

Jaakko Virkkunen, Heli Ahonen, Marika Schaupp

## TOIMINTAKONSEPTIEN OSALLISTAVAN KEHITTÄMISEN OPPIMISVERKOSTO

### 1 Verkoston yleinen tavoite

Tämä kehittämis- ja tutkimushanke-esitys koskee uudenlaisen oppimisverkon muodostamista sellaisten henkilöiden kesken, jotka omissa organisaatioissaan kehittävät uutta toimintakonseptia<sup>1</sup>. Tavoitteena on tukea ammattihenkilöiden ajoittaista siirtymistä omasta työstään toimintakäytännön kehittämiseen sekä vahvistaa teorian ja käytännön vuoropuhelua kehittämistyössä. Paikallisista kehittämishaasteista ja mahdollisuuksista pyritään oppimisverkossa tunnistamaan alalle ominaisia yleisiä kehityshaasteita, jäsentämään niitä käsitteellisten yleistysten avulla sekä rakentamaan yhteistoiminnassa laajalti sovellettavia, uudenlaisia toimintamalleja haasteisiin vastaamiseksi. Oppimisverkossa yhdistetään toisiinsa kehittämismenetelmää koskevaa yleistä tietoa ja kehittämisen toimialakohtaista sisältöä koskevaa tietoa.

#### *Uudenlaisen oppimisverkon tarve*

Työn tuloksellisuuden ja tehokkuuden parantamisen ehdot ovat tietoteknisen kumouksen vuoksi muuttuneet olennaisesti. Muutos edellyttää työyhteisöissä uudenlaista oppimista ja uudenlaisia työn kehittämisen muotoja. Kehittämisen painopiste on siirtynyt erillisten ongelmien ratkaisemisesta *koko toimintakonseptin uudistamiseen*. Se edellyttää työyhteisön jäsenten yhteistä oppimistoimintaa, jossa nämä analysoivat toimintakonseptin kehitystarpeita ja -mahdollisuuksia sekä kehittävät kokeilujen kautta uutta toimintatapaa.

Toiminnan luonteen muutos ja taloudelliset paineet ovat monissa organisaatioissa johtaneet henkilöstön ja toiminnan *kehittämisen perinteisten muotojen kriisiin*. Pysyvää kehittämis-henkilöstöä on supistettu ja kehittämistoimintoja on ulkoistettu. Kehittämisvastuu on entistä selvemmin operatiivisesta toiminnasta vastaavilla yksiköillä. Toisaalta kehittämishaasteet ovat kasvaneet. Ne liittyvät usein merkittäviin strategisiin muutoksiin. Ulkopuolisten konsulttien lisääntyntykään käyttö ei aina tarjoa linjajyksiköille riittävää tukea toimintakonseptien uudistamiseen. Internetin ja henkilökohtaisten kontaktien välityksellä toimiva oppimisverkosto voi tarjota paikallisille kehittäjille näiden tarvitseman tuen.

#### *Muutoslaboratorio - toimintakonseptin osallistavan kehittämisen menetelmä*

Helsingin yliopiston Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö on kehittänyt toimintakonseptin uudistamisen ja työyhteisöjen oppimistoiminnan välineeksi uudenlaisen työn kehittämisen menetelmän, *muutoslaboratorion*<sup>2</sup>. Menetelmää on käytetty

---

<sup>1</sup> Tarkoitamme toimintakonseptilla sitä periaatetta tai logiikka, jonka mukaan toimintaa toteutetaan ja se on organisoitu. Toimintakonsepti määrittää toiminnan kohteen ja tuotoksen sekä periaatteen, jolla toiminta pyritään saamaan tehokkaaksi ja kannattavaksi. Toimintakonseptin muutos voi liittyä strategian muutokseen tai olennaiseen käännekohtaan strategian toteuttamisessa. Liiketoiminnan yhteydessä puhutaan myös ”liike-ideaista” tai liiketoimintakonseptista.

<sup>2</sup> Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. (1999). Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Työministeriö. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma, Raportteja 6.

hyvin tuloksin uuden toimintakonseptin kehittämisessä monissa erityyppisissä organisaatioissa ja sen käyttöön on koulutettu organisaatioiden omaa henkilökuntaa.

Menetelmä poikkeaa aikaisemmista erityisesti kolmessa suhteessa: se tukee valmiin ratkaisumallin omaksumisen sijasta toiminnan *kehityshaasteiden ja -mahdollisuuksien tunnistamista sekä innovatiivisten ratkaisujen löytämistä ja toteuttamista*; se tukee toimintaa koskevaan tietoon perustuvaa *vuoropuhelua* toiminnan johdon ja sen toteuttajien sekä eri alojen asiantuntijoiden kesken; sen avulla käynnistetään työyhteisön jäsenten yhteinen oppimistoiminta, jossa *toiminnan käsitteellinen uudelleenahmottaminen ja käytäntöjen kokeiluihin perustuva uudistaminen tukevat vastavuoroisesti toisiaan*.

Muutoslaboratoriotyöskentelyn ideana on, että samaa toimintaa toteuttavat työyhteisön jäsenet kokoontuvat ajoittain ulkopuolisen ohjaajan tukemina arvioimaan kriittisesti toimintakäytäntöjensä kehittämistarpeita ja uudistamaan niitä palatakseen sen jälkeen takaisin toteuttamaan ko. toimintaa. Kehittäminen ei näin ole ensisijaisesti vain päätoimisten kehittäjien, vaan myös toiminnan toteuttajien asia. Ulkopuolinen ohjaaja voi olla myös tehtävään koulutuksen saanut saman organisaation toisen yksikön työntekijä. Muutoslaboratoriomenetelmä perustuu pitkän kehitystyön tuloksena syntyneeseen, monipuolisesti *koeteltuun kehittävän työntutkimuksen metodologiaan*<sup>3</sup>, joka tarjoaa sen soveltajalle rikkaan ja monitasoisen kehittämistyön välineistön.

Uuden oppimisverkon tehtävänä on

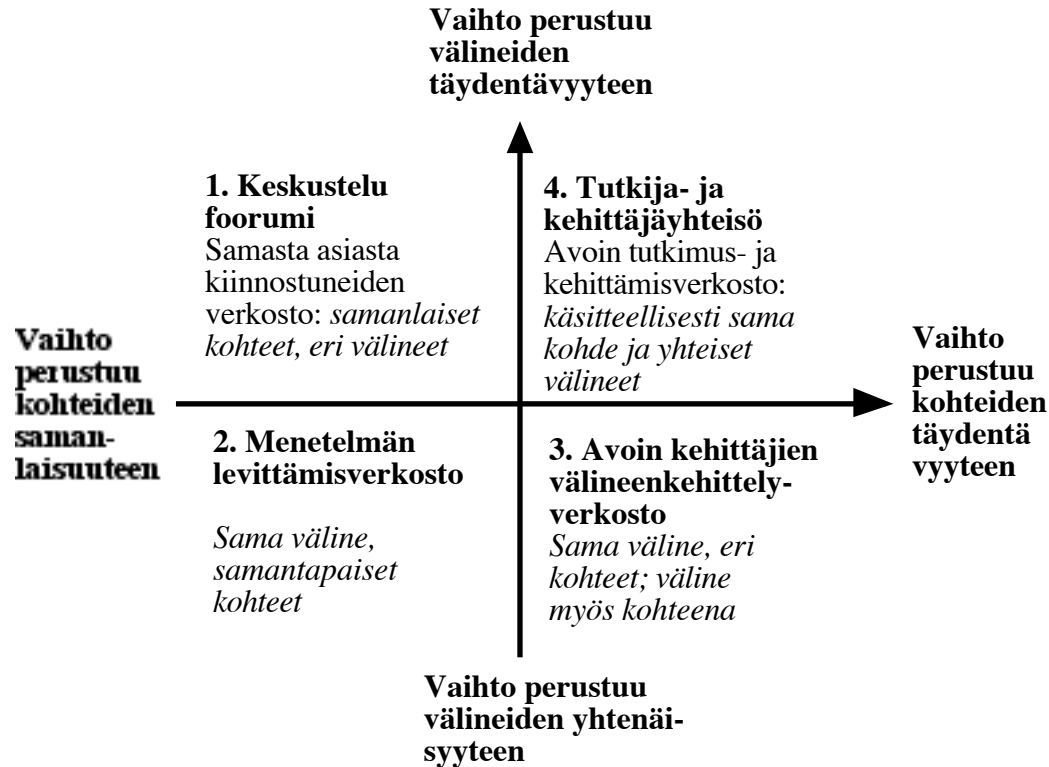
- 1) tukea eri organisaatioissa toimivia, usein sivutoimisiakin muutoslaboratoriomenetelmää käyttäviä kehittäjiä näiden toteuttaessa toimintakonseptin muutokseen tähtäävää kehittämistyötä
- 2) tuottaa uudenlainen työn kehittäjien yhteistoiminnan muoto, jossa nämä kehittävät yhdessä kehittävän työntutkimuksen metodologian perustuvia toimintakonseptin uudistamisen välineitä
- 3) tutkia toimintakonseptin uudistajien toimintaedellytyksiä organisaatioissa sekä kehittäjien keskinäisen oppimisyhteistyön tehostamisen mahdollisuuksia.

### *Tiedon vaihdosta kehittämisvälineiden yhteiseen kehittämiseen*

Hankkeessa tutkitaan erityisesti sitä, millä edellytyksillä oppimisverkossa päästään siirtymään tiedon vaihdosta kehittämisvälineiden yhteiseen kehittelyyn ja kokeiluun. Oppimisverkoston kehitysmahdollisuuksia voidaan kuvata alla olevan (kuva 1) tyypittelyn avulla. Siinä kehittäjien yhteistoiminta- ja oppimisverkostoja on luonnehdittu sen perusteella, mitkä ovat ne osapuolten yhteiset ja toisiaan täydentävät voimavarat, jotka mahdollistavat yhteistyön. Mallissa kuvatut verkostojen pelkistetyt tyypit edustavat samalla eri asteista yhteistyötä ja eri tavoin toteutuvaa oppimista. Pinnallisimmillaan yhteistoiminta on keskustelufoorumeissa, (kohta 1 kuvassa 1). Niissä oppiminen perustuu tietojen ja ideoiden vaihtoon. Menetelmän levittämiseen perustuva yhteistoiminta on asetta intensiivisempää. Siinä oppiminen perustuu tietyn menetelmän käytön opettamiseen ja sen soveltamisen ohjaamiseen. Oppiminen on määrätietoisempaa, mutta tieto siirtyy yhdensuuntaisesti pääasiassa vain menetelmän kehittäjiltä sen käyttäjille (kohta 2 kuvassa 1). Avoimissa välineen kehittämisverkoissa, jollaisia on syntynyt viime aikoina erityisesti ohjelmistojen kehittelyyn (kohta 3, kuvassa 1), oppiminen toteutuu sen kautta, että osanottajat tekevät parannuksia ja täydennyksiä yhteisesti käytettyyn välineeseen. Tutkija- ja kehittäjä-

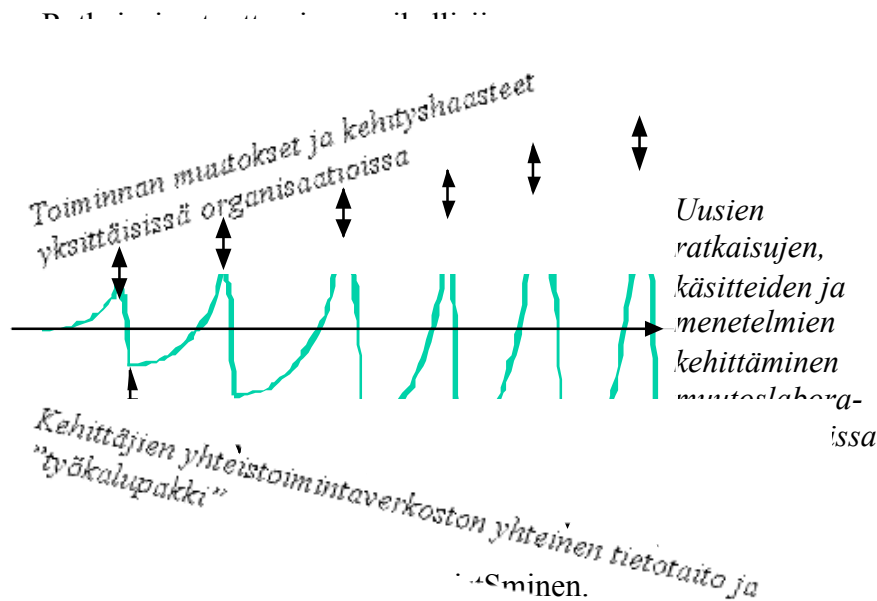
<sup>3</sup> Engeström, Y. (1995) Kehittävä työntutkimus, perusteita, tuloksia, haasteita. Helsinki: Painatuskeskus

yhteisössä yhteistoiminta ja oppiminen perustuu sekä yhteisiin välineisiin että erillisten kohteiden käsitteellisten yhtäläisyyksien tunnistamiseen ja teoreettisiin käsitteisiin (kohta 4, kuvassa 1). Tällaisessa verkossa oppiminen perustuu teoreettisen analyysin ja käytännön kokeilujen vuorovaikutukseen. Tämä yhteistyön muoto on oppimisen kannalta tehokkain, mutta samalla vaativin.



Kuva 1. Oppimisverkostojen tyyppejä

Toimintakonseptin osallistavan kehittämisen oppimisverkosto toimii kaikilla edellä kuvatuilla tavoilla, mutta tutkimuksen ja kehittämisen kohteena on se, millä edellytyksillä yhteistyössä voidaan siirtyä intensiivisempiin ja oppimista tehokkaammin tukeviin muotoihin. Toimintakonseptin kehittämisessä tutkija- ja kehittäjäverkoille ominainen *käsitteellisesti sama kohde* tarkoittaa yhteistä ideaa uudesta toimintakonseptista, jota verkon jäsenet kehittävät omissa organisaatioissaan. Toimintakonseptien osallistavan kehittämisen verkostossa tällaisia uuden toimintakonseptin ideoita ovat ensivaiheessa uusi, jatkuvaan asiakkaan kanssa tapahtuvaan kehittelyyn perustuva toimintatapa (co-configuration production), henkilöstön kehittämisen uusi, työnläheinen ja liiketoimintakonseptin muutokseen kytketty toimintamalli, sekä työterveydenhuollon uusi, toiminnan yhteisen hallinnan kehittämistä korostava toimintamalli. Näiden toimintakonseptien edelleenkehittäminen ja vakiinnuttaminen perustuvat teoreettisen analyysin ja käytännön kokeilujen väliin vuorovaikutukseen kuvassa 2 esitetyllä tavalla.



Kuva 2. Toimintakonseptin kehittämiseen liittyvän yhteisen tiedon ja välineistön karttuminen

## 2 Verkoston tähänastinen toiminta

Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö on toteuttanut muutoslaboratoriomenetelmään perustuvia tutkimus ja kehittämishankkeita vuodesta 1996 alkaen kymmenissä organisaatioissa. Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus on toteuttanut vastaavia hankkeita vuodesta 1997 alkaen. Hankkeiden yhteydessä organisaatioiden oman henkilökunnan piiristä on koulutettu muutoslaboratoriomenetelmää tai sen jotain muunnosta käyttäviä organisaatioiden sisäisiä kehittäjiä yhteensä noin satakuusikymmentä henkeä.

Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus ja Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö järjestivät yhdessä 3.-4.5.2002 näille henkilöille ”Muutoslaboratorio nyt ja huomenna” –seminaarin, jonka yhteydessä sovittiin yhteistyöverkoston kehittämisestä. Seminaarin jälkeen sekä Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö että Merikosken kuntoutus- ja tutkimuslaitos ovat jatkaneet ohjaajien koulutusta. Koulutuksen yhteydessä on dokumentoitu muutoslaboratoriomenetelmän perusteita ja itse menetelmään liittyvää tietoutta.

Tähänastisen toiminnan perusteella voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

- 1) Organisaation toimintaa toteuttavat henkilöt, esimerkiksi hoitajat ja lääkärit sairaalassa, ovat omaksuneet kehittämismenetelmän tehokkaasti ja toteuttaneet sen avulla menestyksellisesti kehittämisprosesseja organisaationsa eri yksiköissä.
- 2) Organisaatiokohtaiset kehittämishankkeet ovat selkiyttäneet merkittävästi työyhteisön jäsenten käsitystä toiminnan kehitysvaiheesta ja ajankohtaisista kehittämishaasteista sekä luoneet toiminnan kehittämiseen yksituumaisuutta ja määrätietoisuutta.
- 3) Omasta työstään ajoittain kehittämisprosessia ohjaamaan siirtyvät henkilöt tarvitsevat sekä johdon että kehittämisasiantuntijoiden tukea. Tuen tarve ei kuitenkaan ole jatkuva.

Se korostuu silloin, kun menetelmäkoulutuksen saanut henkilö on käynnistämässä ja toteuttamassa uutta muutoslaboratorioprosessia.

4) Vaikka strategisen muutoksen ja toimintakonseptien uudistamisen prosessit itsessään ovat usein pitkäjänteisiä, kehittämistyön edellytykset ja konkreettiset lähiajan haasteet muuttuvat organisaatioissa nopeasti.

Edellä esitettyjen havaintojen perustella näyttää selvältä, että oppimisverkoston yhteistyö ei voi perustua perinteiseen tapaan vain pysyvästi kehittämistyöhön paneutuneiden henkilöiden ammatilliseen vaihtoon. *Se on luonteeltaan pikemminkin tarpeiden mukaan vaihtuvissa kokoonpanoissa tapahtuvaa intensiivistä yhteistoimintaa, johon tulee jatkuvasti uusia yhteistyösopuolia.* Osanottajien tarve yhteistoimintaan korostuu silloin, kun nämä ovat käynnistämässä kehittämishanketta. Hankkeiden välisenä aikana tarve ja mahdollisuudet yhteydenpitoon sen sijaan saattavat olla vähäiset. Tällainen ajoittaisesti tiivistyvä yhteistoiminta on mahdollista vain sillä edellytyksellä, että yhteistoimintaverkostolla on tehokas tietotekninen infrastruktuuri ja vahva keskitetty koordinaatio.

### **3 Oppimisverkoston kehittämisen lähiajan tavoitteet**

Yhteistoimintaverkoston rakentamisessa edetään samanaikaisesti kahdesta suunnasta. Yhtäältä rakennetaan verkoston yhteistä infrastruktuuria sekä muutoslaboratoriomenetelmää ja uusia toimintakonsepteja koskevaa tietokantaa. Samaan aikaan käynnistetään sellaisilla toimialoilla, joilla muutoslaboratoriomenetelmää on jo sovellettu, yhteistyöverkon rakentamista alhaaltapäin. Koska vain pienellä osalla menetelmän käyttäjistä on lähtötilanteessa edellytykset sen edelleenkehittämiseen, verkon koordinaattoreilla on käynnistämismuutoksen keskeinen rooli. He kokoavat tietoja menetelmän käyttäjistä sekä dokumentoivat ja editoivat julkaisukelpoiseen muotoon jo toteutettujen muutoslaboratorioprosessien yhteydessä käytettyjä välineitä ja menetelmiä.

Verkosto rakennetaan ja sen toiminta käynnistetään 1.3.2004 – 30.8.2005 välisenä aikana. Verkostolle rakennetaan tietotekninen infrastruktuuri, siihen luodaan verkoston jäsenten yhteinen muutoslaboratoriomenetelmää ja toimintakonseptin kehittämistä koskeva tietokanta, joka käsittää eritasoisia menetelmäkuvauksia, malleja ja käsitteitä. Näitä kehittäjät voivat käyttää työvälineinään. Verkon rakentamisen ja käynnistämisen tehtävät jakautuvat seuraaviin viiteen tehtäväalueeseen.

#### **3.1 Verkon infrastruktuurin rakentaminen**

##### *Tietoteknisen infrastruktuurin luominen*

Verkolle rakennetaan kevään 2004 aikana tietokannan tekninen perusta, jonka käyttöliittymänä tulee olemaan verkon Internet kotisivu. Kotisivuun liitetään ohjelma, jolla osanottajat voivat seurata verkon tapahtumia ja keskustella sähköpostin välityksellä.

##### *Menetelmäkuvauksen kehittäminen*

Toimintakonseptin kehittämistä ja erityisesti muutoslaboratoriomenetelmää koskeva perustieto saatetaan kevään 2004 aikana tietokantaan HTML-hypertext muodossa ja samalla luodaan malli sille, miten verkon osanottajien menetelmäkuvaukset laaditaan ja liitetään tietokantaan. Tietokanta rakennetaan hierarkkiseksi järjestelmäksi, joka kattaa menetelmän

perusteet, yleiskuvaukset sekä eri tasoisia osamenetelmien ja välineiden kuvauksia. Näiden julkistamisessa noudatetaan tietokoneohjelmistoille ominaista versionhallinta- ja -julkistamiskäytäntöä siten, että menetelmistä julkistetaan sekä kokeiluversioita (parittomat versionumerot) että kokeiltuja ja todennettuja versioita (parilliset versionumerot). Kokonaiskuvauksen ensimmäinen 0-versio julkistetaan syksyllä 2004.

Verkossa ei ole kysymys vain yleisestä menetelmästä vaan myös uusista toimintakonsepteista ja niiden kehittämisen välineistä. *Vuoden 2005 syksyyn mennessä julkistetaan ensimmäiset spesifeihin konseptimuutoksiin liittyvät kokeiluversiot konseptikohtaisista menetelmistä ja työvälineistä henkilöstön kehittämisen, asiakasyhteistyön ja työterveydenhuollon alueilta.*

#### *Verkon hallinnollinen infrastruktuuri*

Verkolle luodaan kevään 2004 aikana organisaatio, joka käsittää menetelmäkuvausten sisällöstä ja verkon keittämisestä päätökset tekevän *johtoryhmän* ja yhteistyön *koordinoinnista huolehtivan tiimin* sekä *säännöt*, joita noudatetaan verkoston toiminnassa ja menetelmäkuvausten tekijänoikeuksien määrittelyssä.

#### *Verkkolehti: ”Toimintakonseptin kehittäjä”*

Verkoston koordinaattorit toimittavat verkoston kotisivun ja sähköpostin välityksellä jaettavaa verkkolehteä, jossa julkaistaan toimintakonseptien kehittämiseen liittyviä artikkeleita kuten tapauskuvauksia, teoreettisia tarkasteluja, asiantuntijahaastatteluja ja menetelmäkuvauksia. Lehden tavoitteena on virittää keskustelua erilaisia toimintakonseptin kehittämisen otteita edustavien henkilöiden välille.

### 3.2 Muutoslaboratorio-ohjaajien aktivoiminen mukaan yhteistyöhön

Vuoden 2004 aikaa järjestetään *kaksi menetelmäkurssia* henkilöille, joiden organisaatioissa toimintakonseptin kehittäminen on ajankohtaista. Menetelmäkuvausten 0-version julkistamiseen liitetään syksyllä 2004 valtakunnallinen *2 päivän tapahtuma* muutoslaboratoriomenetelmää käyttäneille ja siitä kiinnostuneille kehittäjille. Lisäksi kahdessa organisaatiossa kokeillaan henkilöstön kehittämisen uuden konseptin määrittelyyn tähtäävää muutoslaboratoriosovellusta. Näiden kokeilujen yhteydessä tutkitaan sekä henkilöstö kehittäjien toimintaedellytyksiä ja haasteita omassa organisaatiossaan että heidän edellytyksiään ja tarvettaan yhteistyöhön verkon välityksellä. *Vuoden 2005 syksyyn mennessä pyritään siihen, että verkon työskentelyyn osallistuu noin sata henkeä noin kahdestakymmenestä eri organisaatiosta ja verkon yhteistyön tuloksena on julkistettu 4-5 dokumentoitua menetelmää ja kokeiltu vähintään neljää erilaista yhteistoiminnan muotoa.*

### 3.3 Yhteistoiminta

Verkon yhteistoiminnassa kokeillaan ensivaiheessa seuraavia muotoja

- kehittämishankkeiden ja yksittäisten menetelmien dokumentointi eri organisaatioiden edustajien parityönä
- menetelmien yhteinen kehittäminen verkon jäsenten kesken
- kokeiltujen menetelmien julkistaminen
- verkon jäsenten keskinäinen konsultointi

### 3.4 Yhteistoimintaa koskeva tutkimus

Vuoden 2004 aikana selvitetään kahden erillisen tapaustutkimuksen avulla henkilöstön kehittämistyön tämänhetkisiä jännitteitä sekä sitä, millaisessa asemassa muutoslaboratorio- menetelmän käyttökoulutuksen saaneet henkilöt ovat organisaatioissaan ja millaiset edellytykset heillä on olla toteuttamassa kehittämistyötä.

Syksyllä 2005 valmistuu suunnitelma siitä, miten verkoston kehittymistä ja siinä tapahtuvaa yhteistoimintaa tutkitaan kahden seuraavan vuoden aikana.

### 3.5 Verkoston laajentamisen valmistelu

Ensivaiheen kokemusten perusteella arvioidaan, mistä seikoista verkostoyhteistyön laajeneminen ensisijassa riippuu ja mikä on paras tapa laajentaa ja syventää yhteistyötä. Tällä perusteella laaditaan syksyyn 2005 mennessä suunnitelma verkoston laajentamisesta.

## 4 Verkoston pitkä aikavälin tavoitteet

Verkoston pitkän aikavälin tavoitteena on

- 1) kehittää muutoslaboratoriomenetelmään perustuvaa kehittäjien yhteistä ”työkalupakkia” monipuolisemmaksi ja paremmin kehittämistyön tarpeita vastaavaksi.
- 2) saada syntymään usealle eri alalle uusi perusteltu toimintakonseptin malli ja sitä tukeva toimintakonseptin kehittämisen välineistö, jonka avulla konseptia voidaan levittää ja kehittää edelleen sekä kehittäjien yhteistoimintaverkko.
- 3) tutkia kehittämisyhteistoiminnan edellytyksiä sekä kokeilla ja tutkia erilaisia yhteistyömuotoja ja erilaisia tapoja tukea paikallista kehittämistyötä verkoston avulla.

## 5 Verkoston aktiiviset osapuolet

*Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö*

Verkoston pääkoordinaattorina toimii Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen *Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö*. Yksikkö on yksi maan johtavista työn kehityksen ja kehittämisen tutkimusyksiköistä ja Suomen akatemian huippuyksikkö. Sen yhteydessä toimii kehittävän työntutkimuksen ja aikuiskoulutuksen tohtorikoulu. Yksikön tavoitteena on tuottaa kansainvälisesti merkittävää uutta tietoa työn kehityksestä, siihen liittyvästä oppimisesta sekä toiminnan kehittämisen menetelmistä. Yksikkö tuottaa alan kansainvälisen tason tutkijoita. Yksikön tärkeimmät asiantuntemusalueet ovat työn ja työhön liittyvän oppimisen uudet muodot, innovaatio toiminta ja tutkimusryhmien työ, ammatillisen koulutuksen ja työelämän vuoropuhelun uudet muodot, työhön liittyvä hyvinvointi sekä muutoksen johtaminen ja kehittämisinterventiot. Kullakin näillä alueella yksikössä toimii professorin, dosentin tai tohtorin johtama tutkimusryhmä.

Hankkeesta vastaa yksikössä professori Jaakko Virkkunen. Sen toteuttamiseen osallistuvat lisäksi tutkijat Heli Ahonen ja Marika Schaupp. Yksikön kannalta verkosto merkitsee tutkimustyön tulosten saattamista työelämän käyttöön, uutta kehittämisen ja tutkimuksen

kohdetta sekä uudenlaisen tutkijoiden ja käytännön edustajien yhteistoiminnan käynnistämistä. Yksikön tavoitteena on tuottaa hankkeen aineiston perustella yksi väitöskirja sekä joukko kehittämissyhteistyötä ja erityisesti henkilöstön kehittämistä koskevia tieteellisiä julkaisuja.

Yksikön panos verkon toimintaan koostuu professori Virkkusen työpanoksesta (20%) sekä päätoimisen tohtoriopiskelijan Marika Schauppin työpanoksesta (60%).

### *Merikoski Consulting*

Verkon toinen keskeinen asiantuntijaorganisaatio on Oulussa toimivan Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskuksessa toimiva tutkija/kehittämiskonsultti –tiimi, Merikoski Consulting. Tiimiin kuuluu seitsemän henkilöä, jotka toteuttavat vuosittain n. 10-20 kehittämis- tai tutkimushanketta, joista useissa sovelletaan muutoslaboratoriomenetelmää. Lisäksi tiimi tukee kolmea yrityksiin koulutettua sisäisten muutosohjaajien verkostoa muutoslaboratoriomenetelmän käytössä. Tiimin toiminnan painopistealueena on uudenlaisen työhön liittyvän hyvinvoinnin teoriaperustan luominen ja hyvinvointia tukevien kehittämishankkeiden toteuttaminen.

Tiimi on toteuttanut kehittämishankkeita useilla eri toimialoilla. Eniten kehittämiskokemusta on tähän mennessä kertynyt sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiosta ja lisääntyvästi myös teollisuudesta. Tavoitteena on jatkossakin tehdä kehittämistyötä laajasti eri toimialoilla ja myös aikaisempaa systemaattisemmin kerätä ja dokumentoida yksittäisistä hankkeista kertyvää toimialakohtaista tietoa ja välineistöä.

Toimintakonseptien osallistavan kehittämisen oppimisverkoston työskentelyyn osallistuvat seuraavat henkilöt:

Jorma Mäkitalo, tutkimusjohtaja, työterveyshuollon erikoislääkäri  
 Leena Keränen, kehittämiskonsultti, KM  
 Kimmo Keskitalo, kehittämiskonsultti, PsyM  
 Kirsti Koistinen, tutkija/kehittämiskonsultti, KM  
 Anu Peltola, tutkija/kehittämiskonsultti, KM  
 Airi Tolonen, kehittämiskonsultti, THM  
 Hilka Ylisassi, tutkija/kehittämiskonsultti, KM

Tiimin referenssit ovat internetosoitteessa [www.merikoski.fi](http://www.merikoski.fi).

Oppimisverkoston merkitys tiimin toiminnan kehittämisessä liittyy toimialakohtaisen ja yleisen toimintakonsepteihin liittyvän tiedon ja välineistön systemaattiseen keräämiseen ja dokumentointiin. Uuden oppimisverkoston avulla tiimin kehittämistyö voi entistä tietoisemmin suuntautua hankekohtaisen menetelmäkehittelyn lisäksi tiedon ja välineistön dokumentointiin toimintakonseptien tunnistamisen ja kehittämisen näkökulmasta.

Tiimillä on toimintakonsepteihin liittyvää asiantuntemusta eniten vanhustenhuollosta, työhön liittyvästä kuntoutuksesta sekä työterveyshuollosta. Lähitulevaisuudessa tiimi pyrkii keskittämään toimintaansa näiden alojen kehittäjien oppimisverkostojen rakentamiseen ja niiden kanssa toimimiseen.

Oppimisverkostolla on myös keskeinen merkitys tiimin ohjauksessa olevien organisaatioiden muutosohjaajien tukemisessa. He tarvitsevat käynnistyshankkeiden päätyttyä pitkäjänteistä tukea menetelmän käytössä. Oppimisverkostossa on mahdollista levittää uusin tavoin sellaista tietoa kehittämistyön yleisten ja toimialakohtaisten välineiden kehityksestä,

joka tukee ja innostaa sivutoimenaan muutosohjaajina toimivia henkilöitä ja tukee heidän paikallisten verkostojensa toimintaa.

Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskuksen tutkija/kehittämiskonsultti –tiimin panos oppimisverkoston yhteistoimintaan koostuu ensisijassa tiimin omien kehittämishankkeiden dokumentoinnista sekä asiakas organisaatioihin koulutettujen ohjaajien toteuttamien hankkeiden dokumentoinnin ohjaamisesta.

### *Learning Systems Oy LS*

Learning Systems Oy LS on koulutus- ja konsultointiyritys, joka tuottaa yrityskohtaisia kehittämisohjelmia esimiestyön, tiimien ja muiden työyhteisöjen sekä myynnin ja asiakaspalvelun kehittämiseen. Hankkeiden tavoitteena on tukea uudenlaisten työkäytäntöjen rakentamista strategialähtöisesti. Learning Systems on aloittanut toimintansa vuonna 1985. Se tekee pitkäjänteistä yhteistyötä monien suurten yritysten kanssa. Learning Systemsillä on vahvaa toimialaosaamista rahoitusosalta, metsäteollisuudesta, it-alalta ja julkissektorilta, erityisesti sosiaalipalveluista ja terveydenhuollosta. Yrityksen palveluksessa on kymmenen henkilöä.

Learning Systemsillä on pitkäaikainen yhteistyö ja kumppanuus Helsingin Yliopiston kasvatustieteen laitoksen Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikön kanssa. Learning Systems on ottanut käyttöön ko. yksikön luvalla muutoslaboratoriosovellutuksista ns. Kompetenssilaboratorion, jota se on soveltanut myös oman toimintansa uudistamiseen. Toisena teoreettisena perustana on Jakob L. Morenon rooliteoria, jonka avulla on kehitetty sosiodraama- ja simulaatiotyöskentelyä. Learning Systems on yhdistänyt hankkeissaan näitä menetelmiä kehittävän työntutkimuksen teoriaan ja lähestymistapoihin.

Toimintakonseptin osallistavan kehittämisen oppimisverkosto antaa Learning Systemsille mahdollisuuden saada palautetta kompetenssilaboratoriahankkeista ja niissä kehitetyistä työvälineistä. Se tukee myös Learning Systemsin konsulttien ammattitaidon kehittymistä ja auttaa hahmottamaan henkilöstön kehittämisen tulevaisuuden trendejä ja mahdollisuuksia.

Verkon työskentelyyn osallistuvat konsultit Lea Alasilta-Hagman, Pekka Seppälä ja Eija Yli-suvanto, jotka kaikki ovat toteuttaneet lukuisia pitkäjänteisiä kehittämishankkeita. Monet näistä ovat perustuneet kehittävän työntutkimuksen lähestymistapaan. Learning Systemsin toiminnassa painottuvat lähivuosina erityisesti tiimien ja työyhteisöjen toimintamallien strategialähtöinen kehittäminen, henkilöstön kehittämisen toimintakonseptien ja niiden edellyttämien uusien välineiden ja työroolien kehittäminen sekä asiakkuuksien rakentamisen ja jatkuvan kehittämisen toimintakonseptien luominen.

Learning Systemsin oma panos verkoston kehittämiseen koostuu menetelmien ja työkalujen vaihdosta sekä osallistumisesta julkaisujen tuottamiseen ja teematilaisuuksien järjestämiseen.

### *Työterveyslaitoksen koulutuskeskus*

Vuoden 2002 alusta koulutuskeskukseksi muuttuneen Työterveyslaitoksen koulutusyksikön tehtävänä on työterveyden, työympäristöjen ja työyhteisöjen kehittämiseen tähtäävän korkeatasoisen ja ajankohtaisen tiedon ja osaamisen edistäminen työelämässä. Koulutuskeskuksessa työskentelee tällä hetkellä 12 henkilöä.

Koulutuskeskuksella on pitkät perinteet työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntija-koulutuksen kehittämässä, koordinoinnissa ja järjestämisessä. Työhyvinvoinnin asiantuntijuus työpaikoilla edellyttää uudenlaisia menetelmiä, välineitä ja yhteistoimintamalleja. Kehittääkseen näitä Työterveyslaitoksen koulutuskeskus rakentaa uudenlaisia, pitkäjänteiseen yhteistyöhön perustuvia yhteistyökäytäntöjä asiakasyritystensä (erilaiset työterveyshuollon tuottajat ja heidän asiakkaansa) kanssa. Pitkäjänteisessä, verkostomaisessa, myös tutkimuksellisia elementtejä sisältävässä yhteiskehittämisessä keskeisiksi ovat nousseet muutoslaboratoriomenetelmät ja välineet, joita viimeisen kolmen vuoden aikana on käytetty ja kehitetty yhdessä Salon seudun terveystieteiden keskuksen työterveyshuoltoyksikön ja Helsingin kaupungin työterveyskeskuksen kanssa. Näissä hankkeissa kehitetään erityisesti työhyvinvoinnin yhteiskehittelyn malleja ja välineitä työterveyshuollon ja sen asiakasyrityksen/viraston kesken. Kehittämisen keskeisintä konseptia kutsutaan työnimellä *työhyvinvointia edistävät työn kehittämisen tavat*. Konseptin lähtökohtana ovat työhyvinvoinnin tuottaminen organisaation työn kehittämisen tapoja analysoimalla ja kehittämällä.

Työterveyslaitoksen koulutuskeskus on verkostossa yhteistyössä työterveyshuolto-osaston kanssa. Verkoston vastuuhenkilö Työterveyslaitoksessa on dosentti Kirsti Launis (1.9.2004 lähtien) koulutuskeskuksesta, työterveyshuolto-osaston yhdyshenkilö on työterveyshuollon erikoislääkäri Tanja Rokkanen. Kirsti Launis on työskennellyt tutkijana ja kouluttajana sekä Työterveyslaitoksessa että Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikössä, Tanja Rokkanen työskentelee tutkijana ja kouluttajana Työterveyslaitoksen työterveyshuolto-osastolla ja on Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikön tohtoriopiskelija.

#### *Helsingin kaupungin työterveyskeskus*

Helsingin kaupungin työterveyskeskus tuottaa työterveyspalveluja ja kehittää työhyvinvointia edistäviä toimintatapoja yhdessä asiakasvirastojensa kanssa työn ja työympäristön sekä kaupungin henkilökunnan työkyvyn edistämiseksi. Työterveyskeskuksessa työskentelee yli sata työterveyshuollon ammattihenkilöä (työterveyslääkärit, työterveyshoitajat) ja asiantuntijaa (työfysioterapeutit, psykologit). Työterveyskeskuksen asiakkaina ovat kaikki Helsingin kaupungin virastot ja laitokset.

Virastoissa ja laitoksissa tapahtuvat nopeat muutokset (organisaatiouudistukset, toimintojen kehittäminen, taloudellinen sopeuttaminen, jne) ovat viime vuosina tuottaneet monenlaisia työhyvinvoinnin ongelmia, joiden seurauksena mm. sairastuvien kysyntä on huomattavasti lisääntynyt. Yksilöön kohdistuvien palvelujen (sairastuvien hoito, terveystarkastukset jne) lisäksi työterveyskeskus on tarttunut haasteeseen kehittää uudenlaista yhteistyöstä virastojen ja laitosten kanssa ennen kaikkea kaksivuotisessa *Työhyvinvoinnin yhteiskehittelyhankkeessa (2002-2004)*, jossa ovat olleet mukana Nuorisosiainkeskus, opetusvirasto ja liikelaitostunut kaupungin palvelukeskus Palmia sekä näiden virastojen nimetyt työterveystiimit. Hankkeen tavoitteena on erityisesti kehittää uusia, asiakaskohtaisia työhyvinvoinnin yhteistyön malleja yhdessä asiakkaiden kanssa.

Työhyvinvoinnin yhteiskehittelyn uusien toimintatapojen ja välineiden kehittäminen, kokeilu ja laajentaminen työterveyskeskuksessa edellyttää pitkäjänteistä kehittämistyötä ja tiiviitä yhteyksiä työterveyshuollon muihin yhteiskehittelymallien kehittäjiin hankkeen päätyttyä (31.8.2004). Toisaalta hankkeessa tähän mennessä kehitetyt muutoslaboratoriovälineiden käyttötavat ja innovaatiot (raportoidaan kesän 2004 aikana) ovat kehittämisen verkostossa mukana olevien työterveysyksiköiden käytössä. Pitkällä tähtäyksellä verkoston osallistumisen tavoitteena on kehittää ensin kahden viraston (Nuorisosiainkeskus,

opetusvirasto) kanssa *työhyvinvointia edistäviä työn kehittämisen tapoja* ja sen jälkeen levittää toimivimpia malleja myös kaupungin muiden virastojen/laitosten ja työterveyshuollon edelleen kehitettäväksi samoin kuin verkossa olevien muiden työterveyshuollon toimijoiden käyttöön.

Toimintakonseptin osallistavan kehittämisen oppimisverkoston työskentelyyn osallistuvat ensi vaiheessa Nuorisoasiainkeskuksen työterveystiimi (työterveyslääkäri, työterveyshoitaja, työfysioterapeutti, psykologi) ja opetusviraston työterveystiimit (6 työterveyslääkärää, 6 työterveyshoitajaa, 2 työfysioterapeuttia, 2 työpsykologia). Hankkeen yhdyshenkilö on työterveyspsykologi Eija-Maria Gerlander.

#### *Nordea Pankki Suomi Oyj:n henkilöstön kehittämissyksikkö*

Nordea Pankki Suomi Oyj:n henkilöstön kehittämissyksikön tehtävä on organisoida Pankin liiketoimintaa tukeva henkilöstökoulutus pankin strategioiden ja tavoitteiden pohjalta. Henkilöstön kehittämissyksikkö vastaa pankin keskitetystä koulutuksesta Suomessa sekä tukee ja ohjaa alueellista ja työpaikoilla tapahtuvaa koulutusta yhdessä HR-organisaation asiantuntijoiden kanssa. Henkilöstön kehittäminen pankissa elää yhteispohjoismaisen toiminnan kehittämissivaihetta, johon liittyy pankin toimintakonseptien yhtenäistäminen.

Yksiköstä vastaa KTM Liisa Fågel. Hänen kanssaan työskentelee yhdeksän projektipäällikköä (7/comptence consultant ja 2/leadership consultant) sekä neljä koulutusassistenttia ja yksi it-tukihenkilö.

Koulutuksen rinnalla yksikkö panostaa työyhteisökohtaisen konsultoinnin lisäämiseen ja monipuolistamiseen. Toimintakonseptien osallistavan kehittämisen oppimisverkosto tukee tätä kehittämistavoitetta. Yksikkö toivoo oppimisverkoston työskentelyyn osallistumisen tukevan ensinnäkin projektipäällikköiden ammattitaidon kehittymistä niin, että muutoslaboratoriomenetelmän avulla voidaan tukea pankin yksiköiden toiminnan kehitystä entistä paremmin, sekä antavan toiseksi mahdollisuuden oppia muiden organisaatioiden kehittämistoiminnasta jakamalla kokemuksia.

Oppimisverkoston työskentelyyn osallistuvat KM Ari Leino (09 165 87211, [ari.leino@nordea.com](mailto:ari.leino@nordea.com)), joka vastaa Nordean verkko-opiskelun kehittämisestä yhteispohjoismaisesti ja KM Sirkka Oksanen (09 165 87215, [sirkka.oksanen@nordea.com](mailto:sirkka.oksanen@nordea.com)), joka vastaa ensisijaisesti varallisuudenhoitoon liittyvästä kehittämisestä. Tavoitteena on saada verkostoon myöhemmin mukaan muitakin projektipäälliköitä ja mahdollisesti liiketoimintayksikön kehittämissivaiheissa toimivia.

#### *Pudasjärven kaupunki*

Pudasjärvi on koillismaalainen 9 800 asukaan kaupunki, jonka palveluksessa on n. 650 vakituista työntekijää. Pudasjärven kuntastrategiassa on asetettu tavoitteeksi elinkeinorakenteen muuttaminen ja kehittyminen perinteisestä maa- ja metsätalouspitäjistä moderniksi ja monipuoliseksi yritys- ja palvelukunnaksi. Taloudelliset paineet sekä palvelutarpeen ja työprosessien muutoksen nopeus ja monimutkaisuus loivat kunnassa tilanteen, jossa henkilöstön osallistaminen toiminnan kehittämiseen oli välttämätöntä niin muutoksen hallinnan kuin henkilöstön jaksamisenkin näkökulmasta.

Näistä lähtökodista Pudasjärven kunnassa (nyk. kaupunki) koulutettiin kuntaorganisaation yhdeksän työntekijää toimintakonseptin kehittämiseen tarkoitettuna muutoslaboratorio-

menetelmän käyttäjiksi. Koulutus tapahtui vuosina 1998-2002 työministeriön rahoittamien kehittämisprojektien yhteydessä. Muodostettu muutoslaboratorio-ohjaajien verkko toteutti asiantuntijoiden ohjaamana neljän hallintokunnan alueella kehittämistarvekartoituksen sekä sen perusteella kehittämisinterventiot perusturvan ja sivistystoimen alueilla. Asiantuntijat ohjasivat työtä loppuvaiheessa pääsääntöisesti sähköisen oppimisympäristön välityksellä. Hankkeen päätösvaiheessa muutoslaboratorio-ohjaajaverkon toiminta liitettiin yhteistoimintaryhmän kautta osaksi kuntaorganisaatiota.

Suunnitteilla oleva oppimisverkosto tarjoaisi toteutuessaan monipuolisen tuen muutoslaboratorio-ohjaajaverkon työskentelylle ja edistäisi siten ohjaajaverkon toiminnan vakiintumista, mikä ei ole itsestään selvyys siirryttäessä asiantuntijoiden ohjauksesta itsenäisiksi toimijoiksi. Muutoslaboratorio-ohjaajat eivät oman toimensa ohella voi toteuttaa suurta määrää organisaation sisäisiä kehittämishankkeita. Tämän vuoksi ohjaajien osaamisen säilyminen ja kehittyminen on suuri haaste. Kynnys uusien kehittämisinterventioiden aloittamiseen madaltuu, kun ohjaajat tietävät saavansa tarvittaessa tukea oppimisverkostosta. Verkoston kautta ohjaajat saavat tietoa ja välineitä, joilla voivat jäsentää paikallisia kehityshaasteita. Tämä vähentää ohjaajien työmäärää ja helpottaa heidän toimimistaan kahdessa eri roolissa organisaatiossaan. Oppimisverkosto tarjoaa mahdollisuuden kehittämismenetelmän teoreettisten perusteiden jatko-opiskeluun sekä teorian ja käytännön vuoropuheluun. Näin se ylläpitää innostusta paikalliseen kehittämistyöhön.

Pudasjärven kunnassa oppimisverkoston toimintaan osallistuvat ylihoitaja Aino Ervasti ja työsuojelupäällikkö Ritva Kinnula.

#### *Kempeleen kunta*

Kempeleen kunta on voimakkaasti kasvava, noin 13 500 asukkaan kunta, jonka palveluksessa on noin 800 työntekijää. Kunnan kasvu on viimeisten vuosien aikana tuonut haasteita koko kunnan palvelurakenteelle ja työntekijöiden jaksamiselle. Väestönkasvu on lisännyt palvelujen kysyntää, erityisesti uusia tarpeita on päivähoidon ja koulupalvelujen aloilla. Syksyllä 2002 käynnistyi hanke, jonka tavoitteena on luoda kunnan organisaatioon kyky tukea työn muutoksen hallintaa ja työhyvinvointia työtä kehittämällä. Kunnan henkilöstöstä valittiin kuusi muutosohjaajaa, jotka saivat koulutuksen muutoslaboratoriomenetelmän käyttöön. He ovat ohjanneet ensimmäiset kehittämishankkeensa viidessä kunnan työyksikössä. Seuraavassa vaiheessa ohjaajat tekevät laajemmat kehittämistarvelselvitykset kunnan eri osastoissa. Hanke päättyy keväällä 2005.

Kehittämissankkeen avulla rakennetaan kunnan sisäinen muutosohjaajaverkosto. Osallistumalla käynnistyvän oppimisverkoston toimintaan Kempeleen muutosohjaajat voivat varmistaa, laajentaa ja vakiinnuttaa kehittämistyön osaamistaan. Kempeleen kunnassa, samoin kuin kuntasektorilla yleisemminkin, on meneillään rakenteellisia muutoksia, joista ehkä merkittävin on seutukunnallisten palveluiden ja rakenteiden luominen. Tässä kehitystyössä toimintakonseptien kehittämisen osaaminen, mallit ja välineistö ovat merkittäviä.

Kempeleen kunnan tavoitteena on liittää muutosohjaajien kehittämistyö saumattomasti kunnan strategiseen johtamiseen ja esimiestyöhön. Osallistava toimintakonseptien kehittäminen on kunnan sisäisenä toimintana edelleen varsin uutta, joten sen vakiintuminen vaatii erityistä panostusta ja tukea.

Kempeleen kunnan muutosohjaajien osuus oppimisverkon toimintaan on omien hankkeidensa dokumentointi oppimisverkoston käyttöön Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskuksen kehittämiskonsulttien ohjauksessa.

Muutosohjaajien työskentelyä kunnassa koordinoi henkilöstöpäällikkö Jaakko Joensuu. Oppimisverkon työskentelyyn tulevat osallistumaan kunnan muutosohjaajat Jarmo Kesti, Riitta Kärnä, Oili Ojala, Kirsti Paloniemi, Maija-Leena Pohjoisaho ja Petri Satomaa.

## **6 Verkossa syntyvän uuden tiedon leviäminen**

Verkostossa syntyvä uusi tieto leviää pääaisassa kolmea tietä. Ensinnäkin verkon Internet-sivulla oleva menetelmätietous laajenee ja syvenee yhteistyön edetessä ja on sieltä kiinnostuneiden saatavilla. Sitä, ja yleensä toimintakonseptien kehittämistä koskevan tiedon leviämistä tuetaan toimittamalla verkkolehteä ”Toimintakonseptin kehittäjä”. Toiseksi sekä Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö että Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus – ja myöhemmin todennäköisesti muutkin verkon aktiiviset jäsenet järjestävät koulutusta, jossa välitetään yhtenä osana verkon tuottamaa uutta tietoa. Kolmanneksi verkon tuotoksista ja sen piirissä tehdyistä tutkimuksista julkaistaan artikkeleita kansainvälisillä tieteellisillä foorumeilla sekä kotimaan tieteellisillä ja ammatillisilla foorumeilla.

## **7 Kuvaus verkoston toimintamuodoista ja toiminnan edellyttämistä resursseista**

Verkoston kehittäminen, tuki ja tutkiminen jakautuvat neljän vuoden ajalle. Ensimmäisen kahdeksantoista kuukauden jakson 1.3.2004 - 30.8.2005 aikana työskentelyssä painottuu verkoston infrastruktuurin rakentaminen, yhteistyön käynnistäminen, yhteistyömuotojen kokeileva kehittäminen sekä verkoston laajentamisen strategian ja yhteistoimintaa koskevan tutkimuksen valmistelu. Seuraavien vuosien aikana verkostossa tuotetaan toimintakonseptien malleja ja niiden toteuttamisen edellyttämiä kehittämisvälineitä valituilla alueilla sekä monipuolistetaan ja kehitetään edelleen konseptin kehittämisen välineistöä. Samalla tutkitaan kehittämismenetelmien yhteisen kehittelyn edellytyksiä. Keväällä 2005 valmistellaan yksityiskohtainen verkoston seuraavien vuosien ylläpidon, kehittämisen ja tutkimisen suunnitelma ja kustannusarvio.