

Kehittävän työntutkimuksen menetelmällinen sykli

Pertti Huhtanen

Lähde: Engeström, Y. 1998. Kehittävä työntutkimus. Helsinki: Edita.

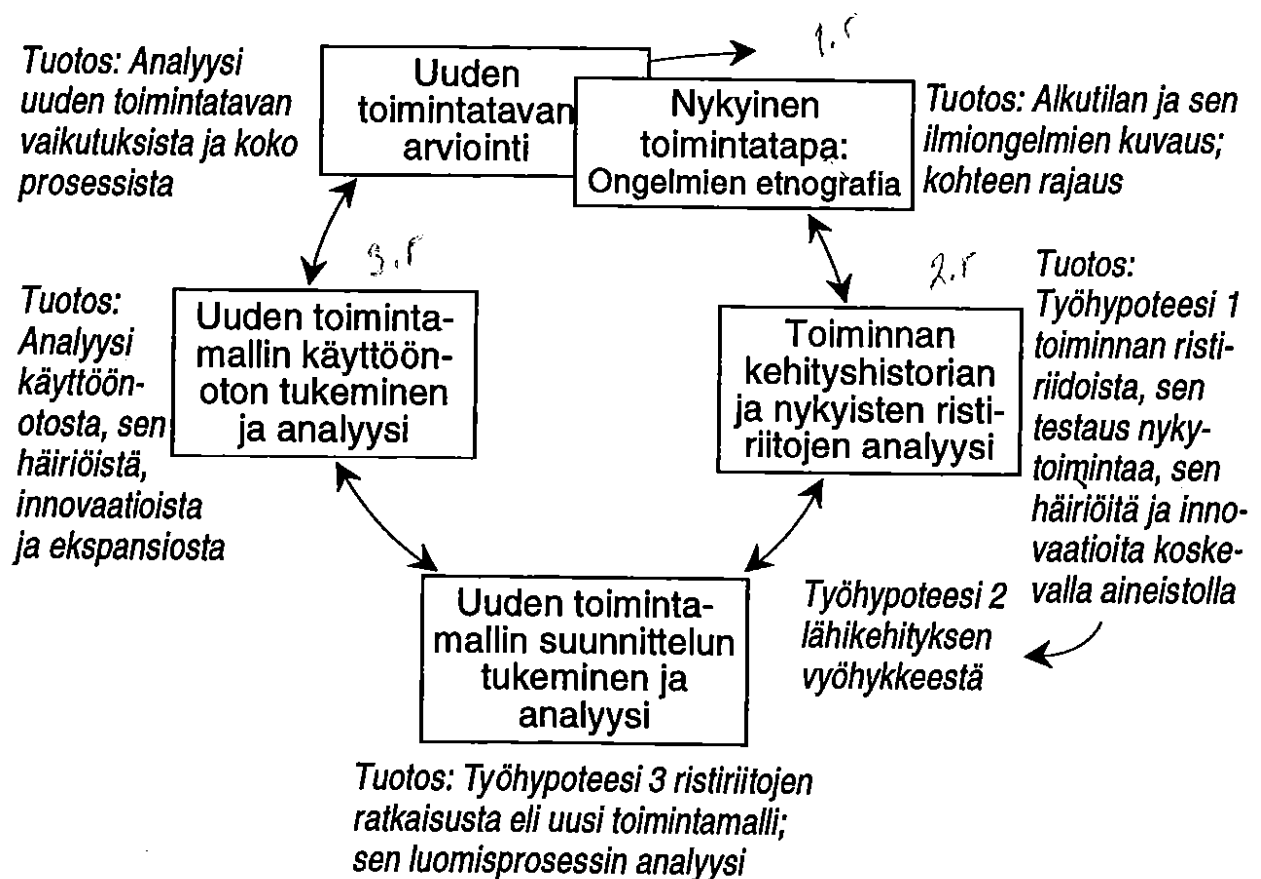
1 Kehittävän työntutkimuksen menetelmällinen sykli

1.1 Kehittävän työntutkimuksen tehtävä

Engeströmin (1998) mukaan kehittävän työntutkimuksen tehtävänä on

- tuottaa työntekijöille ”peiliksi” konkreettista *havaintoaineistoa* omasta työstään, siinä esiintyvistä häiriöistä ja uutta ennakoivista ratkaisuista
- asettaa heille *tehtäviä* aineiston analysoimiseksi ja uuden toimintamallin muodostamiseksi ja soveltamiseksi
- muovata ja tarjota työntekijöille *käsitteellisiä välineitä* näiden tehtävien suorittamiseksi.

Seuraavassa esitetään kehittävän työntutkimuksen menetelmällisen syklin vaiheet:



Kaavio 1. Kehittävän työntutkimuksen menetelmällisen syklin vaiheet

1.2 Nykyinen toimintatapa: ongelmien etnografia

Etnografinen menetelmä käsittää toiminnan seuraamista työpaikalla: mukanaelävää havainnoimista ja tallentamista, monenlaisia aineistoja ja niiden hankintamenetelmiä, haastatteluja, havainnointimuistiinpanoja, muita dokumentteja ja valokuvia.

Työsuorituksia seurataan ja tallennetaan yksityiskohtaisesti, ”läheltä”. Tutkija pyrkii luomaan luottamuksellisen suhteen informantteihin. Työn ymmärtämiseksi esineistö ja välineistö on avainasemassa. Vertailuja tehdään alusta lähtien (kesä/talvi, etelä/pohjoinen, itä/länsi, yö/päivä). Kehittävässä työntutkimuksessa mielenkiinnon kohteena ovat työn häiriöt ja poikkeamat ("ei ole toimintaa ilman häiriöitä", Yrjö Engeström KTT-luennolla 6.10.2008) ja sen tyypillinen analyysiyksikkö on toimintajärjestelmä (esim. työpaikka, organisaatio tai sen alayksikkö), kun taas tavanomaisessa etnografisessa tutkimuksessa on keskitytty seuraamaan työn normaalia kulkua tietyllä maantieteellisellä alueella.

Mielestäni oleellisin ero kansatieteilijöiden etnografiseen tutkimukseen ja kehittävän työntutkimuksen välillä on jälkimmäisen pyrkimys muutoksen ymmärtämiseen ja hallintaan. Engeström pitää suurimpana erona sitä, että kuvailemaankaan pyrkivä etnografia ei ole teoriavapaata – tutkijan oletukset ja intressit ohjaavat havaintoja. En ymmärtänyt, miten "theory-ladenness" rasittaa kehittävää työntutkimusta sen enempää tai vähempää kuin kansatieteilijöiden etnografistakaan tutkimusta.

Etnografinen tarkastelu on tehtävä perusteellisemmin mutkikkaiden, lukijoille tuntemattomampien töiden kohdalla. Tutkijalla on luonnollisesti "ulkopuolisen tutkijan näkökulma ('etic'), mutta hänen tehtävänsä on toimia tutkittavien näkökulman ('emic') tulkkina. Moniäänisyyden periaate vaatii dialogia näkökulmien kesken. Ei ole yhtä tutkittavien näkökulmaa, ja myös asiakkaiden ja johdon näkökulmia tarvitaan. Tarkasteluun tarvitaan "lintuperspektiiviä", esim. tuotannon kulun vaihekaavioita, layout-kuvia, työpaikan pohjapiirroksia ja organisaatiokaavioita. Mielestäni tässä on tarkistettava, vastaavatko dokumentit reaalista todellisuutta vai onko toiminta järjestynyt toisin kuin on suunniteltu (as-designed vs. as-built).

Työn kohteen ”elämänkaaren” tarkastelu ("asiakaskokemus") sen kulkiessa toimintajärjestelmän läpi on palvelualalla käsittääkseni oleellisia keinoja varmistaa laatu ja onnistuminen.

1.3 Historiallinen analyysi

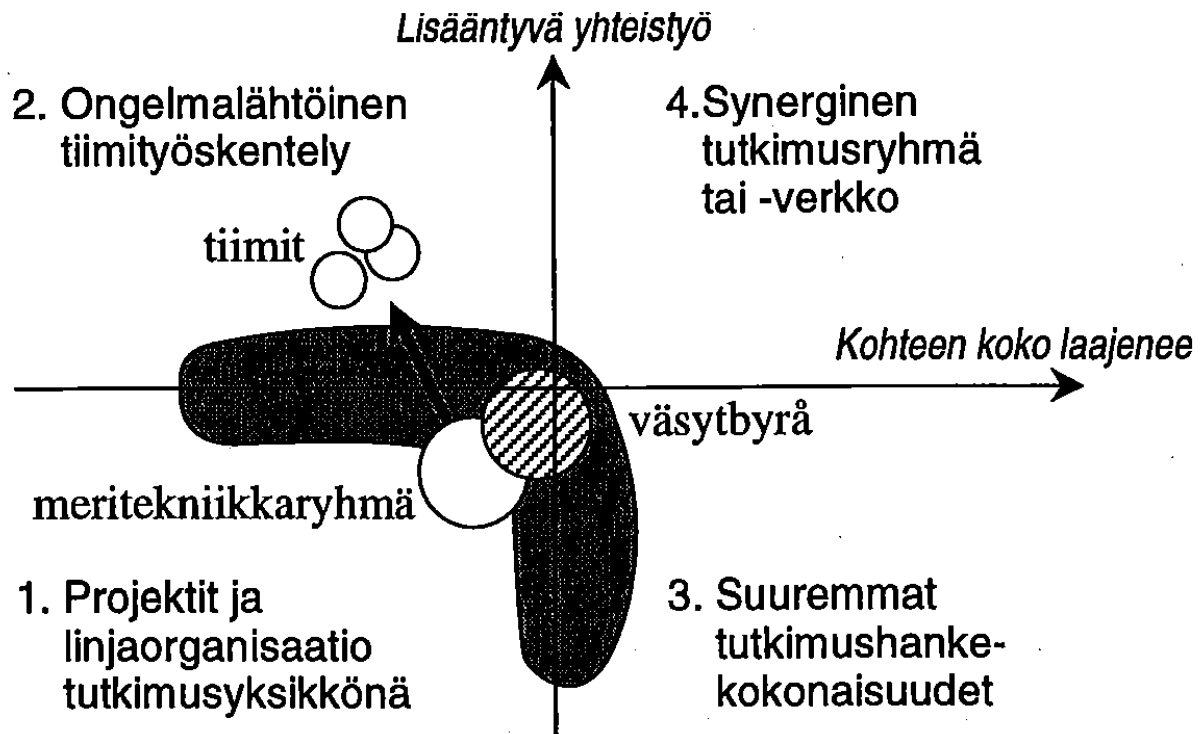
Historiallisen analyysin vaiheessa koko kehityssykli nähdään yhtenä historiallisena jaksone, jonka keskivaiheille sijoittuu kriisiytyminen ja uuden toimintamallin muodostaminen. Ristiriita ei tarkoita ongelmia, puutteita tai häiriöitä, vaan enemmänki jännitettä kahden eri suuntaan vetävän toimintajärjestelmän osatekijän välillä. Kyseessä voi olla kohdehistoriallinen tai teorianhistoriallinen analyysi, tai sitten sääntö- tai yhteisöhistoriallinen analyysi. "Jos haluat tietää, mitä maassa tapahtuu, lue lait ja asetukset..." Sääntöhistoriallinen analyysi voi olla tehokas keino.

Historiallisessa analyysissä tarkastellaan yleistä ja paikallista tasoa rinnan, eri ryhmien näkökulmasta. Aineistona käytetään dokumentteja, muistitietoa ja vallitsevia käytäntöjä. Tuotoksena syntyy ensimmäinen työhypoteesi: työn historialliset kehityssykli, niiden sisällä kehkeytyneet ristiriidat ja nykyiset ristiriidat. Näkyviin tuleva historiallinen kerrostuneisuus kärjistää ristiriitoja, mutta myös paljastaa ituja ja yrityksiä niiden ratkaisemiseksi.

Toiminnan nykyisten ristiriitojen analyysissä käytetään teemahaastatteluja, työsuoritusten ja vuorovaikutustilanteiden tallennuksia, häiriötilanteiden ja innovaatioiden rekisteröintejä, stimulated recall -menetelmää (tekijä katsoo tallenteen ja esittää tapahtumista ja tuntemuksista tulkintansa), simuloitua tehtäviä, pöytäkirjat, kertomukset, päiväkirjat, suunnitelmat, arviointilomakkeet, koetehtävät ja kehittämiskeskustelut.

Lähikehityksen vyöhyke on alue, jolla toiminnan nykyisten ristiriitojen ratkaiseminen tapahtuu. Kehitys on ristiriitojen ratkomista. Välineinä käytetään esimerkiksi nelikenttiä toimintajärjestelmän laadun kannalta oleellisista ulottuvuuksista.

Engeströmin (1998) esitys ei avannut lähikehityksen vyöhykettä käytännön työntutkimuksen työkaluna, vaikka termi on minulle ennestään tuttu kasvatustieteestä.



Kaavio 2. Esimerkki lähikehityksen vyöhykkeestä.

1.4 Uuden toimintamallin suunnittelun tukeminen ja analyysi

Uuden toimintamallin laatii johto tai tutkijat ja työyhteisön asiantuntijat. Myös työntekijöiden ryhmä voi sen suunnitella tutkijoiden pysyessä avustajina ja seuraajina. Jälkimmäinen malli on mielestäni tulosten hyväksyttävyyden ja käyttönotettavuuden kannalta parempi, jos organisaatiolla vain on siihen henkiset edellytykset. Uusi malli laaditaan yhden työpaikan sisällä tai vuoropuhelussa muiden yhteisöjen vastaavien prosessien kanssa. Tällä kohtaa voitettavana on kilpailun, vertailun ja etujen menettämisen pelko, ja palkintona on rikastava vuorovaikutus. Tavoitteena voi olla koko toimintatavan muuttaminen tai muutoksen käynnistäminen yhden tai useamman strategisen osaratkaisun tai -kokeilun avulla.

Kokonaan uuden toimintamallin suunnittelu tapahtuu sarjana *ajatuskokeita* tai ennakoivia *simulointeja* (mitä, jos...). Niiden raaka-aineiksi tarvitaan esimerkkejä vaihtoehtoisista tavoista, ehdotusten vertailua, heikkouksien, aukkojen ja vahvuuksien tunnistamista ja yhdistelyä. Välineenä käytetään oleellisia laadullisia *ulottuvuuksia* ja *periaatteita*. Uusi toimintamalli kuvataan kolmiomallilla, jota täydennetään ja konkretisoidaan mallittamalla (suoritusmalli >

systemimalli > kehitysmalli) uutta organisaatiota ja kokeilemalla strategisia avaintehtäviä ja –välineitä.

Uuden toimintamallin teoreettista ajattelua vaativat välineet saatetaan omaksua hyvin, mutta käyttöönotto torjutaan: ”uuden oppimisen vaatimukset nähdään muutosten negatiiviseksi seuraukseksi”. Tiedollisten ja teknisten välineiden lisäksi tarvitaan työtoiminnan ja organisaation kokonaisuuden erittelyä ja muuttamista. Tarvitaan sekä kokonaisvaltaisuutta että konkreettisuutta. Kokonaismallit ovat abstrakteja, simulaatiot taas helposti kapea-alaisia. Uusia mahdollisuuksia ovat välineiden ja työnjaollisten ratkaisujen simulaatiot, sosiodraama pilottiyksiköt ja kokeiluverstaat.

1.4 Uuden toimintamallin käyttöönoton tukeminen ja analyysi

Uuden toimintamallin käyttöönottoon liittyvät kolmannen asteen ristiriidat: törmäykset uuden ja vanhan toimintatavan välillä. Käyttöönotto on intensiivisin vaihe: toimintamalli laajenee, vakiintuu ja alkaa versota ulokkeita eri suuntiin. Erityisen kiinnostava tutkimuksen ja interventioiden kohde ovat häiriöt, dilemmat, katkokset ja innovaatiot. Uuden mallin muuntumiseen sisältyy sekä paluuta vanhaan että suunniteltua rohkeampaa ekspansiivista muuttamista.

1.5 Uuden toimintatavan arviointi

Arviointi kohdistuu uuden toimintatavan konkreettisiin vaikutuksiin eli kuinka se on ratkaissut aiemman toimintatavan ristiriidat. Toiseksi arvioidaan, kuinka lähikehityksen vyöhyke ja suunniteltu uusi toimintamalli ovat toteutuneet ja kuinka niitä tarkistetaan. Kolmas tarkastelun kohde on itse kehittämissykli ja siihen liittyvien interventioiden toteuttamistapa.

Uuden toimintatavan konkreettisten vaikutusten arvioinnissa käytetään samantyyppisiä aineistoja kuin etnografisessa vaiheessa (ennen/jälkeen, ...). Voi myös ilmestyä uusia tehtäviä, välineitä, yhteistyömuotoja ja sääntöjä. Voidaan käyttää myös määrällisiä tunnuslukuja.

Arvio lähikehityksen vyöhykkeen ja uuden toimintamallin toteutumisesta edellyttää mallin ja sen reaalisesta toteutumisesta vertailua ja arviointia, kuinka sitä tulee tarkistaa.

Kehittämissyklin ja interventioiden toteuttamistavan arvioinnissa analysoidaan viimeisen kehityssyklin historiaa. Se muistuttaa historiallisen analyysin toteuttamista, paitsi että aineisto on helpommin saatavissa. Kuitenkin on eriteltävä ja arvioitava tutkijan omia toimia syklin aikana. On eduksi saada työntekijät mukaan arviointiin, jossa on täsmällisesti määritellyt arvioinnin kohteet ja tietoisesti valitut arviointikriteerit.

2 Miten kehittävän työntutkimuksen menetelmällinen sykli toteutui Virkkusen (2001) raporttoimassa Helsingin Sanomien kotimaantoimituksen muutoslaboratoriossa

Tutkijat haastattelivat esimiehiä, toimittajia ja kirjatyöntekijöitä. Toimintaa havainnoitiin ja videoitiin neljänä iltana. Huomiota kiinnitettiin erityisesti työskentelyn häiriöihin (s 30), tiedonkulun katkoksiin ja innovatiivisiin, uusiin työtapoihin, esim. työparityöskentelyyn ja ”listaan”, joka esitti selvän iltatyötä koskevan suunnitelman.

1. ja 2. kokous

Ongelmat ja kehittämisideat sijoitettiin malliin. Välitehtävä jouduttiin tekemään 2. kokouksessa. Keskeisenä asiana käsiteltiin työnjako-ongelmaa. Kolmiomalli otettiin käyttöön varhaisessa vaiheessa.

3. kokous

Peiliaineistoa saatiin runsaasti ja työn ongelmat sijoitettiin aikaperspektiiviin. Havaittiin, että työn sisällössä, uutiskäsityksessä ja journalistisessa otteessa on tapahtunut suuri muutos.

4. kokous: ristiriitojen hahmottaminen

Työkäytännön uusien ja vanhojen piirteiden erittely oli yhtäaikaan sekä nykyisen käytännön erittelyä että uuden suunnittelua.

5. kokous

"Viidennessä kokouksessa edistyi kahdella tavalla. Ensinnäkin osanottajat puhuivat itseään koskettavista, vaikeista asioista omakohtaisesti ja paneutuivat pohtimaan työnsä ajankohtaisia ongelmia. Toiseksi siirryttiin voimavarojen niukkuuden valittamisesta niiden käytötavan

erittelyyn ja siitä päiväjärjestyksen ja eri työroolien tarkasteluun. Muutoslaboratorio-menetelmän kannalta oli kiinnostavaa nähdä, miten 'sähköistävä' vaikutus työn tuotosten, so. lehden sivujen esille ottamisella oli tilanteessa, jossa niiden tuottamisessa oli ollut vaikeuksia.”

6. kokous

Entinen ja nykyinen työkäytäntö sijoitettiin kolmiomalliin ja suhteutettiin tapausesimerkkeihin. Taulukirjurin tehtävät siirtyivät ensimmäistä kertaa osanottajille, samoin keskustelun johtaminen. Keskustelu - myös sääntöjen noudattamisesta - oli suoraa.

7. ja 8. kokous: uusi toimintamalli

Sovittiin kolmesta suunnittelutehtävästä, jotka tehtäisiin seuraavaan kokoukseen mennessä: 1) laskelma siitä, vastaavatko suunnitellut tiimien työvuorot sopimusten mukaisia kuukausittaisia työtunteja; 2) selvitys siitä, miten tiimien kokoonpano muodostetaan taikka suoraan ehdotus kokoonpanoiksi; 3) suunnitelma siitä, mitä erilaisia listoja juttutuotannon ohjaamista varten jatkossa käytetään. Lisäksi sovittiin, että kirjatyöntekijät valmistelevat suppean taittokoulutuksen antamista päivävuoron toimittajille.

9. ja 10. kokous

Suunniteltiin uuden ratkaisun kokeilemista käytännössä ja täsmennettiin visiota: iltatiimit, uusi työvuorojärjestelmä, iltatyön raportointi, seurantataulu, juttujen tuottamisen pitkäjänteinen suunnittelu, suunnittelutaulu, tiistaikokoukset, juttulistojen selkeyttäminen.

3 Uuden toimintatavan syklin toteutumisen arviointi Hesarissa

Havaittiin, että seurantaryhmien työskentelyä on parannettava. Muutoslaboratoriota pidettiin raskaana, mutta keskustelun todettiin muuttuneen määrätietoiseksi yhteiseksi kehittelyksi. Työn kehittämisen tarpeet liittyivät vastoin ennakko-odotuksia aika pieneltä osin päätetaittoon. Teoreettinen sykli toteutui vaiheiden välillä hieman risteillen. Vahvuutena pidettiin - ei niinkään uusia ideoita vaan - asioiden systemaattista käsittelyä ja ideoiden työstämistä konkreettiseen toteutukseen asti.