

Työelämän tutkimuspäivät 5.–6.11.2015

Työryhmä: Tutkimukselliset kehitysmenettelyt työelämää tukevan johtamisen työkaluina

Taina Lehtiö

Variantti Oy

taina.lehtio@variantti.fi

Osallistava palveluiden kehittäminen TaL-Visual® - Häiriöanalyysi -menettelyllä

Abstrakti

Esityksen aihepiiri sijoittuu liiketoimintojen välisten palveluiden alueelle. Esimerkissä tarkastellaan, miten luodaan organisaation tietämystä yhdistävää monitasoista tietoa palveluiden kehittämisen tueksi. Esimerkkitapauksena käytetään suomalaisen teknisen tukkukaupan projektipalveluun liittyvää laadullista tutkimusaineistoa vuodelta 2006. Tutkimusmetodinä käytetään tutkivaa kehittämistä edustavaa ja tiedon visualisointia hyödyntävää TaL-Visual® - Häiriöanalyysi -menettelytapaa. Tutkimusempiria edustaa häiriöketjujen (ongelma-seraus-syy) laadullista prosessidataa, jota luokitetaan monitasoisesti ja tulkitaan visualisoitujen analyysikuvien tuella. Aiheen käsitteellistäminen perustuu tutkijan valtiotieteen lisensiaatintyöhön, jossa jäsennetään yritysorganisaatioiden yhteistoimintaa monitasoisesti.

Asiasanat: tutkiva kehittäminen, toimintatutkimus, ryhmämenettely, palveluiden kehittäminen, osallistava johtaminen

1. Johdanto

1.1 Työn tausta ja tavoite

Tässä työssä esitetyn tutkivan kehittämismenettelyn kehitystyön juuret ovat Teknillisen korkeakoulun BIT Tutkimuskeskuksessa (nykyään Aalto-yliopisto) vuosien 2002–2006 aikana toteutettujen Tekesin rahoittamien Kunnossapidon materiaalilogistiikan mallit – KPLOG ja Arvonmuodostus- ja ansaintamallit palveluliiketoiminnassa – BeSel -projekteissa. Tutkimusaineisto on luotu kirjoittajan toimesta BeSel-projektissa vuosien 2005–2006 aikana. Menettelyn kehitystyö jatkui tutkimushankkeessa Aineettoman pääoman arvotekijät ja tunnusluvut – BeSel vaihe II (2007–2009). Vuoden 2009 aikana menetelmän jatkokehitys, tuotteistaminen ja kaupallistaminen ovat siirtyneet kehittäjän oman yrityksen nimiin. Nykyinen TaL-Visual® - Häiriöanalyysi -menettely ja sen TaL-Visual® – Visuaalinen analyysi -menettely perustuvat kirjoittajan kehittämään visualisointitapaan ja vuoden 2013 jälkeen uudistettuun tutkimuskokonaisuuden jäsennostapaan. Yritysorganisaatioiden yhteistoiminnan jäsennysmalleista julkaistaan Turun yliopiston Yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa (taloussosiologia) lisensiaatintyö vuoden 2015 lopussa (Lehtiö 2015).

Ulkoistamisen kautta syntyviä palvelukokonaisuuksia tarkastellaan tässä yhteydessä tieteellisen realismin alueelle sijoittuen kompleksisena suhteellisen avoimena sosiaalisena systeeminä, jonka toiminta on praksiksessa aina konteksti- ja tilannesidonnaista eli toiminnan päämäärään, aikaan ja paikkaan sitoutuvaa (mm. Reed 1988; Sztompka 1991; Archer ym. 1998). Kirjallisuudessa esitetyt liiketoimintaa ja organisaatiota kuvaavat jäsennykset ovat usein joko yhden yrityksen malleja (mm. Thompson & McHugh 2009), mekanistisia kuvauksia tuotannon tai materiaalivirran prosessinäkökulmasta (mm. Porter 1991), tai yritysorganisaation hyötyä jäsentäviä pääomakeskeisiä sosiaalisen ja aineettoman kuvauksia (mm. Nahapiet & Ghoshal 1998; Lönnqvist 2004). Ulkoistamisessa muodostuva riippuvuuksien kasvu muuttaa yritysten toimintaa, asettaen uudenlaisia vaatimuksia johdon ja henkilöstön osaamiselle. Yritysten

yhteistoiminnan rooli korostuu, mikä asettaa uudenlaisia vaatimuksia myös kehittämislle. (mm. Ippolito ja Zoccolini 2010.) Siksi tämän työn lähestymisessä yritysten toimintaa kuvataan kahden ja useamman yrityksen yhteistoiminnan kautta.

Menetelmäkehityksessä on kiinnitetty paljon huomiota yritysten yhteistoiminnan uudenlaiseen moniulotteiseen jäsentämiseen, jossa huomioidaan sekä sosiaalisen systeemin yksilö- ja systeemitasot, käytännön toiminnan praksiksen taso että toiminnan asiayhteys ja sen päämäärä. Tavoitteena on ollut luoda jäsenyksiä, joita voidaan hyödyntää sekä tieteellisen tutkimuksen että yritysten kehitystyön tukena. Lisäksi tavoitteena on ollut luoda jäsenyksimalleja, joita voidaan soveltaa tapauskohtaisesti erilaisissa kohteissa, mutta tutkimuskohteen tarkastelutapa ja tutkimusaineiston jäsenyksen mahdollistavat tapausesimerkkien välisten tulosten vertailun. Yritysten tarpeen näkökulmasta tavoitteena on ollut luoda menettelyille toteutustapa, joka tukee yrityksissä henkilöstön ja johdon osallistumista ja dialogia, ja joka tukee myös kehittämistä ja organisaation oppimista. (Lehtiö 2015.)

1.2 Tutkiva kehittäminen yrityksissä

Toimintatutkimus on yleinen kriittisen tarkastelun väline liiketoimintatutkimuksen alueella (mm. Eriksson & Kovalainen 2008). Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa henkilöstöä osallistavia tutkimusmenettelyitä hyödyntäen yhdistetään organisaation tutkiminen ja kehittäminen, ja samalla mahdollistetaan organisaation oppiminen. Silloin tutkittavassa organisaatioissa työskentelevät henkilöt toimivat aktiivisina toimijoina kokonaisuuden tutkimuksessa ja esille tulevien ongelmien ratkaisutapojen etsimisessä. (mm. Whyte 1989; Argyris 1995; Eriksson & Kovalainen 2008.) Osallistava toimintatutkimus on myös sosiaalisen systeemin tutkivaa kehittämistä, jossa yhdistyvät tieteellinen ja käytännöllinen lähestymistapa (mm. Whyte 1989, Kasvio 1990).

Tutkivassa kehittämisessä on tärkeää, että tutkittava aihe on tutkimustilaisuuksiin osallistuville toimijoille tärkeä (Whyte 1989). Kokemukseni mukaan toiminnan häiriöt aiheuttavat yritysorganisaatioissa usein työn sujumista vaikeuttavaa haittaa, kuten viiveitä, lisätyötä, ristiriitoja jne. Siksi toiminnan häiriöt todennäköisesti tunnistetaan herkästi ja niiden poistaminen myös kiinnostaa yritysten johtoa ja henkilöstöä. Edelliseen viitaten tämän työn tarkastelukohteena ovat kompleksisen palvelukokonaisuuden toteutukseen liittyvät ei-toivotut tapahtumat – toiminnan häiriöt – taustasyineen ja seurauksineen. Havaittujen ongelmien syy-seuraus-ketjuja, jatkossa häiriökettuja, tunnistamalla pyritään samalla etsimään ratkaisutapoja ongelmien poistamiseksi. Esimerkiksi Argyris (1977) puhuu kaksikehäisestä organisaation oppimisesta, kun organisaation jäsenet pyrkivät yhteistyönä tunnistamaan havaittavien ongelmien lisäksi niiden syvemmät taustasyyn ja seuraukset, jolloin ongelmien ratkaisussa ei keskitytä vain yksittäisen havaittavan ongelman (tai sen seurauksen) poistamiseen, vaan pyritään vaikuttamaan laajemmin niihin taustasyihin, joiden johdosta toistuvia ongelmia ilmenee. Toiminnan häiriöt voivat ilmetä organisaatioissa odottamattomina tai ei-toivottuina tilanteina joko suoraan toiminnan kuluessa tai vasta toiminnan lopputuloksessa.

Tutkimusmenettelyn kehittämisessä on yhdistetty yritysten johtoa ja henkilöstöä kiinnostava tutkimusaihe – toiminnan häiriöt – organisaation oppimista ja yhteistä dialogia edistävään ryhmätyöhön ja prosessimaisesti etenevään työpajamenettelyyn.

1.3 Tiedon visuaalinen jäsentäminen tutkimusmenettelyn tukena

Tutkittavan aiheen tiedon keräys- ja esitystapojen tulee olla tutkimustilanteissa osallistamista edistäviä (Whyte 1989). Kompleksisten palvelukokonaisuuksien laaja-alaisuudesta seuraten dialogi ei yksin riitä yhtenäistämään merkitystulkintoja ja laajentamaan johdon ja henkilöstön näkemystä kokonaisuudesta. Siksi olen lähtenyt soveltamaan havaitsemista helpottavia visualisoinnin keinoja työpajoissa kerätyn tutkimustiedon jäsentämisessä. Tutkimusten mukaan ihmisten näkö tieto voi muuttaa

kuulohavaintojen prosessointia. Lisäksi ihmisen tarkkaavuus kiinnittyy kohteeseensa tehokkaammin, jos ärsykkeestä saadaan tietoa moniaistisesti (mm. Tiippana 2006). Myös Berg (2012) on esittänyt, että visualisointien hyödyntäminen vähentää muistin ja tiedonkäsittelyn kognitiivista kuormitusta, että visualisointia hyödyntävä oman toiminnan seurauksien tarkkailu paljastaa ulottuvuuksien välisiä yhteyksiä, ja että visualisointi tukee ääreisnäön nopeaa katseen kohdistamista. Siten visualisoidun tiedon käyttö osana tutkimustilanteita mahdollistaa tulkintani mukaan moniaistisen tutkimusaiheen käsittelyn ja tehostaa aiheeseen liittyvää oppimista ja oivaltamista.

Toiminnan häiriöitä voidaan kuvata puolistrukturoitua laadullista tietoa sisältävinä häiriöketjuina, jotka ovat luonteeltaan prosessidataa ja jotka kuvaavat esimerkiksi tapahtumia, toimintaa, valintoja tai tuntemuksia. Kuvaustavalla saadaan näkyviin myös aikaperspektiivi, sillä taustasyyt toteutuvat yleensä aiemmin kuin seuraukset ja havaittavat ongelmat. (mm. Miles & Huberman 1994; Langley 1999.) Prosessidataa on mahdollista analysoida monitasoisesti luokittaen asiayhteyteensä liitettynä.

2. Aineisto ja menetelmät

2.1 Tapausesimerkki ja tutkimusaineisto

Tapausesimerkkinä on tukkukaupan projektiasiakkailleen tarjoama ”Työpistekohtaiset toimitukset” – logistiikkapalvelu. Perinteisessä tukkukaupassa tukkuyritys toimittaa tilaukset asiakkaan ilmoittamaan toimitusosoitteeseen yhtenä tai muutamana toimituksena, jotka asiakkaan henkilöstö purkaa, jakelee, tarpeen mukaan pakkaa uudelleen ja kuljettaa työkohteisiin (tässä tapauksessa maastoon eri työpisteisiin). Uudessa palvelussa asiakas ilmoittaa tilauksen yhteydessä positiot, eli erikseen pakattavat pienerät ja niiden työpisteen paikkatiedot. Tukkuyritys purkaa, pakkaa uudelleen ja merkitsee tarkan toimituskohteen valmiiksi. Sopimuskuljetusliike jakelee erillispakatut tavaraerät suoraan eri työpisteisiin. Toimintamallissa ulkoistetaan uudelleenpakkaus, merkinnät ja paikallisjakelu tukkuyrityksen ja sen kumppanien (kuljetusliikkeet) henkilöstön hoidettavaksi.

Työn tarkoituksena oli tutkia tapausmerkinä olevan palvelun nykytilaa ja kehitystarpeita, ja laatia henkilöstön toimesta ehdotuksia palvelun kehittämiseksi. Tässä käsiteltävä palvelu on yksi tutkimukseen valituista esimerkeistä. Sen ennakkohaastatteluihin ja työryhmiin osallistui 17 palvelukokonaisuuden toteutukseen osallistuvaa eri toimintojen operatiivisen työnjohdon, asiantuntijoiden ja esimiestason edustajaa (myynti, logistiikka, hankinta, laskutus), jotka osallistuivat käytännön tasolla palvelukokonaisuuden toteutukseen. Työryhmien jäsenet tunnistivat tutkittavaan palvelukokonaisuuteen kohdistuen kaikkiaan 27 erillistä häiriöketjua, jotka sisälsivät ketjuihin eri tavoin liittyen 83 seuraustekijää ja 89 syytekijää. Aineiston pohjalta tutkija tunnisti työryhmien tarkasteltavaksi myös häiriöketjujen kehä, joissa eri ketjut liittyvät toisiinsa päättymättömiksi kehiksi. Silloin syyt ja seuraukset alkavat toistaa itseään ja kehittyä seurauksia lisäävästi kumuloituen (mm. Sztompka 1991). Jos syytekijöitä ei onnistuta poistamaan, tällaiset häiriöketjujen kehät voivat vaikuttaa kumuloituen toiminnan toteutukseen. Tutkija tunnisti kohteessa 13 erilaista häiriöketjujen kehää, jotka tutkittiin yhteistyössä työryhmiin osallistuvan henkilöstön kanssa. Yksittäisiä häiriöketjuja liittyi kehiin seuraavasti: ei ollenkaan 2 ketjua, yhdessä kehässä 19 ketjua, kahdessa kehässä 4 ketjua, kolmessa kehässä 1 ketju, ja neljässä kehässä 1 ketju.

Vuoden 2006 tutkimusaineisto on käsitelty tässä yhteydessä uudelleen nykyistä TaL-Visual[®] - Visuaalinen analyysi -menettelyä hyödyntäen. Vuonna 2006 oli käytössä em. menettelyn kehitysvaiheessa oleva varhaismuoto, jonka jäsenys- ja visualisointitapa ovat kuitenkin peruseräilläään ja ulkoasultaan nykyisen version kaltaisia.

2.2 TaL-Visual® - Häiriöanalyysi

TaL-Visual® - Häiriöanalyysi on visuaalista tiedonkäsittelyä hyödyntävä osallistava ryhmämenettely, jonka tausta on tuotu esille johdannossa. Ryhmämenettelyn ja tiedon keräyksen kehitystyön varhaisvaiheessa (2002–2003), kehittelyn pohjana toimi aluksi BIT Tutkimuskeskusta edeltävässä TAI Tutkimuslaitoksessa kehitetty yritysten laatuksentarkastelu 3A Workshop -menettely (Järvinen ym. 2001). Uusi menettely etäännytti jo alkuvaiheessa lähestymistavoiltaan toisenlaiseksi mm. tutkijan roolin, tiedon dokumentointitavan, tarkasteltavan kokonaisuuden ja kohteen, ja myös tiedon jäsenitys- ja käsittelytavan osalta. Ryhmätyön prosessimainen etenemistapa ja häiriöketjujen tutkimus jäivät jäljelle menettelyn perustaksi. Oppimista edistävän prosessimaisen ryhmätyötavan ja häiriöketjuja hyödyntävän tutkimustavan kehittämisessä ovat vaikuttaneet myöhemmin sosiologian ja kasvatustieteen teorioiden ajatukset (mm. Whyte 1989, Argyris 1995, Sztompka 1991, Engeström 2001).

Menettelytapa etenee seuraavassa taulukossa esitettyjen vaiheiden mukaisesti:

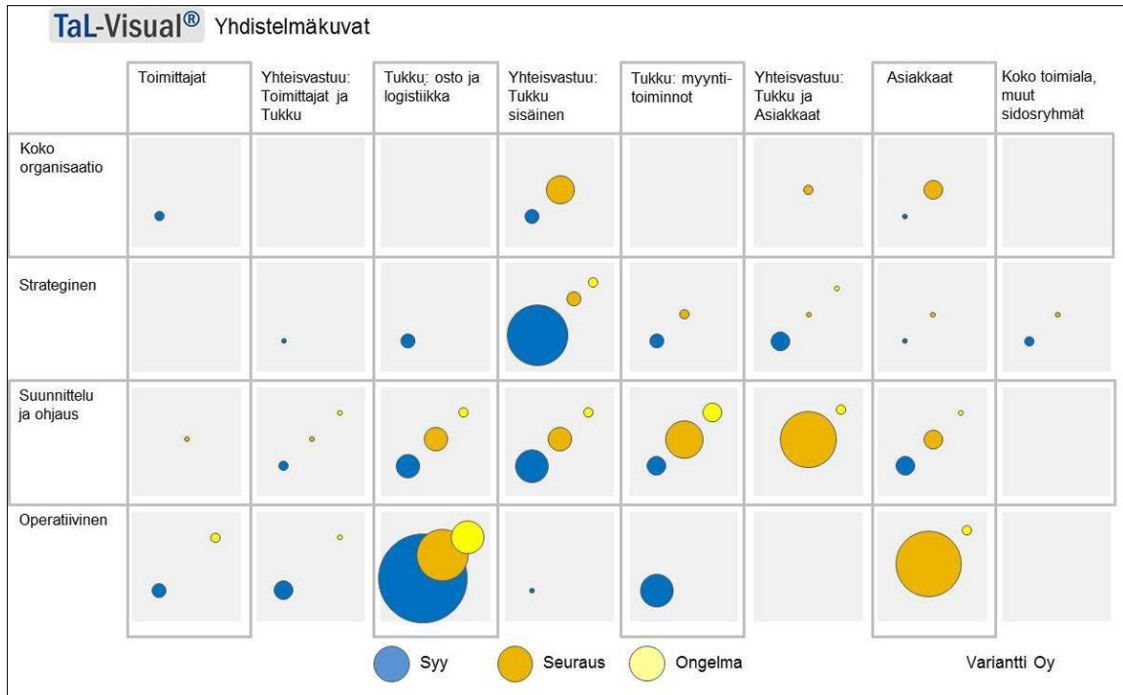
1 Valmisteluvaihe	Avainhenkilöiden ryhmähaastattelu, esimerkitapauksen valinta, kokonaisuuden toiminnallinen rajaus, henkilövalinnat.
2 Ennakkohaastattelut	Haasteltavina toimivat Kuvaustyöpajaan osallistuvat henkilöt. Yksilöhaastattelut, joissa tutkija dokumentoi häiriöketjut yhdessä sopien. Jaettavan Aineiston osalta ei tuoda näkyviin, kenen haastateltavan häiriöketjut ovat kyseessä. Tutkija hoitaa aineiston esiluokituksen, jonka pohjalta muodostetaan alkuaineisto Kuvaustyöpajaan.
3 Kuvaustyöpaja	Aineisto käsitellään työryhmässä tutkijan ohjaamalla tavalla. Aineistosta käydään dialogia, tietoa tarkistetaan ja muokataan yhdessä sopien. Työryhmä nimeää tärkeimmät havainnot ja kehityskohteet. Kuvaustyöpajaan osallistuvat operatiivinen ja asiantuntijahenkilöstö.
4 Visuaalinen analyysi	Tutkija hoitaa aineiston tarkistukset ja luokitaa aineiston ja muodostaa visuaaliset analyysikuvat (TaL-Visual® – Visuaalinen analyysi). Tutkija muodostaa itselleen alustavan käsityksen aineiston sisällöstä Analyysityöpajaan.
5 Analyysityöpaja	Syventävässä Analyysityöpajassa tutkitaan analyysikuvien pohjalta nykytilaa ja käydään siitä dialogia. Kuvien tuella tunnistetaan tärkeimmät kehityskohteet ja pyritään etsimään ratkaisutapoja niille. Kehitysehdotukset dokumentoidaan tärkeysjärjestyksessä: a) helposti käytäntöön vietävät ratkaisut ja b) erillistä kehitysprojektia ja ylimmän johdon päätöstä vaativat ehdotukset. Tutkija dokumentoi tulokset ja ratkaisuehdotukset. Analyysityöpajaan osallistuvat asiantuntijat, osa operatiivisesta tasosta ja esimiestason henkilöt. Tutkija laatii johdon työpajaan lisäksi erillisen tutkijan näkemysperustuvan tulosanalyysin. Lisäksi tutkija valmistelee aineiston esittelyn johdolle.
6 Johdon työpaja	Tutkija esittelee päätulokset ja ehdotukset johdolle. Ratkaisuehdotukset käydään läpi ja niistä käydään dialogia. Johto laatii ja tutkija dokumentoi päätökset. Tutkija valmistelee henkilöstölle ja johdolle suunnatun yhteisen tulostilaisuuden.
7 Tulostilaisuus	Tulostilaisuuteen kutsutaan johto ja henkilöstö. Tutkija esittelee päätulokset ja kehitysehdotukset päätöksineen. Niistä käydään dialogia tutkijan ohjauksessa johdon ja henkilöstön kesken.
8 Tulosten raportointi	Tutkija laatii tulosraportin, joka jaellaan sopimuksen mukaan.

TaL-Visual® - Visuaalinen analyysi sisältää ongelma-seuraus-syy-luokituksen lisäksi häiriöketjujen tekijöiden kuusi muuta luokitusta: rinnakkaiskokonaisuus, toimija, tehtäväalue, potentiaalinen pääluokka, potentiaalinen alaluokka ja aikavaihe. Luokituksista kolme ensimmäistä perustuvat Kompleksisen palvelukokonaisuuden jäsenysmalliin. Toiminnan potentiaalinen luokitus perustuvat Liiketoiminnan kokonaispotentiaalinen ja Yritysorganisaation toiminnan potentiaalinen jäsenysmallien tapoihin tarkastella toimintaa yksilötasolla (henkilöpotentiaali), systeemitasolla (rakennepotentiaali) ja praksiksen tasolla (sosiaalinen potentiaali) sijoittaen. (Lehtiö 2015.)

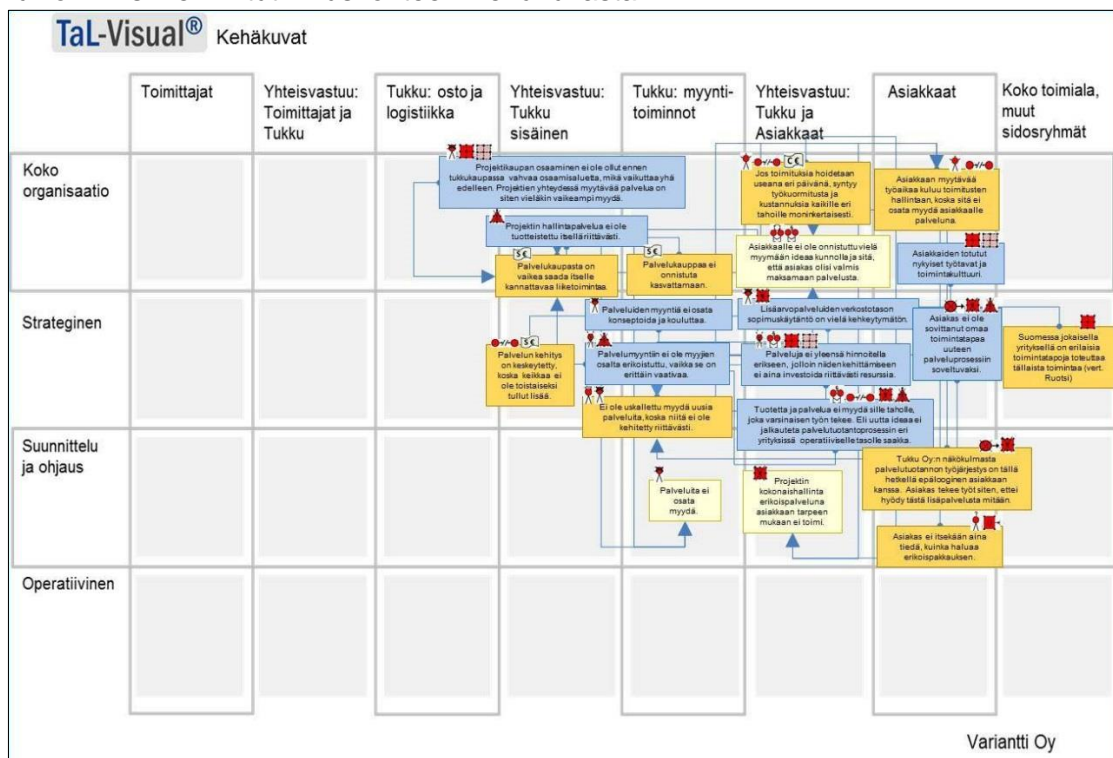
Luokitusten tuella luotavia visuaalisia analyysikuvia on kahdenlaisia: Yhdistelmäkuvia ja Kehäkuvia. Yhdistelmäkuvat ovat 3–4-tasoisia aineiston luokituksiin perustuvia visuaalisia jäsenyksiä, joissa voidaan tarkastella havaittujen ongelmien, seurausten ja syiden ilmenemistä ja painottumista käytettyjä luokituksia hyödyntäen useista eri näkökulmista (kuvio 1). Yhdistelmäkuvia voi luoda myös toisiinsa liittyviksi kuvasarjoiksi esimerkiksi samoilla luokitusvaihtoehdoilla eri ajallisiin vaiheisiin sitoen. Kehäkuvat ovat 4-tasoiseen aineiston luokitukseen perustuvia visuaalisia jäsenyksiä, joissa voidaan tarkastella yksityiskohtaisemmin häiriöketjujen sisältöä, liittymistä toisiinsa ja ilmenemistä palvelukokonaisuuden toimintarakenteessa (kuvio 2). Kehäkuviissa

hyödynnetään taustamatriisin osalta toimijan ja tehtäväalueen luokituksia, ja kehien häiriöketjujen tekijöihin liittyen sisältöä joko potentiaalinen päluokituksen tai potentiaalinen alaluokituksen tasolla symbolikuvia hyödyntäen.

Kuvio 1. Esimerkki tutkimuskohteen Yhdistelmäkuvausta.



Kuvio 2. Esimerkki tutkimuskohteen Kehäkuvausta.



3. Tulokset johtamisen näkökulmasta

3.1 Tutkimuskohteen tulokset

Tutkivan kehittämisen tuloksena uuden palvelun toiminnan häiriöitä ylläpitävien ja lisäävien häiriöketjujen kehien tärkeimmiksi syytekijöiksi tunnistettiin palveluiden kehitysprojektien heikko kokonaishallinta ja matala palvelukehittämisen osaaminen. Kehitysprojektien johtamiskäytännöt olivat vakiintumattomat, eikä seurantatapoja ollut suunniteltu ja ohjeistettu riittävästi. Toinen merkittävä syytekijä oli koko toimialan ja sen asiakkaiden vakiintuneet institutionaaliset rakenteet ja käytännöt, joissa palvelut sisällytettiin osaksi tuotteen hintaa, eikä niiden osaamisen tarvetta, resurssivaatimuksia ja toiminnan muutosvaatimuksia ymmärretty riittävästi. Palveluiden kustannuksia ei myöskään tunnettu, joten niiden taloudellisia hyötyjä ja riskejä liiketoiminnalle ei pystytty arvioimaan kenenkään toimesta. Toimintokustannuslaskentaa ei käytetty, vaikka se olisi ollut tärkeää palveluiden seurannassa. Edellisistä seuraten johto ei ymmärtänyt palveluiden arvoa tuotekaupan osana. Siksi palveluiden kehittämiseen ei investoitu riittävästi resurssia. Kolmas merkittävä syytekijä oli myyjien tuotokeskeinen lähestymistapa. Palvelumyyntiin erikoistuneita myyjiä ei ollut, eivätkä myyjät olleet saaneet riittävästi lisäkoulutusta tuotemyyntiä vaativampana pidettyyn palvelumyyntiin.

Matalan kehityspanostuksen seurauksena palveluiden kehittämisessä ei osattu huomioida tiedonhallinnan uudenlaisia järjestelmävaatimuksia, uusia tietokenttätarpeita ja tiedon ohjaustapaa. Toiminnanohjausjärjestelmässä ei ollut käytössä osiota, joka mahdollistaisi erillispalvelun tiedonhallinnan. Käytännön toiminnassa toistuvasti ilmenneet vaikeudet toivat esille myös sen, ettei palveluiden johtamisessa tarvittavaa prosessijohtamisen näkökulmaa hallittu. Tutkimusvaiheessa ei kenellekään ollut selvää, kuka johtaa ja ohjaa uutta palvelua prosessikonaisuutena läpi eri toimintojen. Yrityksessä vallitsi edelleen tukkukaupalle ominainen tuote- ja toimintokeskeinen johtamisrakenne. Myynti lähestyi myymistä tuotokeskeisesti. Merkittävä osa myyjistä ei tuntenut oman työnsä liittymistä osaksi logistiikkaprosessien kokonaisuutta. Uuden palvelun kohdalla tietämättömyys realisoitui toistuvina tiedon kirjauspuutteina, joista seurasi kasvavasti logistiikkaprosessien toteutukseen virheitä ja viiveitä.

Tulosten seurauksena johto panosti lisää palvelun kehitykseen. Johto palkkasi palvelukokonaisuuteen erikoistuvan ja sen toiminnasta vastaavan päällikön. Lisäksi palvelun toteutukseen varattiin omat tilat ja henkilöstö. Uuden päällikön lähtötilanne oli muutoksessa hyvä. Hänellä oli käytössään monipuoliset tiedot palvelun nykytilasta ja henkilöstön laatimia toimenpide-ehtoja kehitystyön pohjaksi mm. tuotteistukseen, hinnoitteluun, toimintamalliin ja ohjeistukseen, koulutukseen, tiedonhallintaan ja organisointiin liittyen.

3.2 Tutkimusmenettelyyn liittyvät tulokset

Tutkija kävi keskustelua työryhmiin osallistuneiden henkilöiden kokemuksista työpajatyöhön liittyen. Lisäksi tutkimusyhteistyön lopussa käytiin tutkijan ja yrityksen johdon kesken tuloskeskustelu käytetyistä menettelyistä. Pääsääntöisesti suhtautuminen avointa dialogia painottavaa työpajatyötä kohtaan oli positiivinen. Työryhmiin osallistunut henkilöstö koki, että menettelytavan käytännöt ja lähestymistapa paransivat työryhmiin osallistuvan henkilöstön ja johdon ymmärrystä toiminnan osien välisistä vaikutussuhteista. Visuaalinen analyysimenettely toi yrityksen johdolle ja asiantuntijoille uudenlaista tietoa palvelun nykytilasta ja kehitystarpeista. Visualisointien käyttö helpotti työryhmissä laajan aiheen yhteistä käsittelyä.

Havaintojen perusteella organisaation eri ammattiryhmien välinen tutkiva kehitysyhteistyö, vuoropuhelu ja yhteisen ymmärryksen parantuminen mahdollistavat uskottavan johdolle suunnatun tiedon luomisen. Syntynyt uusi tieto paransi myös johdon ymmärrystä palvelun nykytilasta. Kokemuksen perusteella tässä esitetty tutkivan kehittämisen

menettelytapa antaa tukea johdon ja henkilöstön väliselle dialogille ja toisiltaan oppimiselle, ja parantaa sitä kautta kehittämisen edellytyksiä.

4. Pohdinta: TaL-Visual® - Häiriöanalyysi tutkivan kehittämisen tukena

Tässä käytettyä TaL-Visual® - Häiriöanalyysi -menettelyä on käytetty tutkivan kehittämisen tukena pääsääntöisesti kahden tai useamman eri menettelyn yhdistelminä. Tässä tapausesimerkissä käsiteltiin laajemman hankkeen osalta vain yhden menettelyn kautta saatua tietoa. Menettelytavan syy-seurausketjut perustuvat laadulliseen prosessidataan, jonka pohjalta voidaan tarkastella säännönmukaisuuksien tai vaikutussuhteiden esille tuloa. Sen sijaan tässä esitettyjen häiriöketjujen ja toiminnan ilmiöiden kohdalla ei voi puhua matemaattisesti mallinnettavista syy-seurausketjuista ja niiden kausaalisuhteista. Syntyvä aineisto on riippuvainen työryhmiin saatavan henkilöstön kokemuksesta ja tietopohjasta. Yhteinen merkitystulkinta nykytilasta ja eri osa-alueiden säännönmukaisuuksista on kuitenkin prosessimaisesti etenevän ryhmätyön kautta luotuna tarkistettumpaa tietoa kuin mitä kyselytutkimuksena tai yksilöhaastattelujen kautta on mahdollista luoda.

Tämän esityksen tutkivan kehittämisen menettelytapa on kehittynyt aluksi tieteellisen tutkimuksen yhteydessä, mutta se on kehitetty myöhemmin pidemmälle ja kaupallistettu markkinoille kehittäjän oman yrityksen kautta. Menetelmäkehittämisen tulosten hyödyntäminen tutkimus- ja kehitysmarkkinoilla on tärkeä keskustelunaihe. Nostan keskusteluun seuraavia kysymyksiä menetelmäkehittämiseen liittyen:

- Miten tutkiva kehittäminen voidaan nostaa yleisempään tietoisuuteen tieteellisen tutkimuksen lisäksi kehitysalan asiantuntijoiden piiriin?
- Tutkimukselle on tärkeää, että yrityksiä saadaan mukaan tutkimuskohteiksi. Yritysten johto painottaa yleensä yritykselle syntyvän hyödyn tärkeyttä päätöksinä tehdessään. Onko tutkivan kehittämisen menettelytapojen kesken löydettävissä yhtäläisiä hyötyä luovia tekijöitä, joilla voidaan perustella yritysten johdolle menettelyjen hyödyt johdon työn tukena?
- Mitä haasteita on löydettävissä siinä, että tutkija hyödyntää muiden tutkijoiden kehittämää menettelytapaa omassa tutkimustyössään?
- Miten tieteen puolella kehitettyjä menettelytapoja voidaan kaupallistaa markkinoille muiden asiantuntijoiden käyttöön?

Kirjallisuus

- Engeström, Y. (2001) Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14, 133–156.
- Archer, M., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T. & Norrie, A. (editors) (1998) *Critical realism: essential readings*. New York: Routledge.
- Argyris, C. (1977) Double loop learning in organizations – By uncovering their own hidden theories of action, managers can detect and correct errors. *Harvard Business Review*. September-October 1977, 115–125.
- Argyris, C. (1995) Action science and organizational learning. *Journal of Managerial Psychology* 10 (6), 20–26.
- Berg, M. (2012) Human abilities to perceive, understand, and manage multidimensional information with visualizations. Espoo: Aato University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 30/2012.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications.
- Ippolito, A. & Zoccoli, P. (2010) How knowledge and technology relate in creating value – An Italian case of technology outsourcing. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 3 (2), 72–88.
- Järvinen, P., Lemetti, P., Virtanen, T., Lillrank, P., Malmi, T. (2001) *Laatukustannuslas-kenta: käyttötarkoitus ja menetelmät*. Espoo: TAI Tutkimuslaitos.

- Kasvio, A. (1990) Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Kirjallisuuskatsaus. Tampere: Työelämän tutkimuskeskuksen julkaisuja, Sarja T 4/1990. 206 s.
- Langley, A. (1999) Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review* 24 (4), 691–710.
- Lehtiö, T. (2015) Ulkoistamisen kautta syntyvä yritysorganisaatioiden yhteistoiminta: Yhteistoiminnan osa-alueiden ja ilmiöiden monitasoinen jäsentäminen. *lisensiaatintyö (painossa)*. Turku: Turun yliopisto Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.
- Lönnqvist, A. (2004) Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and use of Measures. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Julkaisu 475.
- Miles, B. M. & Huberman A. M. (1994) *An Expanded Sourcebook – Qualitative Data Analysis*. Second edition. California: SAGE Publications.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998) Social Capital – Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 23 (2), 242–266.
- Porter, M. E. (1991) Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*. 12, 95–117.
- Reed, M. I. (1988) The Problem of Human Agency in Organizational Analysis. *Organization Studies*. 9/1: 33–46.
- Sztompka, P. (1991) *Society in Action – The Theory of Social Becoming*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Thompson, P. & McHugh, D. (2009) *Work organisations: a critical introduction*. 4rd ed. London: MacMillan.
- Tiippana, K. (2006) Moniaistinen havaitseminen. Teoksessa: Hämäläinen, Laine, Aaltonen & Revonsuo (toim.) (2006) *Mieli ja aivot – Kognitiivisen neurotieteen oppikirja*. Turku: Turun yliopisto Kognitiivisen neurotieteen tutkimuskeskus. 177–193.
- Whyte, W. F. (1989) Advancing Scientific Knowledge Through Participatory Action Research. *Sociological Forum*. 4 (3) (Sep. 1989), 367–385.