

ANU KAJAMAA – JUHA TUUNAINEN – SAKARI HYRKKÖ – TUIJA CORNÉR

Rajanylitykset ja ekspansiivinen oppiminen asiantuntijaorganisaatioissa: Esimerkkeinä kolme Muutoslaboratoriota

Kajamaa, Anu – Tuunainen, Juha – Hyrkkö, Sakari – Cornér, Tuija. 2023. RAJANYLITYKSET JA EKSPANSIIVINEN OPPIMINEN ASIANTUNTIJAORGANISAATIOISSA: ESIMERKKEINÄ KOLME MUUTOSLABORATORIOTA. *Kasvatus* 54 (3), 206–220.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä rajojen ylittämisestä osana ekspansiivista oppimista. Tutkimme kolme suomalaista asiantuntijaorganisaatiota: harjoittelukoulua, sairaalan lasten ja nuorten hoitoyksikköä ja yliopistojen yrittäjyysyhteisöä. Toteutimme näissä organisaatioissa Muutoslaboratorio-menetelmään perustuvat tutkimus- ja kehittämishankkeet, joissa kussakin oli kuusi kokousta. Analysoimme Muutoslaboratorioissa ilmeneviä rajoja ja niiden ylittämistä, joita suhteutamme ekspansiivisen oppimisen vaiheisiin. Tutkimustuloksien mukaan organisaatorajat voivat toimia muutoksen ja yhteisöllisen oppimisen mahdollistajina riippumatta siitä, mikä konteksti on. Kaikissa kolmessa esimerkissä rajojen ylittäminen johti uuden toimintamallin luomiseen. Kyseinen seikka on erityisen tärkeää jatkuvan, työelämässä tapahtuvan oppimisen kannalta.

Asiasanat: asiantuntijaorganisaatio, ekspansiivinen oppiminen, Muutoslaboratorio, raja, rajanylitys, yhteistoiminta

Johdanto

Asiantuntijaorganisaatioilta vaaditaan nykyisin verkostoitumista innovatiivisuuden, tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantamiseksi, jolloin rajoja ylittävän asiantuntijuuden merkitys korostuu (Edwards & Kinti 2010; Engeström 2018). Organisaatioista on lisäksi tullut monimutkaisempia, ja ne sisältävät usein monia ajallisesti rajoittuneita projekteja (Sydow & Windeler 2020) tai toimintalogiikoita (Alexy 2022). Tyypillistä organisaatioille on myös ihmisten ja esineiden jatkuva liikkuminen projektien, toimintojen ja paikkojen välillä, mikä sekä edistää joustavuutta (Dobusch & Schoeneborn 2015) että korostaa tarvetta rajojen ylittämiseen.

Organisaatioihin liittyvät rajat ovat teoreettisesti hyvin rikas ja paljon tutkittu ilmiö. Ne voidaan määritellä organisaatioiden ja työyhteisöjen sisäisinä tai niiden välisinä formaaleina tai epäformaaleina jakolinjoina, jotka on usein luotu pitkän ajan kuluessa tietyn organisoidun toiminnan piirissä (Kerosuo 2006). Rajojen voidaan katsoa ilmentävän organisaatioiden sisäisiä ja niiden välisiä tehokkuuteen, valtaan, identiteettiin ja kompetenssiin liittyviä eroja (Santos & Eisenhardt 2005), ja niillä voi olla esimerkiksi sosiaalisia, retorisia, hallinnollisia tai tilallisia (Gieryn 1999; Lamont & Molnár 2002; Tuunainen 2005) ulottuvuuksia. Lisäksi rajat voidaan nähdä jäykkinä tai muuttuvina entiteetteinä, jotka voivat olla erilaisia vaikutteita helposti läpäiseviä tai niitä voimakkaasti torjuvia (Ringel, Hiller & Zietsma 2018).

Organisaatorajoja pidetään usein välttämättöminä, koska ne auttavat hahmottamaan todellisuutta (Lamont & Molnár 2002), esimerkiksi organisaatioiden ja toimialojen välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä (Corporaal 2018). Ne myös jäsentävät arkityötä ja mahdollistavat sen hallinnan (Hernes 2003). Toisaalta rajat erottavat ammattiryhmiä ja yhteisöjä, jolloin ne voivat aiheuttaa haasteita, katkoksia ja epäjätkävyyttä yhteistyöhön (Wenger 1998). Aiemmassa tutkimuksessa rajojen ylittämistä onkin

pidetty vaikeana (Carlile 2004) ja niiden muuttamista vaativana (Kerosuo 2006).

Rajat voivat luoda epävakautta, epäjätkävyyttä sekä epämuukavuutta, ja ne vaikuttavat organisaatioiden päivittäiseen toimintaan. Tämän vuoksi niiden tunnistamis- ja ylittämiskeinoja sekä niihin liittyvää oppimista on tärkeä tutkia. (Engeström, Engeström & Kärkäinen 1995.) Yhteiskunnan ja työympäristöjen muuttuessa ennalta asetetut, tarkkarajaiset oppimisprosessit ja -tavoitteet eivät useinkaan tue rajoja ylittävää toimintaa eivätkä siksi riitä vastaamaan kohdattuihin oppimishaasteisiin. Tästä syystä tarvitaan yhteisöllistä oppimista, jossa rajojen ylittäminen ja uuden toiminnan suunnittelu sekä sen edellyttämien tietojen ja taitojen hankkiminen kietoutuvat toisiinsa (Engeström & Sannino 2010).

Ekspansiivisen oppimisen teoria (Engeström 2015) ja siihen perustuva Muutoslaboratorio-menetelmä (Engeström ym. 1996; Virkkunen & Newnham 2013) tarjoavat mahdollisuuden kokeilevalle oppimiselle, joka tuottaa jotakin sellaista, mitä ei vielä ole olemassa. Ekspansiivinen oppiminen käynnistyy yleensä tilanteessa, jossa organisaatio kohtaa muutostarpeen, jolloin sen on arvioitava toimintansa sekä määriteltävä itsensä uudestaan. Oppimisen tuloksena voi syntyä uusi, entistä selkeämpi käsitys toiminnan yhteiskunnallisesta tarkoituksesta ja siitä kohteesta, johon toiminta suuntautuu (Engeström 2015; Engeström & Sannino 2010).

Monia hierarkiatasoja ja organisaatioita yhdistävien sekä yhteisöllistä oppimista tukevien muutoshankkeiden tarve lisääntyy jatkuvasti työelämän ja toimintaympäristöjen monimutkaistuesssa (Sannino 2020). Muutoslaboratorio-menetelmää hyödyntäneitä hankkeita on tutkittu organisaatorajojen ja niiden ylittämisen näkökulmasta kuitenkin tähän mennessä vain vähän (Cornér, Kajamaa & Tuunainen 2022; Kerosuo 2006). Kohdistamme tämän tutkimuksen Muutoslaboratorioihin, joissa osallistava, tutkimusavusteinen työn kehittäminen yhdistyy ekspansiiviseen oppimiseen (Engeström Virkkunen, Helle, Pihlaja & Poikela 1996;

Virkkunen & Newnham 2013). Tavoitteenamme on lisätä ymmärrystä organisaatorajojen ylittämisen mahdollisuuksista työyhteisöjen ekspansiivisissa oppimisprosesseissa.

Määrittelemme organisaatorajat toiminnanteoreettisesta lähtökohdasta sosiaalisesti, kulttuurisesti ja historiallisesti kehittyneiksi (Engeström ym. 1995; Kerosuo 2006) mutta samalla toiminnassa sosiaalisesti määriteltäviksi ja siten muuttuviksi. Työyhteisöissä toimintajärjestelmät luovat rajoja ja sopivat niistä toimintaansa toteuttaessaan. Rajat liittyvät esimerkiksi organisaatiokulttuuriin sekä sen sääntöihin ja rutiineihin, jotka luovat institutionalisoituneita käytäntöjä ja ovat samalla niiden tuotoksia. Näemme siten rajat prosessuaalisesti rakentuvina ilmiöinä ja niiden ylittämisen ekspansiivisena oppimisprosessina, jonka aikana rajat voivat säilyä, vahvistua tai muuttua. Rajanylitykset voivat sisältää ajatusten törmäyttämistä ja olemassa olevien rajojen purkamista mutta myös uusien rajojen rakentamista. Rajat voivat niin ikään toimia työn ja organisaatioiden kehityksen, oppimisen ja muutoksen moniaineksisina ympäristöinä ja mahdollistajina (Kerosuo 2006).

Tutkimme kolmea asiantuntijaorganisaatiota: harjoittelukoulua, sairaalan lasten ja nuorten hoitoyksikköä ja yliopistojen yrittäjyyshyhteisöä. Toteutimme niissä Muutoslaboratoriot, joista kokosimme tutkimuksemme aineiston. Sovellamme analyysissämme narratiivista menetelmää tuottamaan tietoa siitä, miten organisaatorajoja voidaan ylittää erityisesti silloin, kun yhteistyötä on tarpeen laadullisesti kehittää. Lisäämme myös tietoa asiantuntijaorganisaatioiden uusien toimintamallien yhteistoiminnallisesta kehittämisestä sekä mekanismeista, jotka mahdollistavat työyhteisöjen jatkuvan oppimisen niiden pyrkiessä vastaamaan toimintaympäristöjensä haasteisiin.

Rajat ja ekspansiivinen oppiminen Muutoslaboratoriossa

Teoreettis-metodologinen lähestymistapamme on kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria,

ekspansiivisen oppimisen teoria (Engeström 2015) ja sitä soveltava rajatutkimus (Engeström ym. 1995; Kerosuo 2006) sekä Muutoslaboratorio-menetelmä (Engeström ym. 1996; Virkkunen & Newnham 2013). Toiminnan teorian näkökulmasta toiminta on aina yhteisöllistä, kohteeseen suuntautunutta ja materiaalisesti sekä kulttuurisesti välittyntä. Paikallisesti organisoitu toiminta voidaan kuvata toimintajärjestelmänä, joka koostuu subjektista (tekijästä tai tekijäjoukosta), toiminnan kohteesta, näiden suhdetta välittävistä symbolisista ja materiaalisista välineistä sekä toiminnan sosiaalista perustaa kuvaavasta yhteisöstä, säännöistä ja työnjaosta (Engeström 2015).

Toiminnassa esiintyvien ristiriitojen (kehitysdynaamisten jännitteiden) ratkaisun ajatellaan olevan mahdollista vain toiminnan kokonaisrakennetta ja sen tarkoitusperiä muuttamalla. Työyhteisöissä ja niiden verkostoissa toimintajärjestelmien rajat muodostuvat niiden erilaisten kohteiden perusteella (Kajamaa 2010; Kerosuo 2006). Toimintaympäristön muuttuessa toiminnan kohde saattaa myös hämärtyä tai menettää merkityksensä, jolloin siihen liittyvät ristiriidat kärjistyvät aiheuttaen toimintaan häiriöitä (Engeström & Sannino 2010). Tällöin syntyy tarve neuvotella totuttujen rajojen ylittämisestä ja toiminnan uudistamisesta (Engeström ym. 1995).

Rajojen ylittäminen edellyttää usein tuntemattomalle alueelle etenemistä. Se on uutta luova ponnistus, joka vaatii uuden toiminnallisen ajatuksen muodostamista (Engeström & Sannino 2010; Kerosuo 2006). Esimerkiksi terveydenhuollossa monisairaiden hoito vaatii uudenlaista työtapaa, jossa eri organisaatioissa toimivat asiantuntijat toteuttavat potilaan hoitoprosessin ottaen siitä yhteisvastuun (Engeström, Engeström & Kerosuo 2003). Tällainen moniorganisatorinen työ edellyttää rajojen alkuperän jäljittämistä sekä niiden kehityksen tutkimista. Rajojen tuottamien ristiriitojen ylittäminen voi aikaansaada ekspansiivista oppimista ja avata mahdollisuuksia toiminnan kohteen laajenemiselle tai uuden kohteen muodostumiselle (Engeström ym. 1995; Kerosuo 2006).

Organisaatorajoja ylittävää ekspansiivista oppimista voidaan tukea tutkimusavusteisesti Muutoslaboratorio-menetelmän avulla (Engeström ym. 1996; Kajamaa & Hyrkkö 2022; Kerrosuo, Kajamaa & Engeström 2010; Virkkunen & Newnham 2013). Muutoslaboratorio on oppimisympäristö, jossa työyhteisöjä kehitetään paikallisina toimintajärjestelminä uusien toimintamallien luomiseksi. Sen aluksi tutkijat esittelevät osallistujille niin sanotun peiliaineiston, joka sisältää esimerkiksi tutkijoiden videoimaa materiaalia työtoiminnan häiriöistä tai työntekijöiden haastatteluissa kertomia kuvauksia toiminnan hankaluuksista. Peilin tarkoituksena on herättää keskustelua organisaation historiasta, nykytilasta ja toiminnassa ilmenivistä häiriöistä. Häiriöiden avulla voidaan jäljittää toiminnan systeemisiä kehitysristiriitoja eli sellaisia vastakkaisia vaatimuksia, jotka kärjistyessään kriisiyttävät toiminnan ja edellyttävät siltä laadullista muutosta. Muutoslaboratorion aikana ristiriitoja ja niiden ratkaisukeinoja kirjataan esimerkiksi fläppitauluille toiminnan muutoksia koskevien päätösten valmisteleiseksi. Häiriöiden ja ristiriitojen tunnistaminen on keskeistä, sillä ne nähdään muutoksen ajureina, jotka mahdollistavat yhteisöllisen muutostarpeen ja ekspansiivisen oppimisprosessin (ks. Virkkunen & Newnham 2013).

Peiliaineiston lisäksi Muutoslaboratorioissa hyödynnetään toimintajärjestelmän mallia (Engeström 2015), jonka avulla tarkasteltavan toiminnan häiriöitä ja rajojen taustalla olevia ristiriitoja voidaan paikantaa. Lisäksi huomiota kiinnitetään toiminnan kohteeseen ja sen historialliseen muutokseen (Virkkunen & Newnham 2013). Rajojen analyysin avulla voidaan myös tunnistaa toimintajärjestelmien sisäisiä tai niiden välisiä ristiriitoja sekä toiminnan kohteen moninaisuutta (esim. Miettinen 1998; Tuunainen 2001).

Muutoslaboratorion keskeinen tavoite on aikaansaada yhteisöllistä ja uutta luovaa ekspansiivista oppimista. Muutoslaboratoriot etenevät vaiheittain ekspansiivisen oppimisen syklin mukaisesti: 1) vallitsevien käytäntöjen kyseenalaistaminen, 2) nykytilan ja historian

analyysi, 3) uuden ratkaisun mallintaminen, 4) mallin tutkiminen ja kokeilu, 5) mallin käyttöönotto, 6) ekspansiivisen oppimisprosessin arviointi sekä 7) uuden toimintamallin vakiinnuttaminen toimintatapana (Engeström 2015).

Muodostamme edellä esitettyyn pohjaten tutkimuskysymyksemme. Tässä artikkelissa kysymme, mitä toimintajärjestelmien välisiä rajoja ja niiden ylittämiseen liittyviä ekspansiivisen oppimisprosessin vaiheita tutkimissamme Muutoslaboratorioissa ilmeni?

Menetelmät

Tutkimuskohteet ja -aineisto

Analysoimme vuosina 2015–2016 toteuttamamme kolmea Muutoslaboratoriota: harjoittelukoulua, sairaalan lasten ja nuorten hoitoyksikköä sekä yliopistojen yrittäjyisyhteisöä. Kyseiset Muutoslaboratoriot valittiin tutkimuskohteiksi, koska rajojen ylittäminen oli niissä kaikissa keskeistä samalla kun ne olivat ekspansiivisen oppimisen tutkimisen kannalta konteksteiltaan erilaisia.

Harjoittelukoulun Muutoslaboratorio oli asetelmaltaan tyyppilinen, koska se sijoittui yhden organisaation piiriin. Sairaalassa toteutetun Muutoslaboratorion osallistajat työskentelivät sen sijaan useissa samaan organisaatioon kuuluvissa poliklinikoissa, ja yrittäjyisyhteisö koostui kolmessa erillisessä organisaatiossa työskentelevistä ihmisistä. Sairaalan ja yrittäjyisyhteisön esimerkkien kaltaisia monia hierarkiatasoja ja organisaatioita yhdistäviä Muutoslaboratorioita on toteutettu tähän mennessä vain vähän (ks. Sannino 2020).

Oheisessa taulukossa on kuvattu kunkin Muutoslaboratorio-hankkeen avaintiedot. Ensimmäinen tutkimuskohteemme oli ala-asteen koulu, joka toimi samalla yliopiston harjoittelukouluna. Perusopetuksen lisäksi sen tehtävänä oli opetusharjoittelijoiden ohjaus, tutkimus-, kokeilu- ja kehittämistoiminta sekä opettajien täydennyskoulutus. Keväällä 2015 koulussa laadittiin uuden perusopetuksen opetussuunnitelman mukaista opetussuunnitelmaa, joka oli määrättyä käyttöön seuraavana syksynä valtakunnal-

TAULUKKO. Kolmen Muutoslaboratorion avaintiedot

	Harjoittelukoulu	Sairaalan lasten ja nuorten hoitoyksikkö	Yliopistojen yhteinen yrittäjyysyhteisö
Toteutusajankohta	Kevät 2015	Kevät 2016	Kevät 2016
Ohjaajat	Kaksi tutkijaa	Kaksi tutkijaa	Yksi tutkija
Osallistujia (joista johtajia)	13 (1)	21 (7)	22 (8)
Muita osallistujia	Opetusharjoittelija, kaksi muuta tutkijaa ja kaksi maisteriopiskelijaa	Sairaalan rakenneuudistuksen projektiryhmän jäseniä	Ei ollut.
Kokousten määrä	6	6	6
Videoaineiston kokonaiskesto	580 minuuttia	919 minuuttia	900 minuuttia
Sivumäärä litteroituna	246 sivua	131 sivua	230 sivua
Puheenvuorojen määrä	4598 puheenvuoroa	4924 puheenvuoroa	2093 puheenvuoroa

lisenä pilottina. Opetussuunnitelmaprosessi oli kärjistänyt työyhteisöön ajan myötä muodostuneita ristiriitoja, mikä ilmeni jännitteinä, kuten jatkuvana kiireen tuntuna ja yhteisöllisyyden puutteena.

Toinen tutkimuskohteemme oli yliopistolaisen sairaalan lasten ja nuorten hoitoyksikkö, joka vastasi alle 16-vuotiaiden potilaiden hoidosta laajalla maantieteellisellä alueella. Poliklinikkatoiminnan jatkuvasti kasvaessa yksikköön kohdistui tehostamistarpeita. Tutkimuksemme alussa sairaalassa oli käynnistetty laajamittainen rakenneuudistus, jonka myötä lasten- ja naistentaudeista vastaavien poliklinikoiden oli määrä yhdistyä lasten- ja naisten sairaalaksi sekä muuttaa vuonna 2018 uuteen yhteiseen rakennukseen. Sairaalan johto tiedosti erillään toimivien lasten- ja naisten tautien yksikön yhdistämisen haastavaksi, sillä yksiköiden toimintakulttuurit olivat erilaisia.

Kolmas tutkimuskohteemme oli yliopistojen yhteinen yrittäjyysyhteisö, projektimuotoinen organisaatio, jonka perustajina olivat tutkimusyliopisto, ammattikorkeakoulu ja kaupungin yrittäjyyspalvelut. Yhteisön perustajat pyrkivät kehittämään ja vakiinnuttamaan toimintansa, kiinnittymään paremmin paikalliseen liiketoimintaympäristöön sekä vahvistamaan opiskelijoiden yritystoimintaan liittyvää osaamista. Kahden EU:n hankerahoituskau-

den jälkeen yrittäjyysyhteisö joutui lakkautusuhana alla määrittelemään uudelleen toimintansa keväällä 2016.

Muutoslaboratorio-kokoukset järjestettiin noin kahden viikon välein kunkin tutkimuskohteen tiloissa. Tämän artikkelin ensimmäinen kirjoittaja (Kajamaa) toimi ohjaajana kaikissa Muutoslaboratorioissa, ja artikkelin toinen kirjoittaja (Tuunainen) osallistui asiantuntijana kolmanteen Muutoslaboratorioon.

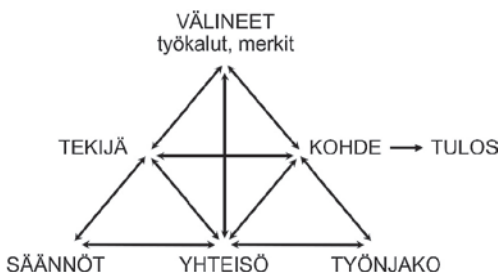
Tutkimusaineiston analyysi

Narratiivista lähestymistapaa on käytetty organisaatiomuutoksia ja organisaatioiden kehittämistä tutkittaessa (esim. Clandinin & Connelly 2000; Czarniawska 2004; Engeström, Kerosuo & Kajamaa 2007). Sovellamme sitä raportoimalla tutkimustuloksemme kolmena Muutoslaboratoriota koskevana kertomuksena. Lähestymistapamme mahdollistaa monimutkaisten, erilaisiin konteksteihin sijoittuvien tapahtumien esittämisen tiivistetyssä ja ajallisesti etenevässä muodossa. Tulosluvussa raportoimamme tapausesimerkit ovat näin ollen useiden toimijoiden näkökulmia ilmentäviä ja niitä yhdistäviä kertomuksia (*composite narrative*, Willis 2019). Vahvuuksistaan huolimatta narratiivinen lähestymistapa on otteeltaan väljä, eikä se tarjoa selkeitä epistemologisia lähtökohtia ja analyttisiä työkaluja tut-

kijoiden seurattavaksi (Kajamaa2012). Tämän vuoksi lähestyimme Muutoslaboratorioita aineistolähtöisesti mutta myös teoriasidonnaisesti (Dey 1993). Narratiivista analyysiämme ohjasi ekspansiivisen oppimisen teoria (Engeström 2015; Engeström & Sannino 2010) ja sen piirissä tehty rajojen ylittämistä koskeva tutkimus (Engeström ym. 1995; Kerosuo 2006).

Analyysimme sisälsi neljä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa nimesimme kullekin Muutoslaboratorio-aineistolle keskuudestamme yhden päälukijan ja luimme videonauhoteista litteroidut aineistot ja kokouksista tekemämme muistiot. Artikkelin ensimmäinen kirjoittaja luki kaikkien kolmen tutkimuskohteen aineistot ja kirjoitti kullekin tapauskertomukselle orientoivan kuvauksen, jossa kiteytyi kukin tutkimuskohteen kohtaama muutoshaaste ja Muutoslaboratorion eteneminen. Tämän jälkeen artikkelin kolme muuta kirjoittajaa täydensivät tapauskertomuksia siitä Muutoslaboratoriosta, jonka aineiston päälukija itse kukin oli.

Analyysin toisessa vaiheessa siirryimme kokousaineiston yksityiskohtaiseen analyysiin ekspansiivisen oppimisen teorian – johon kaikki olemme perehtyneet – ohjaamana. Käytimme analyysivälineenämme ensin toimintajärjestelmän mallia (ks. Kuvio 1). Kukin päälukija nimesi tarkastelunsa kohteena olevassa Muutoslaboratoriossa vuorovaikuttaneet toimintajärjestelmät ja niiden osatekijät: subjektit eli tekijöiden ryhmät, toiminnan kohteen, keskeiset työvälineet sekä toimintaa ohjaavat säännöt, työyhteisön ja työnjaon (ks. Kuvio 1). Tämä malli tarjosi meille yhteisen välineen



KUVIO 1. Toimintajärjestelmän malli (mukailtu Engeström 2015, 63)

ymmärtää Muutoslaboratorio-kokouksissa ilmeneviä tilannesidonnaisten rajojen ilmauksia (Kerosuo 2006).

Kolmannessa analyysivaiheessa kukin päälukija paikansi tarkastelunsa kohteena olevassa Muutoslaboratoriossa ilmenneet keskeiset rajat. Asetimme rajan tunnistamiselle kriteeriksi sen, että Muutoslaboratorio-kokoukseen osallistuneen henkilön puhe koski jotakin kahden toimintajärjestelmän välistä työtoiminnan haastetta, häiriötä, ongelmaa tai katkosta, kuten seuraava sairaalan Muutoslaboratorios-ta poimittu esimerkki osoittaa: ”Mekin yritettiin kauheasti siirtää paikallishoitoja keskivii-kolta pois, mutta kun se on niin todella monen systeemin [leikkauspisteessä oleva tehtävä]. Se on leikkaussalin ja osaston ja poli[klinika]n ja vaikka kenenkä pyöritys. Että siinä oli niin iso juttu!” (sairaanhoitaja, N7, 1. kokous, puheenvuoro 584.)

Tämän jälkeen kukin päälukija paikansi aineistosta kohtia, joissa rajoja ylitettiin tai ne muuttuivat osallistujien välisen neuvottelun, uudenlaisen työnjaon, yhteistyön, uuden työvälineen käyttöönoton tai uuden toimintamallin kehittämisen ansiosta. Rajan ylittämisen yhteisesti määrittelemänämme kriteerinä oli se, että puhe koski ehdotettua ratkaisua, joka mahdollistaisi tai helpottaisi tunnistetun rajan ylittämistä. Seuraava esimerkki rajojen ylittämistä koskevasta puheesta on yrittäjyisyhteisön Muutoslaboratoriosta, jossa osallistuja alkoi kuvata yrittäjyisyhteisöä uudella tavalla, yhteistä oppimista edellyttävänä työelämän ja yliopistojen välisenä solmukohtana:

Sillä on pedagogisesti ja oppimisen kannalta yllättävänkin suuri merkitys, että kuinka lähellä tämä [yrittäjyisyhteisö] on yrityksiä. Kuinka lähellä tämä on työelämää? Ja onko tämä semmoinen niin kuin solmukohta, johon työelämän eri toimijat voivat tulla? Näen sillä tavalla, että tämä paikkana varmasti on tämän tyyppiselle toiminnalle erittäin hyvä. (AMK, kehittämisspäällikkö, 3. kokous, puheenvuoro 777.)

Neljännessä vaiheessa päälukijat paikansivat tarkastelunsa kohteena olevasta aineistosta

ekspansiivisen oppimisen vaiheita (Engeström 2015) ja niiden sisältöjä eli Muutoslaboratorio-kokousten kohtia, joissa osallistujat 1) kyseenalaistivat vallitsevia toimintakäytäntöjään, 2) analysoivat niissä ilmeneviä ristiriitoja, 3) mallinsivat uusia ratkaisuja ja 4) tutkivat sekä kokeilivat kehittämäänsä uutta toiminnan mallia. Tutkimusaineistomme sisälsi kaikissa kolmessa tapauksessa viitteitä myös ekspansiivisen oppimisen viidennestä vaiheesta eli 5) mallin käyttöönotosta. Meillä ei kuitenkaan ollut aineistoa kuudennesta ja seitsemännestä vaiheesta eli prosessin arvioinnista ja uuden mallin vakiinnuttamisesta. Ekspansiivisen oppimisen syklimalli palveli meitä siten käsitteenä, jonka avulla pystyimme juonellistamaan (*emplotment*, Czarniawaska 2004) Muutoslaboratorio-prosessit ajallisesti etenevinä kokonaisuuksina ja kontekstualisoimaan niihin edellä mainitut ekspansiivisen oppimisen vaiheet. Syklimalli auttoi meitä myös paikantamaan Muutoslaboratorioihin osallistuneiden kerronnassa ilmenevät rajat ja niiden ylitykset osana oppimisprosessia.

Tämän jälkeen artikkelin kaikki kirjoittajat sisällyttivät tapauskertomuksiin ekspansiivisen oppimisen teorian ohjaamana tekemänsä analyysit (analyysivaiheet 2–4), sen Muutoslaboratorion osalta, jonka aineiston päälukija itse kukin oli. Analyysin luotettavuuden varmistamiseksi keskustelimme kustakin analyysivaiheesta ja lisäsimme yksittäisten Muutoslaboratorioiden analyysien tulokset tapauskertomuksiin vasta niistä keskusteltuaamme. Keskusteluissa kävimme läpi analyysien sisältämät haasteet ja tulkintoihin liittyvät erimielisyydet, kunnes pääsimme yksimielisyyteen.

Rajojen ylitys ja ekspansiivinen oppiminen kolmessa Muutoslaboratoriossa

Risteävistä intresseistä kohti yhteistä pedagogisen toiminnan mallia harjoittelukoulussa (Muutoslaboratorio 1)

Hallinnollisesti ylhäältä alas suuntautuva opetussuunnitelmauudistus loi yliopiston alai-

suudessa toimivalle harjoittelukoululle monia odotuksia; koulun odotettiin muun muassa toimivan valtakunnallisena suunnannäyttäjänä uudistuksen toimeenpanossa. Vaatimus ainerajat ylittävästä opetuksesta synnytti myös akuutin tarpeen tehostaa opettajien välistä yhteistyötä, mikä edellytti yksittäisten opettajien työn perinteisten rajojen ylittämistä. Kuten suomalaiset opettajat yleensäkin, myös harjoittelukoulun opettajat olivat hyvin autonomisia opetuksensa suhteen. Tämä seikka kärjisti vallitsevan työkäytännön ja uuden opetussuunnitelman välistä yhteentörmäystä ja toi työyhteisön rajat selvästi näkyviin.

Harjoittelukoulun Muutoslaboratorioon osallistui kaksi toisiinsa kytkeytyntä mutta erillistä toimintajärjestelmää: rehtori ja opettajat. Harjoittelukoulun rehtori muodosti johtamisen ja hallinnon toimintajärjestelmän, jonka kohteena oli edellytysten rakentaminen laadukkaalle ja tulokselliselle opetussuunnitelman mukaiselle opetukselle. Hänen toimintaansa ohjasivat valtakunnalliset asetukset, joiden toimeenpanon välineenä hän näki uuden opetussuunnitelman. Työnjaollinen raja rehtorin ja opettajien välillä oli historian saatossa muotoutunut opettajien opettaessa ja rehtorin keskittyessä hallintoon sekä johtotehtäviin.

Opettajat muodostivat oman toimintajärjestelmänsä, jolla oli kolmitahoinen toiminnan kohde. Heidän toimintansa suuntautui ensinnäkin lasten opettamiseen ja oppimiseen. He toimivat myös opettajankouluttajina ja ohjasivat yliopisto-opiskelijoiden opetusharjoitteluja. Lisäksi tutkimusorientoituneiden opettajien edellytettiin toteuttavan koulun tutkimus-, kokeilu- ja kehittämistoimintaa sekä tuottavan tutkimusjulkaisuja.

Muutoslaboratorion kahden ensimmäisen kokouksen aikana opettajat ja rehtori hahmottivat toimintojensa eroja ja ilmaisivat samalla tarpeen rajoja ylittävään yhteistyöhön. Ekspansiivinen oppiminen käynnistyi kritisoimalla vallitsevia käytäntöjä ja tunnistamalla yhteistoimintaa hankaloittavia rajoja. Vallitsevien käytäntöjen analyysi osoitti, että opettajien toiminnan kohteen kolme osa-alueetta näyt-

täytyivät erillisinä, jolloin niiden yhteensovittaminen oli haastavaa. Tämän vuoksi opettajat olivat omaksuneet erilaisia opetusvälineitä ja pedagogisia ratkaisuja. Kyseinen seikka oli puolestaan johtanut siihen, että työnjaollisesti he ottivat vastuun omasta opetuksestaan ja muista työtehtävistään, mutta eivät kyenneet laajentamaan vastuunottoaan yhteisölliselle tasolle. Työyhteisön sääntöihin liittyvä ristiriita ilmeni vahvan opettaja-autonomian vaalimisena ja samanaikaisena kaipuuna vahvempaan pedagogiseen johtajuuteen.

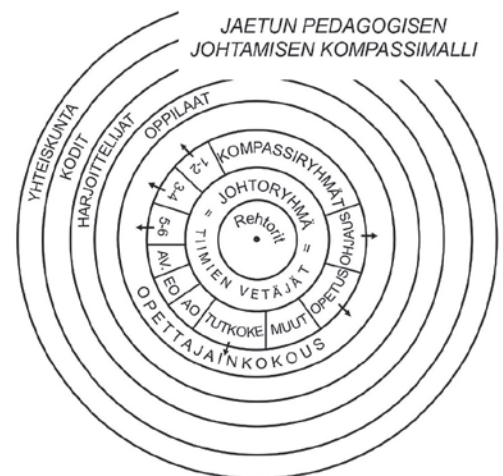
Harjoittelukoulussa tunnistettiin tiimityön tarve, mutta opettajien erilaisten ajattelu- ja toimintamallien väliset rajat ja erityisesti joidenkin opettajien epäusko koulun muutokseen oli estänyt uudistukset. Toinen keskeinen raja oli koulun johdon (rehtorit) ja opettajien välillä, mikä ilmeni johtajuuden puutetta koskevinä ilmaisuina ja vahvemman johtajuuden kaipuuna. Näillä rajoilla käydyt neuvottelut, joita hyödynnettiin myöhempien kokousten peiliaineistona, nostivat esiin koulun toimintajärjestelmien ristiriidoista kumpuavia häiriöitä. Ne muodostivat perustan Muutoslaboratoriossa tehdylle analyysille.

Kolmannessa kokouksessa opettajat oivalsivat, että koululta puuttui yhteinen visio, joka tukisi opettajien pyrkimyksiä yhteensovittaa heidän kohteensa eri ulottuvuudet. Selkeästi määritelty visio todettiin käynnissä olleen opetussuunnitelmatyön onnistumisen edellytykseksi. Samalla tutkijat havaitsivat, että osallistujat keskittyivät toimintansa haasteiden ja rajojen määrittelyyn, mutta eivät lainkaan tarkastelleet sen perimmäistä kohdetta eli oppilaita ja heidän oppimistaan. Niinpä tutkijat toivat keskusteluun oppilaan käsitteen, mikä syvensi vallitsevien käytäntöjen kyseenalaistamista ja antoi toiminnan analyysille uuden suunnan. Neljännessä kokouksessa koulun historian ja käännekohtien analyysi vahvisti osallistujien yhteistä käsitystä ajan myötä muodostuneista rajoista ja niiden aiheuttamista haasteista sekä edesauttoi ratkaisuehdotusten muotoilua.

Viidennessä kokouksessa osallistujat alkoivat nimetä uusia toimintatapoja, jotka lisäisivät

yhteistyötä ja jakaisivat vastuuta koulun kehittämisestä. Näin he ylittivät tunnistamiaan rajoja, mikä myötä ekspansiivinen oppimisen eteni kohti uuden ratkaisun mallintamista. Opettajat ideoivat uudenlaista, luokkarajat ja koulun kehittämistarpeet ylittävää tiimityön rakennetta sekä uutta pedagogista johtoryhmää jaetun johtamisen välineeksi.

Ekspansiivinen, rajoja ylittävä oppimisprosessi eteni Muutoslaboratorion kuudennessa kokouksessa uusien yhteistoiminnan ja jaetun johtamisen rakenteiden mallintamiseen, jota osallistujat tekivät yhdessä suurelle paperiarkille. He ottivat mallinnuksen lähtökohdaksi jaon luokka-asteiden mukaisiin opettajatiimeihin ja piirsivät ensin mallin, jonka hierarkkisen muodon ei kuitenkaan nähty vastaavan tavoiteltua vastuiden jakamista. Mallin seuraava versio oli pyöreä, donitsia muistuttava kuvio, jota hyödynnettiin mallin jatkokehittelyssä. Mallia kehitellessään osallistujat liikkuiivat vallitsevan käytännön analyysin ja uuden ratkaisun mallintamisen välillä. Kokouksessa todettiin, että uuden toimintamallin tulee olla joustava tarjotakseen välineen olemassa olevien rajojen ylittämiseen. Osallistujat hyödynsivät mallintamisessa toistensa näkökulmia, ja kehittytyön tunnelma oli yhteistoiminnallinen.



KUVIO 2. Jaetun pedagogisen johtamisen malli: harjoittelukoulun Muutoslaboratoriossa kehitetty uusi toimintamalli yhteistyön ja pedagogisen johtamisen kehittämiseksi

Lopulta opettajaryhmä päätyi yhdistämään eri näkökulmat piirtämällä jaetun pedagogisen johtamisen kompassimallin (Kuvio 2). Jaetun pedagogisen johtamisen malli sisälsi uudenlaisen tiimityön ja jaetun johtamisen rakenteen samalla, kun se tavoitteli koulussa vallinneiden käytäntöjen ja rajojen muuttamista. Malli esiteltiin koulun opettajayhteisölle uutena toiminnan ideana, jolloin siitä tuli yhteinen lähtökohta koulun pedagogisen yhteistoiminnan ja johtamisen kehittämiseksi.

Rajat ylittävä toimintakartta yhteisen muutoksen hallinnan välineenä sairaalassa (Muutoslaboratorio 2)

Sairaalassa monet seikat olivat johtaneet naisten ja lasten hoitoyksiköiden muutos- ja yhdistämistarpeeseen. Esimerkiksi synnytysten määrä oli kasvussa ja hoidontarve lisääntynyt. Myös poliklinikapotilaita oli enemmän samaan aikaan, kun tavoitteena oli vuodeosastojen potilaspaikkojen väheneminen säästöjen saamiseksi. Muutosten tavoitteena oli lyhentää hoitoaikoja ja lisätä hoidon potilas- ja perhekeskeisyyttä. Toiminnan odotettiin tehostuvan yksiköiden yhdistämisen ansiosta 10–15 prosenttia.

Sairaalassa toteutettuun Muutoslaboratorioon osallistui kolme toisiinsa kytkeytyntä mutta erillistä toimintajärjestelmää: lääkärin, hoitajat ja sihteerit. Lasten ja nuorten yhteiseen poliklinikkaan kuului 11 poliklinikkaa, joissa oli korkea henkilöstön erikoistumisen ja asiantuntijuuden taso. Erikoisalakohtainen tieto ja työvälineet olivat kullekin toimintajärjestelmälle tärkeitä hoitotyön toteuttamisessa.

Lääkärin toiminnan kohteena oli sairauksien diagnosointi ja potilaan hoito. Erikoistumisen takia lääkärin työn kohde näyttäytyi tarkkarajaisena, esimerkiksi endokrinologiasa lääkärin keskittyivät hormonien ja niitä erittävien rauhasien toimintaan sekä niiden sairauksiin. Samalla lääkärin kohteena oli myös jatkuva potilasvirta, jonka hallinnasta he olivat vastuussa. Yliopistosairaalassa lääkäreillä oli tavallisesti myös opetusvelvollisuus, ja he ohjasivat opiskelijoiden harjoittelua sairaalassa.

Hoitajien toiminnan kohde oli puolestaan potilaan voinnista huolehtiminen. He myös valmistelivat lääkärin suorittamia tutkimuksia ja toimenpiteitä. Sihteerit vastasivat puheluihin ja tekivät kirjallisia töitä.

Lääkäreiden, hoitajien ja sihteerien työnjako määräytyi poliklinikoittain, joilla oli kullakin omat sääntönsä ja aikataulunsa. Lääkärin puolesta hoitajavastaanottojen ja potilasohjauksen merkitys korostui kaikilla poliklinikoilla.

Tässäkin esimerkissä ekspansiivinen oppiminen käynnistyi, kun osallistujat alkoivat kahden ensimmäisen Muutoslaboratoriokokouksen aikana kritisoida vallitsevia käytäntöjä ja hahmottaa yhteistoimintaa rajoittavia tekijöitä. He havahtuivat siihen, että poliklinikoiden työnjako oli epäselvä ja niiden välillä oli historian saatossa muotoutuneita rajoja, kuten eriäviä työmenetelmiä ja -kulttuureja. Todettiin, että Muutoslaboratorioon osallistuvilla ei ollut käsitystä siitä, minkälaista yhteistyötä eri toimintajärjestelmien välillä oli tai millaista yhteistyötä tulevassa lasten- ja naisten sairaalassa niiltä odotettiin. Muutoslaboratorion osallistujat tulivat siihen tulokseen, että lääkärin ja hoitajien tarkkarajaiset sekä joustamattomat tehtävänkuvat vaikeuttivat yhteistoimintaa ja tiedonkulkua. Sairaalan johdon ja työntekijöiden välillä oli myös raja siksi, että johto oli keskittynyt toiminnan tehostamiseen, vaikka henkilöstön mielestä asiakaslähtöisyyttä ja potilaiden hoitoa olisi pitänyt sujuvoittaa.

Vallitsevien käytäntöjen analyysi osoitti, että potilaskäynnit jakaantuivat epätasaisesti eri viikonpäiville ja että etenkin keskiviikko oli ruuhkautunut. Havaittiin, että keskiviikon kuormittuminen vaikeutti poliklinikoiden välistä tiedonkulkua ja tilojen yhteiskäyttöä. Osa poliklinikoista oli yrittänyt siirtää kuormitusta muille päiville siinä onnistumatta, ja tilanne haittasi laadukkaan hoidon toteuttamista. Todettiin myös, että poliklinikka-aikoja ei ollut riittävästi potilasmäärään nähden. Lisäksi potilasaines oli vaihtelevaa ja tutkimustarpeet yllätyksellisiä, mikä hankaloitti työn suunnittelua ja tilanteiden ennakoimista. Ongelman, li-

sätkimustarpeen tai viivästyksen ilmetessä poliklinikakäynteihin varatut vastaanottohuoneet eivät riittäneet.

Muutoslaboratorioon osallistuneille syntyi jo ensimmäisen kokouksen aikana yhteisymmärrys siitä, että ammattiryhmien välistä yhteistyötä ja uusien teknologioiden hallintaa edellyttävien pitkäaikais- ja monisairaiden hoito oli seikka, joka yhdisti kaikkia poliklinikoita. Mainituista ongelmista keskiviikkopäivän ruuhkautuminen valittiin Muutoslaboratorion ensimmäisessä kokouksessa poliklinikoiden yhteiseksi kehittämiskohteeksi, ja ohjaava tutkija antoi kokouksen päätteeksi pienryhmille tehtäväksi pohtia ratkaisuja siihen. Tämä käynnisti ekspansiivisen oppimisen toisen vaiheen eli vallitsevien käytäntöjen analyysin, johon paneuduttiin Muutoslaboratorion toisessa kokouksessa.

Samaan tapaan kuin harjoittelukoulussa, sairaalan Muutoslaboratorion kolmannessa kokouksessa prosessia ohjaava tutkija otti puheeksi toiminnan yhteisen kohteen, potilaat, syventääkseen hoidon sujuvuutta koskevaa keskustelua. Hän esitteli potilastapausta koskevan videon, jonka jälkeen osallistujat jakautuivat ryhmiin keskustelemaan näkemästään. Videon ja pienryhmäkeskustelujen ansiosta osallistujien huomio siirtyi päivittäistoiminnan yksittäisistä ongelmista toiminnan kohteeseen, mikä syösi liikkeelle ekspansiivisen oppimisen kolmannen vaiheen eli uuden yhteisen toiminnan mallintamisen potilashoidon sujuvoittamiseksi.

Neljännessä kokouksessa eräs lääkäri esitteli edellisellä kerralla käydyn keskustelun pohjalta ideoimansa lukujärjestystä muistuttavan taulukon, jota hän kutsui toimintakartaksi. Tämä herätti vilkkaan keskustelun, ja toimintakartta ryhdyttiin yhdessä muokkaamaan uuden toimintatavan mallintamiseksi. Ymmärtääkseen paremmin poliklinikoiden välisiä rajoja ja edistääkseen yhteistyötä niiden yli osallistujat kirjoittivat neljännen kokouksen jälkeen poliklinikoidensa tarinat, jotka he esittelivät toisilleen. Viidennessä kokouksessa keskityttiin pohtimaan, kenelle toimintaa suunnitellaan ja mitä toimintoja tulevassa lasten- ja

naistensairaalassa tarvitaan. Kokouksessa tarkasteltiin tutkijan kuvaamalta videolta muun muassa vastaanottojen sisältöjä pitäen toimintakartta koko ajan mielessä.

Kuudennessa kokouksessa keskustelua leimasi ajatus poliklinikoiden yhteisestä toiminnasta systeemisestä kokonaisuutena. Toimintakartta muotoiltiin kaksiulotteiseksi Exceltaulukoksi (ks. Kuvio 3). Toimintakartta kuvasi vaakasunnassa työskentelyn ajallista ulottuvuutta (viikonpäivät) ja pystysunnassa sen tilallista ulottuvuutta (huoneet). Kartta oli samalla suunnitelma rajojen ylittämiseksi toimijoiden, erikoisalojen, viikonpäivien ja huoneiden välillä.

Moniorganisatorisuuden ongelmista kohti yliopistojen yhteistä yrittäjyisyhteisöä (Muutoslaboratorio 3)

Yliopistojen yrittäjyisyhteisössä järjestetyn Muutoslaboratorion osallistujat kokivat, että heihin kohdistui vaativia odotuksia uusien innovaatioiden synnyttämisestä ja yritysten perustamisesta. Projektimuotoisesti toimineen yhteisön EU:lta saama rahoitus oli samaan aikaan loppumassa, ja toiminnan jatkon ehtona oli toiminnan institutionaalisen aseman vaikiinnuttaminen osaksi yliopistoja.

Yrittäjyisyhteisön Muutoslaboratoriossa oli kolme toimintajärjestelmää: tutkimusyliopisto, ammattikorkeakoulu ja kaupungin yrittäjyyspalvelut, joiden asiantuntemus ja toiminnan kohteet olivat historian saatossa muotoutuneita ja hyvin erilaisia. Yliopiston kohteena oli tieteellinen tutkimus ja tutkimusperustainen korkeakoulutus, jolle yrittäjyys oli melko vierasta. Ammattikorkeakoululla puolestaan oli pitkä kokemus yrittäjyyskoulutuksen järjestämisestä, ja se oli onnistuneesti sisällyttänyt opiskelijoiden yrittäjyystaitojen tukemisen tutkintotavoitteiseen koulutukseensa. Kaupungin yrittäjyyspalvelujen kohde taas liittyi yritystoiminnan edistämiseen osana aluetalouden ja elinkeinoelämän kehittämistä.

Nämä kohteet synnyttivät yrittäjyisyhteisössä jännitteitä ja hankaloivat päätöksentekoa. Lisäksi kullakin toimintajärjestelmällä oli

Lasten pkl:n vastaanotot toiminnallisena mallina 2016						2.viikko				
1. viikko	MA	TI	KE	TO	PE	MA	TI	KE	TO	PE
1	sas L iso	sas L iso	sas L iso	sas L iso	sas L iso	sas L iso	sas L iso	sas L iso	sas L iso	sas L iso
2	sas L iso	sas L iso	sas L iso	sas L iso	sas L iso	sas H iso	sas H iso	sas H iso	sas H iso	sas H iso
3	sas H iso	sas H iso	sas H iso	sas H iso	sas H iso	astm L	astm L	astm L	astm L	astm L
4	sam H	sam H	sam H	sam H	sam H	astm H iso	astm H iso	astm H iso	astm H iso	astm H iso
5	astm L	astm L	astm L	astm L	astm L	astm H	astm H	astm H	astm H	astm H
6	astm H iso	astm H iso	astm H iso	astm H iso	astm H iso	inf L	sam H	reu L	sam H	reu L
7	astm H	astm H	astm H	astm H	astm H	inf H	reu L	reu L	reu L	reu H
8	inf L		reu L iso	reu L iso	reu L	reu L	reu L	reu H	reu L	dia L
9	inf H	reu L iso	reu L iso	reu L iso	reu L	reu L	reu H	reu H	reu H	dia L
10	reu L iso	reu L iso	reu H	reu H	dia L	reu H	reu H	dia L	reu H	dia H
11	reu L iso	reu H	reu H	reu H	dia L	reu H	dia L	dia L	dia L	dia H
12	reu H	reu H	dia L	dia L	dia H	dia L	dia L	dia H	dia L	dia H
13	reu H	dia L	dia L	dia L	dia H	dia L	dia H	dia H	dia H	ope ap
14	dia L	dia L	dia H	dia H	dia H	dia H	dia H	dia H	dia H	ope ap
15	dia L	dia H	dia H	dia H	ope ap	dia H	dia H	dia H	dia H	ope ap
16	dia H	dia H	dia H	dia H	ope ap	dia H	dia H	endo L	dia H	ope ap
17	dia H	dia H	dia H	dia H	ope ap	dia H	endo L	endo L	ope ap	sl
18	dia H	dia H	endo L	ope ap	ope ap	hali L+H	endo L	endo L	ope ap	sl h
19	dia H	endo L	endo L	ope ap	sl	ope ap	endo H	endo H	ope ap	kir
20	hali L+H	endo L	endo L	ope ap	sl	ope ap	endo H	endo H	ope ap	kir
21	ope ap	endo H	endo H	ope ap	kir	ope ap	ope ap	mun L	metaL ap	kir
22	ope ap	endo H	endo H	kir	kir	ope ap	ope ap	mun H	metaH ap	sam H
23	ope ap	ope ap	mun L	kir	kir	kir	ope ap	ope ap	endol ip	
24	ope ap	ope ap	mun H	kir		kir	ope ap	ope ap	endoh ip	
25	kir	ope ap	ope ap	kir		kir	meta L	ope ap	kir	
26	kir	ope ap	ope ap			samH	kir	ope ap	kir	
27	kir	meta L	ope ap				kir	kir	kir	
28		kir	ope ap				kir	kir	kir	
29		kir	kir					kir		

KUVIO 3. Sairaalan Muutoslaboratoriossa kehitetty toimintakartta potilashoidon sujuvoittamiseksi

omat sääntönsä ja työnjakonsa, jotka juontuvat ajan myötä organisaatioihin vakiintuneista toimintamalleista. Näin yrittäjyisyhteisöön ei muodostunut yhteistä toimintaa, vaan se toteutui erillisinä saarekkeina.

Muutoslaboratorion kahdessa ensimmäisessä kokouksessa toimintajärjestelmien rajat tulivat selvästi esiin. Yrittäjyisyhteisön tavoitteena oli, että yhteisö voisi olla reflektiivinen, luovia kokeiluja ja ratkaisuja salliva yrittäjyyden oppimisympäristö. Tämän toteuttaminen tuntui kuitenkin vaikealta yhteisön perustaneiden organisaatioiden jähmeydestä, yhteistyön puutteesta ja niiden välisistä rajoista, kuten erillisistä hallinto-, johtamis- ja talousjärjestelmistä, johtuen. Eri korkeakouluja edustavat työntekijät kokivat myös, ettei yhteisön tarkoitus ollut yliopistoille selvä, mikä rajoitti sen toimintaa.

Lisäksi yrittäjyisyhteisön arkea hankaloittavat rajat näyttäytyivät erilaisina eri toimin-

tajärjestelmistä tarkasteltuna. Osalle Muutoslaboratorioon osallistuvista sääntöjen ja työnjaon ristiriidat olivat merkitykseltään alisteisia toiminnan suuremman päämäärän eli korkeakoulujen välisen yhteistyön kehittämiseksi. Osa taas koki päivittäisten haasteiden ajavan toimintajärjestelmiä erilleen, jolloin yliopistojen väliset rajat näyttäytyivät yhteistyön esteenä.

Tässäkin esimerkissä osallistujat alkoivat tunnistaa ja kyseenalaistaa vallitsevia, epäselviä ja risteäviä toimintakäytäntöjä, mikä käynnisti ekspansiivisen oppimisen ensimmäisen eli kyseenalaistamisen vaiheen. He alkoivat analysoida toimintaansa yhdessä muodostaen ensimmäisen ja toisen kokouksen aikana ymmärryksen siitä, että yrittäjyisyhteisön toimintaa tulee selkeyttää ja sen institutionaalista asemaa vahvistaa. Yhteistyön ongelmien syyksi nähtiin kahden organisaation erilaiset säännöt ja arkikäytäntöjen ongelmat. Toisessa kokouk-

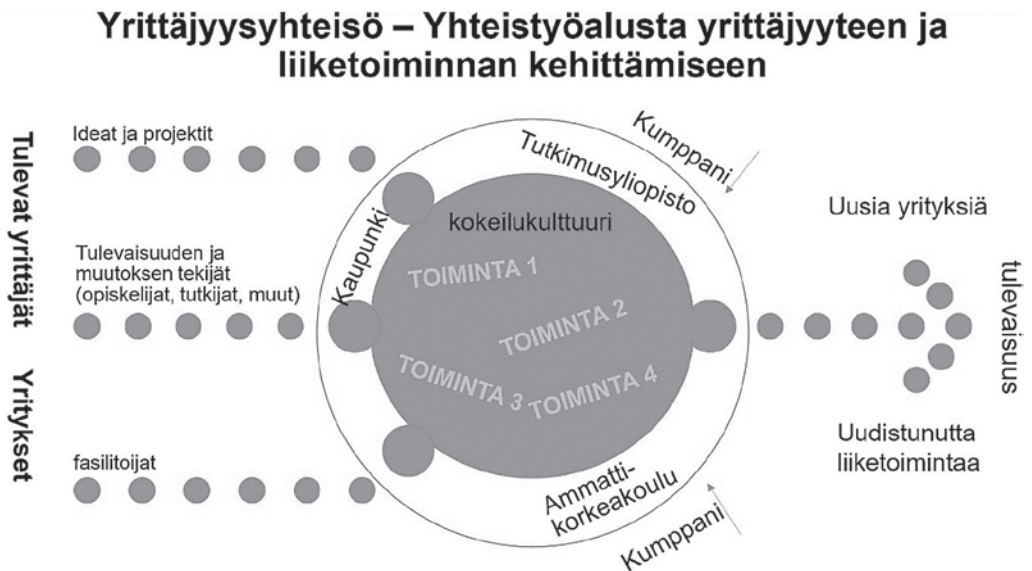
sessä, jossa analysoitiin vallitsevia käytäntöjä, saavutettiin merkittävä käännekohta, kun osallistujat havaitsivat yrittäjyisyhteisöltä puuttuvan yhteisen toiminnan kohteen.

Osallistujat eivät kuitenkaan olleet muutoksen suunnasta yksimielisiä, ja kokouksessa ilmeni jännitteitä. Tästä syystä tutkija jakoi toisen ja kolmannen kokouksen välissä osallistujat kahteen pienryhmään yrittäjyisyhteisön tarkoituksen määrittelemiseksi. Näiden keskustelujen ansiosta kolmannessa kokouksessa tartuttiin uuden ratkaisun mallintamiseen: osallistujien puhe alkoi suuntautua kolmen organisaation erillisistä kohteista organisaatioita yhdistäviin aiheisiin, joita olivat korkeakoulujen koulutustehtävät, yrittäjyyskasvatus, uusien liiketoimintamahdollisuuksien luominen sekä yhteisön laajempi yhteiskunnallinen tehtävä.

Neljännessä kokouksessa osallistujat alkoivat etsiä yhteisön toiminnalle uusia määritelmiä, jotka huomioisivat yhteisön asiakkaat ja kumppanit (esimerkiksi opiskelijat, yrittä-

jät ja yritykset) sekä kaikkien kolmen organisaation yhteiskunnalliset tehtävät. Näiden organisaatorajat ylittävien teemojen ansiosta osallistujat alkoivat myös kuvata yrittäjyisyhteisöä uudella tavalla: työelämän ja yliopistojen välisenä solmukohtana. Uuden toimintamallin luominen ei ollut helppoa, mutta lopulta osallistujat pääsivät käsiksi yhteisön yhteistä missiota kiteyttävän lausuman muotoiluun, tutkimiseen ja kokeiluun, jota jatkettiin viidennessä kokouksessa.

Viidennen kokouksen keskustelussa todettiin, että missiota koskeva lausuma koettiin yhteiseksi, mutta konkretisoimattomana se oli vaarassa jäädä metaforan tasolle. Tästä syystä kuudennessa kokouksessa osallistujat piirsivät yrittäjyisyhteisön toiminta-ajatusta kuvaavan mission pohjalta PowerPoint-dialle uuden toimintamallin (ks. Kuvio 4). Mallin tehtävänä oli kuvallisessa muodossa viestiä yrittäjyisyhteisön toiminnan tarkoitus sen henkilökunnalle, perustajaorganisaatioille ja asiakkaille sekä erilaisille sidosryhmille.



KUVIO 4. Yrittäjyisyhteisön uusi toimintamalli toiminnan tarkoituksen hahmottamiseksi ja taustaorganisaatioiden välisen yhteistoiminnan kehittämiseksi

Pohdinta ja johtopäätökset

Olemme analysoineet tässä tutkimuksessa toimintajärjestelmien välisiä rajoja ja niiden ylittämiseen liittyviä ekspansiivisen oppimisprosessin vaiheita, joita harjoittelukoulun, sairaalan ja yrittäjyysyhteisön Muutoslaboratorioissa ilmeni.

Aiempi kirjallisuus osoittaa, että rajojen tunnistaminen ja ylittäminen on haastavaa siksi, että ne näyttäytyvät epäselvinä organisaatioiden arkitoiminnassa (Hernes 2003). Rajoja ylittävä tiedonmuodostus on niin ikään monimutkaista ja vaatii neuvotteluja, sopimuksia ja yhteistä merkitysten rakentamista (Carlile 2004; Wenger 1998). Rajoja koskevat neuvottelut voivat edistää yhteenkuuluvuutta, mutta ne voivat myös tuottaa erillisyyttä toimijoiden kesken (Corporaal 2018). Muun muassa näistä syistä toiminnan uudistaminen vaatii rajojen tunnistamista ja ylittämistä (Engeström ym. 1995) sekä yhteiseen oppimiseen välineitä tarjoavia oppimisympäristöjä, kuten Muutoslaboratorioita prosesseineen.

Muutoslaboratorioissa ilmenevät rajat voivat vaihdella joustavista ja heikoista aina itsepintaisiin, jollaisten ylittäminen on organisaatioille vaikeaa (Kajamaa 2011). Tutkimusamme organisaatioissa asiantuntijoiden autonomia ja heidän työnsä erikoistumisen aste olivat hyvin korkeita, minkä vuoksi rajat näyttäytyivät itsepintaisina. Ne osoittautuivat silti muutoksen ja oppimisen mahdollistajiksi, kun rajoja yhteisesti analysoitiin.

Ilmaiset, joilla osallistujat kuvailivat rajoja, liittyivät useimmiten arkitoiminnan häiriöihin ja niiden taustalla piileviin ristiriitoihin, joihin haettiin ratkaisua uudenlaisista yhteistoiminnan organisoiminnan tavoista ja uusista toimintamalleista. Harjoittelukoulussa osallistujien kokemana ristiriita kärjistyi opetussuunnitelmauudistuksen edellyttämiin muutosvaatimuksiin ja niiden toteuttamista es-täviin rajoihin. Sairaalassa lasten ja nuorten hoitoyksikön ylikuormittuminen samaan aikaan edellytetyn laadukkaan ja kustannustehokkaan hoidon kanssa muodosti niin ikään

päivittäisten ongelmien taustalla vaikuttavan ristiriidan, jonka ratkaiseminen vaati poliklinikoiden välisten rajojen ylittämistä ja yhteistoiminnan lisäämistä. Yrittäjyysyhteisössä halu jatkaa yhteisön toimintaa rahoituksen loppumisen jälkeen muodosti ristiriidan, jonka ratkaisemiseksi tarvittiin uudenlaista, organisaatorajat ylittävää yhteisymmärrystä toiminnan tarkoituksesta. Kaikissa näissä tapauksissa Muutoslaboratorio-menetelmä tarjosi osallistujille keinon luoda yhteinen käsitys tarvittavista organisaatiomuutoksista ja niiden edellyttämistä rajanylityksistä.

Sairaalan ja yrittäjyysyhteisön Muutoslaboratorioissa toimintajärjestelmän mallia (Engeström 2015) käytettiin organisaatioissa kehittyneiden ristiriitojen ja niissä artikuloituneiden rajojen tunnistamiseen. Malli auttoi osallistujia myös hahmottamaan toimintaansa systeemisenä kokonaisuutena. Tämän lisäksi kaikissa hankkeissa osallistujille esiteltiin ekspansiivisen oppimisen syklimalli (Engeström 2015), jonka avulla he jäsenivät oppimisprosessinsa kulkua ja yhteisönsä oppimista. Historiatieto auttoi osallistujia hahmottamaan rajoihin liittyviä ristiriitoja sekä yhteiskunnan kehitystä ja siihen liittyvää työn kohteen muutosta.

Tutkimuksemme tuo lisää tietoa asetelmaltaan erityyppisten Muutoslaboratorioiden toteuttamisesta sekä niissä tunnistettujen rajojen ylittämisestä osana ekspansiivista oppimista. Lisäksi tutkimuksemme lisää ymmärrystä uusien toimintamallien yhteistoiminnallises-ta kehittämisestä. Kaikissa kolmessa esimerkissä Muutoslaboratoriot tarjosivat osallistujille mahdollisuuden uusien toimintamallien yhteiskehittelyyn ja rajoja ylittävään organisaatio-oppimiseen. Kuvaamamme uudenlaiset mallit ovat erityisen tärkeitä Muutoslaboratorioissa aikaansaattujen muutosten vaikiinnuttamiseksi osaksi organisaatioiden arkea. Harjoittelukoulun tapauksessa kompassimallista tuli väline monien erilaisten, esimerkiksi luokka- ja johtamishierarkian tason välisten rajojen ylittämiseksi. Sairaalassa toimintakarttaa puolestaan päivitettiin koko Muutoslaboratorioprosessin ajan tavoitteena

potilaiden hoitoprosessien sujuvoittaminen poliklinikkarajat ylittäen. Yrittäjyysyhteisön esimerkissä osallistujat taas kiteyttivät yhteisen ymmärryksensä uudesta toiminta-ajatuksestaan malliksi, jonka oli tarkoitus ohjata yliopistojen yrittäjyyteen liittyvää yhteistoimintaa tulevaisuudessa.

Tutkimustuloksemme osoittavat myös sen, että monia organisaatioita, asiantuntijoita ja toimintajärjestelmiä sisältäville tutkimus- ja kehittämishankkeille on kasvava tarve työelämän haasteiden lisääntyessä (Kerosuo & Toiviainen 2011; Sannino 2020) ja verkostomaisesti organisoidun talouden laajentuessa (Toikka, Miettinen & Tuunainen 2016). Näin on erityisesti siksi, että tulosjohtaminen ja siihen liittyvä tehostunut kustannusvalvonta on monesti pikemminkin vahvistanut kuin heikentänyt erilaisia organisaatioiden sisäisiä ja niiden välisiä rajoja. Rajanylityksiä ja ekspansiiviseen oppimiseen tähtääviä muutoshankkeita tarvitaan siksi aiempaa enemmän jatkuvan oppimisen aikaansaamiseksi. Kasvatustieteilijät voivat auttaa organisaatioita ratkomaan rajanylityksiin liittyviä haasteita tuottamalla uutta tietoa ja tutkimusperustaisia välineitä jatkuvan, työelämässä tapahtuvan oppimisen edistämiseksi ja työyhteisöjen kehittämiseksi.

Lähteet

- Alexy, O. 2022. How flat can it get? From better at flatter to the promise of the decentralized, boundaryless organization. *Journal of Organization Design* 11, 31–36. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00110-0>
- Carlile, P. R. 2004. Transferring, translating, and transforming: an integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science* 15 (5), 555–568. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0094>
- Clandinin, J. D. & Connelly, M. F. 2000. *Narrative inquiry: Experience and story in qualitative research*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cornér, T., Kajamaa, A. & Tuunainen, J. 2022. Ekspansiivinen oppiminen ja toiminnan yhteisen kohteen kehitys yrittäjyysyhteisön muutoslaboratoriossa. Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 193–217. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>
- Corporaal, G. F. 2018. Boundary work: Addressing the challenges of cross-boundary collaboration at Mirai corporation. Väitöskirja. Vrije Universiteit Amsterdam. <https://hdl.handle.net/1871/55653>. (Luettu 7.6.2023.)
- Czarniawska, B. 2004. *Narratives in social science research*. Lontoo: Sage.
- Dey, I. 1993. *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*. New York, NY: Routledge.
- Dobusch, L. & Schoeneborn, D. 2015. Fluidity, identity, and organizationality: The communicative constitution of anonymous. *Journal of Management Studies* 52 (8), 1005–1035.
- Edwards, A. & Kinti, I. 2010. Working relationally at organisational boundaries: Negotiating expertise and identity. Teoksessa H. Daniels, A. Edwards, Y. Engeström, T. Gallagher & S. R. Ludvigsen (toim.) *Activity theory in practise – promoting learning across boundaries and agencies*. Lontoo: Routledge, 126–139.
- Engeström, Y. 2015. *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. 2. painos. New York, NY: Cambridge University Press.
- Engeström, Y. 2018. *Expertise in transition – expansive learning in medical work*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Engeström, Y., Engeström, R. & Kerosuo, H. 2003. The discursive construction of collaborative care. *Applied Linguistics* 24 (3), 286–315. <https://doi.org/10.1093/applin/24.3.286>
- Engeström, Y., Engeström, R. & Kärkkäinen, M. 1995. Polycontextuality and boundary crossing in expert cognition: Learning and problem solving in complex work activities. *Learning and Instruction* 5 (4), 319–336. [https://doi.org/10.1016/0959-4752\(95\)00021-6](https://doi.org/10.1016/0959-4752(95)00021-6)
- Engeström, Y., Kerosuo, H. & Kajamaa, A. 2007. Beyond discontinuity: Expansive organizational learning remembered. *Management Learning* 38 (3), 319–336. <https://doi.org/10.1177/1350507607079032>
- Engeström, Y. & Sannino, A. 2010. Studies of expansive learning: Foundations, findings, and future challenges. *Educational Research Review* 5 (1), 1–24. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2009.12.002>
- Engeström, Y., Virkkunen, J., Helle, M., Pihlaja, J. & Poikela, R. 1996. The change laboratory as a tool for transforming work. *Lifelong Learning in Europe* 1 (2), 10–17. https://www.academia.edu/75059965/The_change_laboratory_as_a_tool_for_transforming_work. (Luettu 9.6.2023.)
- Gieryn, T. F. 1999. *Cultural boundaries of science: Credibility on the line*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Hernes, T. 2003. Enabling and constraining properties of organizational boundaries. Teoksessa N. Paulsen & T. Hernes (toim.) *Managing boundaries in organizations: Multiple perspectives*. Lontoo: Palgrave Macmillan, 35–54.
- Kajamaa, A. 2010. Expanding care pathways: Towards interplay of multiple care objects. *International Journal for Public Sector Management* 23 (4), 392–402.
- Kajamaa, A. 2011. Boundary breaking in a hospital: Expansive learning between the worlds of evaluation and frontline work. *The Learning Organization* 18 (5), 361–377.

- Kajamaa, A. 2012. Enriching action research with the narrative approach and activity theory: Analyzing the consequences of an intervention in a public sector hospital in Finland. *Educational Action Research* 20 (1), 75–93. <https://doi.org/10.1080/09650792.2012.647667>
- Kajamaa, A. & Hyrkkö, S. 2022. Change laboratory method for facilitating transformative agency and collective professional learning – case from a Finnish elementary school. Teoksessa M. Goller, E. Kyndt, S. Paloniemi & C. Damşa (toim.) *Methods for researching professional learning and development: Challenges, applications and empirical illustrations*. Cham: Springer, 535–556.
- Kerosuo, H. 2006. *Boundaries in action. An activity-theoretical study of development, learning and change in health care for patients with multiple and chronic illnesses*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Kerosuo, H., Kajamaa, A. & Engeström, Y. 2010. Promoting innovation and learning through Change Laboratory: An example from Finnish health care. *Central European Journal of Public Policy* 4 (1), 110–131.
- Kerosuo, H. & Toiviainen, H. 2011. Expansive learning across workplace boundaries. *International Journal of Educational Research* 50 (1), 48–54. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2011.04.009>
- Lamont, M. & Molnár, V. 2002. The study of boundaries in the social sciences. *Annual Review of Sociology* 28, 167–195. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.28.110601.141107>
- Miettinen, R. 1998. Object construction and networks in research work: The case of research on cellulose-degrading enzymes. *Social Studies of Science* 28 (3), 423–463.
- Ringel, L., Hiller, P. & Zietsma, C. (toim.) 2018. *Towards permeable boundaries of organizations? Research in the sociology of organizations*. Vol. 57. Bingley: Emerald Publishing.
- Sannino, A. 2020. Enacting the utopia of eradicating homelessness: Toward a new generation of activity-theoretical studies of learning. *Studies in Continuing Education* 4 (2), 163–179.
- Santos, F. M. & Eisenhardt, K. M. 2005. Organizational boundaries and theories of organization. *Organization Science* 16 (5), 491–508. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0152>
- Sydow, J. & Windeler, A. 2020. Temporary organizing and permanent contexts. *Current Sociology* 68 (4), 480–498. <https://doi.org/10.1177/0011392120907629>
- Toikka, K., Miettinen, R. & Tuunainen, J. 2016. Four concepts of network: From connectedness to object-oriented collaboration. *Nordic Journal of Business* 65 (2), 4–23. http://njb.fi/wp-content/uploads/2016/09/Toikka_Miettinen_Tuunainen.pdf. (Luettu 15.10.2022.)
- Tuunainen, J. 2001. Constructing objects and transforming experimental systems. *Perspectives on Science* 9 (1), 78–105.
- Tuunainen, J. 2005. Contesting a hybrid firm at a traditional university. *Social Studies of Science* 35 (2), 173–210. <https://doi.org/10.1177/0306312705047825>
- Virkkunen, J. & Newnham, D. S. 2013. *The Change laboratory – a tool for collaborative development of work and education*. Rotterdam: Sense Publishers. <https://doi.org/10.1007/978-94-6209-326-3>
- Wenger, E. 1998. *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Willis, R. 2019. The use of composite narratives to present interview findings. *Qualitative Research* 19 (4), 471–480. <https://doi.org/10.1177/1468794118787711>

Saapunut toimitukseen: 17.11.2022
Hyväksytty julkaistavaksi: 5.5.2023