

# Kertovan muutosselonteon menetelmä

*Matti Laitinen*

**Suuri osa organisaatioiden kehittämistä käsittelevistä tutkimuksista on luonteeltaan ns. tapaustutkimuksia. Lukijan kannalta nämä tutkimukset voivat olla ongelmallisia, mikäli muutosta kuvaavaa kertomusta eli muutosnarratiivia ei ole sisällytetty tutkimusraporttiin. Tällöin hänelle esitetään vain tilanne ennen interventiota ja tilanne intervention jälkeen, mutta ei kerrota, millä tavalla muutosprosessi eteni.**

Käyttäytymis- ja sosiaalitieteissä narratiivista lähestymistapaa on sovellettu runsaasti viime vuosina. Kerronnallisuus on tällöin määritelty hyvin vaihtelevasti. Usein kertomus on määritelty ajallisesti eteneväksi enemmän tai vähemmän juonnelliseksi kokonaisuudeksi, jolla on alku, keskiosa ja loppu (Czarniewska 1998). Toisaalta kertomukset on myös voitu nähdä laajemmin asioita yhteenliittävinä sidoksina, joilta ei ole edellytetty tunnistettavaa, eksplisiittistä rakennetta. (Mishler 1995, kts myös Valkonen 1997).

Organisaatioita käsittelevässä tutkimuksessa narratiivinen lähestymistapa on tarkoittanut lähinnä kolmea asiaa (Czarniewska-Joerges 1995): tutkimusten kirjoittamista kertomusten muotoon, kertomusten keräämistä kentältä tutkimusaineistoksi ja organisaation elämän ymmärtämistä kertomuksen luomisena.

Tässä artikkelissa organisatorinen muutosnarratiivi tarkoittaa kertomusta siitä, mitä organisaatio

on käynyt läpi esimerkiksi jonkin tietyn kehittämisprojektin kuluessa. Se ei kerro ainoastaan tapahtumien etenemisestä, vaan sen pitäisi sisältää myös jokin selonteko, kuinka organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat konstruoineet oman historiansa ja mitä he ovat oppineet aiemmista kokemuksistaan. (Laitinen 1998.)

Miksi tällaisia muutosnarratiiveja tarvitaan? Ensimmäkin siksi, että on epärealistista olettaa organisatoristen muutosprosessien etenevän kurinalaisesti suunnitelmien mukaan. Inhimilliset järjestelmät toimivat ja kehittyvät harvoin täysin rationaalisesti ja lineaarisesti (Gustavsen ym. 1991 ja 1996, Senge 1990, Tosey ja Nicholls 1999). Esimerkiksi Marris (1974) on todennut että "kaikki todelliset muutokset sisältävät menetyksiä, pelkoa ja kamppailua". Toisin sanoen, jos muutosprosessia ei kuvata, menetetään tärkeää informaatiota ja mahdollisuuksia oppia tapahtuneesta. Tämä saattaa myös osaltaan selittää sitä tosiasiaa, että uusissa kehittämissankkeissa tör-

mätään yhä uudelleen samoihin vastoinikäymi-  
siin (esim. johdon tuen puute) ilman, että ai-  
emmista hankkeista saaduista kokemuksista pys-  
tyttäisiin ottamaan oppia.

Myös muutokselle annettuja merkityksiä on vai-  
kea ymmärtää, mikäli uuteen toimintatapaan joh-  
tanutta prosessia ei tunneta. Organisaatiomu-  
tokset saattavat yhtäältä sisältää tuskallisia tai epä-  
oikeudenmukaisiksi koettuja episodeja, jotka  
vaikuttavat myöhemmin kielteisesti henkilöiden  
tapaan arvioida toimeenpantuja uudistuksia (Har-  
rison 1995a, Noer 1993, Sulander 1992). Toi-  
saalta osallistavat ja oikeudenmukaisiksi koetut  
prosessit voivat tuottaa sitoutumista ja johtaa jopa  
siihen, että (ulkopuolisen tutkijan silmin) pää-  
sääntöisesti kielteisiä elementtejä sisältäviä muu-  
toksia arvioidaan kuitenkin myönteisesti.

### **Kertovan muutosselonteon menetelmän tausta**

Kertovan muutosselonteon menetelmä perustuu  
Harrén ja Secordin (1972), myöhemmin erityi-  
sesti Harrén ym. (1979, 1985, 1994), kehittä-  
mään selontekojen menetelmään<sup>1</sup>. Lisäksi sovel-  
letaan historian tutkimuksen (Thompson 1988  
ja Yow 1994), elokuvakerronnan (Arijon 1976)  
ja etnografian (Eräsaari 1995, Hammersley 1992,  
Pratt 1986) lähestymistapoja (Kuva 1).

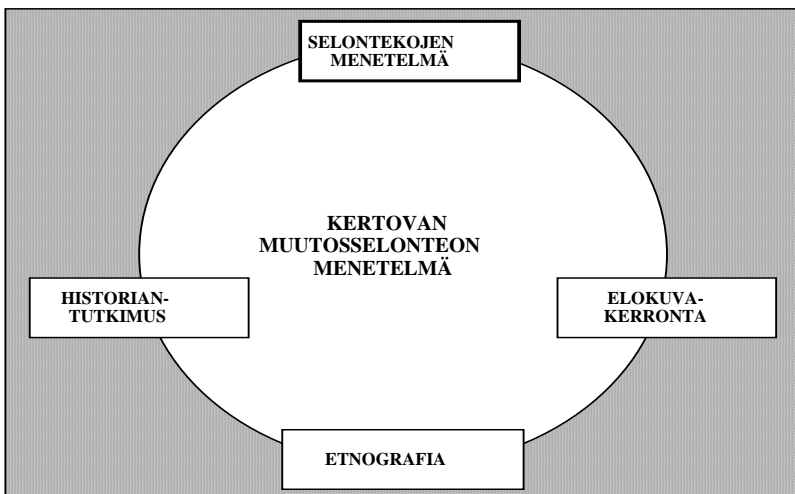
Selontekojen menetelmän taustalla on **etogeni-**



Matti Laitinen

**aksi** kutsuttu omaperäinen sosiaalipsykologinen  
suuntaus. Etogenian synty ajoittuu vuoteen  
1972, jolloin Harré ja Secord julkaisivat teoksen  
The Explanation of Social Behaviour, josta tuli  
uuden koulukunnan ohjelmanjulistus. Teos liit-  
tyi 1970-luvun sosiaalipsykologian kriisikeskus-  
teluun, joka tiivistyi pitkälti kysymykseen labo-  
ratoriokokeen asemasta: sosiaalipsykologinen  
tutkimushan oli ollut valtaosaltaan laboratorio-  
kokeiden tekemistä (Myllyniemi 1998, Uotila  
ja Ylijoki 1984). Harré ja Secord (1972) kriti-  
soivat julistuksessaan tällaista modernin luonnon-  
tieteen kaltaista eksaktisuutta ihanteena pitävää  
tiedekäsitystä ja sen mekanistista ihmiskuvaa.

Harrén ja Secordin (1972) mukaan ihmisen so-  
siaalinen toiminta on aina merkitysten läpäise-  
mää. Samalla ihminen on oma-aloitteinen ja it-  
seohjautuva, mikä tekee mahdolliseksi toimin-  
nan säätelyn. Tietoisien yksilön vapaudella on  
tosin rajansa: etogeniassa ollaan kiinnostuneita



**KUVA 1.**  
Kertovan muutos-  
selonteon  
menetelmän  
lähtökohdat.

erityisesti siitä, kuinka sosiaalinen järjestelmä ohjaa ihmisen toimintaa (Myllyniemi 1998).

**Selontekojen menetelmän** keskeiset käsitteet ovat episodi, selonteko ja neuvottelu. Harré ja Secord (1972) määrittelevät **episodin** kahdella tavalla. Ensinnäkin episodi on mikä tahansa sosiaalisen elämän luonnollinen katkelma. Toiseksi episodi on mikä tahansa jakso tapahtumia, joihin ihmiset sitoutuvat ja jotka muodostavat jonkinlaisen kokonaisuuden.

Episodeja voivat olla esimerkiksi juhla-ateria, luento, suklaan ostaminen, naimisiin meneminen ja eroaminen (Harré 1974). Esimerkkien monimuotoisuus paljastaa, että episodi voi katata yhtä hyvin jonkin yksittäisen ja satunnaisen tapahtuman kuin vaikkapa ihmisen koko elämän tai ryhmän vaiheet perustamisesta hajoamiseen. Lisäksi episodien merkitykset toimijoille itselleen, muille ihmisille ja koko yhteiskunnalle

voivat vaihdella suuresti - eroa on esimerkiksi suklaan ostamisella ja lakolla. (Uotila ja Ylijoki 1984.)

Ihmisten omasta toiminnastaan antamia selityksiä kutsutaan **selonteoksi**. Niissä ihmiset tekevät oman toimintansa ymmärrettäväksi ja perustelevat tekojaan. (Marsh ym. 1978 ja Myllyniemi 1998.) Selontekojen keräämisen jälkeen tutkijan on analysoitava selonteot. Selontekojen analyysissä tutkija pyrkii löytämään selonteosta risitiirittaisuuksia, epäjohtomukaisuuksia, puolustusmekanismeja yms. Samalla tutkijan tehtävänä on päästä sisälle tutkittavien maailmaan, näkemään asioita näiden silmillä ja tavoittamaan niitä merkityksiä, joita nämä toiminnalleen antavat. (Harré ja Secord 1972, Marsh ym. 1978, Uotila ja Ylijoki 1984.)

Selontekojen analyysin jälkeen tuloksista on **neuvoteltava** tutkittavien kanssa. Keskustelussa tut-

**Taulukko 1.** Muutuskertomuksen tuottamisen vaiheet.

| VAIHE                                   | VAIHEENSISÄLTÖ   |
|---|--|
| Avauskertomuksen kirjoittaminen         | kuvataan tutkijan sisäänkäynti kentälle  |
| Tutkimuksen kontekstin kuvaaminen       | kuvataan muutoksen tapahtumapaikka   |
| Episodisen etenemiskuvauksen laatiminen | 1. kerätään tarkasteltavaan muutosprosessiin liittyvää aineistoa<br>2. aineistosta poimitaan episodeja<br>3. episodit listataan kronologisessa järjestyksessä    |
| Selontekojen kerääminen                 | 1. valitaan avainepisodit<br>2. kerätään episodeihin osallistuneilta henkilöiltä selontekoja tapahtuneesta   |
| Muutuskertomuksen kirjoittaminen        | episodista etenemiskuvausta korjataan ja täydennetään selonteista saadulla aineistolla   |
| Muutuskertomuksesta neuvottelemine      | 1. muutokseen osallistuneet henkilöt lukevat kertomuksen<br>2. keskustellaan siitä, miten muutuskertomus saataisiin mahdollisimman hyvin vastaamaan tapahtunutta |

kija pyrkii tarkistamaan omia selontekojaan ja testaamaan omien tulkintojensa pätevyyttä. Neuvottelun kuluessa voidaan keskustella eri vaihtoehtoista ja pyrkiä ratkaisemaan, mitä selontekoa jostain episodista olisi pidettävä toistaiseksi oikeana. On myös mahdollista, että neuvottelun tulokset jäävät monitulkintaisiksi tai epäselviksi. (Harré ja Secord 1972, Uotila ja Ylijoki 1984.)

## Kertovan muutosselonteon menetelmä

Muutosnarratiivin tuottaminen jakautuu kuuteen vaiheeseen: avauskertomuksen kirjoittaminen, tutkimuksen kontekstin kuvaaminen, episodisen etenemiskuvauksen laatiminen, selontekojen kerääminen, muutoskertomuksen kirjoittaminen ja muutoskertomuksesta neuvottelemineen (Taulukko 1).

Muutosprosessin kuvaus aloitetaan etnografiasta lainatulla **avauskertomuksella**. Eräsaari (1995) on kuvannut avauskertomusta siksi tutkimuksen osaksi, jota ei ole tarvinnut ”tappaa tieteeellä”. Avauskertomus on nimensä mukaisesti kertomus, joka kuvaa tutkijan sisäänpääsyä kentälle. Näissä kertomuksissa tutkijan läsnäolo persoonana on sallittu, kenties sitä on jopa vaadittu tai odotettu. (Eräsaari 1995, Pratt 1986.)

Avauskertomuksessa voidaan myös kuvata sitä roolia, jossa tutkija saapuu tutkittavien luo. Klassisissa etnografioissa tällaisia rooleja ovat esimerkiksi haaksirikkoisen, valloittajan ja tiedemiehen roolit. Byrokraatioita tutkiessaan Eräsaari (1995) kertoo avauskertomuksessaan esiintyneensä hyvin erilaisissa rooleissa: sankarina, auttajana, narrina, konnana ja jopa objektivoijan sekä imperialistin roolissa.

Avauskertomuksen jälkeen **kuvataan tutkimuksen konteksti**. Selontekojen menetelmää hyödyntäneissä tutkimuksissa on lähinnä kuvattu se tapahtumapaikka, kuten koulu, jalkapallostadionin katsomo tai sairaala, johon tutkimus välittömästi sijoittuu (kts. esim. Hakanen 1991, Heikkinen 1988 ja Marsh ym. 1978). Tämä on kuitenkin usein riittämätöntä. Hyvä esimerkki laa-

jemmasta kontekstin kuvauksesta löytyy esimerkiksi Forssén-Nybergiltä (1995). Toimistotyön kehittämishanketta käsittelevässä tutkimuksessaan hän on kuvannut myös organisaation toimintaympäristön muuttumista (asiakkaat, kilpailutilanne, lakimuutokset, työmarkkinatilanne, lama, työttömyys).

Ensimmäisenä vaiheena varsinaisen muutosprosessin kuvauksen laatimisessa on **tuottaa episodisen etenemiskuvaus** tapahtuvista - tai jo tapahtuneista - muutoksista. Tämä tapahtuu kahdessa vaiheessa: ensiksi kerätään tarkasteltavaan muutosprosessiin liittyvää aineistoa, minkä jälkeen aineistosta poimitaan episodeja, jotka listataan peräkkäin kronologisessa järjestyksessä. Elokuvan käsikirjoituksessa tätä vaihetta kutsuttaisiin ”master storyksi” (Arijon 1976).

Episodisen etenemiskuvauksen ei vielä tarvitse sisältää tarkkoja yksityiskohtia tapahtuneesta - kyseessä on ainoastaan tulevan muutoskertomuksen ensimmäinen listaus, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi aikajanan muodossa. Ratkaisua on hyödynnetty selonteon menetelmään perustuvissa tutkimuksissa aiemminkin. Esimerkiksi Marshin ym. (1978) jalkapallokatsomoiden väkivaltaa käsittelevässä tutkimuksessa kuvattiin aikajanan avulla tapahtumien kulkua koti- ja vierasoteluissa.

Aineiston keräämisen menetelmät riippuvat luonnollisesti tutkimuksen luonteesta. Jos kyseessä on toimintatutkimus tai tutkija on osallistuvana havainnoijana seuraamassa tapahtuvaa muutosta, mahdollisuudet ja keinot aineiston keräämiseen ovat toiset kuin silloin, jos yritetään myöhemmin rekonstruoida tapahtumia. Edellä mainitussa tapauksessa tutkija voi tehdä esimerkiksi kenttämuistiinpanoja, reaaliaikaisia haastatteluja sekä käyttää nauhuria ja videokameraa. Sen sijaan jälkikäteen muutoksia tarkasteltaessa selontekojen keräämistä valmisteleva vaihe jää pitkälti erilaisten muutoksesta kertovien dokumenttien ja avainhenkilöiden haastattelujen varaan.

Episodisen etenemiskuvauksen valmistuttua, **kerätään episodeihin osallistuneilta henkilöiltä selontekojä tapahtuneesta**. Selontekojen kerää-

minen toteutetaan käytännössä niin, että episodisesta etenemiskuvauksesta valitaan avainepiudit, joihin sitten "zoomataan" yksilö- tai ryhmähaastatteluin (Arijon 1976). Tavoitteena on, paitsi saada lisäaineistoa tapahtumien kulusta, myös kuva siitä, miltä muutokset ja niiden vaikutukset ovat näyttäneet eri toimijoiden silmin.

**Muutuskertomusta kirjoitettaessa** käytetään pohjatekstinä jo aiemmin tuotettua episodista etenemiskuvausta, jota korjataan ja täydennetään erityisesti selonteosta saadulla aineistolla. Kyseessä on samalla yksi aineiston analysoinnin keskeisimmistä vaiheista - selontekoja, havaintoja, dokumentteja yms. aineistoa käsitellään rinnakkain ja niiden pohjalta yritetään luoda kertomus, joka mahdollisimman hyvin kuvaisi muutoksen tapahtumista ja toisi esiin, miltä muutokset ja niiden vaikutukset ovat näyttäneet eri osallistujien silmin. Tämän vaiheen työskentely muistuttaa historioitsijan työskentelyä perustuen eri tietolähteiden antaman tiedon kriittiselle yhdistelylle ja arvioinnille luotettavan historiallisen kuvauksen aikaansaamiseksi<sup>2</sup>. Erityisesti mikrohistorian (Thompson 1988) ja oraalihistorian (Yow 1994) näkökulmista metodeissa on paljon yhtäläisyyttä.

**Muutuskertomuksesta neuvottelemisen** tarkoittaa minimissään sitä, että tutkijan kirjoittama muutuskertomus annetaan muutokseen osallistuneiden henkilöiden luettavaksi ja kommentoitavaksi, minkä jälkeen siitä käydään yhteinen keskustelu. Tavoitteena on saada muutuskertomus vastaamaan, paitsi tapahtunutta, myös tutkimushenkilöiden kuvaa tapahtuneesta mahdollisimman hyvin.

### **Menetelmän soveltaminen organisatorisen muutosprosessin kuvaukseen**

Tämän luvun tarkoituksena on havainnollistaa menetelmän avulla tuotettavaa muutosnarratiivia. Seuraavaksi esitettävät näytteet on poimittu muutosnarratiivista, joka kuvasi yhden teollisuusyrityksen kokoonpano-osastolla tapahtunutta kehittämishanketta ja sen myötä tapahtunutta

siirtymistä itseohjautuvaan ryhmätyöhön (Laitinen 1998).

**Avauksesta** havainnollistava näyte sisältää kolme ensimmäistä kappaletta muutuskertomuksen alusta. Niissä kuvataan, kuinka toimintatutkimuksellinen yhteistyö tutkijoiden ja yrityksen edustajien välillä lähti liikkeelle, mikä oli kertojan rooli kehittämistyön alkaessa sekä keitä kaikkia oli mukana projektia käynnistettäessä ja mikä oli kenenkin rooli. Lisäksi luodaan kuvaa niistä haasteista, joihin kehittämishankkeen käynnistämällä pyrittiin vastaamaan.

*Kuulin Yritys Oy:stä ensimmäisen kerran helmikuussa 1992 työskennellessäni tutkimusapulaisena Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian laboratorion ryhmätyötyössä tutkimusryhmässä, johon kuului lisäksi kaksi kokenutta tutkijaa ja tutkimusapulainen. Eräänä aamuna toinen tutkijoista kertoi, että Yritys Oy:stä oli otettu yhteyttä ja ehdotettu keskusteluyritysten kehittämiseen liittyen.*

*Kehittämiprojektin alkukeskustelu pidettiin 6 maaliskuuta 1992 Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian laboratoriossa. Paikalla oli kokotutkimusryhmä ja kaksi tuotantopäällikköä Yritys Oy:stä. Tilaisuuden aluksi tuotantopäälliköt kertoivat Yritys Oy:stä ja johtamistaan yksiköistä. He kuvasivat, kuinka Yritys Oy:ssä oli siirtynyt tulosjohtamiseen. Operatiivinen toiminta oli organisoitu tulosyksiköiksi, joita myynti-, markkinointi-, tuotekehitys- ja muiden niin sanottujen tukitoimintojen tuli palvella. Uudistuksella pyrittiin aikaisempaan tuloksellisempaan ja joustavampaan työtapaan. Tavoitteena oli asiakkaiden palvelulle perustuva tuotanto-organisaatio, jossa valta ja vastuu olisivat siellä, missä toiminta tapahtuu. Yrityksessä puhuttiin perinteisen "organisaatiopyramidin keikauttamisesta ylösalaisin".*

*Lähtötilanne tuntui monella tapaa epävarmalta. Johto oli ilmaissut, mihin suuntaan toimintaa tulisi kehittää, mutta tulosyksiköt eivät olleet löytäneet konkreettisia keinoja toimintansa kehittämiseen. Tulosyksiköiden asema ei ollut vielä selkeytynyt ja ne olivat vasta etsimässä uutta tapaa toimia. Epävarmuutta lisäsi, että samanaikaisesti tulosjohtamiseen siirtymisen kanssa Yritys Oy:n Ernestin tehdas oli lopetettu ja sen toimintoja siirrettiin Hemminkiin. Irtsanomisten myötä toista sataa henkilöä oli menetetty työpaikkansa. Lisäksi edellisenä vuotena*

oli tehty nelipäiväistä työviikkoa. Erityisesti toimihenkilöt tunsivat asemansa uhatuiksi. Toisaalta tuloksiköt vaikuttivat kiinnostavilta kehittämistä ja tutkimusta ajatellen: tuotantopäälliköt olivat innostuneita yhteistyöstä jayksiköt näyttivät tarjoavan mahdollisuuksia työryhmien tutkivaan kehittämiseen. Keskustelua päätettiin jatkaa ja sovittiin seuraavasta tapaamisesta Yritys Oy:n tehtaalla Hemmingissä maaliskuun lopulla.

Seuraava näyte muodostuu kolmesta ensimmäisestä muutuskertomuksen kontekstia kuvanneesta kappaleesta. Näytteessä esitellään lyhyesti valmistettava tuote, fyysinen ympäristö ja työn tekijät.

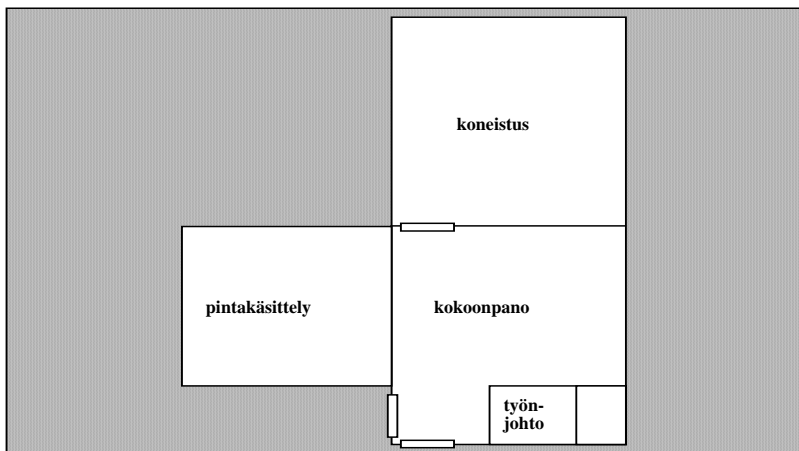
*Tulosyksikkö viiden kokoonpanossa valmistettiin erilaisia sähköteknillisiä säätölaitteita. Säätölaitteet oli tarkoitettu erityisesti toimisto- ja liikerakennuksiin kuten myymälöihin, hotelleihin ja ravintoloihin. Tuotevalikoima oli muuttumassa niin, että osaston päätuotteeksi oli nousemassa uusi kehittyvä säätölaitteperhe nimeltään Samppa*

*Fyysisenä tilana kokoonpano-osasto oli tavanomaintehdassali: kokoonpanopöytiä suorissariveissä, parisuurta oviaukkoa salinvastakkaisissa päissä ja käytävät osien ja valmiiden tuotteiden kuljettamista varten. Salinyhdessä kulmassa oli työjohtokoppi, joka oli jaettu kahden huoneeseen, joista ensimmäisessä työskentelivät työjohtaja ja tuotannon suunnittelija ja jälkimmäisessä tuotantopäällikkö. Tulosyksikön kaksi muuta valmistusosastoa eli pintakäsittely (pesu ja maalaus) ja koneistus sijaitsivat viereisissä saleissa (kuva 2).*

*Kokoonpanossa työskenteli 11 henkilöä. Kuten kevyessä kokoonpanossa usein kaikki henkilöt olivat naisia. Ikäjakauma vaihteli 30 ja 60 vuoden välillä keski-ikä ollessa 45 vuotta. Tässä suhteessa osasto ei ollut mitenkään poikkeuksellinen, sillä vähän yli nelikymppiset olivat muutenkin tehtaan yleisin ikäryhmä. Kansakoulu oli tyypillisin koulutustausta, yhdellä oli keskikoulu ja yhdellä ammatillinen perustutkinto eri alalta kuin metalli- tai sähkötekniikasta. Kukaan ei ollut varsinaisesti suunniteltu ryhtyvän säteollisuustyöntekijäksi, vaan pikemminkin ammattiin oli päädytty erilaisten sattumusten kautta. Tästä huolimatta työhön oli jäätyä ja useimmilla oli 10-20 vuodentyyökokemus Yritys Oy:ssä. Osa oli tehnyt kokotyöuran samantyyppisenä palveluksessa*

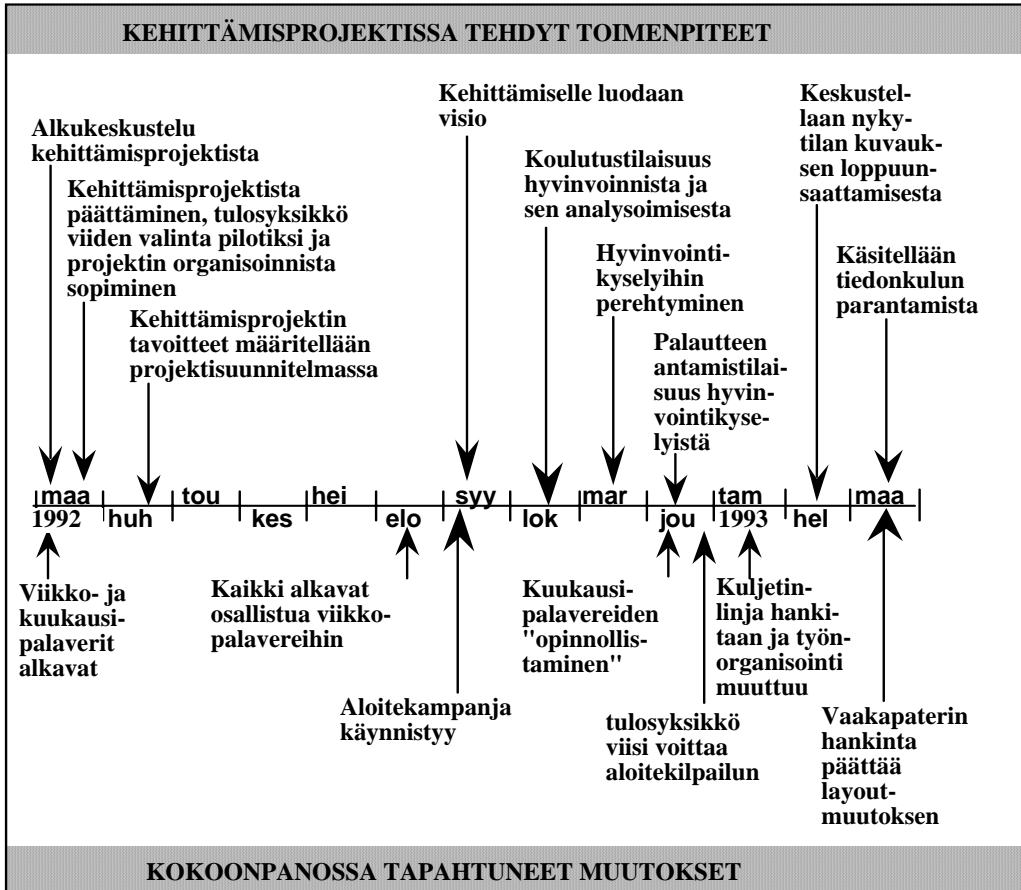
Kokoonpanon muutosprosessi kesti lähes kolme vuotta ja koostui kolmesta päävaiheesta: nykytilan analysoinnin vaiheesta, visiolähtöisen kehittämisen vaiheesta ja yksittäisten interventioiden vaiheesta. Seuraava näyte sisältää sekä nykytilan analysoinnin vaiheen ennakkojäsentäjänä käytetyn episodisen etenemiskuvauksen että palaverikäytännön käynnistymistä kuvaavat **muutoskertomuksen** kappaleet.

***Viikko- ja kuukausipalaverit alkavat.*** Samanaikaisesti kehittämisprojektin alkukeskustelujen (vertaa avauskertomus) kanssa käynnistyivät tulosyksikkö viidessä kuukausi- ja viikkopalaverit. Kuukausipalaverien tarkoituksena oli antaa yksikön työntekijöille tietoa ja palautetta yksikön taloudellisesta kehityksestä. Kuukausipalaveriinkin suhtauduttiin niiden alkamisesta lähtien



**KUVA 2.** Tulosyksikkö viiden pohjapiirros

**KUVA 3** Kehittämisprojektissa tehdyt toimenpiteet ja tuloksikkö viiden kokoonpanossa tapahtuneet muutokset nykytilan analysoinnin vaiheen aikana.



ti. Ernestintehdas oli lopetettu, toimitusjohtajavaihtui, erilaisia huujuja liikkuu ja tulevaisuudesta oli inhuolestuneita, joten oli in "enemmän kuin kiinnostuneita" siitä miten yritys sellä meni.

Viikkopalavereita kutsuttiin aluksi TUTU-palavereiksi (Tullaan Tutuksi). Niiden tavoitteena oli, paitsi nimen-sä mukaisesti toimiväylä in lokkautetusta Ernestinteh-taastasiirnyneentuoantopäällikön ja valmistuksen hen-kilöstön tutustumiselle, ennen kaikkea kehittävä voiminta keskusteluja ja luoda yhteisen suunnitellun kulttuurin. Palaverit olivat periaatteessa avoimna kaikille työnteki-jöille. Käytännössä inihin osallistui ainoastaan yhdestä kahteen, yleensä samaa, edustajaa joka osastolta (ko-koonpano, koneistus ja pintakäsittely). Palavereissa kä-siteltiin viikon aikana tehtyjä töitä, asiakkaita tulleita reklamaatioita ja suunniteltiin seuraavien viikontuotan-ta

**Kaikki alkavat osallistua viikkopalavereihin.** Toisin kuin kuukausipalavereita työntekijöiden enemmistö ei nähnyt TUTU-tai viikkopalavereita kovin kaantaru-peelliseksi. Niitä kutsuttiin vähitellen "toppatuolikei-koiksi" eli ne olivat vain tilaisuuksia, joihin mentiin istumaan pehmeille tuoleille juttelemaan mukavia. Viik-kopalavereissa kokoonpano edustavien henkilöiden kan-nalta tilanne oli ongelmallinen. Keskusteluissa nousi esiin, että he näkivät asioiden yhteisen käsitteilyn tärkeiksi, mutta kokivat samalla huonoa omaa tunteoa osallistumi-sesta palavereihin.

Kehittämisprojektin käynnistämisen yhteydessä tuotan-topäällikkö kertoi tutkijoille muiden asioiden lomassa myös aloittamistaan viikkopalavereista ja kysyi ehdo-tuksia niiden kehittämiseksi. Tutkijat suosittelivat jat-kamaan viikkopalaverikäytäntöä, jaoj mahdollista, ot-tamaan kaikki työntekijät mukaan palavereihin. Viik-

*kopalaveri-käytäntömuuttuikinsittenelokuussa, minkä jälkeenniihin osallistuvat kaikki kokoonpanotyöntekijät jatuotantopäällikkö. Samallamuutettiin palaverien pitopaikka: niitä ei enää pidetty työsikköviidentyönjohtokopissa, vaan kokoonpanon lattialla.*

## Yhteenvetäviä kommentteja

Tässä artikkelissa esitellyn kertovan muutosselonteon menetelmän avulla pystyttiin tuottamaan ajallisesti suhteellisen pitkäkestoista organisaatiomuutosta (lähes kolme vuotta) kuvaava narratiivi. Kyseessä ei ole kuitenkaan valmis metodi, vaan pikemminkin **ensimmäinen kokeilu tai keskustelunavaus**, joka nostanee esiin ainakin kahden tyyppisiä kysymyksiä (Ceglowski 1997): 1) kysymyksiä, jotka liittyvät kerronnallisten ratkaisujen tieteelliseen hyödyllisyyteen ja hyväksyttävyyteen sekä 2) kysymyksiä siitä, millä tavalla näitä tutkimuksia tulisi arvioida.

Lyhyiden kertomusten käyttöä käsitelleen artikkelinsa johtopäätöksissä Ceglowski (1997) toteaa, että vaikeinta ei ollut tutkimuksen kirjoittaminen, vaan sovelletun **tutkimusotteen hyödyllisyyden** osoittaminen. Tieteellisen hyväksyttävyyden osalta hän viittasi Richardsoniin (1996) joka oli todennut, että kertomuksellisia ratkaisuja soveltavat tutkijat nähdään usein pikemminkin hyvinä kirjoittajina kuin vakavasti otettavina tieteentekijöinä. Kertovan muutosselonteon menetelmässä on yritetty soveltaa aineksia erilaisista lähestymistavoista ja konstruoida jotain, joka olisi enemmän kuin mikään niistä yksinään. Tässä vaiheessa on vielä vaikea arvioida, kuinka hyvin tässä on onnistuttu. Menetelmää voidaan syyttää eklektisyydestä ja kysyä, mitä tieteellisesti hyödyllistä, ja uutta menetelmä tuo verrattuna esimerkiksi oraalihistorian tai etnografian metodeihin.

Metodologiseen näkökulmaan liittyen keskeinen kysymys on, kuinka arvioida kertomuksellisia tutkimuksia. Denison (1996) on ehdottanut, että tutkijan tulisi yhdessä tutkittavien kanssa varmistaa, että kertomukset kuvaavat tutkittujen kokemuksia. Kertovan muutosselonteon menetelmässä sovellettu neuvottelu-menettelytapa korostaa

tutkijan ja tutkittavien tasa-arvoa ja on ehkä tavanomaista tutkimushenkilöillä hyväksyttämistä tehokkaampi tapa varmistaa tuotetun kertomuksen autenttisuus.

Denison (1996) ehdottaa myös, että metodologisen keskustelun pitäisi ottaa enemmän vaikutteita taiteiden ja kirjallisuuden tutkimuksen alueilta. Kertovan muutosselonteon menetelmässä vaikutteita otettiin elokuvan alueelta. Tosin elokuvan kerronnallisia ratkaisuja sovellettiin hyvin varoen ja tässä artikkelissa esitetty kuvaustapa perustui vielä täysin tapahtumien kronologiselle esittämiselle. Elokuvakerronnallisina keinoina kuvauksen parantamiseen voisivat olla esimerkiksi paralleelisen kuvaustekniikan käyttö ja kerronnalliset zoomaukset tärkeinä pidettyihin tapahtumiin (esimerkiksi Arijon 1976). Rinnakkaista kerrontaa voitaisiin käyttää esimerkiksi tilanteissa, joissa useat toimijat samanaikaisesti tekevät jotain samaan asiaan liittyvää. Tarkennukset taas voisivat kohdistua tärkeisiin käännekohtiin ja muihin kehittämisen avainepisodeihin.

*Artikkeli perustuu Työsuojelurahaston tuella tehtyyn väitöskirjatutkimukseen Interventio ja muutos kokoonpanotyössä (Laitinen 1998). Tutkimuksen tekoon sen eri vaiheissa ovat myötävaikuttaneet jo aiemmin mainittu professori Kari E. Nurmen lisäksi mm. professori Seppo Kontiainen, FT Matleena Pankakoski, DI Anneli Pulkkis, dosentti Urpo Sarala, FM Juhani Sulander, professori Veikko Teikari ja professori Matti Vartiainen.*



## Lähteet

- ARIJON, D. (1976) *Grammar of the Film Language*. London/Boston: Focal Press.
- CWGŁOWSKI, D. (1997) That's a Good Story, But Is It Really Research? *Qualitative Inquiry* 2, 188-201.
- CZARNIEWSKA, B. (1998) A Narrative Approach to Organization Studies. *Qualitative Research Methods*. Volume 43. California: Sage.
- CZARNIEWSKA-JOERGES, B. (1995) Narration or Science? Collapsing the Division in Organization Studies. *Organization* 1, 11-33.
- DENISON, J. (1996) Sports Narratives. *Qualitative Inquiry* 3, 351-362.
- ERÄSAARI, L. (1995) *Kohtaamisia byrokraattisilla näyttämöillä*. Helsinki: Gaudeamus.
- GUSTAVSEN, B., Hart, H. ja Hofmaier, B. (1991) From Linear to Interactive Logics: Characteristics of Workplace Development as Illustrated by Projects in Large Mail Centers. *Human Relations* 4, 309-332.
- GUSTAVSEN, B., Hofmaier, B., Ekman Philips, M. ja Wikman, A. (1996) *Concept-Driven Development and the Organization of the Process of Change*. Stockholm: The National Institute for Working Life.
- FORSSEN-NYBERG, M. (1995) *Toimistossa tapahtuu -toimistotyön osallistuva tutkimus- ja kehittämishanke*. Teknillinen korkeakoulu, Teollisuustalous ja Työpsykologia. Raportti 161.
- HAKANEN, J. (1991) *Kuoleman kolme näyttämöä: etogeeninen tarkastelu*. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia 1/1991.
- HAMMERSLEY, M. (1992) What's Wrong with Ethnography? London: Routledge.
- HARRÉ, R. (1979) *Social Being. A Theory for Social Psychology*. Oxford: Basil Blackwell.
- HARRÉ, R. (1974) Blueprint for a New Science. Teoksessa Armistead, N. (Toim.) *Reconstructing Social Psychology*. Norfolk: Penguin.
- HARRÉ, R., Clarke, D. ja De Carlo, N. (1985) *Motives and Mechanisms. An Introduction to the Psychology of Action*. London: Methuen.
- HARRÉ, R. ja Gillett, G. (1994) *The Discursive Mind*. Thousand Oaks: SAGE.
- HARRÉ, R. ja Secord P. (1972) *The Explanation of Social Behaviour*. Oxford: Basil Blackwell.
- HARRÉ, R. ja Secord P. (1972) *The Explanation of Social Behaviour*. Oxford: Basil Blackwell.
- HARRISON, R. (1995) *Consultant's Journey*. London: McGraw-Hill.
- HEIKKINEN, R. (1989) *Laadullisen neuvonta-aineiston valottama terveyskasvatusanalyysi*. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Julkaisusarja A. Tutkimusraportti 42/1990.
- LAITINEN, M. (1998) *Interventio ja muutos kokoonpanotyössä*. Siirtyminen itseohjautuviin ryhmiin teollisuusyrityksessä. Helsingin yliopiston Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 160.
- MARRIS, P. (1974) *Loss and Change*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Marsh, P., Rosser, E. ja Harré, R. (1978) *The Rules of Disorder*. London: Routledge and Kegan Paul.
- MISHLER, E. (1995) Models of Narrative Analysis: A Typology. *Journal of Narrative and Life History* 2, 87-123.
- MYLLYNIEMI, R. (1998) Etogenia. Teoksessa Helkama, K., Myllyniemi, R. ja Liebkind, K. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita.
- NOER, D. (1993) *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma on Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- PRATT, M. (1986) Fieldwork in Common Places. Teoksessa Clifford, J. ja Marcus, G. (Toim.) *Writing Culture: the Poetics and Politics of Ethnography*. Berkeley: University of California Press.
- RICHARDSON, L. (1996) Educational Birds. *Journal of Contemporary Ethnography* 1, 6-15.
- SENGE, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sulander, J. (1992) *Oikeudenmukaisuus tuotantoryhmissä*. Sosiaalipsykologian syventävien opintojen tutkielma. Helsingin yliopisto, Sosiaalipsykologian laitos.
- THOMPSON, P. (1988) *The Voice of the Past*. Oral History. Oxford: Oxford University Press.
- THUKYDIDES (400 eKr.). *Peloponnesolaissota*. Hollo, J. suomentanut 1964. Porvoo: WSOY.
- TOSEY, P. and Nicholls, G. (1999) Ofsted and Organizational Learning: the Incidental Value of the Dunces' Cap as a Strategy for School Improvement. *Käsikirjoitus*.
- UOTILA, K. ja Ylijoki, O. (1984) Etogenia. Harrén ja Secordin lähestymistapa vuorovaikutustutkimukseen. *Psykologia* 2, 89-93.
- VALKONEN, J. (1997) Tarinallisuus kuntoutuksessa. *Psykologia* 6, 415-426.
- YOW, V. (1994) *Recording Oral History*. California: SAGE.

## Viitteet

1 Tässä esiteltävä menetelmä on kehitetty yhteistyössä prof. Kari, E. Nurmen kanssa ja on perusteellisemmin kuvattu julkaisussa *Interventio ja muutokset kokoonpanotyössä* (Laitinen 1998).

2 Vertaa esimerkiksi historian tutkimuksen isänä pidetyn Thukydideen (noin 400 eKr.) luomaan historiantutkimuksen metodiin.

Artikkeli saapui toimitukseen 21.4.1999. Se hyväksyttiin julkaistavaksi 7.6.1999.