

# LABORATORIO ARJEN MAISEMASSA

**Virkkunen, J. & Engeström, Y. & Pihlaja, J. & Helle, M. (1999). Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Kansallinen työelämän kehittämisojelma. Raportteja 6.**  
Työministeriö

**Kirjassa käsitellään uutta** muutoslaboratoriomenetelmää ja kahta tapausesimerkkiä, joissa muutoslaboratoriota on käytetty työyhteisön kehittämismvälineenä. Muutoslaboratorion juuret ovat kehittävässä työntutkimuksessa ja sen avulla luvataan voitavan toteuttaa sekä syvällisiä kulttuurin muutoksia että toiminnan jatkuvaa parantamista.

**Kirja alkaa muutos-**laboratorio-menetelmän esittelyllä. Esittely on melko lyhyt (12 sivua). Kuitenkin esittelyn avulla saa hyvän ja yksityiskohtaisen kuvan muutoslaboratoriosta. Muutoslaboratorio tarjoaa normaalin työskentelyn oheen toiseuden peilin, jonka avulla voidaan tarkastella omaa toimintaa. Lisäksi se tarjoaa tilan, jossa toimintaa voidaan rauhassa tarkastella ja kehittää.

**Muutoslaboratorio** koostuu tekijöiden mukaan mm. visioiden luomisesta, toimintajärjestelmän tarkastelusta, nykyisen työn ja työvälineiden tarkastelusta,

työn historiallisesta tarkastelusta ja työhön liittyvien havaintoaineistojen, kuten videoitujen tapahtumien tarkastelusta. Toimintajärjestelmä pitää sisällään kehittävä työntutkimuksesta tutut sanat ja niiden väliset yhteydet.

**Työskentely muutos-**laboratoriossa etenee analyysivaiheen, suunnitteluvaiheen ja kokeiluvaiheen kautta. Aineistona käytetään raportti- ja dokumenttiaineistoja, videonauhoja, havainnointitietoja, haastatteluaineistoja ja simuloitteja. Muutosprosessi etenee toimintatutkimuksesta tutulla tavalla, jossa tutkija kehittämissivaiheet limittyvät toisiinsa prosessuaalisesti.

**Kirjassa esitellään** yksityiskohtaisesta kaksi tapaus tutkimusta muutoslaboratorion toteuttamisesta. Postin jakelutyön kehittäminen esitetään varsin yksityiskohtaisesti. Lukijalle jää kuva kehittämistyön etenemisestä aina kehittämistyössä eteen tulleita ongelmakohtia myöten. Kehittämistyön arvioinnit on esitetty kunkin vaiheen osalta erikseen kehittämiseen osallistuneiden ihmisten suulla.

**Helsingin Sanomien** kotimaan toimituksen muutosprosessi kuvataan varsin yksityiskohtaisesti. Lukijan on helppo kuvitella itsensä muutosprosessin keskelle. Helsingin Sanomien tuominen toisena tapauksena mukaan kir-

jaan antaa lisäarvoa sikäli, että Postin jakelutyö ja Helsingin Sanomien toimitustyö poikkeavat toisistaan varsin paljon.

**Vaikka kirja esittelee** uuden kehittämismvälineen ja vaikka siinä on seikkaperäisesti kuvattu kaksi tapaus tutkimusta, jää silti kaipaamaan jotakin. Kirjasta puuttuu syvävälinen teoreettinen viitekehys. Kirjan perusteella jää tunne, että muutoslaboratorio on syntynyt melko tyhjästä perustuen vain tekijöiden aiemmin kehittämään kehittävä työntutkimuksen malliin. Kuitenkin muutoslaboratorio jäsentyy melko samanlaiseksi kuin toimintatutkimus yleensäkin.

**Miksi kirjassa ei esitellä** toimintatutkimuksen traditioita? Miksi kirjaa ei nivota jo aikuisen ikään ehtineeseen organisaation kehittämisen tutkimusperinteeseen? Mikäli tutkimus nivottaisiin muihin tutkimussuuntiin, voitaisiin tutkimuksen antia ja sen eroja muihin näkökulmiin nähden vertailla. Ylipäänsä esiteltävä tutkimus ei juuri tuo uutta lisää teoreettiseen keskusteluun. Toimintatutkimukselle on kuitenkin jo perinteisesti asetettu kaksi kriteeriä, joita sen tulisi täyttää. Toimintatutkimuksen tulisi esitellä ns. käytäntöä ja antaa sille jotakin. Tämän lisäksi toimintatutkimuksen tulisi olla puheenvuoro myös teoreettisella foorumilla. Nyt käsillä oleva

tutkimus esittelee käytännön maailmaa ja käytännöllistä välinettä arjen ongelmien voittamiseksi. On valitettavaa, että tutkimuksessa ei mainita muita teoreetikkojen yrityksiä avata arjen maisemia, sillä niitäkin löytyy runsaasti.

**Tutkimuksesta jää** pääosin asiantunteva yleis-mielikuva. Kuitenkin joissakin kohdin tutkijat erehtyvät turhan yksinkertaistavaan kieleen. Esimerkiksi tiimityöstä puhuessaan tutkijat toteavat erään ryhmän kokeilleen tiimityötä viikon ajan ja erään toisen kolmen viikon ajan. Jokainen joka on kehittänyt tiimityötä tietää, että tiimiä ei synny hetkessä. Kirjassa tiimityöstä puhuttaessa ilmeisesti painotetaan tiimin rakennetta eli ryhmätyönomaista luonnetta. Kuitenkin tiimityö vaatii pääosin henkistä ja psykodynaamista ulottuvuutta. Ryhmä kypsyy tiimiksi vain jäsenten erilaisten vahvuuksien tunnistamisen ja yhteisen toiminnan esteiden

ja ongelmien voittamisen kautta melko pitkäkköön prosessin seurauksena.

**Teoreettisesti kiinnostava** on tekijöiden omaksuma ontologinen ja teleologinen näkökulma, jonka mukaan vallitseva toimintakäytännön kokonaisuus edustaa täydellistä ideoiden maailmaa johon arjen epäkohtia, häiriötilanteita ja ongelmia verrataan. Muutoslaboratoriossa pyritään kehittämään uudenlainen ideoiden maailma, joka poistaa arjen ongelmat. Toimintakäytäntö viitekehystetään joidenkin keskeisten sanojen varaan ja avataan muutosprosessin aikana käydyissä keskusteluissa kehittävästä työntutkimuksesta tutun kolmiomallin avulla. Toimintakäytäntö tulee näin eräänlaiseksi Platonin ideoiden maailmaksi, joka on täydellisempi kuin empiirinen maailma sinänsä. Toimintakäytäntö ei kuitenkaan ole täysin suljettu sfääri, vaan koostuu joidenkin avainsanojen välisten suhteiden

ihmisten mielissä avautuviin tarinoin.

**Toimintakäytäntö** muodostaa muutoslaboratoriossa erään menetelmän, jonka avulla perinteisestä irtaannutaan ja siirrytään uuteen. Toimintakäytäntö kehystyy kuitenkin itsekin perinteeseen siinä olevien avainsanojen kautta. Muutosprosessi ei ole avoimelle dialogille perustuva osallistujien vapaamuotoinen reflektio, vaan aivan samoin kuin mikä muu johtamisen työkalu laatuarviointiprosessista strategiatyöskentelyn välineisiin asti, itsekin kiinni tietyissä viitekehyksessä, joka tuo väistämättä "leilin maun" muutosprosessin tuloksiin.

*Pauli Juuti*