelytyöpajassa hahmotellut vaihtoehtoiset menetelmän prototyypin rakennemallit, joihin osallistujat keskustelussa viittaavat).

Seuraava ote on fläppitaulun äärellä käydystä keskustelusta, jossa osallistujat ideoivat yksilöosuuksien toteutusvaihtoehtoja ja niiden nivomista yhteiseen työskentelyyn.

Tutkija-kehittäjä: "Nii, et tavallaan siin on ollu oma vitsinsä sillon aikanaan siit, mistä tää on lähtösin. Et siin on noi kaksi [työntekijän oman ammatillisen tilanteen tarkastelun osiota] ... mut sit jos on pakko ottaa tää työelämän realiteetti ja varsinkin sellasena, et työyhteisöt ite sitä sit vetäis, ni mä mietin, et haittaisko se sit, jos siin oliski vaan yks? Ja sit tavallaan se niiden kehittämistehtävien ideointi syötettäiski



tonne [toiseen yhteiseen tapaamiseen], et se ei ois nelivaiheinenkaan vaan et se ois max vaikka kolmivaiheinen? En mä tiedä, siis että.”

HR/esihenkilö: ”Tai sitte, en mä tiä, onkse ihan hassu ajattelu, et tossa ois toi eka yhteiskeskustelu ja sit siit jäis vaikka semmonen tehtävä. ... ois semmonen simppele ohje ja systeemi, mihin rakennetaan se henkilökohtainen oma työhistoria, nykytilanne ja sit jos on tarve, ni niitä sit voi seuraavalla kertaa. Onks siinä tarve sit sitä purkaa?”

- - -

HR/esihenkilö: ”.. jos se ois ton A-kerran [yhteisen työn tarkastelun] jälkeen he sais sen tehtäväks, mut voisko sitten ne jakaa jotenkin niin, et niil ois ne porukat, et se oiski itsenäist työskenntelyä, et ne kävis ne keskustelut kun heille sopii siellä työn lomassa, et kaikki tekis sen.”

Tutkija-kehittäjä: ”No sekin voi sit ku se vaan jotenki, että katotaan, kuka kenen kanssa.”

HR/esihenkilö: ”Nii. Et kaikki tekis sen janan ja pohdinnan, sen oman työhistorian ja oman nykytilanteen ja sitten kävis ne keskustelut siellä niin kun millon heille sopis, et sen ei tarvis olla semmonen, et tääl on koko työyhteisö yhtäaika nyt keskustelemassa.”

HR/esihenkilö: ”No mä ajattelin kans ehkä niiku sil taval, et siel olis yksilötyö tehty jossain itteksensä, yksiksensä.”

HR/esihenkilö: ”Voisko tossa jäädä sitten ton B-, C-kohdasta, ni annettais sitten taas tehtäväksi ideoida niitä kehittämistehtäviä ja sitten se ideointi ois pohjalla tolle D-kerralle? Eli et toi B-kerta, B-, C-kerta, ni se keskittyis juuri siihen omaan työhistoriaan, nykytilanteeseen ja siihen omaan ammatillisen kehityksen vaiheeseen, mitä peilattais sit porukassa ja sit sieltä saatais se tehtävä, et nyt lähdetään ideoimaan niit kehittämistehtäviä, kehittämisisideoita meille tähän työyhteisöön, ja sit niitä jatkotyöstettäis siellä D-vaiheessa yhdessä.”

Tutkija-kehittäjä: ”Kyllä. Jotenki silleen se vois olla.”

Menetelmän opettelu vaatimasta ajankäytöstä ja ns. lukupaketista keskusteltiin. Uusia ehdotuksia olivat muun muassa digitaalisen alustan ja käyttäjien verkoston luominen. Etenkin HR/esihenkilöt pohtivat kehittämisen hyötyjen ja tulosten mittaamisen tapaa. Osallistujien mielestä hyvä mittari olisivat aikaansaadut konkreettiset muutokset, joita todetaan alku- ja lopputilannetta vertailemalla.

**Teko-ilmaisut** uuden menetelmän kehittämiseen liittyen koskivat lähinnä käynnissä olevaa uuden menetelmän kehittelyä (tutkija-kehittäjät). Tutkija-kehittäjä osoittaa tekoihin sitoutumista esitellessään yhteiskehittelyprosessia työpajan alussa:

”Elikä nyt me ollaan tässä yhteiskehittelyn ykkösvaiheessa, mihin me haluttiin saada teitä Toimin aikasii kumppaneita muutama mukaan miettimään meidän kanssa, että mikä se oikeestaan vois olla se menetelmä ja millasena se vois sitten toimia. Ja sitte meillä on tosiaan uusina organisaatioina täs mukana Porin kaupungin tekninen toimiala... Ja sitten Tukena... Ja heidän kanssaan meillä konkreettisesti alkaa, et täs kuussa ollaan menossa haastattelemaan sitte sinne HR:ää, esimiehiä ja sitten niitä yksiköitä, jotka on tässä tarkemmin mukana. Ja sitten me näiden pohjalta rätälöidään jonkinlainen MUPU-prototyyppi siitä menetelmästä, ja sitä sitten yhteiskehittelypajoissa niiden Porin ja Tukenan kanssa syksyllä tuunataan eteenpäin. ... he sit kokeilee sitä valitsemassaan yksikössä ja me ollaan siellä sitten havainnoimassa ja sit järjestetään vielä tommonen arviointityöpaja.... Ja sitte tää hanke päättyy tuol syksyl 2020, et siinä vaihees meillä pitäis olla sitten jonkinlainen malli kiteytettynä ja myöskin sitten julkaistaan se tuolla Työterveyslaitoksen sivuilla.”

Teko-ilmaisujen (etenkin tulevaan toimintaan kohdistuva) vähäinen määrä voi selittyä työpajan luonteella: tarkoitus oli palata kehitysvuoropuhelusta saatuihin kokemuksiin ja yhdessä kehitellä sen pohjalta uutta menetelmää tutkijoiden laatimaa prototyyppimallia varten.

### 4.3.3 Yhteenveto

Ensimmäisessä yhteiskehittelypajassa syntyi runsaasti kehittämistoimijuutta. Eniten esiintyi ideoivaa ja toiseksi eniten kyseenalaistavaa kehittämistoimijuutta. Tekoihin sitoutunutta kehittämistoimijuutta esiintyi vain vähän. Vastustavaa kehittämistoimijuutta ei keskusteluaineistossa esiintynyt. Työpajan toimijaosapuolista HR/esihenkilöt osoittivat kehittämistoimijuutta useammin kuin tutkija-kehittäjät. Erityisesti kyseenalaistavaa kehittämistoimijuutta HR/esihenkilöt osoittivat enemmän. Heidän kyseenalaistava kehittämistoimijuutensa kohdistui muun muassa kehittämismenetelmien vähäiseen tai näkymättömään hyötyyn, kehittämisen niukkoihin resursseihin ja työpaikan tilanteisiin, joissa pitkäjänteinen kehittäminen jää arjen ja monien muutosten alle. HR/esihenkilöt myös kyseenalaistivat eri näkökulmista ideoita esihenkilöstä kehittämismenetelmän vetäjänä. Tutkija-kehittäjien kyseenalaistukset kohdistuivat mm. kehittämisen tutkija-kehittäjäjähtöisyyteen, menetelmien käytön projektiluonteeseen ja esihenkilöiden saaman tuen puutteeseen.

Tasaisemmin jakautui ideoiva kehittämistoimijuus. Kyseenalaistaminen ja ideointi esiintyivät yleisesti toisiinsa kytkeytyen, ja niiden kohteet olivat paljolti yhteisiä molemmille

toimijaosapuolille. Muun muassa menetelmän tarkoitus ja vetäjäyys olivat yhteisiä ideoivan kehittämistoimijuuden kohteita. HR/esihenkilöt osoittivat aktiivisuutta erityisesti esittäessään näkemyksiään menetelmän tarpeista ja hyödyistä organisaationsa lähtökohtien näkökulmasta. Myös ehdotuksissaan menetelmän käyttötavoista ja prosessin rakenteen ideoimisessa HR/esihenkilöt olivat aktiivisia ja osoittivat ideoivaa kehittämistoimijuutta. Tutkija-kehittäjät nostivat toimijuusilmaisuuksissaan esiin työntekijöiden aktiivista roolia ja osallistamista kehittämisessä. Osapuolet kehittivät eteenpäin toistensa esittämiä ideoita.

#### 4.4 Kehittämistoimijuus kokeilujen arvioinnissa

Yhteiskehittelyn tuloksena syntyneitä Muutosvuoropuhelu-menetelmää kokeiltiin yhdessä Porin kaupungin ja yhdessä Tukenan toimintayksikössä. Kokeilun jälkeen järjestetyissä arviointityöpajoissa kokeilijat ja muut organisaatioiden edustajat arvioivat menetelmäkokeilun hyötyjä ja puutteita sekä suunnittelivat menetelmän jatkokehittelyä ja -käyttöä (ks. luku 3). Arviointipajoissa hyödynnettiin Kokeilut käytäntöön -menetelmää (Saari ym. 2018, ks. myös luvut 1 ja 3).

Molemmat arviointipajat olivat kahden tunnin pituisia, ja ne järjestettiin koronatilanteen takia etäyhteyksillä Teamsin kautta. Työpajoihin osallistui esihenkilöiden ja HR-toimijoiden lisäksi kokeilussa mukana olleita työntekijöitä, joten kutsumme organisaatioiden edustajia työpaikan toimijoiksi. Pajojen osallistujat on selostettu tarkemmin luvussa 3.

Arviointipajoissa esiintyi kyseenalaistavaa, ideoivaa ja tekoihin sitoutunutta kehittämistoimijuutta. Vastustavaa kehittämistoimijuutta ei esiintynyt (taulukko 4).

*Taulukko 4. Arviointipajoissa esiintyvä kehittämistoimijuus.*

<b>Kehittämistoimijuusluokka</b>	<b>Porin kaupunki arviointipaja</b>	<b>Tukena arviointipaja</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>Vastustaminen</b>	-	-	-
<b>Kyseenalaistaminen</b>	15	17	<b>32</b>
<b>Ideointi</b>	29	26	<b>55</b>
<b>Tekoihin sitoutuminen</b>	4	6	<b>10</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>97</b>

Eniten kummankin organisaation arviointipajassa oli ideoivaa kehittämistoimijuutta, seuraavaksi kyseenalaistavia ilmaisuja. Tekoihin sitoutumista oli vähiten. Organisaatioiden välillä ei ollut huomattavia eroja kehittämistoimijuuden tai sen eri luokkien esiintymisessä.

#### 4.4.1 Eri toimijoiden ilmaisema kehittämistoimijuus arviointipajoissa

Arviointipajoissa ilmenneen kehittämistoimijuuden jakautuminen eri toimijoille näkyy taulukossa 5. Molemmissa arviointipajoissa työpaikkojen toimijat osoittivat selvästi enemmän kehittämistoimijuutta kuin tutkija-kehittäjät. Kokeilijaorganisaatioiden välillä ei ole juurikaan eroja jakaumissa. Tutkija-kehittäjien puheessa esiintyy muutama ideoiva ja tekoihin sitoutuva kehittämistoimijuusilmaisu.

Taulukko 5. Työpaikan toimijoiden ja tutkija-kehittäjien kehittämistoimijuus arviointipajoissa.

Kehittämistoimijuusluokka	Työpaikan toimijat (%)		Tutkija-kehittäjät (%)		Yhteensä (%)		
	Porin kaupunki	Tukena	Porin kaupunki	Tukena	Porin kaupunki	Tukena	Porin+ Tukena
<b>Kyseenalaistava</b>	14 (33)	17 (40)	1 (20)	-	15 (31)	17 (35)	32 (33)
<b>Ideoiva</b>	26 (60)	22 (52)	3 (60)	4 (57)	29 (61)	26 (53)	55 (57)
<b>Tekoihin sitoutuva</b>	3 (7)	3 (7)	1 (20)	3 (43)	4 (8)	6 (12)	10 (10)
<b>Yhteensä</b>	<b>43 (100)</b>	<b>42 (100)</b>	<b>5 (100)</b>	<b>7 (100)</b>	<b>48 (100)</b>	<b>49 (100)</b>	<b>97 (100)</b>

Kehittämistoimijuusilmausien jakautumista työpaikkojen toimijoiden ja tutkija-kehittäjien kesken selittää työpajan luonne. Arviointipajojen tarkoitus oli toimia menetelmää kokeileiden työpaikkojen toimijoiden keskustelufoorumina. Tutkija-kehittäjien rooli oli toimia lähinnä fasilitoijan ja havainnoijan roolissa, ja kehittämistoimijuuteen luettiin vain ne puheenvuorot, joissa tutkija-kehittäjät esittivät sisällöllisiä kannanottoja kokeiluun. Puhtaita fasilitointipuheenvuoroja (esimerkiksi arviointikysymyksen esittäminen tai arviointinäkökulmasta toiseen siirtymisen ehdotus) ei laskettu kehittämistoimijuusilmausiksi.

Seuraavassa tarkastellaan työpaikan toimijoiden ja tutkija-kehittäjien kehittämistoimijuusilmausien kohdistumista teemoittain.

#### 4.4.2 Kehittämistoimijuuden kohdistuminen kokeilujen arvioinnissa

Arviointipajojen rakenne ja ohjelmasisältö ohjasi arvioimaan kokeiltua menetelmää, sen koettuja tai ennakoitavia hyötyjä ja puutteita. Tarkoitus oli myös tuoda esille se, mitä on opittu, ja ideoida menetelmän käyttöönottoa ja levittämistä työpaikalla. Arviointipajojen ohjelma noudatteli kuvassa 17 olevaa ohjelmaa.

Arviointityöpaja, ohjelma	
10.00-10.15	MUPU-hankkeen ja -proessin esittely ja työpajan kulku
10.15-11.00	MUPU-menetelmän arviointi Kokeilijat reflektoivat arviointikysymysten avulla (muut kuuntelevat)
11.00-11.15	Kuulijoiden kommentit
11.15-11.20	Minitauko
11.20-11.50	Yhteiskeskustelu Mitä, kenelle, millaisena MUPU-prosessi voisi yleisemmin olla hyödyllinen ja käyttökelpoinen? Mitä toivotte nettiversiolta?
11.50-12.00	Miten tästä eteenpäin?

Kuva 17. Arviointityöpajojen ohjelma.

Kyseenalaistavat kehittämistoimijuusilmaisut kasaantuivat pajan alkupuolelle Muutosvuoropuhelu-menetelmän arviointiin, jossa kokeilijat reflektoivat kokemuksiaan. Arviointiin yhteydessä esiintyi myös ideoivaa kehittämistoimijuutta. Koska valtaosa toimijuusilmaisista tuli työpaikkojen edustajilta, tässä tarkastellaan erityisesti heidän osoittamaansa kehittämistoimijuutta temaattisen kolmijaon pohjalta. Samalla kuvataan toimijuuden kohdistumista tarkemmin aineistolähtöisesti tarkasteltuna. Ideointia esiintyi kautta työpajan, mutta erityisesti viimeisen tunnin teema johti ideointeihin.

#### Nykyiseen toimintaan ja kehittämisen käytäntöihin suuntautuva kehittämistoimijuus

Työpaikkojen edustajat **kyseenalaistivat** joitakin organisaationsa nykyisen toiminnan ja kehittämisen käytäntöjä. Arvioidessaan Muutosvuoropuhelu-kokeilun hyötyjä esihenkilö kritisoi nykyistä tilannetta:

Esihenkilö: "Ehkä se tärkein hyöty on kuitenkin se, että tulee henkilöstön kanssa yhdessä pysähdyttyä hetkeks miettimään ihan sitä työtä mitä me tehdään. Mun käsittääkseni sellasta tapaa yhdessä pohtii niin ei oo ollu, miten tätä pystyis nimenomaan yhdes työyhteisön kanssa miettiä näitä asioita ja osallistamaan sitä koko porukkaa."

Kehittämisen käytännöistä kritiikkiä kohdistettiin molemmissa arviointipajoissa organisaatioissa käytäviin kehityskeskusteluihin:

Esihenkilö: "voi sanoo, et olen samoil linjoilla ku tuo [henkilö X] siinä et se kehityskeskustelu mitä tääl on käyty ni se ollaan koettu semmosena pakkopullana ja vaik nyt ollaan ryhmäkeskusteluja käyty ni niist ei vältttämät kuitenkaan saa sitä ehkä parasta irti."

## **Muutosvuoropuhelu-menetelmään ja sen kokeiluun suuntautuva kehittämistoimijuus**

Molempien organisaatioiden kokeilijat kyseenalaistivat prosessin nopeaa toteutusta ja heikkoa orientaatiota prosessin alussa; aluksi oli epäselvää, mistä prosessissa oli kysymys.

Työntekijä kertoi hämmennyksen kokemuksesta menetelmäkokeilun alussa:

Työntekijä: "Se et se alku oli vähän hämmentävä, et kukaan ei oikein tienny et mitä täs haetaan ja mikä tää juttu on, et ehkä siihen ois voinu joitain alustust vähä aikasemmin ehkä laittaa ja se, et tää oli tosi nopee tää prosessi, et olik se ehkä kaihannu pari viikkoo lisää siihen sitä aikaa, et olis päässy ihan oikeesti keskittymään paremmin tähän asiaan, koska siin oli tärkeit juttuja."

Edelliseen näytteeseen sisältyy myös **ideoiva** ilmaisu: alustusta ja lisää aikaa prosessiin.

Prosessin vetäjänä toiminut esihenkilö toisesta organisaatiosta välitti samantyyppisen kokemuksen:

Esihenkilö: "Välillä oltiin sillai niinku aika ihmeissämme et mitä me nyt ollaan oikeesti, tai siis kyllä me tiedettiin mitä me ollaan tekemäs, mut et välillä sillee mietittiin, et ollaanks me nyt keksimäs pyörää uudelleen, et me nyt keskustellaan ja mietitään ja et niihän me ollaan aina tehty."

Kokeilun vetäjinä toimineet esihenkilöt **kyseenalaistivat** myös puutteellista perehtymistään, omaa rooliaan ja taitoaan menetelmän käytössä:

Esihenkilö: "Siin tuli muutamii semmosii paikkoja mis joutu vetäjänä arpomaan, et lähteekö nyt itse tähän kehittelyyn mukaan vai pistääkö kädet taskuun ja istuu alas suu kiinni."

Myös ohjeistusta kommentoitiin kyseenalaistavasti ja ohjemateriaalin tiivistämistä ehdotettiin, mikä oli **ideoiva** ilmaisu.

Esihenkilö: "Oma henkkoht mielipide siitä vetäjän roolista ni oli aika semmonen sekava olo, tuntu ettei ehkä ihan tiennyt, että miten asiat ilmaisisi tai muuta, et aika paljon oli sitä materiaali. ...ois itekin pitänyt enemmän antaa aikaa tälle prosessille ja ehkä vähän opetellakin sitten sitä, että mitä siihen vetämiseen kuuluu,

mutta tuntu et ne oli sit kuitenkin aika pitkät ne ohjeet mitä piti käydä sitä varten läpi, et ehkä vois olla tiiviimmin ne kaikki asiat ni et mitä vetäjän pitää tehdä ja muuta ni, ja koin jotenki, et mun oli ehkä vaikee selittää myöskin, että mitä varten tämä MUPU-prosessi on ja muuta, et ehkä siihen jotain semmost tiivistystä.”

Vastaava **kyseenalaistavan ja ideoivan** kehittämistoimijuuden yhteen kietoutuminen näkyy ulkopuolisen, Toimi-hankkeessa mukana olleen organisaation edustajan puheenvuorossa, kun hän kokeilijoita kuunneltuaan tunnisti esihenkilön tuen tarpeen kokeilun vetäjänä. Hän ehdottaa prosessin vetämistä parityönä tai muuta vertaistukea:

Esihenkilö: ”...tässäkin se kuitenkin must kuulu kaikesta, et tässäkin kohti se esimies on aika yksin ja mun mielest se oli siellä omastakin kokemuksesta kun itse olin lähiesimiehenä silloin aiemmin tälläses kehittämistyössä, niin mietin, et miten sitä vois sitten kehittää tässä, et se on kuitenkin aika tärkeitä, et sitä esimiestä ehkä tuettais, et onko sinne kehitettävissä siihen rakenteeseen jotaki et sitä tehtäis vaikka kaks esimiestä parityönä tälläsen prosessin vetämistä tai voiko jotenkin saada siihen jos on rinnakkaiset työyhteisöt kehittämässä niin siinä jotenki tehdään ristiin sitä ja toisko se lisäarvo, et se esimieski siellä saisi olla yksi kehittäjä muiden mukana sitä työtä kehittämässä niin ettei tarvis olla vetämässä vaan vois olla myös ideoimassa siel muiden kanssa yhtenä työryhmän jäsenenä.”

Tutkija-kehittäjän kommentti toistaa kokeilijan kertoman kyseenalaistuksen nykyisestä kehittämiskäytännöstä (kehittämisen käytännöt ovat jääneet esihenkilölle epäselviksi). Hän muotoilee tarkentavan kysymyksen kokeilun pohjalta toisin ja suuntaa kysymyksensä HR-toimijan suuntaan osoittaen ideoivaa kehittämistoimijuutta:

Tutkija-kehittäjä: ”Tohon et miten se sopii yhteen organisaation muiden kehittämiskäytäntöjen kanssa, nii [henkilö X] toi esille, et hänel on vähä hakusessa et mitä ne kehittämiskäytännöt edes on omas organisaatiossakin saattaa olla, mut et hänellä on menny vähän ehkä ohi mitä ne on ne, et miten edes tunnistaa et mitä ne nykyset kehittämisen käytännöt on. ...ehkä sinne HR:lle vähän, että osaatteks työ jotenkin visioida sitä, arvioida tai ajatella sit myöskin siltä näkökulmalta et jos te rupeette saamaan tän kaltasta tiatoo eri yksiköistä ni saatteks te jotain uudenlaista tietoo mitä ei aikasemmin o tullu, et jos ei se ookaan se koulutus suunnitelma jota siältä voidaan odottaa pelkästään, et jos sielt tuleekin jotain uutta näkymää siihen teillekin niistä kehityssuunnista et mihin se organisaatio onkaan menossa, et miten, onks se HR:n tehtävä tai ylipäättänsä tarpeen vetää jotain semmosia analysointeja ja yhteenvetoja siitä, et mitä tulee eri yksiköistä sit taas esille organisaation tammöisist lähitulevaisuuden muutossuunnista.”

Edellä olevassa puheenvuorossa tutkija ehdottaa HR-toimijan tehtäväksi Muutosvuoropuhelu-menetelmästä saadun uudenlaisen tiedon hyödyntämistä organisaatiossa.

Toinen tutkija-kehittäjä jatkaa aiheesta **ideoivalla** puheenvuorolla:

Tutkija-kehittäjä: "...sitähän nyt tavallaan ollaan tässä kans just haettu, et kun monet asiat, jotka edelleen kuuluu silleen ikään ku joku puoli jonkun tontille, joku toinen jonneki toiseen funktioon ja sit se mitä tässä koitetaan etsiä on tietyl lailla se, et ku sit just siellä työn arjessa kuitenkin ne asiat ja ilmiöt toteutuu siinä ikään ku samassa. Ja nimenomaan MUPU:llaki haetaan siinä muutoksen ja muun jäsentämisessä sitä, et jos voi sanoa, että on se suunniteltu strategia ni tässä sitä, et no mikä on se todeksi eletty ja lähitulevassa mitä nähään, et mitä siel ihan oikeesti on tulossa... et vois jotenki laajemmin ympätä näitä asioita yksiin. Se ei tosiaan jää jonkun tontille vaan."

**Tekoihin sitoutuva** kehittämistoimijuus koski enimmäkseen työpaikkatoimijoiden kuvaamaa kokeilussa toteutunutta. Esille tuli myös kokeiluprosessin jatkuminen. Menetelmäkokeilun vetäjänä toiminut esihenkilö kertoi Muutosvuoropuhelu-prosessissa syntyneen kehittämiskokeilun eli yksikön "kehittämishankkeen" jatkosta:

Esihenkilö: "Nii meillähän on kalenteroitu nyt kesään saakka tässä kehittämishankkeessa tapaamisia ja vastuutettu vähä eri henkilöille eri asioita siinä ja tää pitäis olla juhannukseen mennessä valmis tää meidän suunnitelma."

### **Menetelmän käyttöön jatkossa suuntautuva kehittämistoimijuus**

Kokeilun arviointipaja herätti paljon työpaikan toimijoiden **ideointia** siitä, kuinka ja missä tilanteessa menetelmää voitaisiin jatkossa käyttää.

Työpaikkojen edustajat esittivät ideoita menetelmän käytöstä organisaatioissaan tiettyihin tarkoituksiin ja olemassa oleviin toimintoihin kytkeytyvänä. Menetelmää voitaisiin hyödyntää esimerkiksi tulokorttityöskentelyssä ja edelleen kehityskeskusteluissa.

HR/esihenkilö: "Mä mietin, että miten nivois osaks tulokortin laatimisprosessia, että mihin kohtaan se tuottais parhaan hyödyn. Että onko se, kun tulokorttia tehdään, niin ennen sitä, sit tää alottas tän prosessin vai sitten, kun se on tehty. Niin että sitten, ku tää MUPU-prosessi on menty läpi, niin sitten kehityskeskusteluissa voitais käydä niitä yksilön kehityskohteita, koulutustarpeita ja muita läpi. Et löytyykö tälle tästä meidän olemassa olevasta toiminnan suunnitteluprosessista joku semmonen looginen lokero tai paikka, missä tätä olis hyvä hyödyntää. Ja mietin sit esimiesten kehityskeskustelun välineenä, että jos oliskin, näkökulma olis esimiestyö, et tulis sitä kollegan kanssa keskustelua ja vähän ryhmäpohdintaa, että mihin suuntaan meillä esimiestyö on menossa ja muuta. Että sopisko se semmoseen käyttöön ja tukisko se toisaalta myös sitä, että se jäis semmoseks arkiseks väli-neeks sinne omaan yksikköön."



Muutosvuoropuhelu-menetelmän käyttöä kehityskeskustelujen tukena ideoitiin molemmissa organisaatioissa. Toisessa organisaatioissa menetelmän käytön jatko fokusoitiin vielä tiiviimmin kehityskeskustelukäytäntöihin.

Esihenkilö: "...mää tähän raaputtanu itselleni hienon muistiinpanon mis lukee MUPU plus KEKE, et itse hirveen hyvänä näkisin, että jos [organisaatio] tän työkalun ottaa käyttöön, ni ... tämmönen olis hyvä pitää vuosikellon mukaan snadisti ennen kehityskeskustelukierrosta, ... niin, että nyt tätä ollaan yhdes akuutisti pohdittu jolloin niihin asioihin mitä näissä on tullu esiin, ni voidaan sit tarkemmin syventyy niihin osaamisiin ja mahdollisiin osaamistarpeisiin sen työntekijän kanssa niin, et siit itse kohtuu vakiomuotoisesta kehityskeskustelusessiosta saatas huomattavasti paljon enemmän irti, oltais yhdes porukalla viitattu pikkusen tulevaisuuteen ja mitä se tuo mukanaan, et se tois ehkä sen kehityskeskustelun, vois nostaa senkin nextille levelille."

HR-toimija jatkokehittää esihenkilön ideoita. HR-toimija osoittaa ideoivaa kehittämistoimijuutta konkretisoimalla ajatusta Muutosvuoropuhelu-menetelmästä nykyisen kehityskeskusteluvälineistön tilalle.

HR/esihenkilö: "Mä itse ilman muuta ajattelen, että joka tapauksessa meil on tällä hetkellä käytössä yhden toimittajan järjestelmä, johon meillä on sisäänrakennettu kehityskeskustelulomake ja työntekijän oma arvio työkyvystään, ja se toimittajan järjestelmä lakkaa toimimasta vuoden 2021 lopussa...ni mä ajattelen itse, että me voitais tämä MUPU-välineistö ottaa, sen koko sen järjestelmän tilalle vähitellen tässä, eli tämä korvaisi sen aikaisemman teknisen järjestelmän...et ei tällasii päällekkäisii vaan mentäs yhdellä välineistöllä eteenpäin."

**Tekoihin sitoutuvaa**, tulevaisuuteen suuntautuvaa kehittämistoimijuutta osoitti HR-toimija pohtiessaan, mihin Muutosvuoropuhelussa tuotettu aineisto jatkossa talletetaan.

HR/esihenkilö: "... johonkihan tämä MUPU-aineisto tulee talletettavaks, mutt et se täytyy katsoo varmaan meidän organisaation olemassa olevista järjestelmistä mihin se aineisto sitten laitetaan, että se on hyödynnettävissä, et semmonen taloudellinen tulokulma siihen täytyy myös ajatella, joku alusta, sähkönen alusta kuitenkin."

Tutkija-kehittäjien tekoihin sitoutuminen koski hankkeen tulevia tapahtumia ja muun muassa Muutosvuoropuhelu-menetelmän nettioppaan laatimista.

#### 4.4.3 Yhteenveto

Arviointipajat tuottivat uusia kyseenalaistamisia ja runsaasti ideoivaa kehittämistoimijuutta. Tekoihin sitoutumistakin esiintyi, joskin vähän. Kehittämistoimijuuden esiintyminen eri luokissa ja kokonaisuutena oli varsin samankaltainen kahden eri organisaation

arviointipajoissa. Menetelmää kokeilleiden organisaatioiden edustajat osoittivat selvästi enemmän kehittämistoimijuutta kuin tutkija-kehittäjät. Organisaatioiden edustajat käyttivät myös enemmän ja pitempiä puheenvuoroja kuin tutkija-kehittäjät.

Työpaikkojen toimijat kohdistivat kyseenalaistavia puheenvuoroja enimmäkseen kokeilun käytännön toteutukseen, kuten ohjeistukseen, aikatauluun, vetäjän rooliin ja osallistujien alkuorientointiin. Myös joitakin niihin kohdistuvia, mutta melko yleisluontoisia ideoita esitettiin. Huomattakoon, että ennen kokeilua kokeilijaorganisaatioiden kanssa oli yhteiskehittelyä menetelmää sekä yhdessä että organisaatiokohtaisesti (ks. luku3), ja menetelmää oli muokattu osallistujien ehdotusten pohjalta.

Kaiken kaikkiaan ideoiva kehittämistoimijuus suuntautui vahvasti menetelmän tulevaan käyttötarkoitukseen omassa organisaatiossa. Tulevaan suuntautuvaa, tekoihin sitoutuvaa kehittämistoimijuutta oli muutamassa puheenvuorossa. Menetelmän jatkokäyttöä koskevat puheenvuorot olivat pikemminkin ehdotuksia ja ideoita kuin varsinaisia aikomuksia tai päätöksiä käytännön toimista.

## 4.5 Yhteenvedo ja pohdinta kehittämistoimijuudesta

### Ensimmäinen yhteiskehittelypaja

Ensimmäisen yhteiskehittelytyöpajan tuloksena sekä HR/esihenkilöiden että tutkija-kehittäjien kehittämistoimijuus vahvistui, kun käydyssä vuoropuhelussa ensin muotoiltiin kehittämismenetelmän tarpeet reflektoiden menetelmäaloitetta sekä työpaikkojen tilanteisiin ja tarpeisiin että aiempaan menetelmään. Lähtökohtana ollut työpaikan ja yksittäisen työntekijän tilanteen rinnakkainen tarkastelu säilyi uuden menetelmän ytimenä. Erityisesti menetelmän ketteröittämisessä ja käyttötarkoituksen pohtimisessa työpaikan toimijat osoittivat aktiivisuutta, mikä näkyi kehittämistoimijuutena. Tutkija-kehittäjät saivat selkänöjää menetelmän uudistamiselle samalla, kun luottamus menetelmän perusidean kestävydestä vahvistui.

HR-toimijat ja esihenkilöt kyseenalaistivat nykyisten kehittämismenetelmien vähäistä hyötyä, kehittämisen niukkoja resursseja ja pitkäjänteisen kehittämisen vaikeutta nopeasti muuttuvassa työssä. Henkilöstön osallistaminen kehittämiseen nähtiin haastavaksi. Erityisesti esihenkilön rooli työyksikön kehittämisen vetäjänä oli monisyisen pohdinnan kohteena. Tutkija-kehittäjien kyseenalaistusten lähtökohta oli aiemman tutkimushankkeen pohjalta kummunnut epäily kehittämismenetelmän (kehitysvuoropuhelu) asiantuntijalähtöisyydestä, joka ei anna riittävästi tilaa työpaikan tarpeille. Tutkijoiden kyseenalaistuksissa näkyi myös halu herättää kysymyksiä, joista keskustelemalla saataisiin aineksia menetelmän uudistamiseen. Tämä näkyi esimerkiksi tutkija-kehittäjän kyseenalaistavassa puheenvuorossa, jossa hän ilmaisi huolensa siitä, että kehittämisvastuu jää yksittäisille esihenkilöille.

Kyseenalaistamisen kautta päästiin ideoimaan ratkaisuja menetelmän kehittämiseksi. Näkyvimpänä tuloksena ensimmäisen yhteiskehittelyn ideoivasta kehittämistoimijuuudesta syntyi Muutosvuoropuhelun ketterämpi rakenne, mikä tarkoitti vähemmän tapaamiskertoja ja yksilöosioiden suurempaa itseohjautuvuutta. Kehittämistoimijuusnäkömyksen mukaan kyseenalaistavat ilmaisut nostavat esiin kehittämisen ja nykyisten menetelmien epätydyttävän tilan ja siten viestivät uudistamisen tarpeesta (Haapasaari ym. 2016; Vänninen ym. 2015).

Tulosten perusteella ensimmäisessä yhteiskehittelytyöpajassa opittiin kehittämisestä ja muutoksen hallinnan välineeksi tarkoitettusta kehittämismenetelmästä, koska pajassa tunnistettiin oppimisen ja kehittämisen tarpeita (= kyseenalaistamiset) ja niistä edettiin uuden mallin ideointiin, toisin sanoen esitettiin uusia ratkaisuja ongelmallisina pidettyihin seikkoihin (ks. oppimissykli; Engeström 1995, Virkkunen ym. 2001). Työpaja tuotti ideoita, joista hankkeen seuraavissa vaiheissa muodostettiin Muutosvuoropuhelu-menetelmän prototyyppi, kokeiluversiot ja menetelmäopas (ks luku 3).

Työpajassa käytettyjen keskustelun apuvälineiden ja fasilitaattorin roolin (toinen tutkija-kehittäjästä) yhteyttä kehittämistoimijuudelle ei erikseen tutkittu. Kehittämistoimijuuden esiintymistä tarkasteltiin kuitenkin karkeasti työpajan kulun ja ohjelmasisällön mukaan. Sen pohjalta työpajan eri vaiheissa ilmenevän kehittämistoimijuuden esiintyminen viittaa siihen, että yhteiskehittelytyöpajan työtapaa sai aikaan molempien osapuolten ja siten yhteistä kehittämistoimijuutta eli osallistujien aktiivisuutta.

### **Arviointipajat**

Arviointityöpajoissa tutkija-kehittäjät olivat tarkoituksellisesti fasilitoijan roolissa toisin kuin ensimmäisessä yhteiskehittelypajassa, jossa myös he ottivat kantaa ja osallistuivat aktiivisesti keskusteluun. Siten on luonnollista, että organisaatioiden edustajat osoittivat arvioinnissa selvästi enemmän kehittämistoimijuutta kuin tutkija-kehittäjät. Tämä kertoo siitä, että arviointipaja toimi kokeilijoiden foorumina, kuten oli tarkoitus.

Arviointipajoissa osallistujia ohjattiin arvioimaan kokeillun Muutosvuoropuhelu-menetelmän soveltumista oman organisaationsa tarpeisiin. Arviointipajoissa syntyi ensimmäisen yhteiskehittelyn tapaan erityisesti kyseenalaistavaa ja ideoivaa kehittämistoimijuutta ja vähemmän tekoihin sitoutunutta toimijuutta. Yli puolet kehittämistoimijuusilmaisista luokitui ideoivaan luokkaan ja noin kolmannes kyseenalaistavaan.

Työpaikkatoimijoiden kyseenalaistukset arviointipajoissa kohdistuivat enimmäkseen menetelmäkokeilun käytännön toteutukseen ja menetelmän hallintaan. Niitä seurasivat usein ratkaisuehdotukset ideoivina puheenvuoroina. Esimerkki tällaisesta oli kehittämisprosessin herättämä alkuhämmennys työntekijöissä ('mikä tämä on', 'mitä ollaan tekemässä?'), johon ehdotettiin ratkaisuksi alkuinfoa. Kyseenalaistettuja asioita ja ehdotuksia

(ideoita) niihin vastaamiseksi ei käyty kuitenkaan ratkomaan pitemmälle tai viety tekoihin sitoutumisen asteelle yhdessä, vaan osa jäi ikään kuin kokeilijoille omaksi opiksi ja tutkija-kehittäjien toimenpiteiden kohteeksi. Esimerkiksi esihenkilön rooli menetelmän vetäjänä ja tuen järjestäminen esihenkilö-vetäjälle jäi työpaikan toimijoiden ratkaistavaksi. Työpajassa ei myöskään ideoitu pitemmälle esimerkiksi kyseenalaistusta herättäneitä ajankäytökysymyksiä ja menetelmäohjeisiin perehtymistä. Niihin tutkija-kehittäjät toivat ratkaisuja menetelmän verkko-oppaan myötä.

Jos tarkastellaan yksittäistä arviointipajataapaamista, herää pohdittavaksi, jäikö osa tärkeistä asioista yhteiskehittelyn ulkopuolelle, ”ilmaan”. Arviointifoorumille tuotiin lukuisia kyseenalaistuksia ja ideoita sekä joitakin tekoihin sitoutumisen ilmaisuja. Fasilitaattorin tehtävänä on sekä viedä keskustelua eteenpäin että antaa tilaa osallistujien näkemysten esiintulolle. Työpajan tarkoituksen esille tuominen ja keskusteluun rohkaiseminen sisältyy fasilitaattorin rooliin. Ajankäytön rajoitukset ja työpajalle asetetut tavoitteet (mihin halutaan päästä, miten turvataan riittävä keskustelu) eivät ole aina helposti yhteensovitettavia. Virtuaalityöpaja asettaa siihen omat lisähaasteensa. (Blomqvist & Vartiainen 2017.)

Arviointipajan edetessä osallistujien kehittämistoimijuus kohdistui kokeilun toteutuksen sujumisen sijaan menetelmän hyötyihin ja jatkokäyttöön. Kyseenalaistava kehittämistoimijuus vaihtui ideoivaan. Työpaikkatoimijoiden ideoiva kehittämistoimijuus suuntautui vahvasti menetelmän tulevaan käyttötarkoitukseen omissa organisaatioissa. Se voidaan nähdä merkittävänä tuloksena. Kun käyttötarkoitus ja yhteys organisaation toimintaan on kirkastunut, on toteutuksen yksityiskohtia helpompi ratkaista käytännössä.

Jatkosuunnitelmien ja päätösten kannalta olisi ollut odotettavissa, että tekoihin sitoutumista olisi esiintynyt enemmän. Jatkosuunnitelmista ja menetelmien käytöstä esitettiin lukuisia puheenvuoroja, mutta ne ilmaistiin usein konditionaalimuodossa (olisi hyvä, voitaisiin, tehtäisiin, toteutettaisiin jne.), jolloin ne on tulkittu ideoivaksi kehittämistoimijuuksi.

Arviointipajan rakenteeseen sisältyy idea vuoropuhelusta, jossa puhuminen ja kuuntelu vuorottelevat (Saari ym. 2018). Keskustelujen kuluessa heränneet opit ja ehdotukset jatkotoimiksi kootaan lopuksi yhteisesti näkyville, reflektoitavaksi ja sovittaviksi. Olisiko syytä tuoda kysymyksiä, ratkaisuideoita ja aikomuksia näkyväksi koko työpajan ajan osallistujien kehittämistoimijuuden jatkuvuuden tueksi? Arviointityöpajan toteutus virtuaalisena (Teams-sovellus) heikensi tätä mahdollisuutta verrattuna kasvokkaiseen yhteiskehittelypajaan, jossa keskustelua kirjattiin fläppitaululle yhteisesti näkyville. Tarvitaan kehittyneempiä virtuaaliympäristöjä yhteistä keskustelua ja kehittelyä varten. Toisaalta arviointityöpaja oli osa menetelmän kehittämisprosessia ja laajempaa hanketta. Tutkija-kehittäjät kokosivat keskustelun pääkohdat osallistujien hyödynnettäväksi jälkeensä.

Työpaikkojen osallistajat olivat myös tietoisia siitä, että tutkija-kehittäjät jatkavat menetelmän muotoilua arviointipajojen pohjalta.

Käytettyä arviointitapaa ei ole tarkoitettu kehittämisen päätepisteeksi tai asioiden toteamisen areenaksi, vaan sen tarkoitus on toimia kehittävän arvioinnin välineenä ja tuottaa moninäkökulmaista tietoa kokeilusta ja oppia siitä. Keskeinen tavoite on aktivoida kokeilijoita kehittämisessä ja vuoropuhelussa sekä edistää kokeiltavaa toimintaa jatkossa (Saari ym. 2018). Tulosten perusteella siinä onnistuttiin.

Arviointipajojen kehittämistoimijuuden sisällöllinen kohdistuminen kokeilijaorganisaatioiden edustajien puheessa osoitti, että organisaatiot olivat itse jo kokeiluun lähtiessään hahmotelleet, mihin tarpeeseen voisivat hyödyntää menetelmää. Kokeilu kirkasti menetelmän käyttömahdollisuuksia. Erityisesti ideoivien kehittämistoimijuusilmaisujen sisältö kertoo, että organisaatiot suunnittelivat menetelmän käyttöönottoa omista lähtökohdistaan ja omiin käyttötarkoituksiinsa soveltaen.

Yksittäisen työpajan irrottaminen kokonaisprosessista ei anna täyttä kuvaa uuden menetelmän kehkeytymisestä. Koko yhteiskehittelyn polulla työpajojen ohella tärkeää oli palvelumuotoilun ideaa hyödyntämällä luotu asiakasymmärrys, joka antoi tilaa organisaatioiden omille näkemyksille menetelmän käytöstä. Se puolestaan näkyi arviointipajoissa.

### **Kehittämistoimijuus yhteiskehittelypolulla**

Yhteiskehittelypajan ja arviointipajojen yhteinen tarkoitus oli vahvistaa osallistujien kehittämistoimijuutta ja oppia yhteiskehittelyä. Yhteisenä kohteena oli uuden, työpaikan yhteisen toiminnan ja työntekijän ammatillisen kehityksen tarkastelun yhdistävän kehittämismenetelmän luominen. Luotua menetelmää testattiin: organisaatioiden näkökulmasta sen soveltuvuutta ja istuttamista oman organisaation tarpeisiin, tutkijoiden näkökulmasta menetelmän toimivuutta yleisemmin. Työpaikat saivat itselleen tarpeisiinsa sopivan kehittämisvälineistön. Tutkijat saivat palautetta menetelmästä ja vahvistuksen menetelmän toimivuudesta ja hyödyistä työpaikkojen kehittämistoiminnassa.

Analysoitu yhteiskehittelypaja ja arviointipajat olivat keskenään erilaisia, joten niissä syntyneitä kehittämistoimijuutta tulee tarkastella pikemminkin suhteessa koko yhteiskehittämisen sykliin kuin vertailla keskenään. Ensinnäkin työpajojen tarkoitus ja sisältö olivat erilaiset, ne asemoituivat yhteiskehittelysyklin eri vaiheisiin (ks. kuva 15, luku 4.1). Ensimmäisessä yhteiskehittelypajassa tarkasteltiin Muutosvuoropuhelu-menetelmää edeltävän kehitysvuoropuhelun (esim. Ylisassi ym. 2016) hyötyjä ja puutteita ja luotiin näkymä kehittämistarpeista käyttäjä-asiakkaiden ja tutkija-kehittäjien kesken. Sen pohjalta pohdittiin parannuksia uuden menetelmän luomista varten. Tätä varten tutkija-kehittäjät haastattelivat uusia käyttäjiä ja laativat menetelmän prototyypiversion, johon uudet organisaatiot perehtyivät. Mallia kehiteltiin vielä organisaatiokohtaiset tarpeet huomioiden.

Arviointipajoissa tarkasteltiin uusien käyttäjä-asiakkaiden kokemuksia uudesta, käytännössä kokeillusta Muutosvuoropuhelu-menetelmästä ja suunniteltiin menetelmän käyttöönottoa organisaatioissa.

Toiseksi, ensimmäisen yhteiskehittelypajan ja arviointipajojen työpaikkaosallistujat olivat eri organisaatioiden edustajia. Kolmanneksi, arviointipajat olivat kestoltaan lyhempiä kuin ensimmäinen yhteiskehittelytyöpaja, joten keskusteluajan ja puheaineiston määrällinen ero oli huomattava pajatyyppien välillä. Tämä selittää kehittämistoimijuuksilmaisujen suurempaa kokonaismäärää yhteiskehittelypajassa verrattuna arviointipajoihin.

Neljänneksi on huomattava, että arviointipajat pidettiin koronatilanteen takia etäyhteyksillä, osallistujat tulivat mukaan pääsääntöisesti kukin omilta laitteiltaan. Virtuaalinen osallistumismuoto saattaa vähentää keskustelun määrää, kun kasvokkainen vuorovaikutus jää pois ja spontaanin keskustelun ja vuorottelun sijaan omia puheenvuoroja joudutaan ehkä odottelemaan pidempään. Työskentelystä voi siten tulla jäykempää ja tavallista strukturoidumpaa. Kuitenkin tulokset osoittivat, että keskustelu oli vuoropuhelunomaista ja kehittämistoimijuuksilmaisua syntyi. Sitä todennäköisesti tuki se, että osallistujat olivat tavanneet toisensa sekä kasvokkain että teknologivälitteisesti useita kertoja ennen arviointipajoja. Teknisiä ongelmia ei etäpajoissa juurikaan ollut.

Tutkittujen työpajojen kaikissa vaiheissa esiintyi kehittämistoimijuuksilmaisuden eri muotoja: kyseenalaistamista, ideointia ja tekoihin sitoutumista. Vastustavan kehittämistoimijuuksilmaisuden ilmaisuja ei esiintynyt. Se saattaa selittyä osallistujien vahvalla, omakohtaisella motivaatiolla tulla mukaan hankkeeseen – ensimmäisen yhteiskehittelyn työpaikkatoimijoilla oli kokemusta aiemmasta menetelmästä, arviointipajan toimijat taas olivat kehittäneet ja testanneet uutta menetelmää omissa organisaatioissaan. Tutkija-kehittäjien intressit pohjautuivat niin aiemmasta menetelmästä saatuihin tutkimushavaintoihin kuin pitkään kokeemukseen kehittämisen asiantuntijoina. Vaikka tämänkaltaiset seikat eivät sinänsä estä vastustavan kehittämistoimijuuksilmaisuden esiintymistä, ne saattoivat olla tässä merkittäviä.

Prosessissa oppivat niin tutkija-kehittäjät kuin työpaikkojen edustajat. Työpaikkojen edustajat saivat uutta oppia kehittämiseen ja uuden mallin, jolla muutosta voidaan ottaa haltuun ja viedä työyksikössä eteenpäin. Tutkija-kehittäjät oppivat kuuntelemaan käyttäjä-asiakkaita ja muokkaamaan joitakin tärkeitä pitämäänsä menetelmän osia ja jopa luopumaan joistakin aluksi kiinni pitämistään seikoista. Tällaisia olivat esimerkiksi joidenkin yksityiskohtien karsiminen ja ohjeistusten sanamuotojen muokkaaminen.

Pohdittavaksi jää, kuinka kokeilijoita voidaan kannustaa – tai onko tarpeen kannustaa – nyt havaittua enemmän tekoihin sitoutumiseen. Onko lyhytkestoinen työpaja se areena, jossa sovitaan konkreettisista tekemisistä, ja jos on, niin millaisista teoista siellä voi odottaa päätettävän? Ovatko ehdotukset ja ideoinnin muotoon puettut aikomukset riittäviä toiminnan jatkamiseksi ja levittämiseksi? Vai onko tutkijoiden tarkasteltava kriittisesti

kehittämistoimijuuden luokittelua: olisiko osa ideoiksi luokitelluista ilmaisista nähtävä tekoihin sitoutumiseksi?

Kun tarkastellaan kehittämisspolkua ensimmäisestä yhteiskehittelypajasta arviointipajoihin, näkyy kehittämistoimijuuden ja oppimisen yhteen kietoutuminen siten, että kokonaisuutena prosessissa edettiin uudistuneeseen menetelmään, joka oli toimijoiden yhteisesti kehittelemä. Tutkija-kehittäjien lähtökohtana oli ollut entistä käyttäjälähtöisemmän menetelmän luominen ja HR-esihenkilö-kehittämiskumppanuuden vahvistaminen. Kyseenalaistamiset ja ideoinnit näyttivät yleisesti tukevan toisiaan. Menetelmän vetäjäyys ja esihenkilön rooli menetelmän vetäjänä oli keskusteluissa esillä kaikissa analysoiduissa työpajoissa sekä kyseenalaistuksen että ideoinnin kohteena. Ideoita ja vaihtoehtoja esitettiin, joskaan niitä ei kehitelty pidemmälle.

Keskustelu tuottaa kestäviä ratkaisuja parhaiten, kun on hahmotettu yhteinen näkemys kehittämisen tarpeesta ja asiaa katsotaan yhtenevistä näkökulmista, uutta näkökulmaa tuottaen. Tässä yhteisenä kohteena näyttäytyi erityisesti menetelmän tarkoitus ja periaatteet sekä käytettävät työkalut. Muodostuiko menetelmän vetäjäydestä sen sijaan vain osittain yhteinen kohde, jonka osalta näkökulmat eivät kohdanneet? Vetäjä-kysymyksestä kyllä keskusteltiin yhdessä useaan otteeseen, mutta tulkinat jäivät eriäviksi ja osapuolet palasivat lopulta omiin näkökulmiinsa eikä vetäjäydestä syntynyt uutta näkemystä. Vuorovaikutus oli näiltä osin kooperaatiotyypistä eli osallistujat kiinnittävät huomionsa yhteiseen kysymykseen, mutta itse vuorovaikutuksen tapaa asian käsittelyssä ei tarkasteltu (ks. Engeström 1993, Rokkanen & Launis 2005).

Analysoiduissa työpajoissa tutkija-kehittäjien esille nostama HR-esihenkilö-kumppanuusidea ei sinänsä herättänyt huomattavaa kehittämistoimijuutta. Kumppanuusajatus sai kuitenkin tukea sitä kautta, että kehittämisvälineen organisaatio-omistajuus nähtiin tärkeäksi ja menetelmä aiottiin molemmissa organisaatioissa ottaa osaksi kehittämistävälineistöä. Menetelmää ei siten 'jätetty' yksistään esihenkilöiden käytön varaan. Tutenassa menetelmää aiotaan käyttää strategiaa tukevaan työyksiköiden tulokorttityökentelyyn, Porin kaupungissa se liitetään kehityskeskustelukäytäntöön, joka taas tuottaa aineksia toiminnan ja osaamisen kehittämiseen.

## 5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämä raportti on moniulotteinen tarina kehittämisestä: miten kehittää käyttäjälähtöisesti menetelmää, jonka tarkoitus on auttaa työyhteisöjä jäsentämään ja kehittämään omaa toimintaansa alati muuttuvassa työssä. Toisin sanoen tarkoitus on tukea kehittämistoimijuutta organisaatioissa. Tämän päätösluvun ensimmäisessä alaluvussa kokoamme yhteen ajatuksia käyttäjälähtöisestä menetelmän kehittämisestä. Toisessa alaluvussa keskityimme pohtimaan, mitä elementtejä työyhteisöt ja organisaatiot tarvitsevat yhdessä ja erikseen kehittämisen onnistumiseksi.

### 5.1 Yhteenvetoa yhteisestä kehittämisestä

#### **Mitä syntyi yhteiskehittelyn tuloksena – miten prosessi muuttui**

Tulosten perusteella yhteiskehittelyssä päästiin askelen verran asiantuntijälähtöisestä kehittämisestä käyttäjälähtöiseen suuntaan (vrt. Tuulaniemi 2015). Ensimmäinen yhteiskehittelypaja ja käyttäjähaastattelut tuottivat aineksia uuteen prototyyppiin, kun taas jatkokehittely, kokeilut ja niiden arviointi vahvistivat organisaatiokohtaisen käyttötavan.

Menetelmäkehittely ei lähtenyt avoimesta tilanteesta, vaan lähtökohtana oli aiemmin kehitetty ja kokeiltu kehitysvuoropuhelu-prosessi (Ylisassi ym. 2016). Tutkija-kehittäjien mielessä olivat kokeilusta saadut lupaavat tulokset ja toisaalta johtopäätös, että menetelmän juurruttaminen työpaikoille edellyttää käyttäjälähtöisyyden vahvistamista.

Menetelmää ja sen uudistamista pääsivät refleктоimaan ensimmäisen yhteiskehittelypajan osallistujat yhdessä tutkija-kehittäjien kanssa oman kokemuksensa ja organisaationsa nykyisten kehittämistarpeiden pohjalta. Ensimmäisessä yhteiskehittelypajassa tunnistettiin menetelmän kehittämistarpeita ja hahmoteltiin uuden menetelmän aineksia. Näiden havaintojen ja tarpeiden pohjalta tutkija-kehittäjät rakensivat Muutosvuoropuhelun prototyyppiin. Muutosvuoropuhelu-prototyyppistä muokattiin edelleen yhteiskehittelyn uusi malli, jota kokeiltiin kahdessa organisaatioissa. Kokeilujen arviointi tuotti monen tasoisia uusia kysymyksiä, sekä kyseenalaistamisia että ehdotuksia ja ideoita. Laajemmat ideoinnit kohdistuivat työpaikkojen suunnitelmiin menetelmän käyttötilanteista. Kokeilun pohjalta työpaikkojen käyttöön tarjoutui uusi, heidän tarpeitaan vastaava kehittämisväline. Saatujen kokemusten nojalla organisaatioissa aiottiin ottaa menetelmä käyttöön omiin tarkoituksiin soveltaen.

Lopputuloksena menetelmään sisältyvät kehittämistyökalut uudistuivat sekä tutkija-kehittäjien aloitteesta että työpaikkojen edustajien ehdotusten pohjalta. Yksityiskohtaisia parannuksia tehtiin muun muassa tehtävien muotoiluun ja vetäjän ohjeisiin. Tutkija-



kehittäjä muotoilivat käyttäjien pilottivaiheesta tuottamien arviointien pohjalta uuden, verkossa saatavilla olevan Muutosvuoropuhelu-menetelmän oppaan.

Muutosvuoropuhelun kehittämisessä voidaan havaita erilaisia innovatiivisia eli uudistavia prosesseja (ks. Engeström 2004). Yhteiskehittämisessä tuotettiin monia **ratkaisuinnovaatioita**, joilla vastattiin yksittäisiin muutostarpeisiin tai tilanteisiin, kuten esimerkiksi ryhmäkehitystehtävien muotoilu tai kehityskartta-välineen ohjeistus videon avulla. Koko Muutosvuoropuhelun kehittäminen voidaan nähdä **prosessi-innovaationa**, jossa toteutuksen tapa edelliseen versioon nähden uudistui. Menetelmästä muovautui ketterämpi ja rakenteeltaan keveämpi, ja samalla se hyödyntää enemmän itseohjautuvuutta. Prosessi-innovaation tapaan myös kehittämis toiminnan kohde ja tulos hahmotettiin uudella tavalla, kun Muutosvuoropuhelun käytön nähtiin laajentuvan organisaatioissa eri tarkoituksiin.

Muutosvuoropuhelun kehittyminen nykyiseen julkaistavaan muotoon on seurausta pitkstä yhteiskehittelyn jatkumosta Toimi-hankeesta tähän hankkeeseen. Menetelmän perusidea työn muutoksen ja henkilökohtaisen ammatillisen kehityksen tarkastelun yhdistämisestä säilytettiin. Tutkija-kehittäjä uudistivat keskeisiä välineitä (kehityskartta ja ammatillisen kehityksen tarkastelun välineistö) aiempien versioiden ja uudemman kirjallisuuden pohjalta. Prosessin rakenne, yksilötyöskentelyn malli ja vaiheiden lukumäärä muuttuivat aiemmasta kehitysvuoropuhelusta paljon asiakasorganisaatioiden aloitteista. Menetelmän toimivuutta kokeiltiin kahdessa organisaatioissa, ja sen nähtiin näin toimivan varsin erilaisilla toimialoilla. Muutosvuoropuhelu on nykymuodossaan sovellettavissa työyhteisöissä toimialasta riippumatta.

### **Kehittämistoimijuutta tukemalla syntyy uutta**

Menetelmän käyttäjien ja tutkija-kehittäjien yhteisen kehittämisen foorumina olivat työpajat, joissa käytettiin osallistavia menetelmiä ja työvälineitä (esim. tehtävät, kysymykset, jäsentävät kaaviot ja mallit). Niiden tarkoitus oli kutsua esiin osallistujien erilaisia näkökulmia ja aikaansaada vuoropuhelua, joka ruokkii kehittämistoimijuutta, eli aktiivisuutta ja aloitteellisuutta työn kehittämiseen ja sitä kautta uusien toimintatapojen luomiseen. Työskentelyssä keskeistä oli jäsentää työtä ja muutosta uudella tavalla käyttäen apuna jäsentäviä työvälineitä ja malleja (Launis ym. 2010; Schaupp ym. 2013). Arviointipajoissa Kokeilut käytäntöön -malliin sisältyvä akvaarioperiaate puolestaan tuki aktiivisen kuuntelemisen ja puhumisen vuorottelua sekä keskustelua, jotka ovat tärkeitä kehittämistoimijuuden syntymiselle (Saari ym. 2018). Arviointimallin eri näkökulmat auttavat puntaroimaan kokeilua eri näkökulmista ja lähtötavoitteita vasten.

## **5.2 Miten kehittyä kehittäjäksi?**

Kehittäminen ja henkilöstön osallistaminen kehittämiseen ovat nykyisen työelämän ilmiöitä, joita ilman tuskin mikään organisaatio voi menestyä. Päätämme tämän raportin

pohdintoihin kehittämisen edellytyksistä ja reunaehdoista tässä hankkeessa saatujen kokemusten pohjalta. Parhaimmillaan kehittämisen tuloksena syntyy onnistuneita uusia toimintatapoja, prosesseja ja pelisääntöjä.

Tavallinen kulku kehittämiselle on, että työyhteisö kootaan yhteen, jaetaan johdon antama tilannekuva siitä, mitä pitäisi kehittää sekä ideoidaan ja toteutetaan jotain erilaista kuin mitä ennen on tehty. Kuulostaa tutulta ja selvältä? Onko kyseessä itse asiassa samanlainen prosessi kuin tässä hankkeessa toteutettu ja Muutosvuoropuhelu-menetelmällä tavoiteltava kehittämisen kulku? Nähdäksemme näin on vain osittain. Jos henkilöstö halutaan osallistaa kehittämiseen motivoituneesti, lähdetään liikkeelle yhteisen kuvan muodostamisesta. Aidosti yhteiseen tilannekuvaan ja toiminnan kehittämiseen tarvitaan työntekijöiden näkemyksiä ja tietoa asiakasrajapinnasta. Tähän tarkoitukseen taas tarvitaan uudenlaista kehittämisen asetelmaa. Tällaista on MUPU-hankkeessa kehitelty ja kokeiltu. Palaamme vielä muutamiin näkökohtiin, joita tarvitaan onnistuneeseen lopputulokseen eli toimintaa uudistavaan ja työhyvinvointia tukevaan kehittämiseen.

## **Esihenkilö osallistujien joukossa vai kehittämisen ohjaajana?**

Esihenkilö on keskeisessä roolissa työyhteisöjen kehittämistoiminnassa. Tätä puoltaa sekä muutosjohtamisen runsas kirjallisuus että monet käytännön kokemukset. Esihenkilö tuo johdon linjaukset työyhteisön tietoon, varaa kehittämiseen käytettävät aika- ja henkilöresurssit sekä mahdollistaa sen, että toimintatapoja voi uudistaa. Esihenkilö mielletään pääsääntöisesti tehtävässään työnantajan edustajaksi, jolta työntekijät odottavat vastausta ja päätöksentekoa kysymyksiin. Kehittämistoiminnassakin esihenkilö on se, joka lopulta päättää, mitä kehittämistä työyksikössä voidaan toteuttaa ja miten.

Tässä hankkeessa esihenkilöt kokivat oman roolinsa poikkeamana totutusta. Muutosvuoropuhelun vetäjänä esihenkilöltä odotettiin fasilitaattorin roolia, jolloin tehtävänä oli saada työyhteisö tuomaan esiin työn arkikuvausta ja rakentamaan jäsentynyttä näkymää muutoksesta kehityskartan avulla. Esihenkilön piti esittää lisäkysymyksiä ja olla ehdottamatta ratkaisua esitettyihin asioihin. Kun tähän rooliin oli päässyt – ja myös työyhteisö hoksannut tämän erilaisen roolin – keskustelu tarjosi esihenkilöllekin uutta ja positiivisesti yllättävää näkymää työyhteisön työhön. Arjesta nostettiin keskusteluun tärkeitä havainnot, jotka loivat yhteistä, uudenlaistakin kokonaiskuvaa työyhteisön työstä.

Esihenkilöt voivat kokea ikävänä kehittämisprosessissa esille tulevan kritiikin. Kehittämisessä on kuitenkin tarpeen mahdollistaa ja sallia asioiden kyseenalaistaminen ja rakentava kritiikki. Ne ovat kehittämistoimijuutta, josta on tarkoitus edetä yhteiseen keskusteluun ja ratkaisujen ideoimiseen. Kyseenalaistaminen ja kysyminen, yhtä lailla kuin ideoiden esittäminen ja niiden käsittely yhdessä, ovat toimintatapojen uudistamisen 'polttoainetta'. Esihenkilö tai kukaan muukaan ei ole kohde, jonka tekemisiä tarkastellaan, vaan katse pidetään yhteisissä työprosesseissa.

Hankkeemme yhteiskehittelypajoissa esihenkilöt pohtivat vetäjän rooliaan ja toivat esille tuen tarpeen. Heillä oli myös ideoita erilaisista tukikeinoista, kuten keskinäisistä sparrauspareista ja kehittäjäverkostosta. Yhteiskehittelyn tuloksena tästä raportista ja julkaistusta Muutosvuoropuhelu-menetelmäoppaasta löytyy ohjeita vetäjän rooliin asettumisesta.

## **HR esihenkilön kehittämiskumppaniksi?**

HR-esihenkilö-kumppanuuden synnyttäminen ja tukeminen oli yksi tämän hankkeen tavoitteista. Sen avulla pyrittiin tukemaan esihenkilöiden roolia pajavetäjinä ja varmistamaan, että menetelmä ei jäisi vain yksittäisen esihenkilön työkaluksi. Aiemmissa hankkeissa olemme monesti kohdanneet tilanteen, jossa esihenkilövaihtuvuuden vuoksi toimintatavat ja mallit eivät juurru organisaatioon, ellei HR-toiminto ole vahvasti kytkettynä mukaan menetelmä- ja prosessiuudistuksiin. Lisäksi näkemyksemme on, että työn muutos ja sen synnyttämä uudistamis- ja oppimistarve – samoin kuin vaikkapa työhyvinvointi – on asia, joka kuuluu useamman toimijan tontille. Se ei ole yksin yksittäisen työntekijän, esihenkilön tai HR-toiminnon vastuulla. Usein kuitenkin näille toimijoille tarjolla olevat välineet ja roolit voivat olla eriytyneet.

Organisaation sisäinen HR saattaa myös olla painottunut eri asioiden hoitamiseen, jolloin esimerkiksi omasta talosta löytyy eri järjestelmien pääkäyttäjiä ja vaikkapa työsuhteasi-oissa osaavia asiantuntijoita vastaamaan esihenkilöiden tai työntekijöiden akuutteihin kysymyksiin. Sen sijaan varsinainen osaamisen kehittäminen tuotetaan ostopalveluina – tällöin helposti toisistaan irrallisina, kertaluonteisina palveluina vaihtelevilta palveluntarjoajilta. Toinen tyypillinen vaihtoehto on, että osaamisen kehittäminen kilpistyy henkilöstökoulutuksiksi, jotka toteutetaan toisaalta johdon tilannekuvasta luotujen koulutusvaateiden, toisaalta perinteisten, työyhteisöille suunnattujen koulutustoivekyselyjen pohjalta.

Meneillään oleva työn murros on kuitenkin senluonteinen, että on ensiarvoisen tärkeää tuoda työyhteisöille itselleen mahdollisuudet luoda tuo tilannekuva ja oivaltaa sen pohjalta myös lähitulevan osaamistarpeita. Osaan osaamistarpeista vastataan kokeilemalla uusia työtapoja ja -prosesseja yhteisöllisesti, osa linkittyy enemmän yksittäisten työntekijöiden haluun ja tarpeeseen suunnata osaamistaan uudella tavalla.

Esihenkilöt ja HR kuvasivat tässäkin hankkeessa yhteistyönsä ja suhteensa hyväksi, mutta varsinaista yhteistä osaamisen kehittämisen kumppanuutta ei ollut. Emme myöskään aivan yltäneet tällaisen synnyttämiseen hankkeen aikana, joskin kaikki toimijat olivat hyvin sitoutuneita itse Muutosvuoropuhelu-menetelmän kokeilemiseen ja jatkojalostamiseen oman organisaation tarpeisiin ja osaksi prosesseja. Uskallamme käymiemme keskustelujen pohjalta väittää, että tarve ja halukin uudentyypiseen välineistöön ja toimintaan on HR:n sisällä olemassa, mutta käytännön reunaehdot ja rajat eivät vielä joustaneet riittävästi uudentyypisen esihenkilö-HR-kumppanuuden konkretisoimiseksi. Kumppanuuden itua kuitenkin saatiin heräteltyä. Mielenkiintoista on, miten esimerkiksi kovaa vauhtia

digitalisoituvat prosessit muovaavat organisaatioiden sisäisten HR-toimijoiden roolia ja tehtäväkenttää: alkaako aueta tilaa sisäisen kehittäjän roolille vai painottuuko lähitulevassa HR-palvelujen entistä laajempi tuottaminen ostopalveluina.

## **Uudistumista ja yhteisöllisyyttä yhteiskehittämällä**

Kehittäminen on osaamista, jota on mahdollista opetella kuten muitakin taitoja. Kukaan ei myöskään ole luontaisesti kehittäjä. Esihenkilön tukena kehittämisessä ovat sopivat välineet sekä muu organisaation tarjoama tuki. Tässä hankkeessa organisaation tukena Muutosvuoropuhelu-menetelmään perehtymiseksi ja kokeilua varten olivat toiset esihenkilöt, HR sekä tutkija-kehittäjät, jotka järjestivät valmennusta kohdeorganisaatioissa varsinaisen pilottivaiheen jälkeen.

Kehitetty Muutosvuoropuhelu-menetelmä sopi muutoksen tarkasteluun isojen suunniteltujen muutosten ja jatkuvien arkityön säätämisten välimaastoon kokoamalla yhteen työyhteisön kehityspolun kokonaisuutta. Muutokseen tarttumista ja työn mielekkyyttä tukee työntekijän mahdollisuus pohtia omaa suhdettaan muuttuvaan työhön. Muutokseen sisältyviä kehittämisen mahdollisuuksia on tärkeää puntaroida.

Menetelmä mahdollisti yhteisen muutoksen rakentamisen ja totuttujen toimintatapojen kyseenalaistamisen syllistämättä ketään ja tarjoamatta ennalta mietittyä ratkaisua. Välineillä on siis merkitystä kehittämisaktiivisuuden näkökulmasta: ne kutsuvat keskustelemaan ja mukaan toimintaan niin yhteisön kuin sen yksittäiset jäsenet.

Menetelmää kokeilleet esihenkilöt ja HR-asiantuntijat toivat esiin esimerkiksi sen, että Muutosvuoropuhelu-työskentelyllä tuodaan yhteen esihenkilöiden, työntekijöiden ja HR:n näkökulmat strategiatyöskentelyssä. Innostus alkaa hiljalleen kuplia, kunhan työntekijäkohtainen yhteys strategiaan löytyy ja jokainen tunnistaa, mitä arvokasta ja ainutlaatuista voi osaamisellaan tuoda tai mitä uutta kohti rakentaa toimintatapoja ja osaamista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

## **Muutoksen johtaminen on kehittämisen johtamista**

Voidaan kysyä, onko organisaatio kypsä edellä kuvatun kaltaiseen kehittämiseen. Muutosvuoropuhelu-menetelmän ja -välineistön avulla voidaan rakentaa myös uudenlaista johtajuutta ja toimintakulttuuria.

Työyhteisön valmiutta osallistavaan kehittämiseen ei kannata aliarvioida. Usein kuulee turhautumista siihen, ettei työntekijän ääni tule kuulluksi eikä asioihin voi vaikuttaa. Kehittämistyöpajoihin osallistuminen saatetaan kokea näennäiseksi, ehkä vain keinoksi hyväksyttää ylhäältä tulevat muutokset ilman, että niistä aidosti keskustellaan tai etsitään vaihtoehtoisia ratkaisutapoja.

Rohkaisemme muutoksen eteenpäin viemistä perinteisestä poikkeavien tavoin. Sen sijaan että tukeudutaan olemassa oleviin rakenteisiin ja malleihin, muutosta voidaan viedä eteenpäin yhdessä, rooleja rikkovalla tavalla. Organisaatioissa tarvitaan uusia välineitä ja vanhoista joudutaan luopumaan. On tärkeää, että uudet välineet otetaan 'organisaation omaksi' ja liitetään muuhun kehittämistoimintaan, ei yksittäisten esihenkilöiden työkalupakkiin. Tässä HR-asiantuntijoiden ja esihenkilöiden yhteistyö on erityisen tärkeää. Muutosvuoropuhelu-menetelmä tarjoaa mallin ja välineet yhteiseen kehittämistyöhön. Yhdessä voidaan pohtia sitäkin, miten olla valmentava johtaja ja itseohjautuva työntekijä tai työyhteisö.

Molemmissa hankkeemme pilotoijaorganisaatioissa oli viety läpi useita muutoksia, ja silti Muutosvuoropuhelu-työskentely toi esiin uusia kehittämisideoita. Muutosvuoropuhelu pyrkii tukemaan kehittämistä, jossa ei rynnätä niin kutsuttujen ilmipulmien (kiire, tiedonkulun katkokset ym.) ratkaisemiseen suoraan ja sellaisenaan. Tärkeää on luoda tilannekuva, joka auttaa ymmärtämään, millaisesta muutoksesta ja työn kehityskuluista ilmipulmat kertovat. Muuten valitut kehittämisideat ovat helposti enemmänkin reaktioita muutoksen esiin tuomiin ilmiöihin kuin proaktiivista toimintatapojen ja osaamisen uudistamista kehityskulkuun nähden tarkoituksenmukaisella tavalla. Sen sijaan, että visioidaan kauaskantoisesti ja yleisellä tasolla, on tärkeää saada haltuun lähitulevan vaatimia kehitysskeleita uudistus ja kehittämiskokeilu kerrallaan omassa työyhteisössä. Muutosta kannattaa siksi lähteä edistämään lähikehitykselle kehityskartan avulla hahmotellun näkömän pohjalta.

Muutoksessa on tärkeää saattaa vuoropuheluun oma ja yhteinen – tämä on juuri Muutosvuoropuhelu-menetelmän erityisyys. Olennaista on yhteisten ja yksilöllisten pohdintojen kautta saada näkyville myös mahdolliset jännitteet yhteisön työn kehityspolun ja oman ammatillisen tilanteen ja toiveiden välillä. Yksittäinen osallistuja käy vuoropuhelun varrella läpi pohdintoja: onko uudessa edelleen mahdollisuus mielekkääseen työhön vai olisiko minun hyvä ja mahdollista hakeutua uusiin tehtäviin. Jännitteestä ei tarvitse päästä eroon eli työn muutokseen ei tässä neuvota suoraan "sopeutumaan": jännite päinvastoin mahdollistaa kehittämisen ja kutsuu aktiiviseen vaikuttamiseen yhteisen ja oman lähitulevan vuoksi.

## LÄHTEET

- Ahonen, H., Virolainen, L. & Gardemeister, S. 2020. Havahdu oppimaan alati kehittyvää – oppimisesta kompleksisessa työelämässä. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.) Johdaminen kompleksisessa maailmassa. Gaudeamus, 229–245.
- Ahtola, H. 2020. Palvelumuotoiluprosessi ja sen vaiheet -blogi.10.2.2020. Saatavilla: [https://www.arter.fi/palvelumuotoiluprosessi-ja-sen-vaiheet/Ahtola 2020](https://www.arter.fi/palvelumuotoiluprosessi-ja-sen-vaiheet/Ahtola%202020) Luettu 1.3.2021.
- Alasoini, T. 2019. Digitalisaatiolla työn uudelleenajatteluun. Millaista tutkimusta ja kehittämistä tarvitaan? Helsinki, Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522618429>
- Arter 2020. Pikaopas – Palvelumuotoilu asiakaskeskeistä palvelujen kehittämistä. <[https://www.arter.fi/app/uploads/2020/06/Palvelumuotoilun-pikaopas-6-2020-Arter-Oy.pdf?utm\\_content=Palvelumuotoilu%20pikaopas&utm\\_medium=Pikaopasla-taus&utm\\_source=arter.fi](https://www.arter.fi/app/uploads/2020/06/Palvelumuotoilun-pikaopas-6-2020-Arter-Oy.pdf?utm_content=Palvelumuotoilu%20pikaopas&utm_medium=Pikaopasla-taus&utm_source=arter.fi)> Luettu 26.3.2021.
- Blomqvist, K-M. & Vartiainen, M. 2017. Knowledge co-creation on a digital platform. Academy of Management Annual Meeting Proceedings 1, 17397.
- Design Council 2021. The Design Process: What is the Double Diamond? Saatavilla: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond> Luettu 1.3.2021.
- Emirbayer, A. & Mische A. 1998. What is agency? American Journal of Sociology 103 (4), 962–1023.
- Engeström, Y. 1987. Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental work research. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. 1993. Moniammatillisten tiimien toiminnan analysointi. Teoksessa R. Simoila ym. (toim.) Mallit, kontaktit, tiimit ja verkot. Välineitä terveyskeskustyön analysointiin. Helsinki: Stakes. Raportteja 80.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Hallin-non kehittämiskeskus.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Engeström, Y. & Virkkunen, J. 2007. Muutoslaboratorio - kehittävä työntutkimuksen uusi vaihe. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Tykes-raportteja 53, 67–88.

- Eteläpelto, A., Vähäsantanen K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2013. What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research review* 45–65.
- Haapasaari, A. & Kerosuo, H. 2015. Transformative agency: the challenges of sustainability in a long chain of double stimulation. *Learning, Culture and Social Interaction* 4, 37–47.
- Haapasaari, A., Engeström, Y. & Kerosuo, H. 2016. The emergence of learners' transformative agency in a Change Laboratory intervention. *Journal of Education and Work*, Vol 29(2), 232–262.
- Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen – Organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.
- Heikkilä, H. & Seppänen, L. 2014. Evaluating developmental dialogue. The emergence of participants' transformative agency. *Outlines. Critical Practice Studies*.
- Helle, M. 2011. Toimitustyö muutoksessa. Toiminnan teoria ja mediakonseptin käsite tutkimuksen ja kehittämisen kehyksenä. Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Jolkkonen, K. & Järnlström, M (2014) Henkilöstöfunktion kehittyvät rooli. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat uudet haasteet. Vaasan yliopiston julkaisu. Tutkimuksia 302, 21–41.
- Koli, A. 2014. Työn mieltä etsimässä. Työhyvinvoinnin edistäminen ammattinopettajien työssä. Helsingin yliopisto, Helsinki, Unigrafia.
- Laine, P. 2018. HR as a Change Agent? HR in the implementation of strategic and everyday change. *Acta Universitatis Tamperensis* 2428. Tampere University Press.
- Launis, K., Schaupp, M., Koli, A. & Rauas-Huuhtanen, S. 2010. Muutospajaohjaajan opas. Tykes-raportteja 71. Helsinki.
- Mott, L. 1992. Systemutvikling: Den menneskelige dimension. Ph.D. Serie 3.92. Handelshøjskolen i København. Det Økonomiske Fakultet Samfundslitteratur, København.
- Muutosvuoropuhelu-menetelmä. 2020. [Muutosvuoropuhelu-menetelmä - Oppimateriaalit - Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](https://www.ttl.fi/tyo-terveyslaitos/muutosvuoropuhelu-menetelma)
- Mäkitalo, J. 2005. Work-related well-being in the transformation of nursing home work. *Acta Universitatis Ouluensis D Medica* 837. Oulu University Press. Oulu.
- Mäkitalo, J. 2010. Työn muutos ja työhyvinvointi. Teoksessa K-P Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 179–195.

Rokkanen, T. & Launis, K. 2005. Yhteistyö haasteena – analyysi yrityksen ja työterveyshuollon sopimusneuvotteluista. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 42(4), 327–341.

Saari, E., Hyytinen, K., Hasu, M., Hyypiä, M., Korvela, P., Käpykangas, S., Leväsluoto, J., Melkas, H., Nordlund, A., Pekkarinen, S., ja Toivonen, M. 2018. *Kokeilut käytäntöön -työkirja*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/kokeilut-kaytantoon-tyokirja/>

Schaupp, M. 2020. Understanding the evolution of the forms of carrying out human resource development. Human Resource Development International. DOI: 10.1080/13678868.2020.1818528

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

TEM 2018. Tekoälyajan työ. Neljä näkökulmaa talouteen, työllisyyteen, osaamiseen ja etiikkaan. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 19/2018. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-311-5>

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Talentum.

Tuulaniemi, J. 2015. *Palvelumuotoilu osallistuvan innovaatiotoiminnan menetelmänä*. Teoksessa Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.) *Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveystieteiden muutoskentässä*, 103–117.

Valtioneuvosto 2017. *Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017.

Viitala, R. 2020. Johtamisen kohteena muutos. Teoksessa A. Hakonen, R. Viitala & L. Kääntä (toim.) *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*. Vaasan yliopiston raportteja 15, 25–29.

Viitala, R. & Koivunen, N. 2014. Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä*. Henkilöstöbarometrin nostamat uudet haasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302, 151–171.

Viitala, R. & Järnlström M. 2014. *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä*. Henkilöstöbarometrin nostamat uudet haasteet. (toim.) Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302.

Virkkunen, J., Engeström, Y., Helle, M. & Pihlaja, J. 2001. *Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä*. 3. painos. Helsinki, Edita.

Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. (Toim.) 2017. *Ammatillinen toimijuus: rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylä, Finland; Jyväskylän yliopisto.



Vänninen, I., Pereira-Querol, M. & Engeström, Y. 2015. Generating transformative agency among horticultural producers: An activity-theoretical approach to transforming Integrated Pest Management. *Agricultural Systems* 139, 38–49.

[www.alueuudistus.fi](http://www.alueuudistus.fi) Maakunta- ja Sote-uudistus – Alueuudistus. Valtioneuvosto.

Ylisassi, H., Hasu, M., Heikkilä, H., Käpykangas, S., Saari, E., Seppänen, L. & Valtanen, E. 2016. Työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistämässä. Kehittämismenetelmäkokeilujen tuloksia vanhuspalveluissa. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-605-0> (PDF).

## LIITTEET

### Liite 1. Muutosvuoropuhelu-hanke / haastattelun teemarunko

#### 1. Taustakysymykset (nimi, tehtävä, työkokemus, koulutus)

#### 2. Oma työ: kerro työstäsi ja työtehtävistäsi

Työtehtävät, tavoitteet ja tulokset – liittyen osaamisen ja toiminnan kehittämiseen ja työurien tukemiseen

Missä asioissa teette yhteistyötä keskenänne (HR/esihenkilöt)? Miten yhteistyö käytännössä toteutuu? Kertoisitko konkreettisen esimerkin!

Missä asioissa toivoisitte olevanne tiiviimmin yhteistyössä mutta ette vielä ole? Missä asioissa voisitte hyödyntää toistenne osaamista nykyistä enemmän?

#### 3. Työn muutos

Mitä muutoksia on tapahtunut/meneillään/näköpiirissä?

Muutosten vaikutukset työhön: Miten muutokset näkyvät omassa työssäsi? Mikä on muutosten myötä parantunut, sujuvoitunut tai nopeutunut? Entä mikä hankaloitunut tai tuonut lisätyötä?

Millainen rooli muutostenhallinnassa on a) esihenkilöillä b) HR:llä c) työntekijöillä?

Keskustellaanko tulevaisuuden muutoksista ja kehityssuunnista yhdessä? Missä tilanteissa, miten usein? Miten työntekijät pääsevät osallistumaan? Kuka/mikä taho vie eteenpäin muutoksia ja miten?

#### 4. Osaaminen ja kehittämiskäytännöt

Millaiset käytännöt teillä tällä hetkellä on työntekijöiden osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen? Työssä oppimisen käytännöt?

Millaisia urapolkuun tai osaamisen kehittämiseen liittyviä kysymyksiä työntekijät tyypillisesti tuovat teille – millä foorumeilla?

Millaisia (yhteisiä) työn kehittämisen käytäntöjä ja foorumeja teillä on?

Missä osaamisen tai työn kehittämisen asioissa teette yhteistyötä (HR ja esihenkilö)? Kertokaa konkreettinen esimerkki!

Miten esihenkilö tekee kehityskeskusteluista yksikötason yhteenvetoa osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin suhteen? Miten tämä tieto palautuu HR-toiminnolle?

Missä asioissa toivoisitte olevanne tiiviimmin yhteistyössä (HR ja esihenkilöt), mutta ette vielä ole? Missä asioissa voisitte hyödyntää toistenne osaamista nykyistä enemmän?

## 5. Työhyvinvointi

Mikä työssä innostaa, mikä kuormittaa? Millaisia onnistumisia ja pulmatilanteita? Kertoisitteko esimerkin!

Käsitelläänkö työhyvinvointiasioita yhdessä: mitä, missä, miten (foorumit)?

### **Lopuksi:**

Mitä toiveita tälle hankkeelle? Kysymyksiä hankkeesta?

## Liite 2. Oman ammatillisen tilanteen tarkastelu itsenäisesti ja pareittain

### Yksilöpohdinta: Oman ammatillisen tilanteen tarkastelu

Tee seuraavat pohdintatehtävät rauhassa itsekseesi peilaten omia ajatuksiasi yhdessä täyttämäänne kehityskarttaan. Varaa aikaa tehtävään (n. 30–60 min). Tarkoitus on, että sinulle muodostuu näkemys omasta ammatillisesta tilanteestasi suhteessa yhteisesti hahmoteltuun muutoskuvaan. Varaudu käymään havaintojasi ja ajatuksiasi läpi työtoverin kanssa. Voit kuitenkin itse päättää, mitä asioita omasta tilanteestasi haluat jakaa. Työyhteisönne toisessa yhteistapaamisessa käydään läpi omia ja parikeskustelun synnyttämiä huomioita sekä sovitaan kehittämiskokeiluista.

Miten kehityskarttaan kuvatut muutokset näkyvät sinun työssäsi?

Työ nyt (A):

- 1) Mikä työssäsi innostaa?
- 2) Mikä työssäsi kuormittaa? Miten nämä asiat ovat muuttuneet siitä, kun aloitit tässä tehtävässä/organisaatiossa?

Lähituleva (B):

- 1) Mikä lähitulevassa tuntuu omalta?
- 2) Mikä mietityttää?
- 3) Mitä uusia mahdollisuuksia näet?
- 4) Mitä osaamista sinulla jo on uuteen toimintamallin liittyen?

Merkitse edellisten pohdintojen perusteella oma paikkasi yhteiselle kehityskartalle.

Mihin kohtaan sijoitat itsesi oman kiinnostuksesi ja osaamisesi huomioiden, kun työ on kehittymässä A:sta kohti B:tä?

Missä kohdassa olette mielestäsi työyhteisönä?

Mieti vielä seuraavia kysymyksiä: Mitä haluat kehittää omassa työssäsi ja osaamisessasi? Mitä haluaisit kehittää yhteisessä työssä?

Kirjaa ajatuksiasi muistiin!

## **Paripohdinta: Ammatillisen tilanteen tarkastelu pareittain ja kehittämisen ideointi**

Käykää läpi molempien itsenäiset pohdinnat luottamuksellisesti. Kysykää ja tukekaa työkaveria tämän pohdinnoissa. Pohtikaa molempien osalta, mitä sellaista uutta olisi tarpeen kokeilla, joka tukisi omaa ja yhteistä työtä. Varatkaa aikaa yhteiseen keskusteluun noin 60 minuuttia (n. 30 min/henkilö). Parityöskentelyn avulla saatte yhdessä vielä ideoita siitä, miten voisitte viedä omaa ja yhteistä työtänne eteenpäin.

Kirjatkaa parikeskustelun lopuksi yhdessä kummankin kehittämisideoita omille lomakkeille.

- 1) Mitä haluaisit kehittää yhteisessä työssä?
- 2) Mitä haluaisit kehittää omassa työssäsi?

Tiedämme, että työ muuttuu jatkuvasti – sekä organisaatiossa suunniteltujen uudistusten että hitaasti hiipivien muutuskulkujen myötä. Harvoin kuitenkaan työyhteisöissä on liikaa aikaa ja keinoja pysähtyä yhdessä kokoamaan tilannekuvaa kehityssuunnista ja tarkastella sitä sekä yhteisen työn että kunkin henkilökohtaisen ammatillisen polun näkökulmista. Tutkija-kehittäjillä muutosta jäsentäviä välineitä olisi tarjolla, mutta niiden juurtuminen työyhteisöjen omaan käyttöön edellyttäisi käyttäjälähtoisempää menetelmäkehitystä sekä HR-asiantuntijoiden ja esihenkilöiden uudentyyppistä kehittämiskumppanuutta. Näistä tunnistetuista haasteista ja kehittämistarpeista sai alkunsa tutkimus- ja kehittämishanke ”Muutosvuoropuhelu yksilöllisen ja yhteisöllisen kehittämistyön yhdistävänä mallina (MUPU)”.

Raportissa kuvaamme, miten aiempia tutkimustuloksia soveltaen loimme kumppaniorganisaatioidemme kanssa palvelumuotoilullisessa yhteiskehittelyprosessissa Muutosvuoropuhelu-menetelmän. Vastaavanlaista välineistöä organisaatioilla ei aiemmin ollut käytössään, ja prosessin myötä toimijat ottivat Muutosvuoropuhelun omakseen aikeenaan soveltaa sitä omissa prosesseissaan. Raportissa esitellään myös tuloksia yhteiskehittelyn aikana ilmenneestä esihenkilöiden, HR-asiantuntijoiden ja tutkija-kehittäjien kehittämistoimijuudesta.



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

Työterveyslaitos  
Arbetshälsoinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

PL 40, 00032 Työterveyslaitos

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

ISBN 978-952-261-964-8 (PDF)

