

Yamk-opinnäytetyö toimintatutkimuksena omassa organisaatiossa

Jukka Kaisla

psykologisen taloustieteen tohtori, yliopettaja

Business School

Metropolia ammattikorkeakoulu

<https://jukkakaisla.fi>

V. 1.0 (2023.11)



SISÄLLYSLUETTELO

Johdanto.....	5
Toimintatutkimuksen peruseriaatteen	12
Yamk-opinnäytetyö ei ole gradu	18
Opinnäytetyön tulee vastata koulutuksen tietorakenteita	18
Toimintatutkimuksen rakenteellinen perusta	22
Päämäärä määrittelee menetelmän painotuksen.....	25
Toimintatutkimus omassa organisaatiossa	28
Opinnäytetyön kirjoittaja johtaa omaa hankettaan	28
Organisaatio vastaa itse omasta kehittämisestään	30
Kehittämiskohteen löytäminen	35
Nykytila-analyysi ennen muuta	38
Opinnäytetyön rakenne.....	43
Toimintatutkimuksen syklit	46
Tietoperustat toimintatutkimuksessa.....	51
Tiedonkeruumenetelmät	58
Kriittisen ajattelun keskeisyys	63
Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	69
Tutkimusongelma	70
Tutkimuskysymykset	71
Opinnäytetyön kirjoittaminen toimintatutkimuksena	75
Anonymisointi ja GDPR.....	75

Aktiivista kieltä	77
Kaikki mukaan!	80
Toimijoiden erilaisia rooleja.....	82
Toimintatutkimuksen luonne	85
Teoreettinen viitekehys osoittautuu mahdottomaksi	85
Liikkeelle lähdetään selvittämällä ongelman luonne ...	87
Toimintatutkimus on analyysien, kokeilujen ja arvioinnin syklejä	88
Toimintatutkimus ratkoo todellisia ongelmia ja tarjoaa aitoja ratkaisuja	92
Toimintatutkimuksen keskeisyys.....	95
Toimintatutkimus terveyden ja hyvinvoinnin keskiössä	96
Yleistettävyyys tutkimustiedon kriteerinä	97
Ammattikorkeakoulu on toimintatutkimusta	98
Mitä tutkiminen tarkoittaa toimintatutkimuksena tehtävässä yamk-opinnäytetyössä	100
Yamk-opinnäytetyönä tehtävän toimintatutkimuksen arviointikriteerit	104
Menetelmän hallinta	104
a) Tietoperustojen käyttö	104
b) Nykytila-analyysin merkitys	104
c) Ratkaisun merkittävyys	105
d) Osallistuvuus	105
Tavoitteiden saavuttaminen.....	105
e) Tavoitteiden asettaminen.....	105

f) Mittareiden suunnittelu ja käyttö	105
g) Hankkeen onnistumisen arviointi.....	106
Hankkeen raportointi	107
h) Läpinäkyvyys.....	107
i) Valintojen kuvaaminen ja perusteleminen	107
Kirjallisuutta	108

JOHDANTO

Tällä kirjalla on kaksi keskeistä merkitystä. Se tuo yhteen kaksi erilaista perinnettä, sulauttaa ne yhteen ja osoittaa, että lopputulos on hyvin soveltuva organisaatioiden ja niiden jäsenten kehittämistyön menetelmälliseksi alustaksi.

Ensimmäinen perinne liittyy suomalaisen ammattikorkeakoulun lyhyeen historiaan, jossa liiketalouden opinnäytetöiden toimintatavat on lainattu kauppakorkeakoulusta. Kun saavuin ammattikorkeakouluun vuonna 2003 en voinut kuin hämmästellä, kuinka tiiviisti ja sanatarkasti opinnäytetyöprosessi seurasi kauppakorkean mallia. Jo tuolloin ymmärsin, ettei tämä imitoiminen välttämättä ole kovin terveellistä sen enempää opiskelijoille kuin ohjaajillekaan, sillä ammattikorkeakoulun oppisisällöt poikkeavat merkittävästi kauppakorkeakoulun vastaavista.

Tässä oppaassa joudun kommentoimaan tätä epäsuhtaa monin tavoin, jotta vihdoinkin, vuosikymmenten harhailun jälkeen, kykenisimme muotoilemaan juuri ammattikorkeakouluun ja erityisesti yamk:iin soveltuvan opinnäytetyön, jonka kirjoittajat eivät ole akateemisen koulutuksen saaneita, vaan organisaatioissa työskenteleviä ammattilaisia, joilla on kyvykkyyksiä ja osaamista kehittää toimintatapojaan menetelmällisesti mahdollistaen jatkuvan kasvun.

Toinen perinne, jota tämä ohjekirja tulkitsee, liittyy toimintatutkimuksen asemaan tieteellisten menetelmien

joukossa. Olen vuosien varrella kuullut monenlaista vähättelyä koskien toimintatutkimusta menetelmänä. Yhteistä näille vähättelijöille on tieteen filosofian ja menetelmällisen historian tuntemuksen puute.

Se, miten akateemisen koulutuksen saaneet näkevät toimintatutkimuksen roolin menetelmänä, mittaa heidän menetelmällistä kypsyyttään, joka puolestaan usein edellyttää itsenäistä tutkimista ja päättelyä, sillä suomalainen akateeminen koulutus on vielä tiukasti kiinni vuosisatoja vanhoissa uskomuksissa tieteellisen tiedon luonteesta.

Ylenkatse liittyy subjektin (tutkija) ja objektin (tutkimuksen kohde) väliseen suhteeseen, joka perinteisen uskomuksen mukaan tulee aina katkaista, muuten kyse ei ole tieteestä. Tällä toimenpiteellä uskottiin saavutettavan riippumattomia ja objektiivisiä tuloksia. Kyse on historiallisesti ollut keinotekoisesta katkaisemisesta, sillä moderni tiede tunnustaa jo laajasti, ettei näitä todellisuudessa koskaan kyetä aidosti erottamaan toisistaan. Vääjäämättä ja poikkeuksetta mittaaminen vaikuttaa kaikissa tapauksessa mitattavaan tulokseen, ja nämä ovat pysyvästi vuorovaikutuksessa keskenään.

Mikäli yllä oleva on uutta tietoa lukijalle, tällöin on ymmärrettävää, että hän kenties kuvittelee todellisuuden olevan jotain sellaista, jossa me kykenemme omalla päätöksellämme määräämään jonkin kohteen olemuksen objektiiviseksi, riippumattomaksi ja muuttumattomaksi, eli kuolleeksi. Termi "kuollut" kuvaa hyvin vuosisatoja vanhan tiedeperinteen toimintatapoja. Kaikki saavutettavissa oleva

tieto löytyy kuolleista objekteista, sillä elämä sotkee tuloksia jatkuvalla muutoksellaan. Vasta aivan viimeisten vuosikymmenten aikana on tieteen filosofiassa ryhdytty vakavasti pohtimaan mahdollisuutta tutkia elämää sellaisena, kuin se esiintyy, eli alati muuttavana ja staattisia syy-yhteyksiä karttavana.

Toimintatutkimus on tieteen historiallista perinnettä vasten tarkasteltuna epäkelpo jäsen, sillä se päinvastoin rakentuu ”sotkemisen” ja intervention varaan. Tutkijan tehtävänä on nimenomaan vaikuttaa lopputuloksiin, joten ymmärrän hyvin, että joidenkin mielestä tämä ei ole hyvän tieteellisen hygienian mukaista. Sitä ei sellaiseksi ole suunniteltukaan.

Toimintatutkimuksen voima ja merkitys tulevat kyllä esiin tämän kirjan sivuilta, mutta erityisesti ne tulevat esiin niissä kokemuksissa ja osaamisessa, joita opinnäytetyön kirjoittajillamme syntyy, kun he soveltavat näitä toimintatapoja omissa organisaatioissaan.

Ammattikorkeakoulut eivät tarjoa akateemista ja teoreettista sivistystä, vaan näissä opitaan soveltamaan monenlaisia enemmän tai vähemmän teoreettisia tai käytännöllisiä välineitä, joiden avulla ammattilaiset kykenevät kehittämään omia taitojaan, samoin kuin organisaatioittensa kyvykkyyksiä. Tämä on ensiarvoisen tärkeä tehtävä maailmankaikkeudessa.

Organisaatioiden kehittäminen ilman toimintatutkimuksen menetelmien läsnäoloa on toimintamuoto, jota useimmat organisaatiot tekevät luonnostaan. Ne kehittävät jotain uutta ilman vaihtoehtojen välistä kustannus-hyötyanalyysiä.

Suunnittelua ja kokeiluja ei dokumentoida tai seurata. Kehittämisen tuloksia ei mitata luotettavasti eikä mittareita ylipäätään suunnitella, jolloin tietoa saadaan kursorisesti ja niistä lähteistä, jotka sattuvat olemaan jo edeltä paikoillaan.

Kehittäminen ei näin ole kovin systemaattista, vaan pikemminkin ajoittaista, spontaania, hapuilevaa ja riippuvaista yksittäisten ihmisten läsnäolosta ja taidoista. Organisaatiot löytävät itsensä usein samasta pisteestä, jossa ne ovat käyneet jo monet kerrat aiemminkin. Samoja asioita kehitetään yhä uudelleen, eikä pitempään paikalla ollut voi välttyä havaitsemasta tätä toistuvaa syklistä toimintamallia, joka itsessään ei kehity. Yllä oleva kuvaus on toki yleistys, mutta sen läsnäolon omassa organisaatiossaan tunnistavat merkittävä valtaosa organisaatioiden jäsenistä.

Kehittämisen epäjohdonmukaisuus ja satunnaisuus todentuvat, kun yamk-opiskelijamme ryhtyvät soveltamaan toimintatutkimusta ensi kertaa elämässään. Sen enempää heillä kuin heidän organisaatioillakaan, ei ole useinkaan kokemusta menetelmällisestä suhtautumisesta toimintaansa tai sen kehittämiseen. Asioita tehdään sen mukaisesti, mitä kukin päättävässä asemassa oleva organisaation jäsen sattuu ymmärtämään. Näillä sitten mennään – ennen kuin toimija vaihtuu ja jälleen katsotaan, minkälaisilla ”eväillä” kehitystyötä tällä kertaa edistetään.

Yllä olevaa kuvausta ei pidä suinkaan tulkita kritiikkinä nykytilannetta kohtaan, sillä siitä ei ole kyse. Se on realistinen kuva tilanteesta, jossa vain ani harva

organisaation jäsen ylipäätään hallitsee tässä kirjassa esiteltäviä yleisperiaatteita koskien kehittämistoimintaa.

Mikäli organisaatiot yleisesti hallitsivat omaa kehittämistyötään menetelmällisesti ja johdonmukaisesti, tämä näkyisi meille ohjaajille, joilla on vuosikymmenten kokemus. Eikä haasteellisuus suinkaan rajoitu toimintatutkimuksen aloittamisvaiheeseen, vaan monet opinnäytetyöntekijät kipuilevat matkan aikana, kun heidän organisaationsa jäsenet eivät hyväksy tai ymmärrä yksinkertaisiakaan periaatteita, jotka mahdollistaisivat uusia merkittävästi menestyvämpiä toimintatapoja.

Oppiminen on paradoksaalinen ilmiö. Kun kerron ja osoitan eräiden maailman menestyneimpien organisaatioiden menestyksen salaisuuden, joka liittyy toimintatutkimuksen hallintaan, useimpien mielissä käynnistyy ehdollistettu "mutku-refleksi": "Hyvähän heidän on soveltaa kaikkea tällaista hienoa ja systemaattista, heillä kun on miljardit käytettävänä ja varaa tällaiseen".

He eivät oivalla sitä yksinkertaista syy-yhteyttä, että nuo miljardit ovat syntyneet tämän menetelmän soveltamisen seurauksena, eikä päinvastoin. Monet meistä kääntävät syy-yhteyksiä pääläelleen aivan huomaamattaan. Menetelmällinen tapa ajatella paljastaa kaikkea tätä ja monia muita erikoisia uskomuksia, joita ihmiset seuraavat, usein tiedostamattaan.

Tämä käyttöohje toimintatutkimukseen, joka on tarkoitettu maallikkotutkijoille, jotka kehittävät omassa organisaatiossaan tapahtuvaa kehittämistyötä, auttaa näkemään

puutteellisia toimintaperiaatteita ja parantamaan niitä. Tavoite ei kuitenkaan ole yksittäisen muutoshankkeen parempi suunnittelu ja toteutus, vaan uudenlaisen ajattelutavan omaksuminen, joka mahdollistaa jatkuvan kehitystyön kehittymisen.

Tämä on merkittävä tavoite, sillä kokemukseni mukaan pääosa ihmisistä ja organisaatioista virheellisesti kuvittelee, että kehittäminen on dieetti, jonka toivotaan loppuvan pian, jotta päästään takaisin normaaliin arkeen. Tämän ”jojoilun” uskotaan sitten ratkaisevan organisaation eloonjäämisen ja menestyksen.

Arvelen, että jokainen kuitenkin tiedostaa vähintään alitajuisesti, että menestys ei synny hetkittäisistä spurteista tai dieeteistä, vaan se edellyttää elämäntapamuutosta. Analogia dieettien ihmeelliseen maailmaan on oleellinen ja merkittävästi syvempi asia, kuin monet otaksuvat. Se, että dieettejä ylipäättään on olemassa ja niitä sovelletaan elämänpituisilla taipaleilla toistuvasti siitäkin huolimatta, että kokemuksellinen tieto on jo ajat sitten osoittanut niiden vahingollisuuden sekä fyysisesti, että psyykkisesti, kertoo jotain oleellista meistä ihmisistä: Me kaihdamme totuutta ja pyrimme kaikin keinoin ylläpitämään fantasiaa siitäkin huolimatta, että se romuttuu yhä uudelleen silmiemme edessä.

Lukija tulee havaitsemaan, etteivät organisaatiot ja opinnäytetyötä kirjoittavat yamk-opiskelijamme ole tässä yksin, sillä monet harhaluulot, joita toimintatutkimukseen kohdistuu, on peräisin koulutusalan ammattilaisten ajattelusta. Heidän ”teoriankaipuunsa” on toistoa tieteen

menneiltä vuosisadoilta, jolloin kaikki vähemmän staattiset tieteenalat pyrkivät kuitenkin näyttäytymään, kuin heidän alansa teorit olisi kirjoitettu fysiikan kaltaiseen kaanoniin.

Heitäkin odottaa tämän oppaan sivuilla sekä tietoteoreettinen että empiirinen herätys. Riippumatta toiveista ja kaipuusta, toimintatutkimus on olemuksensa vuoksi niin luonnollinen osa ammattikorkeakoulun tehtävää ja opetuksen sisältöä, että asian kiistäminen edellyttäisi fantasian ylläpitoa, joka syystäkin käy yhä epärealistisemmäksi.

Tällä viittaan siihen matkaan, jota olen tehnyt viimeisen parin vuosikymmenen aikana yrittäessäni osoittaa tässäkin kirjassa esiintyviä periaatteita ja sitä, kuinka juuri ne mahdollistavat toimintatutkimuksen soveltamisen yamk:ssa, toisin kuin perinteisen gradun, joka on vain nimenä tuttu, mutta jonka sisältöä ammattikorkeakoulut eivät ole koskaan kyenneet toteuttamaan vääjäämättömistä syistä johtuen, jotka käyvät hyvin ilmi myös tämän kirjan sivuilta.

Tämä opaskirja on evolutiivinen, eli se elää ja kokee aika ajoittain muodonmuutoksia, joita voi tunnistaa versiomerkinnoistä kannessa (ensimmäinen julkinen versio on V. 1.0 (2023.11), suluissa on julkaisukuukausi. Uusia versioita voi ladata kotisivuiltani (linkki kannessa).

Jukka Kaisla marraskuussa 2023

TOIMINTATUTKIMUKSEN PERUSPERIAATTEET

Toimintatutkimus on tutkimusmenetelmä, joka korostaa käytännöllistä tietämistä teoreettisen tietämisen sijaan. Meitä kiinnostaa aito ongelmanratkaisu jossakin tietyssä organisaatiossa jonain tiettyinä ajanjaksona, sen sijaan, että pyrkisimme esittämään yleisiä periaatteita, jotka vallitsevat kaikkialla maailmassa minä hetkenä hyvänsä.

Käytännöllisten ratkaisujen etsiminen ja löytäminen synnyttää ammattikorkeakouluissa ristiriitaisia tunteita. Toisaalta tiedämme, että ammattikorkeakoulun rooli yhteiskunnassa korostaa työelämäyhteyttä teoreettisen perustutkimuksen sijaan. Kuitenkin monilla ammattikorkeakouluissa työskentelevillä on kaipuu ”korkeamman” ja arvokkaamman tiedon äärelle, sillä he helposti kuvittelevat, että käytännöllisten ongelmien ratkaiseminen on jollakin tavalla vähempiarvoista.

Tiedolla ei kuitenkaan ole kovasti merkitystä, ennen kuin se jalostuu toiminnaksi. Kaikki tietäminen on, jos oikein tarkkoja ollaan, luonteeltaan kokemuksellista, sillä tietämiseen tarvitsemme kehoamme, jonka osa aivomme ovat (monet tosin unohtavat tämän). Tyhjien sanojen toistaminen ei ole tietämistä, vaan sille on oma käsitteensä, se on matkimista. Samoin muiden seuraaminen tai uskominen eivät myöskään täytä tietämisen reunaehtoja.

Kuitenkin pääosa ihmisistä seuraa pääosan aikaa kaikkia muita, kuin tietämisen toimintamuotoja. Vain harva jaksaa

olla tietoinen omasta ajattelustaan ja toiminnastaan kaiken aikaa, joten ihminen elää suuren osan ajastaan autopilotin varassa. Se on eräällä tavalla helpottavaa, kun ajattelukustannuksia säästyy, mutta toisaalta se ei johda kasvuun, sillä epätietoisuudessa toimiminen ei mahdollista uusia ahaa-elämyksiä juuri tuon tietoisuuden puutteen vuoksi.

Toimintatutkimuksen ideana on tuoda kehittämiseen liittyvät toimenpiteet tietoisuutemme kohteiksi, ja kohdistaa niihin systemaattista ja jatkuvaa tarkastelua, jolloin toimintatavoistamme muodostuu rutiineja, jotka eivät enää kuluta voimavarojamme, kuten ennen. Ne, jotka kehittävät toimintaansa jatkuvasti eivät koe kehittämistä kustannuksena, jollaisena sen näkevät ne, jotka eivät kehitä itseään näin. Maksimipainoilla harjoitteleva nauttii jokaisesta hetkestä, kun taas vierestä seuraava saattaa pyörtyä jo pelkästä katselusta.

Organisaation menestyksen salaisuus ei liity toiminnan kulloiseenkin sisältöön, vaan siihen, mihin toiminta perustuu. Tämä saattaa kuulostaa yllättävältä, mutta ihmiset eivät ole kovin hyviä tunnistamaan sen enempää oman ajattelunsa kuin toimintansa perusteita. Tämä liittyy yllä mainitsemaani tietoisuuden puutteeseen. Me osaamme tehdä valintoja, mutta huomattavasti vaikeampaa on ilmaista, mihin nämä valintamme perustuvat (monet valinnoistamme perustuvat uskomuksiin, joiden läsnäoloa me emme havaitse).

Toimintatutkimus tuo mukanaan menetelmällisen tavan ajatella ja toimia. Sillä on merkittävä välinearvo jokaiselle

ihmiselle, mutta erityisesti se vaikuttaa niihin perusteisiin, joiden avulla organisaatio voi ylipäättään tietää, mihin sen toiminta ajan kuluessa perustuu. Juuri tämän tiedon puute johtaa siihen vallitsevaan tilaan, jossa organisaatiot palaavat aina lähtöruutuunsa kehittämään jälleen n:ttä kertaa samoja asioita, joita ne ovat viimeiset vuosikymmenet kehitelleet.

Kun kysymme, mihin toimintamme perustuu, en odota mitään yksinkertaista vastausta, sillä toiminnan perusteita valitessa koko maailma on mahdollisuuksia täynnä. Me esimerkiksi tiedämme, että sillä on ratkaiseva merkitys, ketkä saavat osallistua organisaation kehittämiseen ja kenellä on mahdollisuus vaikuttaa eriasteisiin päätöksiin. Samoin se, kehitetäänkö toimintoja ylhäältä alas, vai alhaalta ylöspäin tapahtuvien päätösprosessien avulla, on ratkaisevaa.

Toimintatutkimus tuo oman vahvuutensa näihin perusteisiin, sillä se seuraa ihmisen kriittistä ja luovaa tarvetta kehittää toimintoja kokemusperäisesti ja uutta luovalla tavalla. Ihmiseen on sisäänrakennettuna tarve kokeiluun ja muutokseen; mitä staattisempi ympäristö, sen voimakkaampana tämä tarve esiintyy. Jokainen meistä voi kuvitella, miltä liukuhihnatyö alkaa ajan kuluttua tuntua.

Tätä sisäsyntyistä muutostarvetta tulee kuitenkin ohjata menetelmällisillä tavoilla, sillä muuten organisaatio ei voi tietää, mitkä perusteet toimivat ja mitkä eivät. Seuraavassa on tiivistetty luettelo yleisperiaatteista, joita toimintatutkimus seuraa:

1. **Osallistava kehittämisprosessi:** Toimintatutkimus on osallistavaa kehittämistä, jossa kohdeorganisaatio tai -yhteisö tekee yhteistyötä. ”Tutkija” ei tarkkaile kohteensa ulkopuolelta, vaan hän osallistuu toimintaan ja vuorovaikuttaa osallistujien kanssa.
2. **Käytännön ongelman ratkaisu:** Toimintatutkimus pyrkii käsittelemään käytännön ongelmia ja haasteita. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa konkreettisia ratkaisuja ja parantaa toimintatapoja tai prosesseja.
3. **Syklinen prosessi:** Toimintatutkimus on syklinen prosessi, joka koostuu useista vaiheista, kuten suunnittelusta, kokeilusta, mittaamisesta ja arvioinnista. Kehittämisen kulkua voidaan tarvittaessa muuttaa ja sopeuttaa uusien tietojen perusteella.
4. **Yhteisöllisyys:** Toimintatutkimuksessa korostetaan yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta osallistujien välillä. Se, mikä on erityistä toimintatutkimuksessa, on että muutoksen kohteena olevat ihmiset ovat mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa muutosta.
5. **Tiedon tuottaminen ja soveltaminen:** Toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa käytännön tietoa, jota voidaan välittömästi soveltaa organisaatiossa. Tutkimus ei ole akateemista, vaan pyrkii tuottamaan hyödyllisiä tuloksia kohteena olevalle organisaatiolle. Onnistuneiden muutosten seurauksena vastaavia kokeiluja voidaan toteuttaa myös muualla, mutta on huomattava, että olosuhteet ovat aina ainutlaatuisia monilla tuntemattomilla tavoilla, joten

kukin kokeilu tulee toteuttaa itsenäisesti toimintatutkimuksen periaatteita noudattaen.

6. **Kriittisyys ja reflektio:** Toimintatutkimuksessa korostetaan kriittistä ajattelua ja reflektiota. Organisaation jäsenten tulee kyseenalaistaa olemassa olevia käytäntöjä ja tarkastella niitä kriittisesti. Tuloksia tulee arvioida monipuolisesti ja syy-yhteyksiä onnistumiseen tai epäonnistumiseen on tarpeen ymmärtää, jotta organisaatio voi kehittyä eteenpäin.
7. **Muutospyrkimys:** Toimintatutkimus pyrkii edistämään muutosta ja kehitystä organisaatiossa tai yhteisössä. Tavoitteena on parantaa olemassa olevia käytäntöjä ja tuoda esiin uusia näkökulmia, jotka eivät pelkästään pyri sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin, vaan myös luomaan uutta.

Nämä ovat yleisiä periaatteita, jotka ohjaavat toimintatutkimuksen lähestymistapaa. Yamk-opinnäytetyössä on syytä korostaa käytännön ongelmanratkaisun merkitystä kahdesta syystä.

Ensinnä, toimintatutkimuksen päämääränä on aina ongelman ratkaiseminen yleistettävän tiedon synnyttämisen sijaan. Toimintatutkimus ei siis pyri tuottamaan uutta teoreettista tietoa. Mikäli yleistettävää tietoa kehittämishankkeen aikana syntyy, sen osoittaminen edellyttää erillistä tutkimusprosessia, joka on toimintatutkimuksen rajojen ja pyrkimysten ulkopuolella.

Kannattaa huomioida, että ihmisillä on vinoutunut taipumus yleistyksiin, joista pidättäytyminen on menetelmästä riippumatta harvinaista, mutta suositeltavaa. Tämä tarkoittaa sitä, että yleistämisharha on yleinen, mutta vähälle huomiolla jäänyt vinoutuma, jota ei haluta mielellään nähdä.

Toiseksi, ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöperinne on omaksuttu tutkimuskorkeakoulusta, joten gradujen tuottamisella opinnäytetyönä on ammattikorkeakouluissa yhtä pitkä perinne, kuin itse kouluillakin. Ongelmana on vain se, ettei ammattikorkeakoulujen opetus sisällä sellaista teoreettista osaamista, jota gradujen tuottamisessa tarvitaan.

Yamk-opinnäytetyönä toteutettava toimintatutkimus pyrkii ratkaisemaan konkreettisia käytännön ongelmia organisaatioissa, mikä itsessään on erityisen merkittävä päämäärä siitä huolimatta, että osa koulutetusta väestä ehkä katsoo käytännön ongelmanratkaisua ”nenänvartaan pitkin” ymmärtämättä, että heidän omat uskomuksensa tiedon luonteesta perustuvat niin ikään kokemukselliseen tietoon heidän kaipaamansa teoreettisen tiedon sijaan.

Toisin sanoen, graduperinteen kaipuu johtuu opettajakunnan omista kokemuksista gradujen maailmassa, sen sijaan että kyettäisiin edes lähtökohtaisesti osoittamaan gradun kirjoittamisen mahdollisuus ammattikorkeakoulussa, jonka opetuksen sisältö ei mahdollista tällaista teoreettista painotusta. Katsotaan hieman tarkemmin tämän asetelman mahdottomuutta.

YAMK-OPINNÄYTETYÖ EI OLE GRADU

Tehtävänä on tässä selventää lukijalle teorian tai sen puuttumisen syitä toimintatutkimuksessa ja erityisesti yamk-opinnäytetyössä. Tarkasteluni ei perustu mielipiteeseeni sen paremmin kuin mieltymyksiinikään. Esitän kaksi keskeistä perustelua; toinen perusteluista on epistemologinen, toinen puolestaan metodologinen. Aloitetaan ensimmäisellä näistä.

OPINNÄYTETYÖN TULEE VASTATA KOULUTUKSEN TIETORAKENTEITA

Kun vuosia sitten saavuin ammattikorkeakouluun, havaitsin erikoisen rakenteellisen ristiriidan. Yamk-koulutuksen sisältö ei ymmärrettävistä syistä vastannut kauppakorkean teoreettista tietorakennetta, eivätkä opiskelijat harjaantuneet käsitteellisten ja teoreettisten ongelmien parissa, mutta yamk:n opinnäytetyö yllättäen matki lähes sanatarkasti kauppakorkean gradun sisältöä – retorisella tasolla.

Ohjeistuksissa käytetyt käsitteet oli lainattu suoraan kauppakorkeakoulun vastaavista ohjeistuksista. Tälle löytyy aivan luonnollinen syy: kun yamk-ohjelmaa luotiin 1990-luvulla, mistä muualta kauppakorkean ja yliopiston käyneet ihmiset olisivat lainanneet, kuin sieltä missä maisteritason opetukselle on jo pitkät perinteet ja jonka he itse, huom! kokemusperäisesti tunsivat.

Kukin kykenee kuvittelemaan miltä gradua matkiva opinnäytetyö saattaa näyttää silloin, kun kirjoittajalla ei ole käsitteellistä eikä teoreettista koulutusta. Näitä ”pikku-graduja” sitten ohjasimme joitakin vuosia hammasta purren, kunnes ristiriita näytellyn ja todellisuuden välillä kävi niin suureksi, että asialle oli tehtävä jotain – mieluiten menetelmällisesti.

Toimintatutkimus tuli valittua yamk-opinnäytetyön menetelmäksi aivan erityisistä syistä, joiden ymmärtäminen on edelleen osin puutteellista opettajakunnan keskuudessa. Jokainen yliopiston/kauppakorkean käynyt tunnistaa yleisen käsityksen gradun aiheuttamasta ahdistuksesta opiskelijoiden keskuudessa. ”Isosta G:stä” on kirjoitettu lukuisia kirjoja ja oppaita saattamaan valmiiksi joitain sellaista, johon ei koskaan tuon jälkeen tarvitse onneksi enää kajota. Tällä tarkoitan sitä, että vaikka gradu toimii opinnäytetyönä tutkimuskorkeakouluissa, vain osa edes näiden koulujen opiskelijoista on riittävän harjaantuneita käsitteellisen ja teoreettisen tiedon jäsentelyssä, että työstä olisi heille varsinaista välinehyötyä tulevissa tomissaan. Pääosa opiskelijoista rimpuilee gradun kanssa siis myös niissä kouluissa, joiden oppisisältöön gradu on nimenomaisesti suunniteltu.

Toimintatutkimuksen merkitys yamk-opinnäytetyönä on täysin toisenlainen yllä olevaan verrattuna. Tavoitteena ei ole saattaa valmiiksi yksi ainutkertainen, yhden ihmisen päättelyn tuloksena tuotettu raportti, jolla ei ole välineellistä arvoa kohteelleen. Päämääränä sen sijaan on (1) harjaannuttaa yamk:sta valmistuva opiskelija toteuttamaan toimintatutkimuksen keinoin kehittämishankkeita missä

tahansa organisaatiossa, johon tämä urallaan asettuu; sekä (2) vakiinnuttaa kohteena olevissa organisaatioissa toimintatutkimuksen keinoin tapahtuva jatkuva kehittäminen. Toimintatutkimuksella on näin ollen potentiaalisti suuri välinearvo sekä opiskelijoittemme työurille että niille organisaatioille, joissa nämä työskentelevät.

Jotta tämän välinehyödyn olisi ylipäättään mahdollista syntyä, yamk:ssa työskentelevien ohjaajien tulisi ymmärtää niitä tietorakenteita, joita organisaatiot käyttävät ongelmien ratkaisemisessaan. On päivän selvää, etteivät organisaatiot omaksu sellaisia toimintatapoja, jotka eivät tuota niille välineellistä hyötyä. Tämä periaate tulisi ymmärtää siitakin huolimatta, että yamk:n henkilöstöllä saattaa olla pinttyneitä, joskin perusteettomia käsityksiä yamk-opinnäytetyön luonteesta.

Eräs tällainen on teoreettisen tiedon vaatimus toimintatutkimuksen tietoperustana. Tämä perustuu virhepäätelmään ja synnyttää loogisen ristiriidan, jota asian esittäjät eivät tunnista: Tietoperustan rajaaminen teoreettiseen tietoon perustuu näiden ihmisten kokemusperäiseen tietoon, vieläpä kokemukseen toisenlaisessa koulutusorganisaatiossa kuin ammattikorkeakoulussa, eikä suinkaan mahdollisuuteen teoreettisen tiedon sopivuudesta. Tilanne synnyttää näin absurdin asetelman, jossa kokemusperäisen tiedon käyttö tietoperustana kiellettäisiin perustuen kiellon antajien omiin kokemusperäisiin tietoihin.

Tietoperustan rajaaminen vain teoreettiseen tietoon olisi erityisen vahingollista koko yamk-ohjelmalle. Kuvitellaanpa asetelma, jossa yamk-opinnäytetyön tietoperustaksi hyväksytään vain teoreettinen tieto. Tämä johtaisi seuraaviin tuloksiin: yamk-opiskelijamme eivät omaksuisi menetelmää organisaationsa jatkuvan kehittämisen toimintatavaksi, eivätkä organisaatiot sen paremmin hyväksyisi menetelmää, jonka sisältö edellyttäisi ongelmanratkaisun ulkopuolisia teoreettisia pohdintoja erityisesti kirjoittajilta, joilta teoreettinen ja käsitteellinen koulutus puuttuu täysin. Tuloksena näkisimme pikku-gradun kaltaisen asetelman paluun, jossa opiskelijat pinnistelisivät jonkin sellaisen parissa, johon heidän koulutuksensa ei lainkaan valmenna.

Tietoperustan rajaaminen vain teoreettiseen tietoon yamk-opinnäytetyössä on näin ollen epistemologisesti ristiriitaista ja johtaisi vahingollisiin tuloksiin. Rajauksen onnistumisen edellytyksenä olisi koko yamk-ohjelman sisällön muuttaminen teoreettiseksi koulutukseksi vastaamaan kauppakorkeakoulun maisteritason opintoja.

Esittelemäni asiat eivät ole minun mielipeitäni eikä minun henkilökohtaisilla mieltymyksilläni ole tämän asian kanssa tekemistä. Olen työskennellyt organisaatioiden ja yamk-opiskelijoiden parissa riittävän pitkään, että kykenen päättämään realistisesti tässä esitettyjä syy-seuraussuhteita ja erityisesti rajoitteita. Jotta nämä asiat käyvät ymmärrettäviksi, lukijalla tulisi olla kokemusperäisen tiedon lisäksi kohtalaisen kehittynyt tietoteoreettinen ymmärrys.

Esittelen tässä kirjassa teoreettisen tietoperustan lisäksi listan aivan toisenlaisista, merkittävistä tietoperustoista, joiden vaikutukset ihmiselämään ovat moninkertaisia teoriaan verrattuna (ks. luku: Tietoperustat toimintatutkimuksessa). Nämä soveltuvat erinomaisesti yamk-opinnäytetyön ja organisaatioiden käyttöön ja ne vastaavat juuri sitä koulutusta, jota yamk-ohjelma tarjoaa. Näitä tietoperustoja ja niiden valtavaa merkitystä organisaatioille ei kuitenkaan vielä kukaan ymmärrä kovin hyvin (huom! eläessämme jo kolmannella vuosituohannella). Tästä huolimatta osoitan alla teoreettisesti mahdottomaksi toimintatutkimuksen tietoperustan rajaamisen vain teoreettiseen.

TOIMINTATUTKIMUKSEN RAKENTEELLINEN PERUSTA

Opettajakunnan teoriakaipuu perustuu siis heidän kokemukselliseen tietoonsa, sillä teoreettiseen tietoon se ei voi perustua siitä yksinkertaisesta syystä, että toimintatutkimusta koskeva teoreettinen tieto kumoaa tällaisen rajauksen. Esitän ensin toimintatutkimuksen loogisen rakenteen, joka ei mahdollista tietoperustan rajaamista vain teoreettiseen. Loogisesta vääjäämättömyydestä huolimatta monet haluavat ehkä edelleen kiistää ilmeisen (koska ristiriitaisuus kuuluu ihmisen luontoon), joten esittelen tämän jälkeen yleisiä käsitteitä, jotka rajaavat menetelmää. Looginen rakenne on seuraavanlainen:

1. Toimintatutkimuksen toimijoina ovat kehittämisen kohteena olevat ihmiset (organisaation jäsenet).

2. Kohteen valinnasta päättävät kohteena olevat ihmiset.
3. Ongelman ratkaisuksi ajatellut kokeilut suunnitellaan ja toteutetaan kohteena olevien ihmisten toimesta.
4. Onnistumisen arviointi perustuu kohteena olevien ihmisten hyväksyntään.

Yllä oleva rakenne on looginen siinä mielessä, että mikäli hyväksymme nämä yleiset toimintatutkimuksen periaatteet, tällöin emme ole vapaita tuomaan asetelman ulkopuolelta mitä tahansa haluamiamme elementtejä, kuten vaikkapa kaipuutamme teorian läsnäoloon vain siksi, että korkeakoulu käsitteenä ja teoria jostakin syystä tuntuvat kuuluvan yhteen (näiden välinen yhteys on todellakin tunnelmakysymys, sillä tietoteoreettinen se ei ole).

Katsotaan seuraavaksi tietoteoreettista rajoitetta, siis sitä mitä tietoa ja kenen tietoa toimintatutkimukseen voi sisältyä. Siitä, kenen tiedosta tulisi olla kyse, ei pitäisi olla kovasti epäselvyyttä: organisaation jäsenet sekä suunnittelevat että toimivat käytettävissä olevan tiedon vallitessa. Käytettävissä oleva tieto on juuri sitä tietoa, jota kukin organisaatio kykenee käyttämään. Organisaation jäsenet voivat hyödyntää monenlaisia tietolähteitä ja tietoperustoja, mutta valinnat ovat yksiselitteisesti heidän itsensä aikaansaamia.

Kukin organisaatio kehittyy juuri siihen kumuloitujen tietojen mahdollistamina, mutta myös rajoittamina. Meidän tehtävänä on ohjata kehitystyötä kohdeorganisaatioiden kyvykkyyksien vallitessa siten, että opiskelijamme

yhdessä organisaation kanssa kykenevät omaksumaan toimintatutkimuksen menetelmälliset periaatteet. Tämä on merkittävä ja arvokas tehtävä. Ne, jotka eivät näe tämän arvoa, ymmärtävät toimintatutkimuksen merkityksen ja sen periaatteet puutteellisesti. Heiltä usein puuttuu kokemus toimintatutkimuksen menetelmin tapahtuneesta riittävän merkittävästä muutoksesta organisaatioissa, sillä jokainen, jolla tällaisia kokemuksia on, ei voi välttyä hämmästyvästä ihmisten kykyä muuttaa toimintaperiaatteita radikaaleillakin tavoilla ja aikaansaada merkittäviä muutoksia. Näillä muutoksilla on useimmissa tapauksissa yhteys muihin tietoperustoihin kuin teoreettiseen.

Kaikki lukijat eivät välttämättä halua ymmärtää tekstiä sen hengen mukaisesti, joten on parempi, että sanon vielä alleviivaten: teoreettisen tietoperustan läsnäolo toimintatutkimuksessa ei ole mikään ongelma, silloin kun sitä käyttävät kohteena olevat organisaation jäsenet omassa ongelmanratkaisussaan. Asia käy selväksi seuraavan esimerkin avulla: liiketaloudessa ongelmanratkaisut eivät useimmissa tapauksissa perustu tutkimustietoon sellaisenaan aivan ymmärrettävistä syistä, sillä liiketaloudelliset ongelmat liittyvät viime kädessä kannattavuuteen eivätkä yritysten jäsenet ensisijaisesti etsi kirjastoista ratkaisua käytännön ongelmiinsa.

Mutta esimerkiksi terveydenhoitoalalla tilanne on päinvastainen. Useimmat hoitoprosessit perustuvat juuri teoreettiseen tietoon erilaisten hoitojen vaikuttavuudesta, joten on luontevaa, että tällä alalla teoreettisen tiedon merkitys ongelmanratkaisussa on aivan keskeinen. Toimintatutkimus toimii näissä kahdessa ympäristössä

täysin riippumatta siitä, kuinka tutkimuspainotteista tai teoreettista niissä sovellettava tieto on.

Loogisen rakenteen lisäksi on ehkä syytä mainita keskeinen empiirinen seikka, joka tulisi olla ilmiselvää kaikille, joilla on kokemusta organisaatioiden käyttämien tietoperustojen jakautumisesta. Organisaatiot käyttävät ongelmanratkaisussaan valtaosin juuri niitä muita luettelemiani tietoperustoja teoreettisen sijaan (kokemuksellinen tieto, keksinnöt, innovaatiot, analyttinen vertailu, introspektio, jne). Tosiasia on, että teoriaperusta tarjoaa harvemmin välinearvoa organisaatioiden ongelmanratkaisussa.

Joku saattaa ajatella, että korkeakoulun opinnäytetyön tietoperusta täytyy kaikesta huolimatta asettaa johonkin laajempaan viitekehykseen. Tämä gradu-perinteestä nouseva periaate saattaisi muutoin olla hyväksyttävä, mutta toimintatutkimuksen päämääränä ei ole esitellä tehtyjä ratkaisuja jotakin laajempaa viitekehystä vasten, ellei tällä ole välinearvoa organisaatiolle. Organisaatio voi hyvin ja sen kannattaakin kumuloida toimintatutkimuksen keinoin toteutettuja kehittämishankkeita ja niiden kodifioituja tietoja tulevia tarpeita varten, mutta tällä ei ole tekemistä ulkopuolisten pyrkimysten ja tavoitteiden kanssa.

PÄÄMÄÄRÄ MÄÄRITTELEE MENETELMÄN PAINOTUKSEN

On ymmärrettävää, että myös toimintatutkimusta voidaan toteuttaa vaihtelevin painotuksin, kuten mitä tahansa menetelmää. Tässä esitellyt seikat yamk-opinnäytetyön

tavoitteista määrittävät sovellettavan painotuksen koskemaan organisaatioiden ongelmanratkaisua ja jatkuvaa kehittämistä teoreettisen jäsentelyn sijaan. Kysymys on kaiken aikaa siitä, minkälainen toimintatutkimus palvelee yamk-opiskelijan kykyä soveltaa menetelmää läpi työuran eri organisaatioissa. Sekä siitä, minkälaisen toimintatutkimuksen organisaatio on valmis omaksumaan jatkuvan kehittämisen toimintamallina. Viime kädessä kysymys on siitä, minkälaista koulutusta ammattikorkeakoulut antavat ja minkälaisia menetelmiä opiskelijat kykenevät käyttämään opinnäytetyössään. Ei ole kovin hyödyllistä edellyttää osaamisen näyttämisvaiheessa, jota opinnäytetyö juuri on, sellaisia taitoja, jotka eivät kuulu ylipäätään opetuksen piiriin.

Toimintatutkimuksen tutkijavetoinen muoto, jossa tutkija asettuu yhteisön pariin suunnittelemaan ja toteuttamaan muutosta hänen hallussaan olevien menetelmien avulla, ei ole yamk-opinnäytetyössä realistinen. Yamk-opiskelijoilta puuttuu tutkijakoulutus, puhumattakaan tutkimusmenetelmien hallinnasta siinä laajuudessa, kuin tutkijoilla tyypillisesti on käytössään. Kokemus on kuitenkin osoittanut, että organisaatioiden jäsenet kykenevät yhdessä suunnittelemaan ja toteuttamaan kokeiluja ja mittaamaan sekä arvioimaan niiden vaikutuksia. Tätä kautta heille avautuu aivan uudenlainen toimintatapa jatkuvaan kehittämiseen, joka itsessään tuottaa pysyvää hyötyä organisaatiolle.

Toyotan toimintamalli, jota yritetään matkia eri puolilla maailmaa, ei perustu teoretietoon, vaan huolelliseen toiminnan ja ihmisen ymmärtämiseen siinä ympäristössä,

jossa tuotteita suunnitellaan ja rakennetaan. Kehittäminen tapahtuu toimintatutkimuksen periaatteita noudattaen yrityksen ja erehdyksen keinoin (jälkimmäinen periaate ymmärretä niin ikään useimmiten väärin, sillä termi "erehdys" sisältyy siihen ja monet haluavat teeskennellä, etteivät nämä ylipäätään kuulu kehittämisen piiriin). Se, miten Toyotan toimintatavoista puhutaan muualla maailmassa osoittaa, kuinka heikosti yksinkertaisia periaatteita ymmärretään.

Toyotan pitäisi toimia meille akuuttina esimerkkinä aivan toisella tavalla, kuin miten siitä puhutaan: Se osoittaa kuinka vaikea ihmisten on ymmärtää edes yksinkertaisimpiakaan toimintaperiaatteita, jotka luovat menestystä, saatikka niiden soveltamista järkevästi omassa organisaatiossa.

Toyotan tapauksessa, kuten universaalisti kaikkialla muuallakin, seuraava periaate on ajattomasti voimassa: kaikkein yksinkertaisimmat periaatteet ovat ratkaisevan tärkeitä, mutta niiden imitoiminen on kaikkein vaikeinta, usein mahdotonta.

TOIMINTATUTKIMUS OMASSA ORGANISAATIOSSA

Toimintatutkimuksen tekeminen omassa organisaatiossa oman henkilöstön kesken on erittäin hyödyllinen tapa parantaa organisaation toimintaa ja käytäntöjä. Tässä tapauksessa toimintatutkimus voi tarjota mahdollisuuden syvälliseen yhteistyöhön ja reflektioon organisaation sisällä. Sillä on kuitenkin myös koko organisaation evoluutioon liittyviä vaikutuksia, mikäli sen periaatteet ymmärretään ja omaksutaan osaksi organisaation pysyvää kokeilukulttuuria.

OPINNÄYTETYÖN KIRJOITTAJA JOHTAA OMAA HANKETTAAN

Ennen kuin ryhdytään tarkastelemaan toimintatutkimuksen yleisiä piirteitä silloin, kun kohteena on oma organisaatio ja toimijoina ovat organisaation jäsenet, on tarpeen korostaa yamk-opinnäytetyön kirjoittajan erityistä roolia kehittämishankkeessa.

Koska organisaatiot eivät yleisesti tunne toimintatutkimusta tai sen periaatteita, eivätkä monet niistä ylipäättään noudata menetelmällistä tapaa kehittää toimintaansa, opinnäytetyön kirjoittajan täytyy toimia kenties monessa roolissa hankkeessaan.

Opiskelijamme joutuu usein välittämään tietoa ja perustelemaan toimintatutkimuksen hyödyllisyyttä omassa organisaatiossaan. Tämä ei ole ylivoimainen tehtävä, sillä menetelmän hyödyt ovat ilmeisiä kenelle tahansa järkiperaiselle keskustelukumppanille, erityisesti luettuaan tämän käyttöoppaan läpi.

Enemmän päänvaivaa syntyy kenties siitä, että organisaatiossa on käynnissä monenlaista kehittämistä samanaikaisesti, eikä tällä ole välttämättä mitään yhteyttä toimintatutkimuksen kanssa.

Monet opiskelijat putoavat ansaan, joka on viritettynä lähestulkoon kaikissa organisaatioissa. Sen sijaan, että he veisivät toimintatutkimuksen periaatteita organisaation käyttöön, he mukautuvat organisaation olemassa olevaan kehittämiseen – ja teeskentelevät opinnäytetyössään tekevänsä toimintatutkimusta. Tällaisia opinnäytetöitä on kaikilla ohjaajilla ohjauksessaan.

Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että opiskelijamme hakee ja saa oikeutuksen ja luvan toteuttaa juuri toimintatutkimusta organisaatiossaan. Hänen tulee toimia omaan opinnäytetyöhönsä kuuluvan kehittämishankkeen johtajana, sillä hänen tulee osoittaa menetelmän monipuolinen hallinta opinnäytetyössään. Pelkkä kirjurin rooli jossakin hankkeessa, jolla ei ole tekemistä toimintatutkimuksen kanssa ei luonnollisestikaan riitä.

Kuten kohta näemme, menetelmä on korostuneen yhteisöllinen, joten opiskelijamme ei suinkaan toimi yksin, eikä suunnitelmia laadita tai panna täytäntöön muilta

salassa. Muutoshanke voi olla osa jotain suurempaa käynnissä olevaa muutosta, mutta tällöin se tulee rajata selväpiirteisesti ja pitää huoli siitä, että tätä kyseistä hanketta johdetaan ja toteutetaan toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti, riippumatta siitä, kuinka taustalla olevaa laajempaa muutosta viedään eteenpäin.

ORGANISAATIO VASTAA ITSE OMASTA KEHITTYMISESTÄÄN

Tämä väliotsikko voi vaikuttaa jostakin lukijasta hieman provosoivalta, sillä suomalaisessa kulttuurissa ei ole laajasti totuttu ajatukseen omaehtoisuudesta. Kerron kuitenkin tässä lyhyessä luvussa, että kaikki kehittämistyö palautuu todellisuudessa kunkin organisaation omaan kollektiiviseen tietoisuuteen koskien sekä omaa itseään että olosuhteitaan.

Pintatasolla organisaatioissa tapahtuu kaikenlaista, ovet käyvät ja konsultit tulevat ja menevät, mutta pinnan alla ratkaisevaa on se, kuinka organisaation kollektiivinen tietoisuus hyväksyy minkäkin esitetyn muutoksen. Monet organisaatiot kompastuvat, kun kuvittelevat, että mitä tahansa voidaan tehdä organisaation kulttuurista riippumatta.

Mutta myös toisinpäin, monet organisaatiot polkevat paikoillaan ja haaskaavat joka päivä merkittäviä määriä tietopääomaa vain, koska kulttuuri ei mahdollista potentiaalisen tiedon esilletuloa ja hyödyntämistä.

Lähdetään kuitenkin liikkeelle tarkastellen yleisiä periaatteita, joilla kullakin on suotuisia vaikutuksia muutoksen kaikissa vaiheissa:

1. **Avoin ja osallistava ilmapiiri:** Luodaan avoin ja osallistava ilmapiiri, jossa organisaation jäsenet tuntevat olevansa tervetulleita osallistumaan kehittämiseen ja tuomaan esiin näkemyksiään ja ideoitaan.
2. **Selkeät tavoitteet:** Määritellään selkeät kehittämisen tavoitteet, jotka liittyvät organisaation todellisiin tarpeisiin ja haasteisiin.
3. **Osallistujien tukeminen:** Tarjotaan tarvittaessa osallistujille tukea ja tietoa toimintatutkimuksen menetelmistä ja periaatteista, jotta he voivat osallistua aktiivisesti kehittämistyöhön.
4. **Tiedonkeruu:** Käytetään monipuolisia tiedonkeruun menetelmiä, kuten haastatteluja, kyselyitä, havainnointia ja tietojärjestelmiin rekisteröityä dokumentaatiota, keräämään tietoa organisaation käytännöistä ja haasteista.
5. **Syklinen prosessi:** Noudatetaan toimintatutkimuksen syklistä prosessia, joka sisältää suunnittelun, kokeilun, mittaamisen ja arvioinnin. Organisaation jäsenet voivat osallistua jokaiseen vaiheeseen.
6. **Avoin kommunikaatio:** Pidetään organisaation jäsenet ajan tasalla hankkeen etenemisestä ja tuloksista. Avoin

kommunikaatio on tärkeää, jotta voidaan ylläpitää avointa ja luottavaista ilmapiiriä.

7. **Jatkuva arviointi:** Toimintatutkimusta voi jatkaa ja kehittää jatkuvasti organisaation tarpeiden mukaisesti. Arvioidaan kehittämistyön vaikutuksia ja seurataan, kuinka muutokset vaikuttavat organisaation toimintaan.

Organisaation kehittäminen omin voimin herättää ristiriitaisia tunteita missä tahansa. Tälle on syynsä, eikä vähin niistä ole maan tapa eli konventio ja uskomukset siihen, että vähänkään merkittävät muutokset syntyvät aina organisaation ulkopuolella ja niiden tuomiseen tarvitaan ulkopuolisia konsultteja.

Miksi kuitenkin maailman menestyneimmät organisaatiot ovat päinvastoin itse kehittäneet omat periaatteensa ja muut yrittävät näitä sitten hikihatussa kopioida – yleensä onnistumatta siinä. Mistä tämä ristiriita kertoo?

Se kertoo muutamastakin asiasta. Ensiksi, ”kannettu vesi ei kaivossa pysy” on periaate, jota vastaan on vaikea rimpuilla. Organisaatiot kuvittelevat, että ratkaisu tulee aina jostain muualta, jotkut muut tietävät paremmin, jne. Tähän periaatteeseen uskotaan jopa niin voimakkaasti, että organisaation jäsenten omaa tietämistä ei hyväksyttäisi, vaikka sitä tarjottaisiin.

Lähes kaikilla organisaation jäsenillä on jaettuja kokemuksia siitä, että heillä tai ympärillään olevilla ihmisillä olisi heti ratkaisuja jos johonkin olemassa olevaan ongelmaan, mutta kokemus on osoittanut, ettei niistä

kannata puhua ääneen. En muista kokemuksissani yhtään nyrkkipajaa suurempaa organisaatiota, jossa tämä asiantila ei olisi toistunut.

Samaten, monet organisaatiot hyljeksivät sisäisiä aloitejärjestelmiä, sillä ne aiheuttavat liikaa vaivaa. On työlästä perata jatkuvaa virtaa turhalta vaikuttavista aloitteista, joten organisaation jäsenten annetaan ymmärtää, että liika aktiivisuus tässä ei edistä uranäkymiä. Lisäksi epäsystemaattinen aloitteiden käsittely, tai peräti laiminlyönti, viestii tehokkaasti, mitä asiasta ollaan mieltä.

”Keskittykää olennaiseen” kuuluu johdon ukaasi, sillä näin kuvitellaan pitkäkestoisen menestyksen saapuvan. Me tiedämme, ettei se saavu näillä saatesanoilla, mutta se tuottaa eräänlaista päiväunenomaista turvallisuuden tunnetta, kun kaikki tuntuu niin selkeältä ja ongelmattomalta. Tehdään vain kuten ennen ja odotetaan, miten ”ylhäältä” meitä ohjataan.

Tämä kaikki on kuitenkin ristiriidassa keskeisen menestystä tuottavan periaatteen kanssa: Organisaatio ei kykene omaksumaan ulkopuolelta mitään sellaista, mitä sen jäsenet eivät jo sisäisesti hallitse. Tämä tarkoittaa, että menestyksen ytimessä on aina organisaation itsensä, siis sen jäsenten, omaehtoinen kehittyminen. Ulkopuoliset konsultit voivat tarjota yksittäisiä työvälineitä, mutta niiden hyväksyminen tai sivuuttaminen riippuu organisaation jäsenten omista kyvykkyyksistä.

Monissa organisaatioissa on vastahankittuja järjestelmiä, joita käytetään merkittävän puutteellisesti, joskus jopa

vahingollisesti. Niitä saatetaan sivuuttaa niin, ettei niitä tai niiden osia oteta milloinkaan käyttöön, jne.

Organisaation oppimisessa on kyse kollektiivisesta tietoisuudesta, joka on osin organisaatiokohtaista ja joka synnyttää organisaation sisäisen kulttuurin. Se, että organisaation kollektiivinen tietoisuus on vain osin organisaatiosidonnaista, johtuu luonnollisesti siitä, että sen jäsenet ovat jäseniä myös muissa organisaatioissa, kuten perheessä, suvussa, ammattikunnassa, kansakunnassa, jne.

Organisaation kulttuuri kuitenkin syntyy näiden ihmisten yhteisestä tietoisuudesta, heidän arvoistaan ja toimintatavoistaan, ja se rakentuu ajan kuluessa sukupolvien välittäessä toisilleen kirjoittamatonta säännöstöä.

Tämä selittää pitkälti sitä mahdottomuutta, jonka kaikki organisaatiot oppivat kokemuksen kautta: se mikä toimii naapurissa, ei toimi täällä samalla tavalla. Tämän vuoksi me tarvitsemme toimintatutkimusta, jotta kykenemme oppimaan juuri meille soveltuvia toimintaperiaatteita, ja tarvittaessa räätälöimään jonkin toivottavan toimintatavan meidän kulttuuriimme sopivaksi.

Toisin sanoen me tarvitsemme toimintatutkimuksen menetelmällistä osaamista myös silloin, kun turvaudumme ulkopuolisiin konsultteihin, sillä kaikki tieto edellyttää toimiakseen tietämistä, mikä puolestaan edellyttää organisaation kollektiivisen tietoisuuden kautta tapahtuvaa hyväksymistä ja sulautumista osaksi vallitsevaa kulttuuria.

KEHITTÄMISKOHTTEEN LÖYTÄMINEN

Organisaation kehittämiskohteiden etsiminen ja tunnistaminen edellyttää järjestelmällistä ja analyttistä lähestymistapaa. Seuraavassa on joukko menetelmiä ja vaihteita, joilla voit auttaa organisaatiota tunnistamaan kehittämiskohteita:

1. **SWOT-analyysi:** Tämä on yksi suosituimmista työkaluista, joka auttaa tunnistamaan organisaation vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats).
2. **Palautte:** Kerää palautetta henkilökunnalta, asiakkailta ja sidosryhmiltä. Kyselyt, haastattelut ja fokusryhmät ovat tehokkaita menetelmiä palautteen keräämiseen.
3. **Benchmarking:** Vertaa organisaatiotasi saman alan muihin yrityksiin tai parhaisiin käytäntöihin. Tämä auttaa tunnistamaan, missä organisaatiosi saattaa jäädä jälkeen tai missä sillä on etumatkaa.
4. **Data-analyysi:** Käytä tietoa ja mittareita organisaation suorituskyvyn mittaamiseen. Esimerkiksi taloudelliset raportit, asiakastytyväisyysmittarit ja prosessien tehokkuusindikaattorit voivat paljastaa kehittämiskohteita.

5. **Prosessien arviointi:** Tutki organisaation nykyisiä prosesseja. Kartoita prosessit ja tunnista pullonkaulat, turhat vaiheet tai tehottomat käytännöt.
6. **Strateginen tarkastelu:** Tarkista, onko organisaation nykyinen strategia edelleen relevantti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Etsi mahdollisia ristiriitoja tai aukkoja strategian ja käytännön toiminnan välillä.
7. **Koulutus ja kehitys:** Selvitä, onko henkilökunnalla tarvittavat taidot ja resurssit tehtäviensä suorittamiseen. Keskity erityisesti jatkuvaan koulutukseen ja ammatilliseen kehittymiseen.
8. **Innovaatiotyöpajat:** Järjestä työpajoja, joiden tarkoituksena on kannustaa innovointia ja ideoiden kehittämistä.
9. **Kulttuuri- ja arvoanalyysi:** Selvitä, tukevatko organisaation kulttuuri ja arvot sen tavoitteita ja strategiaa. Kulttuurin ja arvojen ristiriidat voivat estää tehokasta toimintaa.
10. **Riskienhallinta:** Tarkista organisaation riskienhallintakäytännöt. Tämä voi paljastaa piileviä uhkia ja kehittämiskohteita.

Kun kehittämiskohteet on tunnistettu, on tärkeää priorisoida ne, asettaa selkeät tavoitteet ja luoda toimintasuunnitelma niiden saavuttamiseksi (ks. nykytila-analyysi). Koko

organisaation sitouttaminen ja avoin viestintä ovat avainasemassa onnistuneessa kehittämisessä.

NYKYTILA-ANALYYSI ENNEN MUUTA

Nykytila-analyysi on opinnäytetyön ensimmäinen työvaihe. Kehittämishanke siis lähtee liikkeelle tutkimalla minkälaisia ongelmia ja kehityskohteita organisaatiossa nousee esiin, ja mikä niistä on tärkeintä ottaa kehittämisen kohteeksi tässä ja nyt.

Nykytila-analyysi auttaa kehitystyössä mukana olevia jäsenitelemään kehityskohteen ominaisuuksia ja niihin liittyviä syy-seuraussuhteita. Kehittämistä ei voida suunnitella järkevästi, mikäli emme tiedä mihin syy-yhteyksiin haluamme vaikuttaa.

Lisäksi nykytila-analyysi on väline, jonka avulla kehittämiskohde legitimoidaan organisaation päättäjille. Analyysin avulla osoitetaan, että kehittäminen on organisaatiolle kannattavaa ja merkittävää.

Nykytila-analyysin rakenne on tarpeen pitää yksinkertaisena ja selkeänä, sillä monimutkaisuutta sisältyy riittävästi itse kehittämiskohteen analysointiin. Nykytila-analyysi osoittaa, mikä ongelman ratkaisuun kehittämishanke keskittyy:

1. **Organisaation yleinen tilanne:** jossa lyhyesti taustoitetaan nykytilannetta (minkälainen organisaatio, miten nykytilanteeseen on tultu, jne.).
2. **Ongelman jäsentely:** jossa rajataan kohteena oleva ongelma (mikäli esiin on noussut useita

ongelmia, osoitetaan miksi juuri valittu ongelma tulee ratkaista).

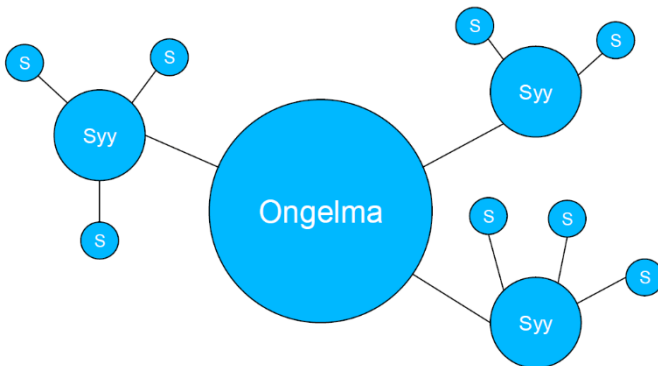
3. **Ongelman syiden ja seurausten analysointi:** jossa osoitetaan syyt, jotka aiheuttavat valitun ongelman, sekä seuraukset, joita syntyy, mikäli ongelmaa ei ratkaista (kustannus-hyötyanalyysi, mikäli mahdollista).
4. **Tavoitetilan analysointi:** jossa esitellään tavoiteltavan tilan, jossa ongelma on ratkaistu, keskeiset ominaisuudet sekä tavoitetilan hyödyllisyys (kustannus-hyötyanalyysi) ja mittarit, joiden avulla tavoitetilan saavuttamista kyetään mittaamaan.

Nykytila-analyysi tehdään hankkeen alussa ripeästi ja sen valmistuttua siihen ei enää puututa, vaan kaikki energia kohdistetaan ratkaisun löytämiseen, mittaamiseen ja arviointiin.

Luvut 3 ja 4 tuottavat eniten ongelmia ja haasteita opiskelijoille, joten niistä on ehkä tarpeen sanoa pari sanaa. Ihmisillä on yleisesti vaikeuksia ymmärtää mitä analysointi tarkoittaa, joten tässä muutama ajatus (katso myös luku: Kriittisen ajattelun keskeisyys).

Analysointi perustuu syy-yhteyksien ymmärtämiseen ja tämä tuottaa vaikeuksia monille. Kuinka oppia päättämään asioita ja yhdistämään niitä toisiin? Eräs keino on opetella kysymään riittävän monta kertaa askel kerrallaan: "Mistä tämä johtuu?" (ks. kuvio: Syy-yhteydet). Me usein tunnistamme jonkin ilmeisen syy-yhteyden. Kun

kysymme, mistä se puolestaan johtuu, pääsemme eteenpäin ketjussa, jne.



Kuvio: Syy-yhteydet

Älä kuitenkaan sorru liialliseen yksinkertaistukseen kuvitellen, että hallitset syy-yhteyksiä vain kursorisella kyselemisellä. Yllä olevasta kuviosta nähdään, että millä tahansa ongelmalla (kehittämiskohteella) on lukuisia syy-yhteyksiä, joilla puolestaan on lukuisia syy-yhteyksiä, jne.

Mistä tiedämme, että oivallamme juuri tärkeimmät yhteydet? Mitään varmuutta ei tähän voida antaa, mutta mikäli tietoisuutta ja kyselemistä harjoitetaan kaiken aikaa osana toiminnan kehittämistä, ja sovelletaan toimintatutkimuksen periaatteita, eli kuunnellaan organisaation muita jäseniä, relevanteilla syy-yhteyksillä on taipumus nousta esiin.

Toinen tyypillinen haaste koskee tavoitetilan analysointia. Monet organisaatiot ja niiden jäsenet kehittävät jatkuvasti toimintaansa, mutta se tosiasia, että monilla on vaikeuksia määritellä tarkasti, miltä tavoitetila näyttää, osoittaa, että kehittäminen on haparoivaa ja usein vailla suunniteltua päämäärää.

Tämä on ristiriitaista, sillä monet elävät uskossa, että organisaatioiden toiminta perustuu rationaaliseen päätöksentekoon, toisin kuin ehkä yksityiselämässämme. Näin ei kuitenkaan ole asian laita. Organisaatiot koostuvat ihmisistä, joiden ajattelua johtavat aivan samat rakenteet niin kotona kuin työpaikallakin.

Hapuileva, tempoileva ja epämääräinen kehittäminen on luonnollinen seuraus asetelmasta, jossa tavoitetilaa ei ole määritely. Tällöin emme myöskään kykene suunnittelemaan askelia kohti tuota päämäärää. Toimintatutkimuksessa ei usein kyetä suunnittelemaan kaikkia askelia etukäteen, eikä se ole tavoiteltavaakaan, sillä jokainen uusi kokeilu avaa uudenlaista ymmärrystä ja tuo uutta tietoa, joka voi muuttaa kokonaisuutta. Tavoitteen määrittäminen edellyttää siis sekä kokonaisuuden hahmottamista että joustavuutta uuden tiedon virratessa organisaation käyttöön.

Nykytila-analyysi sijoitetaan sen valmistuttua opinnäytetyön rakenteeseen, joka niin ikään palvelee toimintatutkimuksen etenemistä ja pitää huolen siitä, ettei kirjoittaja eksy raiteilta ja ryhdy kuvittelemaan kirjoittavansa gradua.

Alla oleva opinnäytetyön rakenne on suunniteltu nimenomaan sen vuoksi, että havaitsin vuosien aikana, kuinka monet opinnäytetyön kirjoittajat ryhtyivät tiedostamattaan kirjoittamaan gradua ja heidän opinnäyteyöhönsä ilmestyi mitä ihmeellisempiä otsikoita, joilla ei ollut yhteyttä sen enempää toimintatutkimukseen kuin heidän kehittämiskohteeseensa.

OPINNÄYTETYÖN RAKENNE

Yamk-opinnäytetyö toimintatutkimuksena noudattaa seuraavaa yhteistä rakennetta:

1. **Johdanto:** jossa kehittämishanke esitellään (tämä luku viimeistellään lopuksi, kun tiedetään mitä kaikkea hanke sisältää).
2. **Käytetyt menetelmät ja tietoperustat:** jossa toimintatutkimuksen periaatteet esitellään sekä työssä käytetyt menetelmät ja tietoperustat (tämä luku kirjoitetaan niin ikään lopuksi, kun tiedetään mitä välineitä on käytetty).
3. **Nykytila-analyysi:** Opinnäytetyö aloitetaan nykytila-analyysillä. Nykytila-analyysin luvut ovat seuraavat (ks. tarkempi sisältö luvussa: Nykytila-analyysi ennen muuta):
 - 3.1 Organisaation yleinen tilanne
 - 3.2 Ongelman jäsentely
 - 3.3 Ongelman syiden ja seurausten analysointi
 - 3.4 Tavoitetilan analysointi
4. **Ratkaisu:** jossa muutokset ja kokeilut suunnitellaan, toteutetaan, mitataan ja arvioidaan.
5. **Tulokset:** jossa koko hankkeen tulokset analysoidaan ja arvioidaan.

6. **Loppupäätelmät:** jossa hankkeen merkitystä arvioidaan ja esitellään mahdollisia jatkotoimenpiteitä.

Opinnäytetyön rakenne sisältää myös alalukuja, mutta yllä oleva perusrakenne tulee olla selvästi nähtävillä.

Tässä esitetty rakenne on oleellinen kahdesta erityisen merkittävästä syystä. Ensiksi, se tuottaa kaikki toimintatutkimuksessa tarvittavat elementit juuri siten, kuin niiden tulee olla ilmaistuna. Koko prosessi näkyy yksinkertaisuudessaan juuri tämän rakenteen ansiosta.

Toiseksi, se osoittaa sekä kirjoittajalle että ohjaajalle välittömästi, mikäli kirjoittaja ryhtyy tuottamaan gradua. Tämä näyttäytyy yleensä kahdella tavalla:

- 1) Kirjoittaja havaitsee, ettei kykene etenemään kirjoitustyössään. Hänellä ei ole mitään kirjoitettavaa. Syynä on usein se, että hän haluaisi kirjoittaa yleistä gradumaista kuvailua, mutta lukujen otsikot estävät tämän. Otsikot viittaavat käsillä olevaan kehittämiskohteeseen, jolloin kaikkien työvaiheiden ja välineiden, myös teorioiden, tulee käsitellä vain tämän kehittämistä. Jos näin ei ole toimittu, on vaikea kirjoittaa mitään.
- 2) Kirjoittaja pyrkii kirjoittamaan gradua riippumatta lukujen otsikoista, jolloin ohjaaja näkee heti, että työ on lähtenyt väärille raiteille.

Tämän rakenteen säilyttäminen tällaisena, yksinkertaisena ja selkeänä, on kokemukseni mukaan tehokkain tapa estää sekamelskan syntyminen, jossa kirjoitetaan vähän gradua mukailevaa tekstiä höystettynä käytännön epämääräisellä kuvailulla.

TOIMINTATUTKIMUKSEN SYKLIT

Toimintatutkimus on luonteeltaan syklistä. Nämä syklit auttavat ymmärtämään, analysoimaan ja kehittämään käytäntöjä ja toimintatapoja. Syklillä viitataan kehämäiseen prosessiin, joka päättyy käsitteellisesti uuteen alkupisteeseen, josta uusi kierros jälleen alkaa. Matkan aikana on kuitenkin tapahtunut paljon oppimista, joten uusi alkupiste ei ole enää sama, josta lähdettiin liikkeelle.

Syklejä voidaan toteuttaa erilaisilla tasoilla. Kun pyrimme muuttamaan asioita ja toimintatapoja, me emme tiedä etukäteen, mikä toimii ja mikä ei. Meidän tulee kokeilla, jotta tunnistamme kokemuksellisesti parhaat vaihtoehdot. Kaikki kehittäminen perustuu tavalla tai toisella yrityksen ja erehdyksen ajattomalle menetelmälle.

Nykytila-analyysin neljännessä luvussa määritellään tavoitetila, jossa kuvataan yksityiskohtaisesti, miltä onnistunut ratkaisu näyttää ja miten se vaikuttaa organisaation toimintaan. Tavoitetila voidaan näin ottaa muutoksen päämääräksi ja ryhtyä suunnittelemaan askelia ja toimenpiteitä, joilla päämäärään päästään.

Me kuljemme päättelyssämme takaperin tavoitetilasta käsin kohti nykytilaa pohtien, mitä kaikkea matkalla tarvitaan. Tarvittavat askeleet ovat edellytyksiä, joiden tulee olla paikalla, jotta matka kohti tavoitetta etenee. Nämä edellytykset ovat samanaikaisesti syy-yhteyksiä, kun prosessia tarkastellaan kronologiana nykytilasta kohti päämäärää.

Matka nykytilasta tavoitettiin kuulostaa yksinkertaiselta ja selkeältä, kun sitä tarkastellaan käsitteellisesti, kuten yllä. Tosiasiassa mielikuvituksemme ei kykene tavoittelemaan kaikkea sitä epätäydellisyyttä ja sekavuutta, jota matkantekoon vääjäämättä kuuluu. Toimintatutkimuksessa ei kuitenkaan teeskennellä, että tietäisimme etukäteen kaikkien tarvittavien askeleiden sisällön, vaan päinvastoin siinä hyväksytään kehittämissuunnitelmaan sisältyvä ennakoimattomuus.

Suunnitteluvaiheessa pyritään päättämään, kuinka suunniteltu ratkaisu toimii käytännössä ja miten se muuttaa olemassa olevia prosesseja. Ajan kuluessa organisaation osaamisen karttuessa suunnittelu tehostuu ja tarkentuu niin, että yhä harvemmin suunnitelmia joudutaan laittamaan täysin uusiksi.

Suunnitelman täytäntöönpano on luonteeltaan kokeilevaa ja kokeiluun on tarpeen suhtautua avoimen uteliaasti. Kokeilun aikana organisaatiolla on mahdollisuus kerätä tietoa sen vaikutuksista ja mikäli tarpeen, korjata sen yksityiskohtia, tai jopa keskeyttää kokeilu kokonaan, mikäli näyttää siltä, että se ei vastaa tavoitteita.

Kun kokeilujakso saavuttaa päämääränsä, sen tuloksia mitataan ja arvioidaan. Arviointiin osallistuvat erityisesti ne, joita muutos koskee, sillä heidän arviointinsa on keskeistä, jotta organisaatio kykenee kaiken aikaa kehittämään tarpeita vastaavia ratkaisuja.

Tarvelähtöinen kehittäminen kuulostaa kovin vaatimattomalta ja yksinkertaiselta periaatteelta. Kuitenkin

monet organisaatiot epäonnistuvat juuri sen vuoksi, etteivät ne kykene seuraamaan tätä yksinkertaista periaatetta, vaan niissä kehitetään kaikenlaista, jota sen enempää asiakkaat kuin organisaation jäsenetkään eivät toivo. Tämä johtuu usein siitä, että kehittämistä pidetään organisaatiossa muusta toiminnasta erillisenä toimintona, jolloin se alkaa elämään omaa elämäänsä ja yhteydet todellisiin tarpeisiin katkeavat. Lisäksi kehittämistyötä toteuttaa usein keskijohto ylemmän johdon ohjauksessa, jolloin erilaiset intressit ja motiivit saattavat estää aidosti vaikuttavien ratkaisujen käyttöönottoa.

Toimintatutkimus pyrkii vastaamaan tähän ikuiseen paradoksiin, joka haastaa kaikkia organisaatioita: Ylimmällä johdolla on (toivon mukaan) visio ja mielikuva siitä, minkälaisena he näkevät organisaationsa ideaalin, jota kohti he haluavat sitä kehittää. Paradoksi syntyy siitä, ettei heillä todellisuudessa ole sellaisia välineitä käytössään, joiden avulla he kykenisivät itsenäisesti ja riippumattomasti saavuttamaan tuon ideaalin. He ovat aivan samalla tavalla monimutkaisten valtahierarkioiden uhreja, kuin heidän työntekijänsäkin, jotka katsovat tätä asetelmaa tietysti toisesta suunnasta. Johto haluaa päästä mielikuviansa ideaaliin, mutta siihen päästäkseen se tarvitsee kaikkien organisaation jäsenten kollektiivista toimintaa. Ja koska organisaatio ei ole mekaaninen kone (joksi monet sitä luulevat), vaan se on tosiasiaassa organismi, joka elää ja hengittää omaehtoisesti, sitä ei voi ohjata mekaniikan keinoin, kuten ei mitään muutakaan orgaanista olentoa (organisaatio koostuu ”ihmissolujen” monimutkaisesta yhteistoiminnasta).

Tämän vuoksi tarvitsemme organisaation kehittämisessä systemaattisia tarkistuspisteitä, eräänlaisia toistuvia terveystarkastuksia, jotka koordinoivat johdon ja organisaation jäsenten tavoitteita. Toimintatutkimus kehittämisen menetelmänä pitää huolen siitä, että organismin yleinen terveydentila pysyy yllä, eikä pyri kasvattamaan osia, joita se ryhtyisi hylkimään.

Organismi tarvitsee elääkseen ja menestyäkseen sekä ulkoista että sisäistä ohjausta ja näiden välinen tasapaino on ratkaisevan tärkeää. Tasapaino toteutuu, mikäli sekä tieto että päätöksenteko-oikeudet kulkevat sekä ylhäältä alas että alhaalta ylöspäin.

Tasapainon voi kuvata yksinkertaistettuna seuraavalla tavalla: Johto kerää kaiken aikaa strategista tietoa ympäristöstään ja toimialansa tilanteesta. Tämä synnyttää ulkoisen ohjausvaikutuksen ja ylhäältä alas suuntautuvan tieto- ja päätöksentekovirran. Tämä tieto tulee "kääntää" organisaation kielelle, eli muuntaa se kyseiseen kulttuuriin soveltuvalla tavalla toimintatavoiksi ja prosesseiksi.

Sisäinen ohjausvaikutus syntyy organisaation kollektiivisen tietoisuuden ja toimintakulttuurin avulla. Se määrittelee, mitä ja miten ylhäältä alas suuntautuvaa tietoa voidaan ylipäätään omaksua ja soveltaa. Sisäinen ohjaus kulkee alhaalta ylöspäin ja välittää johdolle elintärkeää tietoa siitä, miten organisaation ulkopuolelta saapuvaa tietoa ja ohjaustarvetta tulkitaan ja hyväksytään kollektiivisesti organisaation jäsenten kesken. Sisäisen ohjauksen toimivuus riippuu siitä, missä määrin organisaation jäsenillä on päätöksenteko-oikeuksia koskien työtehtäviään. Mikäli

näitä oikeuksia ei juuri ole, sisäisen ohjauksen synnyttämät tietovirrat kuihtuvat, jolloin johdolta puuttuu keskeinen mekanismi, jonka avulla se kykenisi ymmärtämään, miten organisaatio todellisuudessa toimii.

Joten, se ketkä kaikki saavat olla mukana kehittämässä ja arvioimassa erilaisia kokeiluja, on huomattavan paljon keskeisempää menestymisen kannalta, kuin monet ehkä kuvittelevat.

TIETOPERUSTAT TOIMINTATUTKIMUKSESSA

Käsittelen tässä luvussa toimintatutkimuksessa tyypillisesti käytettäviä tietoperustoja organisaatioiden kehittämisessä. Luettelon ei ole tarkoitus olla täydellinen, sillä luokitteluja on monenlaisia. Päämääränäni on lähinnä kiinnittää lukijan huomio siihen tosiseikkaan, että organisaatiot käyttävät monenlaisia ja erilaisia tietoperustoja ongelmanratkaisuisaan ja erityisesti haluan korostaa sitä, että kullakin toimialalla on sille tyypillisiä tietotyyppejä, jotka poikkeavat muista aloista.

Esim. terveydenhoidossa sovellettavat hoitomallit perustuvat poikkeuksetta teoreettiseen tutkimusnäyttöön, kun taas liiketoiminnassa voidaan soveltaa monenkirjavia tietoperustoja, jotka eivät valtaosaltaan ole luonteeltaan teoreettisia. Joten meidän on hyvä syy käydä seuraavaa listausta läpi ja perehtyä niihin kuhunkin (mikä jää toki lukijan oman harrastuneisuuden varaan).

Teoreettinen tieto on kenties hyvä mainita aivan ensimmäisenä, sillä vaikka juuri yllä totean, että organisaatiot eivät yleisesti valtaosassa ongelmanratkaisuaan käänny teorioiden puoleen, ne ovat luonnollisesti paikallaan silloin, kun ne kykenevät tuottamaan ratkaisuja käsillä oleviin ongelmiin ja mikäli organisaation jäsenet tämän tunnistavat. Esimerkkinä teoreettisesta tiedosta käy vaikkapa työhyvinvointiin liittyvät asiat.

Työhyvinvointi käsitteenä on olemassa tutkimustulosten tuottaman tiedon ansiosta eikä työhyvinvointia voi usein onnistuneesti tarkastella ymmärtämättä sen teoreettista taustaa. Tämä ei toki estä sitä tosiseikkaa, että koska työhyvinvoinnista on muodostunut niin laajalle levinnyt käsite, sitä varmasti usein käsitellään samankaltaisella huolettomuudella kuin mitä tahansa arkista käsitettä, kuten ”pöytä”, tutkimatta sen teoreettista taustaa.

Toimintatutkimuksessa on merkille pantavaa, ettei sen päämääränä ole osoittaa millekään kohderyhmälle tai organisaatiolle, kuinka sen tulisi käsittää asioita, vaan sen tehtävänä on toimia välineenä, jonka avulla organisaatio kykenee systematisoimaan tiedonkäsittelyään ja valintaprosessejaan parantaakseen toimintaedellytyksiään niistä lähtökohdista, joissa organisaatio kulloinkin on.

Käytänteet ja käytännöt viittaavat toimialalla ja organisaatiossa vakiintuneisiin toimintatapoihin ja konventioihin. Termit ”parhaat käytänteet” tai ”benchmarkkaus” liittyvät tähän tietoperustakategoriaan. Organisaatiot etsivät kaiken aikaa uusia ja parempia tapoja toimia ja ratkaista ongelmiaan katsomalla ympärilleen ja vertailemalla itseään toisiin, riittävän samankaltaisiin toimijoihin. Tämä on ihmisen lajityypillistä käyttäytymistä. Vertaileva analyysi on itseasiassa kaiken aikaa käynnissä ja organisaatiot kykenevät kohtalaisen helposti tunnistamaan samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia vertaistensa kesken.

Keksinnöt ovat tietoluonteeltaan juuri niin monenkirjavia, kuin mitä termin herättämät ajatuksetkin. Kuinka keksinnöt syntyvät ja voidaanko löytää jokin yksiselitteinen kaava keksinnön luonteelle muutoin kuin että sen täytyy ylittää jokin raja-arvo, jolloin tyypillinen muuttuu omintakeiseksi? Keksinnöt ovat luonnostaan mielenkiintoisia, mutta tässä yhteydessä, kun käsittelen niitä tietoperustana, haluan tuoda esiin erityisesti sen, etteivät keksinnöt useinkaan ole luonteeltaan teoreettisia, vaan jotain aivan muuta.

Monet keksinnöt ovat käytännön ratkaisuja johonkin ongelmaan ja niiden synty perustuu aina oivallukseen, mutta tämän oivalluksen luonne ei ole mitenkään vääjäämättä sidottu teoreettiseen tietoon. Me kaikki elämme lukemattomien keksintöjen luomassa rakennetussa ympäristössä eivätkä näiden keksintöjen luonne näy meille millään tavalla erikoisempana kuin vaikkapa totuttujen käytäntöjen.

Kun keksinnöt päätyvät innovaatioiden kautta osaksi arkea, ne on jo kesytetty ja ”domestikoitu” niin, ettemme usein ole edes tietoisia niiden taustalta löytyvistä oivalluksista. Tämä tarkoittaa sitä, että me käytämme keksintöjä konventioiden tavoin emmekä suinkaan siten, että me kaikki olisimme käyneet läpi esim. keksintöön liittyvän fyysikaalisen tai teknisen erikoisuuden. Keksinnöt toimivat tietoperustana siis kuin mikä tahansa työkalu tai instrumentti, jonka hyödyllisyys syntyy sen välinearvosta eikä suinkaan sen teoreettisesta merkityksestä.

Tiedämme, että monet keksinnöt ovat syntyneet vahingolaukauksina ja tahattomina tuloksina sekä

suorastaan virheinä johonkin alkuperäiseen tavoitteeseen nähden. Kuitenkin näistä epämääräisyyksistä on kasvanut merkittävä osa sivilisaatiomme nykyistä luonnetta.

Lisäksi on hyvä muistaa, että **kekseliäisyys** ominaisuutena ja ajattelutapana on loputon ratkaisujen lähde organisaatioiden ongelmanratkaisussa. Organisaatio voi ratkaista jonkin ongelman kekseliäisyyden avulla, jolloin se yhdistelee luovasti hallussaan olevaa tietoa (joka voi usein olla luonteeltaan kokemuksellista).

Innovaatiot levittävät monenlaisia tietoperustoja ajallisesti ja paikallisesti. Innovaatiot eivät suinkaan rajoitu yksinomaan keksintöjen laajamittaiseen levittämiseen, vaan ne pitävät sisällään minkä tahansa toimintatavan siirtämisen ajan ja paikan ylitse toisaalle. Liiketalouden opiskelijat ymmärtävät hyvin, että innovaatiossa on kyse jonkin uuden objektin tai toimintatavan saapumisesta. Se ei ota kantaa oman alkuperänsä luonteeseen ja voi hyvin olla peräisin konventionaalisisena käytäntönä jossakin toisaalla. Oleellista on, että se on uusi juuri täällä ja nyt.

Lait, asetukset ja säännöt edustavat tietoperustana laajaa mutta ikään kuin taustalla toimivaa ohjausjärjestelmää. Lait ja asetukset tuottavat opinnäytetöissä toistuvasti hankaluutta, sillä ne eivät tunnu luontevasti asettuvan samaan joukkoon teorian tiedon kanssa siitä yksinkertaisesta syystä, että ne eivät kuvaa todellisuutta siten, että niitä voitaisiin osoittaa paikkansapitämättömiksi.

Ne ovat juuri sellaisia, kuin ne kussakin ajassa ja paikassa on yhteisesti sovittu, eikä niillä ole mitään tämän syvempää

yhteyttä todellisuuteen. Lait, asetukset ja säännöt ovat luonteeltaan konventioita, jotka syntyvät yhteisöjen yhteisistä odotuksista koskien hyväksyttäviä toimintatapoja. Niillä on merkittävä organisaatioiden toimintaa ohjaava ja rajoittava vaikutus, ja ne ovat keskeisiä ohjaavia tekijöitä ongelmanratkaisussa.

Lait, asetukset ja säännöt eivät siis ole teorioita, sillä teoria edellyttää todellisuudessa esiintyvää syy-seuraussuhdetta, joka voidaan osoittaa paikkansapitämättömäksi. Lait puolestaan ovat olemassa aina niin kauan, kuin itse näin päätämme. Toisin sanoen, olemme vapaita ylläpitämään lakeja, asetuksia ja sääntöjä omien tarpeittemme ja uskomustemme mukaisesti.

Konventiot on syytä mainita vielä erikseen, sillä konventioita sekoitetaan usein teorioiden kanssa. Esimerkiksi kirjanpitojärjestelmä ja tilinpäätösrakenne ovat konventioita, jotka perustuvat yhteisesti sovittuihin periaatteisiin. Nämä yhteisöjen luomat sopimukset eivät ole teorioita eikä niitä pidä sekoittaa teoreettiseen eli tentatiiviseen tietoon koskien todellisuutta. Tentatiivisuus tarkoittaa, että teoria voidaan aina testata ja mikäli havaitaan, ettei se vastaa todellisuutta, voimme hylätä sen kelpaamattomana.

Konventioita seurataan suurelta osin nimenomaan niiden olemassaolonsa vuoksi sinänsä, mikä tekee niistä niin tehokkaita koordinaatiovälineitä. Konventiot siis koordinoivat ihmisten käyttäytymistä ja auttavat kaikkia muodostamaan odotuksia siitä, kuinka muut toimivat jossakin tietyssä tilanteessa. Konvention ei näin tarvitse

olla erityisen ”optimaalinen” jossakin teknisessä mielessä, sillä pääasia on, että kaikki (tai pääosa) tunnistavat sen toimivat sen mukaisesti.

Kokemuksellinen tieto on tietoperustana kategoria, jota organisaatiot käyttävät laaja-alaisesti, mutta jonka kodifointi ja esiin tuominen on joskus hieman hankalaa. Tämä johtuu siitä, että kokemuksellinen tieto kumuloituu ihmisiin ja organisaatioihin niin kiinteästi ja niin toistuvalla taajuudella, että sitä on vaikea erotella.

Seikka, johon haluaisin kiinnittää lukijan huomion, on kuitenkin se, että juuri kokemuksellisen tiedon avulla me kukin kykenemme tekemään järkeviä ja perusteltuja valintoja. Asian voi ilmaista myös hieman yksiselitteisemmin siten, että ainoa tietotyyppi, joka meillä kullakin ylipäättään todellisuudessa on hallussamme, on kokemuksellinen tieto. Tämä väistämättömyys syntyy, sillä meillä ei ole olemassa mitään muuta keinoa ”tietää”, kuin oman mielemme ja kehomme prosessit. Joten olipa lähteenä sitten kuinka teoreettinen tieto tahansa, itse tietäminen pysyy lopulta aina kokemuksellisena tietona.

Yllä oleva jaottelu ei ole millään tavalla muuttumaton ja tosiasiaassa tietoperustoja voidaan luokitella monin eri tavoin. Tämän luettelon tarkoituksena on avata lukijan silmiä näkemään erilaisten tietoperustojen moninaisuutta, joiden avulla organisaatiot ja niiden jäsenet todellisuudessa valintojaan tekevät.

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on auttaa jäsenetelmään ja valitsemaan järkiperaisesti, eikä suinkaan osoittaa organisaatioille, kuinka heidän tulisi käsittää asioita.

Yllä olevalla luettelolla on eräs aivan erityinen tehtävä liittyen yamk-opinnäytetyönä tehtävään toimintatutkimukseen: kiinnostuksen tulisi kohdistua organisaatioiden todellisuudessa käyttämien prosessien ja tietoperustojen analysointiin eikä yrittää osoittaa niille, että tästä lähin, aina kun käytännön ongelmia ilmenee, niin kipikapi kirjastoon tekemään tietohakuja (jota ne eivät tee, mikäli eivät katso sitä tarpeelliseksi).

TIEDONKERUUMENETELMÄT

Organisaation kehittäminen edellyttää relevantin tiedon läsnäoloa, mutta ikävä kyllä sitä, mikä missäkin tapauksessa on relevanttia tietoa, ei voida aina varmentaa etukäteen. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiot tekevät kaiken aikaa monenlaisia muutoshankkeita, joiden motiivit tai päämäärät voivat olla puutteellisia tai peräti järjenvastaisia.

Näennäis- tai koristeluhankkeita synnytetään kaiken aikaa, sillä organisaatiot koostuvat ihmisistä, ja me ihmiset olemme poliittisia eläimiä, ts. me teemme asioita ja muutamme järjestelmiä niin monenkirjavista syistä, ettei aina ole löydettävissä yhteisesti hyväksyttävää perustetta käsillä olevalle muutokselle.

Toimintatutkimus ei itsessään rajaa tiedonkeruun tapoja, joten kaikki laadulliset ja määrälliset menetelmät ovat käytettävissä kohteen ja tarpeen mukaisesti. Tässä yhteydessä ei ole tarpeen kerrata kaikkia olemassa olevia tiedonkeruumenetelmiä, sillä kirjastot ovat täynnä menetelmäkirjoja, joissa näitä käsitellään.

Sen sijaan kokemukseni perusteella on ehkä tarpeen keskustella siitä, millä perusteilla yamk-opinnäytetyössä erilaisia tiedonkeruun menetelmiä sovelletaan. Sillä, kun perusteet ovat kunnossa, niin itse menetelmien soveltaminen ei itsessään useinkaan tuota hankaluutta.

Nyrkkisääntönä tiedonkeruulle ylipäätään esitän seuraavaa: Koska kohteena on organisaatio, jonka menestymisestä on kaiken aikaa kyse, tulee kerättävän tiedon luonne määräytyä siten kuin omat rahasi olisivat liossa. Mitä tietoa siis tarvitset, mikäli olet vaarassa menettää rahasi, jos möhlit? Riittäisikö, että olet kursorisesti antanut itsellesi kertoa jotakin, vai haluaisitko todella selvittää mistä on kyse.

Tiedän, etteivät monetkaan ihmiset ehkä halua ottaa vastuuta tekemisistään yllä olevalla vakavuudella, mutta tämän vuoksi vain harvat erottuvat joukosta matkaten urallaan paikkoihin, joihin pääosalla ei ole asiaa. On hyvä kuitenkin muistaa, että kaikilla on samat mahdollisuudet valittavanaan.

Jotkut valitsevat tiedonkeruun tekniikoita mukavuusperiaatteella. Mikä menetelmä on helppo ja vaivaton toteuttaa, se valitaan. En kuitenkaan suosittelen tätä, sillä tällaisella työmoraalilla on lyhyet jäljet.

Oleellista on hallita eri menetelmien perusominaisuudet siten, että tiedämme kuinka ne toimivat ihmisten keskuudessa. Esimerkiksi anonyymissä kyselyssä ihmiset uskaltavat kenties paljastaa näkemyksiään rehellisemmin, mutta nimettömyys mahdollistaa myös kostamisen ja monia muita tarkoitusperiä, joita ei ehkä ole tavoiteltu.

Haastatteluita organisaatiot käyttävät usein väärin, aivan suunnitelmallisestikin, sillä haastateltavia työntekijöitä asetetaan monesti tilanteeseen, jossa esim. heidän

esihenkilönsä on tilaisuudessa läsnä, millä on usein tietoa vääristäviä vaikutuksia.

Kaikissa menetelmissä on etunsa ja hankaluutensa, mitä tulee niiden kykyyn tuottaa autenttista ja rehellistä tietoa, jota kaiken aikaa etsimme. Kun tarkastelet menetelmiä juuri tästä näkökulmasta, havaitset, ettei täydellistä vaihtoehtoa ole olemassa, mutta meidän tulee valita niin toimivia, kuin pystymme. Ja mikäli aihe on erityisen tärkeä ja kriittinen, niin voimme soveltaa useampaa menetelmää, joiden avulla voidaan paikkailla kunkin pimeitä kulmia.

Me toimimme yleensä oikein silloin, kun olemme omistajan asemassa ja toimintatutkimusta tekevä yamk-opiskelija on oman hankkeensa omistaja, joten se johdattaa järkeviin valintoihin. Meihin on kuitenkin myös sisäänrakennettuna halu näyttäytyä muiden silmissä osaavina ja vaikutusvaltaisina, mikä osaltaan selittää sitä, miksi meillä on taipumusta käyttää menetelmiä itseään toteuttavan ennusteen tavoin.

Itseään toteuttava ennustekäyttäytyminen on yleistä ja sen läsnäoloa jokainen voi mitata seuraavalla tavalla: Mikäli tiedät omasta mielestäsi jo etukäteen jonkin ongelman aiheuttajan ja haluat toteuttaa tiedonkeruun vain, jotta tämä tulee teknisesti osoitettua, tällöin tiedonkeruu tulee tietoisesti tai tiedostamatta suunniteltua siten, että käsityksesi saa vahvistuksen.

Ohjaajalle tämä näyttäytyy myös siten, että opiskelijoilla on taipumusta "tietää" kehittämiskohteen yksityiskohdat välittömästi, kun kohde tulee valituksi. Monilla on

vaikeuksia soveltaa toimintatutkimuksen periaatteita, sillä ne tuntuvat olevan ”päivänselvän” asian esteenä. Ne ikään kuin hidastavat maaliin pääsyä.

Tämä liittyy yleisempään ongelmaan organisaatioiden kehittämisessä. Kärsimättömyys ja kuvitelma siitä, että asioiden syy-yhteydet tiedetään heti, kun ne ilmaistaan ääneen, ovat organisaatioelämän tavanomaista taivallusta. Tämän vuoksi menetelmällinen kehittäminen toimintatutkimuksen keinoin tuntuu toisinaan liisteriltä kaikkiin niihin agiileihin ja ketteriin menetelmiin verrattuna, joita organisaatiot sanovat soveltavansa.

Tosiasiassa ketteriä menetelmiä sovelletaan usein sen vuoksi, että ne määritellään ketteriksi, jolloin organisaatiot kuvittelevat, että heille avautuu oikotie ymmärtää ympäröivää todellisuutta nopeasti ja vaivatta. Ketterien menetelmien periaatteita ei aina tunneta eikä erityisesti niiden soveltamisen puutteita.

Organisaatiot eivät yleisesti ole kiinnostuneita menetelmällisestä tavasta toimia. Ne harvat, jotka ovat, erottuvat muista. Tämä on asian tila eikä se ole kritiikin kohteena itsessään. Näin vain maailma toimii. Meidän ei tarvitse kuin katsoa ympärillemme ja kysyä kuinka moni meistä ajattelee menetelmällisesti. Tiedätkö ylipäätään mitä se voisi tarkoittaa?

Organisaatiot ostavat kaiken aikaa ratkaisuja, joiden tarkoituksena on helpottaa niiden elämää. Kun ymmärrät, etteivät organisaatiot (niiden jäsenet) ole yleisesti kiinnostuneita menetelmällisestä tavasta elää (koska se on

vaivalloista), ne ottavat riemuiten vastaan ”ketteryyden”, sillä se vastaa niiden mielikuviin helppoudesta.

Se mikä jää ymmärtämättä on, että organisaatiot, jotka eivät soveltaneet menetelmiä ennen ketterien vaihtoehtojen saapumista, eivät tyypillisesti tee sitä tämän jälkeenkään, muuten kuin nimellisesti.

Ketteryys voi siis monissa tapauksissa olla synonyymi koristelutoiminnalle ja ylikorostuneelle egolle (me tiedämme kaiken tarvittavan). Näin ei ole kuitenkaan kaikissa tapauksissa, mutta jokaisen ketteriä menetelmiä soveltavan tulisi olla hyvin tietoinen yllä olevasta, sillä lukemattomia tapauksia nähneelle koristelutoiminta näyttääytyy vallitsevana ominaisuutena.

Mikäli ketteriä menetelmiä hallittaisiin siinä laajuudessa, kuin niitä esiintyy (monet yamk-opiskelijat soveltavat näitä omissa organisaatioissaan), tämä näkyisi tunnistettavana taitona toimintatutkimuksen soveltamisessa. Kiinnitä huomio konditionaalimuotoon tässä.

KRIITTISEN AJATTELUN KESKEISYYS

Yli parin vuosikymmenen kokemuksen perusteella ammattikorkeakoulussa, uskallan väittää, että eräs keskeisimmistä haasteista tai puutteista ihmisillä yleisesti liittyy kykyyn ajatella analyyttisesti, joka puolestaan on yhteydessä kriittiseen ajatteluun meta-kyvykkyytenä.

Kyvyttömyys näyttäytyy siten, että kun pyydämme opiskelijoita analysoimaan jotakin ilmiötä, he ryhtyvät kiireen viikkoa kuvailemaan kohdetta ja he toteavat ilmiöön liittyviä asioita. Kuvailu ja asioiden toteaminen eivät kuitenkaan synnytä analyyysiä, eivätkä ne osoita kyvykkyyttä eritellä asioita kriittisesti ja tehdä luotettavavia valintoja.

Nykytila-analyysi on toimintatutkimuksen ensimmäinen työvaihe, ja siinä kirjoittajan tulee nimensä mukaisesti analysoida organisaation jonkin ominaisuuden nykytilaa. Tämä tehtävä on merkittävä haaste pääosalle yamk-opiskelijoista. Miksi niin yksinkertaiselta kuulostava työvaihe aiheuttaa niin suurta päänvaivaa kirjoittajille?

Tiedän, että syyt tähän ovat moninaisia. Ensiksi, suomalainen koulutusjärjestelmä ei ole ollut kiinnostunut kriittisen ajattelun harjoittamisesta, ennen kuin tekoäly yllätti meidät "housut kintuissa". Yhtäkkiä kriittinen ajattelu on kaikkien huulilla, mutta sikäli kun suomalainen kulttuuri ei ole koskaan varsinaisesti ymmärtänyt sen tärkeyttä, muutos vie aikaa ja on luonteeltaan hapuilevaa, kuten olen vierestä seurannut (olen soveltanut kriittisen ajattelun

harjoittamiseen kehittämäni OnePage-menetelmää yli vuosikymmenen – ja saanut olla aikalailla yksikseni opiskelijoitteni kanssa).

Toisin kuin meillä, anglosaksisessa koulutuksessa väittelyt ja debatoinnit ovat keskeisiä ajattelun työstämisvälineitä alimmilta luokilta lukien. Myös ranskalaisessa kulttuurissa lapset aloittavat kriittisen ajattelun ja filosofian harjoittamisen mennessään kouluun (tyypillisesti 5-vuotiaana). Nämä kulttuurit synnyttävät luontevasti itsenäisesti ajattelevia kansalaisia, joita ei voida ohjailla samalla tavalla, kuin autoritaarisemmissä koulutuskulttuureissa, joihin lasken omamme. Meitä kiinnostaa enemmän kuuliaisuus ja yhtenäisajattelu, jota on helpompi ohjata.

Aikuisten ihmisten kaipuu seurata konventioita ja muiden esimerkkiä kielii myös omasta perimästämme. Täytyy muistaa, että kansakuntamme itsemääräämisoikeus on läpi historiamme ollut uhattuna niin lännestä kuin idästä ja neuvokkuutemme on riippunut siitä, kuinka kuuliaisina olemme osanneet olla valtaapitäville. Meidän ei ole itsenäisten ajattelijoiden kulttuuri, sillä se asema on varattu kulloisellekin eliitille.

Ympäristö on kuitenkin muuttunut ympärillämme ja yhtäkkiä kuuliaisuudesta ja sääntöjen tarkkailusta ei olekaan niin kovasti hyötyä elämässä. Mitä itsenäistyminen oikein edellyttää ja kuinka voimme kehittää analyyttisiä taitojamme ja kriittistä ajatteluamme?

Jotta voimme ajatella analyttisesti, meidän tulee ensin luottaa omaan ajatteluun. Luottamus syntyy vasta, kun kokemuksen kautta havaitsemme, että oma päättelymme tuottaa hedelmää. Tämä tarkoittaa silloin sitä, että meidän tulee tietoisesti ryhtyä harjoittamaan itsenäistä päättelyä ja päätöksentekoa. Tämä voi aluksi tuntua vieraalta, mikäli olemme tottuneet lähinnä uskomaan tai kieltämään asioita, joita elämässämme kohtaamme. Siirtyminen tällaisesta uskomusten joko-tai-maailmasta monimutkaisempaan, mutta todellisempaan, on aikaa vievä ja asteittainen prosessi.

Analyysissä esittelemme syy-yhteyksiä, johtopäättelemme niiden perusteella, sekä esitämme väittämiä. Näitä kaikkia joudumme perustelemaan ja todistelemaan monin keinoin, jotta lukija voi luottaa päättelyymme. Nämä kaikki työvaiheet ovat monille ihmisille vieraita ja vaatii tietoista ponnistelua ymmärtää, mitä ne tarkoittavat.

Kriittinen ajattelu samoin kuin analyttinenkin on luonteeltaan todellisuuteen liittyvien syy-yhteyksien ymmärtämistä. Kun sanomme, että ymmärrämme jotakin, tarkoitamme tarkalleen ottaen sitä, että ymmärrämme asiaan liittyvät syy-yhteydet. Kuitenkin syy-yhteyksien esittely koskien mitä tahansa asiaa on haastava rasti pääosalle ihmisistä. Tämä johtuu siitä, etteivät ihmiset ole kovin kiinnostuneita syy-yhteyksistä, sillä he elävät uskomusten maailmassa, jossa riittää, että seuraa muita ja uskoo tai jättää uskomasta samoihin asioihin, kun muut.

Johtopäätely edellyttää tietysti edellisen vaiheen, eli syy-yhteyksien ymmärtämistä. Se on astetta vaativampaa

puuhaa, sillä meidän tulee kyetä tekemään jotakin itsenäisesti ymmärtämillämme syy-yhteyksillä. Johtopäätely edellyttää todennäköisten tapahtumien kuvittelua luotettavalla tavalla, eli käytämme johtopäätelyssä erilaisia kiinnekohtia todellisuuteen, jotka tiedämme tosiksi. Näin rakennamme mahdollisimman luotettavia polkuja, joita pitkin eri vaihtoehtojen punninta tapahtuu.

Väittämien käsittely ja niiden ymmärtäminen ovat ehkä etäisimpiä elementtejä ajattelussamme. Kulttuurimme on kovin vieras ajatukselle siitä, että ihmisten kanssa voi olla eri mieltä pahoittamatta mieltään. Mielensä pahoittaminen johtuu siitä, että kulttuurissamme me identifioidumme omien uskomustemme kanssa. Jos joku kritisoi niitä, me ymmärrämme asian niin, että meissä itsessämme on jotain vialla.

Tästä virheellisestä ja erityisen epäterveellisestä uskomuksesta on syytä oppia pois ja se tapahtuu vain opettelemalla väittelemään ja perustelemaan kantojaan siten, ettemme samaistu omiin ajatuksiimme. Niin kauan, kuin kuvittelemme, että vastaväittäjä yrittää vahingoittaa meitä, synnytämme sotaa vastaväittäjän kanssa.

Väittämien näkeminen meistä erillisinä ja luonteeltaan neutraaleina asioina helpottuu, kun ryhdymme kiinnittämään huomiota perusteluihin ja todisteluihin. Kun annamme sekä omien että muiden tarjoamien perusteluiden kilvoitella keskenään, alamme näkemään niiden kunkin arvon sellaisenaan ilman uhkaa omalle identiteetille. Joskus me ymmärrämme jonkin asian

paremmin kuin muut, toisinaan meillä on jokin musta piste, emmekä näe kaikkia nyansseja, jne. Me olemme kaikki vuorollamme sekä oikeassa että väärässä, ja mikäli ymmärrämme tämän muuttumattoman periaatteen, ote mailasta kevenee itsestään.

Tämän ymmärtämisellä on keskeinen rooli opinnäytetyön ohjaamisessa ja erityisesti ohjauksen vastaanottamisessa. Koska elän opettamieni periaatteiden mukaisesti ja kykenen näkemään monenlaista puutteellisuutta ja vahingollistakin toimintatapaa, kerron aina avoimesti ohjattavilleni mistä on kyse ja perustelen aina kantani, sillä vain näin vastapuoli kykenee hyväksymään sen, miksi hänen toimintansa on puutteellista tai kaipaa korjaamista.

Jos joku lukijoista kuvittelee, että yllä mainitsemani loukkaantumisherkyys kulttuurissamme on vain minun yksityisajatteluni, niin empiirinen näyttö osoittaa toisin: moni ohjattavistani osoittaa loukkaantumisensa käytöksellään. Kun he saavat palautteeni koskien nykytila-analyysiąän tai opinnäytetyötään, sen sijaan, että he ilahtuisivat huomioitteni tarkkuudesta ja hyödyllisyydestä, monet lopettavat kommunikoinnin pitkiksi ajoiksi eivätkä enää saavu seminaareihin. Eikä loukkaantuminen johdu ilmaisutyylillistä syistä, sillä kirjoitan aina samalla tavalla neutraalisti, kuten näet tätäkin tekstiä kirjoitettavan.

Kyse on analyttisen ja kriittisen ajattelun kypsymättömyydestä kulttuurissamme, joka on näissä taidoissa vielä aivan vasta-alkaja verrattuna vaikkapa brittiläiseen, saksalaiseen ja ranskalaiseen taituruuteen. He ovat harjaantuneet näissä vuosisatojen ajan, mikä on hyvä

ottaa huomioon. Me emme kuitenkaan voi jäädä ns. tuleen makaamaan, sillä kyse on taidoista, jotka korostuvat tulevaisuudessa teknologisen kehityksen myötä.

Joku voi edelleen pohtia, onko meidän todellakin tarpeen harjaantua tällaisessa taidossa, jossa olemme niin kaukana takamatkalla verrattuna moniin muihin. Vastaus on hieman pakottava: On, sillä meidän osaamisprofiilimme globaalisti edellyttää tätä, mikäli haluamme pysyä taidoiltamme mukana kehityksessä.

Kun katsomme omaa taloushistoriaamme, näemme ettei idänkauppa ehkä ollutkaan niin autuaaksi tekevä asia, kuin miltä se silloisten numeroiden valossa näytti. Tilastoista nimittäin ei käy ilmi se staattisuus, johon Neuvostoliiton alihankkijana opimme. Se, mitä olisimme sen sijaan voineet oppia vuosikymmenten aikana ei avaudu tilastoista, eikä niitä tuijottamalla näe sitä, mitä vauhtia muu maailma kehittyi samaan aikaan.

Painolastista huolimatta, jokainen voi oivaltaa tässä esitettyjä asioita täysin itsenäisesti ja sinulla on kaikki valta omaksua ja soveltaa näitä taitoja riippumatta siitä, mikä on lähtötilanne.

TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Molemmat näistä käsitteistä, sekä tutkimusongelma että tutkimuskysymykset, ovat lähtökohtaisesti harhaanjohtavia ja edellyttävät jälleen kerran tietoista tulkintaa ja ymmärrystä yamk-opinnäytetyön kirjoittajalta.

Toimintatutkimuksessa olemme ratkaisemassa käytännön ongelmia, joita organisaatiot kohtaavat ja joihin ne kipeästi tarvitsevat onnistuneita ja pysyviä ratkaisuja.

Tiedämme toki, että toimintatutkimuksessa on myös kyse tutkimisesta, mutta tutkimista on monenlaista. Jollekin tutkiminen tarkoittaa kliinisiä kaksoissokkotestejä, kun toiselle se tarkoittaa lapsen uteliasta ja sisäsyntyistä maailman tutkimista jokaisella valveillaolon hetkellä.

Monet opiskelijat kyselevät minulta, että kuinka monta tutkimuskysymystä pitää olla? He kun ovat kuulleet muualta, että näitä tulee olla ja tiettyjä numeroitakin on esitetty niiden tarpeelliseksi lukumääräksi.

Kokemukseni perusteella voin sanoa, ettei pääosa tutkimuskorkeakouluista valmistuneista ihmisistäkään ymmärrä tutkimuskysymysten tarkoitusta oikein, puhumattakaan sitä, miksi ne ovat ylipäätään olemassa. Kerron tässä nämä perusteet ja erityisesti sen, kuinka toimintatutkimusta omassa organisaatiossa yamk-opinnäytteenä tehdessä näitä käsitteitä tulee ymmärtää.

TUTKIMUSONGELMA

Nykytila-analyysi paljastaa kehittämistä kaipaavan kohteen organisaatiossa. Mikä on siis tutkimusongelma, kun kehittämisen kohde on määriteltynä? Vastaus saattaa hämmästyttää monia.

Ensiksi on tarpeen ymmärtää, että tutkimusongelma on tieteen vuosisataisen perinteen peruskäsitteitä, eikä sitä ole suunniteltu toimintatutkimusta silmällä pitäen. Jo se, että tavoitteenamme on ratkaista käytännön ongelmia, kertoo siitä, että olemme aika kaukana tieteen kaanonista.

Jotta lukija ymmärtää sitä, miksi jotkut penäävät tutkimusongelman perään, on tarpeen ymmärtää sen historiallisia juuria. Käsite ”tutkimusongelma” juontuu vuosisatoja vanhasta ajatuksesta, jonka mukaan tutkimuksen kohde (objekti) on tutkijasta (subjekti) irrallinen ilmiö. Tämä tarjoaa eräänlaisen riippumattomuuden harhakuvan, johon monilla on edelleen kaipuu, usein tunnelmasyistä.

Toimintatutkimus puolestaan perustuu täysin vastakkaiselle ymmärrykselle toimijan ja toiminnan erottamattomuudesta. Tutkimusongelma on toimintatutkimuksessa merkitykseltään tyhjä käsite, sillä kun kehittämiskohde tai käytännön ongelma on tiedossa, johon haluamme ratkaisun, se on meidän tutkimusongelmamme.

Se, että jotkut ohjaajat haluavat, että sama asia todetaan toisin sanoin, ei mitenkään paranna tilannetta, päinvastoin se sekoittaa monien opiskelijoiden ajatuksia, sillä he

syystäkin kuvittelevat, että koska erillistä tutkimusongelman läsnäoloa korostetaan, sen täytyy olla jotain muuta kuin se varsinainen kehittämiskohde tai käytännön ongelma, jota ollaan ratkaisemassa.

On kaikille osapuolille suotavinta, että toimintatutkimuksessa puhutaan joko kehittämiskohteesta tai käytännön ongelmasta, johon halutaan pysyvä ratkaisu. Nykytila-analyysi paljastaa nämä asiat sellaisella tarkkuudella ja todistelulla, että mikäli jollekin jää epäselväksi se, mistä kehittämishankkeessa on kyse, niin se varmasti jää yhä sellaiseksi riippumatta siitä, mitä lisäkäsitteitä tuodaan sekoittamaan pakkaa.

TUTKIMUSKYSYMYKSET

Jos tutkimusongelman pyörittely on aiheuttanut harmaita hiuksia opiskelijoille, niin tutkimuskysymykset ne vasta ovatkin avanneet matopurkin kannen.

Opiskelijoilla ei aivan oikeutetusti ole useinkaan käsitystä siitä, miten ja mistä näitä tutkimuskysymyksiä oikein haetaan. Heitä ei voi soimata tässä, sillä käsite on keinotekoinen ja jäljet johtavat jälleen syytöstehtäälle.

Monetkaan eivät tarkalleen ottaen tiedä, mitä hyötyä tutkimuskysymyksistä on, mikä yhteys niillä on tutkimusongelmaan, ja miksi ne on ylipäätään keksitty, joten katsotaanpa tätä vyyhtiä.

Tutkimuskysymysten olemassaolo perustuu ajatukseen siitä, ettemme kykene ymmärtämään monimutkaisia tutkimusongelmia, ellemmme pura niitä pienenpiin osiin. Kyse on siis tieto-ongelmastamme, jota emme kykene ratkaisemaan sellaisenaan.

Päättelymme mukaan, kun ositamme monimutkaisen kokonaisuuden ja vastaamme näiden osien mukaisiin yksittäisiin kysymyksiin, tulemme automaattisesti ratkaisseeksi itse tutkimusongelmamme. Kyse ei ole vapaaehtoisesta purkamisesta, vaan siitä, että tiedämme, ettemme kykene ymmärtämään jotakin monimutkaista kokonaisuutta, mutta samalla kuvittelemme, että kun puramme sen mielivaltaisesti osiin, niin nämä osat sitten jollakin ihmeellisellä tavalla vastaavat meidän lopullisiin kysymyksiimme koskien tuntematonta monimutkaista kokonaisuutta. Pääsen helposti samankaltaiseen tunnelmaan lukiessani Aku Ankkaa, jossa Pelle Peloton kykenee aina kokoamaan erilaista osista mitä ihmeellisempiä kojeita, jotka toimivat. Huomaa pieni ero.

Jotta tämä tapahtuisi todellisuudessa, meidän tulisi tietää kaikki olemassa olevat osatekijät (joita ei tiedetä), niiden väliset kaikki yhteydet (joita ei niin ikään voida tietää), sekä kaikkien osatekijöiden ja kokonaisuuden väliset yhteydet (jotka ovat tietomme ulottumattomissa).

Käytännössä tutkimusongelman purkutalkoot alakysymyksiksi on mielivaltaista toimintaa, mutta yamk-opinnäytöissä niiden käsittely on vielä monin verroin kauempana tarkoituksesta, kuin mitä se jossain tieteellisessä tutkimuksessa voi ikinä olla. Purkaminen ei

todellisuudessa toimi missään olosuhteissa siten, kuin annamme itsellemme oikeuden mielikuvitella, sillä myös tiede perustuu suurelta osin uskomuksiin, joita ylläpidetään riippumatta niiden epärealistisuudesta.

Toimintatutkimuksessa me emme pura tutkimusongelmaa alakysymyksiksi, vaan ryhdymme suunnittelemaan ja kokeilemaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja päästäksemme tavoitteisiimme, jotka käyvät ilmi nykytila-analyysistä.

Jos nyt halutaan soveltaa tieteen käsitteitä hyödyllisellä tavalla, niin hypoteesien käyttö on sellaista. Kun suunnittelemme ja kokeilemme jotakin ratkaisuvaihtoehtoa, me käytännössä testaamme hypoteesia ja sen toimivuutta empiirisesti.

Hypoteesien ymmärtäminen elimellisenä osana jokaisen elämää, mukaan lukien organisaatioiden, auttaa meitä jäsentämään keitä me olemme ja mitä todellisuudessa tiedämme maailmasta. Me siis luomme kaiken aikaa lukemattomia hypoteesejä koskien mennyttä ja tulevaa, joita sitten testaamme, mikäli tilaisuus antaa myöden. Sellaiset hypoteesit, jotka välttelevät testaamista muodostuvat uskomuksiksi, joiden vaikutus ajatteluumme ja käyttäytymiseemme on usein aivan yhtä voimakas, kuin testatuilla ja toimiviksi havaituilla hypoteeseilläkin.

Esimerkkinä uskomusten voimasta tässä yhteydessä viittaaan vetovoimaan, jota tutkimuskysymysten puutteellinenkin ymmärtäminen tuottaa monissa ihmisissä, jotka haluavat uskoa, että ne ratkaisevat jotain sellaista, jota ne eivät millään voi. Toimintatutkimuksessa niillä ei ole

sijaa, sillä mikäli jonkin ongelman ratkaiseminen edellyttää minkä tahansa osatekijän muuttamista, silloin sitä kokeillaan ja vasta, kun saamme tuloksia, voimme sanoa jotakin muutoksen hyödyllisyydestä. Meidän ei missään olosuhteissa tarvitse teeskennellä, että etukäteen tietäisimme kuinka kaikki mahdolliset osatekijät toimivat todellisuudessa ja yrittää listata tällaisia, kuten graduperinteessä on tapana.

OPINNÄYTETYÖN KIRJOITTAMINEN TOIMINTATUTKIMUKSENA

Toimintatutkimuksen raportointi poikkeaa gradusta monella tavalla, joten katsotaan, minkälaisia eroja tunnistamme ja kuinka toimintatutkimus kirjoitetaan onnistuneesti.

Aivan ensimmäinen keskeinen tekijä on se, että toimintatutkimus kohdistuu todellisen organisaation todelliseen kehittämiseen. Se ei ole abstraktia tai teoreettista pohdintaa, kuten gradussa on usein tapana kirjoittaa.

Koska opinnäytetyöt ovat Suomessa julkisia, tunnistamme heti ristiriidan: jotta toimintatutkimus on autenttinen, siinä tulee käsitellä asioita ja ongelmia, jotka koskevat pääsääntöisesti organisaation sisäisiä asioita, joita ne eivät halua julkaista yleisölle. Kuinka siis ratkaista tämä perusristiriita?

ANONYMISOINTI JA GDPR

Ratkaisu autenttisuuden ja julkisuuden ristipaineeseen saavutetaan, kun kirjoittaja on tietoinen jo hankkeen alkaessa, että hänen yleisöänsä ovat potentiaalisesti ketkä tahansa lukijat, jotka löytävät opinnäytetyön kirjaston tietokannasta.

Tämä johtaa luontevasti kirjoitustapaan, jossa kyetään sanomaan asiat kuten ne ovat, mutta ne voidaan ilmaista

paljastamatta nimiä ja sellaisia yksityiskohtia, jotka ovat organisaatiolle sensitiivisiä.

Kaikki sensitiivinen tieto voidaan siirtää opinnäytetyön liitteisiin, jotka jätetään julkaisun ulkopuolelle. Tasapaino löytyy yleensä ongelmitta, kun kirjoittaja on tietoinen käsittelemänsä tiedon luonteesta ja arvioi sitä matkan aikana oman organisaationsa päättäjien kanssa. Oleellista on se, että opinnäytetyön sisällöstä ollaan organisaatiossa tietoisia koko kehityshankkeen ajan, jottei yllätyksiä tule vastaan työn julkaisuvaiheessa.

Anonymisointi vastaa myös tiedonkeruuta koskeviin, yksityisen tiedon säilyttämistä käsitteleviin sääntöihin (kuten GDPR). Kehittämistyössä ei juuri koskaan ole tarpeen kerätä esim. kyselyihin osallistuvilta sellaista yksilöivää tietoa, joka voisi ylipäätään paljastaa vastaajan henkilöllisyyden.

Kun tällaisia yksityisyyttä koskevia tietoja ei kerätä, niin vältetään rekisterin ylläpitoon liittyvältä raskaalta byrokratialta, jota ei ole edes suunniteltu tällaisia tilanteita varten, jossa organisaatio yrittää kehittää omaa toimintaansa. GDPR-säännöstö luotiin Googlen kaltaisten toimijoiden suitsemiseen EU:ssa, sillä näillä on suora intressi kerätä käyttäjiensä tietoja ja myydä niitä muille yrityksille.

Opinnäytetyön kirjoittajaa ei oikein villeimmissä kuvitelmissakaan voi verrata Googleen ja mikä kaikkein keskeisintä, kirjoittajalta puuttuu intressi kerätä ja käyttää vastaajien tietoja millään tavalla ohi hankkeen tarpeen.

Suomalainen oikeusperinne on kieltämättä poikkeuksellinen siinä, että meillä on tapana seurata lain kirjainta, mutta jättää lain henki vähemmälle huomiolle. Tämä on vastakkainen ajattelutapa anglosaksiselle oikeusperinteelle, jossa lain henki on ensisijainen tulkinnan kohde. Näiden välinen ero näyttäytyy meille esim. monenkirjavina GDPR-tulkintoina, joissa toisinaan ei haluta nähdä eroa esim. opinnäytetyön kirjoittajan ja Googlen välillä, vaan korostetaan, että ”Kyllä laki on kaikille sama!”. Äärimmillen vietyä jokainen työntekijä on rekisterinpitäjä, sillä hän tunnistaa työkaveriensa nimet, joten lounaalle lähdetessä kaikkien tulee allekirjoittaa jokaisen GDPR-suostumuslomakkeet ennen kuin askeltakaan voidaan ottaa kohti ruokalaa.

Suuri valtaosa ihmisistä ei tunnista eikä kiinnostu internetin monenkirjavista tavoista, ei pelkästään kerätä käyttäjien tietoa, vaan erityisesti vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä. Facebookin ja vastaavien palvelu-uutuuksien tehtävänä on pitää käyttäjät yhä pidempään ja tiukemmin otteessaan, jotta heidän toimintansa kyetään rahallistamaan mahdollisimman laajasti. Tämä on GDPR:n soveltamisen tarkoitettu toiminta-alue, ei suinkaan poloinen opinnäytetyöntekijämme, joka pyrkii kehittämään omaa organisaatiotaan.

AKTIIVISTA KIELTÄ

Toinen keskeinen ero graduun liittyy käytettyyn kieleen. Pääosa gradujen kirjoittamissäännöistä noudattaa raikasta tuulahdusta 1800-luvun tieteen raportointisäännöstöstä ja

perustuu tuon ajan käsitykseen siitä, minkälaista on tieteellinen tieto.

Perinteinen uskomus tieteellisen tiedon luonteesta erottelee tutkijan (subjekti) ja tutkimuksen kohteen (objekti) toisistaan. Mikäli tätä erottelua ei tehdä, ei kyse ole tieteellisestä tiedosta, sillä tutkijan sekaantuminen kohteeseen saastuttaa tutkimuskohteen. Näin siis ennen ajateltiin.

Gradun tehtävänä on imitoida tieteellistä perinnettä, sillä se on alun perin ollut väline, jonka avulla orastavat tulevat tutkijat on kyetty siivilöimään vähemmän lahjakkaiden joukosta. Gradun kieli seuraa tästä syystä tieteen keinotekoisesti etäännyttävää passiivista ilmaisua, jossa tutkija pyritään pitämään mahdollisimman kaukana itse tutkimuskohteesta. Kaikki gradussa kuvaillut tapahtumat tapahtuvat tutkijasta riippumatta: ”tapahtui, tehtiin, toimittiin”, ilman yhteyttä toimijuuteen.

Toimintatutkimuksen käsitys tieteellisestä tiedosta on laajempi ja se ymmärtää, ettei kaikissa tapauksissa ole mahdollista eikä suotavaakaan pitää tutkijaa erillään itse kohteesta. Toimintatutkimus meta-menetelmänä päinvastoin edellyttää tutkijan toimijuutta ja ”sekaantumista” kehittämisen kohteeseen.

Toimintatutkimuksen raportoinnissa on keskeistä, että lukija pysyy kaiken aikaa kärryllä siitä, kuka teki mitäkin, minkä vuoksi, mihin se johti, ja miten tilanteita korjattiin, minkälaisilla tiedoilla, jne. Kyse on kaikkien näiden arvokkaiden tietojen rekisteröimisestä organisaation

muistiin, jotta se kykenisi kehittymään eteenpäin, sen sijaan, että se palautuu aina lähtöruutuunsa.

Koska aktiivinen kielenkäyttö rikkoo perinteitä ja sekä kirjoittajalle että lukijoille voi tuntua vieraalta käyttää minämuotoa opinnäytetyössä, suosittelen ”tutkija”-termin käyttöä, jonka avulla kirjoitustyyli pysyy kolmannessa persoonassa neutraalina, mutta lukija pysyy kaiken aikaa mukana ymmärtäen, mitä kaikkea tutkija eli opinnäytetyön kirjoittaja on hankkeessa saanut aikaan ja mikä rooli hänellä on ollut kehittämisessä.

Tekstin tulee olla läpinäkyvää niin, että lukija kykenee seuraamaan päättelyä ja tehtyjä ratkaisuja. Kirjoittajan tulee välittää perusteluita ja motiiveja tehdyille valinnoille. Lukijan tulee kyetä seuraamaan tapahtumien ajoittumista ja niiden välisiä syy-yhteyksiä. Valinnat ja olosuhteet on kirjoitettu avoimesti näkyviin, jotta sisällön luotettavuutta kyetään arvioimaan.

KAIKKI MUKAAN!

Tämän luvun otsikko korostaa toimintatutkimuksen yhteisöllistä luonnetta. Kaikki mukaan -periaatteella tarkoitetaan sitä, että ne, joita muutos koskee, ovat mukana suunnittelemassa, toteuttamassa ja arvioimassa hanketta. Mikäli on kyse suuresta joukosta, valitaan edustajat, jotka puolestaan kommunikoivat ja välittävät tietoa molempiin suuntiin hankkeen aikana.

Tämä periaate kuulostaa kauniilta ja käytännössä kaikki, jotka ovat olleet tekemisissä toimintatutkimuksen kanssa, ymmärtävät ja arvostavat tätä periaatetta.

Haasteena on vain se, että kaikkien mukanaolon ylläpitäminen on usein vastoin kokemuksiamme eikä organisaatiolla usein ole edes toimintatapoja, jotka tukisivat tällaista.

Me tiedämme hyvin, että minkä tahansa muutoksen hyväksyminen helpottuu merkittävästi, kun muutoksen kohteena olevat ihmiset saavat olla mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa muutosta (ketään ei tietenkään pakoteta).

Tästä huolimatta lähes poikkeuksetta organisaatioilla on suuria vaikeuksia panna käytäntöön näin yksinkertaiselta kuulostavaa periaatetta.

Tottumus on toinen luonto. Keskeinen syy yhteisöllisen kehittämisen epäämiseksi ovat pinttyneet tavat ja

uskomukset. Pelätään, että jos nyt annamme henkilöstölle mahdollisuuden olla kehittämässä jotakin heitä koskevaa, he ryhtyvät vaatimaan tätä samaa oikeutta myös tulevaisuudessa.

Tällöin organisaation johto kuvittelee, että tämä periaate on jollakin tavalla lähtökohtaisesti huonompi, kuin totuttu ylhäältä alas kulkeva komentokulttuuri.

Pinttyneet vuosisataiset tavat tulevat kuitenkin tiensä päähän joko siten, että niistä opitaan pois ennen verrokkeja, jolloin organisaatio vetää puoleensa ja kykenee pitämään uusia osajia; tai siten, että olosuhteiden muutos opitaan väkipakolla ja jälkijunassa, jolloin organisaation maine huonona työnantajana on jo laajasti tunnettu, jolloin väkinäiset ja keinotekoiset korjausliikkeet ovat pitkälti hyödyttömiä.

Tämä käyttöohje organisaatiossa toteutettavaan toimintatutkimukseen osoittaa menestystekijöitä, joilla on välinearvoa tulevaisuuden organisaatioille. Kaikkia ei voi auttaa, joten keskustelu painottuu uudenlaisten toimintatapojen omaksumiselle.

TOIMIJOIDEN ERILAISIA ROOLEJA

Toimintatutkimus on osallistava prosessi, jossa organisaation jäsenet työskentelevät yhdessä parantaakseen organisaation toimintaa ja olosuhteita. Koska se on erittäin yhteistyöhakuinen lähestymistapa, eri organisaation jäsenet voivat ottaa useita rooleja kehittämisen aikana. Seuraavassa on joitakin keskeisiä rooleja, joita he saattavat ottaa:

1. **Tutkija:** Vaikka toimintatutkimus onkin usein osallistavaa ja yhteistyöllistä, on aina hyödyllistä, että jotkut henkilöt ottavat vastuun tiedonkeruusta, analyysistä ja tulosten raportoinnista. Opinnäytetyön kirjoittajalla on aina tutkijan rooli johtamassaan toimintatutkimuksessa, sillä hänen tehtävänään on osoittaa menetelmän monipuolista hallintaa.
2. **Osallistuja:** Tämä on perusrooli toimintatutkimuksessa, ja useimmat organisaation jäsenet osallistuvat kehittämiseen tässä roolissa, jakamalla kokemuksiaan, näkemyksiään ja ideoitaan.
3. **Päätöksentekijä:** Joissakin tapauksissa, erityisesti kun muutokset vaativat resursseja tai merkittäviä organisaation muutoksia, johdon tai muiden avainhenkilöiden on otettava rooli päätöksenteossa.
4. **Fasilitaattori:** Tämä rooli voi olla erityisen tärkeä isommissa organisaatioissa tai monimutkaisissa

muutosprosesseissa. Fasilitaattorin tehtävä on auttaa ryhmää kommunikoimaan tehokkaasti, ratkaisemaan konflikteja ja pitämään prosessin raiteillaan. Opinnäytetyön kirjoittaja on luonnollisesti fasilitaattorin roolissa, sillä hän saattaa olla ainoa organisaation jäsen, joka ylipäätään tuntee toimintatutkimuksen periaatteita.

5. **Viestinnän vastuhenkilö:** Tämän roolin tarkoitus on pitää kaikki sidosryhmät ajan tasalla prosessista, tuloksista ja seuraavista vaiheista.
6. **Kouluttaja:** Kun organisaatio päättää ottaa käyttöön uusia menetelmiä tai työkaluja, koulutus voi olla tarpeen. Jotkut henkilöt saattavat ottaa kouluttajan roolin varmistaakseen, että kaikki ymmärtävät ja voivat soveltaa uusia menetelmiä tehokkaasti.
7. **Arvioija:** Kun muutoksia on toteutettu, on tärkeää arvioida niiden vaikutuksia. Muutoksen kohteena olevat organisaation jäsenet toimivat arvioijina heitä koskevissa asioissa. Heidän hyväksyntänsä on keskeistä, mikäli uuden toimintatavan odotetaan vakiintuvan organisaatiossa.

Toimintatutkimuksen onnistuminen edellyttää usein monenlaista osallistumista ja eri roolien yhdistämistä. Joustavuus roolien suhteen ja kyky sopeutua muuttuviin tarpeisiin ja olosuhteisiin ovat avainasemassa prosessin onnistumisessa.

Yamk-opinnäytetyötä tekevä tutkija johtaa omaa kehittämishankettaan, sillä hänen päämääränään on osoittaa toimintatutkimuksen menetelmällistä hallintaa organisaation kehittämisessä. Tästä on yamk-opinnäytetyössä juuri kyse.

Hän on keskeisin toimija muutoshankkeessa. Hänen roolinsa on aina koordinoiva ja fasilitoiva, sillä organisaatiot eivät tyypillisesti tunne toimintatutkimuksen periaatteita eivätkä menetelmiä.

Tämä tarkoittaa käytännössä usein sitä, että tutkija joutuu opettamaan ja kommunikoimaan sovellettavia periaatteita kehittämishankkeen aikana muille osallistujille.

TOIMINTATUTKIMUKSEN LUONNE

Edeltä käsin määriteltävä viitekehys, teoreettinen tai vähemmän teoreettinen, ei kuulu toimintatutkimukseen ja sellainen olisi jopa haitallinen toimintatutkimuksen tavoitteiden kannalta. Esitän tässä luvussa syitä tähän, jotta sekä opinnäytetyön ohjaajat että opiskelijat kykenevät asettamaan ajattelunsa vastaamaan toimintatutkimuksen periaatteita. Käsittelen tässä lyhyesti seuraavia teemoja:

1. Teoreettinen viitekehys osoittautuu mahdottomaksi
2. Liikkeelle lähdetään selvittämällä ongelman luonne
3. Toimintatutkimus on analyysien, kokeilujen ja arvioinnin syklejä
4. Toimintatutkimus ratkoo todellisia ongelmia ja tarjoaa aitoja ratkaisuja

TEOREETTINEN VIITEKEHYS OSOITTAUTUU MAHDOTTOMAKSI

Teoreettisen viitekehysten tehtävänä on kuvata teoria, joka selittää miksi kohteena oleva tutkimusongelma on olemassa. Teoreettisen viitekehysten kuvaaminen edellyttää olemassa olevien, relevanttien tutkimusten sekä kirjallisuuskatsauksen esittämistä. Perinteinen tutkimus lähtee liikkeelle niiden laatimisella ja niiden avulla teoreettisen viitekehysten hallinta osoitetaan lukijalle.

Jotta näemme miksi teoreettista viitekehystä ei voida käyttää toimintatutkimuksen yhteydessä, on hyödyllistä pohtia asiaa esimerkin avulla. Opiskelija saapuu ohjaajan luo, joka virheellisesti olettaa teoreettisen viitekehysten kuuluvan toimintatutkimuksen piiriin. Opiskelija ehdottaa opinnäytetyön aiheeksi seuraavaa: työnantajaorganisaation myyntiluvut eivät ole kehittyneet odotetulla tavalla ja tähän tulisi saada parannus. Syitä nykyiseen tilanteeseen ei vielä tunneta, muutoinhan yritys olisi jo korjannut asian.

Katsotaanpa minkälainen viitekehys ja teoria, minkälaiset olemassa olevat tutkimukset ja kirjallisuuskatsaukset käsittelevät tällaista asetelmaa. Niin kyseinen ohjaaja kuin lukijakin epäonnistuu yrityksessään löytää aiheeseen sopivaa teoreettista viitekehystä. Mikään kirjallisuus maailmassa tai mitkään tutkimukset eivät selvitä käsillä olevaa ongelmaa, jossa myynti on toki kehittynyt, mutta ei kuitenkaan odotusten mukaisesti.

Esimerkkimme ohjaaja, joutuu toteamaan tilanteen mahdottomuuden hyläten aiheen ja pyytäen opiskelijaa muuttamaan asetelmaa siten, että se sopii johonkin tunnettuun teoreettiseen viitekehykseen. Ohjaajalta jää ymmärtämättä, että opiskelijan esittämä asetelma on juuri sellainen, joita varten toimintatutkimus on ylipäätään suunniteltu. Toimintatutkimus on menetelmä, jonka päämääränä on ratkaista organisaatioiden käytännöllisiä ongelmia ja tarjota pysyviä ratkaisuja, joiden avulla organisaatiot kykenevät toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Toisin sanoen, mikäli kyseinen ohjaaja tuntisi toimintatutkimuksen menetelmänä, hän toivottaisi esitetyn aiheen erityisen tervetulleeksi.

LIIKKEELLE LÄHDETÄÄN SELVITTÄMÄLLÄ ONGELMAN LUONNE

Perinteinen tutkimus lähtee liikkeelle teoreettiseen viitekehykseen tutustumisella, olemassa oleviin tutkimuksiin perehtymällä ja kirjallisuuskatsausten laatimisella. Kuten esimerkkinä osoittaa, toimintatutkimuksessa tämä ei usein ole mahdollista eikä se ole millään tavalla tavoiteltavaakaan.

Mikäli yrityksellä on ongelmana odotettua heikompi myynnin kehittyminen, tilannetta ei erityisesti paranneta sillä, että ryhdytään vääntämään ongelmaa jonkin tunnetun teoreettisen viitekehyksen mukaiseksi, jotta asetelma alkaisi muistuttaa tutkijoille tutumpaa maastoa.

Toimintatutkimus puolestaan lähtee liikkeelle selvittämällä mahdollisia syitä ja vaikuttavia tekijöitä, jotka selittäisivät nykyistä tilannetta. Mielenkiinnon kohteena on kaiken aikaa itse ongelma, johon haetaan eri keinoin käytännöllisiä ja pysyviä ratkaisuja. Katsotaan minkälaisia asioita voi tulla vastaan ja kuinka niitä toimintatutkimuksessa käsitellään.

Kohdeyritystä analysoitaessa käy ilmi, että se on ottanut pari vuotta aiemmin käyttöönsä tietojärjestelmän, jonka avulla myyntiväen myyntiponnisteluja ja resursseja kyetään seuraamaan ja hallitsemaan yksilötasolla hyvin tarkasti. Tämä on mahdollistanut yksilöllisten kannustimien ja palkkioiden käyttöönoton. Haastatteleamalla myyjiä ja heidän esimiehiään, käy selväksi, että myyjien välinen kilpailu on tämän vuoksi kiristynyt ja tietojen jakaminen

sekä toisten auttaminen, jotka aiemmin olivat yleisiä periaatteita, ovat lähestulkoon päättyneet.

Kierros yrityksen jälleenmyyjien luona paljastaa puolestaan, että kilpailijan tuotteet ovat saaneet merkittävästi paremman esillepanon ja niiden näkyvyys on yrityksen tuotteisiin verrattuna oleellisesti parempi. Selvitystyö paljastaa, että kilpailija on tarjonnut jälleenmyyjille aiempaa suurempia palkkioita tuotteittensa menekistä.

Nykytilan analysoiminen paljastaa myös joitakin muita ongelmia, mutta niiden merkitys arvioidaan kohtalaisen vähäpätöiseksi, eikä niihin tällä erää katsota tarpeelliseksi puuttua.

TOIMINTATUTKIMUS ON ANALYYSIEN, KOKEILUJEN JA ARVIOINNIN SYKLEJÄ

Yllä kuvattu nykytilan analysoiminen osoittaa, ettei teoreettisilla viitekehyksillä tai kirjallisuuskatsauksilla ole funktiota, kun pyrimme selvittämään käytännössä ja aivan konkreettisesti monenlaisia syitä ja vaikuttavia tekijöitä, joiden luonnetta emme voi etukäteen tietää ja jotka saattavat olla osaltaan tuottamassa odotettua heikompaa myynnin kehittymistä. Jonkin valitun viitekehyksen käyttö päinvastoin heikentäisi mahdollisuuksia tarkastella nykytilaa avoimesti ja ilman ennalta määriteltyä näkökulmaa (viitekehys tarkoittaa valittua näkökulmaa).

Toimintatutkimus on yhteistyötä. Vaikka opinnäytetyön kirjoittaja suunnittelee ja johtaa omaa toimintatutkimustaan,

muutokset ja interventiot organisaatiossa eivät ole mahdollisia ilman yhteisön jäsenten osallistumista prosesseihin. Voidaan jopa sanoa niin, että mitä enemmän organisaation jäsenet ovat mukana tekemässä kehittämishankkeen jalkatyötä, sen suuremmat mahdollisuudet uusilla ratkaisuilla on tulla hyväksytyksi ja vakiinnutetuiksi. Ratkaisujen etsiminen esimerkkitapauksessamme paljastaa jälleen lisää toimintatutkimuksen luonteesta. Katsotaan mitä kaikkea voidaan löytää.

Aivan aluksi on syytä ymmärtää, että kaikki kokeilut ja ratkaisuehdotukset, joita organisaatiossa nousee esiin, riippuu niistä tiedoista ja taidoista, joita hankkeen parissa työskentelevillä on saatavilla. Oletetaan, että opinnäytetyön ohjaajaksi on nyt saapunut kokenut menetelmäasiantuntija, joka kykenee ohjaamaan työtä aidon toimintatutkimuksen mukaisesti. Näin meidän ei enää tarvitse pelätä teoreettisten viitekehysten tai muiden kirjallisuuspuuhien vievän aikaa ja energiaa, joita tulee suunnata ratkaisujen etsimiseen, kokeiluihin ja arviointeihin.

Yrityksessä orastaa nykytila-analyysin tuloksena käsitys siitä, että myyntiväen keskinäinen kilpailu ja jopa kamppailu saattavat osaltaan selittää odotuksia heikompaa myynnin kehitystä. Informaation jakamisen parantamiseksi hankkeen vetäjä esittää säännöllisiä palavereja. Kokeilu epäonnistuu kuitenkin pahasti, sillä myyntiväki pitää palavereja vihulaisina keinoina, joilla yritetään pakottaa heitä paljastamaan tietoja, joita he eivät halua keskenään jakaa taloudellisista syistä. Kokeilun eri vaiheet kirjataan ja epätoivottu lopputulos selvitetään

haastattelemalla ja keskustelemalla kohteena olevien ihmisten kanssa. Käy selväksi, että niin kauan kuin taloudelliset kannustimet on suunnattu henkilökohtaisen suorituksen maksimoimiseen, ei ole syytä odottaa muutoksia keskinäisessä kilpailussa. Lopulta yritys on valmis kokeilemaan ratkaisua (jälleen uusi sykli), jossa kannustimien painopistettä siirretään oleellisesti kohti myyntitiimin yhteistä suoritustasoa. Muutos tulee myös myydä kohteena oleville ihmisille, vaikuttaahan se heidän ansaitsemiin palkkioihinsa.

Onnistuakseen on tämän kaltaisten muutosten tultava hyväksytyksi sekä johtotasolla että kohteena olevien ihmisten kesken. Kuitenkin juuri tällaisia ratkaisuja on tarpeen tarkastella, mikäli haluamme aidosti vaikuttaa organisaation jäsenten käyttäytymiseen ja siten yhteistyön laatuun ja laajuuteen. Muutoksen vaikutuksia seurataan erilaisin keinoin, jotta kyetään näkemään, onko esim. yhteisöllisemmin asetetuilla kannustimilla odotetun mukaisia vaikutuksia. Kun yhteisöllisyyden merkitys on noussut mielenkiinnon kohteeksi yrityksessä, se johtaa myös muihin käytännön kokeiluihin, joiden päämääränä on vahvistaa yhteistyötä ja me-henkeä. Näin lukuisia uusia kokeilujen syklejä syntyy organisaatiossa aiemman oivalluksen tuloksena.

Toinen nykytila-analyysissä esiin noussut myynnin kehitystä mahdollisesti jarruttava tekijä liittyi kilpailijan ja jälleenmyyjien toimintaan. Kun kävi ilmi, että kilpailija oli korottanut jälleenmyyjien palkkioita, jotka puolestaan olivat muuttaneet tuotteiden esillepanoa yrityksen epäeduksi, ryhdyttiin yrityksessä pohtimaan ratkaisua ongelmaan.

Ensin pohdinnan kohteeksi otettiin kilpailuun vastaaminen korottamalla niin ikään jälleenmyyjien palkkioita. Tämä sai kannatusta myyntiväen keskuudessa. Asian käsittely laajeni kuitenkin pian ja kohta yrityksen johto joutui puntaroimaan ongelmaa oikein tosissaan. Kilpailuun vastaaminen on lähtökohtaisesti järkevää, mutta esiin nousi myös huoli ratkaisun pitempiaikaisista vaikutuksista.

Joutuisiko yritys kenties edelleen alentamaan katettaan kilpailun edetessä? Jälleenmyyjillä on kaikki syy ylläpitää päämiesten välistä palkkiokilpailua. Koko asetelma alkoi pian vaikuttaa epämieluisalta ja riskinä nähtiin yrityksen mahdollinen jääminen jälleenmyyjien panttivangiksi.

Kaikki tämä pohdinta ja analyysi on osa toimintatutkimusta, kunhan toimintaa muistetaan seurata ja arvioida. Yritys soveltaa kaiken aikaa lukuisia liiketalouden malleja arvioidessaan valintojen järkevyyttä ja niiden vaikutuksia tulevaan. Koska valinnat kohdistuvat aina tulevaisuuteen, emme koskaan kykene tyhjentävästi osoittamaan minkään valinnan riippumatonta ylivertaisuutta. Katsotaan, minkälaisille poluille asetelma johti kohdeyrityksemme.

Yritykset pyrkivät yleisesti riippumattomaan asemaan. Kilpailutilanteeseen vastaaminen on oman aseman alistamista asetelmaan, joka ei ole yrityksen kontrollissa. Yrityksessä ymmärrettiin, että jotain jakelutielle tuli tehdä ja että tilanteesta viisastuneena vaihtoehtojen tulisi olla sellaisia, jotka vähentävät yrityksen riippuvuuksia ja riskejä.

Tästä seurasi potentiaalisten jälleenmyyjien ja vaihtoehtoisten jakelukanavien analysointi, joka puolestaan johti silmien avautumiseen aivan uusille mahdollisuuksille.

Yhteistä näille kaikille toimenpiteillä on analyysin, kokeilujen ja arvioinnin toistaan seuraavat syklit. Kun jokin menee pieleen, pyritään selvittämään syyt siihen. Näin epäonnistumiset erityisesti tuottavat arvokasta tietoa, joka ohjaa onnistumisiin. Toinen keskeinen seikka on, kuten esimerkkitapauksestamme käy ilmi: lähtötilanteessa organisaatio ei voi edes kuvitella mihin kaikkeen ongelmanratkaisu voi johtaa.

Toimintatutkimus opinnäytetyönä ei ole tympeä prosessi, jossa kirjataan ennalta tiedossa olevia ratkaisuja raporttiin ja teeskennellään, että tällä olisi jotain merkitystä jollekin. Kolmas keskeinen seikka on se, että toimintatutkimus on todellista yhteistyötä. Lukija kykenee esimerkistämme päättämään, että hankkeen aikana lähes kaikki yrityksen jäsenet ovat tavalla tai toisella olleet mukana suunnittelemassa, kokeilemassa tai arvioimassa toimintaa.

TOIMINTATUTKIMUS RATKOO TODELLISIA ONGELMIA JA TARJOAA AITOJA RATKAISUJA

Olen tietoisesti pysytellyt tämän kuvauksen aikana hiljaa teoreettisen tiedon käytöstä ja sen osuudesta toiminnan kehittämisessä. Tämä sen vuoksi, että lukijalle korostuu juuri se mikä toimintatutkimuksessa tulee korostua: kyse on ensisijaisesti todellisten ongelmien ratkaisusta, eikä missään tapauksessa pyrkimyksestä nähdä ongelmia jonkin teorian "valossa" ja ratkaisujen etsimistä näiden

teorioiden määrittelemänä. Käytämme kaiken aikaa teoreettista tietoa silloin, kun siitä on käytännön hyötyä ja monet epäonnistumiset voivat johtua siitä, ettei meillä ole riittävän laajaa teoreettista osaamista. Tämä sen vuoksi, että teoriat ovat todellisuutta sen toistettavassa muodossa (muista ”tentatiivisuus”).

En tietoisesti esimerkiksi maininnut, että raha- ja yksilökeskeisten palkitsemisjärjestelmien haitat tunnetaan tieteessä hyvin, mutta tiedetään myös, että valtaosa maailman yrityksistä ei ymmärrä tätä kovin hyvin. Mutta kyse ei ole siitä, mitä kukakin tietää, vaan siitä, että organisaatiot joutuvat etsimään tiensä omien kyvykkyyksiensä mukaisesti, jolloin toimintatutkimus toimii välineenä, joka auttaa niitä jäsentelemään toimintaansa siten, etteivät ne pyöri samassa tilassa ratkomassa samoja ongelmia yhä uudelleen.

Toimintatutkimus tuottaa menetelmänä yrityksille hieman samankaltaista kuin mitä tiede tuottaa ihmiskunnalle; se tarjoaa toimintamallin, jota seuraamalla kykenemme oikaisemaan aiempia käsityksiämme ja löytämään uusia ratkaisuja.

Käytämme siis aina pakostakin teoreettista tietoa hyväksemme. Se missä määrin tämä tulee tietoisesti esille toimintatutkimuksessa, on tapauskohtaista. Oleellista on saavuttaa selvä käsitys marssijärjestyksestä: voimme käyttää teoreettista tietoa apuna ongelmanratkaisussa, mutta ongelmanratkaisua ei pidä alistaa jonkin teorian tai viitekehysten rajoitteille, sillä ne, jotka jotain teorioiden luonteesta ymmärtävät, tuntevat myös niiden rajoitteet ja

puutteet. Ongelmanratkaisu on tosiasiallisesti luovaa ja ennakoimatonta toimintaa emmekä voi edeltä käsin tietää minne se tiemme johtaa.

Koska opinnäytetyössä pyritään oppimaan tässä kuvatun kaltainen menetelmä, joka aidosti muuttaa asioita organisaatiossa, sekä opiskelijoiden että ohjaajien tulisi nostaa ensisijaiseksi arvioinnin kohteeksi kehittämisen autenttisuuden ja menetelmän ymmärtämisen. Opinnäytetyön tarkoituksena toimintatutkimuksena ei ole teeskennellä tai replikoida jotakin keinotekoista asetelmaa, vaan aidosti auttaa organisaatiota ongelmanratkaisussa ja opettaa samalla opiskelijoillemme menetelmä, jolla on merkittäviä vaikutuksia organisaatioiden kehittämisessä.

TOIMINTATUTKIMUKSEN KESKEISYYS

Monille yamk:n ohjaajille saattaa olla hieman epäselvää, miksi juuri toimintatutkimus on valittuna jonkin ohjelman opinnäytetöitä yhdistäväksi menetelmäksi. Kaikki eivät välttämättä pidä edes siitä, että toimintatutkimusta kutsutaan menetelmäksi, sillä he ovat saattaneet lukea menetelmäkirjallisuudesta, ettei se ole oikea menetelmä, vaan ehkä jonkinlainen strategia, tms.

Tieteen filosofia on hyvinkin heterogeeninen kenttä ja se sisältää niin puritaaneja kuin vapaammin asioita tulkitsevia näkökantoja. Toimintatutkimusta vastaan esitetty keskeinen kritiikki kohdistuu siihen, että tutkija ”sekaantuu” omalla toiminnallaan kohteessa toteutettavaan muutokseen, eikä pysy aselman ulkopuolisena tarkkailijana, kuten perinteisissä tutkimusmenetelmissä on totuttu.

Tämä kritiikki on vuosikymmeniä vanhaa ajattelua, ja tieteen filosofia on tämän jälkeen muuttunut oleellisesti. Esim. kvanttifysiikan viime vuosikymmenten aikana esille tuomat vääjäämättömät tulokset osoittavat, ettei kahtiajako kohteen ja riippumattoman tarkkailijan välillä ylipäätään ole fyysisesti mahdollista, vaan nämä ovat pysyvästi keskinäisriippuvuudessa. Lukuisat tieteenalat ovat viimeisten vuosikymmenten aikana joutuneet hyväksymään sen tosiseikan, että monet ihmiseen ja tämän toimintaan kohdistuvat toimenpiteet edellyttävät perinteisessä mielessä ”sekaantumista”, sillä ajan myötä on hyväksytty, että kohteen ja tarkkailijan keinotekoinen erillään pitäminen johtaa keinotekoiisiin tuloksiin.

Meillä on monia ihmisen hyvinvointiin liittyviä menetelmiä, jotka suorastaan vaativat interventioita, kuten psykiatria ja psykoterapia, sekä vielä laajemmin lääketiede kokonaisuudessaan. Monille saattaa tulla yllätyksenä se tosiseikka, että toimintatutkimus on lääketieteen ja jokaisen meidän henkilökohtaisen terveytemme keskiössä. On parempi, että avaan tätä asiaa hieman.

TOIMINTATUTKIMUS TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN KESKIÖSSÄ

Uusien lääkkeiden kehittäminen ja tuominen markkinoille on kallista, lisäksi ala on hyvin kilpailtu, sillä voittajalla on patenttijärjestelmän suoma mahdollisuus saada kompensaatiota epäonnistuneiden kokeilujen kattamiseksi. Kaikki lääkkeet, joita oma lääkärisi voi sinulle määrätä, ovat vain tilastollisesti jollakin tavalla vaikuttavia. Kova kilpailu markkinoille pääsystä on rapauttanut sitä, mitä tämän ”jokin vaikutus” ylipäätään tarvitsee olla. En mene tähän dynamiikkaan tässä syvemmin, mutta yleisesti ottaen, jos lääkkeellä on jonkinlainen vaikutus edes 20 %:iin sen käyttäjistä, niin puhutaan hyvinkin vaikuttavasta lääkkeestä.

Tämä tarkoittaa sitä, ettei yhtäkään lääkettä ole suunniteltu juuri sinua varten, emmekä tiedä etukäteen, kuinka juuri sinun kehosi reagoi mihin tahansa lääkkeeseen. Sinä olet kuitenkin pääasiassa kiinnostunut juuri siitä tiedosta, jota lääkekokeet eivät tarjoa. Tämän vuoksi lääkärisi kokeilee lääkettä sinulla. Kokemuksen perusteella hän aloittaa

lääkkeellä, joka on toiminut monilla, mutta mitään varmuutta ei voi etukäteen olla sen sopivuudesta juuri sinulle. Sinä seuraat lääkkeen vaikutuksia ja mahdollisia haittavaikutuksia ja mikäli sellaisia ilmaantuu, kokeillaan toista yhdistettä. Te molemmat, sekä lääkärisi että sinä, sovellatte toimintatutkimuksen periaatteita löytääksenne sopivan lääkkeen juuri sinun terveytesi ja hyvinvointisi ylläpitämiseksi.

Lääketiede alleviivaa todellista asetelmaa tieteen ja hyvinvoinnin välillä: mitkään kliiniset kokeet eivät sellaisenaan ratkaise meidän hyvinvointiamme. Me tarvitsemme toimintatutkimuksen periaatteita kaikkialla, mikäli meitä kiinnostaa kuinka jokin menetelmä tai ratkaisu toimii juuri meidän tapauksessamme. Kehomme ei ole tietystikään ainoa ainutlaatuinen apparaatti. Koko elinympäristömme koostuu todellisuudessa ainutlaatuisista asetelmista, jotka karttavat tilastollista tarkastelua. Miksi naapurin pelargonit kukkivat niin kauniisti verrattuna meidän omiin, vaikka kaikki toimenpiteet tehdään naapurin antamien ohjeiden mukaisesti?

YLEISTETTÄVYYS TUTKIMUSTIEDON KRITEERINÄ

Toinen menneiden vuosikymmenten käsitys koskien tutkimustiedon kriteereitä kaipaa niin ikään päivitystä. Yleistettävyys on toki ollut eräs kriteeri, mutta se ei itse asiassa ole riippumaton muuttuja. Yleistettävyys on kriteerinä hyväksyttävissä, mikäli se tuottaa riittävästi hyötyä. Yleistettävyys riippuu siis täysin sen hyödyllisyydestä, mikä ei poissulje sitä tosiseikkaa, että

myös spesifisyys ja lokaalisuus tuottavat merkittäviä hyötyjä, kuten henkilökohtaisen terveyden kohdalla kukin osaa päätellä.

Tiede ei nykyään enää kykene määrittelemään maksiimeja, kuten että kaiken tutkimustiedon tulisi olla yleistettävissä, muuten se ei ole tutkimusta lainkaan. Niin lääketiede kuin oikeastaan kaikki elollista koskevat tieteenalat sisältävät heikosti yleistettäviä perusrakenteita ja niiden lisäksi ylivoimaisen volyymin spesifejä ja lokaaleja vaikutuksia. Tietoteoreettisesti ajateltuna olemme kasvaneet aikuisiksi ja jättäneet yksinkertaistukset hyväksyen sen tosiseikan, että elollinen ja kulttuurinen ympäristömme on kompleksinen niin monella tasolla, ettemme kykene kontrolloimaan sitä edes kehittyneillä laitteillamme.

AMMATTIKORKEAKOULU ON TOIMINTATUTKIMUSTA

Olen kirjoittamissani artikkeleissa pyrkinyt kuvailemaan sitä, minkä vuoksi toimintatutkimus on juuri ammattikorkeakoululle keskeinen menetelmä opinnäytetöissä. Yamk:n koulutuksen sisältö ei pyri teoreettisen tiedon välittämiseen opiskelijoille siten, kuin kauppakorkeakoulussa tapahtuu. Kursseilla opiskelijat eivät keskustele ja debatoi vaihtoehtoisten teorioiden suhteellisista eduista toisiinsa nähden. Opintojen sisältö kohdistuu organisaatioiden ja toimintaympäristön ymmärtämiseen ja toiminnan kehittämiseen.

Tämä ei tarkoita sitä, etteikö yamk:ssa sovellettaisi teoreettista tietoa, päinvastoin. Ammattikorkeakoulun

toiminnan keskiössä on toimiviksi havaittujen toimintamallien ja teorioiden soveltaminen ja harjaantuminen niiden käytössä organisaatioiden kehitystyössä. Analogia lääketieteen ja toimintatutkimuksen yhteydestä on tässä valaiseva: ammattikorkeakoulussa keskeistä on osoittaa käytännössä, kuinka jokin malli tai teoria toimii valitussa ympäristössä. Tämä estää yamk:n opiskelijaa yleistämästä asetelmaa, sillä opetukseen ei sisälly vaihtoehtoisten mallien ja teorioiden analysointia, joten pyrkimys jäisi auttamatta puutteelliseksi.

Toimintatutkimus on menetelmänä ammattikorkeakoulun toiminnan ytimessä. Toiminta on kauttaaltaan yleisten mallien ja teorioiden soveltamista valitussa kohteessa ja opiskelijan päämääränä on osoittaa näiden työkalujen hallintaa. Tämä rooli on merkittävä yhteiskunnassamme, sillä vain soveltamalla laajasti parhaita käytänteitä ja teorioita organisaatiot kykenevät kehittymään tavoilla, jotka mahdollistavat selviytymisen kilpailun paineessa.

MITÄ TUTKIMINEN TARKOITTA TOIMINTATUTKIMUKSENA TEHTÄVÄSSÄ YAMK-OPINNÄYTETYÖSSÄ

Toimintatutkimus on määritelmän mukaisesti *toimintaa* ja sen samanaikaista *tutkimista*. Se, mikä aiheuttaa helposti sekaannusta aiheeseen perehtyvien toimijoiden parissa on, että toimintatutkimus on geneerinen käsite, joka kattaa erilaisia toimintaorientaation muotoja (Coghlan 2019, xi).

Yhdelle toimijalle toimintatutkimus merkitsee akateemista tutkimusta, jossa koulutettu tutkija soveltaa oppimiaan tutkimusmenetelmiä kohteeseensa. Toisenlaisessa asetelmassa toimintatutkimusta hyödynnetään organisaation jäsenten toimeenpanemana menetelmänä, jonka tavoitteena on organisaation pitkäkestoinen menestyminen, ts. eloonjääminen. Näiden kahden asetelman väliin ja ympärille mahtuu monenlaista toimintaorientoitunutta lähestymistä, joille kaikille on yhteistä se, että niissä subjektia (tutkijaa) ja objektia (kohdetta) ei etäännytetä tarkoituksellisesti toisistaan, kuten positivistisessä perinteessä on ollut tapana (jossa tutkija tarkastelee kohdettaan ulkoa käsin).

Koska yamk-ohjelmassamme sovellamme toimintatutkimuksen periaatteita, on paikallaan käsitellä lyhyesti tutkimisen luonnetta ja rajoitteita juuri tässä kontekstissa, jossa ammattikorkeakoulun maisteriopiskelijat toimivat sekä tutkijoina että toimijoina

tyypillisesti omissa organisaatioissaan. Olen aiemmin kirjoittamissani teksteissä pyrkinyt perustelemaan ammattikorkeakouluopintojen määrittelemistä tietotaidollisista rajoitteista johtuvia vääjäämättömyyksiä koskien toimintatutkimuksen mahdollisia muotoja ammattikorkeakoulussa, joten tässä käsittelyssä ei ole tarpeen kerrata näitä todellisuuden mukanaan tuomia rajoitteita.

Mielenkiintoni kohdistuu tässä siihen, kuinka kykenemme ymmärtämään tutkimuksen osuutta tässä valitussa kontekstissa, sekä erityisesti siihen, kuinka uuden tiedon luomista voidaan ymmärtää ja rajata toimintatutkimuksena toteutettavissa yamk-opinnäytetöissä. Tällä viitataan siihen, ettei minulla ole mitään erityistä sitä vastaan, että käsitteellä ”tutkiminen” viitataan tyypillisen automaattisesti uuden tiedon luomiseen (näin ei toki tarvitse aina olla). Tämä tulkinta käy hyvin päinsä, mutta meidän tulee silloin ymmärtää, mitä uuden tiedon luomisella tarkoitetaan organisaation kehitystyössä ja erityisesti mitä sillä ei ole hyödyllistä tarkoittaa tässä asetelmassa.

Yllä oleva pohdinta aukeaa ehkä parhaiten toimijoille, joilla on pitkäaikaista kokemusta tutkimustyöstä ja jotka kuulevat toistuvasti ajatuksia siitä, että uuden tiedon luominen tarkoittaa automaattisesti yleistettävän, ts. teoreettisen tiedon luomista. Tämä automaatio on melkein pä sisäänrakennettuna tutkijauran valinneilla ihmisillä, mutta kuulen samaa toistettavan myös maallikkojen keskusteluissa. Tämä yksisilmäisyys koskien tiedon luonnetta aiheuttaa sekaannusta siinä, kuinka ylipäätään ymmärrämme toimintatutkimuksen roolia maailmassa.

Organisaatiot, erityisesti yritykset eivät pidä päämääränään uuden teoreettisen tiedon luomista. Niillä on tyypillisesti toisenlaisia tavoitteita. Mutta yrityskään ei selviä kovin pitkälle, mikäli kaikki sen tiedolliset ja taidolliset tavoitteet kohdistuvat vain juuri nyt käsillä olevaan hetkeen. Sanonta ”kädestä suuhun eläminen” ei synnytä kovin optimistisia odotuksia tulevaisuutta koskien. Voimme siis aika pragmaattisesti päätyä kohtalaisen realistiseen käsitykseen organisaatioiden ja yritysten tiedonluonnin tarpeista. Ne eivät ole synnyttämässä uusia teorioita, mutta ne kuitenkin tarvitsevat pitkäkestoisia toimintatapoja, joiden varaan voidaan rakentaa yhä uusia menetelmiä ja toimintatapoja.

Uuden tiedon luonne on toimintatutkimuksena toteutettavassa yamk-opinnäytetyössä siis riippuvainen sen pitkäkestoisesta välineellisestä merkityksestä. Organisaatio tarvitsee välineitä selviytyäkseen myös ennalta arvaamattomista muutoksista ja tämän vuoksi kehittämishankkeissa tuotettava tieto ja sen selviytymistä edistävät tekijät ovat arvokkaita, ei suinkaan tiedon yleistämisen vuoksi, vaan organisaation oman edun tavoittelun ja selviytymisen näkökulmasta. Se, kuinka kauaskantoisia vaikutuksia kukin organisaatio kykenee näkemään, riippuu toki jokaisen ainutlaatuisista kyvykkyyksistä.

Mikäli hyväksymme tämän kaltaisen rajauksen tiedon yleistettävyydelle, ei toimintatutkimuksen soveltamisessa esiinny ristiriitaa organisaatioiden ja yritysten toimintaperiaatteiden kanssa. Ongelmia syntyy vasta, mikäli ryhdymme edellyttämään yamk-opiskelijoilta sellaisia

menetelmällisiä tietotaitoja, joita heidän koulutuksensa ei tarjoa. Ei ole myöskään hedelmällistä ryhtyä teeskentelemään, että yamk-opinnäytetyönä toteutettavien kehittämishankkeiden tarkoituksena olisi organisaation rajat ylittävän yleistettävän tiedon luominen.

Uskon, että mikäli lukija näkee tiedon luonteen hieman avarammin ja monipuolisemmin, kuin se pakkopaita, johon tieteen mennyt maailma on aina valmis meidät pukemaan, niin ristiriitaa tiedon luomisen ja organisaation kehittämisen välillä on kovin vaikea ylläpitää. Organisaation selviytymisen näkökulmasta ei liene kovin tähdellistä edes se, onko kehittämishanke tutkimusta vai tutkimushanke kehittämistä. Sivilisaatiomme on joka tapauksessa kehittynyt sellaiseksi kuin se on tutkimalla ja kehittämällä – ja erityisesti ratkomalla ongelmia, joita olemme kohdanneet ja itse tuottaneet.

YAMK-OPINNÄYTETYÖNÄ TEHTÄVÄN TOIMINTATUTKIMUKSEN ARVIOINTIKRITEERIT

Alla oleviin arviointikriteereihin sisältyy kaikki kahdeksan Metropolian käyttämää yleistä kriteeriä sovellettuna toimintatutkimuksen menetelmään yamkin opinnäytetyössä.

MENETELMÄN HALLINTA

a) Tietoperustojen käyttö

Toimintatutkimuksen tietoperustat eivät rajoitu teoreettiseen tietoon (ks. Tietoperustat toimintatutkimuksessa). Käytön arvioinnissa on keskeistä pohtia, kuinka tietoperustoja on todellisuudessa käytetty hyväksi hankkeen aikana. Pelkkä tietoperustojen luettelointi menetelmäluvussa ei yksin riitä, mikäli raportti ei osoita niiden käyttötarkoitusta ja hyödyllisyyttä hankkeen aikana.

b) Nykytila-analyysin merkitys

Kehittämishankkeen oikeutus ja perustelut tulee käydä ilmi nykytila-analyysistä. Nykytila-analyysin tulee osoittaa, että ilman valittua kehittämiskohdetta ja muutoksen mukanaan tuomaa ratkaisua, kohteen edellytykset menestyä jäävät vaillinaisiksi.

c) Ratkaisun merkittävyys

Kuinka merkittävästä ratkaisusta on kysymys kohteen kehitykselle (hankkeen kohteena olevien ihmisten arviointi on tässä keskeistä).

d) Osallistuvuus

Mikäli muutoksen vaikutuspiiriin kuuluu useita ihmisiä, toimintatutkimuksen periaatteisiin kuuluu näiden ihmisten aktiivinen osallistaminen muutoksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin.

TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN

e) Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden selkeys, haastavuustaso sekä saavuttamisen realistisuus. Vain selkeitä tavoitteita voidaan ylipäätään ymmärtää ja tavoitella. Samoin, mikäli asetetut tavoitteet ovat kovin vaatimattomia, toimintatutkimuksen merkitys jää vähäiseksi. On kuitenkin oleellista pyrkiä tavoitteisiin, joiden saavuttaminen on realistista vallitsevassa organisaatiossa ja olemassa olevilla kyvykkyyksillä.

f) Mittareiden suunnittelu ja käyttö

Kuinka relevantteja ja operationaalisia mittareita hankkeessa käytetään. Subjektiivisuus-objektiivisuus-

jakauma auttaa tasapainottamaan mittareiden suunnittelua seuraavasti:

Mikäli kehittämiskohde on luonteeltaan hyvin laadullinen sisältäen heikosti kvantifioitavissa olevia tekijöitä, on hyvä pyrkiä löytämään myös objektiivisia mittareita, jotka tasapainottavat subjektiivisia arvioita onnistumisesta. Esim. mikäli kohteena on työviihtyvyyden parantaminen, mielipidekyselyiden lisäksi voidaan mitata ihmisten käyttäytymistä työajan, vaihtuvuuden, ym. objektiivisten muuttujien avulla.

Mikäli kehittämiskohde on luonteeltaan määrällinen (tavoitellaan euroja, kappaleita, yms.), on objektiivisten mittareiden lisäksi kyettävä arvioimaan, mikä merkitys näillä on kohteena olevalle organisaatiolle ja ihmisille. Oleellista on ymmärtää, että objektiiviset muutokset eivät itsessään vielä kerro niiden merkityksestä ja organisaatiot voivat ajautua ahdinkoon, mikäli ne tarkastelevat vain objektiivisia muuttujia (myynti kasvoi nopeasti, jonka tuloksena asiakkaat pettyivät laatuun ja kaikkosivat).

g) Hankkeen onnistumisen arviointi

Kuinka hyvin hankkeessa kokonaisuutena onnistuttiin? Asetetut mittarit auttavat osaltaan päättelemään tavoitteiden saavuttamista, mutta hankkeessa voidaan saavuttaa jotain merkittävää myös mittareiden ulottumattomissa.

Muutoskohteen hyödyllisyydestä riippumatta hanke voi esim. edetä takkuisesti johtuen tekijöistä, jotka eivät

suoraan liity muutoskohteeseen. Hankkeen aikana voi paljastua merkittäviä syy-yhteyksiä, jotka selittävät heikkoa suoriutumista. Ilman hanketta nämä eivät olisi tulleet esille, joten hanke auttoi organisaatiota tunnistamaan jotain merkittävää.

HANKKEEN RAPORTOINTI

h) Läpinäkyvyys

Lukijan tulee kyetä arvioimaan tehtyjä valintoja ja niihin johtaneita syitä. Lukijan tulee kyetä seuraamaan hankkeen tapahtumia siten, kuin ne todellisuudessa tapahtuivat. Tekstin tulee olla aktiivista kieltä, josta käy ilmi, kuka teki mitään ja milloin. Epämääräinen passiivimuoto ilmaisussa ei tämän vuoksi ole sovellettavissa.

i) Valintojen kuvaaminen ja perusteleminen

Valintojen, kontekstin, tekotapojen ja pulmien avoin raportointi. Koska toimintatutkimuksen tavoitteena on parantaa kehittämisen laatua, on valintojen perustelemiseen kiinnitettävä erityistä huomiota. Organisaatiot tyypillisesti kehittävät kaikenlaista ilman perusteluja ja tämän vuoksi ne toistavat samoja kehittämishankkeita ajasta toiseen. Perustelematon kehittäminen ei ole toimintatutkimuksen periaatteiden mukaista, sillä tavoitteena on auttaa organisaatioita ja ihmisiä ei pelkästään yksittäisessä muutoskohteessa, vaan kehittymään kehittäjinä, jolloin kehitystoiminnan laatu kaiken aikaa paranee.

KIRJALLISUUTTA

David Coghlanin (2019) kirja *Doing Action Research In Your Own Organization (5th edition)* käsittelee toimintatutkimusta ilman poliittisia kytköksiä ja tavalla, jota on kohtalaisen helppo soveltaa organisaatioihin ja yrityksiin (otsikon perusteella näin tuleekin olla).

Toimintatutkimusta käsittelevä kirjallisuus yleisesti, sekä kansainvälinen että kotimainen, keskittyy pääosin menetelmän historiallisen taustan ja poliittisten tavoitteiden jäsentelyyn. Ne harvat kirjat, joilla on yhteyksiä omassa organisaatiossa toteutettavaan toimintatutkimukseen sekoittavat keitokseen monenlaista sellaista, joka ei ole mahdollista yamk:n opetussisältöjen puitteissa (vrt. gradu-perinne).

Tämä käsissäsi oleva käyttöopas on syntynyt juuri tämän puutteen vuoksi. Olen vuosia käyttänyt muita kirjoja ja joutunut kaiken aikaa teroittamaan opiskelijoille, että milloin mikäkin yksityiskohta on ristiriitainen, ei ole relevantti tai mahdollinen, jne.

Tämä käyttöopas on luonteeltaan evolutiivinen, eli se elää ja muuttaa muotoaan ajan kuluessa.

Tämä versio on: V. 1.0 (2023.11)

Lisätietoa kirjoittajasta löytyy kotisivulta:

<https://jukkakaisla.fi>

