

Elisa Honkavuori

DIALOGISET VERKOSTOMENETELMÄT MUUTOSJOHTAMISESSA

Case: Rovaniemen kaupungin päivähoiton palvelukeskuksen esimiehet

Pro gradu – tutkielma

Johtamisen psykologia / Hallintotiede

Kevät 2012

Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: DIALOGISET VERKOSTOMENETELMÄT MUUTOSJOHTAMISESSA

Tekijä: Elisa Honkavuori

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtamisen psykologia/Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu – työ _X_ Sivulaudaturtyö __ Lisensiaatintyö __

Sivumäärä: 34

Vuosi: Kevät 2012

Tiivistelmä:

Muutoksesta on tullut sekä julkisen että yksityisen sektorin pysyvä olotila. Kuntafuusiot, yhteistoiminta-alueiden muodostamiset sekä tilaaja-tuottaja –mallin kehittäminen ovat viime vuosikymmenen merkittävimpiä kunnallishallinnon kehittämiskohteita. Varhainen avoin yhteistoiminta on THL:n tekemän vuosien kehittelytyön tulos. Mallin kehittämisen taustalla on ollut ajatus, jonka mukaan perinteinen, pitkälle erikoistunut, sektoroitu palvelujärjestelmä ei välttämättä vastaa kuntalaisen tarpeisiin vaan tarvitaan enemmän rajanylityksiä. Ylisektorista ja verkostodialogista toimintamallia on vedetty pilottihankkeena Nurmijärven kunnassa ja Rovaniemen kaupungissa vuosina 2003-2009. Rovaniemen kaupunkistrategiaan on kirjattu kuulluksi tulemisen ja osallisuuden tukeminen päätöstenteossa ja niiden valmistelussa.

Tutkimuksessa tarkastellaan esimiesten kokemuksia dialogisten verkostomenetelmien käytöstä muutosjohtamistilanteissa. Hankin tutkimuksen aineiston kirjoituspyynnöin Rovaniemen kaupungin päivähoidon palvelukeskuksessa toimivilta esimiehiltä. Keskuksessa on käytetty verkostokonsultteja ja dialogisia verkostomenetelmiä kaikista Rovaniemen palvelukeskuksista laajimmin ja monipuolisimmin. Tutkimuksessa tutkitaan kokemuksia ja täten tutkimusaineistoa on analysoitu fenomenologisesti. Analyysimenetelmänä sovelletaan Perttulan eksistentiaalis-fenomenologista menetelmää.

Tutkimuksen tulokset myötäilivät aiempia tutkimuksia sen osalta, että menetelmien käyttö koetaan hyödylliseksi etenkin kuulluksi tulemisen osalta. Tutkimuksen mukaan verkostokonsulttien käyttämät dialogiset verkostomenetelmät ovat hyvä apukeino muutoksen johtamisessa. Avoin ja dialoginen viestintä on peruslähtökohta onnistuneelle muutokselle. Dialogiset verkostomenetelmät edesauttavat dialogiseen vuorovaikutukseen pääsemistä ja siihen oppimista ja jatkuva palautteen ja arviointitiedon kerääminen mahdollistaa tulosten arvioinnin. Verkostokonsultin ammattitaidolla on tutkimuksen mukaan merkitystä tilanteiden onnistumisen kannalta. Tutkimus vahvisti psykologisen johtamisen tärkeyttä muutosjohtamisessa. Dialogiset verkostomenetelmät lisäävät tutkimuksen mukaan henkilöstön kokemusta työn arvostuksesta myös muutosten aikana. Menetelmien käyttö on edesauttanut myös hiljaisen tiedon jakamista ja verkostot edesauttavat oppimista. Sitoutuminen muutokseen lisääntyy, kun moniäänisen keskustelun avulla etsitään yhdessä ratkaisuehdotuksia ja tehdään yhteisiä päätöksiä. Tutkimuksen mukaan puheen ja kuuntelun erottaminen tukee ajatteluprosessin kehittymistä. Dialogiset verkostomenetelmät eivät ole kuitenkaan vastaus kaikkeen, vaan niitä tulisi soveltaa tarpeen ja teeman mukaisesti.

Avainsanat: dialogi, muutosjohtaminen, kokemus, fenomenologia

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi _x_

SISÄLLYS

Sisällys

Kuviot

1 JOHDANTO	3
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	4
2.1 DIALOGISET VERKOSTOMENETELMÄT	4
2.2 MUUTOSJOHTAMINEN KUNNISSA	7
2.2 FENOMENOLOGINEN KOKEMUKSEN TUTKIMUS	9
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	10
3.1 OMA ESIYMMÄRYYS JA IHMISKÄSITYS	10
3.2 AINEISTON HANKINTA	12
3.2 AINEISTON ANALYYSI	13
Yksilölliset merkitysverkostot	13
Yleinen merkitysverkosto	15
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	17
5 TUTKIMUSTULOSTEN TULKINTAA	20
6 POHDINTAA	25

LIITTEET

Liite 1: Kirjoituspyyntö

Liite 2: VAY-tilasto 2011

1 JOHDANTO

Muutoksesta on tullut sekä julkisen että yksityisen sektorin pysyvä olotila. Muutoksia tehdään jatkuvasti kiihtyvällä tahdilla. Muutoksiin myös pyritään. Kuntafuusiot, yhteistoiminta-alueiden muodostamiset sekä tilaaja-tuottaja –mallin kehittäminen ovat viime vuosikymmenen merkittävimpiä kunnallishallinnon kehittämiskohteita. Eräs vauhdittaja kuntien muutoksille on ollut Matti Vanhasen käynnistämä kunta- ja palvelurakenneuudistus, jota kutsutaan PARAS-hankkeeksi. Hankkeen avulla on etsitty ratkaisua vastata kuntatasolla palveluita koskeviin haasteisiin, joihin lukeutuvat esimerkiksi väestön ikääntyminen, henkilöstön tuottavuus sekä uudenlaisten palvelukonseptien kehittäminen. PARAS-hanke korostaa kuntien roolia muutosjohtajina. Arnkil, Spangar ja Jokinen (2007, 16) toteavat, että kunnat kohtaavat samankaltaisia muutosprosesseja eteenpäin viedessään samankaltaisia ongelmia ja kehittämistarpeita. Täten muutosten onnistuneeseen läpivientiin tarvittaisiinkin aikaisempaa enemmän kuntien ja kuntien toimijoiden välistä kokemusten jakamista ja uusien toimintamallien ottamista käyttöön. Nopealla vertaisoppimisella välttyttäisiin resurssien hukkakäytöltä ja voitaisiin omaksua tehokkaammin jo lupaavaksi osoittautuneita malleja ja soveltaa niitä oman kunnan tarpeisiin.

Suomalainen hyvinvointipalvelujärjestelmä on pitkälti erikoistunut sekä sektori- ja asiantuntijakeskeinen. Tällainen järjestelmä vastaa hyvin selvärajaisiin palvelutarpeisiin. Ihmisten elämäntilanteiden mutkistumisen myötä myös ongelmat ovat entistä enemmän monimuotoisia. Järjestelmä sivuuttaa asiakkaiden sosiaalisissa suhteissa piileviä läheisverkoston voimavaroja ja saa aikaan työskentelyn selkeän koordinoinnin puutteen (Rautava 2007, 233). Arnkilin, Erikssonin ja Arnkilin (2000) mukaan uudenlaiset verkostotyön dialogiset käytännöt ovat tarpeen kaikilla palvelusektoreilla, joissa eri-ikäisellä väestöllä on arjen monimutkaisia pulmatilanteita. Palvelukulttuurin muutoksen tavoitteena on edistää asiakaslähtöistä työskentelyä ja palveluiden joustavaa verkostointia. Verkostomainen työskentely vaatii tuekseen kuitenkin hallinnonalojen rajat ylittäviä koordinaatio- ja johtamisrakenteita.

Rovaniemen kaupunki kävi vuonna 2006 läpi kaksi suurta muutosta, yhdistyminen entisen maalaiskunnan kanssa sekä sopimusohjausjärjestelmän käyttöönotto, saman vuoden aikana. Muutokset asettivat suuria haasteita etenkin esimiestason työntekijöille sekä henkilöstölle. Rovaniemen yhdistymissopimukseen kirjattiin, että henkilöstö on uuden kunnan tärkein

voimavara ja täten henkilöstöhallintoon tulisi panostaa erityisellä tavalla. Suurien koko kaupungin henkilöstöä koskevien muutosten lisäksi Rovaniemen kaupungissa on meneillään useita päällekkäisiä, pienempiä ja suurempia muutoksia ja kehittämishankkeita.

Varhainen avoin yhteistoiminta on Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL, entinen STAKES) tekemän vuosien kehittäelytyön tulos. Ylisektorista ja verkostodialogista toimintamallia on vedetty pilottihankkeena Nurmijärven kunnassa ja Rovaniemen kaupungissa vuosina 2003 - 2009. Rovaniemen kaupunkistrategiaan on kirjattu velvoite kaikilla palvelutuotannaloilla varhaiseen avoimeen yhteistyöhön sekä ennakoivaan ja ennaltaehkäisevään toimintaan. Kaupunkistrategiassa määritellään myös kuulluksi tulemisen ja osallisuuden tukeminen päätösten tekemisessä ja niiden valmistelussa. Stakesin kouluttamia dialogisia verkostomenetelmiä käyttäviä verkostokonsultteja oli vuonna 2007 jo lähes 40 kunnassa. Vuonna 2011 Rovaniemen kaupungissa toimi 40 verkostokonsulttia eri palveluyksiköissä ja osallistujia erinäisissä dialogisin verkostomenetelmin vedetyissä tilaisuuksissa oli lähes 2000. Päivähoidon palvelukeskuksessa verkostokonsultteja oli vuonna 2011 kuusi. (Rovaniemen kaupunkistrategia; Varhainen avoin yhteistoiminta.)

Tutkimukseni tarkoitus on selvittää, *millaisia kokemuksia esimiehillä on dialogisten verkostomenetelmien käytöstä muutosjohtamisessa*. Tavoitteenani on tutkia esimiesten omakohtaisten kokemusten avulla sitä, millaisissa tilanteissa esimiehet ovat hyödyntäneet verkostokonsulttia ja hänen käyttämiään dialogisia verkostomenetelmiä ja sitä, millaisia tuloksia menetelmien käytöstä muutosjohtamisessa on mahdollisesti saatu. Hankin tutkimukseeni aineiston kirjoituspyynnöllä Rovaniemen kaupungin päivähoidon palvelukeskuksessa toimivilta esimiehiltä. Keskuksessa on käytetty verkostokonsultteja ja dialogisia verkostomenetelmiä kaikista Rovaniemen palvelukeskuksista laajimmin ja monipuolisimmin. (kts. liite 1 ja liite 2.)

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 DIALOGISET VERKOSTOMENETELMÄT

Varhaisen avoimen yhteistoiminnan (lyhyemmin VAY) mallin tavoitteena on ollut taata eri sektoreiden välille mahdollisimman varhaisessa vaiheessa aloitettavaa yhteistyötä ja koko kunnan läpileikkaavaa vuoropuhelua eri osapuolten välillä. VAY:n tavoitteisiin lukeutuu myös muun muassa kuntalaisten hyvinvoinnin edistäminen ja kunnan työntekijöiden työn kuormittavuuden vähentäminen. Mallin kehittämisen taustalla on ollut ajatus, jonka mukaan

perinteinen, pitkälle erikoistunut, sektoroitu palvelujärjestelmä ei välttämättä vastaa kuntalaisen tarpeisiin vaan tarvitaan enemmän rajanylityksiä. Koettiin siis tarvetta siirtyä sektorijakoisesta ja ongelma- ja asiantuntijakeskeisestä järjestelmästä kohti erityisosaamisen ja verkostoinnin yhdistelmiä. Verkostotyön menetelmiä on kehitetty juuri tätä tarvetta varten. (Arnkil ym. 2000, 97.)

Verkostokonsultit ovat kunnissa toimivia psykososiaalisen työn ammattilaisia, jotka toimivat oman perustyönsä ohessa ennakoitdialogien eli selkeyttävien verkostopalaverien vetäjinä käyttäen dialogisia verkostomenetelmiä. Eri aloilla työskentelevät verkostokonsultit vetävät asiakkaiden ja työntekijöiden sekä työntekijöiden välisiä yhteistyöpalavereita. (Peltonen 2011). Kaikki verkostokonsultit ovat käyneet Terveystieteiden ja Hyvinvoinnin laitoksen sekä seudullisen verkostokonsulttipankin järjestämän verkostokonsulttikoulutuksen. Kuntien verkostokoordinaattori vastaa verkostokonsulttipankista ja kunnan työntekijät voivat tilata häneltä konsultin vetämään erilaisia dialogisia verkostopalavereita. Verkostokoordinaattori toimii kunnassa verkostokonsulttitoiminnan koordinaattorina vastaten verkostopalaverien kysynnästä ja tarjonnasta sekä raportoi toiminnasta eri tahoille. (Kokko & Koskimies 2007.)

Rautavan (2007, 235) mukaan verkostokonsulttinimike voi johtaa harhaan. Perinteisesti konsultin nimittäin ajatellaan olevan neuvonantaja. Verkostokonsultin voidaan kuitenkin sanoa olevan enemmän neuvon pidättäjä. Konsultti ei yritä ratkaista käsiteltävää asiaa tai ongelmaa, vaan konsultin tehtävä on toimia dialogin mahdollistajana (Eriksson & Pyhäjoki 2007, 446). Vaihtoehtoisia nimikkeitä verkostokonsultille voisi olla Rautavan mukaan esimerkiksi fasilitaattori tai vuoropuhelun helpottaja, mutta nekin sisältävät tulkinnanvaraisuutta. Sanasto ei siis ole vakiintunutta.

Verkostokonsultit käyttävät apunaan useita erilaisia verkostomenetelmiä. Yleisimmin käytössä on niin sanotut ennakoitdialogit, joiden tavoitteena on tuottaa mahdollisimman tasavertainen, moniääninen ja voimavarakeskeinen vuoropuhelu. Ennakointialogeilla pyritään myös koordinoimaan eri osanottajien yhteistoimintaa. Ennakointialogit ovat verkostomaisia yhteistyöpalavereita. Dialogit syntyivät Palmuke-projektin (palvelurakenteen muutos ja henkilöstön kehittäminen) myötä vuosina 1996 - 2000 (Arnkil ym. 2000). Vuoropuhelussa keskeisintä on kuuntelun ja puhumisen erottaminen, joka tarkoittaa sitä, että yhden puhuessa muut kuuntelevat keskeyttämättä ja kommentoimatta. Kommentointi on Arnkilin ym. (2000, 138) mukaan monologista yritystä hallita dialogisen keskustelun kulkua.

Ulkopuolisella vetäjällä mahdollistetaan dialogiin osallistuville rauha keskittyä omaan tehtävään konsultin huolehtiessa palaverin kulusta ja ulkoisen dialogin johtamisesta.

Ennakointidialogit on jaettu kahteen ryhmään, asiakastyön dialogeihin sekä suunnittelutyön dialogeihin. Näistä jälkimmäinen on tämän tutkimuksen kannalta oleellinen. Suunnittelun apuna ennakointidialogeja voidaan käyttää esimerkiksi työyhteisöjen kehittämisessä, kehittämishankkeiden suunnittelussa, erilaisessa strategisessa suunnittelussa sekä ehkäisevässä työssä. (Eriksson, Arnkil & Rautava 2006, 7–18.) Dialogien tavoitteena on edistää palveluiden joustavaa verkostointia ja lisätä asiakaslähtöistä työskentelyä (Rautava 2007, 234). Ennakointidialogeja ovat esimerkiksi Tulevaisuuden muistelu –verkostopalaverit. Muita dialogisia verkostomenetelmiä ovat esimerkiksi huolen puheeksiottaminen, arviointidialogit sekä hyvien työkäytäntöjen keskustelut. Kutsun tässä tutkimuksessa menetelmiä yhteisnimekkeellä *dialogiset verkostomenetelmät*.

Verkostomaisen työskentelyn tarvetta voidaan arvioida ja jäsentää huolen vyöhykkeistön avulla. Vyöhykkeistö on jaettu neljään tasoon: 1) ei huolta –tilanne, 2) pieni huoli, 3) harmaa vyöhyke ja 4) suuri huoli. Työntekijän kannalta kuormittavin taso on harmaan huolen taso, jossa usein herää paljon kysymyksiä. Harmaalla vyöhykkeellä on kuitenkin vielä hyvät mahdollisuudet estää tilanteiden kriisiytyminen. (Eriksson ym. 2006, 8.)

Varhaisen avoimen yhteistoiminnan mallia on kehitetty erityisesti sosiaali-, terveys- ja sivistyspalveluiden alueella lasten, nuorten ja perheiden palveluissa, mutta malli sopii käytettäväksi yhtä hyvin kaikilla muillakin sektoreilla. Rovaniemen kaupungin verkostokonsulttipankissa oli vuonna 2011 36 konsulttia ja yksi päätoiminen verkostokoordinaattori (Varhainen avoin yhteistoiminta 2011).

Dialogisuus on yksi nykypäivän muotikäsitteistä ja sitä kohtaan osoitetaan työelämässä paljon kiinnostusta. Dialogisuudelle ei ole olemassa yksikäsitteistä määritelmää. Yleisesti sillä tarkoitetaan ihmisten välistä vuoropuhelua, jossa yhdistyy yhdessä etsiminen, toisen kuunteleminen, toisen näkemyksiä kohtaan osoitettu kiinnostus ja keskinäinen osallistujien välinen luottamus (Arnkil 2006, 1; Arnkil ym. 2007, 34). Dialogin yhdeksi keskeiseksi nimittäjäksi mainitaan usein tasavertaisuus, jolla tarkoitetaan sitä, ettei keskustelutilanteessa kukaan toimi dominoivasti (Mönkkönen 2002, 12). Shotter (1993) korostaa dialogisuudessa osapuolten vastavuoroisuudessa syntyvää jaetun ymmärryksen merkitystä. Dialogi kohottaa

ihmisen kohti suurempaa yhteistä kokemusta (Isaacs 2001, 39–20). Se on vuorovaikutustapa, joka mahdollistaa ajattelun avartamisen yhteistyötilanteissa (Karjalainen 2007, 263).

Dialogissa toisten osallistujien kuunteleminen on yhtä tärkeässä roolissa kuin omien mielipiteiden esittäminen. Dialogisessa vuorovaikutuksessa kaikille taataan mahdollisuus puhua ja tulla kuulluksi. Dialogin tavoitteena on tuottaa selkeyttä ja koordinaatiota yhteistyöhön sekä vuorovaikutukseen. Dialogisuus on sekä ajattelutapa että toimintakäytäntö, joka edellyttää keskinäistä kohtaamista ja toteutuu vuorovaikutuksellisissa suhteissa. (Shotter & Katz 1997.) Dialogi eroaa perinteisistä palaverikeskusteluista siten, että dialogissa ratkaisuja haetaan yhdessä ääneen ajatellen ei asiantuntijan ratkaisuehdotusta kuunnellen (Rautava 2007, 233). Mönkkönen (2002, 36) kuitenkin korostaa ettei dialogissa ensisijaista ole kuitenkaan välttää ristiriitoja ja pyrkiä yhteisymmärrykseen. Hänen tutkimassaan asiakastyössä tulisi sen sijaan pyrkiä mobilisoimaan erilaisia näkökulmia kohtaamaan toisensa.

2.2 MUUTOSJOHTAMINEN KUNNISSA

Muutoksella pyritään aina kohti parempaa tilannetta. Muutoksen tavoite voi esimerkiksi olla organisaation tehokkuuden parantaminen, henkilöstön sitoutumisen lisääntyminen, työilmapiirin parantaminen tai innovaatiokyvyn lisääminen. Muutos heijastuu lähes aina suoraan ihmisiin. Muutokset organisaatioissa voivat johtua useista eri tekijöistä. Chia (2003) on jakanut syyt ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin, joista ulkoisia voivat olla esimerkiksi kilpailutilanteen tai toimintaympäristön muutokset ja sisäisiä esimerkiksi organisaation johtamiskulttuurin kehittyminen tai päätöksentekomallien muutospainet.

Pitkäikäisen organisaation salaisuus nykypäivänä on kyky kohdata muutoksia. Muutos tulisi nähdä jatkuvana prosessina yksittäisten hankkeiden tai erillisen ja irrallisen toiminnan sijaan. Muutosten kohtaaminen edellyttää ymmärrystä muutosprosessista ja sen aikaan saamista seuraamuksista. (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007, 53.) Muutosjohtaminen on ollut keskustelun aiheena jo 1940-luvulta lähtien ja ensimmäisenä muutosjohtamisen teoriana voidaan pitää Kurt Lewinin (1975) voimakenttäteoriaa.

Julkisen hallinnon muutoksia tehdään monista eri syistä. Ajankohtaisia haasteita julkiselle hallinnolle ovat esimerkiksi paine muuttaa vanhat organisaatiomallit verkosto- ja tiimimuotoisiksi organisaatioiksi, globalisaatio, uudet kumppanuudet sekä kestävä

kehityksen vaatimukset (Clegg 2003). Osbournen ja Brownin (2005, 13–21) esittämä PEST-malli on eräs tapa kuvata julkisen hallinnon muutoksia. Mallissa esitetään muutoksiin vaikuttavan poliittiset (esimerkiksi poliittiset linjaukset), taloudelliset (esimerkiksi taloudellinen kestävyys), sosiaaliset (esimerkiksi väestön ikääntyminen) ja teknologiset (esimerkiksi kommunikaatioteknologia) tekijät.

Suomalaisen julkisen hallinnon muutoskohteita ovat olleet viime vuosina muun muassa pyrkimys parantaa organisaation tehokkuutta, tuottavuutta, vaikuttavuutta ja henkilöstön hyvinvointia (Stenvall ym. 2007, 24–25). Kuntarakenteen muutoksilla on tavoiteltu talouden vahvistamista, palveluiden tehokasta tuottamista, saatavuutta sekä niiden laatua. Muutoksilla tavoitellaan myös esimerkiksi alueellista kilpailukykyä, parempaa elinkeinopolitiikkaa ja alueellista tasa-arvoa. (Haveri, Majoinen & Laamanen 2003.) Arnkil, Erikson ja Arnkil (2000, 30) esittävät, että julkisten hyvinvointipalveluiden haasteina on pyrkiä samanaikaisesti syventämään ammatillista erityisosaamista, voimistaa asiakkaiden verkostojen voimavaroja, kehittää moniammatillista ja ylisektorista yhteistyötä, kytkeä yhteen laadun ja taloudellisuuden varmistus sekä kehittää strategista kaupunki- ja kuntapolitiikkaa.

Stenvall ja Virtanen (2007, 28) korostavat uudella julkisjohtamisen konseptilla, NPM:llä olleen suuri merkitys viime vuosien julkishallinnon muutoksissa. Tuotosten tarkkailun sijaan NPM:ssä ollaan kiinnostuneita erityisesti toiminnan vaikutuksista. NPM on saanut aikaan muun muassa päätösvallan hajauttamista ja organisaatioiden hierarkioiden purkamista. Myös yksityisten palveluntuottajien laajempaan hyödyntämiseen sekä asiakaslähtöiseen laatuajatteluun on kiinnitetty entistä enemmän huomiota.

Onnistuneessa muutoksessa organisaatioon löydetään mielekäs ja tuloksellinen tapa toimia ja tuotetaan henkilöstölle sellaisia kokemuksia, jotka tuovat yksilöille tulevaisuudenuskoa ja elämisen mahdollisuuksia (Ylikoski 1993, 11). Muutos on kuitenkin aina riski. Farias & Johnsonin (2000) mukaan yli puolet merkittäviksi suunnitelluista muutoksista epäonnistuu. Nyholmin (2008, 237–238) tutkimuksen mukaan kuntien kompleksiset toimintaympäristöt aiheuttavat kuntiin hyvin erityyppisiä muutospaineita ja haasteita, joihin kunnat eivät tämänhetkisillä rakenteilla ja toimintatavoilla kykene riittävästi vastaamaan. Nyholm korostaa, että muutoksen onnistumisen edellytyksenä postmodernissa toimintaympäristössä on kyky implementoida muutoksia hallitussa kaaoksessa.

Muutostilanteet heijastuvat henkilöstöön ja täten henkilöstövoimavarojen hallintaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Stenvall ym. (2007) tutkivat henkilöstövoimavarojen hallintaa ja muutosjohtamista kuntafuusioissa ja tutkimustulokset osoittivat johtamisen olevan riittämätöntä tukemaan henkilöstöä kuntafuusiossa. Henkilöstövoimavarojen hallinta on tulosten mukaan epäsystemaattista ja riittämätöntä. Doorewaardin ja Benschopin (2003) mukaan henkilöstövoimavarojen hallinnan tulisi muutostilanteissa olla sensitiivistä, joka tarkoittaa esimerkiksi inhimillisten kokemusten ja tunteiden vaihdannan tukemista henkilöstön johtamisen kautta. Tämä saa muutostilanteessa aikaan työyhteisössä yhdessä elämisen kokemusta.

2.2 FENOMENOLOGINEN KOKEMUKSEN TUTKIMUS

Fenomenologisen psykologian taustalla on Edmund Husserlin deskriptiiviseksi fenomenologiaksi kutsuttu fenomenologinen filosofia, jonka erityispiirteenä on pyrkimys ilmiön puhtaaseen kuvaamiseen. Husserlilta on omaksuttu fenomenologiseen psykologiaan käsitys tajunnasta, tajunnan rakenteesta sekä toimintaperiaatteista. Nämä toimintaperiaatteet tarkoittavat toiminnan intentionaalista pyrkimystä, tajunnan mielellisyyttä sekä todellisuuden kokemisen subjektiivisuutta. (Latomaa 2005, 46–47). Perttula (2008, 115–116) nimittää tätä tutkimusperinnettä kuitenkin fenomenologisen psykologian sijaan fenomenologiseksi erityistieteeksi, joka kattaa täten kaikki kuviteltavissa olevat tieteenalat, jotka ovat kiinnostuneita kokemuksen tutkimisesta.

Fenomenologiassa tutkitaan kokemuksia. Laine (2001, 26–27) määrittää kokemuksen ihmisen kokemuksellisenä suhteena siihen maailmaan, jossa hän elää. Kokemus syntyy aina vuorovaikutuksessa tämän maailman kanssa. Fenomenologia tutkii siis ihmisen suhdetta hänen todellisuuteensa. Tajunnallisen toiminnan ydin fenomenologiassa on intentionaalisuus, josta Rauhala (1990, 37) käyttää myös nimitystä mielellisyys. Intentionaalisuus tarkoittaa tapaa suuntautua johonkin ja kuuluu täten tajunnallisuuteen. Se myös tarkoittaa sitä, että kaikki merkitsee meille jotakin. Ihminen kokee elämyksiä silloin, kun tajunnallinen toiminta valitsee kohteensa. Kokemus on suhde kokijan, toiminnan ja kohteen välillä. Kokemus muotoutuu merkitysten mukaan ja juuri nuo merkitykset ovat fenomenologisesti suuntautuneen tutkijan varsinainen kohde. Merkitykset ovat mielekkäitä tutkimisen kohteita siksi, että niiden oletetaan olevan intentionaalisia, tarkoitusten mukaisesti suuntautuneita. (Perttula 2008, 116–117.) Fenomenologinen tutkimus ei pyri löytämään universaaleja

yleistyksiä. Sen tarkoitus on enemmän tutkia jonkin alueen ihmisten sen hetkistä merkityks maailmaa (Varto 1992, 29).

Kaksi hyvin keskeisesti fenomenologiseen erityistieteeseen liittyvää käsitettä ovat deskriptio ja reduktio. Deskriptiolla on fenomenologisessa tutkimusprosessissa kaksi erilaista merkitystä. Ensinnäkin sillä tarkoitetaan tutkimusaineiston hankintavaiheessa tutkittavan tapaa tuottaa tutkimusaineistoa, siis kokemuksen kuvausta. Deskriptiolla tarkoitetaan tutkimuksen analyysivaiheessa tutkijan tutkittavan kokemuksessa antamaa kuvausta, jonka tulisi olla mahdollisimman alkuperäisessä muodossaan. Deskriptioon pyritään reduktion avulla. Reduktiolla tarkoitetaan irtautumista luonnollisesta reflektioimattomasta asenteesta. Reduktion tavoite on paljastaa ilmiön monimuotoisuus ja sen rakenne. Reduktio tehdään sulkeistamisen ja mielikuvatasolla tapahtuvan muuntelun avulla. Fenomenologiassa on keskeistä kohdata tutkittava ilmiö puhtaana eli juuri sellaisena kuin se ilmenee. Tämän vuoksi tutkijan tulee sulkeistaa eli laittaa syrjään omat etukäteisoletukset. Reduktiolla pyritään löytämään ilmiöstä olennainen. (Perttula 1995, 43–45; Varto 1992.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 OMA ESIYMMÄRYYS JA IHMISKÄSITYS

Rauhalan (1990) mukaan ihmiskäsitys viittaa tutkijan edellyttämisiin ja olettamuksiin, joita hänellä tutkimuskohteestaan on tutkimusta aloitellessaan. Tutkijan oman ihmiskäsityksen sekä tutkimusmenetelmän esiintuominen on tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaista (Perttula 1995, 69; Varto 1992). Tutkijan ihmiskäsitys paljastuu hänen esiymmärryksestään. Lehtomaa (2008, 164) toteaa tutkimuksen olevan johdonmukainen silloin, kun se toteutetaan tutkijan ihmiskäsityksen mukaisesti. Täten tutkimuksen kaikki vaiheet aineiston hankkimisesta ilmiön kokonaiseen ymmärtämiseen asti noudattavat tutkijan käsitystä ihmisestä.

Ihmiskäsitykseni on rauhalalaisittain holistinen. Rauhalan (1990) mukaan ihminen todellistuu kolmessa olemisen perusmuodossa. Nämä ovat tajunnallisuus, kehollisuus ja situationaalisuus. Holistisuus tarkoittaa siis sitä, että kaikki kolme olemisen muotoa edellyttää toisensa ollakseen olemassa. Huolimatta siitä, että kaikki kolme olemismuotoa ovat lähtökohtaisesti kietoutuneita toisiinsa, voi kukin olemismuoto toimia vain oman perusrakenteensa mukaisesti. Tähän Rauhala viittaa sanomallaan ”moneus ykseydessä”.

Tajunnallisuudessa Rauhala (1990) erottaa psyykkisyyden ja henkisyuden. Molemmat kuvaavat tajunnan tapaa ymmärtää todellisuutta eli elämäntilannetta. Niiden yhteinen tehtävä on kuitenkin saada todellisuus merkitsemään jotakin sen kokijalle. Tajunnallisuus on siis merkityssuhteiden todellisuutta. Tajunnallisuus todellistuu silloin, kun mieli koetaan jostakin kohteesta. Kehollisuus on Rauhalan mukaan ihmisen olemassaoloa orgaanisena tapahtumisena. Ihmisellä on myös omaan asemaansa liittyviä monenlaisia suhteita ja todellistumisen muotoja, jotka ovat osittain ihmisen itse määäämiä ja osittain hänelle määrättyjä. Tämä on ihmisen situationalisuutta. Se on siis ihmisen kietoutuneisuutta todellisuuteen elämäntilanteensa kautta. (Varto 1992, 46–47.)

Fenomenologinen metodi edellyttää tutkijalta oman luonnollisen asenteensa eli esiymmärryksen pohtimista. Tutkijan veloitteena on tuoda tietoisesti esiin omat kokemukset ja ennakkokäsitykset tutkittavasta ilmiöstä. Analyysivaiheessa tutkijan tulee sulkeistaa itselleen tavanomainen tapa hahmottaa kyseessä olevaa ilmiötä. Lehtomaa (2008, 166) kuitenkin korostaa, että sulkeistamisen vaatimus koskee koko fenomenologista tutkimusprosessia. Riittävää ei siis ole se, että esiymmärrys vain kirjoitetaan ylös ja verrataan sitä tutkimustuloksiin. Sulkeistaminen tarkoittaa tutkimusasennetta. Esittelen seuraavassa lyhyesti oman esiymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä.

Olen kaupungin virkamiehen ja kunnallispoliitikon tyttärenä kasvanut keskellä poliittista keskustelua ja arviointia kunnissa tehdyistä muutoksista ja niiden toteutuksesta. Koen kuitenkin, että kiinnostukseni aiheita kohtaan on nuorempana ollut vähäistä. Ennen tutkimuksen aloittamista minulla oli hiukan tietoa verkostokonsulteista ja heidän käyttämistään dialogisista verkostomenetelmistä. Muutosjohtaminen on minulle aiempien opintojeni vuoksi hyvin tuttua ja olen tutustunut aiheen kirjallisuuteen aiempien opintojeni aikana melko paljon. Kävin myös ennen tutkimustyöni aloitusta osallistumassa Puimalaan, jonka teemana oli juuri oma tutkimukseni aihe, mutta tilaisuus oli epäonnistunut. Osallistujat kokivat, että useita tunteja kului hukkaan keskustellessa täysin sovitusta teemasta poikkeavista asioista. Täsmällinen teoretietoni verkostokonsulteista ja dialogisista verkostomenetelmistä oli kuitenkin hyvin rajallista tutkimusta aloittaessani ja tutustuinkin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen fenomenologisesti vasta aineiston analyysin tehtyäni.

3.2 AINEISTON HANKINTA

Tutkimuksen aineiston keräämisen aloitin marraskuussa 2011 kirjoituspyynnöin. 22 päivähoidon palvelukeskuksen esimiestä saivat sähköpostitse sekä tutkimusluvan että kirjoituspyynnön, jossa heitä pyydettiin kirjoittamaan yksi tai useampi omakohtainen kokemus verkostokonsulttien ja dialogisten verkostomenetelmien käytöstä muutosjohtamistilanteissa. Vastajaista karsiutuivat tässä vaiheessa pois ne esimiehet, joilla ei kokemusta edellä mainituista ollut tai se oli niin vähäistä, etteivät esimiehet kokeneet heillä olevan tarpeeksi annettavaa tutkimukselle. Vastausajaksi alkuperäisessä kirjoituspyyntöviestissä annettiin noin kuukausi, mutta kaikki 17 kirjoitusta olivat kasassa vasta huhtikuussa 2012. Nämä 17 tutkittavaa ovat olleet osallisina vaihtelevassa määrin erityyppisissä verkostokonsulttien vetämissä kokouksissa sekä käyttäneet dialogisia verkostomenetelmiä oman työyhteisönsä sisällä erilaisiin muutostarpeisiin. Kokemusten määrä vaihtelee muutamasta lyhyestä kokemuksesta usean vuoden ja monien erilaisten menetelmien käytön kokemuksiin. Osa tutkittavista toimii myös itse verkostokonsultteina eli he ovat saaneet verkostokonsultin koulutuksen.

Hyvä tutkimusaineisto on fenomenologisen psykologian näkökulman mukaan sellaista, joka kuvaa tutkittavien omakohtaisia kokemuksia mahdollisimman yksityiskohtaisesti sekä tutkittavien arkeen kiinnittyen. Kirjoituspyyntö valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi juuri sen vuoksi, että kirjoittajan kokemus olisi siinä aidompi ja kokonaisvaltaisempi kuin haastattelussa ja objektiivisuus myös helpommin saavutettavissa (Perttula, Haataja & Kautto 2001, 159–160). Fenomenologiassa tavoitteena on tuoda esiin tutkittavan kokemus välittömänä siten, että tutkijalla olisi mahdollisimman vähän vaikutusta tutkittavien esiintuomiin kokemuksiin. Kirjoituksissa tutkijan vaikutus ulottuu lähinnä vain kirjoituspyynnön sanavalintoihin. Toisaalta kirjallisesti kerätyn aineiston haasteena on se, ettei jatkokysymyksiä ole mahdollista tehdä ja täten tietoa ei voi täsmentää. Kirjoituspyynnössä esitetyn kysymyksen pyrin kuitenkin muodostamaan mahdollisimman avoimeksi, jotta tutkittavalle jää tarpeeksi tilaa ilmaista kokemus juuri sellaisena kuin se on koettu (Virtanen 2006, 170).

3.2 AINEISTON ANALYYSI

Fenomenologian tavoitteena on kuvata yksilön omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä ja tiivistää kokemuksista ilmiön yleinen olemus esiin (Creswell 2007, 57–58). Tutustuttuani aineistoon huolella, päädyin valitsemaan analyysimenetelmäksi Perttulan eksistentiaalisen fenomenologisen analyysimallin (2000) soveltaen sitä kuitenkin siten, että ensimmäisessä päävaiheessa käsittelen aineistoa enemmän perustuen Giorgin fenomenologiseen analyysimalliin (1988) neljänteen vaiheeseen asti. Perttulan järjestelmällinen ja hienojakoinen malli pohjaa Giorgin malliin ja on sitä systemaattisempi ja täten soveliaampi laajempien aineistojen analyysiin. Perttulan malli eroaa Giorgin mallista siten, että metodi muodostuu kahdesta osasta, jotka molemmat pitävät sisällään seitsemän vaihetta kun taas Giorgin menetelmä rakentuu viiden vaiheen varaan (Perttula 1995, 91; Virtanen 2006, 175). Koen, että kirjoituspyynnöt eivät vaadi yhtä monivaiheista analyysia yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostamiseen kuin esimerkiksi laajat haastatteluaineistot. Koin tarpeettomaksi analyysin ensimmäisessä vaiheessa muodostaa Perttulan menetelmään kuuluvia sisältöalueita. Perttulan menetelmää voikin tutkija muuntaa omien tarpeidensa mukaisesti (Lehtomaa 2008, 181–182).

Yksilölliset merkitysverkostot

Aloitin analyysin tutustumalla *ensimmäisessä vaiheessa* avoimesti tutkimukseni aineistoon tavoitteenani päästä kokonaisymmärrykseen tutkittavien kokemuksesta. Tavoitteenani oli myös eläytyä tutkittavien kokemuksiin ja myös pyrkiä sulkeistamaan omat ennakkokäsitykset ilmiötä koskien. En ennen aineiston analyysia lukenut saamiani kirjoituksia, vaikka niitä noin puolen vuoden jakson aikana keräsin, sillä en halunnut yksittäisten kokemusten luovan minulle ennakkokäsitystä suuntaan tai toiseen. En myöskään tutustunut mihinkään aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ennen analyysin valmistumista (vrt. Kulla 2011, 92). Uskonkin, että sulkeistaminen oli näiden ennakkovalmisteluiden vuoksi melko helppoa. Käytän eri vaiheissa esimerkkinä aina samaa tutkittavaa vaiheiden ymmärtämisen helpottamiseksi. Vaiheen 2 lopussa esimerkki on siis alkuperäisessä muodossaan.

Toisessa vaiheessa suoritetaan jako merkitysyksikköihin. Tutkimusaineistonani toimivat kirjoitukset ovat melko suppeita haastatteluaineistoihin verrattuna, joten koin tarpeettomaksi muodostaa erikseen Perttulan menetelmään sisältyviä sisältöalueita. Täten jatkan osittain Giorgin menetelmään perustuen toiseen vaiheeseen, joskin Perttulan termejä käyttäen.

Toisessa vaiheessa aineistosta erotetaan merkitysyksiköt, jotka ilmaisevat tutkittavan ilmiön kannalta olennaisen merkityksen. Jaoin merkitysyksiköt omaan intuitiooni luottaen aluksi värikoodeja hyväksikäyttäen. Tämä helpotti merkitysyksiköiden erottamista fyysisesti toisistaan (Virtanen 2006, 185). Vaiheen tarkoitus on jäsenellä tekstiä, joten aikaa siihen ei tulisi käyttää liiemmin. Tutkijan tulee kuitenkin pitää jatkuvasti mielessä se, mitä on tutkimassa, sillä merkityksen sisältävät yksiköt erotetaan tietystä erityistieteellisestä näkökulmasta. (Perttula 1995, 122.) Värikoodaus toimi hyvin suppeammassa ja vähemmän erilaisia merkityksiä sisältävissä kirjoituksissa, mutta pidemmissä kirjoituksissa värikoodit sekoittivat, sillä eri värejä tuli käyttöön liikaa. Näissä kirjoituksissa päädyin erottamaan merkitykset alla olevan esimerkin mukaisesti. Osa tutkittavista oli jäsenellyt omaa kirjoitustaan jo hyvin selkeästi ja osa merkitysyksiköistä jakautuikin suoraan kappalejaon tai lauserakenteen perusteella. Kaiken kaikkiaan merkitysyksikköjen pituudet vaihtelivat yhdestä lauseesta kokonaiseen kappaleeseen.

Esimerkki 1:

//Verkostomenetelmät sopivat mielestäni erinomaisesti tilanteisiin, joissa halutaan osallistujien osallisuudesta huolehtia ja osallistumista pidetään tärkeänä.// Mielenpitoon tai tilanteen esim. olosuhteiden kartoittaminen onnistuu menetelmiä käyttämällä hyvin.//

Muutin analyysin *kolmannessa vaiheessa* erittelemäni merkityksen sisältävät yksiköt tutkijan yleiselle kielelle pyrkien kuitenkin säilyttämään yhteys alkuperäiseen tekstiin ja täten tutkittavan kokemukseen. Jotta tutkija löytäisi tutkittavan kokemuksen sellaisena kuin se on, on apuna käytettävä reflektiota ja mielikuvien tasolla tapahtuvaa muuntelua (Giorgi 1988, 17–18). Kävin läpi merkitykset yksittäin kirjoittaen muunnoksen jokaisen merkityksen alapuolelle. Vaihe tuntui haastavalta, sillä lähes kaikki kirjoitukset olivat jo yleiskielisiä ja osa muunnoksista tuntui jopa väkinäisiltä, ikään kuin muokkaisin valmista tekstiä vain eri sanoin sanotuksi. Tässä vaiheessa sulkeistamisella on suurta merkitystä, jotta ydinmerkitys löytyisi alkuperäisen aineiston seasta (Perttula 1995, 126). Jatkan edellisen esimerkin työstämistä.

Esimerkki 1:

Hänen mielestään verkostomenetelmät sopivat erityisen hyvin sellaisiin tilaisuuksiin, joissa osallistujien osallistumista pidetään tärkeänä. Hän kokee, että mielenpitojen esittäminen ja olosuhteiden kartoitus onnistuu menetelmien avulla hyvin.

Yksilökohtainen merkitysverkosto muodostetaan analyysin *neljännessä vaiheessa* tutkijan yleiselle kielelle käännettyistä merkitysyksiköistä tiivistämällä keskeiset merkitystihentymät ja sijoittamalla ne sitten toistensa yhteyteen (Virtanen 2006, 179). Tiivistämisen koin melko haastavaksi, sillä osa kirjoituksista oli jo hyvin tiiviitä alunperinkin. Osa kirjoituksista oli kuitenkin hajanaisia ja näissä joutui merkitysten sijoittamista pohtimaan pitempään. Muokkasin yksilökohtaisia merkitysverkostoja niin pitkään, että koin niiden sisältävän enää tutkimuksen kannalta keskeiset merkitykset.

Esimerkki 1:

Hänen mielestään verkostomenetelmät sopivat erityisen hyvin sellaisiin tilaisuuksiin, joissa osallistujien osallistumista pidetään tärkeänä. Hän kokee, että mielipiteiden esittäminen ja olosuhteiden kartoitus onnistuu menetelmien avulla hyvin. Loppupalautteissa mainitaan hänen mukaansa usein, että osallistuja on kokenut tulleen kuulluksi. Hänen mukaansa verkostomenetelmillä saadaan määriteltyyn tarpeeseen tarvittavaa aineistoa ja vastataan asetettuihin kysymyksiin. Menetelmiä käytettäessä asiakasmäärä voi tilaisuuksissa olla suuri. Suuressa joukossa hän kokee olevan tekemisen meininkiä ja osallisuuden kokeminen yhteisen asian eteen on myös hänen mielestään merkityksellistä.

Kuten aiemmin jo eri vaiheiden kohdalla totesin, koin analyysin ensimmäisen vaiheen kaiken kaikkiaan hyvin haastavaksi, sillä suurin osa kirjoituksista oli jo ikään kuin valmiiksi kirjoitettu yleiskieltä käyttäen, tehty tiiviiseen muotoon ja jaettu merkitysyksiköihin, joten osa analyysivaiheista tuntui näiden kirjoitusten kohdalla jopa väkinäiseltä. Haastatteluaineistoon verrattuna analyysimenetelmää on vaikeampi mielestäni käyttää kirjoituksiin kuin haastatteluaineistoon, sillä jälkimmäinen on huomattavasti raaempaa aineistoa kuin edellinen. Uskon myös, että tutkittavat itse halusivat jostain syystä kirjoittaa hyvinkin valmista ja pitkään pohdittua tekstiä tajunnanvirran sijaan.

Yleinen merkitysverkosto

Analyysi on nyt saavuttanut vaiheen, jossa yksilötasosta luovutaan ja siirrytään kohti yleistä. Tämän analyysivaiheen toteutan siis perustuen Perttulan (2000) analyysimalliin. Merkitykset irrotetaan niistä yhteyksistä, joissa ne ovat alunperin saaneet muotonsa. Merkitykset tulee kuitenkin edelleen kyetä löytämään yksilöiden koetusta maailmasta. Peruslähtökohtana on se, että pyritään löytämään sellaisia merkityssuhteita, jotka näyttäytyvät kaikkien tutkittavien kokemusmaailmoissa. (Perttula 1995, 154.)

Etenin yleistä merkitysverkostoa muodostaessani myös jokainen tutkittava kerrallaan säilyttäen mahdollisimman pitkään yksilölliset merkitysverkostot tutkimuksessa. Analyysin *toisen osan ensimmäisessä vaiheessa* kunkin yksilökohtaisen merkitysverkoston merkitykset jaetaan omiin yksikköihin. Tämän jälkeen kunkin yksikön merkitys tiivistetään sellaiseen muotoon, jossa yksilöllinen kokemus saadaan häivytettyä.

Esimerkki 1:

Verkostomenetelmät koetaan sopivan erityisen hyvin sellaisiin tilaisuuksiin, joissa osallistujien osallistumista pidetään tärkeänä. Mielenpitojen esittäminen ja olosuhteiden kartoitus onnistuu menetelmien avulla hyvin.

Toisessa vaiheessa muodostin ensimmäistä kertaa analyysia tehdessäni aineistoa kuvaavat sisältöalueet. Vaikka jätin ne analyysin yksilöllisiä merkitysverkostoja muodostaessa pois, huomasin niitä kuitenkin jo jäsentäväni tuolloin. Luin reflektoiden aineistoa etsien sieltä jäsentäviä sisältöalueita. Perttulan (1995, 156) mukaan sisältöalueita ei tule jäsentää liian yksityiskohtaisin perustein, jotta merkitysten väliset yhteydet olisivat vielä helposti havaittavissa aineiston pirstaloituessa. Muodostamani sisältöalueet olivat: muutostarpeet työyhteisössä, saavutetut tavoitteet ja hyödyt, ongelmat ja haasteet, menetelmien käytön onnistumista edesauttavat tekijät sekä esimiehen kokemukset tilaajana / vetäjänä.

Analyysin *kolmannessa vaiheessa* sijoitin jokaisen muunnetun merkityksen sisältävän yksikön sille sopivaan sisältöalueeseen. Koin tämän vaiheen erityisen mielekkäänä, sillä vaihe salli ensimmäistä kertaa todellisen luopumisen yksilökohtaisista merkitysverkostoista kohti jotakin yleistä. Sisältöalueet muodostuvat nyt samaa sisältöä ilmentävistä eri tutkittavien kokemuksista (Perttula 1995, 156). Vaihe ikään kuin antoi merkkejä jo mahdollisista myöhemmin saatavista tutkimustuloksista ja loi näin toivoa tulevast.

Esimerkki 1:

Työyhteisön tarpeet verkostokonsultille:

- Verkostomenetelmät koetaan sopivan erityisen hyvin sellaisiin tilaisuuksiin, joissa osallistujien osallistumista pidetään tärkeänä

Saavutetut tavoitteet ja hyödyt:

-Mielenpitojen esittäminen ja olosuhteiden kartoitus onnistuu menetelmien avulla hyvin.

Neljännessä vaiheessa sijoitin kunkin merkityssuhde-ehdotelman sille sopivaan sisältöalueeseen. *Viidenteen vaiheeseen siirtyessäni* päätin luopua kokonaan viimeisestä sisältöalueesta, eli esimiehen kokemukset tilaajana / vetäjänä, sillä totesin, ettei se ole tutkimuskysymyksen kannalta relevantti. Tässä vaiheessa muodostin sisältöalue-ehdotelmat, jotka pitävät sisällään merkityssuhde-ehdotelmien ydinmerkitykset. Perttula (1995) nimittää tätä vaihetta spesifin yleisen merkitysverkoston muodostamiseksi. Viimeisessä vaiheessa muodostin ehdotelmat yleiseksi merkitysverkostoksi, joita oli siis 17. Näistä muodostin yhden yleisen merkitysverkoston, joka on siis kuvaus 17 esimiehen kokemuksista verkostokonsulttien ja dialogisten menetelmien käytöstä muutosjohtamisessa. Tässä vaiheessa jouduin tiivistämään vielä paljon, sillä aluksi muodostamani yleinen merkitysverkosto oli hyvin laaja. Jouduin siis palaamaan useampaan kertaan aikaisempiin vaiheisiin ja tarkastelemaan myös yksilöllisiä merkitysverkostoja, jotta kykenisin löytämään olennaiset ydinmerkitykset laajasta aineistosta. Esittelen muodostamani yleisen merkitysverkoston tutkimukseni tuloksina seuraavassa luvussa.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia kokemuksia päivähoiton esimiehillä on verkostokonsulteista ja dialogista verkostomenetelmistä muutosjohtamisen työvälineenä. Alla oleva merkitysverkosto on muodostettu 17 esimiehen kirjoituksista ja tulokseksi on saatu yksi yleinen merkitysverkosto, joka kuvaa esimiesten kokemusta tutkittavasta aiheesta.

Verkostokonsultti tilataan vastaamaan erilaisiin tarpeisiin työyhteisöissä. Yleisimmin päivähoitossa ulkopuolinen konsultti on tilattu vetämään erilaisilla dialogisilla verkostomenetelmillä työyhteisön kehittämispäiviä, joissa on pyritty muuttamaan esimerkiksi työyhteisön pelisääntöjä, uusimaan toimintakulttuuria, kehittämään työyhteisöä tai auttamaan uutta johtajaa sopeutumaan uuteen työyhteisöön. Verkostokonsultteja on käytetty myös paljon työhyvinvoinnin lisäämiseen tähtäävissä tilaisuuksissa. Työyhteisöissä verkostokonsultit ovat olleet apuna myös uusien työntekijöiden tutustumisessa toisiinsa yhteisen keskustelun ja ajatusten jakamisen kautta. Esimiehet ovat käyttäneet konsultteja apuna vaikeammassa muutostilanteissa, joissa ovat kokeneet oman osaamisensa ja kykynsä ratkaista tilanne riittämättömiksi. Muutokset ovat koskeneet esimiehen oman työyhteisön sisällä esimerkiksi johtajan vaihtumista, johtamiskulttuurin ja -tavan uudistamista, työyhteisön toimintatapojen muuttamista, päiväkotien lapsiryhmien yhdistämistä, tehtäväkuvausten selkiyttämistä ja työnorganisointia. Verkostokonsultteja ja dialogisia verkostomenetelmiä on käytetty paljon päiväkodin johtajien kokouksissa. Näissä kokouksissa on tavoitteena ollut esimerkiksi työn kehittäminen, uusien toimintatapojen löytäminen ja muuttaminen, yhteistyön tiivistäminen eri toimijoiden välillä sekä ennakointi usean esimiehen jäädessä samanaikaisesti eläkkeelle. Esimiehet

ovat käyttäneet dialogisia menetelmiä myös ilman verkostokonsultin läsnäoloa esimerkiksi ilta- ja viikkopalavereissa.

Verkostokonsultteja ja dialogisia verkostomenetelmiä käytetään päivähoidossa nimenomaan ennakoivasti varautuen tuleviin muutoksiin ja mahdollisiin kipupisteisiin. Menetelmien avulla esimiehet pyrkivät saamaan ideoita tulevan työskentelyn helpottamiseksi sekä etsimään yhdessä keinoja tulevaisuuden haasteista selviytymiseen. Esimiehet kokevat verkostomenetelmien sopivan erityisen hyvin sellaisiin tilaisuuksiin, joissa moniäänisyyttä ja osallistujien osallistumista pidetään tärkeänä ja joissa pyritään runsaaseen ideointiin. Verkostokonsultteja voi käyttää työyhteisöjen kehittämiseen myös ilman, että yhteisössä vallitsee ongelmia. Konsultteja ja dialogisia menetelmiä on käytetty myös käytännön asioiden parantamiseen esimerkiksi palaverikäytäntöjen muuttamiseen dialogisempaan suuntaan.

Esimiesten kokemukset verkostomaisesta työskentelystä ovat hyvin positiivisia. Verkostokonsulttien toiminta ja dialogiset verkostomenetelmät palvelevat erinomaisesti muutostilanteita. Nykypäivän kiireinen työelämä ja arjen rutiinityön imu vievät mahdollisuuksia asioiden yhteiseen ja systemaattiseen pohdintaan. Esimiehet kokevat tärkeäksi syventyä pohtimaan yhdessä myös epävarmuutta herättäviä asioita, huolia ja pelkoja. Menetelmät tuovat helposti esille monia erilaisia näkökulmia ja kantoja, joiden avulla omaa työtään ja päätöksentekoaan voi helpottaa. Uudenlaiset näkökulmat helpottavat myös toisen henkilön asemaan asettumista. Verkstopalaverit nähdään yhteisinä pysähtymisen paikkoina hiljaisen tiedon ja hyvin käytäntöjen siirtämisessä. Palavereissa on avauduttu rohkeasti erilaisista sekä työyhteisöä että yksilöitä koskevista mieltä askarruttavista asioista. Avoin askarruttavien asioiden esiin tuominen vaikuttaa myönteisesti työyhteisön ilmapiiriin avoimuuteen, kokonaisuuden hahmottamiseen sekä kollektiivisen ratkaisutahdon löytymiseen.

Menetelmät mahdollistavan sen, että jokainen saa äänensä kuuluville ja sitoutuu yhteisiin päätöksiin. Kokemusten kuuntelemiselle ja mielipiteiden jakamiselle annetaan tilaisuuksissa riittävästi aikaa. Osallistujat saavat mahdollisuuden miettiä itse erilaisia ratkaisuehdotuksia ongelmiin. Myös erilaiset, poikkeavatkin mielipiteet tulevat kuulluksi ja yhteinen sitoutuminen käsiteltävään muutokseen ja sen hallintaan lisääntyy. Dialogisuus mahdollistaa sen, että kenenkään osallistujan ei anneta jäädä varjoon. Toisen mitätöimisen kautta harjoitettu valtapeli on saatu menetelmien avulla loppumaan kokonaan. Myös selän takana puhuminen on vähentynyt.

Verkostokokouksissa esimiehet kokevat hyväksi sen, että he ovat tasavertaisia osallistujia muiden rinnalla ja heidän mielipiteensä ei ole muiden osallistujien mielipidettä tärkeämpi. Menetelmien avulla työyhteisössä on saatu korjattua asioita, jotka muutoin olisivat olleet mahdottomia korjata. Menetelmien avulla käsitellään juuri niitä asioita, jotka koetaan haasteellisiksi ja ongelmallisiksi ja vaativat uudelleenjärjestelyä ja suunnittelua. Menetelmien avulla asiat konkretisoituvat henkilöstölle paremmin. Esimiehet myös uskovat, että henkilöstö kokee enemmän arvostusta omasta työstään menetelmien avulla. Menetelmiä käytettäessä asiakasmäärä voi tilaisuuksissa olla suuri. Dialogisten menetelmien käyttö mahdollistaa omien ajatusten selkeytymisen. Puheen ja kuuntelun erottaminen tukee hyvin omaa ajatteluprosessia. Työyhteisössä on opittu dialogisuuteen ja palavereissa toisen puhuessa muut kuuntelevat kommentoimatta. Esimiehet kokevat dialogisten verkostomenetelmien eduiksi myös sen, että menetelmät eivät syyllistä ketään, mutta eivät myöskään vapauta ketään vastuusta.

Verkostomenetelmät pitävät sisällään saavutettujen tulosten ja hyötyjen lisäksi melko paljon ongelmia ja haasteita. Suurimmaksi haasteeksi koetaan ajankäyttö. Tilaisuuksiin vaadittava vähintään kolme tuntia aiheuttaa järjestelyille vaatimuksia ja usean ihmisen aikataulujen sovittaminen pitkiin palavereihin on joskus jopa mahdotonta. Selkiinnyttäminen, kuunteleminen ja asioiden tärkeysjärjestykseen laittaminen vaativat prosessissa paljon aikaa, etenkin isossa osallistujajoukossa. Välit eivät korjaannu hetkessä. Verkkainen toiminta ja asioiden makustelu voi olla haasteellista, sillä esimiehet ovat tottuneita kiireeseen ja nopeiden ratkaisujen tekemiseen. Uuden yhteisen toimintakulttuurin ylläpitäminen vaatisi esimiesten mukaan jatkuvaa dialogista prosessia, mutta usein muutostavaiheen jälkeen panostus on vähentynyt. Esimiehet toteavat verkostokonsultin vetämien muutosprosessien vievän paljon aikaa arkityöltä.

Esimiehet kokevat myös haasteelliseksi motivoida henkilöstö osallistumaan menetelmien käyttöön aktiivisesti ja sitoutumaan sovittuihin asioihin. Menetelmien avulla tavoitteisiin on kuitenkin helpompi päästä kuin tavallisten palaverikäytäntöjen avulla. Verrattaessa vapaaseen aivoriiveen, menetelmien avulla saatavat lopputulokset koetaan olevan rajoituneempia. Keskustelijoiden ammattitaito ja sama tavoitetilä kuitenkin mahdollistavat hedelmällisemmän ja sitouttavamman keskustelun asioiden eteenpäin viemiseksi. Menetelmät sallivat kuitenkin myös niin sanotun passiivisen peesaajan roolin, jossa todellinen mielipide voidaan pantata ja täten sitoutuminen on olematonta.

Esimiesten mukaan on olemassa tilanteita, joihin menetelmät ja verkostokonsultin käyttö eivät sovi ja menetelmät yksinään eivät ole riittäviä kaikkiin tilanteisiin. Päätöksenteon foorumina ja henkilökohtaisten ristiriitojen selvittelyyn esimiehet eivät käyttäisi menetelmiä. Myöskään valmiiksi kriisiytyneisiin tilanteisiin verkostomenetelmät eivät tuo toivottuja tuloksia. Myös sellaiset tilanteet, joissa työntekijät ovat valmiiksi turhautuneita, väsyneitä tai muutoin pessimistisiä, on vaikea ratkaista pelkästään verkostokonsultin avulla. Tällaisessa tilanteessa työntekijät tulisi saada motivoitua ennen tilaisuuksia, jotta he itse kokisivat asiat tärkeinä. Esimiehet kokevat verkostotyön ja dialogisuuden sopivan periaatteessa kaikille, mutta menetelmät eivät välttämättä ole kaikille mieluisia. Esimerkkinä voidaan mainita sellaiset työyhteisöt, joissa arvostetaan verbaalista kyvykkyyttä ja käytetään sitä vallankäytön välineenä. Verkostomenetelmissä toiminta on tasa-arvoisempaa ja äänekkäämmille dialogisuus ja kuunteleminen voivat tuntua vaikeilta.

Virheellisesti tai sievistellen, todellisia asioita peitellen valittu teema ei johda toivottuihin lopputuloksiin. Esimiehillä on kokemusta myös sellaisista tilanteista, joissa tilaaja ei ole ollut itse selvillä tarpeesta, johon konsultti on tilattu apuun. Myös jatkotyöskentelyn sopimatta jättäminen ja unohtuminen koetaan negatiiviseksi. Verkostokokousten kaavamaisuus voi myös saada aikaan tympääntyneisyyttä. Ryhmätöissä voidaan tuottaa kevein perustein pinnallisia tuotoksia ja vaarana tällöin on, että nämä tuotokset päätelmien apuna voivat johtaa harhaan. Voi myös käydä niin, etteivät osallistujat itse sitoudu esittämiinsä ideoihin.

Esimiehet kokevat erityisen tärkeäksi sen, että verkostomenetelmin vedetyissä tilaisuuksissa kirjataan kaikki ylös myöhemmää jatkokäsittelyä varten. Seuranta ja arviointi on täten helpompaa ja jäsennellympää. Kirjaaminen on hyödyllistä, jotta myöhemmin voidaan tarkistaa, mitä kukin asiasta on sanonut ja mitä yhdessä on päätetty. Seurantapalavereilla voidaan myös varmistaa, että muutostavoitteisiin on päästy ja ne mahdollistavat henkilöstön sitouttamisen yhteiseen hyvään tulevaisuuteen. Palavereissa korostuu myös aikataulutus ja se koetaan tärkeäksi, sillä se antaa jämyyttä jatkolle ja tieto prosessin jatkuvuudesta luo henkilöstölle uskoa muutoksen läpivientiin.

Palavereiden suunnitelmallisuus ja rakenne edesauttavat vaikeidenkin asioiden käsittelyä. Rakenteellisuuden vuoksi vaikeimmatkin palaverit pysyvät hyvin kasassa.

Tärkeää on se, että käytettävä menetelmä on valittu oikein vastaamaan muutostarvetta työyhteisössä. Dialogisten verkostomenetelmien oppimiseen tulee varata tarpeeksi aikaa. Henkilöstö oppii käyttämään menetelmiä parhaiten käytännön arjessa ja työssä. Keskeistä on myös se, että menetelmiä ei kuluteta loppuun ja vedetä palavereita läpi monta kertaa vuodessa samalla menetelmällä. Verkostomenetelmiä käytettäessä on eriarvoisen tärkeää pitää jatkuvasti mielessä käsiteltävä teema. Teeman valintaan tulisi ottaa mukaan myös henkilöstön mielipide. Keskeistä on se, että henkilöstöä kuunnellaan tarpeeksi, erityisesti ristiriitatilanteissa. Ulkopuolisuus on tärkeää yhteisissä isommissa hankkeissa. Työyhteisön ulkopuoliset vetäjät tuovat tilaisuuteen ryhtiä ja osallistujat ottavat tilanteen enemmän tosissaan sekä mahdollistavat tarvittavan etäisyyden pitäytyä päämäärässä.

Esimiesten kokemuksen mukaan verkostokonsultin ammattitaidolla on suuri merkitys tilaisuuksien onnistumisen kannalta. Verkostokonsultin tulee hallita käytettävät dialogiset verkostomenetelmät hyvin, jotta tilanteista saadaan tuloksellisia ja tilanteiden vaatima jäämäkkyys ylläpidettyä. Konsultin tulee myös olla vuorovaikutuksellinen, keskusteluun houkutteleva, luottamusta rakentava sekä hänen tulee säilyttää jatkuvasti objektiivinen suhtautuminen. Konsultin ei pidä jakaa tilanteissa neuvoja. Konsultilla on kokoava ja aktiivinen rooli viedä tilanne läpi alusta loppuun. Roolien sotkeutuessa tilaisuudesta ei saada ehjää kokonaisuutta, joka pitäisi sisällään tarvittavat loppupuheenvuorot ja sovitut jatkotoimenpiteet. Konsultin tulee olla hyvin perehtynyt kunkin tilanteen vaatimuksiin, jotta hän kykenee pitämään tilaisuuden langat käsissään ja teeman keskiössä isoissakin ryhmissä. Konsultti on epäonnistunut, jos tilanne jää kesken. Esimiesten kokemusten mukaan verkostokonsulttien ammattitaito on vaihtelevaa. Kokemuksia on sellaisistakin epäonnistuneista tilanteista, joissa osallistujat ovat menettäneet toistensa luottamuksen.

5 TUTKIMUSTULOSTEN TULKINTAA

Tässä luvussa tarkastelen saamiani tutkimustuloksia vuoropuhelussa aiheeseen liittyvän kirjallisuuden kanssa. Tutkimukseni tarkoitus oli siis selvittää, millaisia kokemuksia esimiehillä on dialogisten verkostomenetelmien käytöstä muutosjohtamistilanteissa.

Muutos lähtee liikkeelle aina tarpeesta. Verkostokonsultti tilataan myös aina jotakin tiettyä tarvetta varten. Tutkimustulosten mukaan muutoksen onnistumista edesauttaa osaava ja ammattitaitoinen konsultti, jolla on hyvin hallussa tarvittavat dialogiset menetelmät. Konsultti edesauttaa avointa dialogista viestintää, joka on muutoksen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Verkostokonsulttitoiminnan palaute- ja seurantatiedon hankkiminen on koordinoitu erinomaisesti ja sitä käytetään aktiivisesti myös toiminnan kehittämiseen. Palautteen ja arvioinnin tärkeyttä muutostilanteissa ei voi korostaa liikaa.

Syvjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen ja Vakkala (2007) ovat pohtineet tutkimuksessaan psykologisen johtamisen merkitystä muutosjohtamistilanteissa. Heidän mukaansa henkilöstön muutosdynamikka edellyttää yksilöllisiä toimintakäytänteitä ja johtamista kommunikaation, osallisuuden, sitoutumisen ja luottamuksen kehittämiseksi. Henkilöstön muutosdynamikka tarkoittaa yksilön kohtaamaa emotionaalis-kognitiivista prosessia muutostilanteessa, jonka avulla pyritään hallitsemaan työyhteisön muutosprosessia. Vakkalan (2012, 198) tutkimuksen mukaan yksilöiden muutoskokemukset muodostavat yhteisöllisen muutosdynamikan. Näille kokemuksille annettujen merkitysten myötä rakentuu erityisesti muutostilanteissa korostuvia sekä yksilön että yhteisöjen odotuksia johtamisesta. Muutosdynamikan tunnistaminen on Stenvallin ym. (2007, 39) mukaan keskeistä muutosprosessin hallinnan kannalta, sillä muutos koskettaa aina muutosta läpikäyviä yksilöitä. Psykologinen näkökulma korostuu yksilöllisen muutosdynamikan tunnistamisessa. Muutos ei voi onnistua ilman yksilöiden ottamista muutostoiminnan keskiöön.

Syvjärvi ym. (2007, 14) toteavat, että Perkkä-Jortikan (2002, 17–18) esittelemät muutoksen hallinnan keskeiset elementit, sosiaalinen, arvostava, tunneperäinen ja informatiivinen tuki, ovat myös adjektiivina erinomaisia kuvaamaan psykologista johtamista. Näiden neljän näkökulman merkitys muutosjohtamisessa nousi esiin Syvjärven ym. tutkimuksen lisäksi myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Sosiaalista tukea ovat luottamus, avoimuus sekä keskustelumahdollisuudet työyhteisössä. Arvostavaa tukea on kannustaminen, oikeudenmukaisuus ja palautteen antaminen ja saaminen. Empaattinen ja avoin vuorovaikutus ja mahdollisuus ilmaista luottamuksen hengessä kokemuksia ovat esimerkkejä tunneperäisestä tuesta ja informatiivinen tuki on apuna ongelmanratkaisussa, ajattelun selkeytymisessä sekä oman työn hallitsemisessa. Dialogisten menetelmien käyttö lisää tutkimustulosten mukaan näiden neljän tuen saamista ja ne ovat myös apuna muutoksen johtamisessa.

Muutoksen johtamisessa ihmiset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Viestinnän laadulla ja määrällä on suuri vaikutus muutoksen onnistumisen kannalta. Avoimuus vaikeissakin asioissa on elintärkeää. Viestinnän peruseräiteiden opettelu ja jatkuva harjoittelu tukee esimiestä muutostilanteissa. Juutin ja Virtasen (2009, 152–153) mukaan hyvän viestinnän perusteisiin kuuluu se, että sanoma sisältää sekä kokemuksellista että tiedollista ainetta sopivassa suhteessa. Hyvää viestintää on myös pyrkimys olla samalla

aaltopituudella toisten kanssa. Tällä tutkijat tarkoittavat oman sanoman kohdistamista toisen kokemusmaailmaan sopivaksi.

Julkisen hallinnon muutokset epäonnistuvat Suomessa tavallisesti viestinnän suhteen. Työyhteisöissä koetaan, ettei asioista ole puhuttu eikä muutoksesta informoitu. Julkisen hallinnon muutoksissa viestinnälle asetetaan entistä enemmän vaatimuksia etenkin avoimuuden suhteen. Muutosten tavoitteena on usein yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa tehtävä vuorovaikutteinen muutos, jonka tekemiseen suunnittelusta lähtien koko henkilöstö osallistuu. Viestinnän tällaisessa muutoksessa tulisi olla luonteeltaan dialogista, uutta ymmärrystä ja oivallusta tuottavaa sekä muutoksen yhteiseen tekemiseen inspiroivaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 75.) Dialogisissa menetelmissä viestintään on kiinnitetty erityistä huomiota. Kuulluksi tuleminen kokemus toistuu lähes kaikissa aihetta koskevissa tutkimuksissa (vrt. Rautava 2007, 247; Kokko & Koskimies 2007, 61–63).

Aarnion (1999, 40–41) mukaan dialogi vaatii taitoja, joita monet hyvätkään keskustelijat eivät välttämättä saavuta. Dialogin taito ei ole yksinkertainen, vaan se edellyttää sellaisia vuorovaikutussuhteita, joissa toisiin ihmisiin suhtautuminen on avointa ja toista kunnioittavaa. Dialogisuutta ei opita kirjoista, vaan siihen on opeteltava käytännön elämän vuorovaikutustilanteissa.

Muutostilanteissa voi esiintyä valtapeliä, jossa eri toimijat odottavat toistensa siirtoja ennen kuin tekevät omansa (Haveri 2006). Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempia tutkimuksia valtapelien vähentymisen osalta. Kuuntelun ja puhumisen erottaminen vähentää puhelioiden valtaa ja avoimuus vähentää myös selän takana puhumista.

Tutkimuksessa nousi vahvasti esiin esimiesten kokemukset verkostokonsultin ammattitaidosta ja sen vaikutuksista toiminnan tuloksiin. Aikaisempaa tutkimusta verkostokonsultin ammattitaidosta ei suoranaisesti ole tehty, vaikka tämän tutkimuksen mukaan aihe olisi erityisenkin tärkeä. Rautavan (2007, 242, 247) mukaan aiemmissa tutkimuksissa verkostokonsultin roolia puolueettomana vetäjänä on pidetty hyvin tärkeänä. Myös verkostokonsulttien panosta on pidetty ratkaisevana asiana palaverien onnistumisen kannalta. Rautava myös toteaa tutkimuksessaan, että verkostokonsultin roolin haltuunotto edellyttää ennakoitdialogien taustafilosofian ymmärtämistä, käsitystä asiantuntijatiedon epävarmasta luonteesta ja dialogisuuden merkityksestä. Vaikka edellä mainitut asiat olisi konsultilla hallinnassa, vaatii konsultin roolin ja työkäytäntöjen omaksuminen kuitenkin

paljon harjoittelua, sillä dialogi ei ole teknisen tempun toteuttamista.

Stenvallin ym. (2007, 113–116) tutkimus osoittaa, että vuorovaikutteinen ja läsnäoleva henkilöstövoimavarojen hallinta on merkittävässä roolissa onnistuneissa kuntafuusioissa. Myös säännölliset työyhteisön palaverit helpottavat muutostilanteiden onnistumista. Toimiva vuorovaikutus edellyttää luottamusta ja hyvää yhteistoimintailmapiiriä. Nämä asiat lisäävät osallistujien halukkuutta jakaa omia kokemuksiaan ja omaa hiljaista tietoaan. (Sveiby & Simons 2002: Korkala & Mähönen 2006.)

Luottamuksen luomiseen tulee varata riittävästi aikaa, sillä se ei synny hyvässäkin verkostossa hetkessä. Onnistunut muutos edellyttää luottamusta ja muutostilanteissa se toimii eräänlaisena mahdollistajana. Luottamus vähentää itsekkyyttä ja lisää toisten toimijoiden huomioimista. Stenvall ja Virtanen (2007, 80) toteavat muutostilanteissa luottamuksella olevan ennen kaikkea vaikutusta ongelmanratkaisukykyyn ja siihen liittyvään dialogiin. Luottamus kasvattaa avoimuutta luovien ratkaisujen etsimiseen sekä reflektiiviseen oppimiseen. Se lisää myös koko organisaatiotason osallistumista muutoksen läpivientiin.

Yuklin (2006) mukaan työyhteisön jäsenten osallistaminen päätöksentekoon saa aikaan monia hyötyjä. Yksilöt muun muassa hyväksyvät päätökset helpommin, sillä osallistaminen sitouttaa ja motivoi toimimaan päätösten suuntaisesti. Osallistaminen myös saa aikaan parempilaatuisia päätöksiä, sillä yhteinen ideointi, tiedon jakaminen ja näkemysten hyväksikäyttö edesauttaa parhaan ratkaisun valintaa useista vaihtoehdoista. Työntekijät saadaan sitoutettua muutokseen tuottamalla koko työyhteisön kanssa analyysi muutoksen tarpeellisuudesta. (Stenvall ym. 2007, 41.)

Muutostilanteissa tiedon jakaminen ja uuden tiedon luominen on tärkeää. Uutta tietoa syntyy eksplisiittisen eli käsitteellisen sekä hiljaisen eli kokemuksellisen tiedon vuorovaikutuksessa. Tieto syntyy inhimillisen vuorovaikutuksen kautta, sitä ei siis ole mahdollista siirtää yksilöltä toiselle irrallaan sen haltijasta esimerkiksi kirjojen tai videoiden avulla. (Alasoini, Hanhike, Lehtonen, Ramstad & Rouhiainen 2006, 12.)

Nonaka, Konno ja Toyama (2001) toteavat, että erilaisten tietojen saattaminen dialogiin pyrkimyksenä tuottaa uutta ymmärrystä on haasteellista. Yksilöt omaavat valtavan määrän hiljaista tietoa, jonka jakamiseen tulisi kehittää uudenlaisia foorumeita. Tutkijoiden mukaan progressiivisissa yrityksissä tässä on onnistuttu ja foorumeilla kohtaa toiminnan jäsentämisen

ja innovaatioiden luomisen kannalta tärkeimmät tahot. Japaniksi näitä kohtaamisen tiloja kutsutaan nimellä *ba*. *Ba* tarkoittaa läsnäolon ja fyysisen tilan lisäksi kohtaamisessa toteutuvaa mentaalista tilaa. *Ba*:ta johtamalla organisaatio voi ohjailta tiedon luomisprosessia. Verkostokokouksissa voitaisiin ajatella olevan myös mahdollisuus muodostaa vastaavanlainen *ba*.

Muutostilanteet ovat ennen kaikkea oppimistilanteita. Työssä oppiminen on sekä yksilön että koko organisaation kannalta välttämätöntä jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Organisaatioiden menestyksen kannalta kyky verkostoitua ja hyödyntää verkostoista saatua tietoa ja osaamista on keskeistä. Verkosto tarjoaa mahdollisuudet vaihtaa vastavuoroisesti ajatuksia ja kokemuksia. (Tynjälä, Ikonen-Varila, Myyry & Hytönen 2007, 258–286.) Keskeistä verkoston toiminnan ja oppimisen kannalta on vuorovaikutus osallistujien välillä. Verkosto-oppiminen vaatii myös oppimista tukevia organisatorisia rakenteita, kuten hyvin suunniteltuja ja johdettuja toimintatapoja uusien työmenetelmien oppimisen tueksi.

Yleisesti katsoen tutkimus vahvistaa aiempien tutkimusten tuloksia menetelmien toimivuudesta. Palaute on positiivista ja menetelmät on koettu hyödyllisiksi. Arnkil ym. (2000, 221–223) kuitenkin korostavat, että verkostomaisia ratkaisutapoja tulisi käyttää vain verkostoiviin kysymyksiin. Ne eivät ole vastaus kaikkeen eikä verkostoituminen ole organisaatioiden kehittämisen ainoa kaiken kattava ratkaisu. Myöskään kaikki palvelutarpeet eivät edellytä verkostomaista yhteistyötä. Rautava (2007, 248) vahvistaa tutkimuksen tuloksia toteamalla, että verkostokokouksen kolmen tunnin pituus vaatii vaivannäköä, jota aina ei viitsitä nähdä. Yhteistyölle on hänen mukaansa vaikea löytää aikaa ja kiireessä on turvallisempaa nojata tuttuihin perinteisiin käytäntöihin.

Rovaniemen kaupungissa ja päivähoiton palvelukeskuksessa verkostokonsultteja ja dialogisia verkostomenetelmiä on käytetty apuna nimenomaan muutostilanteissa. Rautavan (2007, 247–248) tutkimuksessa tutkitussa kunnassa palaverien tilaukset ovat vähentyneet huomattavasti ja hän uskoo selityksen olevan kunnassa viime aikoina toteutetut mittavat organisaatiomuutokset. Rautavan tutkimus siis ei tue tämän tutkimuksen tuloksia.

Verkostokonsulttien ja dialogisten verkostomenetelmien käyttö rajoittuu toistaiseksi Suomen rajojen sisälle. Samansuuntaista työelämän kehittämiseen suunnattua dialogia on kehitelty kuitenkin muuallakin jo vuosikymmeniä. Norjassa ja Ruotsissa on sovellettu demokraattiseksi dialogiksi kutsuttua menetelmää koko maan laajuisissa työelämän

kehittämisprojekteissa. (Arnkil 2006.) Gustavsenin, Hofmairin, Ekman Philipsin sekä Wikmanin (1996) kehittelemän dialogin perusajatus on otollisen ”tilan” luominen kommunikaatiolle ja se perustuu pääosin Habermasin (1984) kommunikatiivisen toiminnan teoriaan. Demokraattisen dialogin tavoitteena on kehittää sellainen infrastruktuuri työelämään, jossa sekä tutkijat, asiantuntijat että käytännön työelämän toimijat kohtaavat tasavertaisesti ja tulevat kuulluiksi.

6 POHDINTAA

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, millaisia kokemuksia esimiehillä on dialogisten verkostomenetelmien käytöstä muutosjohtamisessa. Tutkimuksen tulokset myötäilivät aiempia tutkimuksia sen osalta, että menetelmien käyttö koetaan hyödylliseksi etenkin kuulluksi tulemisen osalta. Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole kuitenkaan korostettu muutoksen johtamista ja menetelmien ja konsulttien apua muutoksen läpiviennissä. Käytännössä etenkin Rovaniemen kaupungissa ja päivähoiton palveluyksikössä tilanteet, joissa menetelmiä yleisimmin käytetään, ovat juuri muutostilanteita.

Tutkimuksen mukaan dialogiset menetelmät ovat hyvä apukeino muutoksen johtamisessa. Avoin ja dialoginen viestintä on peruslähtökohta onnistuneelle muutokselle. Dialogiset verkostomenetelmät edesauttavat dialogiseen vuorovaikutukseen pääsemistä ja siihen oppimista ja jatkuva palautteen ja arviointitiedon kerääminen mahdollistaa tulosten arvioinnin. Dialogiin oppiminen ei kuitenkaan ole helppoa eikä tapahdu hetkessä. Verkostokonsultin ammattitaidolla on tutkimuksen mukaan merkitystä tilanteiden onnistumisen kannalta. Konsultin tulisi tutkimuksen mukaan olla vuorovaikutuksellinen, keskustelemaan houkutteleva, luottamusta rakentava ja objektiivinen. Tutkimus vahvisti psykologisen johtamisen tärkeyttä muutosjohtamisessa. Psykologisessa johtamisessa korostuu luottamus, avoimuus, osallisuuden kokemus ja vuorovaikutus.

Muutokset koskettavat ennen kaikkea henkilöstöä ja epävarmuus on muutoksissa aina läsnä. Dialogiset verkostomenetelmät lisäävät tutkimuksen mukaan kuitenkin henkilöstön kokemusta työn arvostuksesta myös muutosten aikana. Menetelmien käyttö on edesauttanut myös hiljaisen tiedon jakamista ja verkostot edesauttavat oppimista. Sitoutuminen muutokseen lisääntyy, kun moniäänisen keskustelun avulla etsitään yhdessä ratkaisuehdotuksia ja tehdään yhteisiä päätöksiä. Tutkimuksen mukaan puheen ja kuuntelun erottaminen tukee ajatteluprosessin kehittymistä. Dialogiset verkostomenetelmät eivät ole

kuitenkaan vastaus kaikkeen, vaan niitä tulisi soveltaa tarpeen ja teeman mukaisesti. Menetelmien käyttö vie paljon aikaa arkityöltä.

Tutkimus onnistui mielestäni hyvin vastaamaan tutkimuskysymykseen ja antoi uutta näkemystä dialogisten verkostomenetelmien käyttöön. Muutosjohtaminen tarvitsee uusia työkaluja, sillä muutosten tahti ei näytä ainakaan hidastuvan tulevina vuosina. Mielestäni tutkimuksen näkökulma onkin täten ajankohtainen ja tärkeä. Tutkimus vahvisti aiempia tutkimuksia menetelmien toimivuudesta ja hyödyllisyydestä, vaikka sitä ei aiemmin suoranaisesti muutosjohtamiseen ole yhdistetty. Aikaisemmissa tutkimuksissa oli jopa esitetty, että muutokset vähentäisivät menetelmien käyttöä, sillä epävarmuuden ilmapiiri saa työyhteisöt turvautumaan vanhoihin hyviksi todettuihin käytäntöihin. Tutkimukseni kuitenkin korostaa menetelmien soveltuvan yhtä hyvin myös muutostilanteisiin.

Tutkimuksessa nousi esiin myös verkostokonsultin ammattitaidon merkitys. Aiemmissä tutkimuksissa ammattitaitoa tai roolia ei oltu nostettu huomionarvoiseksi. Mielestäni ammattitaidon merkitystä voisi tutkia myös enemmän ja täten pyrkiä kehittämään menetelmiä ja niiden käyttöä entisestään. Tutkimus antaa uutta tietoa ja uusia työkaluja muutosjohtamiseen. Rovaniemen kaupunki voi täten hyödyntää menetelmiä ja verkostokonsulttien käyttöä jatkossa yhä enemmän myös muissa palvelukeskuksissa kuin päivähoitossa, sillä muutokset ovat arkipäivää läpi koko kuntaorganisaation. Tutkimus vahvisti aiempia tutkimuksia myös menetelmien ajankäytön haasteesta. Palaverien vaatima kolme tuntia koetaan usein ylitsepääsemättömäksi ja palaverit voivat jäädä tämän vuoksi tilaamatta. Jatkotutkimuksena voisikin tutkia sitä, olisiko palaverien kestoa mahdollista lyhentää säilyttäen kuitenkin palaverien rakenne ja niistä saatava hyöty.

Tutkimusta tehdessä koin haasteelliseksi VAY:n ja yleisesti ottaen dialogisiin verkostomenetelmiin liittyvän hajanaisen ja mielestäni osittain epäselvän sanaston. Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa käytetään erinäisiä käsitteitä limittäin ja rinnakkain, eikä selkeää yhtenäistä sanastoa ole aiheelle luotu. Myös esimiesten kirjoituksista kävi ilmi sanaston monimuotoisuus, sillä heidän käyttämänsä käsitteet samoista asioista ja aiheista vaihtelivat suuresti. Mielestäni selkeän ja yhtenäisen sanaston muodostaminen vähentäisi kynnystä menetelmien käyttöön ja niiden ymmärtämiseen ja täten menetelmien käyttö voisi lisääntyä helpommin.

LÄHTEET

- Alasoini T., Hanhike T., Lehtonen M., Ramstad E., Rouhiainen N. 2006 Työelämän oppimisverkostot – uusi kehittämistoiminnan muoto. Alasoini, T., Korhonen, S.-M., Lahtonen, M., Ramstad, E., Rouhiainen, N. & Suominen, K. (toim.). Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Helsinki Tykes raportteja, 6–30.
- Aarnio, H. 1999. Dialogia etsimässä: opettajaopiskelijoiden dialogin kehittyminen tieto- ja viestintätekniistä ympäristöä varten. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Arnkil, R., Spangar, T. & Jokinen, E. 2007. Hyvä vertaisoppiminen kuntatyön arjessa. Acta nro 196. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Arnkil, R. 2006. Tulevaisuusdialogi ja dialogin tulevaisuus. *Aikuiskasvatus* 2/2006, 104–114.
- Arnkil, T., Eriksson, E. & Arnkil, R. 2000. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Chia, R. 2003. Organization Theory as Postmodern Science. Teoksessa Tsoukas, H. & Knudsen, C. (toim.) *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press, 113–140.
- Clegg, S. 2003. Managing Organization Futures in Changing World of Power / Knowledge. Teoksessa Tsoukas, H. & Knudsen, C. (toim.) *The Oxford Handbook of Organizational Theory*. Oxford: Oxford University Press, 536–567.
- Creswell, J. 2007. *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches*. California: Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.
- Dooreward, H. & Benschop, Y. 2003. HRM and Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 272–286.
- Eriksson, E., Arnkil, T. & Rautava, M. 2006. Ennakointidialogeja huolten vyöhykkeellä. Verkostokonsultin käsikirja – ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Helsinki: Stakes.
- Eriksson, E. & Pyhäjoki, J. 2007. Huolen vyöhykkeistö ja työmenetelmät – dialogisuuden edistäminen. Teoksessa Armanto, A. & Koistinen, P. (toim.) *Neuvolatyön käsikirja*. Helsinki: Tammi, 439–448.
- Farias, G. & Johnson, H. (2000). Organizational Development and Change Management: Setting the record straight. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(3), 376–379.
- Giorgi, A. 1988. Sketch of a psychological phenomenological method. Teoksessa Giorgi, A. (toim.) 1988. *Phenomenology and psychological research*. Pittsburg: Duquesne University Press, 8–21.

- Gustavsen, B., Hofmaier, B., Ekman Philips, M. ja Wikman, A. 1996. Concept-driven Development and the Organization of the process of Change – An evaluation of the Swedish Working Life Fund. Amsterdam/Philadelphia: John Adams.
- Habermas, J. 1984. The Theory of Communicative Action. Polity press.
- Haveri, A., Laamanen, E. & Majoinen, K. 2003. Kuntarakenne muutoksessa? Tutkimus kuntajaon muutostarpeista tulevaisuudessa. Acta nro 155. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Haveri, A. (2006). Complexity in Local Government Change. Limits to Rational Reforming. Public Management Review. Vol. 8(1), 31–46.
- Isaacs, William (2001) Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Karjalainen, V. 2007. Verkostokehittäminen – Palveluparadigman muutosvoima. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen V. (toim.) Kehittämistyön risteyskohtia. Stakes. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy, 251–267.
- Kokko, R-L. & Koskimies, M. 2007. Ennakointidialogit moniammatillisena yhteistyömuotona. Dialogisten verkostopalaverien välitön palaute. Stakes raportteja. Helsinki: Valopaino Oy.
- Korkala, S. & Mähönen, E. 2006. Luottamus alueellisessa verkostoyhteisössä. Teoksessa Alasoini, T. Korhonen, S-M., Lahtonen, M., Ramstad, E., Rouhiainen, N. & Suominen K. (toim.) Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Helsinki: Työministeriö, 54–69.
- Kulla, J. 2011. “Käskyttämällä ei pitkälle pääse.” Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Helsinki: Aalto Print.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 26–43.
- Lehtomaa, M. 2008. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus, Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Tampere: Juvenes Print, 163–194.
- Lewin, K. 1975. Field Theory in Social Science. Westport: Greewood Press Publisher.
- Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena – vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Kuopio: Kuopion yliopisto.

- Nonaka, I., Konno, N. & Toyama, R. 2001. Emergency of "Ba". A conceptual framework for the continuous and self-transcending process of knowledge creation. Teoksessa Nonaka, I., & Nishiguchi, T. (toim.) Knowledge emergency: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation. Oxford: Oxford University Press, 3–29.
- Nyholm, I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteisö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Peltonen, H. 2011. Tulevaisuuden muistelu. *Psykologi* 5/2011.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen. Vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Perttula, J. 1995. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Perttula, J., Haataja, H. & Kautto, A. 2001. Miten huomaan olevani työuupunut? Työuupumuksen tunnistamiskokemusten fenomenologis-psykologista kuvausta. *Työ ja ihminen: Työympäristötutkimuksen aikakauskirja*, 15(3): 157–170.
- Rauhala, L. 1990. Humanistinen psykologia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rautava, M. 2007. Onnistuuko dialogisten käytäntöjen oppiminen – esimerkkinä verkostokonsulttitoiminta. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyskohtia. Stakes. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy, 233–249.
- Rovaniemen kaupunkistrategia. 2011. Saatavilla [www-muodossa: http://www.rovaniemi.fi/loader.aspx?id=f6a59dc7-289f-422d-8918-51f0a950ee06](http://www.muodossa.fi/http://www.rovaniemi.fi/loader.aspx?id=f6a59dc7-289f-422d-8918-51f0a950ee06).
Luettu 11.5.2012.
- Shotter, J. 1993. Cultural Politics of Everyday Life. Social Constructionism, Rhetoric and Knowing of the Third kind. Buckingham: Open University Press.
- Shotter, J. & Katz, A. 1999. Living Moments in Dialogical Exchanges. *Human Systems*, 9: 81–93.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H., & Selin, A. 2007. "Mees romppeines siihen". Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Sveiby, K-S. & Simons, R. 2002. Collaborative Climate and effectiveness of Knowledge work – an empirical study. *Journal of Knowledge Management* 6(5), 420–433.

- Syvjäärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. 2007. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. Hallinnon tutkimus 2/2007.
- THL, varhainen avoin yhteistyö. Saatavilla www-muodossa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=85342&name=DLFE-14931.pdf. Luettu 1.5.2012.
- Tynjälä, P., Ikonen-Varila, M., Myyry, L. & Hytönen, T. 2007. Verkostoissa oppiminen. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen J. 2008 (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 258–286.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.). 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 149–212.
- Ylikoski, M. 1993. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Yukl, G. 2006. Leadership in Organizations. Upper Saddle River: Person Prentice Hall.

LIITTEET

LIITE 1: Kirjoituspyyntö

KIRJOITUSPYYNTÖ

Hei kaikki!

Teen pro gradu – työtäni Lapin yliopiston yhteiskuntatieteelliseen tiedekuntaan. Pääaineenani on hallintotiede, erityisesti johtamisen psykologia. Teen graduni aiheesta verkostokonsulttien ja dialogisten menetelmien hyödyntäminen muutostilanteissa. Kerään aineistoni Rovaniemen kaupungin päivähoiton esimiehiltä kirjallisena.

Täten pyytäisinkin teitä kirjoittamaan yhdestä tai useammasta kokemuksesta verkostokonsulttien ja dialogisten menetelmien käytöstä muutostilanteissa.

Olen nimenomaan kiinnostunut jokaisen henkilökohtaisesta kokemuksesta, niin hyvine kuin huonoine puolineen, siis siitä, miten juuri Sinä olet näiden hyödyntämisen kokenut. Kirjoitathan siis mahdollisimman laajasti asiasta kertoen. Jokainen kokemus on minulle arvokas. Sen vuoksi toivon, että teistä jokainen löytäisi hetken aikaa edesauttaa tutkimustani. Tekstin pituutta ei ole rajoitettu. Kirjoitathan tekstisi kuitenkin kokonaisiin lausein, ei ranskalaisin viivoin.

Käsittelen aineiston luottamuksellisesti ja hävitän kaikki kirjoitukset heti tutkimukseni valmistuttua. Nimiä tai muita henkilötietoja ei tutkimuksessani mainita. Graduni valmistuttua toimitan yhden kappaleen päivähoiton palvelukeskuksen käyttöön.

Voit toimittaa kirjoituksesi minulle joko sähköpostitse osoitteeseen ehonkavu@ulapland.fi tai Riitta Tuiskun huoneessa olevaan laatikkoon. Voit myös postittaa kirjoituksesi minulle kotiin osoitteeseen:

Elisa Honkavuori

Pohjanpuistikko 7 as 7

96200 Rovaniemi

Toimitathan kirjoituksesi minulle marraskuun 30.päivä mennessä. Jos tarvitset lisääaikaa, ilmoitathan siitä minulle.

Jos sinulla herää kysymyksiä tai kaipaat lisätietoja, ole minuun yhteyksissä joko sähköpostitse yllä olevaan osoitteeseen tai puhelimitse 0407423385.

Kirjoituksia odotellessa,

Elisa Honkavuori

LIITE 2: VAY-tilasto 2011

PALVELUKESKUS/ YHTEISTYÖTAHO	HUOLEN PUHEEKSI OTTAMINEN		TOIMIVAT VERKOSTO- KONSULTIT	DIALOGISET VERKOSTOPALAVERIT		OSALLISTUJIEN MÄÄRÄ	DIALOGISET TAPAHTUMAT VALTAKUNNALLINEN
	HUPIU-KOULUTUS	ESIMIESHUPU		ASIAKAS- JA TYÖNTEKUÄPALAVERIT	PUIMALAT		
	LAPSET PUHEEKSI		KONSULTIT	TYÖNTEKUÄPALAVERIT	PUIMALAT		
Sosiaalipk	2		9	4		62	
Koulupk	5		2	9	3	278	1
Päivähoidon pk	1	3	6	21	1	474	1
Terveystuhoon pk		3	3	17		257	1
Kulttuuripk							
Hallinto		1	2	2		22	1
Lautakuntien edustajat							
Nuoriso pk							
Lao/ Ramk			3	5		46	1
Ranua			4	12		173	
ELOkolo			2	1		9	2
LSHP			5	8		104	1
Ensi- ja turvakoti			2	1		35	
Kemi-Tornio AMK			2	7		155	
Yhteistyö							
Huoltaja							
AVI					1	35	
Poske				1		25	
Kolari				1		12	
Muu yhteistyökumppani			1				
YHTEENSÄ	8	7	40	89	5	1687	8

(THL, Varhainen avoin yhteistyö)