

Hanna-Leena Korhonen

**STRATEGINEN
TOIMINNAN
KEHITTÄMINEN
TYÖPAJOISSA**

Pro gradu -tutkielma

Johtaminen

Syksy 2014

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Strateginen toiminnan kehittäminen työpajoissa
Tekijä: Korhonen Hanna-Leena
Työn ohjaaja: Laine Pikka-Maaria
Koulutusohjelma: Johtaminen
Työn laji: Pro gradu -työ Sivulaudaturtyö Lisensiaatintyö
Sivumäärä: 75 sivua
Aika: Syksy 2014
Avainsanat: Strategia käytäntönä, dialoginen strategiatyö, työpaja

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi
Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

Tiivistelmä:

Strategiatutkimuksessa on perinteisesti keskitytty ylimmän johdon suunnittelutyöhön, eikä muiden toimijoiden merkitystä sille ole juurikaan tutkittu. Tutkimuksellani pyrin vastaamaan tähän tarpeeseen tarkastelemalla, miten strategiatyötä tehdään yksikkötasolla toimijoiden osallistuessa työpajoihin strategisena käytänteenä. Tutkimukseni kohdistuu suomalaisessa vanhusten palvelutaloyksikössä toteutettuun toiminnan kehittämisprosessiin, joka koostui kolmesta työpajasta ja lopputapaamisesta.

Tutkimustani ohjasi strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus. Lähestymistapa nostaa tutkimuksen keskiöön käytännöt, käytännön toiminnan ja toimijat. Strategia rakentuu toimijoiden osallistuessa vuorovaikutteiseen yhteistoimintaan tietyissä rakenteissa ja konteksteissa. Laadullisilla tutkimusmenetelmillä toteutetun tutkimukseni pääaineisto muodostuu työpajojen videokuvasta. Tätä tukevana lisäaineistona käytän työpajatyöskentelyjen ja lopputapaamisen muistioita. Tutkimusaineistoni tuotin ja analysoin havainnoimalla työpajatyöskentelyä videomateriaalin avulla sekä seuraamalla työpajatoimintaa käytännössä.

Keskeisimpänä tutkimukseni tuloksena on strategisesta toiminnan kehittämisprosessista luotu kuvaus. Tämän lisäksi esitän vuorovaikutteista toimintaa tukevana tekijöinä prosessin suunnittelun ja toteutustavan merkityksen, ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttämisen sekä yhdessä tekemisen ja konkreettiset päätökset. Tulkintani mukaan asiakkaat tuovat lisäarvoa peruspalvelua tuottavassa yksikössä toteutettuun strategiaprosessiin sillä, että he pystyvät tarkastelemaan toimintaa ulkoapäin ja kyseenalaistamaan olemassa olevia toimintatapoja.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ -TUTKIMUS	9
2.1	Käytäntölähtöiseen strategiatyöhön	9
2.2	Keskeiset käsitteet	11
2.3	Tutkimuksen anti tiedeyhteisölle	15
2.4	Strategian tekeminen käytännössä	17
2.4.1	Työpajat strategiakäytäntöinä	18
2.4.2	Vuorovaikutuksen merkitys	20
2.4.3	Ymmärryksen muodostaminen toiminnan kehittämisessä.....	23
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	26
3.1	Tutkimuksen tekemistä ohjaavat käytännöt	26
3.2	Laadullisen tutkimuksen prosessi.....	28
3.3	Aineiston tuottaminen.....	31
3.4	Aineiston analyysi.....	35
3.5	Tutkijan positioni.....	37
4	TOIMINNAN KEHITTÄMISEN PROSESSI	39
4.1	Työpajojen tarkka suunnittelu	39
4.2	Vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen	41
4.3	Asukkaiden ja omaisten odotukset	47
4.4	Konkreettiset toimintasuunnitelmat.....	52
4.5	Konsultit konkretisoinnin tukena	57
5	MAHDOLLISTAVAT JA RAJOITTAVAT TEKIJÄT JA ASIAKKAAN MERKITYS KEHITTÄMISPROSESSISSA	60
5.1	Prosessin suunnittelu ja toteutustapa.....	60
5.2	Ulkopuoliset asiantuntijat	63
5.3	Yhdessä tekeminen ja konkreettiset päätökset.....	64

5.4 Asiakkaiden osallisuus	67
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	70
LÄHTEET	73

KUVIOT

Kuvio 1: Strategia käytäntönä -tutkimuksen viitekehikko.....	12
--	----

1 JOHDANTO

Perinteisesti strategiatutkimuksessa on keskitytty ylimmän johdon strategiseen suunnitteluun. Tutkimuksessani lähestyn ilmiötä toisesta ääripäästä, yksikkötasolta. Tutkimukseni tarkoituksena on kuvata yksikötason strategiaprosessia, jossa toiminnan kehittämisessä ovat mukana yksikön esimiehen ohella yksikön työntekijät. Tavoitteenani on luoda kuvaus siitä, miten strateginen kehittämisprosessi tehdään yksikkötasolla. Tämän lisäksi pohdin, miten vuorovaikutus toteutuu osallistujien keskuudessa sekä mitkä tekijät mahdollistavat tai estävät sitä. Tutkimukseni kohteena on vanhusten palvelutaloyksikössä toteutettu strateginen toiminnan kehittämisprosessi, joka muodostui kolmesta työpajatyöskentelystä ja lopputapaamisesta. Tarkastelemassani prosessissa erityisenä piirteenä on henkilökunnan läsnäolon lisäksi myös asiakkaiden mukana olo, mitä ei ole juurikaan aiemmin tutkittu (Jarzabkowski ym. 2007, 13). Asiakkaiksi tutkimuksessani määrittyvät palvelutalon asukkaat ja heidän omaisensa.

Tutkimustani ohjaa strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus, jossa kiinnostus kohdistuu käytännön toimintaan, toimijoihin ja käytäntöihin. Tutkimuksessa hyväksytään näiden kaikkien asioiden merkitys ja vuorovaikutteisuus. Strategia on jotain, mitä toimijat tekevät ja saavat yhdessä aikaan, eikä vain jotain mitä organisaatiolla on olemassa ja jota jokaisen tulisi noudattaa ja toteuttaa. (Jarzabkowski ym. 2007, Whittington 2006, Johnson ym. 2003.) Strategia määrittyy tilanteiseksi ja sosiaalisesti rakentuneeksi toiminnaksi. Strategian tekeminen käsittää näkökulman mukaan monien toimijoiden yhteistoiminnan, vuorovaikutuksen, keskustelut sekä ne totut ajattelu- ja toimintatavat ja käytännöt, joista toimintaa ammennetaan. (Jarzabkowski ym. 2007, Whittington 2006.) Käytännöt, käytännön toiminta ja käytännön toimijat ovat olemassa ja saavat omat merkityksensä tietyissä rakenteissa ja konteksteissa. Rakenteet muodostuvat ja ovat olemassa toiminnan ja institutionalisoitumisen kautta. Näin ollen rakenteet eivät ole olemassa, jos toimijat eivät toimi niissä. (Reckwitz 2002.)

Jarzabkowski ym. (2007, 8) nostavat esille kysymyksen siitä, mitä voidaan pitää strategisena toimintana, kun strategia määritetään käytännön toiminnasta kumpuavana käsitteenä. He lähestyvät strategista toimintaa laajemmasta

näkökulmasta ja hyväksyvät strategiseksi toiminnaksi strategiseen toimijuuteen linkittyvät ilmiöt. Strategiseksi toiminnaksi määrittyy heidän mukaansa asiat, joilla on merkitystä organisaation toiminnan suuntaan ja kehitykseen, strategisiin tuloksiin, toimintaympäristössä selviytymiseen ja kilpailuedun saavuttamiseen, vaikka niitä ei olisikaan määritelty virallisessa strategiassa. Laine ja Vaara (2011, 32) nimeävät tällaisen lähestymistavan dialogiseksi strategiatyöksi, jossa strategian tekijöiksi määrittyvät kaikki, jotka osallistuvat keskusteluun toiminnan kehittämisestä ja sen tavoitteista. Dialogisessa strategiatyössä hyväksytään moniäänisyys, joka mahdollistaa monet tulkinnat ja ymmärrykset. Käsittelen tutkimuksessani strategista toiminnan kehittämisprosessia tämän uuden strategiatyön ymmärryksen mukaisesti. Työpajat ovat eräänlaisia areenoita, jotka mahdollistavat ajan ja tilan antamisen vuorovaikutteiselle puheelle ja keskustelulle.

Strategia käytäntönä -tutkimuksessa on keskitytty strategian tekijöinä ylimpään johtoon (Jarzabkowski ym. 2007, 11), mutta tutkijat edellyttävät näkemyksen laajentamista ja muiden toimijoiden strategisen toimijuuden hyväksymistä (Jarzabkowski ym. 2007, Vaara ja Whittington 2012). Tutkimuksellani pyrin vastaamaan tähän tarpeeseen. Vaikka lähestymiseni strategiseen suunnitteluun lähtee yksikkötasolta, voidaan sitä pitää strategiatyönä seuraavien kolmen seikan perusteella. Ensiksikin strategia käytäntönä -ajattelun mukaisesti yksikkötasolla tulkitaan ja eletään eläväksi ylemmän organisaation strategiaa (vrt. esim. Balogun ja Johnson 2004, Rouleau 2005). Näin yksikkötasolla toteutettavaa toiminnan kehittämisen suunnittelua voidaan pitää osana organisaation strategiatyötä. Toiseksi kohdeorganisaatiossamme ylemmän tason strategia oli palvelutuotannon tehostaminen. Tämä määritettiin tavoitteeksi myös yksikkötasolla, koska arjen työssä kamppailtiin resurssien riittävydestä hyvän palvelun tarjoamiseen. Kolmanneksi yksikkötason kehittämistyössä käytetään samanlaista strategista toiminnan kehittämisprosessia ja prosessointia kuin ylimmän johdon tasolla toteutetussa strategiatyössä. Yksikön toimintaa tarkastellaan osana sen oman toimintaympäristön ja asiakastarpeiden muutosta sekä pyritään määrittämään kehittämistavoitteita, jotta yksikkö menestyisi toimintaympäristössään.

Työskentely- ja suunnittelumuotona yksikkötasolla toteutettu strateginen toiminnan kehittämisprosessi vastaa perinteisen strategiatyön kuilun eliminoimiseen. Tällä

tarkoitin rationaalisen suunnittelun ja toteuttamisen välille muodostuvaa kuilua, joka muodostuu, kun ylin johto suunnittelee ja luo strategian, jonka jälkeen se jalkautetaan organisaatiossa ylhäältä alaspäin. Kuilu muodostuu, kun strategia annetaan ylhäältä alaspäin valmiina pakettina, jonka täytäntöön laittamisessa voi esiintyä muun muassa vastarintaa. Yksikkötasolla toteutettu strategian kehittämisprosessi voi saada myös osallistujat paremmin sitoutumaan toimintaan, jos he kokevat osallisuutensa suunnittelu- ja kehittämistyössä merkitykselliseksi.

Kiinnostukseni strategiatyötä ja strategian tekemistä kohtaan on noussut opintojeni aikana. Koulutusohjelmassamme on painottunut strategiatyö ja liiketoimintaosaaminen, mikä on osaltaan vaikuttanut pro gradu -tutkielman aihevalintaani. Tutkimusprosessini oli monivaiheinen ja sen aikana myös tutkimuskysymykseni kehittyi ja muotoutui. Muun muassa Alvesson ja Kärreman (2007) edellyttävät ettei tutkija saisi olla liian lukkiutunut tutkimuksen lähtökohtatekijöiden kahleisiin, vaan olla avoin uusille mahdollisuuksille ja antaa tutkimustyössä tilaa mielenkiintoisten havaintojen tekemiselle. Näin ollen keskustelu ja vuorovaikutus empiirisen aineiston kanssa ovat olennaisia tietentekijälle. Empiirisestä aineistosta esiinnousseiden havaintojen ja kokemusten pohjalta tutkimukseni tavoitteeksi muodostui luoda kuvaus yksikkötason strategisesta toiminnan kehittämisprosessista. Varsinaisena tutkimuskysymyksenä on, miten strategiatyötä tehdään yksikkötasolla? Kysymystä täydentävinä alakysymyksinä ovat, mitkä tekijät tukevat tai estävät vuorovaikutteista toimintaa strategiaprosessissa? Ja mitä merkitystä asiakkaan mukana ololla on prosessissa?

Tutkimusraportissani teen näkyväksi sen, mistä elementeistä tutkimusprosessini rakentuu ja mitä valintoja olen matkan varrella joutunut tekemään. Olen lähestynyt tutkimukseni tekemistä kokoaikaisen oppimisen näkökulmasta, millä tarkoitan avointa, ennakkoluulotonta ja kyseenalaistavaa asennetta tutkimustyötä kohtaan. Pyrin kuvaamaan prosessin rehellisesti mitään salailematta. Tutkimusraporttini rakentuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisen pääluvun muodostaa tämä johdanto, joka johdattelee lukijansa tutkimukseen ja sen tavoitteisiin. Luvussa kaksi esittelen strategia käytäntönä -tutkimusta ja tuon esille tutkimussuuntauksen kehitystä sekä sen ominaispiirteitä. Luku kolme tutustuttaa lukijan tutkimuksen tekemisen taustalla vaikuttaviin tieteen filosofisiin tekijöihin sekä varsinaiseen tutkimusprosessiin.

Neljännessä pääluvussa luon kuvauksen yksikkötasolla toteutetusta strategisesta toiminnan kehittämisprosessista. Luvussa viisi kokoaan edellisestä pääluvusta tekemiäni havaintoja ja tulkintoja liittäen ne aikaisempaan strategia käytäntönä -tutkimukseen. Kuudennessa pääluvussa lopetan tutkielmani pohdintaan ja vedän koko tutkimusprosessin tiiviisti yhteen.

2 STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ -TUTKIMUS

Tässä luvussa luon katsauksen tutkimukseni tekemistä ohjanneeseen teoreettiseen viitekehykseen strategia käytäntönä -tutkimukseen, jossa strategia ymmärretään ja määritetään käytännön toiminnan kautta. Käsittelen tutkimuksen keskeisiä termejä ja niiden merkitystä osana tutkimuksen tekemistä. Tuon myös esille niitä erityispiirteitä, joilla strategia käytäntönä -tutkimus eroaa perinteisestä strategiatutkimuksesta. Luvun lopuksi tarkastelen työpajatoimintaa strategian tekemisen muotona sekä ymmärryksen muodostumisen merkitystä vuorovaikutteisessa toiminnassa.

2.1 Käytäntölähtöiseen strategiatyöhön

Rationaalinen strategiatyö on ohjannut strategiatutkimusta sekä liikkeenjohdon strategista ymmärrystä ja toimintaa. Näkemyksen mukaisesti strategia on ihmisten toimintaa ohjaava työkalu, joka johdon laatimana suunnitelmana jalkautetaan organisaation muille toimijoille ylhäältä alaspäin. Michael E. Porter (mm. 1985) on tämän valtavirta strategiatutkimuksen urauurtava asiantuntija. Porterin erilaiset kilpailustrategioiden mallit ovat uusintaneet organisaatioiden strategiakäsityksiä johdon suunnittelemina kilpailuetua tavoittelevina esityksinä. Perinteisesti ajatellaan, että strategia on johdon määrittelemä ylhäältä alas tapahtuva prosessi. Toimintamallien ja valmiiden työkalujen seuraamisen avulla tavoitellaan menestystä liiketoiminnassa. Uskotaan, että on olemassa paras mahdollinen strategia, jota toteuttamalla toimintaympäristössä saavutetaan kilpailuetua. Tällä tavalla toimittaessa ei huomioida eri kontekstien merkitystä. Vaikka perinteistä strategianäkemyistä ylhäältä alaspäin johdettuna on alettu kyseenalaistamaan, on sillä edelleen vahva jalansija strategiatutkimuksen kentällä.

Laine ja Vaara (2011, 33–36) nimeävät tällaisen ylhäältä alas johdetun strategiatyön, jossa strategisteiksi määrittyy vain ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt ja asiantuntijat, hierarkkiseksi strategiatyöksi. Hierarkkiselle strategiatyölle on ominaista johdon toiminnan merkitys strategian suunnittelemisessa ja laatimisessa. Strategia nähdään toimintaa ohjaavana toimintasuunnitelmana, jonka ydinajatuksena on saavuttaa toimintaympäristössä kilpailuetua. Sen avulla pyritään jäsentämään

liiketoimintaa sekä hallitsemaan ja ennakoimaan organisaatiota ja sen tulevaisuutta. Haasteena hierarkkisessa strategiatyössä on suunnittelun ja toteuttamisen välille muodostuva kuilu, kun johdon suunnitelma jalkautetaan henkilöstölle. Hierarkkinen strategiatyö passivoi henkilöstöä, sillä henkilöstöstä muodostuu vain strategiasuunnitelman vastaanottajia ja toteuttajia, joiden toimintaa ylin johto pyrkii suuntaamaan. Laine ja Vaara (2011) nostavatkin esille, ettei hierarkkisessa strategiatyössä ymmärretä tulkintojen olemassa oloa eikä niiden merkitystä toiminnalle, sillä tulkinnat eivät ole hallittavissa rationaalisilla työkaluilla.

Vaihtoehtona hierarkkiselle strategiatyölle Laine ja Vaara (2011) määrittävät dialogisen strategiatyön, joka hyväksyy toiminnan moniäänisyyden. Monet ymmärrykset ja tulkinnat ovat aina organisaation toiminnassa läsnä, toiset hieman vahvempina ja toiset heikompina ääнинä. Dialoginen strategiatyö nostaa henkilöstön strategiatyön ytimeen ja johdon rinnalle määrittelemään liiketoiminnan kehittämistä. Ihmiset tekevät tulkintoja johdon määrittelemästä strategiasta, organisaatiosta ja sen eri osien tavoitteista. Tulkinnat ja keskusteluissa syntyvät näkemykset strategioista muodostuvat organisaation toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi. Vuoropuhelussa nousee esiin erilaisia näkemyksiä ja tulkintoja strategioista, jotka tulisi nähdä strategian voimaannuttavina tekijöinä, sillä nämä kirvoittavat keskustelua ja voivat nostaa esiin uusia ideoita. Haasteeksi dialogisessa strategiatyössä muodostuu kuitenkin tilan ja ajan antaminen keskustelulle. (Laine ja Vaara 2011, 36 – 38.)

Laine ja Vaara (2011) eivät syrjäytä hierarkkisen strategiatyön tekemistä ja sen merkitystä, vaan edellyttävät, että asioita ymmärretään uudella tavalla ja organisaatioissa annetaan tilaa keskustelulle. Myös johdon tulee ymmärtää henkilöstön merkitys strategian muodostusprosessissa, jolloin perinteinen strategian suunnittelun ja sen toteuttamisen välillä oleva kuilu voidaan tehdä pienemmäksi. Johdon rooli nähdään tässä lähestymistavassa enemmänkin valmentajana ja kannustajana. Dialoginen strategiatyö tarkoittaa kaikkien organisaation jäsenten osallistumista keskusteluun organisaation ja sen eri osien tavoitteista. Näin strategian tekijöitä ja tuottajia ovat kaikki, jotka osallistetaan keskusteluun organisaation tavoitteista ja jotka toiminnallaan ovat rakentamassa organisaation menestymistä toimintaympäristössään. Perinteisen hierarkkisesti tehdyn strategian suunnittelun ja

toteuttamisen välistä kuilua ei ole, sillä strategiat elävät vasta, kun niitä suhteutetaan eri näkemyksiin ja kun niistä puhutaan ja keskustellaan. (Laine ja Vaara 2011, 32.)

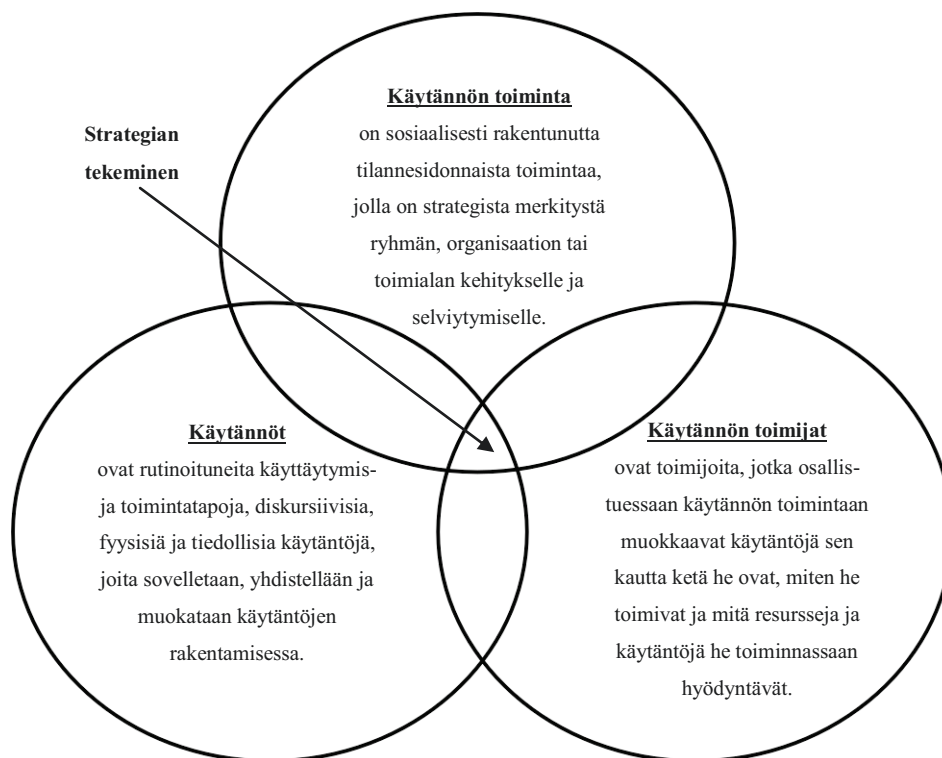
Laineen ja Vaaran (2011) dialoginen strategityö kuuluu strategia käytäntönä -tutkimuskeskusteluun. Tutkimussuuntaus on lähtenyt liikkeelle kiinnostuksesta strategisen suunnittelutyön tekemisestä käytännössä. Alun perin strategia käytäntönä -tutkimus halusi tarkastella ylimmän johdon strategista toimintaa (mm. Jarzabkowski ym. 2007). Kuten Laineen ja Vaaran esittämä näkökulma tuo esille, tutkimuksessa tulisi strategian tekijöiksi hyväksyä entistä laajempi joukko toimijoita. Tutkimukseni kohdistuessa yksikkötasolla toteutettuun strategiseen kehittämisprosessiin strategian tekijöiksi määrittyy yksikön esimiehen ohella työntekijät ja asiakkaat. Työpajat toimivat puheen ja keskustelun areenoina, joissa jokainen osallistuja voi tuoda näkemyksiään esille, kyseenalaistaa olemassa olevia erilaisia näkemyksiä ja yhdessä toisten kanssa vuorovaikutuksessa luoda toiminnalle yhteisesti hyväksyttyä ja määriteltyä suuntaa. Tutkimuksessani tarkastelen strategian tekemistä dialogisen strategiatyön muotona.

2.2 Keskeiset käsitteet

Strategia käytäntönä -tutkimuksessa ollaan erityisen kiinnostuneita käytännöistä sekä käytännön toiminnasta ja toimijoista. Nämä ovat tutkimuksen kolme keskeistä käsitettä, joita tutkimusalueen jäsentämisessä käytetään (Whittington 2006, Jarzabkowski ym. 2007, Vaara ja Whittington 2012). Tutkimuksen keskiössä ovat strategiatoimijoiden toiminta ja vuorovaikutus. Strategia nähdään muodostuvan yksilöiden, ryhmien ja verkostojen osallistuessa toimintaan. Näin ollen toiminta rakentaa ja tuottaa strategiaa. Joku keskeisistä käsitteistä voi olla tutkimuksen vallitsevana tarkastelun kohteena, mutta mitään niistä ei voida sulkea pois, sillä ne ovat aina suhteessa toinen toiseensa. Tutkimuksen tekemisessä on ymmärrettävä käsitteiden linkittyminen toisiinsa sekä näiden asioiden merkitys strategian tekemisessä. Käytännöt muodostuvat ja rakentuvat organisaatioiden toiminnassa. Ne elävät ajassa ja paikassa, eivätkä ole paikallaan pysyviä ilmiöitä. Toimijat ovat eräänlaisia linkkejä yhteiskunnan ja organisaatiotason käytäntöjen välillä. Organisaatiot eivät ole sulkeutuneita yksiköitä, vaan ne saavat vaikutteita myös

organisaation ulkopuolisilta tekijöiltä kuten muilta organisaatioilta, konsulteilta tai yhteiskunnalta laajemmin. (Whittington 2006.)

Keskeisten käsitteiden linkittymistä toisiinsa havainnollistaa erinomaisesti kuviossa 1 oleva Jarzabkowskin ym. (2007, 11) esittämä kuva strategia käytäntönä -tutkimuksen viitekehiksestä. Kuviossa olevia keskeisiä käsitteitä tarkastelen seuraavaksi.



Kuvio 1. Strategia käytäntönä -tutkimuksen viitekehikko (Jarzabkowski ym. 2007, 11: mukailtu)

Strategiakäytännöt

Käytännöt ovat rutinoituneita ja vakiintuneita toimintatapoja, joita uusinnetaan toiminnassa jatkuvasti. Käytännöt rakentuvat sosiaalisesti paikantuen tiettyihin tilanteisiin sekä konteksteihin. Ne koostuvat monimuotoisista elementeistä. Strategiakäytäntöinä nähdään myös ne symboliset tai materiaaliset työkalut, joiden avulla strategiatyötä tehdään. (Reckwitz 2002, Jarzabkowski ym. 2007, Jarzabkowski ja Spee 2009, Whittington 2006.) Toimijat kantavat mukanaan käytäntöjä ja toiminnassaan uusintavat ja muokkaavat niitä. Käytäntöjen merkitys on ymmärrettävä käytännön toiminnalle ja toiminnan merkitys erilaisissa käytännöissä.

(Whittington 2006.) Esimerkiksi strategia käytäntönä -tutkimuksessa on tarkasteltu työpajakäytäntöjä (mm. Hodgkinson ym. 2006, Johnson ym. 2010), kokouskäytäntöjä (Jarzabkowski ja Seidl 2008) ja materiaalisia artefakteja strategisina käytänteinä (Kaplan 2011, Jarzabkowski ym. 2013).

Orlikowski (2010) erottelee kolme erilaista tapaa lähestyä käytäntöä: empiirinen, käytäntöteoreettinen ja käytäntöfilosofinen. Strategiakäytännöt linkittyvät tähän Orlikowskin esittämään käytäntölähtöisen organisaatiotutkimuksen jäsenyyteen. Käytäntöteoreettisessa lähestymistavassa keskitytään strategiakäytäntöihin, jotka ymmärretään todellisuutta rakentavina ilmiöinä ja joiden vaikutuksista toiminnalle tutkimuksessa ollaan erityisen kiinnostuneita. Käytäntöteoreettiselle lähestymistavalle olennaista on selittää toiminnan ja rakenteiden suhdetta. Lähestymistavassa hyväksytään käytännön toiminnan merkitys erilaisten rakenteiden muodostumiselle organisaatioissa ja sosiaalisessa elämässä. Ihmisten toimintaa pyritään ymmärtämään erilaisten käytäntöjen kautta. Tutkimuksessa tarkastellaan ilmiöitä kuvainnollisilla käytäntölinseillä, joiden avulla tutkitaan sosiaalista todellisuutta ja selitetään sitä. Tutkimuksessa nojaututaan käytäntöteoreetikoihin, kuten Pierre Bourdieuhun, Michel Foucaultiin, Anthony Giddensiin, Theodore Schatzkiin ja Andreas Reckwitziin, selittäen käytännön toimintaa tietyn teorian avulla. (Orlikowski 2010, 25–26.)

Käytännöt ymmärretään dynaamisina eli ne rakentuvat, uusintuvat ja muuttuvat ajan kuluessa toimijoiden osallistuessa toimintaan. Hyväksyttäessä käytäntöjen dynaaminen luonne tutkimuksessa pyritään selittämään käytäntöjen vaikutuksia kuten, miten käytäntöjä tuotetaan sekä miten ne ajan kuluessa muuttuvat ja vahvistuvat. Käytäntöjä tutkittaessa ei enää tarkastella asioita irrallisina elementteinä, vaan todellisuuden ymmärretään rakentuvan toimintojen, toimijoiden, kontekstien ja rakenteiden vuorovaikutteisessa yhteistoiminnassa. (Orlikowski 2010, 25–27.) Tällä tavalla pyritään purkamaan tutkimuksen kaksijakoisuuksia, kuten subjekti-objekti, yksilö-instituutio tai toiminta-tieto (Reckwitz 2002). Näitä käsitteitä pyritään uudelleen määrittelemään hyväksymällä vuorovaikutussuhteiden merkitys käytäntöjen rakentumisessa (Feldman ja Orlikowski 2011, 1242).

Strategiset käytännön toimijat

Strategiset käytännön toimijat osallistuvat strategian tekemiseen, muokkaamiseen ja toteuttamiseen (Whittington 2006, 619). Reckwitz (2002) korostaa toimijoiden olevan kokonaisvaltaisia kehollisia toimijoita, jotka ymmärtävät, kokevat, tuntevat ja tiedostavat olemassa olevia ilmiöitä. Toimija on siis sosiaalinen olento, joka on kehonsa kautta yhteydessä yhteisöönsä ja toimintaan. Ihmisen toimintaan vaikuttaa hänen ymmärryksensä ja käsityksensä maailmasta. Ihmisestä ei voida erottaa osia hänen osallistuessaan toimintaan, vaan hän on kokeva ja tunteva toimija, joka kantaa historiansa vaikutteet koko ajan mukanaan ja reflektoi toimiessaan sosiaalisen ympäristön kanssa. Toimijat ovat käytäntöjen kantajia, jotka kuuluvat tiettyihin yhteisöihin ja yhteiskuntaan. Se, mitä käytännössä tapahtuu tai miten toimitaan, on riippuvainen siitä, mihin käytäntöön toiminta linkittyy. (Reckwitz 2002.)

Strategia käytäntönä -tutkimuksessa strategisina toimijoina nähdään, ylimmän ja keskijohdon ohella, myös ne ulkopuoliset toimijat, jotka epäsuorasti vaikuttavat strategiatyöhön kuten media, konsultit, asiantuntijat, liikkeenjohdon ammattilaiset ja asianajajat. (Whittington 2006.) Osallistuessaan strategian muokkaukseen toimijat kantavat mukanaan ominaispiirteensä sekä totutut toimintatavat, mitkä vaikuttavat heidän toimintaansa (Jarzabkowski ym. 2007, 10). Tutkimuksessani strategisiksi käytännön toimijoiksi muodostuivat kaikki kehittämisprosessiin osallistuneet henkilöt.

Strateginen käytännön toiminta

Käytännön toimintaa on lähtökohtaisesti kaikki ihmisen toiminta (Reckwitz 2002, 249). Strategista käytännön toimintaa on organisaation toiminta, joka linkittyy strategian muodostamiseen, tekemiseen ja toteuttamiseen (Whittington 2006, 619). Toiminta rakentuu yksilöiden, yhteisöjen ja sosiaalisesti muodostuneiden instituutioiden vuorovaikutteisessa yhteistoiminnassa. Strategista käytännön toimintaa on havaittavissa organisaation eri tasoilla ja toiminta on luonteeltaan dynaamista eli toiminnassa kehkeytyvää. (Jarzabkowski ym. 2007, 9.)

Orlikowskin (2010) käytäntötutkimuksen jäsenyyksestä strategisen käytännön toiminnan tarkasteluun liittyy empiirinen lähestymistapa, jossa tarkastellaan, mitä käytännössä, ja erityisesti, mitä käytännön toiminnassa oikeasti tapahtuu. Lähestymistavassa hyväksytään käytännön toiminnan merkitys tiedon tuottamisessa. Käytäntö nähdään ilmiönä, jossa organisaation toiminta rakentuu, tulee todelliseksi, ja jossa tulokset saadaan aikaiseksi. Lähestymistavassa tarkastellaan, miten ihmiset ymmärtävät asioita, miten he toimivat käytännössä ja mitä he toiminnassa saavat aikaan. Siinä ei ensisijaisesti nojata eri teorioihin tai teoreetikoihin, vaan pyritään supistamaan kuiluja teorian ja käytännön välillä luomalla ymmärrystä organisaation arjesta. Tutkijat pyrkivät tekemään näkyväksi organisaation toimintaa olemalla osana tutkimuskohdetta ja luomaan näin kuvauksen organisaatiosta sisältä päin. Tämän avulla pyritään saavuttamaan syvällistä tietoa tutkimuskohteesta ja ymmärtämään toiminnan todellista luonnetta. (Orlikowski 2010, 23–25.)

Empiirisessä lähestymistavassa ymmärretään, että käytännön toiminnasta on saatavissa arvokasta tietoa todellisesta arjen toiminnasta, sen monimutkaisesta ja dynaamisesta luonteesta. Tutkimustuloksista on hyötyä erityisesti tutkimuskohteena olevalle organisaatiolle, sillä tutkimuksessa pyritään tekemään näkyväksi todellista arjen toimintaa ja sen kautta luomaan ymmärrystä siitä, kuinka toimintaa voitaisiin muuttaa tai kehittää. Tutkimustulokset ovat siis kontekstisidonnaisia. (Orlikowski 2010, 23–25.)

Tutkimuksessani tarkastelen käytännön toimintaa Orlikowskin (2010) määrittelemän empiirisen lähestymistavan mukaisesti yksikötason kehittämisprosessissa ja sitä, miten strategista toiminnan kehittämistyötä tehdään käytännössä. Muodostan ymmärrystä siitä, kuinka strategiaa tehdään yksikötasolla toimijoiden osallistuessa työpajoihin strategisena käytänteenä. Tutkimukseni keskittyy näin ollen strategiseen käytännön toimintaan ja työpajoihin strategiakäytäntönä.

2.3 Tutkimuksen anti tiedeyhteisölle

Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana strategia käytäntönä -tutkimus on etsinyt suuntaansa. Vaara ja Whittington (2012) käsittelevät artikkelissaan *Strategy-as-practice: Taking Social Practices Seriously* strategia käytäntönä -tutkimuksen eri

suuntauksia ja kehityskulkua. Artikkelin luo katsauksen tutkimuskeskustelusta sekä esittää uusia suuntauksia, jotka korostavat esimerkiksi huomioimaan aiempaa tutkimusta enemmän myös laajemman katsontakannan strategiaan vaikuttavina tekijöinä. Tutkimussuuntauksen vahvuutena he korostavat sen kykyä tarkastella ja tuottaa tietoa strategian tekemisestä organisaation toiminnassa, tuoden esille ne sosiaaliset ja organisationaaliset käytänteet, jotka mahdollistavat ja rajoittavat toimintaa. Vaara ja Whittington nostavat esiin neljä ominaispiirrettä strategia käytäntönä -tutkimuksesta, mitkä erottavat sen perinteisestä strategiatutkimuksesta ja jotka tuovat lisäarvoa sille. Tutkimusta ohjaa yhteiskuntatieteellinen lähestymistapa, joka tarjoaa mahdollisuuden tarkastella ilmiöitä vaihtoehtoisilla tutkimusmenetelmillä eri näkökulmista sekä laajentaa tutkimuskohteiden kirjoa.

Ensiksikin strategia käytäntönä -tutkimusta ohjaa taloustieteitä enemmän yhteiskuntatieteellinen lähestymistapa (Vaara ja Whittington 2012, 6). Jotta ihmisten toimintaa ja strategiakäytäntöjä ymmärrettäisiin ja pystyttäisiin tarkastelemaan sekä selittämään paremmin, on strategiatutkimuksessa siirrytty perinteisen tutkimuksen taloudellisista analyyseistä lähemmäksi strategiatyön tekijöitä ja käytännön toimintaa (Whittington ym. 2006, 615). Strategia käytäntönä -tutkimuksessa on hyödynnetty muun muassa sosiologiaa, sosiaalipsykologiaa, antropologiaa ja etnometodologiaa (Jarzabkowski ym. 2007, 20). Yhteiskuntatieteiden näkökulmasta lähestyttäessä maailma nähdään sosiaalisesti ihmisten rakentamana kokonaisuutena ja tutkimuksessa tarkastellaan ihmiskuntaa ja sen sisällä tapahtuvia ilmiöitä. Tutkimuksessa on kiinnostuttu yksilöistä, ryhmistä, yhteisöistä ja niiden vuorovaikutteisesta suhteesta ympäristöön.

Toinen rikastuttava tekijä Vaaran ja Whittingtonin (2012, 7) mukaan on entistä laajempi kirjo, jota tutkimuksen avulla tutkitaan ja saadaan tuotetuksi. Tukeutumalla yhteiskuntatieteisiin tutkimuksen keskiössä ei ole enää taloustieteille tyypilliset toiminnan mittaaminen tai numeerisen tiedon esittäminen, vaan tutkimuksen avulla pyritään luomaan ymmärrystä strategiakäytännöistä, strategisesta käytännön toiminnasta ja toimijoista sekä selittämään niihin liittyviä tekijöitä. Käytännön toimintaa pyritään tarkastelemaan monesta eri näkökulmasta. Yhä useammin tutkimuksissa strategisiksi toimijoiksi määrittyy ylimmän johdon ohella myös muita toimihenkilöitä (ks. mm. Balogun ja Johnson 2005).

Kolmantena erityispiirteensä Vaara ja Whittington (2012, 7) esittävät tutkimuskohteiden moninaisuuden. Strategiaturkimuksessa on perinteisesti oltu kiinnostuneita voittoa tavoittelevien yritysten strategisesta johtamisesta. Strategia käytäntönä -tutkimus on tuonut tullessaan kiinnostuksen erilaisten organisaatioiden ja toimintojen tarkasteluun. Myös voittoa tavoittelemattomat yritykset ja julkisen sektorin toimijat ovat nousseet tutkimuskohteiksi.

Neljäntenä lisäarvoa tuottavana tekijänä Vaara ja Whittington (2012, 7) näkevät strategia käytäntönä -tutkimuksen mukanaan tuomat vaihtoehtoiset tutkimusmenetelmät, jotka ovat luoneet metodologisen käänteen tutkimuskentälle. Kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien sijasta tutkimus painottuu laadulliseen tutkimukseen, jonka avulla pyritään luomaan ymmärrystä tutkimusilmiöistä. Tutkijat pyrkivät pääsemään mahdollisimman lähelle tutkimuskohdetta luoden näin ymmärrystä todellisesta käytännön toiminnoista.

Nämä erityispiirteet näkyvät myös omassa tutkimuksessani. Rakennan ymmärrystä strategisesta toiminnasta tarkastelemalla toiminnan kehittämisprosessia aidossa toimintaympäristössä. Työpajoja tai kehittämisprosessia ei ole toteutettu tutkimustani varten, vaan prosessi sai alkunsa palvelutalon todellisesta käytännön tarpeesta. Strategia käytäntönä -tutkimus mahdollistaa tutkimuksen tekemisen käytännön toiminnan välittömässä läheisyydessä laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Tutkimukseni erityispiirteensä on lisäksi asiakkaiden mukana olo strategisessa kehittämisprosessissa. Asiakkaita ei ole aiemmin juurikaan osallistettu strategiatyöpajoihin (Hodgkinson ym. 2006, 487) eikä heidän merkitystään strategiatyön tekemisessä ole tutkittu (Jarzabkowski ym. 2007, 13). Tämä laajentaa strategian tekijöiksi määrittyvää toimijoiden joukkoa ja lisää ymmärrystä heidän merkityksestään osana organisaation strategista toimintaa.

2.4 Strategian tekeminen käytännössä

Tämän alaluvun tarkoituksena on tehdä katsaus strategiatyöpajoista tehtyihin harvoin tutkimuksiin. Luon näin kuvaa, mikä on strategiatyöpaja ja minkälaisia ominaispiirteitä siihen yhdistetään. Tutkimuksessani ymmärrän strategian tekemisen dialogisena strategiatyönä, mikä nostaa moniäänisyyden strategiatyön ytimeen.

Tämän ohjaamana tarkastelen myös tutkimuksia, jotka käsittelevät keskustelun ja ymmärryksen rakentumista vuorovaikutteisessa toiminnassa.

2.4.1 Työpajat strategiakäytäntöinä

Strategiatyöpajat ovat yleisiä mutta vähän tutkittuja käytäntöjä, joista on muodostunut vakiintuneita toimintatapoja osana laajempaa ja muodollista organisaation strategian kehittämistyötä (Hendry ja Seidl 2003, Hodgkinson ym. 2006, 480, Johnson ym. 2010). Vaikka empiiristä tutkimusta aiheesta on tehty verrattain vähän, on työpajoilla todettu olevan tiettyjä yhteisiä ja niitä kuvaavia ominaispiirteitä. Työpajat toteutetaan arjen työn ja usein normaalin työympäristön ulkopuolella lyhytkestoisina kokoontumisina. Ne ovat säännöllisesti toistuvia tapahtumia, joita järjestetään useimmiten ylimmän johdon keskuudessa. (Hodgkinson ym. 2006, 482.)

Johnson ym. (2010) lähestyvät aihetta rituaalisesta näkökulmasta esittäen, että strategiatyöpajat ovat ritualisoituneita tapahtumia, joille ominaista on arkisesta työstä poistuminen sekä tietyn suunnitelman ja ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttäminen työpajojen toteutuksessa. Vakiintuneet työpajakäytännöt ovat kontekstisidonnaisia eli niiden luonne ja muodollisuus vaihtelevat käyttäjäryhmittäin. (Johnson ym. 2010, 1591.) Strategiatyöpajat ovat tietyssä ajassa ja paikassa järjestettyjä tapahtumia, joihin osallistuu valittu joukko henkilöitä ja johon kokoonnutaan keskustelemaan strategiaan liittyvistä asioista. Työpajat antavat mahdollisuuden normaaleista työrutiineista irtaantumiseen ja luovat puitteet keskustelulle ja vuorovaikutukselle. (Hendry ja Seidl 2003, 185.)

Jokaisella työpajalla on tarkoitus (Johnson ym. 2010, 1598), joka ohjaa osaltaan toimintaa. Tavoitteiden asettaminen on olennaista huomioida jo suunnitteluvaiheessa, sillä ilman selkeää tavoitetta tai tarkoitusta on toimintaan vaikea sitoutua tai nähdä sen merkittävyyttä osana strategian kehittämistä. Strategiatyöpajojen tavoitteena on usein luoda ja löytää uusia ideoita ja ratkaisuja toiminnan kehittämiseen tai muokata olemassa olevaa strategiaa. Myös uuden strategian luominen ja toteuttamisen suunnittelu ovat yleisiä tavoitteita. (Hodgkinson ym. 2006, 484.) Strategisen muutoksen ohella voi tavoitteena olla myös strategian vakauttaminen tai sen

hyväksyminen (Hendry ja Seidl 2003). Osallistujat osaltaan vaikuttavat tavoitteiden merkityksien rakentamiseen, kun he tulkitsevat toiminnan tarkoitusta ja tavoitetta toimiessaan (Johnson ym. 2010, 1598).

Strategiatyöpajat ovat tärkeitä ajureita strategian kehittämisessä, kun niistä luodaan areenoita, joissa osallistujilla on mahdollisuus keskustella näkemyksistä ja luoda näin yhteistä ymmärrystä toiminnan suunnasta ja tavoitteista. Ne eivät edellytä merkittäviä etukäteisvalmisteluja, vaan olemassa olevaa kokemusta ja tietotaitoa käytetään hyödyksi ja keskusteluja käydään sen turvin. Työpajat edistävät organisaation sisäistä viestintää ja yhteistyötä, kun asioista puhutaan ääneen ja niistä keskustellaan yhdessä. (Hodgkinson ym. 2006, 484–486.) Työpajoissa myös normaalit työroolit voivat hämärtyä, kun osallistujat osallistuvat työskentelyyn tasavertaisina toimijoina ilman tavallisen organisaatorakenteen tai hierarkisuuden vaikutusta (Johnson ym. 2010, 1592).

Vaikka strategiatyöpajoissa osallistujina on useimmiten ylin johto, näkevät Hodgkinson ym. (2006) mahdollisuuden ottaa niihin mukaan myös muita toimihenkilöitä. Keskijohdon tai muiden organisaation toimijoiden roolia strategisina toimijoina tulisi näin ollen punnita. Keskijohto on ollut ennemminkin osallisena isompien organisaatioiden työpajoissa tai työpajoissa, joissa tavoitteena on ollut strategian jalkauttamisen suunnittelu. Osallistujina ei ole juurikaan ollut esimerkiksi asiakkaita tai muita organisaation ulkopuolisia toimijoita pois lukien ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttäminen toteutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. (Hodgkinson ym. 2006, 487.)

Ulkopuoliselta asiantuntijalta edellytetään kokemusta ja ammattitaitoa, jotta toiminnan toteutukseen ja tavoitteiden saavuttamiseen uskotaan. (Johnson ym. 2010, 1602.) Hendry ja Seidl (2003, 190) tuovat myös esille, että ulkopuolisten konsulttien avulla toiminta pysyy paremmin suunnitellussa, eikä keskusteluissa niin helposti ajauduta tavanomaiseen jutusteluun. Ulkopuolisia asiantuntijoita ovat usein liikkeenjohdon konsultit, joiden työ on toteuttavan organisaation johdon ohjeistamaa. Ulkopuolinen asiantuntija legitimoituu suunnitelman ja tietyn toteutuksessa käytettävän kaavan. Suunnitelma ohjaa työskentelyä ja auttaa tavoitteiden saavuttamisen toteutuksessa. Konsulteilla ja johdolla tulee olla yhteisymmärrys toiminnan

tavoitteista, suunnitelmasta ja toteutustavasta, jotta työpajat ovat käyttötarkoitukseensa sopivia ja luovat näin mahdollisuuksia toiminnan tavoitteiden ja tarkoituksen saavuttamiselle. (Johnson ym. 2010, 1602.) Yleisin strategiatyöpajoissa käytetty työkalu on SWOT, jossa pureudutaan toiminnan vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä ulkopuolisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Sitä käytetään työpajoissa enemmänkin keskustelun motivoijana kuin analyysin välineenä. (Hodgkinson ym. 2006, 484.) Monimutkaisia työkaluja ei juurikaan käytetä, sillä ne koetaan liian hankaliksi. Työkaluja käytettäessä tulee valinta tehdä harkiten ja miettiä työskentelymuodot kontekstiin sopiviksi.

Työpajojen rituaalisilla ominaispiirteillä on merkityksensä työskentelyyn, osallistujien toimintaan ja lopputuloksiin. Muutokset näissä ominaispiirteissä vaikuttavat käyttäytymiseen ja sen myötä myös tavoitteiden saavuttamiseen. Osallistujien emotionaalinen sitoutuminen toimintaan on merkittävää onnistumisen ja lopputuloksen kannalta. Kun osallistujat hyväksyvät toteutustavan eli työpajan järjestämisen paikan ja ympäristön sekä suunnitelman ja ulkopuolisten asiantuntijoiden roolin, he sitoutuvat paremmin toimimaan yhdessä tavoitteen edellyttämällä tavalla. Tämä taas antaa hyvät mahdollisuudet työpajojen onnistumiseen ja tavoitteen saavuttamiseen. Myös ylin johto voi toiminnallaan vaikuttaa osallistujien käyttäytymiseen ja normaaleista työrooleista irtaantumiseen antamalla tähän mahdollisuuden ja osoittamalla myös itse hyväksyntää suunnitelman ja ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttöön. Tietty suunnitelma voi itsessään jo vaikuttaa arjesta irtaantumiseen ja normaalien työroolien sivuuttamiseen, kun suunnitelma ja käytettävä kieli poikkeavat jokapäiväisistä käsiteltävistä asioista. (Johnson ym. 2010, 1603–1608.)

2.4.2 Vuorovaikutuksen merkitys

Vuorovaikutteisella toiminnalla ja keskustelulla on merkitystä strategian rakentumiselle, jota Thomaksen ym. (2011) tekemässä tutkimuksessa käsitellään. Heidän tutkimuksensa kohdistuu erityisesti ylimmän johdon ja keskijohdon väliseen toimintaan kansainvälisen informaatioteknologian yrityksen liiketoiminnan kehittämisprosessissa. Prosessia nimitettiin kulttuurin muutosohjelmaksi, jonka ylin johto oli luonut yhdessä ulkopuolisten konsulttien avustuksella ja jonka tavoitteena

oli pyrkimys siirtyä asiakaslähtöiseen toimintaan. Kehittämisprosessi muodostui työpajoista, jotka noudattivat yhtenäistä kaavaa rakentuen kulttuurisen työkalun ympärille. Työkalu koostui kulttuurisen muutoksen esitteestä, työpajoissa esitetystä videosta ja työpajojen järjestämisen ohjeistuksista. Thomas ym. osoittavat tutkimuksessaan vuorovaikutuksen, keskustelun, kuuntelun ja erilaisten näkemysten ymmärtämisen sekä vastarinnan merkityksen strategisessa toiminnassa.

Esimerkkityöpajan aluksi ylin johto esitteli strategiseksi tavoitteeksi yhteisen ymmärryksen muodostamisen asiakaslähtöisyydestä. Tämän jälkeen keskustelua käytiin asiakaslähtöisyyden merkityksestä organisaation toiminnassa. Keskusteluissa pohdittiin, kuka on asiakas, minkälaisia asiakassuhteita on, onko organisaatiossa jo asiakaslähtöistä toimintaa ja toiminnan kaupallisuuteen keskittymisen tarpeellisuutta, mikä nousi keskusteluissa esille uutena näkökulmana erään osallistujan kommenttina. Keskustelu ei ollut näin lineaarisesta, vaan se oli dynaamista ja erilaisista näkemysistä keskusteltiin aktiivisesti. Keskustelussa kyseenalaistettiin käsityksiä ja haastettiin niitä, pyydettiin tarkennuksia ja selvennyksiä väittämiin sekä kuunneltiin toisia osallistujia. Esille noussut johdon painotuksesta eriävä näkemys kaupallisuuden merkityksestä strategisena toimintana sai osallistujilta kannatusta. Työpajan lopputuloksena osallistajat olivat samaa mieltä siitä, että toiminnan kaupallisuuteen ja taloudellisuuteen keskittyminen oli asiakaslähtöisyyttä tärkeämpää kokonaistoiminnalle. Näin vuorovaikutteisessa toiminnassa oli muodostunut uusi strategia. (Thomas ym. 2011.)

Edellisessä esimerkkitapauksessa yhteisen ymmärryksen muodostumisen mahdollisti tilan antaminen keskustelulle ja vuorovaikutteiselle toiminnalle, jossa osallistajat kuuntelivat myös toisten näkemystä ja haastoivat niitä. Tarpeen tullen esitettiin tarkentavia kysymyksiä, joista neuvottelua jatkettiin. Vuorovaikutuksesta muodostui osallistujien aktiivisesta ja oikeanlaisesta suhtautumisesta sekä toisten näkemysten huomioonottamisesta johtuen tuottoisaa. Alkuperäisen tavoitteen tilalle rakentui keskusteluissa uusi yhteinen näkemys.

Seuraavassa esimerkissä Thomas ym. (2011) havainnollistavat, kuinka strategisessa toiminnassa toisten näkemysten ymmärtämättömyys voi aiheutua kohtalokkaaksi. Esimerkkitilaisuuden toinen keskeinen aihealue oli tavoitteen toteuttamisen

eteneminen organisaatiossa. Toiminnassa ei ollut havaittavissa aktiivista vuorovaikutteista yhteishengessä toteutunutta keskustelua. Ylin johto pysyi vankkumatta kaavassaan, jonka mukaisesti seuraava toimenpide olisi työpajojen järjestäminen. Keskijohto oli vastuussa niiden järjestämisestä omissa toimipisteissään sekä raportoimaan niiden tulokset ylimmälle johdolle jatkotoimenpiteiden suunnittelua varten. Keskijohto kaipasi kuitenkin yhteisen ymmärryksen luomista tavoitetilasta, johon liiketoiminnan kehittämisprosessilla pyrittiin. He olisivat halunneet keskustella esimerkiksi, millä aikataululla toimintaa tehdään, mitä toiminnalla tavoitellaan ja miten tavoite on tarkoitus saavuttaa. Tällä tavoin keskijohto halusi konkretisoida prosessin kulkua, mihin ylin johto ei halunnut panostaa, sillä he näkivät yhteisen tavoitetilan luomisen liian vaativana tehtävänä.

Tämä esimerkki kuvaa perinteistä strategiatyötä, jossa ylin johto suunnittelee strategian, joka lopulta annetaan ylhäältä alaspäin. Esimerkistä nousee esille, ettei ylin johto anna mahdollisuutta keskustelulle, vaan pysyy omassa kannassaan kuuntelematta ja keskustelematta toisten näkemyksistä. Jos osapuolet eivät ole halukkaita rakentamaan keskustelua, ei ole mahdollisuutta löytää yhteisesti muodostettua ymmärrystä. Edellä esittämäni Thomaksen ym. (2011) esimerkit havainnollistavat, mitä dialogisuus strategiatyössä merkitsee.

Duffy ja O'Rourke (2014) osoittavat tutkimuksessaan Thomaksen ym. (2011) ensimmäisen esimerkin kaltaisen tutkimustuloksen dialogisuuden merkityksestä strategiatyöpajassa. He tarkastelivat ylimmän johdon strategityöpajaa, jossa alkuperäinen työpajalle asetettu tavoite muuttui työskentelyn ja vuorovaikutteisen puheen aikana. Työpajatoimintaa johti ulkopuolinen ohjaaja, joka tunsu entuudestaan mukana olleet johtoryhmän jäsenet ja jonka tehtävänä oli auttaa ryhmää tavoitteen saavuttamisessa. Työpajan lähtökohtana ei alkujaan ollut dialogisuus, vaan se kehkeytyi spontaanisti toiminnan aikana ja nousi merkittäväksi tekijäksi yhteisen ymmärryksen muodostamisessa. Dialogisuuden avulla osallistujat pystyivät esittämään näkemyksiään, tarkastelemaan niitä kriittisesti ja kyseenalaistamaan toisten esittämiä asioita. Vuorovaikutteisen puheen avulla rakennettiin lopulta yhteinen ymmärrys toiminnan suunnasta.

2.4.3 Ymmärryksen muodostaminen toiminnan kehittämisessä

Organisaation toimijat luovat ymmärrystä, merkityksellistävät ja tulkitsevat asioita sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Balogun ja Johnson (2004, 2005) ovat tutkineet keskijohdon roolia muutoksen vastaanottajina ja toteuttajina organisaation muutosprosessissa. He tarkastelivat erityisesti sitä, miten keskijohto tulkitsee ja merkityksellistää ylhäältä alas annettuja ohjeistuksia ja mitä merkitystä näillä tulkinnoilla on muutosprosessin toteuttamiseen ja lopputuloksiin.

Tutkimus pohjautuu organisaation rakenteelliseen muutosprosessiin, jonka tavoitteena oli rikkoa hierarkkinen johtamistyyli jakamalla vastuuta organisaatiossa. Rakenteellinen muutos organisaatiossa tehtiin jakamalla yksi yhtenäinen ydinosa kolmeen erilliseen yksikköön. Tämä muutos johti olemassa olevien ajattelu- ja toimintatapojen rikkoutumiseen. Jokaiselle yksikölle rakentui oma erillinen ymmärrys toiminnasta. Ylin johto oli suunnitellut prosessin yhdessä ulkopuolisten konsulttien kanssa. Rakenteellinen muutos nähtiin edellytyksenä tarjonnan, kannattavuuden ja tehokkuuden säilyttämiseksi. Uudistus edellytti myös muutoksia toimintatavoissa ja käytännöissä sekä siirtymistä teknillispainotteisuudesta asiakaslähtöiseen toimintaan. Muutosprosessin aloittaminen kuvastaa perinteistä hierarkkista toimintatapaa, sillä suuntaviivat muutokselle annettiin ylhäältä alaspäin. Keskijohdon vastuulla oli suunnitella uuden toimintamallin käyttöönotto ja luoda sille suotuisat puitteet. (Balogun ja Johnson 2004.)

Muutosprosessissa ilmenee erilaisia toiminnan kulkuun vaikuttavia tekijöitä, kuten se, miten prosessi suunnitellaan tai laitetaan liikkeelle. Prosessiin osallistujat tulkitsevat näitä tekijöitä, luovat ymmärrystä sekä itsenäisesti että ryhmässä keskusteluin sekä jakamalla kokemuksia ja näkemyksiä toisten osallisten kanssa. Nämä tulkinnat voivat olla toimintaa tukevia tai estäviä. Esimerkiksi Balogunin ja Johnsonin (2004) tutkimuksessa nousi esille yksiköiden välisten suhteiden kiristyminen, roolien ja vastuualueiden epäselvyys sekä yhteisymmärryksen puute. Erilaiset ymmärrykset aiheuttivat yksiköiden välille jännitteitä, kun näkemykset eivät kohdanneet toisiaan. Näkemysten ristiriitaisuus aiheutti toimijoiden keskuudessa myös turhautumista ja epä tietoisuutta prosessin kulusta. Muutosprosessin loppuvaiheessa jaettu ymmärrys eri yksiköiden välillä kuitenkin saavutettiin.

(Balogun ja Johnson 2004.) Tulokset syntyivät sitoutumisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta.

Myös Rouleau (2005) on tarkastellut keskijohdon mikrokäytäntöjä strategian ymmärtämisessä ja ymmärryksen jakamisessa, eli miten keskijohto tulkitsee ja viestittää strategista muutosta päivittäisissä toiminnoissaan ja vuorovaikutuksessaan. Keskijohto hyödyntää symbolisia ja retorisia vahvuuksiaan luodessaan ymmärrystä muutoksesta ja vaikuttaessaan muutoksessa muihin toimijoihin. Keskijohto toteuttaa strategiatyötä mikrokäytäntöjen, kuten muutoksen merkityksellistämisen, moninaisuuksien ymmärtämisen, asiakkaiden vakuuttamisen ja strategisen muutoksen oikeuttamisen, avulla strategian muutosprosessin eri vuorovaikutteisissa tilanteissa, joihin monet tulkinnat ja sosiokulttuuriset taustat antavat oman merkityksensä. Nämä toiminnot ovat kontekstisidonnaisia, monimutkaisia, ne vaikuttavat toinen toisiinsa ja muuttuvat toiminnan edetessä. Niihin vaikuttavat yhteisesti hyväksytyt sekä hiljainen tieto ja käytännöstä opitut ymmärrykset. Rouleau mukaan strategisen muutoksen onnistuminen tai epäonnistuminen on riippuvainen johtajien kyvykkyydestä luoda ja jakaa ymmärrystä uusista toimenpiteistä käytännön toiminnoissa ja vuorovaikutuksessa. (Rouleau 2005.)

Balogun ja Johnson (2004, 2005) esittävät tarpeen tutkia ylimmän johdon lisäksi muitakin organisaation jäseniä liiketoiminnan kehittämis- ja muutosprosesseissa. Perinteisesti tutkimuksessa on keskitytty johdon näkökulmaan ylhäältä alaspäin tapahtuvana prosessina. Tästä näkökulmasta tutkittuna jää hedelmällistä tietoa tarkastelematta, sillä lopulta organisaation työntekijät ja erityisesti keskijohto ovat muutosprosessien toteuttajia. Viestintä organisaatiossa on perinteisesti nähty vertikaalisena johdolta työntekijöille tulevana muodollisena joko puhuttuna tai kirjoitettuna kielenä. Muutoksen vastaanottajat ja muutoksen tekijät nähdään siinä johdon suunnitelmien toteuttajina, kuten Balogunin ja Johnsonin (2004, 544) tapauksessa, eikä prosessi ollut osallistava. Tutkimustulokset osoittavat, että suurin osa vuorovaikutuksesta, jolla on merkitystä muutoksen toteutumisen tuloksiin, tapahtuu epämuodollisesti keskijohdon keskuudessa heidän päivittäisissä keskusteluissaan ja vuorovaikutusprosesseissaan. (Balogun ja Johnson 2005.)

Tutkimuksessani korostuu vuorovaikutteisen puheen ja toiminnan merkitys työpajoissa. Aiempien tutkimuksien keskittyessä johdon ja keskijohdon strategiseen suunnitteluun, lähestyn strategiatyön tekemistä yksikötasolta. Seuraavassa luvussa käsitelen omaa tutkimusprosessiani.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusta tehtäessä minun on tutkijana tunnistettava tutkimuksen tekemistä ohjaavia käytäntöjä, joita eri tutkimussuuntaukset ja tieteenalat luovat tutkimuksen tekemiselle. Sen lisäksi, mitä edellisessä pääluvussa olen esittänyt tutkimustani ohjaavasta teoreettisesta viitekehystä ja aiemmasta tutkimuksesta, käsittelem tässä luvussa tutkimuksen teon taustalla vaikuttavia tieteen filosofisia tekijöitä ja tieteen etiikkaa. Kerron myös tutkimusprosessistani tarkemmin, aineiston tuottamisesta ja aineiston analyysistä. Luvun lopuksi pohdin asemaani suhteessa tutkimuskohteeseen.

3.1 Tutkimuksen tekemistä ohjaavat käytännöt

Lähestymistapani tutkimukseen on tulkinnallisen paradigman mukainen. Tulkinnallisessa lähestymistavassa on kiinnostuttu sosiaalisissa vuorovaikutussuhteissa rakentuvista merkitysrakenteiden järjestelmistä. Sosiaalinen todellisuus nähdään subjektiivisesti ja intersubjektiivisesti rakentuneena ollen täynnä tulkintoja ja merkityksiä, joita yksilöt tai yhteisöt liittävät eri ilmiöihin ja joita jokainen luo osallistuessaan toimintaan. (Peltonen 2010, 142.) Näin ollen ei uskota olevan olemassa objektiivista totuutta, vaan uskotaan tulkintojen ja merkityksien olemassa oloon todellisuuden rakentumisessa. Tutkijalta edellytetään näiden sosiaalisesti rakentuneiden ilmiöiden ymmärtämistä ja tulkitsemista. (Hatch ja Yanow 2003, 69–70.)

Hatch ja Yanow (2003, 65) kuvaavat tulkinnallista lähestymistapaa tutkimuksellisenä yläkäsitteenä eräänlaisena ”*sateenvarjo*” -terminä, jonka alle sijoittuvat muun muassa fenomenologian, hermeneutiikan ja etnometodologian koulukunnat. Fenomenologiassa merkitykselliseksi muodostuvat ihmisen kokemukset ja kokemuksellisuus. Ihminen on ja elää maailmassa kokemuksensa kanssa, joita hän suhteuttaa ympärillä olevaan. Tämän vuorovaikutussuhteen ja kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat sosiohistorialliset käytännöt, kuten ihmisen taustat, perhesuhteet, yhteisö, koulutus ja kulttuuri. Toimiessaan ihminen kokee asiat tietyllä tavalla ja antaa niille erilaisia merkityksiä, jotka vaikuttavat hänen kokemuksensa muodostumiseen. Näin ollen maailma on täynnä merkitysrakenteita, jotka

muodostavat eri yhteisöissä erilaisia todellisuuksia. (Hatch ja Yanow 2003, 67; Laine 2010, 28–31.)

Merkitykset eivät ole maailmasta irrallaan olevia rakenteita, vaan ne ovat aina suhteessa johonkin ja näin ymmärrettävissä tietyissä konteksteissa. Näistä merkityksistä voidaan saada tietoa ymmärtämisen ja tulkitsemisen avulla, minkä hermeneutiikka mahdollistaa. Ihmisten välinen kommunikaatio, niin kielelliset kuin kehollisetkin ilmaisut, ovat hermeneuttisen tutkimuksen kohteena. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan merkityksillä varustettuja ilmaisuja, joita rakennetaan vuorovaikutussuhteissa. Tähän tulkintaan tutkijalla on olemassa jonkinlainen esiymmärrys, joka hänen tulee tunnistaa luodessaan kuvausta tutkimuskohteesta. Hermeneutiikassa puhutaankin hermeneuttisesta kehästä, joka kuvastaa tutkimuksellista keskustelua tutkimusaineiston kanssa ja jonka tuloksena pyritään saavuttamaan luotettava kuvaus tutkittavan näkemyksestä. Se on eräänlaista edestakaisliikehdintää esiymmärryksen, tulkintojen ja tutkimusaineiston kanssa. (Hatch ja Yanow 2003, 67–69; Laine 2010, 31–33.)

Tulkintaa tapahtuu monella eri tasolla. Toimijat rakentavat toiminnassaan merkityksiä ja ymmärryksiä kokoaikaisesti. Tutkija tekee tulkintoja tästä toiminnasta huomioiden myös kielelliset käytänteet ja vuorovaikutussuhteet. Näistä tutkimustuloksista tehdään edelleen tulkintoja. Tulkinnallisessa lähestymistavassa tieto on kontekstisidonnaista ja tilanteista. Näin samasta ilmiöstä eri tilanteessa ja eri kontekstissa voidaan saada erilaisia tulkintoja. Tietyt tilanteet selittyvät niille annettujen merkityksien kautta ja tulevat todellisiksi, uskomusjärjestelmiksi, tulkinnallisessa prosessissa. Tulkinnallista tutkimusta tehdään metodeilla, joilla päästään lähelle ihmisten inhimillistä toimintaa, esimerkiksi havainnoimalla tai haastatteleamalla. (Hatch ja Yanow 2003, 68–71.)

Tutkimustyön toteuttamista ohjaavat myös tutkimuseettiset periaatteet, jotta tutkimuksen perimmäisessä tavoitteessa eli uuden tiedon tuottamisessa onnistuttaisiin. Kuula (2006, 24–25) erottelee tutkimuseetiikan käsittelevän kysymyksiä tutkittavista ihmisistä, tutkimuksen yhteiskunnallisista sekä tiedeyhteisön sisäisistä vaikutuksista. Tutkijana minun on pohdittava tutkimuksen vaikutuksia erityisesti tutkittaviin ihmisiin, mutta myös yhteiskuntaan ja

tiedeyhteisöön laajemmin. Tutkimuksen tekemisessä minun on ymmärrettävä, mitä tutkin, miksi ja miten voin saada tutkimuskohteesta tietoa sekä minkälainen aineisto on tutkimusongelmani kannalta olennaista ja riittävää. Näissä tutkimuksen eri vaiheissa olen joutunut erilaisiin päätöksentekotilanteisiin, jotka pyrin myös perustelemaan. Tällaiset valinnat olen tehnyt pitäen mielessä pyrkimyksen mahdollisimman luotettavasta, perustellusta ja rehellisestä kuvauksesta tutkittavasta ilmiöstä. (Rolin 2002.)

Tutkimuseettisistä kysymyksistä oman tutkimuksen tekemiseen erityisesti vaikuttava tekijä on tutkimuskohteena olleiden ihmisten ja toimintaympäristön anonymiteettisuoja (Kuula 2006, 64, 214–215). Tutkimusraportin kirjoittamisessa pyrin kuvaamaan prosessin niin, ettei tekstistäni ole mahdollista tunnistaa tutkimuskohteena toiminutta palvelutaltoa tai projektiin osallistuneita henkilöitä. Työssäni käsittelen palvelutaltoa, projektiin osallistuneita työntekijöitä, asukkaita, asukkaiden omaisia ja muita konsulttiryhmämme jäseniä anonymisti. Kehittämisen prosessin kuvauksessa olen korvannut henkilöiden nimet peitenimillä, jottei kenenkään henkilöllisyys paljastuisi.

3.2 Laadullisen tutkimuksen prosessi

Tutkimukseni tavoite huomioiden laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu parhaiten strategiатыön tekemisen tarkastelussa. Tällä tavoin pääsen lähelle tutkimuksen kohdetta ja luon tarkan kuvauksen siitä, mitä todellisuudessa tapahtuu. Myös käytäntöteoreettinen lähestymistapani ohjaa laadullisen tutkimuksen tekemiseen juuri syvällisemmän tiedon saavuttamiseksi.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kohdeilmiön kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen ja luomaan siitä perusteltu kuvaus. Tutkimuksessa ei tavoitella määrällisen tutkimuksen kaltaisia tilastollisia tai yleismaallisia yleistyksiä. (Eskola ja Suoranta 1998, 61.) Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan sosiaalisen todellisuutemme ilmiöitä, niihin liittyviä käsitteitä, käytäntöjä ja merkityksiä sekä näiden välisiä suhteita. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ihmisten, ryhmien ja yhteisöjen toiminnasta, tulkinnoista ja näkemyksistä. Tutkimuksessa korostuu ilmiöiden tilanteinen ja kontekstisidonnainen

luonne, kun tutkimuksen tekeminen kietoutuu tiiviisti tutkimuskohteeseen ja tiettyyn toimintaympäristöön. (Denzin ja Lincoln 2005, 3–4.)

Tutkimukseni kohdistuu syksyllä 2013 toteutettuihin työpajoihin, jotka yhdessä muodostivat strategiatyön prosessin. Kehittämisprosessi rakentui kolmesta työpajasta ja lopputapaamisesta. Työpajat järjestettiin kolmena erillisenä päivänä lokakuun aikana ja loppuraportin esitimme marraskuun puolivälissä lopputapaamisen yhteydessä. Kaikki kokoontumiset pidettiin iltapäivällä, jolloin työvuorosuunnittelun avulla pystyttiin saamaan paikalle mahdollisimman monta työntekijää. Tutkimustani voisi näin kuvailla myös tapaustutkimuksena sen kohdistuessa yhteen yksittäiseen prosessiin, tapaukseen (Eskola ja Suoranta 1998, 65).

Yksikötason kehittämissprosessia voidaan pitää strategisena kehittämistyönä kolmen eri seikan perusteella. Ensimmäkin strategia käytäntönä -tutkimuksen mukaisesti ylemmän organisaation strategiaa tulkitaan ja eletään eläväksi yksikötasolla. Toinen seikka liittyy prosessin tilanteen julkishallinnon organisaation strategiaan palvelutuotannon tehostamisesta, sillä myös kehittämistoiminnassa tämä määritettiin prosessin tavoitteeksi. Palvelutalon arjen työssä kamppailtiin resurssien riittävydestä hyvän palvelun tarjoamiseen sekä etsittiin uusia toimintatapoja toiminnan kehittämiseksi. Kolmantena seikkana tulkitsen yksikötason kehittämistyössä käytettävän samanlaista strategista toiminnan kehittämissprosessia ja prosessointia kuin ylimmän johdon tasolla toteutetussa strategiatyössä. Yksikön toimintaa tarkastellaan osana sen oman toimintaympäristön ja asiakastarpeiden muutosta. Näin yksikötasolla toteutettavaa toiminnan kehittämisen suunnittelua voidaan pitää osana organisaation strategiatyötä.

Tarkastelemani kehittämissprosessi toteutettiin suomalaisessa, kunnallisessa palveluasumisen yksikössä. Palvelutalo tarjoaa hoitoa ja palvelua dementoituneille vanhuksille sekä tukee asukkaiden elämänlaatua ja toimintakykyä. Tutkimuksen kohteena olleessa palvelutalossa toiminnan kehittämistä ylläpidetään aktiivisesti. Uusia toimintatapoja on etsitty erityisesti hiljattain tapahtuneen toiminnan laajentumisen myötä. Yrityksistä huolimatta toiminnassa ei ole löydetty uusia yhteisesti hyväksytyjä toimintatapoja ennen kehittämissprosessiamme. Uudet

isommat toimitilat sekä henkilökunnan ja asukkaiden määrän kasvu ovat luoneet tälle kehittämistyölle omat haasteensa.

Alun perin kehittämisprosessi suunniteltiin toteutettavaksi vain henkilökunnalle. Palvelutaloa ylläpitävä julkishallinnon organisaatio toimi prosessin tilaajana, joka toivoi palvelutuotannon kehittämisen ja toteuttamisen tapahtuvan sellaisessa vuoropuhelussa, joka mahdollistaisi eri sidosryhmien osallistumisen. Tämän toiveen mukaisesti palvelutalon asukkaita ja asukkaiden omaisia otettiin prosessiin mukaan. Näin myös heidän näkemyksensä toiminnasta saataisiin esille. Asukkaiden ja omaisten osallistaminen prosessiin otettiin huomioon suunnittelussa, jotta eri työskentelyvaiheet olivat sopivia kaikille prosessiin osallistujille. Prosessin lopputuloksen kannalta olisi ollut ensiarvoisen tärkeää kaikkien työntekijöiden mukanaolo, jotta koko työyhteisön ääni olisi saatu kuuluville. Kolmen työpajan toteuttaminen palvelutaloyksikössä kaikille työntekijöille tuntui olevan vaikeaa, jolloin tavoitteeksi asetettiin mahdollisimman monen työntekijän osallistuminen työpajoihin.

Osallistuin prosessiin opiskelijakonsultin roolissa yhdessä kolmen muun Lapin yliopiston johtamisen opiskelijan kanssa. Muodostimme konsulttiryhmän, joka ohjasi ja suunnitteli kehittämisprosessin ja sen toteutuksen. Kehittämisprosessin tavoitteet asetettiin yhdessä ohjaajaryhmän, prosessin tilaajan ja palvelutalon esimiehen kanssa. Yhteisten keskustelujen jälkeen tavoitteeksi muodostui vanhusten palvelutalon toiminnan kehittäminen. Tämän ollessa hyvin laaja käsite ja kokonaistoiminnan kehittäminen kolmessa työpajassa asetti toiminnalle liian utopistiset asetelmat, tavoitetta tarkennettiin lähemmäksi arkista työntekoa. Näin ollen prosessin perimmäisenä tavoitteena oli löytää jokapäiväiseen työhön konkreettisia toimenpiteitä, jotka helpottaisivat ja auttaisivat arjessa selviytymistä.

Laadullisen tutkimuksen tekemisen voi nähdä myös prosessiluontoisena (Kiviniemi 2010), mikä kuvastaa hyvin tutkimukseni toteuttamista. Olen lähestynyt tutkimuksen tekemistä kokoaikaisen oppimisen näkökulmasta, jossa en tee tutkimusta vain tutkimuksen vuoksi tai maisteriopintojen edellyttämän pro gradu -tutkielman tekemiseksi, vaan ymmärrän työn oman kiinnostuksen kohteeni lisäksi henkilökohtaisen oppimisen ja ymmärtämisen prosessina. Tutkimusprosessini

jakaantuu moneen eri vaiheeseen, joissa olen antanut itselleni mahdollisuuden asioiden ihmettelyyn ja tarkempaan tarkasteluun.

Ennen varsinaisia työpajoja perehdyin strategia käytäntönä -tutkimuskirjallisuuteen ja loin ensimmäisiä suuntaviivoja tutkimusprosessilleni. Suunnittelimme yhdessä ohjausryhmämme kanssa prosessin kaikki työpajatapaamiset ja niiden käytännön toteutuksen. Tässä vaiheessa en kirjoittanut tutkimusraporttia juuri eteenpäin, sillä kohdistin keskittymiseni työpajatyöskentelyihin ja niiden suunnitteluun. Kehittämisen loputtua jatkoin tutkimusraportin kirjoittamista ja aloitin aineiston analysoinnin. Alustavasti laatimani tutkimuskysymys kehkeytyi ja tarkentui prosessin aikana, mikä on tyypillistä laadullisen tutkimuksen tekemisessä (Kiviniemi 2010, 70).

3.3 Aineiston tuottaminen

Tutkimukseni taustalla vaikuttava teoreettinen viitekehys ja siihen liittyvät oletukset siitä, minkälainen on todellisuuden luonne ja miten siitä voidaan saada tietoa, vaikuttivat myös olennaisesti siihen, miten tutkimusaineistoni tuotin. Aineistonkeruumenetelmää valitessani pohdin tutkimukseni kannalta relevanteinta toimintatapaa. Osallistuin projektiin aktiivisen ohjaajan roolissa, jolloin havaintomuistiinpanojen kirjaaminen samanaikaisesti olisi ollut vaikeaa. Toisaalta haastattelut tai keskustelut olisivat tuottaneet ennemminkin tietoa osallistujien työpajakokemuksista. Tutkimukseni tavoitteen huomioiden innostuin videoinnin tarjoamista mahdollisuuksista ja tuotin tutkimusaineistoni videokuvaamalla työpajat. Tällä tavalla pystyin osallistumaan työpajoihin ohjaajan roolissa keskittyen työpajojen ohjaamiseen, havaintojen tekemiseen ja samalla tuotettua tutkimusaineiston videolle. Videokuvaaminen toimi tutkimuksessani näin tiedon tuottamisen välineenä (Pink 2007, 96).

Alati monipuolistuvat tutkimuksen teon tavat ovat tuoneet erilaisia työkaluja ja välineitä tutkimuksen teon avuksi. Vaikka visuaalisten metodien käyttäminen ei ole uutta etnografisessa tutkimuksessa (Rantala 2006, 254), on teknologian kehittyminen luonut uusia mahdollisuuksia sen hyödyntämiseen. Videoaineisto mahdollistaa materiaalin joustavan tarkastelun. Tällä tarkoitan, että pystyn aineistoa

tarkastellessani helposti pysäyttämään videokuvan, kirjaamaan ylös havaintoja ja jatkamaan videon katselua missä kohtaa tahansa. Videoaineisto mahdollistaa näin yksityiskohtienkin tarkastelun jälkeensä (Rantala 2006, 254), kun siihen voidaan palata uudestaan ja uudestaan. Videon välityksellä eivät kaikki aistihavainnot välity joten kirjasin myös jokaisen työpajan jälkeen havaintomuistiinpanoja videoaineistoni tueksi. Muistioihin pyrin kirjaamaan erityisesti työpajoissa havaitsemiani tunnetiloja.

Tutkimusaineistoni muodostui pääosin kolmen työpajan videomateriaalista, joista koostui yhteensä kuusi tuntia videokuvaa. Videoinnin tukena lisäaineistona käytän prosessin aikana tekemiäni muistiinpanoja ja lopputapaamisen muistiota. Ensimmäisen työpajan päivämäärä tuli eteen nopeasti ja tuntui, etten ollut ehtinyt suunnitella tutkimusaineiston tuottamista etukäteen. Sain videokameran lainaksi prosessin ajaksi, enkä ollut ymmärtänyt huomioida videoimista ja sen edellyttämiä toimenpiteitä tarpeeksi huolellisesti ennakkoon. Esimerkiksi ensimmäisessä työpajassa jouduin asettamaan kameran tilasta löytyneen pörrastason päälle, kun en ollut huomannut hankkia kameralle jalustaa. Ennen tutkimuskentälle menoa ja videomateriaalin tuottamista olisikin syytä kiinnittää huomiota myös kuvaamisen teknisiin asioihin kuten kameran ominaisuuksiin, sen hankkimiseen, asentamiseen sekä valaistukseen ja äänen kuuluvuuteen (Pink 2007, 104).

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa olin päättänyt, että kokoaikaisen kameran kantamisen sijaan asettaisin sen jalustalle. Tiedostin kuitenkin, että näin toimimalla saattoi jotain olennaisia havaintoja jäädä kuvakulman ulkopuolelle, sillä käytössä olleen pienen tilan johdosta kameraa ei pystynyt asettamaan niin, että koko huone olisi ollut näkyvässä. Toisaalta työskentelyn eri vaiheissa emme hyödyntäneet koko huonetilaa, eikä kuvakulman ulkopuolelle jäänyt merkittävinä pidettäviä asioita. Eri työskentelyvaiheissa jalustan avulla pystyi myös muuttamaan kuvauskulmaa. Ensimmäisen työpajan aikana kokeilin muuttamaan otteeseen ottaa kameraa kädessä kuljetettavaksi, mikä tuntui kömpelöltä ja hankalalta, kun samalla yritin ohjata toimintaa. Konteksti ja toimintaympäristö huomioiden olin lopulta vakuuttunut siitä, että kameran pitäminen jalustalla veisi huomion siitä pois ja osallistujat voisivat keskittyä työpajoissa työskentelyyn ilman häiriötekijöitä.

Käytössäni oli yksi videokamera, jonka asetin jokaisen työpajan aluksi mahdollisimman hyvään kuvakulmaan niin, että se kuvaisi mahdollisimman hyvin koko huonetta. Työpajoihin varattu tila oli erillinen pieni huone palvelutalossa. Huone oli sopivan kokoinen tällaiseen työpajatyöskentelyyn ja osallistujien oli helppo tulla sinne. Työskentelytilan pöydät ja tuolit järjestettiin jokaiseen työvaiheeseen sopivaksi, esimerkiksi pienryhmiin. Vaikka tila oli palvelutalossa keskeisellä paikalla, ei ulkopuolisia häiriötekijöitä työpajojen aikana ollut. Työpajojen aikana keskustelua käytiin ajoittain vilkkaasti, mikä pienessä tilassa aiheutti äänen kuuluvuuden ongelmia kaikumisen vuoksi. Sen lisäksi, ettei ääni kuulunut joka tilanteessa kunnolla videolle pienryhmätyöskentelyn aikana, oli osallistujien keskustelu välillä katkonaista juuri kuuluvuusongelmien vuoksi. Näen tämän kuitenkin ennemminkin positiivisena asiana, sillä olimme onnistuneet yhdessä työpajoille asetetussa tavoitteessa, keskustelun mahdollistamisessa.

Grönfors (2007) tuo esille, että havainnointi tiedonhankintamenetelmänä antaa mahdollisuuden tarkastella ilmiöitä niiden luontaisissa konteksteissa. Havainnointi toimii haastattelua paremmin yksityiskohtaisemman, syvällisemmän ja kuvailevamman tiedon tuottamisessa. Tämä siksi, että tutkija tarkastelee tutkimuskohdettaan läheltä nähdessä näin konkreettista käytännön toimintaa ja käyttäytymistä todellisissa arjen tilanteissa. Havainnointi vaatii tutkijalta aikaa ja panostuksia, mutta mahdollistaa tutkijalle tutkimuskohteen tarkastelun sisältäpäin. (Grönfors 2007, 154–156.)

Havainnoinnissa on erilaisia asteita, joiden mukaisesti tutkija voi paikantaa itsensä suhteessa tutkimuskohteeseen. Näitä ovat piilohavainnointi, jossa tutkija tekee kenttätyötä tutkittavien tiedostamatta, ei-osallistuva havainnointi, jossa tutkija ei osallistu tutkimuskohteen toimintaan ainakaan merkittävästi ja osallistuva havainnointi, jossa havainnointia tehdään toimintaan osallistumisen yhteydessä. Täydellinen osallistuminen on havainnointitapa, jossa tutkija on aktiivinen toimija yhteisössä tai jo entuudestaan yhteisön jäsen. (Grönfors 2001, 156 – 158.) Tulkitseen oman tutkimukseni paikantuvan osallistuvaan havainnointiin, sillä osallistuin työpajoihin ohjaajan roolissa ja olen näin myös osa tutkimusaineistoa.

Eskola ja Suoranta (1998) tekevät eron havainnoinnin ja etnografian välille, vaikka raja-
rajaus onkin hyvin häilyvä. Etnografiassa painotetaan havainnointimenetelmää
enemmän tutkijan kokemuksellisuutta tutkimastaan yhteisöstä. Etnografi pyrkii
pääsemään sisään yhteisöön ja ymmärtämään yhteisön vallitsevia ajattelu- ja
toimintatapoja sekä olemassa olevaa kulttuuria tutkimustyön kestäessä pitkiäkin
ajanjaksoja. Etnografisessa tutkimuksessa havainnointi, haastattelut ja keskustelut
ovat yleisimpiä tiedonkeruun muotoja. Ihmettelemällä, kyseenalaistamalla ja
aistimalla yhteisön arkista toimintaa tutkija pyrkii luomaan kokonaisvaltaisen
kuvauksen tutkimuskohteesta tutkittavien näkökulmasta. (Eskola ja Suoranta 1998,
106–107.) Omassa tutkimuksessani tulkitsen tutkimusmenetelmäni olevan enemmän
osallistuvaa havainnointia kuin etnografiaa, sillä painotan prosessin kuvausta omaa
kokemuksellisuuttani enemmän. Ero on kuitenkin hyvin häilyvä.

Olenainen osa havainnointitutkimuksen tekemistä on muistiinpanojen
ylöskirjaaminen. Tutkijan on kuitenkin ymmärrettävä miten ja missä tilanteessa niitä
voidaan kirjoittaa, ettei muistiinpanojen tekemisestä aiheudu haittaa tutkimukselle.
Tutkijan on kirjattava ylös merkityksellisinä pidettävät havainnot. (Grönfors 2001,
161.) Videomateriaalin tueksi kirjasin jokaisen työpajan päätteeksi muistiinpanoja ja
havaintoja työpajojen tapahtumista. Tässä muistiossa olen pohtinut
ohjaajaryhmämme työskentelyä, rooleja ja osallistujien aktiivisuutta. Pink (2007, 21)
tuokin esille, ettei visuaalista tutkimusaineistoa tule käyttää ainoana aineistona.

Aineiston tuottamisen yhteydessä yleisimmin esiin nouseva kysymys liittyy aineiston
kokoon ja kattavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolle ei ole
määritelty rajoja riittävyden ja riittämättömyyden välille. Tutkijan on itse pystyttävä
harkitsemaan oman aineistonsa kattavuutta suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja kyettävä
aineiston avulla luomaan tutkittavasta ilmiöstä uskottava kuvaus. Toisaalta myös
käytössä olevat resurssit vaikuttavat aineiston laajuuteen. (Eskola ja Suoranta 1998,
60–62; Tuomi ja Sarajärvi 2013, 85–86.) Tarkastelemani strategiaproessi määrittä
oman tutkimusaineistoni laajuuden. Kuvasin kaikki kolme prosessiin kuulunutta
työpajaa, joista muodostui videomateriaalina tutkimusaineistoni. Tutkimukseni
tavoitteena on kuvata yksikkötasolla toteutettu strategiatyön prosessi, joten käytän
tutkimuksessani kokonaisuudessaan laajaa videomateriaalia.

Jokaisen työpajan aluksi sekä opiskelijaohjaajat että kohdeyksiköstä mukana olleet henkilöt esittelivät itsensä. Tämän esittelyringin yhteydessä kysyin jokaisessa tapaamisessamme osallistujilta suostumuksen työpajojen videoimiseen ja tutkimusaineiston tuottamiseen. Palvelutalon asukkaiden suostumus tutkimukseen kysyttiin tarvittaessa erikseen lähiomaisilta. Muutaman asukkaan lähiomainen oli mukana työpajassa, jolloin suostumuksen saaminen oli vaivattomampaa. Olin varautunut kirjallisen suostumuksen allekirjoittamiseen, mutta kaikki osallistujat hyväksyivät videoaineiston tuottamisen ilman erillisiä allekirjoitettavia papereita. Suurin huolenaihe tuntui olevan, ovatko hiukset hyvin ja paita silitetty.

3.4 Aineiston analyysi

Hammersley ja Atkinson (2007) painottavat, ettei aineiston analyysi ole etnografisessa tutkimusprosessissa erillinen vaihe, vaan analyysi voidaan nähdä alkavan jo ennen varsinaisen tutkimustyön aloittamista. Tämä edellytti minulta tutkijana kokoaikaista reflektointia tutkimuksen tekemisen ja tuottamani aineiston kanssa. Tutkimustyössä minun oli oltava valpas huomaamaan tutkimusprosessissa merkityksellisinä pidettäviä asioita sekä tekemään ilmiöistä mielenkiintoisia havaintoja. Aineiston analyysi ei ole vain aineiston käsittelyä ja johtamista tai aineiston kertomista sellaisenaan. Tutkimusaineisto oli tunnettava hyvin sekä keskusteltava sen kanssa, mikä tarkoitti edestakaista liikehdintää aineiston parissa, sen lukemista uudelleen ja uudelleen. (Hammersley ja Atkinson 2007, 157–163.)

Tutkimukseni analyysia ohjasi sisällönanalyysi, jonka avulla pyritään luomaan tutkimuskohteesta selkeä, tiivis ja luotettava kuvaus (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 108). Analyysityössä pyrin selkeyttämään ja tiivistämään tutkimusprosessissa tekemiäni havaintoja luoden kuitenkin perusteellisen ja eheän esityksen. Pinkin mukaan (2007, 135) ei ole olemassa yhtä ainoaa ratkaisua videoaineiston analyysin tavaksi, vaan se on aina riippuvainen tutkijan tavoitteista. Videomateriaalia ei tulisi tarkastella absoluuttisena totuutena vaan etsiä merkityksiä, joita aineistolle annetaan viitekehyksen puitteissa (Pink 2007, 123). Etnografiselle aineistolle ei myöskään ole yhtä ainoaa keinoa analyysin toteuttamiselle (Hammersley ja Atkinson 2007, 158).

Työpajojen ja loppuraportin esittämisen jälkeen nauhoitettujen videoiden katsominen ja läpikäytöksi tuntui pelottavalta ja ahdistavalta. Tässä vaiheessa tutkimusprosessini ei kuitenkaan ollut edes puoli matkassa. Uusia ideoita tutkimusaineiston analyysiprosessiin sain etnografisten aineistojen -analyysikurssilta. Luennoitsija antoi mieleen painuneen ohjeen analyysin tueksi, kun hän kehotti asumaan aineistossani ja kysymään aineistolta esimerkiksi: *Mitä tässä tapahtuu? Mitä tässä on läsnä?* Analyysityö edellyttää aineiston tuntemista hyvin ja näiden kysymysten avulla aloin rakentaa tarkempaa analyysia.

Tutkimustyöni analyysin tekemisen haasteena oli se, että osallistuin projektiin sekä ohjaajan että tutkijan roolissa. Analyysia tehdessäni ja tutkimusaineistoa auki kirjoittaessani minun oli pystyttävä etäännyttämään itseni aineistosta. Muutaman aineiston analyysikerran jälkeen tekstiäni voi vielä kuvailla hyvin teknisrationaaliseksi kuvaukseksi työpajoista. Siitä puuttui etnografiselle tutkimukselle tyypillinen syvälinen ja kertomuksellinen luonne, eikä lukija näin pystynyt pääsemään sisään tutkimuskohteeseen. Tämän huomattuani päätin vielä uudelleen tarkastella videoaineistoani, jotta pystyin rikastuttamaan tutkimusraporttini tekstiä.

Kolmannella analyysikerralla kirjasin videoilta tekemiäni lisähavaintoja ja merkityksellisinä pitämiäni asioita jo tekemäni kuvaukseni tueksi. Ajoittain palasin uudelleen työpajojen eri vaiheisiin, jotta pystyin tulkitsemaan työpajatoimintaa niin ohjaajien kuin osallistujien näkökulmasta. Tein myös analyysiharjoitelmia työpajojen eri työvaiheista, jotta pääsin syvemmälle sisään tutkimusaineistooni. Tällä tavoin asuin aineistossani. Näitä harjoitelmia käytin osittain myös lopullisessa tekstissäni.

Tutkimusraporttini kirjoittamisen prosessi venyi pitkälle kehittämisprosessin loppumisesta. Toisaalta näen tämän ajanjakson tutkimusprosessina positiivisena asiana. Aika ja välimatka ovat auttaneet etäännyttämään minut työpajoista ja kehittämisprosessista niin, että viimeisessä analyysivaiheessa pystyin tarkastelemaan aineistoani suhteellisen ulkopuolisin silmin. Omaa rooliani ja kokemustani aiheesta en pysty täysin poistamaan, mutta ajan tuoma välimatka on tarjonnut mahdollisuuden nähdä aineisto uudella tavalla. Tuottamani analyysi on rakentunut valintani ja

tulkintani mukaan. Tämä tiivistetty kuvaus toimii aineistosta tekemieni ja esiin nostamieni havaintojen tulkintana.

3.5 Tutkijan positioni

Sen lisäksi, mitä olen edellä kirjoittanut ja reflektoinut tiedonintressistäni, tutkimustavastani ja analyysinkeinoista, on minun pohdittava myös positiotani tutkimuskentällä. Erityisesti etnografisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on monivivahteinen (Eskola ja Suoranta 1998, 106), joten tutkijana minun on tunnistettava oma roolini suhteessa tutkimuksen tekemiseen ja tutkimuskohteeseen. Osallistuin tutkimusprojektiin itse asiassa hieman yllättäen. Projektiin mukaan ilmoittautumiseni juontaa juurensa osallistumiseeni yhteen dialogiluentoon johtajuuden yksilölähtöisen ajattelun kriisistä. Luento innosti minua osallistumaan uudelleen projektiin, joka toteutettiin käytännön työelämälähtöisesti konkreettiselle kohdeyritykselle.

Osallistuin samanlaiseen projektiin edellisenä syksynä, jolloin teimme toiminnan kehittämisprojektin samalla suunnitelmalla ja toteutustavalla, kuin nyt tutkimukseni aikanakin. Kokemukseni kehittämisprojektissa mukanaolosta tarjosi hyvät lähtökohdat uudelle projektille. Pystyin nyt hyödyntämään niitä asioita ja huomioita, joita emme aiemmassa projektissa olleet kokemattomuuttamme osanneet huomioida. Aikaisemmin tehty projekti oli luonut myös esiymmärryksen siitä, mitä organisaation toiminnan kehittämisen prosessissa voidaan tehdä ja aikaansaada.

Kiinnostustani aihetta kohtaan ei kannata vähätellä, vaikka olinkin osallistumassa projektiin maijamyöhäisenä. Edellisvuotena toteutettu projekti sai minut toden teolla innostumaan liiketoiminnan kehittämisestä ja sen tarjoamista erilaisista näkökulmista ja lähestymistavoista. Myös johtamisen koulutusohjelmassamme strategiatyön näkökulma painottuu hyvin vahvana ja näin ollen omassa opintokokonaisuudessani ja orientoitumisessani, mikä osaltaan vaikuttaa myös asemoitumiseeni tutkimuksen tekemiseen.

Osallistuin toiminnan kehittämisprojektiin yhdessä kolmen muun opiskelijan kanssa. Olimme tasavertaisia toimijoita prosessin suunnittelussa ja toteutuksessa. Yhdessä

pystyimme pohtimaan projektin toteuttamista kokonaisvaltaisemmin ja etsimään sopivimmat toimintatavat kohdeyrityksen konteksti huomioiden. Monissa valinnoissamme prosessin aikana huomioimme palvelutaloyksikön kontekstin ja yhteisön ymmärtämisen tavat sekä arkikielen toimintaa suunnitellessamme. Emme esimerkiksi esitelleet itseämme konsulttiryhmänä, vaan olimme opiskelijaohjaajia ja pyrimme käsittelemään asioita yhteisön arkikielellä.

Tutkijana minun on tunnistettava suhteeni tutkittaviin tutkimuksen luotettavuuden kannalta (Grönfors 2007, 152). Palvelutalo tai projektiin osallistuneet henkilöt eivät olleet minulle ennestään tuttuja. Osallistujat olivat pääasiassa minua vanhempia naisia ja kahteen viimeiseen työpajaan osallistui myös palvelutalon asukkaita ja omaisia. Prosessiin osallistujat tapasimme ensimmäistä kertaa ensimmäisessä työpajassa pois lukien yksikön esimies, jonka olimme tavanneet alkukeskustelussa.

Tutkijan on, tiettyjä poikkeustilanteita lukuun ottamatta, hyvä tehdä kenttätyötä omana itsenään, sillä silloin toimimme luontevimmin (Grönfors 2007, 153). Kun tutkija itse kokee olonsa varmaksi, toimii se myös luottamusta herättävänä tekijänä. Toimin projektissa niin opiskelijana, ohjaajana kuin tutkijana. Opiskelijaohjaajana minun oli pystyttävä yhdessä muiden ohjaajien kanssa luomaan toiminnasta ammattitaitoinen kuva, jotta myös prosessiin osallistujat pystyivät uskomaan toteutukseen. Toisaalta tutkijan rooli asetti prosessiin omat painopistealueet ja tarkastelin toimintaa myös tutkimuksellisesta näkökulmasta.

Tulkinnallisen tutkimuksen mukaisesti ymmärrän, että tutkimukseni ja siitä esittämäni tulokset ovat minun tulkintojani ilmiöstä. Joku toinen tutkija olisi voinut tuottaa tutkimuksesta erilaista tietoa tai tutkia ilmiötä eri näkökulmasta. Tutkijana vaikutukseni tutkittavan yhteisön toimintaan pitää pyrkiä minimoimaan (Grönfors 2007, 161), mutta täydellinen eliminoiminen on lähes näennäistä (Eskola ja Suoranta 1998, 102). Osallistuin työpajoihin ohjaajan roolissa, joten olin myös olennainen osa toimintaa ja tutkimusaineistoa. Toiminnassa korostettiin kuitenkin työpajojen osallistujien toimintaa ja keskustelua. Opiskelijaohjaajina roolimme oli ennemminkin toimia puheen mahdollistajina ja auttajina.

4 TOIMINNAN KEHITTÄMISEN PROSESSI

Tässä luvussa kuvaan yksikkötasolla toteutetun strategisen toiminnan kehittämisprosessin. Tällä tavoin luon ymmärrystä yksikkötason strategisesta toiminnasta ja nostan esille aineistossa merkittävänä näkemiäni ilmiöitä. Pyrin luomaan kuvauksen tiiviisti ja ytimekkäästi kuitenkin mitään olennaista pois jättämättä. Kuvauksessa nostan esille prosessin mikrokäytäntöjä, ohjaajien ja työpajoihin osallistujien työskentelyä sekä koko prosessin etenemistä. Tekstissä tuon esille myös suoria lainauksia työpajoissa käydyistä keskusteluista.

Kuten aiemmassa luvussa toin esille, olen antanut prosessiin osallistuneille henkilöille peitenimet, jotta toimijoiden henkilöllisyys ei paljastuisi. Ohjaajaryhmämme jäseniä prosessissa olivat *Tiina, Kaisa, Henna* ja *Kimmo*. Palvelutalon esimies *Eeva* osallistui jokaiseen työpajatyöskentelyyn aktiivisena toimijana. Palvelutalon työntekijöistä toiminnassa mukana olivat muun muassa *Virpi, Pekka, Paula, Sanna, Anneli, Heikki* ja *Jenni*. Palvelutalon asukkaista osallistujina olivat *Toivo, Siiri* ja *Paavo*. Asukkaiden omaisista prosessiin osallistuivat *Marja, Anna* ja *Johanna*. Kuvauksen selkeyden vuoksi olen kursivoinut nimet tekstiin sekä lisännyt tarvittaessa sulkeet nimen perään roolin täsmennyksenä.

4.1 Työpajojen tarkka suunnittelu

Ohjaajaryhmämme oli vastuussa prosessin suunnittelusta ja toteutuksesta. Suunnittelimme työpajat huolellisesti kehittämisprosessin tavoitteet ja lähtökohtatekijät huomioon ottaen. Pohdimme myös vaihtoehtoisia menetelmiä työpajojen eri työvaiheiden toteutukselle. Teimme työpajasuunnitelmat hyvin konkreettisesti ja tarkasti sisältäen myös suunnitelmat esimerkiksi siitä, miten järjestelisimme työskentelytilassa olleet pöydät ja tuolit eri työvaiheisiin sopiviksi. Työpajoista loimme tilaisuuksia, joissa osallistujilla oli mahdollisuus toimia vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja tuoda esille omia näkemyksiä. Jokainen osallistuja osallistettiin keskusteluun ja yhteiseen toimintaan. Näin työpajoista muodostui eräänlaisia puhumisen areenoita, joissa ohjaajien rooli oli edesauttaa ja helpottaa toimintaa erilaisilla työskentelymuodoilla ja kysymyksiä esittämällä.

Ennen ensimmäistä työpajaa tapasimme palvelutalon esimiehen kanssa. Tällöin loimme katsauksen kehittämisprosessin lähtötilanteesta. Tapaamisessa esitimme esimiehelle kysymyksiä, joiden avulla pyrimme rakentamaan kuvaa toiminnan tavoitteista, odotuksista, ennakoasetelmista ja myös työntekijöiden suhtautumisesta prosessiin. Keskustelua käytiin valmiiksi tehdyn kysymysrunгон avulla, mutta kysymykset olivat enemmänkin keskustelun tukena ja sitä johdattelevina, eikä keskustelua voida pitää haastatteluna. Tapaamisen lopuksi esitimme suunnittelemamme prosessimallin, jolla kehittämisprosessi aiottiin toteuttaa ja jonka käyttämiseen yksikön esimies suhtautui myönteisesti. Tämän jälkeen muodostimme yhdessä esimiehen kanssa prosessin yhteiseksi tavoitteeksi löytää konkreettisia, työtä helpottavia, toimenpiteitä käytännön arkeen. Samalla sovimme myös prosessin aikataulun.

Toiminnan alkuvaiheesta asti työskentelyämme valmensi ja ohjasi yliopiston lehtori, joka on myös kokenut liiketoiminnan konsultti. Hänen kanssaan teimme ennen ensimmäistä työpajaa alustavan suunnitelmarunгон koko prosessille. Täysin valmista toimintasuunnitelmaa alusta loppuun asti emme etukäteen luoneet, sillä toimintaa haluttiin viedä eteenpäin mahdollisimman hyvin tavoitteita tukien. Suunnittelimme toimintaa prosessimaisesti toiminnan edetessä ja huomioimme jokaisessa työpajassa esiinnousseet asiat vaihe vaiheelta.

Koko prosessille yhdessä asetetun tavoitteen lisäksi asetimme tavoitteet myös työpajakohtaisesti. Jokaisen työpajan välissä keskustelimme yhdessä ohjaajaryhmämme kanssa ja pohdimme prosessin toteutusta ja sen etenemistä. Yhteisissä tapaamisissa ohjaajamme kanssa käsittelimme edellisen työpajan tuloksia ja niiden merkityksiä kokonaistoiminnan kannalta. Tällä tavoin toimintaa seurattiin ja ohjattiin oikeaan suuntaan niin että tekeminen oli kokoaikaisesti kehittämisprosessille asetettujen tavoitteiden mukaista. Prosessin tavoitteena oli löytää palvelutalon jokapäiväiseen työhön konkreettisia toimenpiteitä, jotka helpottaisivat ja auttaisivat arjessa selviytymistä. Tätä tavoitetta kohti edettiin tilanteisesti huomioimalla suunnittelussa palvelutalon työntekijöiden, asukkaiden ja omaisten ominaisuudet, jotta eri työskentelyvaiheet olivat sopivia kaikille prosessiin osallistujille.

Kaikkien työpajojen alussa pidimme esittelyringin, jonka aikana jokainen osallistuja esitteli lyhyesti itsensä. Tämä toimi eräänlaisena orientoitumisena työskentelyn aloittamiseen samalla kun osallistujat istuivat alas ja rauhoittuivat kahvikupin äärellä. Käytössämme oli minimaalinen aika työpajatyöskentelyihin, eikä kahvitteiden tai taukojen haluttu häiritsevän toimintaa, joten nämä toimenpiteet pidettiin tarkoituksella tehokkaina. Kahvihetkien ohella myös työpajojen puolivälissä olleet tauot pidettiin lyhyinä hengähdystaukoina.

Toiminnassa huomioimme palvelutalon kontekstin ja yhteisön arkikielen. Minimoimme esimerkiksi strategia-termin käyttöä ja puhuimme enemmän toiminnan kehittämisestä. Riisuimme myös tietoisesti nykyajan tietoteknisiä välineitä käytöstä. Vain digitaalinen järjestelmäkamera ja videokamera yhdistivät työpajamme välineet kehittyneempään teknologiaan. Halusimme tällä tavoin päästä mahdollisimman lähelle arkista toimintaa, eikä vaikeuttaa toimintaa edistyneillä laitteilla. Esimerkiksi PowerPoint -esityksen sijasta olimme kirjanneet tehtävävaiheet fläppipapereille, jotka nostettiin huonetilan seinälle työvaiheiden alussa.

Vielä ennen viimeistä työpajaa järjestimme yhteisen tapaamisen palvelutaloyksikön esimiehen sekä projektin tilaajan kanssa. Tämän tapaamisen tarkoituksena oli viimeistellä ehdotuksemme kolmannen työpajan suunnitelmasta ja tarkentaa työstettäviä kehittämistavoitteita. Tapaamisen alussa käsitelimme, mitä prosessin kahdessa ensimmäisessä työpajassa oli aikaansaatu, minkä jälkeen keskityimme viimeisen työpajan suunnitteluun. Olimme luoneet ensimmäisten työpajojen tuotosten pohjalta esityksen mahdollisista kehittämistavoitteista, joita voitaisiin työstää yhdessä konkreettisiksi toimenpiteiksi. Esimiehellä oli mahdollisuus sanoa, esityksemme ja näkemyksemme pohjalta, mitä hän näki tarpeelliseksi käsitellä toiminnan viimeisessä vaiheessa. Esitetyistä kehittämistavoitteista valikoitui kolme tavoitetta, joita kolmannessa työpajassa työstettiin yhdessä.

4.2 Vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen

Kirpakka pakkasaamu oli vielä monilla mielessä, kun aloitimme ensimmäisen työpajatyöskentelyn. Tunnelma oli odottavainen ja jännittynyt. Työpajan alussa esittelimme lyhyesti kehittämisprosessin, sen aikataulun ja eri työpajojen tavoitteet.

Halusimme tuoda kaikille näkyville sen, mitä prosessin aikana oli tarkoitus aikaansaada. Työskentelyyn osallistujat kuuntelivat tarkasti ohjaajien esitystä, ja hymyn väreet heidän kasvoillaan osoittivat innokkuutta toimintaa kohtaan.

Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli pohtia, keskustella ja luoda yhteinen näkemys palvelutalon toimintaan liittyvistä hyvistä ja positiivisista asioista sekä mahdollisista kehittämistarpeista ja -kohteista. Tällä tavoin haluttiin luoda kuvaa toiminnan nykytilanteesta. Ensimmäinen työpaja toteutettiin vain henkilöstölle yhteisen suunnitelman mukaisesti, jotta kehittämistoiminnalle saataisiin hyvät lähtökohtatekijät. Työpajatyöskentelyyn osallistui palvelutalon esimies ja kuusi työntekijää.

Työpajatyöskentelyn ensimmäisessä osassa pohdittiin toiminnan hyviä ja positiivisia asioita kolmessa eri työvaiheessa. Ensin osallistujat miettivät itsekseen tehtävänantoa, kirjoittaen samalla omia näkemyksiä paperille. Osallistujat istuivat ringissä olleilla penkeillä, eikä pöytiä tai erillisiä työtasoja ollut käytössä. Hiljaisuuden vallitessa jokainen oli keskittynyt asioiden ylös kirjaamiseen. Työpajan ohjaajan *Tiinan* keskeyttäessä kirjoittamisen osallistujat pyysivät vielä, naurun säestämänä, minuutin lisääaikaa, ennen kuin seuraava tehtävävaihe aloitettaisiin.

Yksin työskentelystä vaihdettiin keskustelemaan asioista pareittain. Edelleen osallistujat istuivat ringissä ja valitsivat työparikseen vieressään istuneen henkilön. Tässä vaiheessa jaoin osallistujille post-it -lappuja, joihin oli tarkoitus kirjoittaa yksi positiivinen asia yhtä lappua kohden. Lappuihin oli tarkoitus kirjata mahdollisimman yksityiskohtaisia ja konkreettisia asioita. Työskentely oli hyvin keskittynyttä, hiljaista ja rauhallista. Työparit vertasivat tekemiään listauksia ja keskustelivat näkemyksistään. Parit kuiskuttelivat keskenään asioista niin, etteivät toiset työparit kuulleet keskustelua. Ohjaajat seurasivat ja ohjeistivat toimintaa tiiviisti. Ohjaajista *Kimmo* ja *Henna* istuivat ringissä olleilla penkeillä ja *Tiina* sekä *Kaisa* seisoivat ja liikkuivat seuraten parityöskentelyä esittäen myös tehtävänannon tarkennuksia. Työvaiheen loppua kohden alkoi kuulua naurua ja äänekkäämpää keskustelua. Tunnelma tuntui rentoutuvan.

Parikeskustelusta siirryimme ryhmätyöskentelyyn, jolloin post it -laput kiinnitettiin seinälle asetetulle fläppipaperille. Näin asiat tehtiin näkyväksi kaikille. *Tiina* (ohjaaja) ohjeisti osallistujia tuomaan lappuja seinällä olevalle paperille, jolloin he reippaasti nousivat ylös ja menivät asettamaan tuotoksensa näkyville. Palvelutalon työntekijä *Virpi* kannusti toista työntekijää *Pekkaa* viemään lappuja seinälle: ”*Pitäisihän sinunkin joku lappu saada viedä*”, kun *Virpillä* itsellään oli heidän kaikki laput käsissään. *Pekka* tuumasi tähän: ”*Yhteistyötähän tämä on.*” Tuotuaan laput seinälle osallistujat menivät istumaan takaisin penkeille ja huonetilassa kauemmaksi fläppipaperista. *Kaisa* (ohjaaja) kehotti heitä kuitenkin siirtymään takaisin paperin äärelle lähemmäksi seinää, sillä seuraavaksi asioista oli tarkoitus keskustella yhdessä ja jakaa näkemyksiä ryhmän keskuudessa.

Tutustuttuaan seinällä oleviin lappuihin työpajaan osallistujat alkoivat ryhmitellä samaa tarkoittavia asioita konkreettisiin pieniin ryhmiin tehtävänannon mukaisesti. Fläppipaperilla olleista asioista muodostettiin ryhmiä niin, että konkreettisesti samaa tarkoittavat asiat liitettiin toisiinsa siirtämällä post it -lappuja sopiviin pienryhmiin osallistujien yhteisen näkemyksen mukaisesti. Osallistujat seisoivat tiiviisti fläppipaperin äärellä, pohtivat aktiivisesti ryhmittelyn tekemistä ja keskustelivat lapuille kirjoitetuista asioista. Tässä vaiheessa ohjaajat seisoivat osallistujien takana esittäen tarkentavia kysymyksiä ja kehottivat osallistujia myös tarpeen tullen lisäämään seinälle tarvittavia lappuja. Avustimme ryhmien luomisessa esittämällä kysymyksiä: ”*Mitä tämä tarkoittaa? Löytyykö sille ryhmää? Mihin tämä asia liittyy?*”

Ryhmittelyn loppuvaiheessa *Tiina* (ohjaaja) pujotteli osallistujien välistä fläppipaperin luo ja vuoropuhelua jatkettiin paperilla olleista asioista. Keskustelua käytiin erityisesti vielä toisista erillään olevista lapuista, jotta viimeisetkin asiat saatiin liitettyä johonkin jo muodostuneeseen ryhmään. Tässä vaiheessa muutamia uusia lappuja ilmestyi vielä seinälle, kun osallistujat täydensivät ja täsmensivät fläppipaperilla olleita asioita ymmärrettävyyden parantamiseksi. Työvaiheen lopuksi *Tiina* ympyröi muodostuneet ryhmät, jotka nimettiin ja otsikoitiin yhdessä niiden sisällä olevien asioiden kuvausta vastaaviksi. Ryhmittelyä tehtäessä osallistujat huomasivat, että eri lappuja voisi laittaa myös toisiin ryhmiin. ”*Tässä jo nyt*

huomataan, että kaikki asiat liittyvät toisiinsa ja niistä tulee sellainen kokonaisuus...”, työpajan ohjaaja Tiina toteaaakin.

Positiivisina ja hyvinä asioina toiminnasta nostettiin esille esimerkiksi hyvä ilmapiiri, monipuolinen työ, uudet toimitilat sekä henkilökunnan osaaminen. Jokaisen työntekoa motivoi myös asukkaan hyvinvointi, mikä auttaa jaksamaan työssä. Hyvän työilmapiirin taustalla vaikuttivat huumori ja työntekijöiden erilaisuus. Huumori koettiin hyvänä, positiivisena, työtä mahdollistavana ja kannustavana asiana. Keinutuolissa istuva *Virpi* (työntekijä) tiivisti työyhteisön huumorin kuvainnollisesti: ”...se on kantava voima meille, muuten tämä olisi liian raskasta...”

Tauon jälkeen osallistujat istuutuivat takaisin ringissä olleille penkeille. Palvelutalon esimies *Eeva* ja *Virpi* valitsivat huoneessa olleet keinutuolit istuimikseen. *Sanna* (työntekijä) oli joutunut poistumaan tauon aikana ja *Paula* (työntekijä) oli tullut hänen tilalleen työskentelyyn mukaan. Osallistujien istuuduttua ja rauhoituttua *Henna* (ohjaaja) alkoi kertoa seuraavasta työvaiheesta. Työpajan toisessa osassa pohdittiin, ensimmäisen työskentelyn tavoin, eri vaiheissa toimintaan liittyviä haasteita ja kehittämistarpeita. Ensimmäisestä työvaiheesta poiketen kehittämistarpeista ja kehittämiskohteista muodostuneet ryhmittelyt asetettiin vielä työpajan lopuksi tärkeysjärjestykseen.

Osallistujat olivat aktiivisia ja hakivat omatoimisesti paperia ja kyniä, jotta pystyivät aloittamaan työskentelyn heti. Alkuun päästyään kynät sauhusivat ja jokainen kirjasi keskittyneesti asioita paperille. Ideoita vaihdettiin myös vierustoverin kanssa. Kirjoittamisen tauottua *Henna* ohjeisti osallistujia valitsemaan uuden parin, jonka kanssa työskentelyä jatkettiin. Hän myös kehotti kirjaamaan asiat post it -lapuille nyt paksummilla tusseilla, jotta asiat näkyisivät paremmin, kun laput asetetaan fläppipaperille.

Hiljaisella äänellä parit kertoivat toisilleen omia mietteitään ja listauksiaan, joista he kirjasivat yhdessä asioita erivärisille post it -lapuille. Työvaiheen aikana ohjaajat tukivat toimintaa antamalla vielä tarkentavia ohjeita, seuraamalla työskentelyä sekä tarjoamalla tuoleja apupöydiksi. Post it -lappujen väreistä vitsailtiin, kun *Pekka* (työntekijä) huomasi käyttävänsä samanvärisiä lappuja kuin edellisessä työvaiheessa.

Työskentelyn aikana esille nousseet asiat saivat osallistujat myös nauramaan ja hymyilemään, vaikka keskustelua käytiinkin työnteon haasteista ja ongelmakohtista.

Parityöskentelyn jälkeen *Henna* (ohjaaja) jakoi ryhmän kahteen pienryhmään. Työvaiheen aloitus aiheutti hämmennystä, sillä edellisestä tehtävästä poiketen nyt toimintaa oli tarkoitus jatkaa kahdessa eri ryhmässä. Seinälle oli asetettu kaksi isoa fläppipaperia eri kohtiin. Kun osallistujia pyydettiin asettamaan fläppipaperille lappuja, edelleen he istuivat paikoillaan. Uudelleen kannustamisen jälkeen he nousivat reippaasti ylös hämillään kuitenkin siitä, kumpaan työskentelypisteeseen heidän oli tarkoitus mennä. Ohjaajat ohjeistivat osallistujia oikean työpisteen löytämisessä.

Työskentely tuntui takkuiselta. Ohjaajat huomasivat osallistujien hämmennyksen työvaiheen aloituksessa ja keskustelivat keskenään, mitä työvaiheen suunnittelussa ei ollut muistettu ottaa huomioon. Alkujaan työvaihe oli suunniteltu niin, että työpajaan osallistuisi kahdeksan henkilöä, jolloin lopputuloksena meillä olisi ollut kaksi erillistä tuotosta, kun ryhmä olisi jaettu kahteen pienryhmään. Tauon aikana olimme pohtineet ryhmän jakamista tai mahdollisuudesta tehdä vain yksi yhteinen tuotos. Pysyimme kuitenkin kahden erillisen tuotoksen työstämisessä, sillä halusimme saada osallistujat keskustelemaan enemmän esiin tulleista näkemyksistä ja asioista. Koko ryhmän kanssa keskusteltaessa toiset puhuivat enemmän kuin toiset, vaikka pyrimmekin kyselemään kaikilta osallistujilta näkemyksiä.

Päätöksessä pysyttäytyä pienryhmätyöskentelyssä emme kuitenkaan olleet muistaneet huomioida, että nyt yhdelle fläppipaperille ei tulisi kuin kolmen hengen ryhmän tuotokset ja toiselle kahden parin kirjoittamat laput. Tämä herätti uteliaisuuden toisten työskentelyyn ja sai osallistujat kurkkimaan olkansa yli toisen ryhmän tuotokseen. Pian *Pekka* (työntekijä) kävi kaikkien yllätykseksi lappuvarkaisissa toisella fläppipaperilla. Tämän jälkeen *Kaisa* (ohjaaja) esitti hereän naurun keskellä: ”*Mutta jos haluatte, voimme siirtyä kaikki tuonne [yhdelle] seinälle [työstämään].*” Kaikki olivat tyytyväisiä siihen, että työskentelyä jatkettaisiin koko ryhmän kanssa yhdessä tavoitteena tehdä suoraan yksi yhteinen tuotos.

Osallistujien ajatukset siirtyivät fläppipaperille post it -lapuilla. Toiminnan tavoitteena oli kirjata asioita lapuille mahdollisimman tarkasti, mutta yksityiskohtaisten konkreettisten asioiden tuottaminen tuntui kuitenkin hankalalta. Asiat saattoivat olla itsestään selviä työyhteisön keskuudessa, jolloin niiden kuvaamiseen käytettiin laajoja kokonaisuuksia, kuten tiedotus ja töiden jako. Näitä laajoja käsitteitä pyrimme avaamaan tarkemmin ja jouduimmekin useampaan otteeseen kysymään eri asioihin liittyen tarkentavia kysymyksiä, joihin osallistujat vastasivat täydentäen paperilla olevaa informaatiota. Pyysimme osallistujia edelleen kirjoittamaan uusia täydentäviä ja asioita selittäviä lappuja, jotta pystyimme muodostamaan kokonaisuuden fläppipaperille.

Ryhmittelyä tehtäessä keskustelu oli värikästä ja välillä se muuttui jopa väittelyiksi. Työstön tässä vaiheessa kaikki seisoivat fläppipaperin äärellä ja kävivät aktiivisesti vuorotellen sijoittamassa lappuja heidän näkemyksensä mukaisesti oikeisiin ryhmiin. Osallistujat esittivät ja perustelivat näkemyksiään, joita toiset osallistujat sitten kommentoivat ja täydensivät. He pohtivat asioita avoimesti arjen näkökulmasta keskustelun pohjautuessa todellisiin kokemuksiin. Toimintaa kohtaan esitettiin rehellistä kritiikkiä, asioita kyseenalaistettiin ja haastettiin. Näkemyksiä pohdittiin vakavasti ja jokainen osallistuja keskittyi vuorovaikutteiseen toimintaan. Työskentely sujui hyvässä hengessä ja ajoittain asioille myös naurettiin, vaikka keskustelun aiheena oli vaikeita asioita.

Osallistujat hiljenivät ja katsoivat fläppipaperilla olevia lappujen muodostamia pieniä ryhmiä, kun oli aika aloittaa niiden nimeäminen. Muutaman lisäkysymyksen avulla ryhmille alkoi syntyä niitä kuvaavia otsikoita. *Henna* (ohjaaja) kirjasi ylös osallistujien eri ryhmille antamat otsikot, muiden ohjaajien seistessä henkilökunnan muodostamassa puoliympyrässä fläppipaperin välittömässä läheisyydessä.

Työskentelyn viimeisessä vaiheessa osallistujat saivat rastittaa näkemyksensä mukaisesti tärkeimmät ja toiminnan kannalta olennaisimmat kehittämiskohteet, joihin heidän mielestään toiminnassa tulisi juuri sillä hetkellä puuttua. Jokainen sai käyttöönsä viisi rastia, jotka he asettivat itsenäisesti eniten kehittämistä tarvitseviin kohteisiin. Hetken miettimisen jälkeen jokaisella oli selvä näkemys siitä, mihin omat käytössä olevat rastinsa laittaisivat.

Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi muodostuivat asukkaiden hyvinvoinnin ja sen edistämiseen käytetyn ajan lisääminen. Asukkaiden hyvinvoinnille merkityksellisinä asioina nähtiin muun muassa arkinen yhdessäolo, liikunta ja erilaiset viriketoiminnot. Hyvinvoinnin edistämisessä esimerkiksi jokaisen työntekijän aktiivisuus näiden asioiden huomioimisessa nähtiin mahdollisuutena. Kehittämiskohteissa nousi esille myös työyhteisön sisäisiä asioita, kuten tiedonkulun ja työnjaon selkeyttäminen.

Työpajan lopputuloksena muodostui yhtenäinen näkemys palvelutalon toimintaan liittyvistä vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Tarkasteltaessa aikaansaannosta keskustelua käytiin hyvässä hengessä ja aiemmin väittelyksi kehkeytynyttä keskustelua puitiin. Yksikön esimies *Eeva* kiteytti työskentelyn merkitystä hyvin: ”*Ainahan se sillä tavalla selkeyttää, kun ihmiset saa sanoa mielipiteensä, ei ole oikeita eikä vääriä...*” Osallistujat totesivat yhteen ääneen jokaisesta toiminnasta olevan löydettävissä hyviä ja huonoja puolia, joiden merkitys toiminnalle on ymmärrettävä. ”*Siinähan tuli paljon ajattelemisen aihetta*”, työntekijä *Paula* totesi.

4.3 Asukkaiden ja omaisten odotukset

Toiseen työpajaan osallistui henkilökunnan lisäksi kaksi asukasta ja kaksi omaista edustaen asiakkaiden näkökulmaa. Palvelutalon henkilökunnasta työskentelyyn osallistuivat yksikön esimies ja seitsemän työntekijää. Olimme muodostaneet huoneeseen kaksi ryhmätyöskentelypaikkaa pienten pyöreiden pöytien avulla, joiden äärelle osallistujat istuutuivat saapuessaan huoneeseen. Työpajatyöskentely toteutettiin kahdessa pienryhmässä, joissa molemmissa oli mukana työntekijöitä, yksi asukas ja yksi omainen. Ennen työskentelyn aloittamista *Kimmo* (ohjaaja) pyysi yhtä omaista ja yhtä työntekijää vaihtamaan pöytäryhmissä paikkoja, jotta ryhmäjako olisi suunnitelman mukainen.

Toisen työpajan tavoitteena oli pohtia, millaisia odotuksia palvelutalon asukkailla ja heidän omaisillaan on toimintaan liittyen sekä mitä toimintaan voitaisiin ideoida muilta toimijoilta. Työpajassa katse siirrettiin sisäisistä asioista ulkoisiin toimintaan vaikuttaviin tekijöihin, minkä avulla pyrittiin luomaan kuvaa toimintaympäristöstä.

Työskentely toteutettiin kolmessa eri työstövaiheessa, joista jokaisessa noudatettiin samaa kaavaa. Työpaja aloitettiin pohtimalla asukkaiden odotuksia palvelutalon toimintaan liittyen. Ohjaajan roolissa *Kimmo* ohjeisti osallistujia ensiksi pohtimaan hetken aikaa yksin annettua aihetta ja kirjaamaan mieleen tulleita asioita paperille. Olimme asettaneet työskentelyyn tarvittavat paperit ja kynät valmiiksi pöydille. Myös asukkaita kannustettiin keskusteluun mukaan: ”*Minkälaisia odotuksia sinulla on [toimintaa kohtaan]?*” Vastauksen ollessa suurpiirteinen ja asiaa sivuava vieressä istunut työntekijä *Anneli* tarkensi *Kaisan* (ohjaaja) kysymystä. Hän meni aivan lähelle *Toivoa* (asukas) ja kysyi, ”*mutta Toivo, mistä sinä itse tykkäät?*”

Itsenäisen pohtimisen jälkeen keskustelua jatkettiin pöytien muodostamien pienryhmien keskuudessa kirjaten esiinnoitteita asioita fläppipaperille. *Tiina* (ohjaaja) istuutui ryhmätyöskentelyn alkaessa *Toivon* viereiselle tuolille pöydän ääreen. Muut ohjaajat seurasivat toimintaa seisoaltaan ja kuuntelivat vuoropuhelua tarkasti. Tarvittaessa he esittivät myös tarkentavia kysymyksiä, kuten ”*mitä tarkoitat sillä?*” Myös lisää fläppipaperia tarjottiin toisen ryhmän paperin täytyessä kirjoituksesta.

Ryhmätyöskentelyssä työpajan alun varautuneisuutta ei ollut enää havaittavissa. Keskustelu oli puolin ja toisin henkilökunnan, asukkaiden ja omaisten keskuudessa avointa ja sujuvaa. Näkemyksiä ja kysymyksiä esitettiin avoimesti ja vuoropuhelua käytiin rehellisesti arjen todellisista tilanteista. Omaiset olivat asukkaita enemmän äänessä. Asukkaat olivat enemmän kuuntelijan roolissa, mutta heille oli merkityksellistä, että saivat olla läsnä ja mukana toiminnassa. Ajoittain muut osallistujat pysähtyivät kuuntelemaan asukkaiden mietteitä. Toinen työpajassa mukana ollut asukas *Siiri* istui *Virpin* (työntekijä) ja *Eevan* (esimies) keskellä. Hän seurasi keskustelua aktiivisesti ja kommentoi väliin kuuluvalla äänellä. Hän nauroi ja hymyili ollen selvästikin onnellinen olemisestaan ja osallisuudestaan toimintaan.

Työstövaiheen lopuksi molemmat ryhmät esittelivät omat tuloksensa toiselle ryhmälle. *Virpi* siirtyi ensiksi huoneen peräseinälle, jonne hänen ryhmänsä fläppipaperi oli nostettu. Hän esitti kuuluvalla äänellä oman ryhmänsä aikaansaannoksen, jota muut ryhmäläiset täydensivät. Toisetkin osallistujat kommentoivat aktiivisesti ylös kirjattuja asioita. Erityisesti esimies *Eeva* kommentoi

ahkerasti. Ensimmäisen ryhmän esityksen päätyttyä oli toisen ryhmän vuoro esittää tuotoksensa. Yhden asukkaan omainen *Marja* siirtyi nyt vuorostaan seinän vierelle esittämään oman ryhmänsä näkemykset. Esityksien jälkeen kirjatusta asioista keskusteltiin vielä yhdessä koko ryhmän kanssa ja pohdittiin esille nousseita ajatuksia sekä niiden merkitystä kokonaistoiminnassa.

Työstövaiheen lopputuloksista ilmenee asukkaiden odottavan palvelutalon toiminnalta läheisyyttä ja yhdessä olemista. Tärkeä osa palvelutalon arkea on arkinen viriketoiminta, joka muodostuu esimerkiksi pelien pelaamisesta, laulamisesta, lukemisesta tai ulkoilusta sekä erilaisista tapahtumista normaalin arjen piristämiseksi. Asukkaat odottavat palvelutalolta myös turvallista kodinomaista asumisympäristöä.

Käytettävissä olevan ajan rajallisuuden vuoksi olimme rytmittäneet työpajatyöskentelyn ja sen eri työvaiheet. Työvaiheet pidettiin lyhyinä ja ytimekkäinä, ettei työskentelyssä ajauduttaisi suunnitelmasta sivuraiteille. Puheen sorinan vaimentuessa huoneessa *Kimmo* (ohjaaja) jatkoi antamalla seuraavan tehtävänannon, jossa näkökulmaksi otettiin nyt asukkaiden omaisten odotukset toimintaan liittyen. Työskentely toteutettiin edellisen työvaiheen tavoin kirjaamalla fläppipaperille ryhmän kesken näkemyksiä, jotka työvaiheen lopussa esitettäisiin toiselle ryhmälle.

Työpajan alussa olimme iloisesti yllättyneitä, kun osallistujia oli huomattavasti enemmän kuin meille oli ennakkoon ilmoitettu. Huomioiden työpajaan osallistuvat henkilöt pysyimme tällä kertaa aiemmin tehdyssä suunnitelmassa, jonka mukaan työskentelyä tehtäisiin kahdessa pienryhmässä. Keskustelu oli hyvin aktiivista, ajoittain äänekkästä ja tuottoisaa. Myös henkilökunta pystyi hyvin omaksumaan omaisen roolin omien kokemuksiansa avulla ja pohtimaan näin asioita myös omaisten näkökulmasta. Pienryhmissä vuoropuhelua oli koko ajan ja puheenvuorojen antaminen ja ottaminen oli aktiivista. Jokaisella osallistujalla oli mahdollisuus tuoda näkemyksiään esille.

Työskentelyn jälkeen ryhmät esittelivät vuorotellen tekemänsä tuotokset. *Virpi* (työntekijä) aloitti jälleen ryhmän ajatuksista kertomisen seinälle asetetun fläppipaperin vieressä. Toiset kuuntelivat hänen puhetta ja pohtivat käsiteltäviä

asioita. *Virpin* esityksen jälkeen *Marja* (omainen) kertoi oman ryhmänsä kirjaamista asioista tällä kertaa pöydän äärellä istuen. Hän istui selin toiseen ryhmään nähden, mutta välillä puhuessaan kurkisti myös hartioidensa yli katsekontaktin saamiseksi toisen ryhmän jäsenten kanssa. Puheen aikana toiset kommentoivat ja täydensivät esitettyjä asioita. Omaisten odotuksissa nousi esiin muun muassa puhelinyhteyksien parantaminen, asukkaiden viriketoiminnan kehittäminen ja yksilöllisten toiveiden ja tarpeiden huomioiminen. Palvelutalon toiminnalta edellytetään hyvää perushoitotasoa, joka auttaa myös viihtyvyyden lisäämisessä.

Tauon jälkeen osallistujat istuutuivat omille paikoilleen pöytien ääreen. Keskustelu oli vilkasta jo ennen viimeisen työvaiheen aloittamista, minkä työpajan ohjaaja *Kaisa* joutui kuitenkin keskeyttämään, jotta työskentelyä päästäisiin jatkamaan. Seuraavassa työvaiheessa tarkoituksena oli pohtia, mitä voitaisiin oppia muilta toimijoilta tai mitä muualla tehdään toisin, mitä voitaisiin hyödyntää myös kohdeyksikön toiminnassa. Tavoitteena oli keksiä uusia ideoita arjen työhön. *Kaisa* ohjeisti jokaista pohtimaan ja kirjaamaan asioita ensiksi yksin, mutta ryhmien aloittaessa suoraan keskustelemaan yhdessä *Kaisa* ja *Tiina* (ohjaaja) ojensivat heille fläppipaperit ja kannustivat keskustelun jatkamista yhdessä.

Työskentelyn käynnistyttyä *Kaisa* istuutui toisen pöydän äärelle *Toivon* (asukas) viereen kuuntelemaan ryhmän keskustelua. Muut ohjaajat tarkkailivat toimintaa seisoen ja kannustivat ideoiden tuottamiseen. Pohdittaessa muilta lanseerattavia ideoita keskustelu ei ollut enää aiempien työvaiheiden kaltaista. Olemassa olevat resurssit ja toiminnan mahdollisuudet huomioon ottaen oli muita vartenotettavia ideoita vaikea keksiä. Puhe rönseyli helposti ja keskustelua käytiin työpajan edellisessä vaiheessa esille nousseista asioista ja yritettiin sitä kautta löytää uusia ideoita. Hauskoille ideoille naurettiin, kun keskustelua käytiin roboteista käytännönläheisempiin ideoihin.

Vuoropuhelun kautta osallistujat itse ymmärtävät erilaisia asioita ja oppivat kuuntelemaan myös toisia. Puhuttaessa asioista ääneen myös uusia ideoita nousi esiin. Toisessa ryhmässä keskusteltiin muun muassa omaisten eläimistä, josta *Virpi* (työntekijä) huulet pyöreänä innostuikin: ”*Joo! Eläinvierailut!*” *Heikki* (työntekijä)

täydentää tätä sanomalla, että ”*omaisilla kun on koiria matkassa, asukkaat ovat niin iloisia*”.

Työvaiheen lopputuloksissa pääpaino oli edelleen asukkaiden virikkeellisen toiminnan järjestämisessä, kuten hoitajien tai omaisten ideomat ja toteuttamat säännölliset toimintahetket. Kaikki esitetyt ehdotukset eivät vaadi erityisjärjestelyjä, vaan toimintaa voidaan parantaa arjen pienillä hetkillä, sanoilla ja teoilla. *Marja*, toinen omaisista, oli jo aiemminkin esittänyt, ”*ettei niiden tarvitse mitään ihmeellistä olla, ne ovat juuri tällaisia pieniä ja yksinkertaisia asioita*”. Ryhmien ideoinnit käsiteltiin edellisten työstövaiheiden tapaan yksitellen. Ryhmien esityksiä kommentoitiin edelleen reippaasti ja käyttökelpoisista näkemyksistä keskusteltiin yhteisesti. Toisen ryhmän esityksen ollessa vielä kesken *Toivo* (asukas) alkoi kysellä jo kelloa, johon muut kuitenkin totesivat, ettei vielä ollut minnekään kiire. Työpajassa oli puoli tuntia jäljellä.

Työpajan lopputuloksena muodostui yhdessä työskentelyn ja keskustelujen tuotoksena yhteinen ymmärrys asukkaiden ja omaisten odotuksista ja toiveista toimintaan liittyen sekä pohdintoja muualta lanseerattavista ideoista ja kehittämismahdollisuuksista. Molempien ryhmien tuotokset kaikissa kolmessa työstövaiheessa olivat hyvin samankaltaiset. Ryhmän kahtia jakamisella näimme asioista ja niihin liittyvistä ajatuksista ja näkemyksistä syntyvän enemmän keskustelua kuin jos työskentely olisi toteutettu vain yhdessä isossa ryhmässä. Esimiehen rooli ei ollut merkittävän dominoiva, vaikka hän enimmäkseen olikin kommentoimassa esityksiä. Jokainen työpajaan osallistuja oli hyvin toiminnassa mukana ja osallistui työskentelyyn aktiivisesti esittämällä omia näkemyksiään avoimesti.

Intensiivisen kahden tunnin työskentelyn päätteeksi ohjaajista *Kaisa* kysyi työpajan jälkitunnelmia osallistujilta. *Marja* (omainen) kiitteli kutsua työskentelyyn mukaan ja kuvasi kokemustaan ”*tosi hyväksi, avartavaksi ja mukavaksi*”. Myös toinen läsnä ollut omainen *Anna* ja työntekijät yhtyivät tähän kommenttiin. *Kaisa* esitti kysymyksen myös *Toivolle* (asukas), joka odotti edelleen jo aiemmin pyytämäänsä lauluvuoroa. Hetken kuluttua hän alkoi laulaa, johon *Siiri* (asukas) yhtyi mukaan.

4.4 Konkreettiset toimintasuunnitelmat

Myös viimeisen työpajan aluksi meitä odotti positiivinen yllätys, kun paikalla oli taas ennakoitua enemmän osallistujia. Työpajaan osallistui yhteensä yhdeksän työntekijää, kolme asukasta ja kaksi omaista. Kolmannen työpajatyöskentelyn tavoitteena oli päästä konkreettiselle tasolle ja luoda toimintasuunnitelmat kolmelle valitulle kehittämistavoitteelle, jotka oli muodostettu aiempien työpajojen lopputulosten pohjalta. Kehittämistavoitteina olivat arkisen läsnäolon ja ulkoiluhetkien lisääminen sekä viriketoiminnan kehittäminen. Tavoitteiden laadintaan vaikutti lisäksi se, että niiden tuli olla riittävän konkreettisella tasolla, jotta ne saataisiin osaksi arjen toimintaa.

Työpajan alussa kertosimme nopeasti kahden edellisen työpajan tuloksia. Aiempien työpajojen valmiit fläppipaperit olimme asettaneet huonetilan seinälle, josta osallistujat pystyivät muistuttelemaan mieleen, mitä työskentelyn aikana oli aikaansaatu. Tunnelma oli selvästikin odottava, sillä viimeisen kerran tarkoituksena oli luoda konkreettisia toimintasuunnitelmia kehittämistavoitteille. *Henna* (ohjaaja) alusti työskentelyä kertomalla työpajan ”*tavoitteena olevan konkreettinen toimintasuunnitelma, jota voidaan lähteä seuraamaan. Eli mennään ihan käytännön tasolle että lähdetään listaamaan milloin tehdään mitäkin toimia, kuka sen tekee tai missä yhteydessä? ... Niin että huomisen aamusta lähtien voidaan alkaa sitä toteuttamaan.*”

Työskentelymuotona käytettiin pienryhmätyöskentelyä. Työpajan aluksi *Henna* jakoi ryhmän kolmeen ryhmään, jotka koostuivat niin työntekijöistä, asukkaista kuin omaisista. Pienryhmätyöskentely toteutettiin kolmessa työvaiheessa siten, että jokainen ryhmä sai äänensä kuuluviin kaikkiin työstettäviin kehittämistavoitteisiin. Työtilan seinälle oli kiinnitetty kolmeen eri kohtaan fläppipaperit, joiden ääressä pienryhmät työskentelivät. Paperit oli asetettu selkeästi eri kohtiin, jotta työskentelyssä ryhmät eivät häiriintyisi toisten tekemisestä. Jokainen ryhmä aloitti yhden kehittämistavoitteen työstön ja loi pohjatyön sille. Näin toimintasuunnitelmat täydentyivät vaihe vaiheelta erilaisilla näkemyksillä.

Eri kehittämistavoitteiden työstäminen aloitettiin pohtimalla, mitä tavoitteen saavuttamiseksi pitää tehdä ja mitä se edellyttää toimijoilta. Arjen tasolla tapahtuvan toiminnan saavuttamiseksi tavoitteita lähestyttiin pohtimalla vastuukysymyksiä, kuten missä ja milloin toiminta tapahtuu ja kenen toimesta, kuka hoitaa toimintaa, miten tavoitetoiminta saadaan osaksi arkea, mitä esteitä sen saavuttamiselle voi olla ja miten esteistä selvittää. Ryhmän pohdinnat ja toiminta-askeleet esitettiin post it -lapuilla ja fläppipaperin kuvitteellisella aikajanalla. Fläppipaperille oli luotu aikajana, joka kulki paperin vasemman reunan toiminnan nykytilanteesta oikean laidan kehittämistavoitteeseen. Aikajanalle kiinnitettiin täytettyjä post it -lappuja kuvaamaan tavoitteen saavuttamisen toimenpiteitä. Edellisten työpajojen tapaan yhdelle lapulle kirjattiin yksi asia, jolloin aikajana täyttyi pienin askelin tavoitteen saavuttamisen elementeistä.

Ryhmät työskentelivät tiiviisti fläppipaperin äärellä. Suurin osa istui huonetilan penkeillä lähellä fläppipaperia ja kirjoittivat lapuille esille nousseita asioita. Ryhmät työskentelivät hyvin lähellä toisiaan, sillä kolme pienryhmää sai aikaan pienessä huonetilassa paljon ääntä. Ajoittain ääntä joutui korottamaan kunnolla, jotta toiset ryhmäläiset kuulivat puhetta, sillä puheen sorina huoneessa kaikui aika ajoin. Keskustelu oli hyvin vilkasta ja avointa. Kaikki osallistuivat pienryhmätyöskentelyyn pohtimalla tavoitetta ja sen edellyttämiä toimenpiteitä. Välillä ryhmät hiljentyivät miettimään uusia huomioitavia asioita. Näkemyksistä keskusteltiin arjen ja käytännön läheisesti yhdessä. Jokaiselle annettiin puheenvuoroja ja muistettiin myös kuunnella toisia. Työskentely sujui hyvässä hengessä naurun siivittämänä.

Työpajatyöskentelyssä ohjaajalla oli aktiivinen rooli. *Henna*, *Kaisa* ja *Kimmo* ohjasivat ryhmiä fläppipaperin täydentämisessä *Tiinan* seuratussa toimintaa ja huolehtiessa aikataulussa pysymisestä. Ohjaajat kirjoittivat keskustelua erilaisilla kysymyksillä ja kannustivat osallistujia kirjaamaan kaikkia esille tulleita ideoita lapulle ja tuomaan sen näin näkyväksi kaikille. Huoneen peränurkassa työskentelevä neljän hengen ryhmä pohti arkisen läsnäolon lisäämistä. *Kaisa* esitti tarkentavia kysymyksiä: ”Mitä nämä ovat? Mitä siihen kuuluu?” *Pekan* (työntekijä) vastattua kysymyksiin *Kaisa* kannustaa: ”No niin, sitten lappuja seinälle.”

Palvelutalon esimies *Eeva* poistui paikalta ensimmäisen työstövaiheen lopussa. Keskustelun ollessa edelleen käynnissä oli aika vaihtaa työskentelypaikkoja. *Tiina* (ohjaaja) korotti ääntä keskustelun päälle: ”*Valitettavasti joudun nyt tätä keskustelua hiljentää... valmistautukaa vaihtamaan.*” Osallistujat vaihtoivat työskentelypaikkoja hymyssä suin.

Vaihdon aikana ryhmät kiersivät seuraavan kehittämistavoitteen äärelle. Työvaiheen alussa ohjaajat kertasivat ja selostivat, mitä ensimmäisessä vaiheessa ryhmät olivat saaneet aikaiseksi, ja alustivat näin uuden ryhmän toiminnan aloittamista. Ryhmäläiset kuuntelivat mielteliäinä, mitä edellinen ryhmä oli paperille tuottanut. Ryhmät jatkoivat edellisen ryhmän aloittamaa tuotosta tehden tarpeellisia lisäyksiä ja muutoksia aiempaan luonnokseen heidän näkemyksiensä mukaisesti.

Palvelutalon asukkaista *Toivo* istui oven vieressä penkillä seuraten toimintaa. Asukkaat *Siiri* ja *Paavo* liikkuivat ryhmänsä mukana osallistuen toimintaan tuoden myös omia näkemyksiä ja tuntemuksia esille. Heitä myös osallistettiin keskusteluun esittämällä kysymyksiä, kuten ”*mitä te haluaisitte [palvelutalon toiminnalta]?*” Omaiset olivat pienryhmissä aktiivisia keskustelijoita ja kyselivät myös henkilökunnalta tarkennuksia heitä ihmetyttäviin asioihin. Osallistujat puhuivat asioista arjen kielellä ja kertoivat avoimesti käytännön esimerkkejä arjen toiminnasta ja erilaisista tilanteista. Asioista uskallettiin puhua, vaikka asiakkaita – asukkaat ja omaiset – oli läsnä. Työvaiheen lopussa *Tiina* (ohjaaja) joutui keskeyttämään puheen sorinan taas, jotta aikataulussa pysyttäisiin.

Ensimmäisen kahden työvaiheen aikana ryhmät olivat saaneet luotua fläppipaperille jo melko selkeän kuvan toimenpiteistä kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi, eikä viimeisen vaihdon jälkeen paljoa lisäyksiä suunnitelmiin tullut. Ohjaajat kyseenalaistivat asioita ja kyselivät aktiivisesti ryhmäläisten näkemyksiä. Puheen ja keskustelun kautta pyrittiin löytämään vielä täydennyksiä konkreettisiin toimintasuunnitelmiin. Vain muutamia lappuja lisättiin fläppipaperille enää tässä vaiheessa.

Tauon jälkeen käytimme tilaisuuden loppupuolen yhteiseen keskusteluun, jolloin tarkastelimme toimintasuunnitelmia yksi kerrallaan koko ryhmän kesken

keskustellen asioista yhteisesti. Tämän viimeisen työvaiheen tarkoituksena oli koota yhteen työpajan pienryhmätyöskentelyjen tulokset ja tehdä tarvittavat lisäykset esimerkiksi vastuualueista ja vastuuhenkilöistä sekä tarkemmista aikatauluista. Tällä tavoin pyrimme viimeistelemään toimintasuunnitelmat käytännön tasolle, jotta niitä olisi mahdollista alkaa toteuttamaan arjen työssä.

Kimmo (ohjaaja) aloitti työvaiheen alustuksen: ”*Katsotaan niitä [fläppipapereilla olleita toimintasuunnitelmia] yhdessä ja tarviiko niitä vielä muokata...*” *Kaisa* (ohjaaja) keskeytti kuitenkin tehtävänannon kehottamalla osallistujia siirtymään lähemmäksi seinää: ”*Ja ennen kuin jatkat yhtään enempää saanen pyytää, että tulette tänne lähemmäksi, että teillä on edes pieni mahdollisuus nähdä seinälle.*” Osallistujat nousivat reippaasti, siirsivät penkkinsä lähemmäksi seinää ja istuutuivat puolikaaren muotoiseen muodostelmaan kuuntelemaan kertausta kehittämiskohteista.

Ensimmäisenä kehittämistavoitteista käsitelimme viriketoiminnan kehittämistä, mikä tuli vahvasti esille prosessin aikana työntekijöiden, asukkaiden ja omaisten odotuksissa. Työpajan aikana osallistujat olivat rakentaneet fläppipaperille toimenpiteitä, joiden avulla viriketoiminnan kehittämisessä onnistuttaisiin. Tavoitteen osalta oli keskitytty siihen, millaista toimintaa se käytännössä voisi olla, kuinka usein sitä järjestetään, kuka tapahtumia järjestää ja mitä toimenpiteitä tapahtumien järjestäminen käytännössä edellyttää.

Kimmon (ohjaaja) kerrattua aiemmat tuotokset hän esitti osallistujille kysymyksen: ”*Mitä ongelmia toimenpiteiden toteuttamisessa voi olla?*” *Anneli* (työntekijä) toteaa ensimmäisenä: ”*No se että minun mielestä pitäisi kuitenkin sillä lailla ajatella vastuuhenkilöitä, kuka mitäkin tekee...*” Tässä vaiheessa kysymys tuli palvelutalon esimiehen *Eevan* poissaolosta, sillä monet asiat ovat hänen päätöksensä takana ja hänen läsnäolonsa olisi ollut päätösten kannalta tärkeää. Osallistujat vitsailivatkin vastuunjaosta keskusteltaessa, että laitetaan kaikki *Eevan* vastuulle. Naurun tauottua toimintaa jatkettiin kuitenkin ilman esimiehen läsnäoloa hyvillä mielin.

Aloimme nimetä toimenpiteille vastuuhenkilöitä ja keskustelimme kehittämistoiminnan ensimmäisistä vaiheista. *Annelin* vastustellessa vastuuhenkilöksi nimeämistä yhteen kehittämistavoitteen vaiheeseen työpajan

ohjaaja *Kimmo* huomautti: ”*Tämä ei ole työsopimus.*” *Annelin* suostuttua ottamaan vastuuta jatkettiin pohtimalla, millä aikataululla hän lupaa suorittaa ensimmäisen vaiheen. *Kaisa* (ohjaaja) ottaa aktiivisen roolin ja kysyy, ”*milloin ehdit ottamaan yhteyttä?*”, johon *Tiina* (ohjaaja) jatkaa ”*tällä viikolla? ensi viikolla?*” Eri toimenpiteistä ja niiden edellyttämistä toiminnoista keskustelimme koko ryhmän kanssa ja vuoropuhelussa tuli myös uusia ideoita esille. Esimerkiksi puhuttaessa viikoittaisista toiminnoista *Anneli* esitti yllättäen, että ”*sinähän voisit Pekka olla kuntosalivastaava!*” *Kaisa* esittää kysymyksen *Pekalle* (työntekijä): ”*Miltä sellainen kuulostaisi?*” Pienen mutinan jälkeen *Pekka* kuitenkin itsekin innostuu ja myöntyy myhäillen: ”*No voinhan minä olla.*”

Arkinen läsnäolo nousi prosessin aikana esille useaan otteeseen eri työpajoissa. Kehittämistavoitteena arkisen läsnäolon lisäämisen pohtiminen oli vaikeaa, sillä se on laaja käsite ja luo koko toiminnalle pohjaa. Työskentelyssä ei luotu erillistä toimintasuunnitelmaa tietylle ajanjaksolle kehittämistavoitteen saavuttamiseksi. Fläppipaperille tuotokseksi muodostui ymmärrys siitä, mitä läsnäolo on käytännön arjessa, eikä erillisiä vastuuhenkilöitä nimetty toiminnoille, vaan jokainen työntekijä on toiminnassaan vastuullinen noudattamaan niitä. Osallistujat olivat yhdessä luottavaisia kehittämistavoitteen sisällöstä ja ymmärsivät itsekin pohdintojen kautta toiminnan haasteet ja ajan rajallisuuden. *Kaisan* (ohjaaja) kysyessä kommentteja tai lisäyksiä esitykseen *Siiri* (asukas) vastaa, että ”*kaikkia hyviä asioitahan siinä on*”.

Ohjaajat *Kaisa* ja *Henna* ottivat fläppipaperin seinältä. Osallistujat vetivät henkeä ja valmistautuivat viimeisen työstövaiheen aloittamiseen. Seinälle asetettiin viimeinen kehittämistavoite, jonka työstäminen aloitettiin edellisten vaiheiden tavalla *Hennan* kerratessa tuotoksen. Viimeinen käsiteltävä kehittämistavoite oli ulkoiluhetkien lisääminen, minkä työntekijät ja omaiset kokivat tärkeäksi asiaksi. Työpajassa keskusteltiin siitä, ettei ulkoilun tarvitse aina olla järjestettyä ja pitkäkestoista, vaan pienetkin happihyppelyt voivat riittää. Keskusteluissa tuli esille, että toiminnassa pitää olla pelisilmää, mitä tehdään eli ymmärretään myös asukkaan odotuksia ja toiveita.

Konkreettisten toimintasuunnitelmien valmistuttua työpajan lopuksi osallistujilta kysyttiin tunnelmia ja ajatuksia työskentelystä. *Anneli* (työntekijä) oli hyvin

positiivisella mielellä, että asioista puhutaan yhdessä ja niitä käsitellään tällaisessa työpajassa: ”*Sitten on kuitenkin tuo, että koko henkilökunta sitoutuu.*” Kysyttäessä sitoutumista toimintaan ja jokaisen oma-aloitteisuutta toimenpiteiden tekemiseksi *Virpi* (työntekijä) vitsailee: ”*Voi että.. mie en muista mittään.*” *Kaisa* kiiruhtaa sanomaan, että ”*me voidaan kyllä jättää nämä [tuotokset] teille seinälle muistutukseksi*”. Kehittämistavoitteita oli pohdittu käytännön läheisesti ja osallistujat olivat itse rakentaneet toimenpiteet kokemustensa perusteella. Näin myös sitoutuminen toimintaan koettiin helpompana.

Osallistujien iloiset ilmeet viestittivät tyytyväisyyttä työpajatyöskentelyyn ja sen aikaansaannoksiin. *Virpi* nosti esiin asioista ääneen puhumisen merkityksen: ”*Kertaus on aina opintojen äiti.*” *Anneli* lisäsi tähän: ”*Kyllä tämä antaa lisää pontta tuohon työhön, koska helpostihan siihen urautuu. Että kiva että on tämmösiä... Kaiken kaikkiaan tosi positiivinen. Herättelee meitä vähän.*” *Jenni* (työntekijä) jatkoi vielä: ”*Ihan hyvähän näitä on käydä välillä läpi, hyvä juttu!*”

4.5 Konsultit konkretisoinnin tukena

Kehittämisen prosessin viimeisen tapaamiskerran tarkoituksena oli loppuraportin esittäminen ja palautekeskustelu. Ohjaajaryhmänä esitimme laatimamme prosessin loppuraportin sekä suositukset ja näkemykset palvelutalon toiminnan kehittämiseksi ja vakiinnuttamiseksi. Lähes kaikki palvelutalon työntekijät olivat mukana, vain joitain sijaisia tai osa-aikaisia työntekijöitä puuttui paikalta. Työntekijöistä vain muutama oli osallistunut kaikkiin kolmeen työpajaan ja paikalla oli lisäksi muutamia työntekijöitä, jotka eivät olleet osallistuneet yhteenkään työpajatyöskentelyyn. Tämä saattaa näyttäytyä niille työntekijöille, jotka eivät olleet prosessin työskentelyssä mukana, perinteisenä strategiatyönä, jossa ylin johto tai joku tietty suunnitteluryhmä tekee suunnitelman, jota toiset myöhemmin toteuttavat. Tämän vuoksi prosessin viimeinen tapaaminen toteutettiin siten, että lähes kaikki työyhteisön työntekijät olivat siinä mukana.

Aloitimme tilaisuuden käsittelemällä loppuraportin sisällön, joka rakentui prosessin eri työpajoista, niiden tärkeimmistä tuloksista ja ohjaajien ehdotuksista toiminnan kehittämiseksi. Kehittämisen prosessin lopputuloksista ehdotimme kolmitasoisen

pyramidimallin kolmen kehittämistavoitteen toteuttamisen ja saavuttamisen tueksi. Olimme luoneet mallin koko prosessin pohjalta ja se toimi konkretisoinnin tukena. Pyramidimallin tarkoituksena oli tiivistää ja havainnollistaa viimeisen työpajan lopputulokset, jotka osallistujat olivat luoneet yhteisymmärryksessä. Pyramidin avulla pyrimme esittämään lopputulokset lyhyesti ja ytimekkäästi, jotta jokaisen työntekijän olisi helppo palata niihin työnteon lomassa, eivätkä lopputulokset jäisi vain suunnitelman tasolle. Näin pyramidi toimii eräänlaisena edesauttajana asetettujen tavoitteiden ja suunnitelmien saamisessa osaksi arjen toimintaa, kun työntekijät voivat ottaa sen käyttöön ja soveltaa sitä arjen työssään.

Kehittämistavoitteet olimme asettaneet pyramidimalliin ajallisesti siten, että pohja edustaa jokapäiväistä arkista läsnäoloa, seuraavana ovat asukkaan ulkoiluhetket ja pyramidin huipulla viriketoiminnat. Kunkin tavoitteen saavuttamisen edellyttämistä toimenpiteistä ja toiminnasta kirjattiin jokaisen tavoitteen kohdalle tiivistettynä jo sovittuja asioita, kuten alimmalla tasolla ruokailu- ja jutteluhetket, keskitasolla oman asukkaan ulkoilu esimerkiksi lounaan jälkeen sekä pyramidin huipulla viriketoimintana kuntosali ja vaihtuva tapahtuma.

Pyramidimallin tueksi esitimme kolme erilaista seurantamallia, joiden avulla kehittämistoiminta saataisiin vakiinnutettua osaksi arjen työtä ja prosessissa sovittujen toimenpiteiden seuranta helpotettua. Seurantamalleihin jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus arjen työssä merkitä esimerkiksi hymiö, joka kuvastaa tuntemuksiaan parhaiten. Jokaiselle kehittämistavoitteelle olimme luoneet oman seurantamallin. Näissä virittävinä kysymyksiä esitettiin läsnäoloon, *mitä tein tänään ja miltä se tuntui?* Ulkoilun kohdalla seurantamallissa kysyttäisiin, *miten tänään ulkoiltiin ja miltä se tuntui?* Sekä viriketapahtumien osalta, *oliko tapahtuma onnistunut?* Seurannan toteuttamisella oli tarkoitus tehdä näkyväksi ja helpoksi toiminnan vakiinnuttaminen koko työyhteisössä. Pyramidia ja seurantamalleja kohdeyksikön tulee kuitenkin jatkossa kehittää ja muuttaa käyttötarpeisiin sopiviksi, jotta seurannan toteuttaminen on työyhteisössä mieluista ja kannustavaa toimintaa tukeva ja kehittävä toimenpide. Jo tilaisuuden aikana keskusteluissa nousi esille, että virittäviä kysymyksiä voisi hieman muokata vastaamaan paremmin kohdeyksikön tarpeita.

Loppuraportin esittämisen jälkeen keskustelimme yhdessä esityksestämme, prosessin lopputuloksista, niiden toteuttamisesta käytännön työssä sekä tavoitteisiin sitoutumisesta. Keskustelua käytiin ensiksi pienryhmissä, minkä jälkeen asioista keskusteltiin yhdessä kaikkien työntekijöiden keskuudessa. Kaikilta mukana olleilta pyydettiin kommentteja prosessista. Kun huoneeseen laskeutui hiljaisuus, *Tiina* (ohjaaja) pyysi vuorotellen jokaista läsnäolijaa sanomaan ääneen lupauksen, miten aikoo toimia jatkossa toisin tai miten aikoi muuttaa toimintatapoja. Esimerkkejä näistä konkreettisista toimintalupauksista ovat ruokasalin viihtyisämmäksi tekeminen, terassin siistiminen ja oman asukkaan ulkoiluttaminen. Tilaisuudessa työntekijät lupautuivat sitoutumaan jokainen omalta osaltaan uusiin toimintatapoihin, joiden onnistumisesta työyhteisössä vastataan yhdessä. Olihan muutamia toimenpiteitä tehty jo ennen lopputapaamista toiminnan kehittämiseksi. Lopetimme esityksemme miellyttävässä ilmapiirissä ja kaikki työntekijät olivat tyytyväisiä prosessiin ja sen lopputuloksiin.

Koko prosessia ja työpajatoimintaa kuvasti yhdessä tekeminen, minkä avulla luotiin yhtenäinen näkemys kokonaistoiminnasta. Eri työskentelyvaiheiden avulla pyrittiin tunnistamaan toiminnasta olevia erilaisia näkemyksiä sekä kyseenalaistamaan vakiintuneita ajattelu- ja toimintatapoja. Näiden asioiden esiin nostamisella herätettiin keskustelua, aktivoitiin vuorovaikutteista toimintaa ja tavoiteltiin yhteisymmärryksen muodostamista. Erityisen tärkeänä asiana työpajoissa nähtiin juuri asioista puhuminen ja keskusteleminen yhdessä.

5 MAHDOLLISTAVAT JA RAJOITTAVAT TEKIJÄT JA ASIAKKAAN MERKITYS KEHITTÄMISPROSESSISSA

Edellisessä pääluvussa olen kuvannut, miten strategiatyötä tehdään yksikkötasolla. Sitä voidaan pitää strategiatyönä, sillä yksikkötasolla tulkitaan ja eletään eläväksi ylemmän organisaation strategiaa toiminnassa, jossa on samoja tavoitteita kuin kohdeorganisaatiomme ylemmän tason strategiassa. Lisäksi toteutetussa kehittämistyössä käytettiin samanlaista strategista toiminnan kehittämisen työtapaa kuin ylimmän johdon tasolla toteutetussa strategiatyössä.

Toiminnan kehittämisprosessi sai alkunsa palvelutalon todellisesta tarpeesta etsiä uusia toimintatapoja arjen työn helpottamiseksi. Näin prosessi rakentui strategian kehittämisen ympärille. Tässä luvussa tuon esiin aineistosta tekemiäni havaintoja niistä tekijöistä, jotka mahdollistavat tai rajoittavat vuorovaikutteista toimintaa strategiaprosessissa. Lopuksi tarkastelen asiakkaan osallisuuden merkitystä prosessissa.

5.1 Prosessin suunnittelu ja toteutustapa

Ensimmäisenä havaintona tutkimusaineistostani haluan korostaa prosessin suunnittelun merkitystä ja roolia vuorovaikutteisen strategiatyön mahdollistamisessa. Ohjaajaryhmämme tehtävänä oli suunnitella kehittämisprosessin kokonaisuus sekä vastata työpajojen toteutuksesta. Prosessin tavoitteet ja aikataulu luotiin yhdessä asiakasyrityksen edustajan eli palvelutalon esimiehen kanssa. Tällä tavoin prosessissa paneuduttiin työyhteisön juuri sen hetkisiin tarpeisiin. Johnson ym. (2010, 1602) ovatkin tutkimuksessaan havainnoineet, että konsulttien työ on usein organisaation johdon ohjeistamaa. Tavoitteet huomioiden toiminnasta rakennettiin loogisesti etenevä prosessi, jonka eri työvaiheet ja toimintatavat tukivat yhteisen päämäärän saavuttamista. Täysin valmista koko prosessin kattavaa toimintasuunnitelmaa ei ennakkoon tehty, vaan toimintaa suunniteltiin prosessimaisesti jokaisen työpajatyöskentelyn tulokset huomioon ottaen.

Johnsonin ym. (2010, 1598) mukaan strategiatyöpajoilla on tarkoitus ja tavoite, jotka voivat määrittäytyä jokaiselle eri tavalla. Toiminnan kehittämisprosessin tavoitteet ja

työpajojen osatavoitteet tehtiin näkyviksi kaikille jo ensimmäisestä tapaamisesta alkaen. Tavoitteeksi asetetut konkreettiset toimenpiteet, joilla toimintaa voidaan kehittää arjen työssä, saattoivat prosessin alussa kuulostaa osallistujille vierailta. Toiminnan kehittyessä ja työskentelyn aikana heille alkoi kuitenkin selkiintyä, millä tavalla asetettu tavoite oli tarkoitus saavuttaa. Pienin askelin työvaiheesta toiseen prosessointia tehtiin yhteistyössä ohjaajaryhmämme avustamana tavoitetta kohti.

Olimme suunnitelleet kaikki työvaiheet ja työtavat prosessiimme ja kontekstiimme sopiviksi. Henkilökunta oli aiemmin ollut mukana kehitystyöpajoissa, joissa apuvälineenä oli käytetty post it -lappuja. Työpajat olivat kuitenkin lyhytkestoisia, eikä prosessimme kaltaista monen työpajan prosessityöskentelyä henkilökunnan keskuudessa ollut toteutettu. Ohjaajina seurassimme ja avustimme työskentelyn eteenpäin viemistä. Eri työvaiheet oli rytmitetty niin, että keskusteluissa puhe keskittyi annettuihin aiheisiin, eikä tilaa annettu muulle keskustelulle. Hendry ja Seidl (2003, 190) ovatkin huomioineet, että ilman tiettyjä rakenteita työpajatyöskentelyn keskusteluissa voidaan ajautua normaalille puheen mukavuusalueelle tai aiheesta sivuraiteille. Heidän mukaansa tämä osaltaan selittää ulkopuolisen asiantuntijan merkitystä työpajoissa. Työskentelyssämme korostimme vuorovaikutteisen puheen mahdollistamista. Keskustelujen hiipuessa työvaiheissa siirryimme seuraavaan tehtävään, millä pyrimme säilyttämään keskittymisen aiheessa. Myös työpajoille varattu rajallinen aika vaikutti tiiviin työtahdin ylläpitämiseen.

Jokaisella kolmesta työpajasta oli oma merkityksensä kokonaisuuden luomisessa. Ensimmäisessä työpajassa rakennettiin kuvaa toiminnan nykytilanteesta pureutumalla toiminnan vahvuuksiin ja kehittämiskohteisiin. Toisessa tapaamisessa tarkasteltiin toimintaympäristöä, jolloin katse suunnattiin toiminnan sisäistä asioista ulkopuolisiin vaikuttaviin tekijöihin. Viimeisessä työpajatyöskentelyssä luotiin konkreettiset toimintasuunnitelmat työskentelyn pohjalta muodostettujen kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi. Näin ollen SWOT-analyysityökalun voidaan tulkita ohjanneen työskentelyä. Sitä ei prosessissamme käytetty perinteisen analyysin tavoin, eikä osallistujille erillisesti puhuttu SWOT-työkalusta, vaan se oli enemmänkin taustalla vaikuttava toimintaa ohjaava ja tukeva tekijänä. Hodgkinson

kumppaneineen (2006, 484) ovatkin korostaneet, että sitä käytetään työpajoissa enemmän keskustelun motivoijana kuin analyysin välineenä.

Työpajojen eri vaiheissa huomasimme, että toimintaa pitää pystyä tilanteisesti muokkaamaan, vaikka tietty suunnitelma olisikin ennalta luotu. Tilanteet elävät myös kahden tunnin mittaisissa työpajatyöskentelyissä, mikä nousee esille aineistosta. Esimerkiksi ensimmäisen työpajan tauon jälkeisessä työvaiheessa jouduimme muuttamaan jo kerran muokkaamaamme suunnitelmaa uudelleen. Työskentely ei olisi tuottanut haluttua tulosta, jos toimintaa olisi jatkettu kolmen ja neljän hengen ryhmissä, kun täytetyt post-it-laput eivät ryhmäjaon jälkeen jakautuneet tasaisesti. Oli kuitenkin huomioitava, että alkuperäiseen suunnitelmaan nähden osallistujia oli yksi vähemmän eikä sellaisenaan työskentely olisi ollut tarkoituksen mukaista. Myös toisessa työpajassa yksin asioiden pohtimisen sijaan siirryttiin suoraan pienryhmätyöskentelyyn, kun osallistujat itsenäisesti alkoivat keskustella yhdessä.

Nykyään tekniikka ja erilaiset välineet tarjoavat monenlaisia vaihtoehtoja toiminnalle, esimerkiksi PowerPointin hyödyntäminen eri tilanteissa on muodostunut vakiintuneeksi käytännöksi. Prosessissamme emme käyttäneet PowerPointia tehtävänantojen esittämiseen, vaikka sen onkin osoitettu olevan hyödyllinen työkalu organisaation strategian tekemisessä (Kaplan 2011). Konteksti huomioiden lähestyimme työskentelyä käytännön läheisesti. Ymmärsimme palvelutalon toimintaympäristön omien kokemuksiemme pohjalta. Toiset meistä ovat työskennelleet palvelutalon kaltaisissa yksiköissä ja toisille ymmärrystä on muodostunut esimerkiksi isovanhempien kautta. Olimme myös käyneet ennen ensimmäistä työpajaa kohdeyksikössä esimiehen tapaamisen yhteydessä. Käytössä olleessa huonetilassa ei ollut välineitä PowerPoint-esityksen näyttämiseen, mikä myös osaltaan ohjasi meitä toimimaan kynien ja papereiden kanssa.

Johnsonin ym. (2010) tutkimus osoittaa, että työpajojen vakiintuneilla toimintatavoilla, kuten normaalista työympäristöstä poistumisen asteella, tietyllä toteutussuunnitelmalla ja ulkopuolisilla asiantuntijoilla, sekä muutoksilla näissä ominaispiirteissä, on merkitystä strategiatyöpajojen lopputuloksiin. Prosessimme aikataulu määrittyi palvelutalon työrytmien mukaan. Työpajojen ajankohta sovittiin työaikojen perusteella, jotta mahdollisimman monta työntekijää saataisiin osalliseksi

työskentelyyn. Tämän helpottamiseksi työskentelytilaksi valittiin palvelutalossa ollut huonetila, jonne jokaisen osallistujan oli helppo tulla työvuoronsa päätteeksi tai sen alkaessa. Tulkitsen työskentelyn olleen keskittynyttä ja tuottoisaa, vaikka emme fyysisesti olleet kaukana normaalista työarjesta. Työskentelimme suljetun oven takana, mikä erotti meidät palvelutalon muusta toiminnasta.

5.2 Ulkopuoliset asiantuntijat

Strategiakirjallisuudessa vallitsevana ulkopuolisten toimijoiden joukkona käsitellään liiketoiminnan konsultteja (Whittington 2006, 619). Ulkopuolisista toimijoista tulee strategisia toimijoita, kun he osallistuvat strategiaan liittyvään vuorovaikutteiseen toimintaan (Jarzabkowski ja Spee 2009, 72). Tämän mukaan tulkitsen ohjaajaryhmämme olleen prosessissa strategisia toimijoita. Emme kuitenkaan osallistuneet toimintaan aktiivisen osallistujan roolissa, vaan meidän toimenkuvamme työpajoissa oli mahdollistaa ja avustaa keskustelua ohjaamalla työskentelyä. Työpajat toteutettiin suunnitelmamme pohjalta ja eri työvaiheiden avulla autoimme osallistujia jäsentämään palvelutalon toimintaa ja ymmärtämään sen kokonaisuutta. Tällä tavoin kannustimme heitä näkemään ja ymmärtämään organisaation toiminta omaa työtään ja rooliaan laajempina kokonaisuutena.

Johnson ym. (2010) nostavat esiin, että ulkopuolisten työpajojen vetäjien tulee olla uskottavia, jotta myös osallistujat luottavat ja uskovat toteutukseen. Myös käytössä olevat työkalut ja kieli tulee olla osallistujille sopivia. Työvaiheita suunnitellessamme huomioimme palvelutalon kontekstin. Työskentelyssä lähestyimme käsiteltäviä asioita palvelutalon käytännön kautta, mikä helpotti ja edesauttoi toimintaa. Osallistujien oli helppo sisäistää tehtävänannot ja toimia niiden mukaisesti. Tarvittaessa tehtävänantoihin annettiin tarkennuksia ja osallistujat näkivät ne myös seinälle asetetuista fläppipapereista. Alun odottava ja varautunut tunnelma muuttui avoimeksi ja rehelliseksi keskusteluksi arkisista asioista, kun työskentely käynnistyi kunnolla ja asioista keskusteltiin yhdessä. Jokaisella oli mahdollisuus esittää näkemyksensä vuorovaikutteisessa keskustelussa. Käsiteltäessä toiminnan haasteita ja kehittämiskohteita keskustelu muuttui välillä väittelyksi toiminnan luonteesta, jolloin asioille esitettiin kritiikkiä. Väittely purettiin yhdessä

näkemyksiä pohtien hyvässä hengessä ja keskustelun avulla rakennettiin yhteisymmärrys asioihin.

Ohjaajaryhmämme koostui neljästä opiskelijasta. Kun tämän määrän suhteuttaa työpajoihin osallistujien lukumäärään, vaikuttaa se paljolta. Prosessissamme en kuitenkaan havainnut ison ohjaajaryhmän vaikuttavan toiminnan etenemiseen merkittävästi, sillä jokaisella ohjaajalla oli oma roolinsa työpajojen aikana. Toisaalta tämä oli hyväkin asia, koska roolien jakamisella pystyimme työpajojen aikana keskittymään eri asioihin, kuten toiminnan ohjaukseen ja asukkaan osallistumisen kannustamiseen hänen vieressään istuen. Prosessissa pystyimme hyödyntämään kaikkien näkemyksiä ja kokemuksia toteutuksessa. Näin kokonaisuus rakentui eri näkökulmien tarkastelun kautta. Huomioitavaa on myös, että toimintaamme ohjasi ja valvoi koko prosessin ajan kokenut konsultti, mikä osaltaan kasvatti asiantuntijuuttamme.

Ohjaajien kokemattomuus näkyi muutamissa työpajojen tilanteissa. Esimerkiksi ensimmäisessä työpajassa tehty muutos aiheutti hetkellisen hämmennyksen, kun osallistujat eivät jakautuneet tasaisesti kahteen pienryhmään. Kokeneempi ohjaaja olisi voinut reagoida tähän ennen suunnitelmamuutoksen tekemistä, eikä sekaannusta työvaiheen alussa olisi välttämättä syntynyt. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut toiminnan luonteeseen, vaan osallistujat olivat tyytyväisiä tilanteisesti muutetusta menettelytavasta, jolloin toimintaa jatkettiin yhdessä koko ryhmän keskuudessa. Kokemusta omaavana ohjaajana voisi pystyä reagoimaan eteen tuleviin tilanteisiin spontaanimminkin, kun olisi enemmän ymmärrystä kokonaisuudesta. Myös ohjaajien aktiivisempi rooli olisi saattanut tuottaa enemmän keskustelua, mutta liikaa keskusteluun puuttuminenkaan ei ole hyvä asia.

5.3 Yhdessä tekeminen ja konkreettiset päätökset

Strateginen toiminnan kehittämisprosessi voidaan nähdä Laineen ja Vaaran (2011) esittämän dialogisen strategiatyön tilan ja ajan antamisena keskustelulle. Työpajatyöskentelyistä halusimme luoda tilaisuuksia, joissa annetaan paikka ja aika vuorovaikutteiselle puheelle ja keskustelulle. Kehittämisprosessi muodostui kolmesta erillisestä työpajasta, joista luotiin keskustelufoorumeita (Hodgkinson ym 2006,

486). Vaikka työpajasuunnitelmamme oli luotu vaihe vaiheelta, jokaisessa eri työskentelyvaiheessa toiminnan pääpaino oli keskustelun aikaansaamisessa ja erilaisten näkemysten esiin nostamisessa. Keskusteluissa puheenvuoroja ei erillisesti jaettu, vaan vuoropuhelussa jokaisella oli mahdollisuus esittää näkemyksensä. Keskustelun hiljentyessä tai ajautuessa sivuraiteille ohjaajat ohjeistivat seuraavista toimintavaiheista tai kirvoittivat keskustelua esittämällä kysymyksiä ja kyseenalaistamalla esille tulleita asioita.

Duffy ja O'Rourke (2014) ovat osoittaneet dialogin olemassa olon merkityksen, kun vuorovaikutteisen puheen avulla annetaan mahdollisuus uusien ideoiden ja näkemysten syntymiselle. He myös ehdottavat, että dialogin mahdollistamiseksi ei kannattaisi rakentaa liian tarkkaa suunnitelmaa tai menettelytapaa työpajoille niiden voidessa jopa estää dialogin syntymistä. Toiminnan kehittämisprosessissamme tarkka suunnittelu oli kuitenkin yksi tavoitteen saavuttamista tukeneista tekijöistä. Työpajoissamme korostimme dialogisuutta eli vuorovaikutteista puhetta, jonka avulla yhteinen ymmärrys saatiin muodostettua. Työpajoissa käydyt yhteiset keskustelut kohdeorganisaation toiminnan tilanteesta ja luonteesta antoivat jokaiselle osallistujalle mahdollisuuden antaa äänensä toiminnan kehittämiseksi, näin ollen uuden strategian luomiselle. Tulkintojen ja keskustelujen kautta muodostettiin lopulta yhteinen näkemys ja yhteisiä tulkintoja.

Esimiehen rooli ei prosessin aikana korostunut liikaa. Hän osallistui toimintaan tasavertaisena toimijana muiden työpajoihin osallistuneiden henkilöiden kanssa. Johnson ym. (2010, 1592) painottavatkin, että työpajoissa normaalin työarjen roolit voivat hämärtyä. Esimiehen, työntekijöiden ja asiakkaiden välisiä keskusteluja voi tulkita tuottoisiksi, sillä esimies kommentoi aktiivisesti esimerkiksi asiakkaiden esittämiä kyseenalaistuksia sekä työpajoissa esitettyjä tuotoksia. Muut osallistujat kommentoivat taas hänen puhettaan. Näissä yhteisissä keskusteluissa tuli esille sellaisiakin asioita, joita ei muissa työskentelyn vaiheissa ollut nostettu esille. Esimiehen rooli tuli merkittäväksi kolmannen työpajan viimeisessä työstövaiheessa, kun toimintasuunnitelmille etsittiin vastuuhenkilöitä. Tässä vaiheessa työskentelyä hän oli kuitenkin joutunut poistumaan paikalta. Hänen poissaolonsa ei annettu häiritä työskentelyn loppuun viemistä, vaan hänen päätöksiänsä edellyttämät asiat jätettiin avoimiksi.

Merkittävänä konkreettisten päätösten luomisen tukena oli yhdessä tekeminen. Johnson ym. (2010, 1607) painottavat, että työpajoihin osallistujien sitoutuminen ja luottamus toteutussuunnitelmaan on merkityksellistä toiminnan onnistumisen kannalta. Käytännön aito tarve etsiä uusia toimintatapoja arjen työhön kannusti ja innoitti myös osallistujia osallistumaan keskusteluun ja tuomaan esille näkemyksiään todellisista arjen tilanteista. Työpajatyöskentely oli intensiivistä yhteistoimintaa, jonka kautta osallistujat uskoivat saavuttavansa konkreettisia lopputuloksia. Jokainen osallistuja keskittyi käsiteltäviin asioihin, mikä näkyi selvästi heidän ilmeistään työskentelyn eri vaiheissa. Vuoropuhelun kautta osallistujat itse ymmärsivät erilaisia asioita, kuuntelivat toisten näkemyksiä ja keskusteluissa nousi esiin uusia ideoita. Dialogin kautta tehtiin toimintaympäristöstä olevia ymmärryksiä näkyviksi ja tulkittiin niiden erilaisuuksia. Tämän avulla niitä pyritään saamaan myös osaksi jokapäiväistä toimintaa, kun yhdessä kyseenalaistetaan omia vakiintuneita ajattelu- ja toimintatapoja ja etsitään poikkeamia niihin. Seuranta integroitui tekemisessä, kun henkilökunta itse oli työstämässä ja päättämässä asioista.

Työpajojen aikana tuli esille, että arjen työ palvelutalossa on hyvin rutinoitunutta. Näitä rutiineita pyrittiin prosessin aikana tunnistamaan ja löytämään niihin pieniä poikkeamia. On kuitenkin ymmärrettävä, että muutokset eivät tapahdu hetkessä, vaan prosessissa pyrittiin löytämään pieniä muutoksen askeleita ja uusia toimintatapoja, kuinka arjen työtä voidaan tehdä eri tavalla, niin ettei olla rutiineihin kangistuneita. Strategia käytäntönä -lähestymistavan mukaisesti voin tulkita, että asioista ääneen puhumista ja rutiinien tunnistamista keskusteluissa voidaan pitää ensimmäisenä vaiheena rutiinien rikkomiseen (Chia ja MacKay 2007). Prosessin lopputuloksena syntyneet toimintasuunnitelmat tukevat muutoksen aikaansaamista. Myös palautetapaamisessa annetut lupaukset toimintamuutoksista ovat pieniä askelmia toiminnan kehittämiseksi. Konkreettiset lopputulokset voidaan tulkita rakentuneen Thomaksen ym. (2011) tutkimuksen esimerkin kaltaisesti vuorovaikutteisen puheen kautta. Vuorovaikutteiselle toiminnalle luotiin sen edellyttämät puitteet ja jokainen osallistuja oli halukas yhteistyöhön ja saavuttamaan toiminnan tavoitteet.

Konkreettisten toimintasuunnitelmien eli työpajojen tuloksien toteuttaminen käytännössä jäi kohdeyksikön vastuulle. Johnson ym. (2010) tulkitsivat omassa tutkimuksessaan tämän vaiheen ongelmalliseksi, kun taas Hendry ja Seidl (2003)

korostavat, että työpajojen alku ja loppu eivät vain erota niitä normaalista työarjesta vaan yhdistävät ne siihen. Ongelmallisen ja tärkeän vaiheen työpajojen loppumisesta tekee aikaansaannosten siirtäminen käytännön työhön. Haasteena on se, kuinka lopputulokset ja päätökset on siirrettävissä käytännön arkeen ja kuka on vastuullinen niiden toteuttamisesta. Prosessissamme tämän vaiheen tukemiseksi kirjoitimme työskentelystä loppuraportin ja lopputuloksista loimme pyramidimallin, jonka tarkoituksena oli helpottaa tulosten käytäntöön viemistä. Kaikki työyhteisön jäsenet eivät olleet osallistuneet prosessin kaikkiin eri vaiheisiin, mikä nosti esille sitouttamisen merkityksen. Viimeinen tapaaminen loppuraportin esittämisen yhteydessä järjestettiin niin, että lähes kaikki työntekijät olivat mukana. Tämä oli yksi sitouttamisen ja toimintaan sitoutumisen vaiheista, kun lopputulosta tarkasteltiin yhdessä ja keskusteltiin sen merkityksestä toiminnan kehittämisessä.

5.4 Asiakkaiden osallisuus

Eryyisenä piirteenä tutkimuksessani oli asiakkaiden osallistuminen prosessiin. Asiakkaita ei juurikaan ole ollut mukana strategiatyöpajoissa (Hodgkinson ym. 2006, 487), mutta heidän ja muidenkin kuin vain ylimpään johtoon kuuluvien toimihenkilöiden osallistaminen strategiatyöhön nähdään mahdollisuutena (Jarzabkowski ym. 2007, 21). Asiakkaiksi tutkimuksessani määrittäivät palvelutalon asukkaat sekä heidän omaisensa. Henkilökunta ei kuitenkaan käsittele palvelutalon asukkaita asiakkaina, vaan koko prosessin ajan he puhuivat asukkaista.

Asiakkaat osallistuivat toiseen ja kolmanteen työpajaan. Suunnitelman mukaisesti ensimmäinen työpaja ja lopputapaaminen järjestettiin vain henkilökunnalle. Ensimmäisessä työpajassa haluttiin rakentaa pohjaa koko kehittämistoiminnalle, eikä asiakkaiden roolia nähty työskentelyssä oleelliseksi. Toisessa työpajassa katse siirrettiin toiminnan sisäisistä asioista ulospäin, jolloin asiakkaiden osallistuminen prosessiin tuli merkitykselliseksi. Toisessa työpajassa tarkasteltiin niin asukkaiden kuin omaistenkin odotuksia palvelutalon toimintaan liittyen. Asiakkaat kyseenalaistivat esille tulleita asioita ja esittivät henkilökunnalle kysymyksiä heitä ihmetyttäneistä asioista. Muut osallistujat vastasivat esitettyihin kysymyksiin ja tarkensivat näin asioita. Usein tämä kuljetti keskustelun uuteen suuntaan, kun uusia näkemyksiä tuli keskusteluissa esille.

Asiakkaiden osallistuminen prosessiin toi mukaan uuden näkökulman, sillä he pystyivät tarkastelemaan ja kommentoimaan asioita kontekstin ulkopuolelta. Jonkinlainen esiyymmärrys palvelutalon toiminnasta asukkaiden omaisilla oli entuudestaan, sillä ovathan he olleet osallisena palvelutalon toimintaan vieraillessaan siellä. Jokainen kuitenkin liittyy tulkintansa omiin kokemuksiinsa. Asukkaiden ja omaisten odotuksissa palvelutalon toimintaa kohtaan oli samoja asioita kuin henkilökunnan esiin nostamissa asioissa. Näissä toistuivat kaipuu viriketoiminnasta, yhdessä olemisesta sekä turvallisen kodinomaisen ympäristön luomisesta. Myös joitain uusia asioita nousi esiin, kuten esimerkiksi puhelinyhteyksien ja niiden välineiden huomioiminen ja toimivuuden parantaminen. Tätä henkilökunta ei ollut aiemmin huomionut.

Asukkaat ja omaiset otettiin työskentelyyn mukaan hyvässä tunnelmassa. Työskentelyn alussa oli havaittavissa varautunutta ja varovaista keskustelua henkilökunnan ja omaisten välillä. Työpajan alun jännittyneisyys purkautui kuitenkin ryhmätyöskentelyn aikana. Keskustelu muodostui henkilökunnan, asukkaiden ja omaisten keskuudessa avoimeksi ja sujuvaksi. Vuoropuhelua käytiin rehellisesti ja avoimesti palvelutalon arjen todellisista tilanteista ja omaisten kysymyksiin vastattiin luontevasti kertomalla palvelutalon arjesta. Asiakkaista omaisten rooli korostui asukkaita enemmän. Työpajojen eri vaiheissa omaiset osallistuivat keskusteluun aktiivisesti ja esittivät omia näkemyksiään rohkeasti. Omaiset kuvasivat prosessiin osallistumistaan avartavaksi kokemukseksi, koska he pääsivät osallistumaan keskusteluun palvelutalon toiminnasta ja ymmärtämään ja näkemään toimintaa näin eri tavalla. Yksi prosessissa mukana olleista omaisista lupasi myös osallistua asukkaiden viriketoiminnan järjestämiseen säännöllisesti.

Työpajoissa asukkaat olivat ennemminkin kuuntelijan roolissa, mutta heille oli merkityksellistä, että saivat olla läsnä toiminnassa. Asukkaat olivat onnellisia jo päästessään mukaan työskentelyyn ja seuraamaan sitä. Tämä näkyi muun muassa siinä, että he seurasivat toimintaa aktiivisesti, kuuntelivat keskustelua tarkasti ja katselivat ympärilleen virkeinä. Asukkaat toivat myös esille omia näkemyksiään toimintaan liittyen ja ajoittain muut osallistujat hiljentyivät kuuntelemaan heidän puhettaan. Työpajat jaksottuivat kahden tunnin mittaiseen työskentelyyn, jonka katkaisi toiminnan puolesta välissä pidetty lyhyt tauko. Näin myös asukkaat

jaksoivat keskittyä toimintaan koko ajan, kun välillä pidettiin lyhyt hengähdystauko. Asukkaiden osallistumisen työpajoihin voin tulkita olevan poikkeama heidän normaaliin arkeen. Työpajat ovat erilaista tekemistä, missä keskustellaan ja puhutaan asioista yhdessä. Tämä kannusti myös yhdessä tekemiseen, kun asukkaat kokivat osallistumisensa tärkeäksi. Asukkaiden kasvoilla näkyneet naurun eleet ja hymyn väreet sekä peukun nostaminen osoittivat heidän kiitollisuuttaan osallistumista kohtaan.

Työpajoihin mukaan otettavat henkilöt on tarkoin harkittava pitäen mielessä myös työpajatyöskentelylle asetetut tavoitteet (Hodgkinson ym. 2006, 490). Tulkitsen asiakkaiden osallistumisen prosessissamme olennaiseksi, sillä he pystyivät kyseenalaistamaan henkilökunnan rutiineja ja totunnaisia ajattelu- ja toimintatapoja kyselemällä ja haastamalla niitä. Vuoropuhelussa nousi lisäksi esiin uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi. Myös asiakkaiden kohdalla kannattaa harkita, ketä tai minkälaisia asiakkaita ottaa strategiatyöhön mukaan. Heilläkin tulee olla halu työskennellä yhdessä tavoitetta kohti sekä halu osallistua strategiatyöhön. Toisaalta asiakkaiden mukaan ottaminen peruspalvelua tuottavassa yksikössä voi olla helpompaa kuin esimerkiksi jossain asiantuntijaorganisaatiossa tai aloilla, jossa kilpailu asiakkaista on kovaa. Asiakkaiden mukaan ottaminen prosessissamme oli luontainen osa toiminnan kehittämistyötä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessani olen tarkastellut, miten strategiatyötä tehdään yksikötasolla. Tutkimusaineistosta tekemiäni havaintojen avulla olen luonut ymmärrystä siitä, kuinka yksikötasolla strategiaa tehdään toimijoiden osallistuessa työpajoihin strategisena käytänteenä. Tämän lisäksi olen kuvannut, mitkä tekijät tukevat ja estävät vuorovaikutteista toimintaa strategiaprosessissa sekä minkälaisen merkityksen asiakkaiden mukana olo on antanut prosessille. Tutkimuksellani olen pyrkinyt vastaamaan tarpeeseen tarkastella työpajatoimintaa, jossa on osallistettu strategiatyöhön muitakin kuin ylimpään johtoryhmään kuuluvia toimihenkilöitä (mm. Hodgkinson ym. 2006, Jarzabkowski ym. 2007).

Käytännön toiminta rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutteisessa toiminnassa palvelutalon rakenteissa ja kontekstissa. Käytännöt ja käytännön toimijat määrittävät sen, minkälaiseksi toiminta palvelutalossa rakentuu, kun toimijat osallistuessaan toimintaan rakentavat sosiaalista todellisuutta. (Jarzabkowski ym. 2007.) Tämän mukaisesti on hyväksyttävä ja ymmärrettävä käytännön toiminnan merkitys myös strategiatyön tekemiselle. Työpajoissa strateginen toiminta muodostui hyvin käytännön läheiseksi. Käsittelimme aiheita työyhteisön kielellä ja huomioimme eri työvaiheissa toimintaympäristön merkityksen toiminnalle. Kehittämistyössä pureuduttiin senhetkisiin arjen kehittämiskohteisiin yhdessä tekemällä. Vaikka toiminnan suunnat määrittyvät pitkälti ylimmän johdon ja julkishallinnon määrittelemän strategian pohjalta, voidaan merkittävänä pidettävää strategiatyötä tehdä myös yksikötasolla. Käytännön konkreettista työtä tekevät toimihenkilöt pystyvät itse pienillä toimenpiteillä tekemään muutoksia jokapäiväisen työn kehittämiseksi. Näihin pieniin konkreettisiin toimenpiteisiin ja niiden muodostamiseen keskityimme kehittämisprosessissamme.

Strategiatyötä tehdään organisaatiossa monilla eri tasoilla. Ylin johto käyttää strategia-termiä siihen liittyvissä käytännöissä. Keskijohto nähdään monesti strategian toteuttajina, kuten tarkastelemani Balogunin ja Johnsonin (2004) tutkimus osoittaa. Strategiatyötä tehdään myös yksikötasolla, vaikka varsinaisesti itse strategia-termiä ei toiminnassa käytettäisikään. Esimerkiksi prosessissamme emme

käsitelleet toimintaa strategia-termistön avulla, vaan esitimme sen toiminnan kehittämisen prosessina. Aiemmassa tutkimuksessa on ollut keskiössä ylimmän johdon strategiatyö tai keskijohdon strateginen toimijuus. Strategiakirjallisuudessa ei ole vielä juurikaan tutkittu muiden strategisten toimijoiden merkitystä strategiatyössä. Tutkimustulokseni osoittavat, että strategiatyötä voidaan tehdä myös yksikkötasolla samalla toteutustavalla kuin ylimmän johdonkin keskuudessa toteutetussa strategiatyössä.

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen ohjaamana olen tarkastellut käytännön työpajatoimintaa aidossa toimintaympäristössä. Käytäntölähtöisyys nostaa tutkimuksen keskiöön käytännön strategiatyön ja mahdollistaa toiminnan tarkastelun käytännön äärettömässä läheisyydessä. Toiminnan kehittämisprosessi toteutettiin palvelutalon arjen todellisesta tarpeesta, eikä vain tutkimustani varten. Strategia käytäntönä -lähestymistavan mukaisesti olen tarkastellut toimintaa käytännön lähellä, mennen toiminnan ytimeen tarkastelemaan, mitä siellä oikeasti tapahtuu (Vaara ja Whittington 2012, 14). Laadullisilla tutkimusmenetelmillä toteutetun tutkimuksen avulla olen kuvannut, selittänyt ja lisännyt ymmärrystä käytännön strategisesta toiminnasta.

Tutkimustulosten perusteella voin todeta, että strategiatyöpajat ovat tärkeitä käytäntöjä osana laajempaa strategiatyötä kuten Hodgkinson ym. (2006) ovat esittäneet. Erityispiirteenä tutkimuksessani on ollut asiakkaiden osallistaminen toiminnan kehittämiseen. Strategisteiksi tutkimuksessani määrittäytyivät kohdeyksikön esimies, työntekijät, asukkaat ja omaiset. Tulkintani mukaan asiakkaat tuovat lisäarvoa peruspalvelua tuottavassa yksikössä toteutettuun strategiaprosessiin sillä, että he pystyvät tarkastelemaan toimintaa ulkoapäin ja kyseenalaistamaan olemassa olevia ajattelu- ja toimintatapoja.

Tutkimukseni havainnot osoittavat työpajojen suunnittelun ja ulkopuolisten asiantuntijoiden roolin merkityksen kokonaisuuden onnistumiselle. Vuorovaikutteinen puhe ja todellinen käytännön arjen tarve toimintatapojen muutoksesta mahdollistivat konkreettisten päätösten rakentamisen yhdessä tekemällä. Kun asioista puhutaan ja keskustellaan yhdessä, kuunnellen myös toiminnasta olevia erilaisia näkemyksiä, ja etsitään uusia suuntia toiminnalle

yhdessä, voi työpajatyöskentelyn lopputuloksiin sitoutuminen olla helpompaa. Työpajoissa käydyt yhteiset keskustelut ja pohdinnat konkreettisista päätöksistä ovat toimintaa muutoksen aikaansaamiseksi. Näin seuranta ja lopputulosten siirtäminen käytäntöön integroituvat työskentelyssä, kun itse tehdään ja tuotetaan strategiatyötä käytännön läheisesti. Perinteisen strategiatyön kuilua pyritään tällä tavoin eliminoimaan.

Tutkimusraportissani olen pyrkinyt johdonmukaiseen esitykseen monivaiheisesta tutkimusprosessistani, tulkinnastani ja tulkintaani vaikuttaneista tekijöistä sekä riisumaan tämän kokonaisuuden tekstiksi. Tutkimukseni kohdistuessa yhteen strategian kehittämisprosessiin tulkinnan tarkoituksena on ollut luoda ymmärrystä ilmiöstä eikä tehdä yleismaallisia yleistyksiä siitä. Tekemäni tutkimus on vain tulkintani tilanteesta. Joku toinen tutkija olisi voinut nostaa esiin erilaisia tulkintoja esimerkiksi tarkastelemalla toimintaa aktiivisen työpajaan osallistujan näkökulmasta. Tässä piileekin laadullisen tutkimustyön rikkaus, kun tarjotaan mahdollisuus erilaisille tulkinnoille olemassa olevista ilmiöistä.

Tutkimukseni tarkoituksena ei ole ollut rakentaa yksikkötasolla toteutettavasta strategisesta toiminnan kehittämisprosessista ehdotonta toimintatapaa organisaatioille. Tutkimukseni ja tulkintani tarkoituksena on ollut laajentaa ymmärrystä strategian tekemisestä, strategisista toimijoista ja strategisesta käytännön toiminnasta. Tämä mahdollistaa asioiden ymmärtämisen uudella tavalla sekä lähestymisen ilmiöön perinteisen ylimmän johdon näkökulman ulkopuolelta luoden lisäarvoa osallistamalla myös asiakkaita organisaation toiminnan kehittämiseen. Tutkimukseni osoittaa, että ilmiö on tutkimuksen arvoinen ja siitä tarvitaan lisää ymmärrystä eri näkökulmista. Tutkimusta tulisi tehdä myös vaihtoehtoisilla tutkimusmenetelmillä, jotta tutkimuskeskustelun rikastuttamisessa onnistuttaisiin. Jatkotutkimuksessa voitaisiin havainnoida, mitä merkitystä materiaaliset artefaktit antavat toiminnalle tai minkälaisen merkityksen asiakkaiden osallistaminen strategiseen toiminnan kehittämisprosessiin tuo erilaisissa organisaatioissa.

LÄHTEET

- Alvesson, M. ja Kärreman, D. (2007) Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*. 32(4). 1265–1281.
- Balogun, J. ja Johnson, G. (2004) Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549.
- Balogun, J. ja Johnson, G. (2005) From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573–1601.
- Chia, R. ja MacKay, B. (2007) Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*. 60(1), 217–242.
- Denzin, N. K. ja Lincoln, Y. S. (2005) Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. Teoksessa Denzin, N. K. ja Lincoln, Y. S. (toim.) *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications. 3. uudistettu painos. 1–32.
- Duffy, M. ja O'Rourke, B. K. (2014) Dialogue in Strategy Practice: A Discourse Analysis of a Strategy Workshop. *International Journal of Business Communication*. 1–23.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Feldman, M. S. ja Orlikowski, W. J. (2011) Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Studies*, 22(5), 1240–1253.
- Grönfors, M. (2007) Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola, J. ja Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus. 2. korjattu ja täydennetty painos, 151 – 167.
- Hammersley, M. ja Atkinson, P. (2007) *Ethnography: principles in practice*. London: Routledge. 3. uudistettu painos.
- Hatch, M. J. & Yanow, D. (2003) Organization theory as an interpretive science. Teoksessa Tsoukas, H. ja Knudsen, C. (toim) *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford University Press. 63–87.
- Hendy, J. ja Seidl, D. (2003) The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 175–196.
- Hodgkinson, G., Whittington, R., Johnson, G. ja Schwarz, M. (2006) The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality,

- Communication, Co-ordination and Inclusion. *Long Range Planning*, 39(5), 479–496.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. ja Seidl, D. (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.
- Jarzabkowski, P. ja Seidl, D. (2008) The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. *Organization Studies*. 29(11), 1391–1426.
- Jarzabkowski, P. ja Spee, A. P. (2009) Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95.
- Jarzabkowski, P., Spee, A. P. ja Smets, M. (2013) Material artifacts: Practices for doing strategy with 'stuff'. *European Management Journal*. 31, 41–54.
- Johnson, G., Melin, L. ja Whittington, R. (2003) Guest Editor's Introduction. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22.
- Johnson, G., Prashantham, S., Floyd, S. W. ja Bourque, N. (2010) The Ritualization of Strategy Workshops. *Organization Studies* 31(12), 1589–1618.
- Kaplan, S. (2011) Strategy and PowerPoint: An Inquiry into the Epistemic Culture and Machinery of Strategy Making. *Organization Science*. 22(2), 320–346.
- Kiviniemi, K. (2010) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. ja Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. 3. uudistettu ja täydennetty painos. 70–85.
- Kuula, A. (2006) *Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Laine, P-M ja Vaara, E. (2011) Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiатыöhön. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) *Toisinajattelua Strategisesta Johtamisesta*. WSOY: Helsinki.
- Laine, T. (2010) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. ja Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. 3. uudistettu ja täydennetty painos. 28–45.
- Orlikowski, W. (2010) Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. Teoksessa Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. ja Vaara, E. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press. 23–33.

- Peltonen, T. (2010) *Organisaatioteoria – klassisesta jälkimoderniin*. Helsinki: WSOYpro.
- Pink, S. (2007) *Doing Visual Ethnography: Images, Media and Representation in Research*. London: Sage Publications.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, N.Y: Free Press.
- Rantala, T. (2006) Etnografisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 216–284.
- Reckwitz, A. (2002) Toward a Theory of Social Practices – A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–263.
- Rolin, K. (2002) Tieteen etiikka metodologian näkökulmasta. Teoksessa Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. ja Pietarinen, J. (toim.) *Tutkijan eettiset valinnat*. Helsinki: Gaudeamus. 92–104.
- Rouleau, L. (2005) Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413–1439.
- Thomas, R., Sargent, L. D. ja Hardy, C. (2011) Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations. *Organization Science*. 22(1), 22–41.
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2013) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10. uudistettu laitos.
- Vaara, E. ja Whittington, R. (2012) Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 1–52.
- Whittington, R. (2006) Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.
- Whittington, R., Molloy, E., Mayer, M. ja Smith A. (2006) Practices of Strategising/ Organising – Broadening Strategy Work and Skills. *Long Range Planning*, 39(6), 615–629.