

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

# **ARVOSTAVA KEHITTÄMINEN PK-YRITYKSISSÄ**

Yrityksen johtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
Marraskuu 2016  
Ohjaaja: Hanna Lehtimäki

Ville Paronen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	PARONEN VILLE
Tutkielman nimi:	Arvostava kehittäminen pk-yrityksissä
Pro gradu –tutkielma:	85 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Marraskuu 2016
Avainsanat:	Arvostava kehittäminen, organisaatiokulttuuri, sosiaalinen konstruktionismi, toimintatutkimus

---

Tämän toimintatutkimuksen aiheena on arvioida organisaation kehittämisen menetelmää nimeltään arvostava kehittäminen. Tutkimuksen kohde on pienimuotoisesti ohjattu organisaation kehittämisen prosessi, jonka ohjasin pk-yrityksen henkilökunnalle. Prosessin ohjaamisessa noudatin arvostavan kehittämisen periaatteita ja toimintaohjeita. Ensisijainen tutkimuskysymys oli, miten arvostava kehittäminen voi edistää uudistumista pk-yrityksessä. Vastasin myös toiseen tutkimuskysymykseen siitä, miten arvostavaa kehittämistä kannattaa toteuttaa jos kehittämiseen käytettävä aika ja resurssit ovat pienet.

Arvostavan kehittämisen keskeisenä ideana on keskittyä organisaation vahvuuksien identifioimiseen ja edelleen vahvistamiseen. Arvostava kehittäminen perustuu sosiaaliseen konstruktionismiin, jonka mukaisesti voimme vaikuttaa organisaatiokulttuuriin sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Positiivisen ja ennakoivan periaatteen mukaisesti positiivinen vuorovaikutus ja positiiviset mielikuvat tulevaisuudesta johtavat uutta luovaan generatiiviseen toimintaan.

Kohdeyrityksestä arvostavan kehittämisen haastatteluihin osallistui 15 erilaisissa tehtävissä työskentelevää henkilöä. Nauhoitin haastattelut ja litteroin haastatteluista arvojen kaltaisiin merkityksiin liittyvät kohdat. Analysoin aineiston hyödyntämällä laadullista sisällönanalyysiä. Hyödynsin sisällönanalyysin tuloksia ryhmätapaamisessa, jossa yrityksen edustajat keskustelivat vapaasti arvoista ja niihin liittyvistä kehitysideoista. Keskusteluun perustuen muotoilin kehitystavoitteet arvostavan kehittämisen periaatteiden mukaisesti. Lopuksi yrityksen työntekijät vastasivat kyselylomakkeeseen, jossa he arvioivat kehitystavoitteita kolmen erilaisen kriteerin näkökulmasta.

Tämä tutkimus tarjoaa yhden tapausesimerkin siitä, kuinka menetelmää on tuloksellisesti sovellettu suomalaisen pk-yrityksen kehittämisessä. Ohjaamani prosessin kautta onnistuin identifioimaan yrityksen arvoja sekä muodostamaan kehitystavoitteita. Prosessi koettiin myös hyödylliseksi kohdeyrityksessä. Tutkielman johtopäätöksissä tarjoan myös kehitysideoita vastaavankaltaisen pienimuotoisen prosessin toteuttamiseksi.

# SISÄLLYS

<b>LUETTELO TAULUKOISTA.....</b>	<b>5</b>
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>6</b>
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	9
1.2 Keskeiset käsitteet .....	10
1.3 Tutkimusmenetelmät .....	11
1.4 Tutkimuksen kulku .....	12
<b>2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA .....</b>	<b>14</b>
2.1 Arvostavan kehittämisen taustalla vaikuttavat periaatteet.....	14
2.1.1 Vanhemmat periaatteet .....	15
2.1.2 Sosiaalisen konstruktionismin periaate .....	16
2.1.3 Samanaikaisuuden periaate.....	18
2.1.4 Poeettinen periaate.....	19
2.1.5 Ennakoiva periaate .....	20
2.1.6 Positiivinen periaate .....	22
2.1.7 Lisäyksiä periaatteisiin .....	23
2.1.8 Arvostavaa kehittämistä kohtaan esitetty kritiikki .....	24
2.1.9 Yhteenvedo periaatteista ja kritiikistä .....	27
2.2 Arvostavan kehittämisen käyttö ja tavoitteet .....	28
2.2.1 Menetelmän aikaisempi soveltaminen.....	28
2.2.2 Arvostavan kehittämisen 4D-malli .....	31
2.2.3 4D-mallia kohtaan esitetty kritiikki .....	32
2.2.4 Arvostavan kehittämisen vaikutukset ja tavoitteet .....	33
<b>3 TUTKIMUSMETODOLOGIA .....</b>	<b>36</b>
3.1 Tutkimusmetodologiset lähtökohdat .....	36
3.2 Tutkimuskohde .....	37
3.3 Kehittämisen tavoitteet ja arvostava aihe .....	37
3.4 Aineisto ja sen kerääminen.....	41
3.4.1 Arvostavan kehittämisen eteneminen .....	42
3.4.2 Vahvuuksia ja arvoja ilmentävien kertomusten kerääminen .....	44
3.4.3 Tutkijan reflektio haastatteluiden toteutuksesta .....	47
3.5 Aineiston analysointi .....	50
3.5.1 Arvojen identifioiminen .....	51
3.5.2 Kehitystavoitteiden identifioiminen .....	53
<b>4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....</b>	<b>54</b>
4.1 Arvostava kehittäminen kohdeyrityksessä .....	54

4.1.1 Rohkeus .....	58
4.1.2 Yhteistyöhön sitoutuminen.....	61
4.1.3 Avoimuus .....	62
4.1.4 Joustavuus.....	64
4.1.5 Kehitystavoitteiden luominen ja niiden priorisointi.....	66
4.2 Yhteenveto tuloksista .....	70
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>71</b>
5.1 Arvostavan kehittämisen hyödyllisyys pk-yrityksen kehittämisessä .....	71
5.2 Kehitysideoita arvostavan kehittämisen ohjaajalle.....	75
5.3 Kritiikkiä arvostavaa kehittämistä kohtaan .....	78
5.4 Tulevaisuuden tutkimusnäkökulmia.....	80
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>82</b>
<b>LIITE 1: Palautekysely .....</b>	<b>86</b>

# LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1. Tiivistelmä kahdeksasta arvostavan kehittämisen periaatteesta

Taulukko 2. Yhteenveto mahdollisista arvostavan kehittämisen vaikutuksista

Taulukko 3. Aineiston kertymä taulukko

Taulukko 4. Arvostavan kehittämisen työvaiheet

Taulukko 5. Esimerkkejä haastattelukysymyksistä

Taulukko 6. Tärkeysjärjestykseen asetetut kehitystavoitteet

# 1 JOHDANTO

Organisaation toimintaa voidaan tarkastella usean erilaisen näkökulman kannalta. Organisaatiota voidaan tarkastella esimerkiksi pelkästään materiaalisesta todellisuuden näkökulmasta tai vaikkapa vain sen inhimillisten voimavarojen näkökulmasta. Organisaatiota voidaan tarkastella myös symbolisesta ja kulttuurillisesta näkökulmasta. Tässä tutkielmassa organisaatiota tarkastellaan erityisesti kulttuurillisesta näkökulmasta. Kun organisaatiota tarkastellaan kulttuurillisesta näkökulmasta, organisaatio ymmärretään omana sosiaalisena todellisuutenaan, jolle on olemassa tietyt kyseiselle ryhmälle ominaiset käyttäytymisen normit, ajattelutavat, uskomukset sekä arvot. Organisaatiokulttuuri on ilmiönä mielenkiintoinen, koska organisaatiossa vallitseva merkitysten maailma on jatkuvassa muutoksessa sekä yleensä myös valtaosin tiedostamattoman sumuverhon takana. Organisaatiokulttuuri on aina yrityksen toiminnan taustalla vaikuttamassa kaikkeen inhimilliseen toimintaan. (Fitzgerald, Oliver & Hoxsey, 2010, 220; Schein, 1985, 6; Hofstede, 2010, 8–9.) Morgan (2006, 143) on maininnut, että yrityksen johtajalla ei ole valinnanvaraa sen suhteen, että haluasiko hän vaikuttaa johtamansa yrityksen organisaatiokulttuuriin vai ei. Organisaatiokulttuuri rakentuu jatkuvasti kaikissa yrityksessä käydyissä sosiaalisissa vuorovaikutuksissa, ja johtaja toiminnallaan sekä olemassaolollaan vaikuttaa tähän todellisuuteen. Kulttuurillisesta näkökulmasta tarkasteltuna epäviralliset kahvipöytäkeskustelutkin ovat merkittäviä, koska ne aina rakentavat yrityksen ilmapiiriä tiettyyn suuntaan. Yrityksen johtajan siis kannattaa tarkastella yritystään myös kulttuurillisesta näkökulmasta, jotta hän pystyisi toiminnallaan vaikuttamaan yrityksensä organisaatiokulttuuriin entistäkin tietoisemmin.

Organisaatiokulttuurin tutkiminen ja siihen vaikuttamaan pyrkiminen arvostavan kehittämisen kautta tarjosi myös mielenkiintoisen aiheen tähän tutkielmaan. Yleisesti organisaatiokulttuuria koskeva tutkimus nähdään alkavaksi 1920-luvulla Hawthorne-tutkimuksista. Hawthorne-tutkimuksissa havaittiin, että työn tuottavuuteen vaikuttivat työolot kokonaisuudessaan käsittäen myös merkittävässä määrin työntekijöiden tunteet ja sosiaaliset suhteet ryhmässä. Tämä aloitti niin kutsutun ihmissuhdekoulukunnan mukaiset tutkimukset organisaation epämuodollisista puolista. (Fortado & Fadil, 2012, 284.) Näkökulma ja vertauskuva organisaatiosta kulttuurina yleistyivät 1980-luvulla. Aiemmin organisaation vertauskuvina oli käytetty esimerkiksi eliöitä tai konkreettisia

esineitä, kuten konetta ja koneistoa. Kulttuurimetafora toi organisaatiotutkimuksen huomion kohteeksi myös psykologiset ja sosiaaliset prosessit. Tällöin alettiin laajemmin ymmärtämään, että organisaatiot ovat jäsentensä tietoisuuden ilmentymiä. (Seeck, 2013, 215).

Alan Wilkins ja William Ouchi (1983) ovat esittäneet, että organisaatiokulttuuri perustuu epäviralliseen yhteisymmärrykseen siitä, mikä on organisaatiossa hyväksyttyä ja toivottua käytöstä (Seeck, 2013, 208). Organisaatiopsykologi Geert Hofstede (2010, 5–6) on kutsunut organisaationkulttuuria tietyn ryhmän mentaaliseksi ohjelmaksi. Hän vertaa kulttuuria tietokoneohjelmiin. Vertauksella hän tarkoittaa sitä, että ihmiset olisivat ikään kuin ohjelmoitu toimimaan tietyn totunnaisen kaavan mukaisesti. Kuitenkin ihmisillä on mahdollisuus muuttaa käyttäytymistään, mutta ihmiset yleensä toimivat totunnaisilla tavoilla. Kaikki elämän kokemukset ovat ohjelmoineet heidät toimimaan tietyillä tavoilla. Organisaatiokulttuurin osalta on kyse käyttäytymisen normeista, jotka erottavat tietyn organisaation muista ryhmistä. Organisaatiokulttuuri on läheisessä yhteydessä myös muihin kulttuureihin, kuten ammatilliseen kulttuuriin tai kansalliseen kulttuuriin ja muihin ryhmän jäsenille läheisille kulttuureille. (Hofstede, 2010, 18.) Kulttuurien sisältä voi olla löydettävissä myös erilaisia osakulttuureja. Organisaatiokulttuurin sisältä voi löytää tiettyjä ammattikuntia koskevia, hallintoa koskevia tai asiakasrajapinnassa toimivia osakulttuureja (Fortado & Fadil, 2012, 287).

Liikkeenjohdon konsultaation piirissä on vuosien saatossa kehitetty useita menetelmiä pyrkimyksensä vaikuttaa organisaation ilmapiiriin ja merkitysten maailmaan. Tässä tutkielmassa esittelemäni arvostava kehittäminen on organisaation kehittämisen menetelmä ja johtamisen filosofia siitä, millaisilla periaatteilla organisaatiossa voidaan ajatella rakentavammin. Esimerkiksi menetelmä keskittyy positiiviseen asenteeseen, koska sen on havaittu johtavan rakentavaan ja uutta luovaan ajatteluun. Menetelmän kehittäminen alkoi 1980-luvun puolivälissä, jolloin David Cooperrider keksi alustavan idean tästä menetelmästä. Sittemmin menetelmää on kehitetty eteenpäin ja sovellettu erilaisissa yhteyksissä ympäri maailmaa. (Cooperrider & Avital, 2004, 6–8.)

Arvostava kehittäminen perustuu sosiaalirationalistiseen paradigmaan (Gergen & Thatchenkery, 1996; Cooperrider & Whitney, 2001, 14), joka tarkastelee organisaatiota sosiaalisesti rakentuneena ja ihmisen mielikuvituksen tuotteena. Sosiaalisen konstruktionismin periaatteen mukaisesti sosiaalinen todellisuus luodaan yhdessä

sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kielen käytön kautta. Sosiaalisen konstruktionismin periaate tarjoaa arvostavalle kehittämiselle tieteenfilosofisen tausta-ajatuksen, jonka mukaisesti sen on mahdollista vaikuttaa organisaation normatiiviseen luonteeseen. Sosiaalisen konstruktionismin periaatteelle oleellinen käsite on sosiaalinen todellisuus, jonka Berger ja Luckmann työssään 'The Social Construction of Reality' jo vuonna 1966 ensikertaa esittivät (Berger & Luckmann, 1966).

Tutkielmassa arvostavaa kehittämistä tarkastellaan ensisijaisesti organisaation kehittämisen menetelmänä eikä johtamisen filosofiana. Arvioin menetelmää toteuttamalla arvostavan kehittämisen periaatteisiin perustuvan toimintatutkimuksen. Termi 'arvostava kehittäminen' on peräisin alkuperäisestä, englanninkielisestä vastineestaan 'Appreciative Inquiry'. Kyseistä suomennosta on käytetty aikaisemmin jo useissa suomenkielisissä tutkimuksissa (Parkkinen, Lehtimäki, Thatchenkery, 2015; Parkkali, Lehtimäki, Thatchenkery, 2015; Lehtimäki, Kujala & Thatchenkery, 2013). Suomennos kuvailee hyvin myös menetelmän luonnetta, sillä menetelmälle ominaista on nähdä kehittämisen kohde positiivisesti sekä arvostaen. Yrityksen kehittämisen kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että menetelmässä ei keskitytä yrityksen ongelmiin, vaan sen sijaan huomio on yrityksen olemassa olevissa vahvuuksissa ja niiden edelleen kehittämisessä.

Usein organisaatiokulttuurin ajatellaan käsittävän erilaisia kerroksia tai ainakin pinnallisemman ja syvemmän puolen (Schein, 1985, 19; Hofstede, 2010, 9). Bushe ja Kassamin (2005, 161) mukaisesti arvostavan kehittämisen vaikutukset voivat tapahtua organisaatiokulttuurin pinnalla tai perustuksissa. Organisaatiokulttuurin perusrakenne on syvempi peruskerros, johon laajemmin organisaatiossa ilmenevä ajattelu ja käyttäytyminen perustuvat (Bushe & Kassam, 2005, 168). Yleensä arvot ymmärretään kuuluvan organisaatiokulttuurin vaikuttavaan ja hankalammin tiedostettavaan ytimeen.

Arvostavan kehittämisen ensisijaisena tehtävänä on pyrkiä paljastamaan yrityksen toimintaa vahvistavia arvoja. Oletuksena on, että jokaisessa organisaatiossa on olemassa olevia piileviä vahvuuksia, joita ei vielä tiedosteta tarpeeksi. Näiden piilevien ja hyvien arvojen esille tuominen voi myös johtaa positiivisten asioiden ennestään vahvistumiseen. Menetelmä keskittyy positiivisuuteen sekä organisaation vahvuuksiin, koska yksi sen keskeisimmistä periaatteista on, että organisaatiot kehittyvät aina siihen suuntaan mihin sen jäsenet kohdistavat huomionsa (Cooperrider, 1987, 154).



Samanaikaisuuden periaatteen mukaisesti arvostava kehittäminen on samalla sekä organisaatiota koskevan tiedon keräämistä, että myös tarkoituksellista vaikuttamista organisaationkulttuurin luonteeseen (Cooperrider & Srivastva, 1987, 159). Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaa voi kutsua toimintatutkimukseksi, sillä myös toimintatutkimuksessa yhdistyy samanaikainen tavoite tiedon keräämisestä ja vaikuttamisesta (Argyris, Putnam & Smith, 1985, 36–37; Huang, 2010, 93; Stringer, 1999, 25). Suorittamani toimintatutkimuksen avulla arvioin arvostavan kehittämisen hyödyllisyyttä pk-yrityksien kehittämisessä.

Arvostavan kehittämisen periaatteiden mukaisia liikkeenjohdon kehittämisen projekteja on tehty jo paljon kansainvälisesti. Yleensä tällaisia projekteja on ohjaamassa useita tutkijoita ja myös organisaation jäsenet osallistetaan mukaan prosessiin siten, että he voivat ristiin haastatella toisiaan. Usein arvostavan kehittämisen projekteissa koko yritys on mukana haastatteluissa ja yksittäisiä haastattelutilanteita muodostuu todella paljon. Tässä tutkielmassa esitetty toimintatutkimus on toteutettu hyvin pienimuotoisesti, ja siksi se voikin tarjota uutta ja erilaista näkemystä arvostavan kehittämisen ohjaamisesta.

## **1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tässä tutkielmassa arvostavaa kehittämistä ajatellaan ensisijaisesti organisaation kehittämisen menetelmänä. Menetelmään perustuen ohjasin arvostavan kehittämisen prosessin. Tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä arvioimaan menetelmän käytettävyyttä, silloin kun kehittämisen tavoitteena on paljastaa ja vahvistaa yrityksen sisäisiä arvoja. Tutkielmassa kuvailtu kehittämisen prosessi poikkeaa tyypillisistä arvostavan kehittämisen prosesseista sillä, että se on toteutettu hyvin pienimuotoisesti ja vain yhden ohjaajan toteuttamana. Mielenkiinnon kohteena on, millä tavoin tämä menetelmä olisi käyttökelpoinen myös näin pienesti toteutettuna. Tutkielman tavoitteena oli vastata tutkimuskysymyksiin ohjatun arvostavan kehittämisen prosessin tuotosten ja vaikutusten perusteella. Tutkimuskysymykset olivat seuraavanlaisia:

1. Miten arvostava kehittäminen edistää uudistumista pk-yrityksessä?
2. Miten arvostavaa kehittämistä kannattaa toteuttaa, jos kehittämiseen käytettävä aika ja resurssit ovat pienet?

Markkinataloudessa yrityksen täytyy jatkuvasti pystyä uudistumaan ja vastaamaan markkinatilanteeseen sekä kilpailuun. Tämän vuoksi myös tässä tutkielmassa esitetyn kehittämisen prosessin tavoitteeksi muodostui uudistumisen tavoittelu. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on, kuinka kansainvälisesti paljon sovellettua menetelmää voisi hyödyntää suomalaisen pk-yrityksen kehittämisessä. Suomalaisia yrityksiä käsitteleviä arvostavan kehittämisen tutkimuksia on tullut jo muutamia (Parkkinen, Lehtimäki, Thatchenkery, 2015; Parkkali, Lehtimäki, Thatchenkery, 2015; Lehtimäki, Kujala & Thatchenkery, 2013), mutta niiden kehittämisen kohteet ovat olleet isompia organisaatioita, kuten esimerkiksi Nokian Rengaat, Suomen ortodoksinen kirkko tai ELY-keskus. Pk-yritys tarjoaa erilaisen tutkimusympäristön ja voi näin herättää myös aivan uudenlaisia huomioita prosessin käyttökelpoisuudesta. Tämä tutkimus täydentää arvostavaan kehittämiseen liittyvää tieteellistä keskustelua tarjoamalla esimerkin siitä, millaisin tuloksin menetelmää on sovellettu pk-yrityksessä.

Yleensä arvostavan kehittämisen ohjaamisessa on pyritty suuremman kokoluokan prosessiin toteuttaen suuri joukko koko henkilöstöä koskevia ristikkäisiä haastatteluita. Toisaalta tällöin myös menetelmän käyttökelpoisuuden tutkiminen on rajoittunut suuremman kokoluokan kehittämisen projekteihin. Arvostavan kehittämisen teoria ei kuitenkaan tarjoa mitään ohjeita tai rajoituksia liittyen haastattelujen lukumäärään. Teoria ei myöskään ota kantaa siihen, kuinka ohjaamisen tavat muuttuisivat pienimuotoisemman kehittämisen prosessin osalta. Prosessin pienimuotoisuus voi herättää uudenlaisia näkökulmia siitä, kuinka menetelmää kannattaisi soveltaa pienemmillä resursseilla. Tämä voi myös tuoda uusia aineksia keskusteluun koskien arvostavan kehittämisen kehittämisestä tutkimusmenetelmänä.

## **1.2 Keskeiset käsitteet**

Organisaatiokulttuurin yleisesti ottaen ajatellaan olevan jonkun ryhmän yhteisesti jaettu merkityksiä, uskomuksia, oletuksia, arvoja sekä käyttäytymisnormistoja. Organisaatiokulttuuri on tulkinnanvarainen ja suurelta osin vaikeasti tiedostettava. Useissa määritelmissä viitataan organisaatiokulttuurin jakautumisesta erilaisiin kerroksiin, jotka eroavat toisistaan niiden havaittavuuden ja vaikuttavuuden osalta.

(Schein, 1985, 19; Hofstede, 2010, 9.) Yleensä arvot ymmärretään kuuluvaksi organisaatiokulttuurin vaikuttavimpaan ytimeen.

Tässä tutkielmassa käsitellään paljon arvoihin liittyviä merkityksiä. Usein yrityksillä on julkilausuttuja arvoja, mutta joskus nämä julkilausutut arvot voivat olla ristiriidassa tapahtuvan toiminnan suhteen. Tutkielmassa arvoilla viitataan yrityksen toimintaa sisältäpäin ohjaileviin tavoitteisiin. Hofstede (2010, 9) on maininnut, että arvot ovat uskomuksia siitä, että onko jokin tietty käyttäytyminen toivottavaa vai ei. Arvot eivät kuitenkaan ole tunteettomia ja objektiivisia ideoita todellisuudesta, vaan niihin sisältyy voimakas tunneside asiaan, jota yksilö pitää tavoiteltavana (Hofstede, 2010, 9). Rokeachin (1973) mukaan arvot ovat järjestäytyneet suhteellisen tärkeysjärjestyksen mukaiseksi jatkumaksi, jota kutsutaan arvojärjestelmäksi. Arvojärjestelmä on ikään kuin opittu sääntöjen joukko, jonka avulla suoritetaan valintoja erilaisten käyttäytymismallien ja vaihtoehtojen välillä. Rokeachin mukaan arvot vaikuttavat päämääriin ja päämäärät vaikuttavat lyhyemmän ajan tavoitteisiin. Arvot johtavat tietynlaisiin päämääriin, mutta arvot ovat myös itsessään abstrakteja tavoitteita. (Rokeach, 1973.) Usein yrityksen arvoista ja pohjimmaisista uskomuksista muodostuu ajan kuluessa siten itsestään selviä ajattelutapoja, että organisaation sisältä voi olla hankala tiedostaa näitä organisaation identiteetille kaikista tärkeimpiä oletuksia.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Toteuttamani tutkimus oli tutkimusstrategiansa osalta toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on samanaikaisesti sekä tuottaa tietoa että vaikuttaa tutkimuskohteensa sosiaaliseen todellisuuteen (Argyris, Putnam & Smith, 1985, 36–37; Huang, 2010, 93; Stringer, 1999, 25). Toimintatutkijan tavoitteena on stimuloida ihmisiä muuttamaan omaa sosiaalista todellisuuttaan (Stringer, 1999, 25–26). Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jonka tutkimusmenetelmät ovat lähempänä tulkinnallisia menetelmiä kuin empiiris-analyttisiä menetelmiä (Suojanen, 1994, 46). Suorittamani tutkimus oli tutkimusmenetelmiensä osalta kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään keräämään tietoa luonnollisissa tilanteissa, joissa ihminen toimii tiedon keruun välineenä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2005, 155).

Toimintatutkimuksen tavoitteena oli arvioida arvostavan kehittämisen menetelmää, ja siksi prosessi vaiheineen noudatti arvostavan kehittämisen taustaperiaatteita. Prosessin etenemisen suunnittelin arvostavaan kehittämiseen liittyvän Thatchenkeryn työkirjan (2003) pohjalta. Arvostavan kehittämisen periaatteisiin perustuen suunnittelin positiivisiin merkityksiin ohjaavia haastattelukysymyksiä. Varsinaisissa haastatteluissa esitin spontaanisti myös tilanteeseen sopivia syventäviä kysymyksiä, ja kysymysten esittämisen järjestys vaihteli haastattelujen luonteen mukaisesti. Ohjasin osan haastatteluista internetin välityksellä ja osan kasvokkain yrityksen tiloissa.

Arvojen ja vahvuuksien identifioinnissa käytin sisällönanalyysin menetelmää. Sisällönanalyysin tavoitteena on luoda kokoelma kategorioita, jotka kuvailevat tiivistäen tiettyä ilmiötä (Elo & Kyngäs, 2008, 108; Tuomi & Sarajärvi, 2002, 105). Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö oli kohdeyrityksen organisaatiokulttuuri sekä sen arvot, vahvuudet ja kehitysideat. Sisällönanalyysin avulla pyrin järjestämään haastatteluista kerätyn aineiston tiiviiseen sekä selkeään muotoon. Analyysivaihetta seurasi viimeinen ryhmähaastattelu, jossa vapaan keskustelun kautta yrityksen edustajat käsittelivät aineistosta esille nostamiani arvoja ja kehitysideoita. Tämän keskustelun kautta yrityksen edustajat määrittivät kehitystavoitteita, jotka myöhemmin muotoilin arvostavan kehittämisen periaatteiden mukaiseen muotoon. Lopuksi yrityksen työntekijät arvioivat kehitystavoitteita vastaamalla kyselylomakkeeseen. Suojanen (1992, 54) on maininnut, että ”toimintatutkimuksen validiteetti osoitetaan raportoimalla tutkimuksen kulku, aineiston keruu sekä johtopäätösten teko siten, että lukija voi itsenäisesti arvioida tutkimuksen luotettavuutta.” Tutkimusmetodologiaan liittyvässä luvussa esitän yhtyiskohtaisesti tutkimuksen kulun, tutkimusmenetelmät ja aineiston analysoinnin.

## **1.4 Tutkimuksen kulku**

Tutkielman toinen pääluku tarkastelee arvostavaan kehittämiseen liittyvää teoreettista kirjallisuutta. Ensimmäisessä alaluvussa esitän yksityiskohtaisesti menetelmän toteuttamiseen liittyvät taustaperiaatteet sekä menetelmää kohtaan esitettyä kritiikkiä. Menetelmän käyttöä käsittelevässä toisessa alaluvussa esitän muutamia esimerkkejä arvostavan kehittämisen toteuttamisesta Suomesta ja ulkomailta. Teoreettisen pääluvun

lopuksi esitän yleisen toteuttamisen mallin sekä tarkastelen menetelmän vaikutuksia ja tavoitteita.

Tutkielman kolmannessa pääluvussa esitän ohjaamani toimintatutkimuksen tutkimusmetodologiaan liittyvät seikat. Ensimmäinen alaluku tutkimusmetodologisista lähtökohdista tarkastelee tutkimuksen tieteenfilosofista lähtökohtaa sekä valitsemiani tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmetodologiaa käsittelevässä pääluvussa esitän myös tutkimuskohteen sekä käyn yksityiskohtaisesti läpi aineiston keräämisen ja aineiston analysoinnin etenemisen. Aineiston analysointia käsittelevässä alaluvussa esittelen aineistosta löytyneitä arvojen kaltaisia merkityksiä sekä perustelen analysointiin liittyviä päätöksiäni.

Neljännessä tutkimuksen tuloksia käsittelevässä pääluvussa esitän yksityiskohtaisesti prosessin avulla identifioituja arvoja sekä priorisoituja kehitystavoitteita. Esitän jokaisen identifioidun arvon merkityksen yrityksen työntekijöiden kertomuksia esimerkkeinä käyttäen. Lopuksi yhteenvetoluvussa tiivistän prosessin tulokset hyödyntäen myös yritykseltä saatua palautetta.

Johtopäätöksiä käsittelevässä viidennessä pääluvussa tarkastelen arvostavan kehittämisen hyödyllisyyttä pk-yrityksen kehittämisessä. Tässä luvussa nidon yhteen tutkielman teoreettisen osuuden yhteenvedon sekä ohjaamani prosessin tulokset. Vastaan tutkimuskysymykseen ”*miten arvostava kehittäminen voi edistää pk-yrityksen uudistumista?*”. Lopuksi pohdin kehitysideoita vastaavankaltaisen pienimuotoisen prosessin ohjaamiseksi, otan kantaa menetelmää koskevaan kritiikkiin ja ehdotan tulevaisuuden tutkimusnäkökulmia.

## **2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA**

Tutkielman teoreettista taustaa käsittelevä pääluke jakaantuu kahteen alalukuun siten, että ensimmäinen luku tarkastelee arvostavan kehittämisen taustalla vaikuttavia periaatteita ja toinen luku arvostavaan kehittämiseen liittyvää soveltamisen mallia sekä menetelmän tavoitteita. Molemmissa luvuissa käsittelen myös menetelmää kohtaan esitettyä kritiikkiä.

Taustaperiaatteet antavat menetelmälle tieteenfilosofisen pohjan ja ne myös auttavat menetelmän ohjaamisessa. Tässä tutkielmassa tarkastelen yksityiskohtaisesti kaikkia periaatteita ennen kuin sovellan niitä toimintatutkimuksessa. Bushe (2007, 33) on maininnut, että toisinaan arvostavan kehittämisen taustaperiaatteet ymmärretään aivan liian pinnallisesti ja yksinkertaisesti siten, että arvostava kehittäminen olisi vain puhetta positiivisista asioista. Pinnallinen ymmärrys on tuottanut paljon myös pinnallista kritiikkiä menetelmää kohtaan.

### **2.1 Arvostavan kehittämisen taustalla vaikuttavat periaatteet**

Arvostavaa kehittämistä on sovellettu hyvin erilaisissa organisaation kehittämisen kokeiluissa, mutta kokeilujen taustalla on yleisesti tiettyjä samankaltaisia prosesseja, jotka ovat tyypillisiä menetelmälle (Whitney & Trosten-Bloom, 2010, 49). Arvostavaan kehittämiseen ei kuulu tarkoin määriteltyä prosessin toteuttamisen metodia ja siksi menetelmää onkin sovellettu hyvin moninaisesti. Arvostavaan kehittämiseen kuitenkin sisältyy joukko yleisiä taustaperiaatteita, jotka tyypittelevät prosessia.

Arvostavan kehittämisen tutkimuksesta on noussut esille ainakin kaksi ryhmää suositeltavia toimintaperiaatteita prosessin suorittamiseksi. Vuonna 1987 julkaistiin ensimmäinen ryhmä periaatteita. Nämä ensimmäisenä julkaistut periaatteet kertovat prosessin luonteesta ja kuinka sitä kannattaisi ohjata. (Cooperrider & Srivastva, 1987, 25.) Cooperrider ja Whitney (2001, 14) tarkensivat toimintaperiaatteita myöhemmin julkaisemalla toisen joukon prosessin taustalla vaikuttavista periaatteista. Tämän jälkeen on esitetty myös muita uusia periaatteita (Whitney, Trosten-Bloom, 2010, 66–75).

Menetelmän eteenpäin kehittäminen jatkuu edelleenkin. Seuraavaksi omista luvuistaan esitän yksityiskohtaisesti tärkeimpiä menetelmän taustaperiaatteita.

### **2.1.1 Vanhemmat periaatteet**

Tässä luvussa käyn lyhyesti läpi vuonna 1987 julkaistut ensimmäiset periaatteet (Cooperrider, Srivastva, 1987, 25) ennen kuin käsittelen uudempia periaatteita. Nämä vanhemmat periaatteet käsittelevät arvostavan kehittämisen prosessin luonnetta ja sitä, kuinka arvostavan kehittämisen ohjaajan tulisi ohjata prosessia. Periaatteet ovat seuraavanlaisia:

1. Prosessi alkaa arvostuksesta.
2. Prosessi on sovellettavissa oleva.
3. Prosessi on provokatiivinen.
4. Prosessi on tehty yhteistyössä.

Ensimmäinen periaate viittaa siihen, että prosessin ohjaajalla tulisi olla arvostava ennakoasenne sekä pyrkimys havaita parhaat puolet prosessin tarkastelun kohteesta. Cooperrider ja Srivastva (1987, 25) ovat maininneet, että jokaisessa sosiaalisessa systeemissä on jotain jo ennalta hyvin toimivaa. Arvostavan kehittämisen ensimmäisenä tehtävänä on tehdä tietoiseksi nuo piilevät organisaation olemassa olevat vahvuudet.

Toinen periaate viittaa arvostavan kehittämisen pyrkimykseen olla sovellettavissa oleva. Prosessin tuotokset täytyy esittää sillä tavoin, että ne ymmärretään käytännössä ja ne voidaan toteuttaa. Ohjaajan tulee siis muistaa, että prosessin tavoitteena on organisaation käytäntöön sovellettava toiminnallinen muutos. (Cooperrider & Srivasta, 1987, 25.)

Kolmas periaate prosessin provokatiivisuudesta viittaa siihen, että prosessin tulisi synnyttää sellaista tietämystä, mielikuvia ja malleja, jotka ohjaavat organisaation jäseniä uudenlaiseen toimintaan (Busch & Kassam, 2005, 165). Cooperrider ja Srivastva (1987, 25) ovat maininneet, että arvostava kehittäminen voi olla provokatiivista silloin, kun sen löydöksillä on normatiivista arvoa prosessiin osallistujille. Heidän mukaansa organisaation jäsenille normatiivisesti arvokasta voi olla vain sellainen, minkä he ovat itse valinneet arvokkaaksi kriittisen tarkastelun kautta. Arvostavan kehittämisen

tavoitteena on siis pyrkiä herättämään sellaista muutoshalukkuutta, joka innostaa ihmiset aktiivisesti tekemään omatoimisia muutoksia organisaation toimintaan.

Neljäs periaate yhteistyöstä viittaa siihen, että kohdeorganisaation jäsenet osallistettaisiin mukaan prosessiin. Arvostavan kehittämisen prosessi sekä sen kohteena toimiva tietty sosiaalinen systeemi tulisi olla tiukasti sidoksissa toisiinsa. Menetelmä voikin olla provokatiivinen ja aiheuttaa normatiivista muutosta vain, jos kohdeorganisaation jäsenet ovat itse mukana kehittämisen prosessissa. Normatiivinen muutos tapahtuisi silloin kun organisaation jäsenet hyväksyisivät uudet normatiiviset tavat toimia ja ajatella siten, että he kokevat muutoksen itselleen arvokkaaksi. (Cooperrider & Srivastva, 1987, 154.) Myös Schein (1985) prosessikonsultaatiota koskien ajatteli, että pyrkiessä muuttamaan organisaation normatiivisia tapoja ja arvoja organisaation jäsenten tulee itsenäisesti hyväksyä uudet arvot itselleen hyödyllisiksi. Kyseessä on yksilön itsenäinen ja yleensä suurilta osin tiedostamaton uusien arvojen hyväksyminen. Scheinin mukaan mahdollisuus muuttaa organisaatiokulttuurin syvintä tasoa voi lähteä johtajasta käsin, mutta lopulta se on aina ratkaisevasti kiinni yksilön tahdosta hyväksyä muutos osaksi käyttäytymistään. Näin ollen normatiivisen muutoksen tapauksessa ei voida puhua suoranaisesti organisaatiokulttuurin muuttamisesta, vaan normatiiviseen luonteeseen vaikuttamisesta tai muutoksen herättämisestä. Tällainen muutos voi olla kyseessä myös arvostavassa kehittämisessä. Kyse on kommunikoinnista, joka esittelee uudenlaiset tavat toimia ja ajatella hyödyllisempänä sekä mieluisampana vaihtoehtona kuin vanhemmat tavat.

### **2.1.2 Sosiaalisen konstruktionismin periaate**

Arvostava kehittäminen perustuu sosiaalirationalistiseen paradigmaan, joka tarkastelee organisaatiota sosiaalisesti rakentuneena sekä ihmisen mielikuvituksen tuotteena. Sosiaalisen konstruktionismin periaatteen mukaisesti sosiaalinen todellisuus luodaan yhdessä sosiaalisissa vuorovaikutuksissa merkityksenannon kautta. Sosiaalisen konstruktionismin periaate tarjoaa arvostavalle kehittämiselle tieteenfilosofisen tausta-ajatuksen, jonka mukaisesti sen on mahdollista vaikuttaa organisaation normatiiviseen luonteeseen. Se myös tarjoaa taustaperiaatteen, jonka pohjalle seuraavat periaatteet rakentuvat. (Gergen & Thatchenkery, 1996: Cooperrider & Whitney, 2001, 14.)



Sosiaalisen konstruktionismin periaatteelle oleellinen käsite on sosiaalinen todellisuus, jonka Berger ja Luckmann työssään 'The Social Construction of Reality' (1966) ensikertaa esittivät. Sosiaalinen todellisuus on syntynyt sosiaalisessa vuorovaikutuksessa merkityksenannon kautta. Ihmiset ja ryhmät tuottavat vuorovaikutuksessaan aina uusia merkityksiä todellisuudesta ja toistensa toiminnasta. Kun yhteisön jäsenet sisäistävät nämä merkitykset, ne institutionalisoituvat eli muuntuvat totunnaiseksi ja vakiintuneeksi käyttäytymiseksi. Institutionalisoitunut tottumus helpottaa arkea ja antaa yksilöille tilaa ajatella, tuntea ja toimia, koska tottumuksen ansiosta kaikkea ei tarvitse aina tietoisesti ajatella vaan arkiset asiat toimivat automaation tavoin. Tämä sosiaalisen todellisuuden merkitystenmaailma on valtaosin myös tiedostamattomuuden sumuverhon takana. (Berger & Luckmann, 1966, 74–75.) Arvostavan kehittämisen yksi tarkoituksista on avata tiedostamattomuuden sumuverhoa ja herättää tietoisuutta organisaatiossa vaikuttavista ajattelutavoista, merkityksistä ja tunteista. Fitzgerald, Oliver ja Hoxsey (2010, 220) ovat muun muassa kutsuneet arvostavaa kehittämistä interventiona varjoon viitaten siihen, että menelmän avulla on mahdollista tehdä tietoiseksi organisaation piilossa olevia tai sensuroituja piirteitä.

Englantilainen antropologi Gregory Bateson (1972) vertasi sosiaalista todellisuutta karttaan. Metaforallaan hän tarkoitti sitä, että kaikki yksilön tietämys ulkopuolisesta objektiivisesta maailmasta muodostuu eräänlaiseksi mentaaliseksi kartaksi. Erilaiset mentaaliset kartat johtavat erilaiseen tulkintaan ulkopuolisesta maailmasta. Kartta ei ole kuitenkaan koskaan objektiivinen näkymys todellisuudesta vaan ihmisillä on yksilölliset tapansa tulkita maailmaa. Sosiaalisissa systeemeissä vastaavasti on yhteinen kollektiivinen tapa toimia ja tulkita maailmaa. (Gergen & Thatchenkery, 1996.) Tietoisuus organisaation tavasta tulkita todellisuutta voi myös vahvistaa sen kykyä vaikuttaa kollektiiviseen todellisuuteensa. Toisaalta mikäli organisaation historiallisia vahvuuksia ja ydin arvoja ei tiedosteta tarpeeksi syvällisesti, organisaatiokulttuuri voi itsenäisesti kasvaa rajoittaviin suuntiin. Syntyneellä sosiaalisella todellisuudella on myös itseänsä toteuttavaa voimaa, joka tarkoittaa kulttuurin taipumusta toteuttaa itseänsä ihmisten käyttäytymisen kautta sekä siirtyä eteenpäin seuraavaan sukupolveen (Hofstede, 2010, 10–11)

Gergenin (1994, 201–201) mukaan organisaatioiden suhteen ei ole olemassa mitään pysyvää totuutta vaan sosiaaliset systeemit ovat aina epävakaita ja jatkuvassa muutoksessa. Johtajalla ei ole valinnanvaraa sen suhteen, että haluaisiko hän vaikuttaa

organisaatiokulttuuriin vai ei. Sosiaalisen konstruktionismin tiedostamisen kautta johtaja voi havahtua siihen todellisuuteen, että jokainen kahvipöytäkeskustelu on vaikuttamista organisaation sosiaaliseen todellisuuteen. (Morgan, 2006, 143.) Cooperrider ja Srivastva (1987, 139) ovat sanoneet, että sosiaalisen ilmiön muodostumista ohjaa kognitiivinen heuristiikka. Tämä tarkoittaa sitä, että sosiaalisen systeemin on mahdollista muuttua miten tahansa erilaisten ideoiden ja toiminnan muodossa. Lopulta muutoksen ainoana rajoitteena on ihmisen mielikuvitus.

### **2.1.3 Samanaikaisuuden periaate**

Sosiaalisen konstruktionismin periaatteen mukaan sosiaalinen tutkimus on aina myös vaikuttamista tutkimuksen kohteeseen. Sosiaalisen tutkimuksen tuloksena tulee vaikuttavaa generatiivista teoriaa eikä vain ilmiöiden objektiivisia selityksiä (Gergen, 1994, 204–205). Samanaikaisuuden periaatteen mukaisesti arvostava kehittäminen on samalla sekä organisaatiota koskevan tiedon keräämistä että myös tarkoituksellista vaikuttamista organisaationkulttuurin luonteeseen (Cooperrider & Srivastva, 1987, 159). Vaikuttaminen alkaa prosessin ensi askeleista ja on mukana koko matkan ajan.

Arvostavan kehittämisen prosessissa kysymysten kysyminen on myös muutosta aikaan saava interventio toiseen sosiaaliseen systeemiin. Kysymyksien tarkoituksena on sekä saada tietoa jostain asiasta että myös herättää tarkoituksenkaltaista pohdintaa. Kysymykset ohjaavat tietynlaisiin vastauksiin ja samalla tietynlaisen sosiaalisen todellisuuden muodostumiseen tulevaisuudessa. (Cooperrider & Whitney, 2001, 15.) Kysymykset voivat ohjata myös uudenkaltaiseen ajatteluun. Yksilön ajattelussa kysymysten kysyminen on perustavaa laatua oleva kielellinen työkalu, jonka avulla rakennamme oman subjektiivisen todellisuuden. Esimerkiksi kysymykset ohjaavat muodostamaan erilaisen näkemyksen maailmasta silloin kun yksilö kysyy itseltään, että mitkä asiat ovat väärin, tai ketä syyttää ongelmista kuin, että mitkä asiat ovat hyvin, tai kuinka asiat voisivat olla vielä paremmin. Tavat kysyä sisäisiä kysymyksiä syntyvät omasta ajattelusta sekä vuorovaikutuksesta muiden ihmisten kanssa. Yksilön ajattelussa kysymykset ohjaavat ajattelua aina tiettyyn suuntaan. Kysymykset voivat vaikuttaa siihen, miten yksilö käyttäytyy, mitä hän odottaa tapahtuvan tulevaisuudessa, tai kuinka hän suhtautuu tapahtumiin. Kysymykset näin kirjaimellisesti johtavat tietynlaisiin

mahdollisuuksiin ja tuloksiin elämässä. (Adams, Schiller & Cooperrider, 2004, 107–111.) Vertauskuvallisesti voisi sanoa, että kysymyksiä kysymällä voi kylvää muutoksen siemeniä eli kasvattaa niitä aiheita, jotka herättävät dialogia sekä inspiroivat mielikuvia tulevaisuudesta.

Arvostavan kehittämisen mukaan kysymykset ovat ratkaisevassa asemassa muutoksen aiheuttamisessa. Samanaikaisuuden periaatteen mukaisesti arvostavan kehittämisen menetelmä kiinnittää suurta huomiota kysymysten yksityiskohtaiseen suunnitteluun. Kysymysten suunnittelussa tulisi kiinnittää huomiota yksittäisten sanojen ja kokonaisten kysymysten provokatiiviseen mahdollisuuteen herättää uudenlaisia ajatuksia. (Bushe & Kassam, 2005, 166.) Samanaikaisuuden periaatteen mukaisesti arvostava kehittäminen on samanaikaisesti tutkimusta ja vaikuttamista.

#### **2.1.4 Poettinen periaate**

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan sosiaalinen todellisuutemme muodostuu kielen käytön ja kaikenlaisten sosiaalisten diskurssien kautta. Erilaisia vaikuttavia kielellisiä muotoja ovat esimerkiksi erilaiset metaforat ja narratiivit. Organisaation elämä on kuin narratiivi ja sen ymmärrys aukeaa samalla tavalla kuin narratiivin. Organisaatio on olemassa ja luo omat merkityksensä tarinan kerronnan kautta. Organisaation elämässä ilmenee tarinallisuuden piirteitä, jotka ovat olemassa siinä sosiaalisessa ympäristössä, jossa organisaatio vaikuttaa. (Gergen, 1994; Ludema, 2002.)

Organisaatiolla on laajempi dominantti tarina, jonka kautta ensisijaisesti ymmärretään organisaation menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus (Bushe & Kassam, 2005, 168). Kun arvostavassa kehittämisessä kerätään ja jaetaan positiivisesti suuntautuneita pienempiä tarinoita, muutokset näissä pienemmissä mikronarratiiveissa voivat johtaa laajemman dominantin tarinan muutokseen (Bushe, 2001, 4). Siispä erilaisia kielellisiä diskursseja taitavasti käyttäen on mahdollista synnyttää uudenlaista kielenkäyttöä ja muutosta organisaatiotodellisuuden sisällä (Cooperrider & Whitney, 2001, 14).

Vertauskuvallisesti poettinen periaate ymmärtää organisaation enemmänkin avoimena kirjana kuin elävänä organismina, koska organisaation elämä ilmenee tarinoissa, joita ihmiset päivittäin kertovat toisilleen. Organisaation tarinat sen menneisyydestä,

nykyhetkestä ja tulevaisuudesta ovat loppumattomia oppimisen lähteitä. Whitney ja Trosten-Bloom (2010, 58) ovat maininneet, että tutkimamme aiheet rakentavat sen, mitä tulemme löytämään. Kysymykset innostuneisuudesta johtavat innostuneisuuteen liittyvien tarinoiden, mielikuvien sekä kokemusten rakentumiseen. Samalla tavalla kysymykset stressistä johtavat tarinoihin, mielikuviin ja kokemuksiin stressistä. Poettisen periaatteen mukaisesti voimme ottaa minkä tahansa sosiaaliseen systeemiin liittyvän aiheen ja pyrkiä vaikuttamaan siihen kielenkäytön kautta (Cooperrider & Whitney, 2001, 16).

Poettisen periaatteen mukaisesti kielen käyttöön tulisi suhtautua tarkkaavaisesti ja prosessin ohjaajan tulisi tarkkaavaisen kielenkäytön kautta pyrkiä ohjaamaan ihmisiä kohti uusia mahdollisuuksia. Bushe ja Kassam (2005, 166) ovat mainineet, että erilaisilla sanavalinnoilla ja keskustelun aiheilla on paljon itseänsä suurempi muutosta aiheuttava vaikutus organisaation todellisuuteen. Organisaatiota tulkittaessa tulee kiinnittää huomiota kieleen ja sanoihin, sillä sanat aina myös ilmaisevat tunteita ja laajempia asiayhteyksiä. Samoin prosessiin kuuluvat kysymykset tulisi suunnitella tarkasti kiinnittäen huomioita erilaisten sanavalintojen vaikutusmahdollisuuksiin.

### **2.1.5 Ennakoiva periaate**

Gergen (1994, 195) on maininnut, että organisaatiotutkijalle ei ole olemassa mitään objektiivisia sosiaalisia totuuksia. Organisaatiotutkijan tarkoituksena ei ole myöskään vain olemassa olevan tilanteen kuvaileminen vaan ennemminkin tulevaisuuden mahdollisuuksien artikuloiminen (Cooperrider & Whitney, 2001, 20). Organisaatiot ovat olemassa koska ihmiset jakavat yhteisiä mielikuvia tulevaisuuden mahdollisuuksista, joihin kuitenkin vielä liittyy odottamattomia yllätyksiä. Whitney ja Trosten-Bloom (2010, 61) ovat maininneet, että yllätyksellisyys liittyy aina tulevaisuuden odotuksiin. Tulevaisuudesta voimme tietää vain sen, mitä kuvittelemme ja unelmoimme. Luomme mielikuvan tulevaisuudesta ja organisoidumme mielikuvan mukaisesti. Onnistuminen ja epäonnistuminen ovat paljolti riippuvaisia tulevaisuuden mielikuvista. Pelkoon perustuvat mielikuvat johtavat todennäköisemmin pelon esiintymiseen tulevaisuudessa, kun taas motivoivat mielikuvat voivat kannustaa positiiviseen toimintaan.

Cooperrider & Whitney (2001, 9) ovat verranneet organisaatiota kasviin, joka kasvaa kohti auringonlähdettä. Heidän mielestään organisaatiot kasvavat ja kehittyvät kohti positiivisten mielikuvien osoittamaa tulevaisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että uudet ja positiivisemmat tulevaisuuden mielikuvat herättävät nopeasti toimintaa ja korvaavat luonteensa puolesta edellisen huonomman mielikuvan organisaation tulevaisuudesta. Cooperriderin & Srivastvan (1987, 154), Gergenin (1994) ja Whitney & Torston-Bloomin (2010, 9) ajatuksien mukaisesti tulevaisuuden mahdollisuuksien artikuloiminen on vaikuttamista tässä hetkessä ja tulevaisuudessa tapahtuvaan toimintaan. Ihmisten ajattelussa mielikuvat tulevaisuudesta vaikuttavat tämän hetken toimintaan (Cooperrider & Whitney, 2001, 21). Arvostavan kehittämisen mukaisesti voimme muuttaa organisaation suuntaa tarjoamalla sille entistä inspiroivampia tulevaisuuden mielikuvia.

Gergen & Thatchenkery (1996, 15) ovat maininneet, että haasteellista voi olla inspiroivan tulevaisuuden tilan määrittäminen ja esittäminen. Bushe (2001, 5) mainitsee, että arvostavan kehittämisen ohjaamisessa voi olla haastavaa saada tietty ihmisryhmä keskustelemaan täysin uudeltaisista tulevaisuuden mahdollisuuksista. Tällainen luova ja uutta kehittävä ajattelu voi olla myös täysin uudenlainen kokemus monille ihmisille. Liiketoiminnassa on usein vallassa kriittisempi ja rationaalisempi kulttuuri, jonka mukaisesti ajateltaessa voi olla jopa outoa keskustella pehmeämmistä arvoista. Myös organisaation nykytilanteen ja normatiivisen luonteen haastaminen sekä täysin uudenlaisten mahdollisuuksien pohtiminen voi olla uutta ja outoa monille ihmisille.

Kirjassaan "The Leadership Engine" Noel Tichy (1997) on maininnut, että paras tapa rohkaista ihmisiä astumaan tuntemattomalle maaperälle on ensin tarkastella tuntematonta mielikuvissa ja sieltä käsin tehdä siitä tuttua ja houkuttelevaa. Tulevaisuuden skenaarioiden kuvittelu mielikuvissa valmistaa ihmisiä astumaan tähän tulevaisuuteen oikeasti. Mielikuvissa tulevaisuudelle voidaan antaa positiivisia assosiaatioita ja yhdistää siihen innostavia tunteita. Arvostavassa kehittämisessä tulevaisuuden mahdollisuuksien pohtiminen seuraa omien vahvuuksien identifioimista. Koko prosessin positiivisesti suuntautunut huomio sekä vahvuuksien tiedostaminen ovat pyrkimyksiä herättää innostava ja avoin ilmapiiri kollektiivisten tulevaisuuden mahdollisuuksien pohtimiselle. Tarkoituksena on luoda sellainen sosiaalinen tila ja inspiroitunut tunnelataus, että uusien ideoiden avoin esittäminen on mahdollista. Ennakoivan periaatteen mukaisesti arvostava kehittäminen pyrkii stimuloimaan tulevaisuuden mahdollisuuksiin suuntautunutta ajattelua.

### 2.1.6 Positiivinen periaate

Organisaatiomuutoksen toteuttaminen voi vaatia paljon tahdonvoimaa. Suurempien muutoksien eteenpäin vieminen voi vaatia tuekseen suuren määrän positiivista asennetta sekä lujia sosiaalisia siteitä (Cooperrider, Whitney, 2001, 17). Arvostavan kehittämisen yksi oleellisista taustaperiaatteista on, että positiivinen näkökulma johtaa pysyvämpään ja onnistuneempaan muutokseen. Arvostavan kehittämisen filosofiaan sisältyy ennakkoletus, että jokaisessa organisaatiossa on äärettömät mahdollisuudet kehittyä ja kasvaa. Prosessin ohjaajan tulisi asennoitua kehittämisen kohteeseen sekä itse prosessiin arvostaen ja nähdä haasteet uusina mahdollisuuksina. (Cooperrider & Whitney, 2001, 16.)

Arvostavan kehittämisen prosessi tulisi tapahtua erossa organisaation arjen jännitteistä, jotta prosessille otollinen hyvä positiivinen tunnelataus tulisi mahdolliseksi. Prosessin aikana innostavien positiivisten tarinoiden jakaminen voi keventää sosiaalisen systeemin sisäisiä jännitteitä ja luoda uudenlaista muutokseen suuntautunutta tahdonvoimaa. Bushen (2007, 3) mukaan tämä positiivinen tunnetila voi mahdollistaa uusien ja innostavampien mielikuvien, visioiden ja tehtävälausumien syntymisen. Arvostavan kehittämisen tavoitteena on pyrkiä aiheuttamaan sellaista positiivista ja innostunutta tunnelatausta, että tulevaisuuden miettiminen rakentavassa ja luovassa ilmapiirissä olisi mahdollista.

Menetelmän ydintarkoitus ei kuitenkaan ole positiivisuus vaan se on generatiivisuuden herättäminen. Generatiivisuus viittaa ihmisten kollektiivisesti luotuihin uusiin merkityksiin, jonka seurauksesta he muokkaavat kollektiivista tulevaisuuttaan. (Cooperrider, Srivastva, 1987, 23.) Positiiviseen psykologiaan keskittyvissä tutkimuksissa on ilmennyt, että ihmiset kokiessaan positiivisia tunteita ovat joustavampia, luovempia, eheämpiä ja avoimempia uudelle informaatiolle. Positiivisessa tunnetilassa ihminen omaa laajemman mieltymyksen vaihteluille sekä on valmiimpi hyväksymään laajemman valikoiman vaihtoehtoisia käyttäytymismalleja. (Isen, 2000, 184–186). Positiivinen asenne lisää siis valmiutta hyväksyä muutoksia. Fredricksonin ja Losadan (2005, 2001) tutkimuksissa on mainittu, että positiiviset tunteet eivät vain tee ihmisistä joustavampia ja parempia kestäämään vastoinkäymisiä, mutta positiivisuus myös

lisää ihmisten avoimuutta sekä kykyä luovaan ajatteluun. Positiivisuus tunteena siis auttaa herättämään generatiivisuutta ja innovoimaan uudenlaista organisaatiota.

Positiivisuus voi vahvistaa organisaatiota haluttuun suuntaan, vaikka positiivisuus ei olekaan menetelmän ydin tarkoitus. On nimittäin huomattu, että arvostava kehittäminen voi positiivisesti vaikuttaa organisaation psykologisen pääoman kehittymiseen (Verleysen, Lambrechts, Van Acker, 2015, 5–12). Psykologinen pääoma viittaa sellaisiin ihmisten persoonallisuuden ominaisuuksiin kuin itsevarmuuteen, optimistiseen ajatteluun ja sisukkuuteen. Positiiviseen psykologiaan keskittyneet tutkijat Luthans & Youssef (2004, 155) ovat maininneet, että positiivisiin tuloksiin johtavan toiminnan sekä menestyneiden lopputulemien kuvittelemisen vahvistavat itsevarmuutta, optimismia ja toiveikkuutta.

Arvostavan kehittämisen keskittyminen positiivisuuteen voi siis mahdollistaa arvostavan asenteen heräämistä prosessiin osallistujien ajattelussa. Arvostavalla asenteella tarkoitetaan keskittymistä siihen, mitä ihmiset haluavat lisää, ei siihen mitä ihmisiltä puuttuu. (Bushe & Pitman, 1991.) Vertauskuvallisesti voisi ajatella arvostavan asenteen tarkoittavan huomion kiinnittämistä siihen, kuinka juomalasi on puolillaan juomaa eikä siihen, että juomalasi on puoliksi tyhjä. Vastaavalla tavalla menetelmä keskittyy organisaatiossa niihin asioihin, jotka jo toimivat hyvin tai uudelleen määrittävät haasteet ja ongelmat mahdollisuuksiksi.

### **2.1.7 Lisäyksiä periaatteisiin**

Edellä esiteltyjen periaatteiden lisäksi Whitney ja Trosten-Bloom (2010, 66–75) ovat maininneet myös kolme muuta arvostavaan kehittämiseen liittyvää periaatetta. Heidän mukaansa periaatteiden joukkoon kuuluisi myös periaatteet vapaasta valinnasta, voimaansaattamisesta sekä eheydestä. Vapaan valinnan periaate viittaa ajatukseen siitä, että organisaatiot menestyvät silloin kun ihmiset ovat vapaita osallistumaan sellaisiin asioihin jotka vetävät heitä puoleensa. Whitney ja Trosten-Bloomin (2010, 71–72) mukaisesti valinnan vapaus lisää innostuneisuutta ja sitoutumista organisaatiota kohtaan. Tämän periaatteen mukaisesti myös arvostavan kehittämisen prosessiin ihmiset saisivat vapaasti osallistua omasta tahdostaan.

Voimaansaattamisen periaatteella he viittaavat siihen, että laajempi muodonmuutos kohti tavoitetta tapahtuu elämällä tavoitteensa mukaisesti. Tähän periaatteeseen viittaa sopivasti Mahatma Gandhin lausuma idea siitä, että ole itse se muutos, jonka haluat nähdä tapahtuvan maailmassa. Aktivistina Gandhi tavoitteli väkivallatonta maailmaa ja hän uskoi, että ainoa keino tuon toteuttamiseksi on protestoida väkivallattomasti väkivaltaa harjoittavia valtaapitäviä kohtaan. Tämän periaatteen mukaisesti siis läsnäolevan hetken toiminta pitäisi olla sopusoinnussa tavoitteen kanssa ja näin ikään kuin tavoite tulisi elää todeksi tämän hetkessä toiminnassa. (Whitney & Trosten-Bloom, 2010, 70–71.)

Eheyden periaate tarkoittaa pyrkimystä laajempaan kokonaiskäsitykseen. Ihmisillä on erilaisia kokemuksia samoista tapahtumista. Kokonainen ja eheä kertomus organisaation vahvuuksista ei muodostu vain yksittäisestä näkökulmasta, vaan se on yhdistelmä useammasta jaetusta kertomuksesta. Eheys luo ihmisille kokonaisvaltaisemman kontekstin, johon organisaatiossa voidaan sitoa korkeammat tavoitteet. Laajempi ja kokonaisvaltainen konteksti voi tavoittaa laajemman joukon hyödyn ja mielenkiinnon. (Whitney & Torsten-Bloom, 2010, 65.) Arvostava kehittäminen pyrkii keräämään talteen organisaatiossa jaettuja lukuisia kertomuksia. Eheysperiaatteen mukaisesti erilaisia kertomuksia tulisi olla riittävästi, jotta ne muodostaisivat eheän kokonaiskuvan organisaation vahvuuksista.

### **2.1.8 Arvostavaa kehittämistä kohtaan esitetty kritiikki**

Menetelmän taustaperiaatteista eniten on kritisoitu positiivista periaatetta, josta myös keskustellaan kaikista eniten arvostavaan kehittämiseen liittyvässä keskustelussa. Bushe (2007, 1) mainitsee, että arvostava kehittäminen toisinaan ymmärretään liian yksinkertaisella tavalla pinnalliseksi menetelmäksi puhua positiivisista asioista. Hän mainitsee, että tällainen pinnallinen näkemys menetelmästä on tuottanut paljon liian pinnallista kritiikkiä arvostavaa kehittämistä kohtaan.

Positiivisen periaatteen suhteen Johnson (2011, 190–191) on ollut huolissaan siitä, että keskittyessään vain positiivisiin tarinoin ja kokemuksiin arvostava kehittäminen samalla mitätöi negatiivisten kokemusten merkityksellisyyden. Fineman (2006) on maininnut, että kun arvostava kehittäminen keskittyy positiiviseen, se samalla jättää hyödyntämättä negatiivisiin kokemuksiin sisältyvän mahdollisuuden muuttaa



organisaatiota. Sellaisiin negatiivisiin kokemuksiin, joihin saattaa liittyä esimerkiksi häpeää, vihaa, jännittyneisyyttä tai pelkoa, voi myös sisältyä muunlaisia mahdollisuuksia, joita voisi hyödyntää organisaation kehittämisessä. Arvostavassa kehittämisessä nämä negatiiviset kokemukset eivät välttämättä kuitenkaan pääse esille tai ne käännetään positiiviseksi jolloin niiden muutospotentiaali voi jäädä hyödyntämättä (Fineman, 2006, 275). Toisaalta kehittämisen kohteen kannalta voisi olla tarkoituksellista keskustella läpi myös erilaiset negatiivisesti suuntautuneet tarinat eikä tukahduttaa niitä kääntäessään huomiota positiiviseen.

Johnson (2011, 190–191) on maininnut, että arvostavaan kehittämiseen liittyvä positiivisten ja negatiivisten ominaisuuksien erottelu voi itsessään luoda tukahdutettuja tunteita ja ajatuksia. Kun menetelmä keskittyy vain positiiviseen, se voi johtaa niin sanotun varjon kehittymiseen, eli laajemmin negatiivisten ominaisuuksien sensuroimiseen ja piilotteluun yleisestä keskustelusta. Johnson (2011, 190–191) viittaa varjo-metaforallaan sensuroimisen ja piilottelun pysyvämpään puoleen siten, että negatiivisia merkityksiä piiloteltaisiin tavanomaisemmin yleisestä keskustelusta varsinaisen arvostavan kehittämisprosessin jälkeenkin. Näin arvostava kehittäminen voisi organisaatiossa aikaansaada eräänlaisen pinnallisen positiivisen tilan siten, että piilossa yksilöiden ajatuksien tasolla vaikuttaisivat organisaatiota koskevat negatiiviset merkitykset. Tällaisessa tilanteessa negatiiviset merkitykset olisivat kuitenkin piilossa ikään kuin varjossa, jolloin niiden tiedostaminen ja uudelleen muuttaminen olisi myös entistäkin hankalampaa.

Myös positiivisen ja negatiivisen väliseen rajanvetoon on esitetty runsaasti kritiikkiä. Fitzgerald, Oliver & Hoxsey (2010, 223) kritisoivat arvostavan kehittämisen tapaa asettaa positiivinen ja negatiivinen vastakkain ikään kuin näillä ominaisuuksilla olisi toisistaan erottamattomat merkitykset. Heidän mukaansa positiivisten ja negatiivisten merkitysten rajanveto on ristiriidassa sosiaalisen konstruktionismin periaatteen kanssa. Sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti tällaista merkityksenjakoa ei voi tehdä kukaan kolmas osapuoli, vaan merkitykset syntyvät ainoastaan vuorovaikutuksessa ja silloinkin merkitykset ovat aina subjektiivisia, moninaisia ja dynaamisia. Se mikä on positiivista toiselle voi olla jollekin toiselle negatiivista.

On siis haasteellista määrittää mitkä merkitykset ovat negatiivisia ja mitkä positiivisia. Prosessin ohjaajalla voi olla hyvin erilainen käsitys näistä merkityksistä kuin prosessissa

mukana olevilla muilla osallistujilla. Osallistujat joutuvat aina ajattelemaan myös negatiivisia asioita silloin, kun prosessin ohjaaja pyytää heitä keskittymään vain positiivisiin merkityksiin. Kun ihmiset keskittyvät ajatuksissaan tulkitsemaan tiettyä rajattua merkitystä, kyseisen rajatun merkityksen vastakohtainen antiteesi on myös aina tiedostettava, jotta tällaista tulkintojen välistä erottelua on edes mahdollista tehdä (Johnson, 2011, 192). Kun jokin ominaisuus määritellään positiiviseksi, samalla tullaan määritelleeksi jokin toinen asia negatiiviseksi. Näin ollen negatiivisuus on myös läsnä keskustelijoiden ajatuksissa silloin, kun keskitytään puhumaan positiivisesta. Arvostavan kehittämisen menetelmä voikin tuntua keinotekoiselta ja epäaidolta, jos osallistujien ajattelussa on kuitenkin läsnä negatiivisia merkityksiä silloin, kun pitäisi vain keskustella positiivisista asioista.

Lisäksi negatiivisuuden rajaaminen pois tarkastelusta, on ristiriidassa Whitney ja Trosten-Bloomin (2010, 65) esittämän eheysperiaatteen suhteen. Eheysperiaatteen mukaisesti arvostavan kehittämisen menetelmässä pyritään mahdollisimman monipuoliseen ja eheään näkökulmaan. Menetelmä ei kuitenkaan noudattaisi eheysperiaatteen vaatimusta silloin, kun se keskittyy vain positiivisuuteen ja jättää negatiiviset todellisuuden tulkinnat tarkastelun ulkopuolelle.

Arvostavan kehittämiseen liittyvässä teoreettisessa keskustelussa puhutaan paljon positiivisesta, mutta vain vähän ongelmista tai negatiivisesta. Bushe (2007, 1) on maininnut, että kirjallisuuden perusteella olisi helppoa kuvitella positiivisuuden olevan menetelmän ydintarkoitus. Bushen mukaan menetelmän ydin tarkoitus on kuitenkin generatiivisuuden herättäminen. Generatiivisuus viittaa organisaation kykyyn haastaa pohjimmaisista organisaatiokulttuurinsa perusolettamuksia ja nostattaa kysymyksiä vaihtoehtoisista toimintatavoista. Generatiivisuus on sitä, että haastetaan todelta tuntuvia olemassaolevia käsityksiä todellisuudesta ja ohjataan todellisuuden tulkintojen muodostumista uusiin vaihtoehtoihin suuntiin (Cooperrider & Srivastva, 1987, 131). Generatiivisuus viittaa siis organisaation kykyyn muuttaa luonnetansa. Fitzgerald, Oliver ja Hoxsey (2010, 223) ovat maininneet, että arvostavan kehittämisen kirjallisuudessa usein puhutaan generatiivisuudesta sekä jostain hyvästä, joka antaa energiaa ja elinvoimaa yritykselle, ja nämä termit yleensä ymmärretään samaksi kuin positiivinen, jota ei kuitenkaan määritellä tarkasti. Ilman syvempää perehdyttämistä prosessiin voi olla hankala sanoa, että mikä on positiivista ja mikä negatiivista sekä miten tuo päätös tehdään ja kenen se on tehtävä.

## 2.1.9 Yhteenvedo periaatteista ja kritiikistä

Edellä esitin kaikki arvostavaan kehittämiseen liittyvät tärkeimmät taustaperiaatteet. Näiden periaatteiden kautta arvostavan kehittämisen ohjaajan tulisi lähestyä prosessia ja pyrkiä toimimaan. Seuraava taulukko (taulukko 1) esittää yhteenvedon näistä edellä esitetyistä kahdeksasta periaatteesta tarjoten lyhyen tiivistävän kuvauksen jokaisesta periaatteesta. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että arvostava kehittäminen voidaan ymmärtää myös johtamisen filosofiaksi, jolloin periaatteet voivat tarjota näkemystä yrityksen arjen toimintojen johtamiseen.

Taulukko 1. Tiivistelmä kahdeksasta arvostavan kehittämisen periaatteesta

Periaatteet	Kuvaus
Sosiaalinen konstruktionismi	Tuntemamme todellisuus on enemmän subjektiivinen kuin objektiivinen näkemys todellisuudesta. Tätä kuvailee metafora: <i>Kartta ei ole maasto</i> . Sosiaalinen todellisuus rakentuu jatkuvasti sosiaalisissa vuorovaikutuksissa kielenkäytön kautta. (Gergen & Thatchenkery, 1996; Cooperrider & Whitney, 2001.)
Samanaikaisuuden periaate	Tutkimus on samanaikaisesti myös vaikuttamista tutkimuksen kohteeseen. Kysymykset ohjaavat aina johonkin suuntaan ja vaikuttavat (Cooperrider & Whitney, 2001).
Poeettinen periaate	Organisaatiot ovat kuin avoin kirja, josta voimme valita minkä tahansa aiheen tarkasteltavaksi. Aiheenvälitys kuvaa, mutta myös rakentaa todellisuutta jonka koemme. Aiheenvälityksellä on merkitystä lopputuleman kannalta. (Cooperrider & Whitney, 2001.)
Ennakoiva periaate	<i>Mielikuvat ohjaavat toimintaa</i> . Sosiaaliset systeemit muuttuvat kohti niiden mielikuvia tulevaisuudestaan. Mitä positiivisempia tulevaisuuden mielikuvat ovat, sitä positiivisempaa tämänhetkinen toiminta on. (Cooperrider & Whitney, 2001.)
Positiivinen periaate	Positiiviset kysymykset ohjaavat kohti positiivista muutosta. Muutoksen vaatima liikevoima vaatii taakseen positiivista tunnetta sekä yhteisöllisyyttä. Positiivisuus synnyttää generatiivisuutta, avoimuutta ja luovuutta, mitä tarvitaan tulevaisuuden mahdollisuuksien ideoinnissa. (Cooperrider & Srivastva, 1987; Cooperrider & Whitney, 2001.)
Eheyden periaate	Kokonaisvaltaisempi ymmärrys asioiden tilasta tuo esille parhaat puolet organisaatiosta. Arvostava kehittäminen pyrkii yhdistämään ihmisiä sekä laajentamaan kollektiivisia näkökulmia. (Whitney & Trosten-Bloom, 2010.)
Voimaansaattamisen periaate	<i>Ole itse se muutos, jonka haluat nähdä tapahtuvan maailmassa</i> . Positiivinen muutos tapahtuu kun elämme tuon muutoksen todeksi tässä hetkessä. Mahdollisuuksien mukaisesti näyttelemisen on itseänsä toteuttavaa. (Whitney & Trosten-Bloom, 2010.)
Vapaanvalinnan periaate	Ihmiset toimivat sitoutuneemmin kun he saavat vapaasti valita sitoutumisensa kohteen ja tavan toimia. Valinnan vapaus ohjaa kohti positiivista muutosta. (Whitney & Trosten-Bloom, 2010.)

Arvostavan kehittämisen vaikuttavuus perustuu ideaan siitä, että organisaatioissa voimme vaikuttaa omaan kollektiiviseen käsitykseen todellisuudesta. Vaikuttaminen sosiaaliseen todellisuuteen on mahdollista, koska sosiaalinen todellisuus on jatkuvassa muutoksessa sosiaalisten vuorovaikutusten kautta. Lopulta organisaatiokulttuuri on organisaatiossa vaikuttavien ihmisten mielikuvituksen tuote, sekä samalla mielikuvitus on myös suurin rajoite tämän todellisuuden kehittämisessä (Cooperrider & Srivastva, 1987, 139). Menetelmä keskittyy positiivisuuteen koska positiivisuuden avulla on mahdollista laajentaa ihmisten luovuutta sekä avoimuutta uusille ideoille. Arvostavassa kehittämisessä on siis paljolti kyse luovuuden valjastamisesta rakentavaan käyttöön.

Menetelmää kohtaan esitetystä kritiikistä ilmenee toistuvia kysymyksiä positiivisuuden ja negatiivisuuden luonteesta. Positiivisuudesta ja negatiivisuudesta keskustellessa on huomattava se asia, että nämä molemmat ovat subjektiivisia merkityksenantoja. Kritiikistä myös huomaa sen, että negatiivisiin kokemuksiin voi sisältyä paljon arvokasta. Näin ollen prosessin ohjaajan tulisi suhtautua arvostaen ja positiivisesti myös prosessista esiin nouseviin negatiivisiin teemoihin.

## **2.2 Arvostavan kehittämisen käyttö ja tavoitteet**

Tässä luvussa tarkastelen menetelmän käyttämiseen liittyviä toteutustapoja sekä menetelmän tavoitteita. Ensimmäisessä alaluvussa esitän muutamia esimerkkejä arvostavan kehittämisen toteuttamisesta Suomesta ja maailmalta. Tämän jälkeen esitän usein käytetyn prosessin toteuttamisen mallin sekä mallia koskevan kritiikin. Myöhemmissä alaluvuissa esitän myös menetelmän mahdollisia vaikutuksia ja tavoitteita.

### **2.2.1 Menetelmän aikaisempi soveltaminen**

Tässä luvussa on muutamia esimerkkejä siitä, kuinka arvostavaa kehittämistä on erilaisissa yhteyksissä sovellettu organisaation kehittämisessä Suomessa ja maailmalla. Menetelmää voidaan soveltaa hyvin monella tavalla, koska se ei sisällä mitään yksityiskohtaisia toimintaohjeita. Whitney ja Trosten-Bloom (2010, 32) identifioivat

kahdeksan erilaista lähestymistapaa suorittaa arvostavan kehittämisen prosessia. Heidän tutkimuksensa case-tapauksissa arvostavan kehittämisen menetelmää oli ohjattu sekä pienempien projektitiimien suhteen että laajemmin koko organisaation suhteen. Joissain case-tapauksissa pienemmät projektitiimit keräsivät tietoa ja toteuttivat arvostavan kehittämisen prosessia koko muun organisaation puolesta. Toisissa tapauksissa koko organisaatio osallistui samanaikaisesti kahden tai kolmen päivän intensiiviseen prosessiin, joka pidettiin vain prosessille omistetussa erillisessä paikassa. Arvostavan kehittämisen menetelmää saatettiin käyttää myös organisaation työarjessa jatkuvana prosessina organisaation operatiivisten asioiden hoitamiseen. Arvostavaa kehittämistä voidaan siis toteuttaa monella tavalla.

Parkkisen, Lehtimäen, Thatchenkeryn sekä opiskelijoiden toteuttamassa tutkimuksessa (2015) pyrittiin kehittämään suomalaisen ortodoksisen kirkon johtamiskulttuuria. Ortodoksisen kirkon työntekijät olivat olleet huolissaan tulevista organisaatiomuutoksista. Tässä tapauksessa arvostava kehittäminen toimi tapana hälventää huolia sekä osallistaa organisaation jäseniä osaksi mukaan muutokseen (Parkkinen, Lehtimäki, Thatchenkery, 2015, 21). Muodostuneiden kehitysideoiden lisäksi prosessin vaikutukseksi muodostui myös ortodoksisen kirkon jäsenten lisääntynyt tietoisuus sekä uudet huomiot tavoista, joilla he puhuivat muutoksesta ja työarjen toiminnoistaan. (Parkkinen, Lehtimäki, Thatchenkery, 2015, 3). Tämä on esimerkki siitä, että arvostava kehittäminen myös itse prosessina voi tuottaa hyödyllisiä vaikutuksia. Haastattelutilanteet voivat itsessään olla avartavia ja tietoisuutta lisääviä.

Vastaava esimerkki itse prosessin hyödyllisyydestä on tapaus, jossa menetelmää hyödynnettiin yhdenmukaistamaan fuusioituneen ELY-keskuksen organisaatiokulttuuria. Prosessin synnyttämiä huomioita ja kehitysideoita ei koettu yrityksessä uusina löydöksinä. Kuitenkin kehittäminen koettiin hyödylliseksi prosessina, joka lisäsi sisäistä vuorovaikutusta fuusioituneen organisaation eri osastojen välillä. (Parkkali, Lehtimäki, Thatchenkery, 2015, 32–33.) Menetelmän yksi hyvistä vaikutuksista voi olla lisääntynyt vuorovaikutus ja positiivisesti suuntautunut dialogi.

Kolmas suomalainen esimerkki menetelmän käytöstä käsittelee tapausta, jossa menetelmää hyödynnettiin Nokian Renkaat – yrityksen keskijohdon koulutusohjelman suunnittelussa. Kehittämisen tavoitteena oli vahvistaa yrityksen kansainvälistä johtamiskulttuuria, koska negatiivisten asenteiden takia yrityksessä koettiin

kansainvälinen kasvu haasteelliseksi. Haastattelut aloitettiin alhaalta ylöspäin haastatellen ensin liiketoimintayksiköissä työskentelevää henkilökuntaa. Noin 100 ihmistä neljästä eri liiketoimintayksiköstä osallistui arvostavan kehittämisen haastatteluihin. Henkilökunnan haastatteluista kerättiin oleelliset teemat liittyen johtamiskulttuurin vahvuuksiin ja haasteisiin. Tämän jälkeen ylimmän johdon työpajoissa prosessista muodostui 45 kappaletta tärkeysjärjestykseen asetettua organisatorista vahvuutta. Vahvuuksista neljä tärkeintä muodostivat strategiset raamit keskijohtoa varten suunnitellulle koulutusohjelmalle. (Lehtimäki, Kujala & Thatchenkery, 2013, 250–252.) Keskijohdolle laaditussa 13-kuukautisessa koulutusohjelmassa aiheina olivat muun muassa yksilöiden johtamistaitojen kehittäminen sekä kansainvälisten ja yhteisten johtamisen käytäntöjen kehittäminen. Koulutusohjelman kautta onnistuttiin voimaannuttamaan keskijohtoa sekä muuttamaan positiivisemmaksi tapaa ajatella yrityksen globaalista kasvusta. (Lehtimäki, Kujala & Thatchenkery, 2013, 256.)

Ulkomailla arvostavaa kehittämistä on hyödynnetty paljon liikkeenjohdon kehittämiseen, mutta sitä on käytetty myös liiketoiminnan ulkopuolella. Menetelmää on hyödynnetty esimerkiksi liiketalouden opiskelijoita varten toteutetussa opetuksellisessa seminaarissa, jossa tavoitteena oli saada opiskelijat tutkimaan omia tiedostamattomia uskomuksia yhteiskunnasta ja liike-elämästä. Samalla opiskelijat harjoittelivat arvostavaa suhtautumista muita kulttuureja ja erilaisia todellisuudentulkintoja kohtaan. (Neville, 2007, 1.) Cooperrider (1996) on artikkelissaan kertonut Chicagon kaupungissa toteutetusta hyvin laajamittaisesta kehittämisen projektista, jossa kaupungin koulut ohjasivat prosessin. Koulujen lapset toimivat haastattelijoina haastatellen kaikenlaisissa ammateissa toimivia aikuisia. Haastatteluissa lapset kyselivät aikuisilta esimerkiksi heidän työuransa huippukokemuksista. Lasten ohjaamat haastattelut koettiin vaikuttavina aikuisille, sillä lapset saivat aikuiset avoimesti ja tunteenomaisesti puhumaan arvoistaan, vahvuuksistaan ja tulevaisuuden mahdollisuuksistaan. Lapsia prosessin ohjaaminen taas motivoi parempaan koulumenestykseen. Tämä Chicagossa ohjattu arvostava kehittäminen on esimerkki siitä, kuinka arvostavaa kehittämistä voidaan toteuttaa monenlaisissa yhteyksissä ja menetelmä ei välttämättä vaadi haastattelijalta pitkää koulutusta. Menetelmä on helppo opettaa osallistujille siten, että kaikenlaiset osallistujat voivat haastatella toisiaan.

### 2.2.2 Arvostavan kehittämisen 4D-malli

Arvostavan kehittämisen alkuperäiset kehittäjät Cooperrider ja Whitney (2001) ovat luoneet esimerkinomaisen neljävaiheisen mallin, jonka mukaisesti arvostava kehittäminen voisi edetä. Kyseinen ohjaamisen malli on arvostavaan kehittämiseen liittyvissä projekteissa hyvin suosittu ja käytetty menetelmä. Myös tässä tutkimuksessa suoritettu pienimuotoinen toimintatutkimus pyrki noudattamaan tätä mallia. Mallia kutsutaan arvostavan kehittämisen 4D-malliksi, jonka nimitys viittaa mallin vaiheiden englannin kielisiin nimiin. Prosessiin kuuluvat neljä toisistaan eroavaa vaihetta, jotka ovat tutkimus (discovery), unelmointi (dream), kehittäminen (design) ja vahvistaminen (destiny) (Cooperrider & Whitney, 2001, 4-5; Bushe & Kassam, 2005, 167). Cooperriderin ja Whitneyin mukaisesti tämä neljävaiheinen prosessi voi tapahtua yhtä nopeasti ja epämuodollisesti kuin yksittäinen arkipäiväinen keskustelu tai sitten se voi olla muodollinen ja käsittää lukuisia organisaation sidosryhmien haastatteluita. Kokonaisuudessaan prosessissa on keskeistä arvostava keskustelun aihe, joka muodostaa aiheyhteyden jokaiselle prosessin vaiheelle. Arvostava keskustelun aihe voi perustua johonkin lopputulemaan mitä organisaatio haluaa tavoitella tai sitten tiedostettuun vallitsevaan haasteeseen, joka voidaan uudelleen määrittää mahdollisuudeksi. (Cooperrider & Whitney, 2001, 4.)

Arvostavan kehittämisen ensimmäinen vaihe on nimeltään tutkimus (discovery), jonka tarkoituksena on tutkia ja tehdä tietoiseksi organisaation piileviä vahvuuksia. Tutkimusvaiheen aikana prosessiin osallistuvat käyvät dialogia kaikesta siitä, mikä jo ennalta toimii hyvin organisaatiossa. Tutkimusvaiheessa ihmisiä haastatellaan heidän hyvistä kokemuksistaan ja haastatteluista kerätään positiivisia tarinoita, jotka ilmentävät kehittämisen aiheeseen liittyviä parhaita onnistumisen kokemuksia. (Cooperrider & Whitney, 8; Bushe & Kassam, 2005, 167.) Arvostavassa kehittämisessä usein myös kohdeyrityksen eri sidosryhmiä koulutetaan toimimaan haastattelijoina. Osallistujat saavat täydemmän kokemuksen arvostavasta kehittämisestä, kun he pääsevät toimimaan haastateltavan sekä haastattelijan rooleissa. (Bushe, 2011, 2). Kokemuksellisuus itsessään on tärkeä tavoite menetelmän ensimmäisessä vaiheessa, koska tässä vaiheessa herätetty avoin ja innostunut ilmapiiri edesauttaa seuraavien vaiheiden toteutumista.

4D-mallissa toinen vaihe on nimeltään unelmointi (dream) ja sen tarkoituksena on ohjata keskustelua kehittymään vahvuuksien tiedostamisesta mahdollisuuksista keskustelemisen suuntaan. Vaiheen tavoitteena on artikuloida lyhyt ja innostava tavoite tai visio vahvuuksien kehittämiseksi. Unelmointi vaiheessa aikaisempaa pohdintaa jatketaan miettimällä kaikkia niitä mahdollisuuksia, joihin organisaatio voisi päästä vahvuuksiaan entisestään vahvistamalla. (Cooperrider & Whitney, 2001, 8–9.)

Unelmointivaihetta (dream) seuraa kehittäminen (design). Kehittämisen vaiheessa prosessin osallistujia pyydetään muodostamaan konkreettisia toimintaideoita siitä, kuinka organisaatio voisi muuttaa tilannettaan kohti unelmavaiheessa artikuloituja tavoitteita. Tässä kehittämisen vaiheessa aikaisemmin muodostettua tulevaisuuden visiota käytetään haastamaan olemassa olevaa organisatorista tilannetta. (Cooperrider & Whitney, 2001, 10–11; Bushe, 2011, 3).

4D-mallin mukainen arvostavan kehittämisen viimeinen vaihe on nimeltään vahvistaminen (destiny). Vahvistamisessa ideana on vahvistaa organisaatiota siten, että sen kyky ylläpitää tahtovoimaa ja jatkuvaa muutosta pysyy voimassa myös tulevaisuudessa. Tähän vaiheeseen kuuluu oppimista, improvisaatiota ja muutosta edesauttavien prosessien luominen. Tämän vaiheen mukaisesti muutos tapahtuisi improvisoidusti organisaatiossa vaikuttavien ihmisten toimesta sen jälkeen kun heille on luotu innostava tulevaisuuden visio sekä herätetty innostusta muutoksien tekemiseksi. Vahvistamisen tavoitteena on, että ihmiset jatkavat muutoksen toteuttamista ja päivittävät arjen työssään luovat tavoiteltavan organisaatiomuutoksen todeksi. (Bushe, 2011, 3; Cooperrider, 2001, 5; Bushe & Kassam, 2005).

### **2.2.3 4D-mallia kohtaan esitetty kritiikki**

Arvostavan kehittämiseen keskittyvässä keskustelussa on herännyt pohdintaa siitä, että ehkä 4D-mallissa pitäisikin olla viisi vaihetta neljän sijasta. Prosessissa kontekstin asettavan arvostavan aiheen määrittäminen on hyvin tärkeää ja se voisi käsittää myös oman itsenäisen vaiheensa. (Bushe, 2011, 3.) Arvostava aihe voisi olla hyvä määritellä yhteistyössä organisaation tärkeimpien sidosryhmien kanssa osana omaa itsenäistä ensimmäistä vaihettaan.



Ohjaamisen malleja on myös kritisoitu siitä, että jokin yksittäinen malli voi rajoittaa prosessin ohjaajan huomiokykyä olla läsnä tässä hetkessä toiminnalle itselleen. Ohjaaja saattaa suhtautua prosessiin liian tavoitekeskeisesti, jos hän pyrkii liian tiukasti toimimaan tietyn mallin mukaisesti. Tiettyä toiminnanmallia noudattava prosessin ohjaaja voi sokaistua läsnä olevasta hetkestä ja keskittyä vain tulevaisuudessa tapahtuvan tavoitteen toteutumiseen siten, että tavoitekeskeisyys voi viedä huomion läsnä olevalta prosessilta ja siitä ilmeneviltä tuntemuksilta. (Bushe & Kassam, 2005, 162.) Ohjaajan kykemättömyys olla läsnä hetkessä voi myös heikentää osallistujien kokemusta.

4D-malli, kuten kaikki muutkin toiminnan mallit samanaikaisesti sekä rajoittavat, että mahdollistavat uusien asioiden tapahtumista. Tietty kehittämisen malli mahdollistaessaan jotain aina myös paradoksaalisesti rajoittaa muunlaisten uusien innovaatioiden tapahtumista. Ohjatessaan arvostavaa kehittämistä Pratt (2002) huomasi, että yleensä hän tunsu olevansa lojaalimpi itse prosessille kuin prosessissa mukana oleville ihmisille. Pratt on maininnut, että negatiivisten kokemusten rajaaminen ulos keskustelusta selkeästi asettaa prosessin etusijalle ihmisiin verrattuna. (Pratt, 2002, 120.)

#### **2.2.4 Arvostavan kehittämisen vaikutukset ja tavoitteet**

Tässä luvussa tarkastelen monenlaisia vaikutuksia, mitä arvostavan kehittämisen prosessilla voidaan saada aikaiseksi. Suuriosa vaikutuksista on käyty läpi jo menetelmän taustaperiaatteita käsitellessä, mutta tässä luvussa esitän muutaman uuden näkökulman ja lopuksi tiivistän kaikki vaikutukset loppuyhteenvedon. Erilaiset vaikutukset voidaan asettaa myös suoritettavan prosessin tavoitteeksi.

Arvostava kehittäminen tavoitteiltaan eroaa monista muista kehittämisen menetelmistä. Perinteisesti organisaation kehittämiseen pyrkivät konsultit ovat tuoneet ennalta testattuja ideoita asiakkaan organisaatioon. Silloin konsultaatiossa on kyse organisaation ulkopuolelta tulevien ideoiden implementoinnista osaksi organisaation toimintaa. Arvostava kehittäminen pyrkii luomaan täysin uusia tapoja tarkastella vanhoja haasteita. Tavoitteena on sellainen vaikutus, että organisaatio itse sisältäpäin keksisi uusia ideoita ja tapoja ajatella uudella tavalla omasta organisaatiostaan. (Bushe & Kassam, 2005, 163.) Arvostava kehittäminen myös eroaa useimmista muista kehittämisen menetelmistä siinä, että se ei pyri luomaan suunnitelmia muutoksen suoranaiseen implementointiin vaan se

pyrkii luomaan prosesseja inspiroidakseen improvisoidun toiminnan tapahtumista (Bushe, 2011, 3; Cooperrider, 2001, 5; Bushe & Kassam, 2005). Pyrkimyksenä tarinankerronnan ja haastatteluiden kautta on herättää sellaista muutostahtoa, että ihmiset alkavat entistä innostuneemmin omatoimisesti kehittämään organisaatiota.

Bushe ja Kassam (2005, 177) ovat maininneet, että tarinoiden kerääminen ja niiden jakaminen organisaatiossa ei vielä itsestään riitä laajahkon identiteettimuutoksen toteutumiseen vaan on tarpeen strategisesti käyttää narratiiveja uusien merkitysten luomiseen, ja niiden kautta herättää innostusta muutoksien tekemiseksi. Kun prosessi onnistuu todella hyvin, se myös herättää innostusta ja spontaania oma-aloitteisuutta organisaation sisällä. Yksi keino dialogin ohjaamisesta uuteen suuntaan on keksiä niin sanottuja generatiivisia metoforia. Generatiivinen metafora viittaa lausahduksiin, jotka ovat itsessään provokatiivisia ja voivat ohjata organisaatiota kohti uudenlaista toimintaa. (Barrett & Cooperrider, 1990, 220; Bushe & Kassam, 2005.) Esimerkki generatiivisesta metaforasta voisi olla sellainen sana kuin reilukauppa. Nämä metaforat koostuvat sanojen yhdistelmästä, joka voi ohjata pois vanhoista ajattelutavoista kohti uudenlaisia mahdollisuuksia (Bushe, 1998, 41). Tällaisiin lausahduksiin sisältyy idea jostain olemassa olevalle tilanteelle täysin uudesta tavasta ymmärtää ja toteuttaa asioita. Kun uudelle idealle tai arvolle on annettu sen luonnetta kuvaava lausahdus, ideaa on helpompi ylläpitää organisaation dialogissa, sekä ohjata toimintaa sen mukaisesti.

Taulukossa 2 olen tiivistänyt erilaiset vaikutukset, mitä arvostavalla kehittämisellä voisi saada aikaiseksi. Useimmat vaikutuksista on mainittu aikaisemmissa luvuissa periaatteiden esittämisen yhteydessä. Joskus kehittämisen tulokset voivat liittyä suoraan prosessin tuotoksiin, esimerkiksi uusiin kehitysideoihin, ja toisinaan taas prosessissa syntyneisiin muihin vaikutuksiin, kuten uudenlaiseen dialogiin. Tutkielman loppupuolella vertailen ohjaamani arvostavan kehittämisen prosessin tuloksia taulukossa (taulukko 2) esitettyihin mahdollisiin vaikutuksiin.

Taulukko 2. Yhteenveto mahdollisista arvostavan kehittämisen vaikutuksista

Arvostavan kehittämisen mahdollisia vaikutuksia:	Vaikutusten lyhyt tiivistävä kuvaus:
Uusien ideoiden ja ajattelutapojen herättäminen	Organisaation sisältä herää aivan uusia ideoita ja tapoja ajatella omasta organisaatiosta (Bushe & Kassam, 2005, 163).
Generatiivisen metaforan luominen	Luodaan uudenaikaiseen ajatteluun ja toimintaan provosoiva lausahdus. Lausahdus on organisaation dialogissa helposti ylläpidettävä ja inspiroiva. (Barrett & Cooperrider, 1990, 220.)
Organisaation identiteetin muuttuminen	Vaikutus ulottuu organisaatiokulttuurin syvempään perusrakenteeseen käsittäen sen perustuksessa olevat syvemmät ideat ja arvot. Tapahtuu kokonaisvaltaisempi organisaation identiteetin muutos. (Bushe, Kassam, 2005, 168.)
Organisaatiokulttuurin vähäisempi muuttuminen	Vaikutus ulottuu organisaatiokulttuurin käytäntöihin, kuten symboleihin, sankareihin ja rituaaleihin (Hofstede, 2010).
Organisaation sisäisen dialogin luonteen muuttuminen	Syntyy uudenlaista dialogia organisaation sisällä. Muutokset pienemmissä micronarratiiveissa voivat johtaa myös laajemman dominantin tarinan muutokseen (Bushe, 2001).
Paljastaa tukahdutettuja tunteita ja ajatuksia	Voi herättää tietoisuuden tukahdutettujen ajatusten, tunteiden ja vahvuuksien läsnäolosta. Voi paljastaa kyseisiä tukahdutettuja ominaisuuksia. (Fitzgerald, Oliver, Hoxsey, 2010, 228-229.)
Organisaation psykologisen pääoman kehittäminen	Ihmisten itsevarmuus, optimistinen ajattelu tai sisukkuus voivat lisääntyä (Verleysen, Lambrechts & Van Acker, 2015).
Improvisoidun muutostahdon herättäminen	Haastattelut ja tarinankerronta voivat innostaa ihmiset omatoimisesti kehittämään organisaatiota. Proseissa voi syntyä suunnitelmia ja prosesseja jatkuvan muutoksen tueksi. (Bushe, 2011, 3: Cooperrider, 2001, 5: Bushe & Kassam, 2005.)

## **3 TUTKIMUSMETODOLOGIA**

Tässä osassa tutkielmaa esitän tarkemmin kuinka ohjasin arvostavan kehittämisen menetelmän mukaisen prosessin sekä millaisia tutkimusmenetelmiä käytin aineiston keruussa ja aineiston analysoinnissa. Luvussa on myös tarkempaa tietoa yhteistyöyrityksestä ja sen toimialasta.

### **3.1 Tutkimusmetodologiset lähtökohdat**

Tieteenfilosofinen lähtökohta tälle tutkimukselle on sosiaalisessa konstruktionismissa. Sosiaalinen konstruktionismi keskittyy tutkimaan sitä, kuinka objektiiviselta vaikuttava todellisuus rakennetaan subjektiivisista merkityksenannoista käsin ja siitä kuinka ihmiset sosiaalisessa vuorovaikutuksessa luovat sosiaalisen todellisuuden (Eriksson & Kovalainen, 2008, 18). Tutkimukseeni liittyy sellaisia laadullisia käsitteitä kuten arvot, vahvuudet ja tulevaisuuden visiot, jotka kaikki ovat subjektiivisesti koettuja merkityksenantoja. Näistä tieteenfilosofisista lähtökohdista tarkasteltuna tutkielmani näkökulmana on tutkia sitä, kuinka case-yrityksen toimintaan liittyviä todellisuuden merkityksiä kuten organisaation vahvuuksia ja arvoja ymmärretään sekä tulkitaan yrityksessä.

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen moninaisen elämän kuvaaminen, tutkittavien näkökulmien esille tuominen ja tutkittavan ilmiön ymmärtäminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 152–155). Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tunnusomaista, että aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa, joissa ihminen on tiedon keruun välineenä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 155). Arvostavan kehittämisen prosessissa suoritin laadullisen aineiston keruun toteuttaen lukuisia haastatteluita, ohjaten yksittäisen ryhmätilaisuuden ja toteuttaen lomakekyselyä. Analysoin aineiston hyödyntämällä sisällönanalyysin menetelmää.

## 3.2 Tutkimuskohde

Tämän tutkimuksen tutkimuskohde on ohjaamani arvostavan kehittämisen prosessi, jonka kautta arvioin arvostavan kehittämisen menetelmää. Tutkielmassa esitetyt arvostavan kehittämisen prosessin toteutin yhteistyössä Medfiles nimisen yrityksen kanssa.

Medfiles tarjoaa lääkealan tutkimuksellisia palveluita. Sen palveluksessa on noin 150 lääkealan asiantuntijaa Suomessa sekä kumppaneiden laajaverkosto Euroopassa, Aasiassa sekä Yhdysvalloissa. Medfilesin toimintaan liittyy tiukka laatustandardien ja menettelytapojen noudattaminen sekä säännöllinen auditointi viranomaisten ja asiakkaiden toimesta. Palveluvalikoimallaan mitattuna Medfiles on Suomen suurin CRO-yritys (contract research organisation). (<http://www.medfiles.eu/yritys>, 11.7.2016.)

*Palveluvalikoimaamme kuuluvat lääkekehitys, analytiikkapalvelut, vaiheiden I–IV lääketutkimukset (sekä ihmisillä että eläimillä), terveydenhuollon laitteita koskevat tutkimukset, elintarvike- ja ravitsemustutkimukset, myyntilupa-asiat (ihmis- ja eläinlääkkeet, elintarvikkeet ja ravintolisävalmisteet), sekä terveystaloustieteeseen, markkinoillepääsyyn (market access) ja lääketurvaan liittyvät palvelut. Palveluihimme kuuluvat myös farmaseuttisen dokumentaation kirjoittaminen, lääketieteellinen ja regulatiivinen kirjoittaminen, käännökset, vastuunalaisen johtajan QP-palvelut ja lääketukkukaupan palvelut. Annamme myös konsultaatiota kaikista edellä mainituista aiheista. (<http://www.medfiles.eu/yritys>, 11.7.2016.)*

Arvostavan kehittämisen menetelmää noudattaen tutkin siis tämän yrityksen organisaatiokulttuuria ja toisaalta pyrin myös positiivisesti vaikuttamaan siihen. Samalla tässä yhteydessä arvioin ohjaamaani arvostavan kehittämisen prosessia ja menetelmää käytännössä.

## 3.3 Kehittämisen tavoitteet ja arvostava aihe

Tämä tutkimus arvostavan kehittämisen toteuttamisesta on tyyliltään toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksen tavoite ei ole ainoastaan pyrkiä ymmärtämään sosiaalista

todellisuutta vaan pyrkimyksenä on myös vaikuttaa sosiaaliseen todellisuuteen. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on osallistua tutkittavaan ilmiöön ja luoda tietoa tutkittavasta ilmiöstä vaikuttamisen kautta. (Huang, 2010, 93; Argyris, Putnam & Smith, 36–37; Stringer, 25.) Eriksson ja Kovalainen (2008, 196) ovat maininneet, että toimintatutkimus on enemmänkin tutkimusta ihmisten kanssa kuin ihmisten tutkimusta. Toimintatutkimuksessa organisaation työntekijöitä osallistetaan demokraattisesti eri organisaatiotasoilta mukaan kehittämiseen. Toimintatutkijan tavoitteena on stimuloida ihmisiä muuttamaan omaa organisaatiotaan. (Stringer, 1999, 25–26.)

Suojanen (1992, 38) on maininnut, että toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa seuraavat: ”Prosessiin osallistuvat kehittävät omia käytäntöjään, tutkija osallistuu yhteistyössä kohdeyhteisön kanssa koko tutkimusprosessiin, koko prosessin ajan tapahtuu itsereflektiota ja arviointia, sekä menetelmä mahdollistaa vaikutuskäytäntöjen tieteellisen perustelun.” Nämä Suojasen mainitsemat piirteet voivat toteutua myös arvostavassa kehittämisessä. Argyris, Putnam ja Smith (1985, 8–9) ovat maininneet, että toimintatutkimus etenee syklisesti ongelmien identifioinnista vaikuttamisen suunnitteluun, vaikuttamiseen sekä lopulta tulosten arviointiin (Argyris, Putnam & Smith, 1985, 8–9). Arvostavassa kehittämisessä ongelmien ratkaisemisen sijasta keskitytään identifioimaan sekä vahvistamaan olemassa olevia vahvuuksia (Cooperrider, 1987, 154). Egan (2005, 29) on maininnut, että arvostava kehittäminen eroaa perinteisestä toimintatutkimuksesta siten, että se korostaa aivan ensimmäistenkin kysymysten mahdollisuuksia vaikuttaa organisaatioon. Eganin (2005, 29) mukaan perinteisesti toimintatutkimuksessa on ensin analysoitu sosiaalista systeemiä, luotu suunnitelma ja vasta sen jälkeen suunnitelman mukaisesti pyritty vaikuttamaan. Arvostavan kehittämisen teorian mukaisesti tutkimus käsitetään alusta alkaen myös vaikuttamiseksi (Cooperrider & Srivastva, 1987, 159). Kuitenkin myös arvostava kehittäminen voi noudattaa syklistä etenemistä suunnittelusta haastatteluiden toteuttamiseen ja toiminnan arviointiin. Toteuttamassani prosessissa tapahtui itsereflektiota ja toiminnan arviointia koko tutkimuksen ajan. Haastattelut olivat yksittäisiä tapahtumiaan, ja niiden väliin mahtui analysointia sekä seuraavien haastattelujen suunnittelua.

Toimintatutkimuksessa on läsnä tieteellinen sekä käytännöllinen tavoite. Perinteinen toimintatutkimus erottaa toimintavaiheen ja tutkimusvaiheen keskenään (Suojanen, 1992,

46), mutta arvostavassa kehittämisessä tutkimus käsitetään samanaikaisesti myös vaikuttamiseksi (Cooperrider & Srivastva, 1987, 159). Näin ollen arvostavassa kehittämissä ei nouse ongelmaa tutkijan ja opettajan roolien ristiriitaisuudesta. Arvostavan kehittämisen vaikutus perustuu siihen, että tutkija kysymyksillään auttaa yhteisön jäseniä tiedostamaan omia vahvuuksiaan syvemmin. Tässä mielessä arvostava kehittäminen eroaa myös perinteisistä organisaation kehittämisen menetelmistä, sillä arvostavassa kehittämisessä ei ole kyse ulkopuolisen tiedon opettamisesta. Huang (2010, 94) on maininnut, että arvostava kehittäminen on yksi nykyaikainen muoto toimintatutkimuksesta. Toteuttamani tutkimus tutkimusstrategiansa osalta oli toimintatutkimusta, sillä pyrin positiivisesti vaikuttamaan tutkimaani organisaatioon ja samalla vaikuttamisen kautta luomaan kontribuutiota tieteelliseen keskusteluun.

Toimintatutkimuksessa on tärkeätä, että tutkija pystyy kommunikoimaan kahdelle yleisölle: tieteelliselle yleisölle sekä tutkittavalle organisaatiolle (Huang, 2010, 99). Toimintatutkimuksessa tutkijan täytyy päästä sisälle organisaation toimintaan ja osallistaa tutkittavan organisaation jäsenet mukaan prosessiin. Tutkijan pääsy organisaation sisälle herättäen luottamusta ja keräten aitoja vastauksia voi olla hankalaa sekä aikaa vievää. Tutkijan ammattitaito sekä prosessiin käytetty aika voivat olla kriittisiä tekijöitä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Toimintatutkijan on mahdollista saada sitä luotettavampaa tietoa tutkimuksen kohteesta, mitä pidemmän ajan hän käyttää tutkimukseen osallistuvan ryhmän kanssa. Kehittäminen sekä tutkimus voivat kärsiä mikäli tutkija ei työskentele kiinteästi osana tutkittavaa yhteisöä. (Suojanen, 1992, 49–50.) Tutkimukseni tavoitteena oli arvioida, että millä tavoin näin pienimuotoisesti ohjattu arvostavan kehittämisen prosessi voi onnistua tuottamaan kehityskelpoisia tuloksia. Riittävä luottamuksen herääminen sekä yhteisen kielen löytäminen tutkijan ja osallistujien kesken ovat tällaisen pienimuotoisen prosessin haasteita.

Toimintatutkimus on aina myös tietyn määrätyn sosiaalisen systeemin tutkimusta eikä sen tuloksia voida täten suoraan siirtää ja yleistää koskemaan toista sosiaalista systeemiä (Suojanen, 1992, 48). Huang (2010, 98) on maininnut, että toimintatutkimuksessa usein tutkimuskysymyksenkin muotoutuu vuorovaikutuksessa yhdessä tutkittavan organisaation kanssa. Ohjaamassani tutkimuksessa asetin tutkimuskysymyksen itsenäisesti, mutta yhdessä Medfilesin toimitusjohtajan kanssa sovimme yhdessä arvostavan kehittämisen tavoitteista. Keskustelun perusteella rajasin arvostavalle kehittämiselle tyypillistä

arvostavaa aihetta. Arvostavan kehittämisen periaatteiden mukaisesti arvostavalla aiheella tarkoitetaan jotain tiettyä rajattua ominaisuutta yrityksen toiminnassa, mitä pyritään kehittämään eteenpäin. Joskus kyseinen kehittämisen aihe koetaan ongelmalliseksi yrityksen toiminnassa tai sitten tiettyä vahvuusaluetta halutaan vahvistaa entisestään. Arvostava aihe nimenä viittaa siihen, että kyseistä aihetta lähestytään arvostaen ja miettien sen tarjoamia mahdollisuuksia. (Cooperrider & Whitney, 2001, 5.)

Medfilesin tapauksessa arvostava aihe muodostui ensimmäisessä keskustelussa yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Tässä keskustelussa tuli ilmi, että yrityksen myyntityöhön liittyvä haaste on olla perisuomalaiseen tapaan liiankin vaatimaton kehumaan ja viestimään omaa osaamistaan myyntityössä. Heidän amerikkalaiset kilpailijansa toimivat tietyllä tapaa esikuvana myynnissä, koska he osoittavat myyntityössä suurempaa itsevarmuutta sekä halua viestiä omaa osaamistaan. Keskustelussa ilmeni myös, että yrityksen myynti- ja markkinointitoimenpiteet ovat hyvin läheisessä yhteydessä kaiken muun toiminnan kanssa ja siksi kehittämisen ei tulisi keskittyä vain myynnissä toimiviin ihmisiin. Medfilesillä myyntiä tekevät ihmiset usein tekevät samanaikaisesti myös muuta asiantuntija- ja tutkimustyötä. Myyntiä tekevillä ihmisillä täytyy olla vahva substanssiosaaminen ja laajaa kokemusta yrityksen asiantuntijatehtävistä, kuten farmasiasta tai laboratoriossa työskentelemisestä. Medfilesillä myyntitehtävässä työskentelevän henkilön tulee olla myös suuresti tietoinen koko yrityksen kokonaisvaltaisesta osaamisen tasosta, jotta hän voi asiakkaalle ehdottaa sellaisia ratkaisuja, joiden toteuttaminen on oikeasti yritykselle mahdollista. Toimitusjohtajan toiveena oli, että haastatteluihin tulisi mukaan monenlaisissa tehtävissä toimivia työntekijöitä. Arvostavan kehittämisen tavoitteeksi muodostui siis koko organisaatiokulttuurin vahvistaminen sen vahvuuksien ja arvojen osalta. Kuitenkin erityishuomiona jokaisessa haastattelussa oli myös arvojen merkittävyyden tarkastelu myyntitoimenpiteiden kannalta.

Toimintatutkimuksen isä Kurt Lewin korosti prosessin osallistavaa ja demokraattista luonnetta (Suojanen, 1992, 37), mikä näkyy myös arvostavan kehittämisen periaatteissa. Toimintatutkimus on lähinnä tutkimusstrategia, jonka tutkimusmenetelmät ovat lähempänä tulkinallisia menetelmiä kuin empiiris-analyttisiä menetelmiä. (Suojanen, 1994, 46). Suojanen (1992, 54) on maininnut, että ”toimintatutkimuksen validiteetti osoitetaan raportoimalla tutkimuksen kulku, aineiston keruu sekä johtopäätösten teko



siten, että lukija voi itsenäisesti arvioida tutkimuksen luotettavuutta.” Seuraavassa luvussa aloitan aineiston keruun kuvailulla ja jatkan arvostavan kehittämisen prosessin etenemisen yksityiskohtaiseen kuvailuun.

### **3.4 Aineisto ja sen kerääminen**

Tämän toimintatutkimuksen aineisto on kerätty noudattaen arvostavan kehittämisen menetelmää. Menetelmä ei perustu tarkkoihin toimintaohjeisiin vaan menetelmää koskien on olemassa joukko aiemmin tässä tutkielmassa mainittuja periaatteita, jotka määrittävät asennoitumista sekä tärkeimpiä huomioita koskien tavasta toteuttaa tätä prosessia.

Arvostavan kehittämisen haastatteluissa haastattelijan tehtävänä on aikaansaada haastattelulle positiivinen sekä avoin ilmapiiri, jotta haastateltavat voisivat kertoa mahdollisemman avoimesti mielipiteitään esitettyihin kysymyksiin. Jokaisen haastattelun osalta haastateltavat saivat etukäteen mietittäväkseen muutaman kysymyksen jo ennen haastattelutilannetta. Varsinaiseen haastatteluun olin suunnitellut etukäteen arvostavan kehittämisen periaatteita noudattavia positiiviseen ohjaavia kysymyksiä. Etukäteen suunniteltujen kysymysten tarkoituksena oli olla sellaisia, että ne voivat ohjata keskustelua positiiviseen suuntaan. Kysymyksiä suunnittellessa oli myös huomioitu kysymysten esittämisen järjestys, mutta kyseistä järjestystä ei kuitenkaan aina noudatettu tarkasti. Haastatteluissa tilanteet sekä ihmiset ovat siten erilaisia, että haastattelutkaan eivät aina noudata täysin samaa kaavaa vaan muodostuvat sisällöltään tilanteen mukaisesti. Joskus haastattelutilanne voi johtaa odottamattomiin suuntiin, jolloin voi olla parempi toimia spontaanisti.

Haastattelujen toteutuksessa noudatin mahdollisimman paljon arvostavan kehittämisen periaatteita ja toimintaohjeita, joita on kuvailtu aikaisemmin tämän tutkielman teoreettisessa osiossa. Nauhoitin kaikki haastattelut ja myöhemmin litteroin haastatteluista sellaiset kohdat, joissa käsiteltiin vahvuuksiin liittyviä kertomuksia tai käsiteltiin muulla tavoin yrityksen luonnetta, vahvuuksia tai sen arvoja. Taulukossa 3 on esillä aineiston kertymä käsittäen haastattelujen lukumäärän, haastattelujen tyyppin, ajankohdan, haastateltavien lukumäärän, haastatteluiden ajallisen keston ja litteroidun sivumäärän.

Taulukko 3. Aineiston kertymä taulukko

Nro	Tyyppi	Ajankohta	Haastatteluvien lukumäärä	Kesto	Litteroitu sivumäärä
1	Yhteistyöstä sopiminen.	20.05.2015	1	30 min	Muistiinpanot 1 sivu.
2	Haastattelu kasvotusten.	10.07.2015	2	49 min	Litterointia 6 sivua
3	Haastattelu kasvotusten.	14.07.2015	1	61 min	Litterointia 5 sivua
4	Haastattelu kasvotusten.	12.08.2015	2	35 min	Litterointia 4 sivua
5	Haastattelu skypeissä.	18.08.2015	1	47 min	Litterointia 4 sivua
6	Haastattelu kasvotusten.	26.08.2015	2	56 min	Litterointia 4 sivua
7	Haastattelu kasvotusten.	28.08.2015	2	56 min	Litterointia 4 sivua
8	Haastattelu skypeissä.	15.09.2015	1	61 min	Litterointia 4 sivua
9	Haastattelu skypeissä.	25.09.2015	1	56 min	Litterointia 4 sivua
10	Haastattelu skypeissä.	21.10.2015	1	52 min	Litterointia 4 sivua
11	Haastattelu skypeissä.	23.10.2015	1	41 min	Litterointia 3 sivua
12	Ryhmäkeskustelu powerpoint esityksen pohjalta	08.01.2016	3	105 min	Muistiinpanot 1 sivu.
Yht.			18 henkilöä	649 min	44 sivua

Tästä aineiston kertymä taulukosta voi havaita muun muassa sen, että haastattelutilanteita oli yhteensä vajaa 11 tuntia ja litteroitua aineistoa tuli yhteensä 42 sivua. Haastatteluissa oli mukana yhteensä 18 henkilöä, ja osa niistä toteutettiin verkon välityksellä Skype-ohjelmaa käyttäen. (taulukko 3.)

### 3.4.1 Arvostavan kehittämisen eteneminen

Ohjasin arvostavan kehittämisen prosessin noudattaen menetelmän taustaperiaatteita. Menetelmästä ei ole mitään tarkkoja ohjeita vaan on joukko periaatteita sekä sovellettavissa olevia toimintaohjeita. Prosessin etenemisen suunnitelman laadin soveltaen Thatchenkeryn työkirjan (2003) ohjeita arvostavan kehittämisen toteuttamisesta. Thatchenkeryn työkirjan mukaisesti arvostavan kehittämisen prosessin voisi jakaa viiteen erilaiseen työvaiheeseen (taulukko 4).

Taulukko 4. Arvostavan kehittämisen työvaiheet. (Thatchenkery, 2003, 6).

Järjestys	Vaiheen toiminnan kuvaus
Vaihe 1:	Ensimmäisistä haastatteluista kerätään paljon erilaisia teemoja liittyen organisaation vahvuuksiin ja arvoihin.
Vaihe 2:	Ohjataan toinen joukko haastatteluista. Haastatteluissa laajennetaan arvokokoelmaa ja identifoidaan sellaisia organisatorisia tekijöitä, jotka vahvistavat ennalta tunnistettuja arvoja.
Vaihe 3:	Aikaisemmista vaiheista kerättyä aineistoa analysoidaan siten, että aineistosta pyritään löytämään toistuvia arvoja sekä niitä vahvistavia organisatorisia tekijöitä. Sisällönanalyysin keinoin aineistoa luokitellaan.
Vaihe 4:	Ohjataan ryhmäkeskustelu, jossa kertynyt aineisto esitetään sekä siitä käydään keskustelua. Organisaation arvoihin, vahvuuksiin sekä organisatorisiin tekijöihin keskittyvän keskustelun pohjalta luodaan joukko kehitystavoitteita.
Vaihe 5:	Kehitystavoitteet asetetaan tärkeysjärjestykseen.
Vaihe 6:	Organisaatiossa perustetaan työryhmä kehitystavoitteiden mukaisten muutoksien implementoimiseksi osaksi organisaation toimintaa.

Usein arvostavan kehittämisen prosesseissa vaiheet yksi ja kaksi suoritetaan yhdessä isossa tilaisuudessa, jossa organisaation jäsenet toimivat itse sekä haastattelijoiden, että myös haastateltavien rooleissa. Yleensä koko yrityksen henkilökunta kutsutaan tähän yhteen suureen tilaisuuteen, missä heille opastetaan menetelmän mukainen haastattelutapa ja tämän jälkeen henkilökunta haastattelee toisiaan ristiin (Thatchenkery, 2003, 6). Tällä tavoin yksittäisiä haastatteluja voi siis syntyä todella paljon ja kaikki pääsevät toimimaan molemmissa rooleissa. Sen sijaan ohjaamassani arvostavan kehittämisen prosessissa ainoastaan minä tutkijana toimin haastattelijana. Neljässä haastattelutilanteessa mukana oli kaksi haastateltavaa ristiin syntyvän keskustelun synnyttämiseksi (taulukko 4). Myös prosessin pituuden lyhentämisen vuoksi viides vaihe, liittyen kehitystavoitteiden priorisointiin, suoritettiin etänä erillisenä lomakekyselynä. Vastaajat täyttivät kehitystavoitteisiin liittyvän kyselylomakkeen itsenäisesti omalla ajallaan ja palauttivat sen täytettyinä sähköpostin välityksellä.

Thatchenkeryn ohjekirjan (2003, 18–19) mukaisesti menetelmän kuudennessa vaiheessa perustetaan työryhmä muutoksien implementoimiseksi (taulukko 4). Tämä työryhmä suunnittelisi sellaisia organisatorisia prosesseja, jotka jatkossa tukisivat organisaatiossa herännyttä muutoshalukkuutta ja loisivat henkilökunnalle mahdollisuuksia toteuttaa improvisoitua muutosta. Tässä tutkielmassa kuvatun arvostavan kehittämisen prosessin pienimuotoisuuden ja lyhyden vuoksi tämä kuudesvaihe on jätetty tekemättä. Toisaalta

muutos ei välttämättä vaadi työryhmän perustamista. Pelkästään prosessin ensimmäiset vaiheet voivat onnistuessaan herättää henkilökunnassa tarpeeksi innostusta ja halua lähteä muuttamaan organisaatiota.

### **3.4.2 Vahvuuksia ja arvoja ilmentävien kertomusten kerääminen**

Arvostavan kehittämisen ensimmäisen vaiheen haastatteluissa pyrin herättämään positiivisesti suuntautunutta keskustelua organisaation vahvuuksista. Ensimmäisissä haastatteluissa tavoitteenani oli kerätä sellaisia teemoja, jotka liittyvät organisaation vahvuuksiin sekä arvoihin. Näissä haastatteluissa päähuomiona olivat työntekijöiden positiiviset ja organisaation vahvuuksiin liittyvät kertomukset. Harvat kertomukset olivat tarkkaan mietittyjä uran huippuhetkiä, vaan yleisimminkin oli kyse pienistä positiivista kertomuksista keskittyen aivan normaaliin työarkeen.

Työarkeen liittyvistä vahvuuksista keskusteleminen toi esille myös organisaatiota vahvistavia positiivisia arvoja. Usein arvot ilmenivät tunteenomaisissa ilmaisuissa, jotka tyypittivät tiettyä laajempaa kertomusta. Joskus haastattelutilanteessa arvot oli ilmaistu selkeästi, ja joskus minun täytyi tehdä tarkempia kysymyksiä kertomuksen merkityksestä. Yksittäisessä haastattelussa minun täytyi pystyä kysymään tarpeeksi informaatiota kertomuksien merkityksestä, sillä haastattelin jokaista henkilöä vain yhden kerran. Kysymysten asettelu täytyi kuitenkin pitää avoimena, jotta haastattelijana en johdattelisi haastateltavia tiettyyn suuntaan, vaan vastaukset tulisivat haastateltavan omasta pohdinnasta.

Thatchenkeryn työkirjassa (2003) ei ole määritetty sitä, että kuinka monia haastattelutilanteita täytyisi ohjata ensimmäisessä tai toisessa vaiheessa. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on pyrkiä tuomaan esille mahdollisimman paljon organisaation toimintaan liittyviä positiivisia kertomuksia ja vahvuuksia. Haastatteluiden aikana ja niiden jälkeen suoritettavan analysoinnin tarkoituksena on havaita näistä kertomuksista kertomuksille tyypillisiä tunteenomaisia arvoja. Toisen vaiheen tarkoituksena on syventää arvoihin liittyvää keskustelua siten, että esiin tulisi arvoja ylläpitäviä ja vahvistavia organisatorisia tekijöitä. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että ensimmäinen ja toinen vaihe todellisuudessa tapahtuisivat samanaikaisesti ja usein ristikkäin. Ensimmäisessä vaiheessa keskustelusta voi nousta esille organisatorisia

tekijöitä, kuten myös toisessa vaiheessa voi tulla esille vielä täysin uusia arvoja. Tämän takia en noudattanut Thatchenkeryn työkirjan (2003) ohjeistusta tarkasti, vaan pyrin myös vastaamaan tilanteisiin spontaanisti. Keskityin kuuntelemiseen ja esitin tarkentavia kysymyksiä aina kun ilmaantui luonteva tilaisuus saada lisätietoa arvoista tai niitä vahvistavista organisatorisista tekijöistä. Thatchenkeryn työkirjan mukaisesti valmistauduin haastatteluihin etukäteen suunnittelemalla eri vaiheiden mukaisia kysymyksiä, mutta varsinainen haastattelu tapahtui spontaanimmmin.

Ohjaamassani prosessissa ei ollut mitään selvää rajaa sen suhteen, että mikä haastattelu kuului ensimmäiseen vaiheeseen ja mikä toiseen vaiheeseen. Kaikki haastattelut aloitettiin vahvuuksiin liittyvillä avoimilla kysymyksillä. Kaikissa haastatteluissa haastattelun alussa haastateltavalle annettiin vapaasti tilaa kertoa omia näkemyksiään organisaation vahvuuksista ja arvoista. Kuitenkin uusien vahvuuksiin liittyvien teemojen etsiminen korostui ensimmäisessä viidessä haastattelussa, joissa en tehnyt vielä yhtään tiettyihin arvoihin liittyviä johdattelevia kysymyksiä. Näissä ensimmäisissä haastatteluissa siis oli enemmän avoimia kysymyksiä ja siten annoin haastateltavalle enemmän tilaa tuoda esille täysin uusia näkemyksiä. Ensimmäisistä haastatteluista keräsin useita erilaisia arvoihin liittyviä teemoja, joiden sisältöä sitten kasvatin myöhemmissä haastatteluissa käyttäen johdattelevia kysymyksiä. Kuitenkin myös myöhemmissä haastatteluissa pyrin löytämään aivan uusia teemoja aikaisemmin löydettyjen teemojen lisäksi.

Noin viikkoa ennen jokaista haastattelua haastateltavat saivat lyhyen pohjustuksen tutkielman ja haastattelun aiheeseen sekä yhden ennakkokysymyksen mietittäväksi. Joissain tapauksissa haastateltavat eivät kuitenkaan olleet ehtineet pohtimaan ennakkotehtävää ennakolta. Ennakkokysymyksiä haastateltavat saivat pohdittavaksi jonkun arjen työssä esiintyvän kokemuksen, jossa he olivat olleet poikkeuksellisen innostuneita työnteosta, he onnistuivat jossain haasteessa erityisen hyvin tai muuten kokemus oli merkityksellinen ja opettavainen heille. Selkeästi ne henkilöt, jotka olivat kerenneet pohtimaan etukäteen näitä kysymyksiä, pystyivät vastaamaan laajemmin kyseisiin kysymyksiin itse haastattelussa.

Haastattelua varten olin suunnitellut etukäteen tietyt haastattelukysymykset ja idean niiden esittämisen järjestyksestä. Suunnittelin haastattelukysymykset soveltaen arvostavan kehittämisen taustaperiaatteita sekä Thatchenkeryn työkirjaa (vuosi,

sivunumero). Haastattelun alussa tapahtui tutkielman aiheen esittely sekä osallistujien esittely. Haastattelun alkupuolella haastateltavat kertoivat työhistoriastaan ja työtehtävästään kyseisessä yrityksessä sillä tavoin, että ulkopuolinenkin voisi ymmärtää näitä tiettyyn substanssiosaamiseen liittyviä tehtäviä. Tämän esittelyosuuden jälkeen ohjasin keskustelua organisaatiokulttuurista keskustelemisen suuntaan. Seuraava taulukko (taulukko 5) esittää joukon ennakkoon suunniteltuja kysymyksiä, joita käytin jokaisessa haastattelussa.

Taulukko 5. Esimerkkejä haastattelukysymyksistä.

Suunniteltuja haastattelukysymyksiä	Käyttötarkoitus
<p>Palauta mieleesi joitain oikein hyviä kokemuksia, joita sinulle on kertynyt Medfilesillä työskentelemisestä. Ehkä näissä kokemuksissa olet mielestäsi onnistunut oikein hyvin joissain tietyissä työhön liittyvissä haasteissa tai ehkä olet jostain muusta syystä ollut erityisen innostunut työhön liittyvästä kokemuksesta. Mitä kokemuksesta tapahtui? Mieti myös, että mikä kokemuksesta tekee sinulle merkittävän?</p>	<p>Tämän kysymyksen lähetin sähköpostilla haastateltavalle noin viikkoa ennen haastattelua. Ennakkokysymyksen tarkoituksena oli saada haastateltavat pohtimaan positiivisia työkokemuksia ja niiden merkityksiä jo ennen haastattelutilannetta. Tähän kysymykseen palasimme sitten haastattelun alkupuolella. Tavoitteena oli kerätä talteen työntekijöiden kannalta positiivisia kokemuksia ja niihin liittyviä merkityksiä.</p>
<p>Voitko kertoa jostain työhaasteesta, jossa lopulta onnistuit hyvin ja opit jotain. Mikä haaste oli? Miten onnistuit? Mitä opit?</p>	<p>Tavoitteena oli kerätä talteen työntekijöiden kannalta positiivisia kokemuksia ja niihin liittyviä merkityksiä.</p>
<p>Jos ajatellaan, että yrityksellä on luonne kuten ihmiselläkin, kertoisitko omin sanoin, että minkälainen on mielestäsi Medfilesin luonne?</p>	<p>Useammassa haastattelussa esitin tämän kaltaisen avoimen kysymyksen yrityksen luonteesta, jotta saisin selville yrityksen organisaatiokulttuurin piirteitä ja huomaisin, että mitä asioita haastateltavat korostavat. Tämän jälkeen oli helppo kysyä lisää tietoa koskien tiettyjä aihealueita.</p>
<p>Aikaisemmissa haastatteluissa on noussut esille, että arvo x on teidän yritykselle tärkeä vahvuus. Voisitko kertoa jonkun oman työkokemuksen liittyen tähän arvoon? Kuinka käytännössä tämän arvon olemassaoloa voisi ennestään vahvistaa yrityksessä? Jos mietit esimerkiksi organisaation käytäntöjä, johtajuutta, tai työnjakoon tai kommunikaatioon liittyviä asioita, millaisilla muutoksilla tätä arvoa voisi ennestään vahvistaa?</p>	<p>Ensimmäisten neljän haastattelun jälkeisissä haastatteluissa aloin käyttämään myös tätä kysymystä haastattelun loppupuolella. Kysymyksessä arvolla viittasin jo aikaisemmissa haastatteluissa löydettyihin teemoihin ja pyrin löytämään arvoa vahvistavia organisatorisia tekijöitä.</p>

Haastattelun alkupuolella tein avoimia kysymyksiä tarkoitukseni kerätä aivan uusia yrityksen vahvuuksiin liittyviä teemoja. Haastattelun loppupuolella tein johdattelevia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli kerätä uuden haastateltavan esittämiä näkökulmia ja uusia merkityksiä aikaisemmin löydettyihin teemoihin. Myöhemmissä haastatteluissa oli myös tarkoituksena kerätä erilaisia organisatorisiin tekijöihin liittyviä kehitysideoita, jotka voisivat vaikuttaa arvojen ilmentymiseen.

Taulukossa 5 on esillä ennakolta suunnitellut kysymykset ja perustelut kysymysten muotoilulle. Jokaisessa haastattelussa kuitenkin tapahtui myös haastattelutilanteen mukaisesti muodostuneita spontaaneja kysymyksiä. Spontaanien kysymysten tarkoituksena oli myös johdatella keskustelua yrityksen vahvuuksista keskustelemiseen. Esimerkiksi jotkut haastateltavat kertoivat avoimesti mielipiteitään yrityksen ongelmista tai haasteista. Näissä tilanteissa haastattelijana kuuntelin ongelmia ja pyrin jatkokysymyksillä herättämään huomioita haasteisiin liittyvistä mahdollisuuksista. Joskus spontaanisti muutin kysymyksen asetteluani meneillään olevan keskustelun teeman mukaisesti. Esimerkiksi eräässä haastattelussa haastateltavat keskustelivat keskenään siitä, miten haasteellista ja aikaavievää on opettaa uusille työntekijöille toimintatapoja, koska eihän ketään voi aivopestä toimimaan ja ajattelemaan tietyllä tapaa. Tässä keskustelussa sain kerättyä paljon yrityksen toimintaa vahvistavia asioita, kun kysymykseksi muodostui: ”Mikäli uusien työntekijöiden aivopeseminen olisi mahdollista, millaisia uusia ajattelu- ja toimintatapoja asentaisitte heihin?” Tässä tilanteessa yli kymmenen vuotta yrityksessä olleet työntekijät saivat avoimesti kertoa mielipiteitään siitä, miten uusien työntekijöiden tulisi ajatella ja toimia. Tällä tavoin varsinainen kysymyksen muotoilu muodostui haastattelutilanteessa perustuen läsnäolevan haastattelun tarkkaavaiseen kuunteluun ja siihen reagointiin. Kuitenkin spontaanien kysymysten jälkeen palasin tarkastelemaan kysymysluetteloa ja varmistin, että kaikki oleellimmat etukäteen suunnitellut kysymykset on kysytyt.

### **3.4.3 Tutkijan reflektio haastatteluiden toteutuksesta**

Tässä luvussa esitän haastatteluiden ohjaamiseen liittyviä haasteita ja tapoja, joilla ratkoin haasteita. Kokonaisvaltaisempi reflektio arvostavan kehittämisen tuloksista ja ohjaamisesta esitetään tutkielman loppupuolella johtopäätökset osiossa.

Yksi oleellisimpia haasteita haastattelujen suorittamisen osalta oli haastatteluja rajaava aikarajoite. Jokaiselle haastattelulle oli varattu aikaa noin 30 - 45-minuuttia. Tämä aikarajoite voi olla haasteellinen, koska haastatteluissa täytyisi päästä kuulemaan melko syvällisiä merkityksiä ihmisen ajattelusta. Haastatteluiden ajasta iso-osa kului tutustumiseen ja aiheen esittelyyn sekä luottamuksen rakentamiseen haastattelun alussa. Yleensä arvostavan kehittämisen prosessit toteutetaan laajemmassa mittakaavassa siten, että laajempi joukko työntekijöitä on kerääntynyt koko päivän kestävään tilaisuuteen. Lähdin kuitenkin tavoittelemaan samankaltaisia tuloksia paljon lyhyemmällä prosessilla. Etukäteen lähetin haastateltaville sähköpostiviestin, jossa esittelin itseni, tutkimuksen sekä haastattelun tarkoituksen ja pohjustin aihetta yhdellä etukäteiskysymyksellä. Harvat haastateltavat ehtivät pohtimaan tarkemmin etukäteiskysymystä, mutta se kuitenkin pohjusti positiivisesti haastattelun luonteeseen. Viestissä oleva esittely sekä etukäteiskysymys esittelivät prosessin siinä merkityksessä, että tulimme haastattelussa keskittymään positiivisiin asioihin. Painotin myös sitä, että ei ole olemassa oikeita eikä vääriä vastauksia.

Uusi haastattelu piti aloittaa aina uudesta lähtökohdasta. Pari kertaa haastatteluja ohjatesani huomasin asettuvani aikaisemmin käytyjen haastattelujen raameihin. Joku haastateltava oli esimerkiksi yllättävän negatiivinen, tai jollain olikin hyvin erilaisia näkemyksiä kuin aikaisemmilla haastateltavilla. Omia ennako-oletuksia piti varoa ja suhtautua jokaiseen haastateltavaan uutena ihmisenä, jolla on omanlaisensa näkökulmat asioista. Haastatteluissa piti keskittyä siihen, että kysymykset eivät ohjaile liikaa mihinkään suuntaan vaan ovat avoimempia kysymyksiä. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on löytää yleiset teemat ja vahvuudet, joiden sisältöä voi myöhemmin syventää ja laajentaa toisen vaiheen haastatteluissa (Thatchenkery, 2003). Tärkeätä on, että haastateltavat tuovat itse esille vahvuuksiin ja arvoihin liittyvät teemat. Minun täytyi varoa, että vahvuudet ja arvot eivät synny minun omista enako-oletuksista. Tämän vuoksi oli tärkeätä muistuttaa itseäni tutkijan roolista. Arvostavan kehittämisen mukaisesti haastattelukysymykset kuitenkin johdattelivat keskustelua positiiviseen.

Arvostavaa kehittämistä koskeva kirjallisuus ei kerro yksiselitteisen ohjeellisesti, kuinka haastatteluista esiin nouseviin negatiivisiin asioihin tulisi suhtautua. Joskus ohjaamissani haastatteluissa haastateltavat toivat hyvin aktiivisesti esiin negatiivisia asioita. Ratkaisuni tähän oli se, että kuuntelin ongelmat tarkkaavaisesti, kyselin niistä arvostaen ja pyrin kysymyksillä ohjaamaan keskustelua kohti positiivisia asioita tai uusia mahdollisuuksia.



Kuitenkin joskus negatiiviset ja haasteelliset kokemukset toivat tutkimukselle tarvittavaa kokonaisvaltaista näkemystä siitä, kuinka arvot ja muut merkitykset ovat historiassaan muuttuneet. Ongelmat oli hyvä kuunnella arvostaen, koska ne tarjosivat eheyttä aineistooni, sekä myös osaltaan korostivat tiettyjen arvojen ja vahvuuksien merkittävyyttä. Esimerkiksi haasteet yhteishengen heikentymisestä alleviivasivat yhteistyöhön liittyvien arvojen kriittistä merkitystä yrityksen menestymiselle.

Thatchenkeryn työkirja (2003) ei kertonut selvää rajaa, jolloin ensimmäinen vaihe vaihtuisi toiseen vaiheeseen. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on kerätä suuri määrä vahvuuksiin ja arvoihin liittyviä teemoja, joiden sisältöä syvennetään toisessa vaiheessa. Toisessa vaiheessa tarkoituksena on myös syventää tietämystä organisatorisiin tekijöihin liittyvistä kehitysideoista, jotka tukevat ja vahvistavat arvojen olemassaoloa. Thatchenkery (2003) ei ole kuitenkaan määrittänyt, että mikä on riittävä määrä ensimmäisessä vaiheessa kerättyjä teemoja. Ensimmäisessä vaiheessa avoimien kysymysten esittämisellä pyritään keräämään paljon erilaisia merkityksiä. Toisessa vaiheessa syvennetään tietämystä liittyen jo kerättyihin teemoihin tekemällä johdattelevia kysymyksiä. Kuitenkin aikarajatuissa haastatteluissa keskittyminen pelkästään jo löydettyihin teemoihin voi estää aivan uusien näkökulmien tunnistamista. Toisaalta keskittymällä pääasiassa täysin uusien merkitysten löytämiseen voi materiaalin ja kehitysideoiden syventäminen jäädä vähemmälle huomiolle. Haastatteluissa on siis esillä samanaikaisesti kaksi ristiriitaista tavoitetta sen suhteen, että pitäisikö haastattelijan pyrkiä syventämään tietämystä vai laajentamaan tietämystä organisaation arvoista. Päädyn itse tekemään siten, että ensimmäiset neljä haastattelua olivat enemmän ensimmäisen vaiheen mukaisia haastatteluita ja loput haastattelut olivat sekoitus molempia. Näin ollen vielä viimeisessäkin haastattelussa toteutin myös avointa kyselyä ja pyrin saamaan esille aivan uudenlaisia teemoja. Tämä ratkaisu oli hyvä sen kannalta, että sain suhteellisen pienestä määrästä haastatteluita koostettua paljon näkemyksiä yrityksen vahvuuksista. Toisaalta tällä tavoin toteutettuna arvojen ja vahvuuksien identifioiminen korostui suhteessa siihen, kuinka paljon aikaa käytin kehitysideoiden identifioimiseen. Käytännön kehitysideoita muodostui muutamia kymmeniä ja niiden käsittelyä jatkettiin ryhmätapaamisessa. Kehitysideoiden joukon laajuutta ja niiden merkitysten syvyyttä olisi ollut kuitenkin mahdollista kasvattaa omistamalla enemmän aikaa niiden identifioimiseen.

### 3.5 Aineiston analysointi

Analysoin aineiston noudattamalla sisällönanalyysin menetelmää. Sisällönanalyysin menetelmässä aineisto jaetaan aineiston merkityksiä kuvaaviin kategorioihin, joiden avulla voidaan syvemmin ymmärtää tutkittavaa ilmiötä (Cavanagh, 1999, 4). Sisällönanalyysin avulla on mahdollista luoda yhtenäistä informaatiota hajanaisesta ja monimerkityksellisestä aineistosta (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Sisällönanalyysi sopi siis monimerkityksellisten haastatteluiden analysoimiseksi. Tässä tutkimuksessa kyseinen tutkittava ilmiö on tutkittavan yrityksen organisaatiokulttuuri sekä siihen liittyvät arvot ja merkitykset. Sisällönanalyysin avulla pyrin järjestämään haastatteluista kerätyn aineiston tiiviiseen sekä selkeään muotoon.

Elo & Kyngäs (2008, 108) ovat maininneet, että sisällönanalyysin tavoitteena on luoda kokoelma kategorioita, jotka kuvailevat tiivistäen tiettyä ilmiötä. Sisällönanalyysin seurauksena syntyisi siis kokoelma kategorioita, jotka kuvailevat yhteistyöyrityksen organisaatiokulttuuria eli sen arvoja sekä näitä arvoja vahvistavia organisatorisia tekijöitä. Arvostavan kehittämisen luonteen mukaisesti huomion kohteena on erityisesti positiiviset merkitykset, vahvuudet ja mahdollisuudet. Sisällönanalyysi on hyvä työkalu tämän tutkielman tarkoituksia varten sillä sen on mainittu olevan systemaattinen ja objektiivinen tapa kuvata ilmiötä (Elo & Kyngäs, 2008, 108). Sisällönanalyysin avulla voin aineiston merkityksiä käsitellä samankaltaisuuksia ja eroja etsien sekä tiivistäen (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 105).

Tämän tutkimuksen laadullisen aineiston sisällönanalyysi oli luonteeltaan induktiivista eli aineistolähtöistä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen pääpaino on aineistossa ja lopputulos rakennetaan aineisto lähtökohtanaan (Lauri & Kyngäs, 2005). Arvot ja organisatoriset tekijät ovat syntyneet aineistosta käsin. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 110) ovat maininneet, että sisällönanalyysissä aineisto jaetaan pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleenlaisiksi kokonaisuudeksi. Tässä tutkimuksessa aineistona ovat ne lukuisat positiiviset kertomukset yhteistyöyrityksen työarjesta. Analysoinnin lopputuloksena tulisi olemaan tiivistelmä ja lista eniten toistuvista arvoista sekä niihin liittyvistä organisatorisista tekijöistä.

### 3.5.1 Arvojen identifioiminen

Aluksi kuuntelin nauhoitetut haastattelut ja suoritin aineiston puhtaaksikirjoittamisen. Haastatteluista kirjoitin ylös kohdat, joissa käsiteltiin vahvuuksia, arvojen kaltaisia merkityksiä, työarkeen liittyviä kertomuksia sekä kehitysideoita. Litteroinnin ulkopuolelle jäi haastatteluiden alkuvaihe esittelyineen sekä osaksi ihmisten työtehtävien kuvailut. Aineiston organisointivaiheessa suoritin avoimen koodauksen eli tein muistiinpanoja ja alleviivauksia tekstiin (Elo & Kyngäs, 2007, 111). Aineisto sisälsi organisaation järjestyksen ja luonteen kuvailuja, työn huippuhetkiin ja työarkeen liittyviä kertomuksia, ongelmien kuvailua, tiettyjen vahvuuksien ja arvojen kuvailua sekä ideoita organisaation kehittämiseksi.

Aineistoon tutustumisen jälkeen aloin kirjoittamaan ylös tekstikappaleisiin liittyviä arvojen kaltaisia merkityksiä. Merkitsin tekstikappaleiden yläpuolelle kyseiseen arvoon viittaavan nimityksen. Yleensä nimitys nousi suoraan esille haastateltavan käyttämästä sanavalinnasta. Haastatteluista esille nousseita arvon kaltaisia laadullisia merkityksiä ovat seuraavat: *Avoimuus, yhteistyö, sitoutuminen, rohkeus, rebel-henki eli oman tien raivaamisen henki, varovaisuus, medfiles-henki, luottamus, suomalainen vaatimattomuus, vapaus, työrauha, myyntihenki, röyhkeys, ahkeruus, itsevarmuus, tunnollisuus, sääntöjen noudattaminen, lyhytjänteisyys, yhteistyökyky, sisäinen- ja ulkoinen joustavuus, asiantuntijuus, sinnikkyys, pitkäjänteisyys, määrätietoisuus, tehokkuus ja kustannustietoisuus.*

Jotkut yllä esittämistäni nimityksistä viittaavat samankaltaisiin merkityksiin erilaisen sanavalinnan kautta. Myöhemmin keräsin kaikki merkityksiä kuvailevat nimitykset omaksi kokoelmakseen ja niiden merkityksiä analysoimalla muodostin aineistoa jakavia kategorioita. (Elo & Kyngäs, 2008, 108–110). Tässä vaiheessa suoritin ryhmittelyä, jonka tarkoituksena oli etsiä aihealueiltaan samankaltaisia ryhmiä siten, että ryhmät lukeutuvat samaan kategoriaan kuuluvaksi ja ryhmittely lopulta vähentäisi arvokategorioiden lukumäärää sinänsä. Induktiivisessa sisällönanalyysissä kategorioiden ja ryhmien muodostaminen perustuu tutkijan omaan kykyyn tulkita aineistoa sekä tehdä päätöksiä koskien sitä, että millaiset laadulliset merkitykset kuuluvat samaan ryhmään. (Elo & Kyngäs, 2008, 111.) Näin ollen omaan tulkintaani perustuen tein päätöksiä siitä, kuinka aineisto rajautui käsittämään tiettyjä arvoja kuvailevia kategorioita. Tämän

toimintatutkimuksen tapauksessa pääkategoriaksi muodostui tietty yksittäinen arvo ja sen alakategorioiksi kyseiseen arvoon liittyvät erilaiset kertomukset ja erilaiset arvon piirteet sekä arvoon liittyvät kehitysideat. Lopulta ryhmittelyn tuloksena arvojen listasta tuli lyhyempi käsittäen enää seuraavat arvot: *Avoimuus, yhteistyöhön sitoutuminen, rohkeus, tunnollisuus, tehokkuus, joustavuus ja asiantuntijuus*. Lopulta siis nämä seitsemän ryhmää tiivistävät itseensä suuremman määrän alkuperäisiä ryhmiä.

Esimerkiksi *rohkeus* arvoon tiivistyvät sellaiset alkuperäiset merkitykset kuin *rohkeus, itsevarmuus, sinnikkyys, rebel-henki eli oman tien raivaamisen henki, myyntihenkisyyys, röyhkeys ja sinnikkyys*. Aineiston tulkinnan mukaisesti päättelin, että nämä ryhmät ja niiden mukaiset haastateltavien kertomat kertomukset viittasivat melko samankaltaiseen merkitykseen, jonka tiivistin nimitykseen *rohkeus*. Medfilesin työntekijöiden kertoman mukaisesti näissä merkityksissä on kyse kyvystä ottaa vastaan uusia haasteita ja vuorovaikuttaa rohkeasti, vaikka ei olisikaan täyttä varmuutta yrityksen kyvystä suoriutua kyseisistä projekteista. Tässä arvossa on kyse siitä, että sanotaan rohkeasti ”kyllä” aukeaville uusille mahdollisuuksille haasteista ja epäilystä huolimatta. Tällainen rohkeus näyttäisi syntyneen myös vastauksena yrityksen toimintaympäristöstä nouseviin haasteisiin, mitä kuvailee seuraava lainaus:

*Joo kyllähän nämä asiat, kuten rohkeus ja oman tien raivaamisen henki, näkyy tässä firmassa. Meidän kuitenkin pitää pakosti olla tässä Suomenmaassa sellanen erilainen firma ja semmoinen uniikki. Toista tällaista firmaa ei suomessa ole. Me ollaan saatu raivata tietä viranomaisten kanssa, koska me ollaan aina sellanen kummallinen yks firma. Viranomaisetkaan ei tiedä, että mitä niiden pitäisi meiltä vaatia.*

Toinen esimerkki ryhmittelystä liittyy arvoon *joustavuus*. Usein samankaltaisista merkityksistä puhuttiin erilaisilla nimityksillä, jotka sitten ryhmittelin saman kategorian alle. Esimerkiksi jotkin työntekijät kehuivat Medfilesin henkeä *vapaaksi* ja toiset nostivat tärkeäksi asiaksi *työrauhan*. Näille työntekijöille vapaudessa ja työrauhassa oli kyse siitä, että asiantuntija saa keskittyä tekemään omaa työtänsä rauhassa sekä saa vapauksia päättää työskentelytavoistaan. Aineiston perusteella työrauha ja vapaus merkitykset ryhmittäivä *joustavuus* arvon alle siten, että yritys on joustava työntekijöitään kohtaan. Yritys ohjaa työntekijöille tehtäviä, mutta on usein tietyissä rajoissa joustava siinä, että millä tavoin nämä tehtävät tulee tehdä. Joustavuus näkyy myös asiakkaille Medfilesin

hyvän palvelualltiuden kautta. Tutkimuksen tuloksia käsittelevässä pääluvussa käyn vielä tarkemmin läpi arvoja ja niiden merkityksiä.

### **3.5.2 Kehitystavoitteiden identifioiminen**

Haastatteluja koskevaa aineistoa analysoimalla keräsin arvojen lisäksi myös kehitysideoita. Haastatteluista kehitysideat tulivat esille liittyen johonkin tiettyyn vahvuuteen tai arvoon. Analysointivaiheessa yhdistin kehitysideat niitä koskeviin organisatorisiin tekijöihin. Organisatoriset tekijät ovat organisaation käytäntöihin liittyviä tekijöitä, joihin tietyllä tapaa keskittymällä yritys voisi mahdollisesti vahvistaa entisestään arvojansa. Arvoihin liittyen haastateltavat kertoivat kehitysideoita ja huomioita siitä, mikä on kriittistä organisaation käytännön johtamisen kannalta. Thatchenkeryn (2003) työkirjan ohjeistusta seuraten ryhmittelin kehitysideoita arvojen sekä organisatoristen tekijöiden mukaisiin luokkiin. Organisatoriset tekijät olivat sellaisia kuin organisaation rakenne, päätöksenteko, kommunikaatio, kannustimet, johtajuus ja erilaiset organisoinnin käytännöt. Ryhmittelyä hyödynsin ainoastaan ryhmätapaamisen presentaatioissa, jossa yrityksen edustajat pystyivät ryhmässä keskustelemaan tietystä aihealueesta yksi kerrallaan.

Ryhmätapaamisen keskustelusta nousi esiin uusia kehitysideoita sekä yrityksen edustajat muodostivat muutamia kehitystavoitteita, jotka myöhemmin muotoilin arvostavan kehittämisen periaatteiden mukaisesti esitettävään muotoon. Seuraavaksi lähetin kehitystavoitteet yrityksen edustajille arvioitavaksi. Kymmenen kappaletta yrityksen vanhempia työntekijöitä, käsittäen myös yrityksen johtoa, arvioi kehitystavoitteita kolmen erilaisen kriteerin näkökulmasta. Kriteerit koskivat kehitystavoitteen toteuttamisen tavoitteellisuutta, kiireellisyyttä ja sitä, kuinka totta kyseinen tulevaisuudentila olisi jo valmiiksi nykyisessä organisaatioissa. Kriteerien mukaisesti he pisteyttivät kehitystavoitteita asteikolla 1 – 5:een. Lopuksi analysoin vastauksia, laskin kriteerien mukaisia keskiarvoja sekä asetin kehitystavoitteet tärkeysjärjestykseen sen mukaan kuinka tavoitteellisina ja kiireellisinä niiden toteuttamista pidettiin. Esitän kaikki kehitystavoitteet myöhemmässä tutkimuksen tuloksia käsittelevässä osassa.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli arvioida ohjaamani arvostavan kehittämisen vaikutuksia yhteistyöyrityksessä. Tässä osassa tutkielmaa esitän toimintatutkimuksesta syntyneitä tuotoksia, eli havaittuja yrityksen arvoja sekä haastatteluista kerättyjä kehitysideoita. Ensimmäiseksi esitän perusteita sille, kuinka haastatteluiden analysoinnista muodostui lista yrityksen sisäistä arvoista. Seuraavissa luvuissa käsittelen myös tarkemmin yksittäisiä arvoja sekä niiden merkitystä kohdeyrityksen toiminnassa. Arvoja käsittelevissä luvuissa olen esittänyt esimerkkejä haastateltavien kertomuksista ja samalla perustellut yksittäisen arvon merkitystä ja tärkeyttä kyseiselle yritykselle. Osan loppupuolella esitän tärkeysjärjestykseen asetettuja kehitystavoitteita arvojen entisestään vahvistamiseksi. Arvostavan kehittämisen varsinaiset tulokset käsittävät muodolliset tuotokset, eli arvot ja kehitysideat, sekä myös kehittämisen prosessista muodostuneet muut sosiaaliset ja psykologiset vaikutukset. Tutkielman johtopäätöksissä vastaan tutkimuskysymyksiin arvioiden toimintatutkimuksen muodostamia tuloksia kriittisesti.

### 4.1 Arvostava kehittäminen kohdeyrityksessä

Medfilesin julkilausutut arvot ovat *riipeys*, *raikkaus* ja *reiluus*. Tutkimuksenteossa ei juurikaan kiinnitetty huomiota näihin Medfilesin julkilausuttuihin arvoihin vaan vahvuuksia ja arvoja koskeva tutkimus pyrittiin aloittamaan ikään kuin puhtaalta pöydältä. Joskus yritysten julkilausutut arvot voivat poiketa varsinaisesta toiminnasta, mutta tällöinkin yrityksen piilevät sisäiset arvot vaikuttavat kaiken käyttäytymisen takana. Tämän tutkielman osalta kannattaakin huomata, että arvoihin viitatessani tarkoitan käyttäytymiseen vaikuttavia sisäisiä arvoja.

Aineiston analysoinnin perusteella yrityksen arvojen lista tiivistyi kattamaan seuraavat seitsemän arvoa: *Avoimuus*, *yhteistyöhön sitoutuminen*, *rohkeus*, *tunnollisuus*, *tehokkuus*, *joustavuus* ja *asiantuntijuus*. Nämä merkitykset jakavat haastatelluista kerätyn aineiston erilaisiin kategorioihin, jotka käsittävät erilaisia kertomuksia yrityksen arjesta sekä arvoihin liittyviä erilaisia kehitysideoita.

Yllä olevassa listassa on mainittu seitsemän aineistossa esiintyvää arvoa, joista kuitenkin kehitysideoiden työstämisen suhteen keskityin tarkemmin vain neljään. Tietyin perustein pudotin *tunnollisuuden*, *tehokkuuden* ja *asiantuntijuuden* pois tästä arvojen listasta. Yksi syy arvojen karsimiselle on, että nämä pudotetut arvot vaikuttavat jo toisissa neljässä valitussa arvossa. Esimerkiksi avoimuuden, yhteistyön ja joustavuuden kehittämisestä löytyi paljon yhteyksiä asiantuntijuuden kehittämiseen. Toisaalta nämä karsitut arvot eivät esiintyneet siinä laajuudessa tai niin positiivisessa muodossa kuin valitut neljä arvoa. *Tehokkuuden* arvona nosti esille vain kaksi haastateltavaa yhden saman haastattelun aikana, kun taas muista arvoista keskusteltiin lähes jokaisessa haastattelussa. *Tunnollisuus* vaikutti olevan perustavaa laatua oleva arvo, mutta se ei juurikaan herättänyt ihmisissä kehitysideoita tai innostuneisuutta. Arvostavan kehittämisen periaatteiden nojalla keskityin sellaisiin vahvuuksiin, jotka koettiin kaikista positiivisimmin ja rakentavimmin. Myös toimintatutkimuksen rajallisuuden vuoksi oli tuloksien saavuttamisen kannalta järkevämpää keskittyä pienempään listaan arvoja.

Jotkut arvot esiintyivät vain harvojen työntekijöiden kertomuksissa kun taas toiset esiintyivät lähes kaikkien kertomuksissa. Esimerkiksi yrityksen kirjanpitoa hoitavat työntekijät korostivat *tehokkuutta* ja *kustannustietoisuutta*, kun taas näihin arvoihin ei juurikaan muut työntekijät viitanneet kertomuksissaan. Ihmisillä on olemassaoleva henkilökohtainen arvojärjestyksensä ja myös tietyissä ammateissa toimivilla ihmisillä on samankaltaisia arvoja toistensa suhteen. Myös henkilökohtaiset arvot näkyivät haastatteluissa, mutta valitsin jatkokäsittelyyn sellaisia arvoja, jotka tulivat esille useammista haastatteluista ja vaikuttivat luonteeltaan ihmisiä yhdistäviltä merkityksiltä. Myös kirjanpitoa hoitavat työntekijät toivat esille sellaisia merkityksiä, jotka olivat yhteisiä muidenkin työntekijöiden kanssa.

Toiset arvot, kuten *avoimuus* ja *yhteistyö*, tulivat esille kaikkien haastateltavien kertomuksista. Joihinkin toisiin arvoihin, kuten rohkeuteen, avoimuuteen ja yhteistyöhön liittyi myös niiden merkitys yrityksen historiassa. Useiden kertomusten perusteella voi ajatella näiden arvojen olleen aikaisemmin positiivisesti vaikuttamassa yrityksen menestymiseen. Schein (1985) on maininnut, että organisaatiokulttuurin voi tarkastella rakentuneen historiallisesti organisaation perustajien ja johtajien esimerkin kautta siten, että nämä esimerkit ovat ohjanneet henkilöstön valitsemaan tietynlaiset perusoletukset todellisuudesta ja siinä menestymisestä. Toisaalta mainitut arvot nousivat spontaanisti esille myös silloin, kun keskusteltiin haasteista ja kehitysideoista, mikä kertoo siitä, että

yrityksessä on tiedostettu tällaisten arvojen merkitys ja halutaan keskittyä niiden kehittämiseen.

Arvot liittyvät läheisesti toisiinsa, ja joidenkin arvojen olemassaolo rakentaa mahdollisuuden toisen arvon olemassaololle. Esimerkiksi Medfilesin *asiantuntijuutta* kuvailee seuraava lainaus:

*Onhan meidän firmaan kehittynyt sellainen asiantuntijoiden kerma. Meil on Suomen mittakaavas ihan huippuosaaminen, ja me ei aina tätä muisteta. Kun me kinastellaan jostain kahvikupin paikasta, niin me ei aina muisteta että naapuri on ihan huippu asiantuntija. Tämä on kaikista vaikein asia tuoda ulkopuolelle, että me ollaan niin hyviä kun me ollaan totuttu siihen.*

Asiantuntijuus on työntekijöiden tietoja ja taitoja kuvaava ominaisuus. Medfilesissä kuitenkin kukaan yksittäinen asiantuntija ei voi yksinään suorittaa työprojekteja, vaan niissä on aina kyse *yhteistyöstä*. Kukaan ei onnistumisen kertomuksissa korostanut pelkästään omaa suoriutumistaan, vaan aina korostettiin myös yhteistyön merkitystä. Asiantuntijoiden välinen yhteistyö ja avoimuus ovat siis aivan kriittisen tärkeitä asioita. Asiantuntijuutta yritykseen tulee siitä, että onnistutaan rekrytoinnissa, koulutetaan työntekijöitä ja kannustetaan työntekijöitä kehittämään itseään. Tietyt ominaisuudet yrityksessä, kuten hyvä yhteishenki ja avoimuus voivat johtaa asiantuntijuuden kehittämiseen. Medfilesillä yhden henkilön osaaminen ei koskaan riitä projektien läpiviemiseen vaan laajemman joukon asiantuntijuus täytyy yhteistyössä valjastaa arvoa tuottavaksi prosessiksi. Näin ollen arvot kuten yhteistyöhön sitoutuminen, avoimuus ja joustavuus luovat edellytykset asiantuntijuuden hyväksikäytölle ja kehittämiseksi.

Osaan arvoista liittyy samanaikaisesti positiivisia ja negatiivisia merkityksiä. Kuten esimerkiksi *vaatimattomuus* voi olla haaste myyntitehtävissä, jossa pitäisi pystyä kehumään yritystä. Toisaalta ainakin yhdessä kertomuksessa vaatimattomuus oli sellainen tekijä, jonka ansiosta yritys pystyi erottumaan amerikkalaista kilpailijoista ja onnistui saamaan uuden asiakkaan. Kuitenkin vaatimattomuus, varovaisuus ja tunnollisuus nousivat haastatteluissa esille pääosin haasteiden merkityksessä. Joissain haastatteluissa mainittiin, että tunnollisuus on heille perustavaa laatua oleva tekijä toimiessa lääkealalla. Tunnollisuuteen liittyy sääntöjen tunnollinen noudattaminen, mikä kuuluu oleellisesti toimialan luonteeseen.



*Ala asettaa vaatimukset viranomaisten puolelta ja me ollaan sääntöjen mukaan toimiva, se on se lähtökohta et on pelisäännöt. Myös varovaisuus tai maltillisuus on siten hyvä, että kun tehdään isompia päätöksiä niin ei lähdeittäisi ottamaan turhan varovattomia riskejä. Mutta myynnin näkökulmasta tietysti ei pitäisi olla liian varovainen.*

Sääntöjen noudattaminen ja tunnollisuus ovat perustavaa laatua olevia tärkeitä ominaisuuksia yrityksen toimialalla. Nämä arvot esiintyivät niissä yhteyksissä, joissa kuvailtiin vapaasti yrityksen luonnetta tai sen haasteita. Nämä arvot vaikuttavat sellaisilta tekijöiltä, joiden täytyy olla tietyllä tasolla kunnossa kun toimitaan tällä toimialalla, mutta toisaalta ylikorostuessaan ne voivat aiheuttaa myös haasteita. Ylikorostuessaan varovaisuus voi heikentää yrityksen kykyä ottaa vastaan uusia työprojekteja. Yrityksen johdon osalta tuotiin esiin halua kehittää rohkeutta ja halua päästä eroon liiallisesta varovaisuudesta myynissä toimivien henkilöiden osalta.

Koska tein tämän tutkimuksen keskittyen arvostavan kehittämisen teoriaan, valitsin jatkotarkasteluun sellaisia arvoja, jotka esiintyivät aineistossa eniten positiivisen vahvuuden kaltaisena merkityksenä. Asiantuntijuus, avoimuus, yhteistyö, rohkeus ja joustavuus tulivat kaikista arvoista positiivisimmin esille työntekijöiden kertomista onnistumisen kertomuksista. Kokonaisuutena tulkitsin rohkeuden heidän olemassaolevaksi vahvuudekseen, vaikka useissa haastatteluissa nousikin esiin haasteita liittyen myyntitehtävissä toimivien henkilöiden vaatimattomuuteen ja rohkeuden kehittämiseen. Rohkeus ilmenee useissa vanhempien työntekijöiden onnistumisen kertomuksissa. Tietyllä tapaa lääketutkimuksen toimiala ohjaa varovaisuuteen ja sääntöjen noudattamiseen, joka voi olla haasteellinen ympäristö rohkeuden kehittämiseksi. Kuitenkin yrityksen ainutlaatuisuus sekä toimialan luonne korostavat rohkeuden tärkeyttä. Rohkeuden merkittävyyttä korostaa, että yritystä ja yksittäistä asiantuntijaa epäillään monelta taholta, ja näissä tilanteissa onnistuakseen työntekijän tulee usein olla rohkean päättäväinen. Seuraavissa luvuissa kuvailen tarkemmin neljää kehittämisen kohteeksi valikoitunutta arvoa sekä perusteita niiden valitsemisesta.

#### 4.1.1 Rohkeus

Rohkeus on arvo, joka nousi esille heti ensimmäisessä tapaamisessa yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Ensimmäisessä tapaamisessa ilmeni, että he haluaisivat kehittää myyntitilanteisiin liittyvää myynnillistä rohkeutta. Tällainen myynnillinen rohkeus ilmenisi kykyä tuoda suuremmin esille yrityksen osaamista sekä rohkeutta ottaa vastaan aivan uudenlaisia työprojekteja.

Medfiles haluaa kehittää työntekijöidensä myyntihenkisyyttä sekä rohkeutta, mutta toisaalta rohkeus näkyy jo olemassaolevana piirteenä yrityksen toiminnassa. Rohkeus nousi esille useista vanhempien työntekijöiden kertomuksista. Toisaalta rohkeus ilmenee myös siten, että yrityksessä on uskaltanut ottaa vastaan todella monenlaisia työprojekteja. Strategisissa päätöksissä on myös uskaltanut kokeilemaan uusia palveluita siten, että jotkut työntekijät jopa toivoivat lisää varovaisuutta päätöksentekoon. Myös yrityksen historia ja sen ainutlaatuisuus Suomessa korostaa sitä, että rohkeus on ollut tärkeä tekijä yrityksen kasvun ja menestymisen kannalta. Medfiles oli aikoinaan ensimmäinen lääkealan tutkimuspalveluyritys (CRO, Contract research organisation) Suomessa. Seuraava lainaus lyhyesti kuvailee rohkeuden merkitystä aseman saavuttamisessa:

*Joo kyllähän nämä asiat, kuten rohkeus ja oman tien raivaamisen henki näkyvät tässä firmassa. Meidän kuitenkin pitää pakosti olla tässä Suomen maassa sellanen erilainen firma ja semmoinen uniikki. Toista tällaista firmaa ei suomessa ole. Me ollaan saatu raivata tietä viranomaisten kanssa, koska me ollaan aina sellanen kummallinen yks firma. Viranomaisetkaan ei tiedä, että mitä niiden pitäisi meiltä vaatia.*

Rohkeus arvona nousee esille myös yrityksen historiaan liittyvistä tarinoista. Yrityksen toimialaan kuuluu viranomaisten tarkastukset ja asiakkaiden auditoinnit. Sidosryhmien epäily luo tietynlaisen vastavoiman, jota vasten yrityksessä täytyy pystyä olemaan rohkea ja luottamaan omaan osaamiseensa. Medfilesillä asiantuntijan täytyy usein pystyä toimimaan myös myyjän kaltaisessa roolissa, jolloin täytyisi kaikesta epäilystä huolimatta pystyä herättämään asiakkaan luottamus. Seuraava kertomus alleviivaa rohkeuden merkitystä käytännön työssä. Kertomus kuvailee yrityksen toiminnalle tyypillistä tilannetta, jossa yrityksen toimintaa epäillä jatkuvasti ja siltikin täytyisi pystyä

luottamaan yrityksen kykyyn suoriutua haasteista sekä olla rohkea ja vakuuttaa epäilijät. Rohkeuteen liittyy myös kyky ottaa käytäntöön aivan uusia toimintatapoja ulkopuolisesta epäilystä huolimatta.

*Tähän alaan kuuluu se, että asiakkaat auditoivat meitä ja viranomaiset tarkastavat meitä ja meitä kokoajan vähän epäillään siitä, että osataanko me hommamme ja tehdäänkö me ne oikein ja sääntöjen mukaisesti. Se perusvire on kokoajan sellainen, että meidän täytyy aina todistaa kaikki asiat, että me ollaan kaikki tehty oikein ja kuten luvattu. Kaikki asiat pitää aina todistaa ja se on tietenkin jo tuolla selkäytimessä. Mutta kerran oli tuollainen ison kansainvälisen lääketehdaan auditti meillä. Oltiin rakennettu mikrobiologian toimintaa ja kaikkia niitä prosesseja sinne vuosikaudet. Ja itse jouduin aika yksinäiseen hommaan sinne kun mikrobiologia on aika pieni osa-alue tästä meidän toiminnasta ja ei ollut kollegoita joiden kanssa puhua ja saada sitä asiantuntija tukea. Auditoinnissa meidän toimintaa katsottiin siis hyvin tarkkaan. Auditoinnissa joka tuli isosta firmasta oli tällainen henkilö, joka oli kymmeniä vuosia lääketieteellisyydessä töissä ollut ja auditoinut ympäri maailmaa kaikenlaisia putiikkeja ja tiesi mistä puhui.*

*Lopulta onnistuin tässä. Miten? Sitä en ihan ihan varmasti tiedä, mutta tottakai ahkeruus ja sitoutuminen, mutta ehkä se tärkein oppi oli se, että täytyy olla rohkeutta ja uskallusta. Mulla oli myös sellasta tahtoa tehdä niitä asioita hieman eritavalla kuin ehkä toiset kollegat tekee tai kuten esimerkiksi kemian labrassa olivat tehneet. Se on sellaista oman tien raivaamista, että minun mielestä tämä asia olisi hyvä tehdä näin ja myös toteuttaa se niin. Mutta pikkusen olin vähän rebeli siinä, että halusin tehdä niin kuin mun mielestä on hyvä tehdä, eikä matkia muita esimerkiksi kemian labraa, jossa oli tehty pidempää näitä asioita. Mutta minä halusin rakentaa vähän erityyppisiä prosesseja vaikka periaatteessa samatkin olisivat kelvanneet, mutta eivät kelvanneet mulle. Tärkein oppihan oli justiinsa se, että kannattaa uskoa itseensä, ja vaikka epätoivon hetkiä on. Ja kun ei ollut substanssiin tukea omassa firmassa, ei ollut kollegoita jotka ois mikrobiologiasta tarpeeksi ymmärtänyt, niin piti vaan rohkeasti luottaa omiin aivoihin ja omiin oppimis- ja päättelykykyihin. Tämä usko itseensä ja rohkeus ovat ihan perusasioita meillä, joka monta kertaa joutuu koetukselle. Esimerkiksi olen nähnyt alaisia ja kollegoita, jotka joutuu tiukille kun asiakas epäilee jatkuvasti,*

*että oletko sä nyt varmasti tehnyt tämän asian oikein ja silti tuossa tilanteessa uskaltaa sanoa, että ”kyllä” olen tehnyt oikein.*

Haastatteluista ilmeni useampia kertomuksia, joissa yleensä itseluottamus, rohkeus ja päättäväisyys selviytyä haasteista olivat niitä tärkeimpiä vahvuuksia. Nämähän ovat tietysti tyypillisiä vahvuuksia kun on kyse missä tahansa asiassa menestymisestä. Tässä yhteydessä on kuitenkin hyvä huomata, että tällä toimialalla on hyvin paljon läsnä epäilyä ja sitä, että asiat täytyy todistaa uudelleen ja uudelleen silloinkin, kun ei itse ole täysin varma kaikesta. Alalla menestyminen vaatii paljon asiantuntijaosaamista, mutta myös rohkeutta luottaa omaan ja yrityksen osaamiseen silloinkin, kun ei voi olla varma miten asiat tehdään.

Rohkeuden merkittävyyttä korostaa myös, että yritys itse kokee rohkeuden kehittämisen todella tärkeäksi kehittämisen kohteeksi menestymisensä kannalta. Seuraava esimerkki tuo esille, kuinka rohkeuteen kannustetaan yrityksessä.

*Heti kun tulin taloon, niin esimies painotti, että aika rohkeasti voi asiakkaalle lähteä kertomaan asioista. Kerrotais asioista siten, että ei sanottais asiakkaalle ”ei” vaan lähettäis rohkeasti sanomaan, että kyllä me osataan ja me tehdän asioita. Mielummin sanotaan ”kyllä” kuin sanottais ”ei” uusille ideoille ja työprojekteille. Vaikka tuntuisi sillä hetkellä siltä, että meillä ei olisi tarvittavaa osaamista tai kykyä selviytyä projektista, niin silti tarjotaan aina omaa osaamista, ja sanotaan vaikka, että me selvitetään asia.*

Rohkeus tuli esille hyvin monessa haastattelussa joko kehittämisen kohteena tai ilmenevänä voimavarana henkilökohtaisissa kertomuksissa. Medfilesin toimialalle on tyypillistä sääntöjen noudattaminen ja tunnollisuus, mutta niiden yhteydessä pitäisi pystyä myös erottumaan rohkeasti.

*Tämä ala on konservatiivinen, ja varovainen, ja nämä arvot myös pitäisi näkyä markkinoinnissa, että vaikka pitäisi olla rohkea sosiaalisessa mediassa ja muualla, niin siltikin pitäisi pysyä myös tietyissä maltillisissa rajoissa ja olla arvokas ja asiantuntijamainen, mutta tämäkin voidaan tehdä vielä aggressiivisemmin ja rohkeammin kuin teemme tällä hetkellä.*

#### 4.1.2 Yhteistyöhön sitoutuminen

Yhteistyöhön sitoutuminen on Medfilesin toiminnan kannalta hyvin keskeinen ja kriittinen arvo. Tämä arvo viittaa siihen, että yrityksessä toimitaan tiiviisti yhdessä yhteisen päämäärän eteen. Useissa haastatteluissa tuli ilmi, että mitään työprojektia ei voisi toteuttaa ilman yhteistyötä. Haastateltavien kertoessa jostain työhönsä liittyvästä onnistumisesta, he lähes aina myös korostivat sitä, että tulos oli seurausta yhteistyöstä. Yhteistyötä on kuvailtu esimerkiksi näin:

*Tässä kasvaa kokoajan sellainen yhteishenki, kun me joudutaan kokoajan vähän todistamaan kaikille että me tiedetään ja me osataan ja kyllähän se kasvattaa sitä. viimeviikolla oli tuorein esimerkki tästä, että meillä oli yhden ison kansianvälisen uuden asiakasehdokkaan auditti ja selvittiin siitä loistavin arvosanoin ja se kaks päivää mitä he olivat täällä auditoimassa ja meitä oli kuus tai seitsemän henkeä jotka osallistuivat ja jokaisella oli oma rooli ja oma asiantuntemus tähän asiaan. Että jos yks ei osannut niin toinen hyppäs heti remmiin auttamaan ja selventämään näitä prosesseja ja kertomaan, että miten meillä asioita tehdään ja miksi näin tehdään. Just se, että meillä on moniammatillista tämä porukka ja huippuosaaajia kukin omalla sarallaan ja kun ne kaikki tekee yhdessä töitä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, niin siitähän tulee loistava lopputulos aina, yleensä aina.*

Yrityksen toimittamat tutkimus- ja muut projektit vaativat niin laajaa osaamista, että niissä on aina kyse yhteistyöstä. Esimerkiksi eräälle isommalle asiakkaalle toimitettu tutkimusprojekti oli ajalliselta kestoaltaan 10 vuotta ja projektissa työskenteli useita asiantuntijoita yhteistyössä. Näissä projekteissa on kyse eri osaamisalan asiantuntijoiden yhteistyöstä. Projekteihin liittyvän yhteistyön kannalta on oleellista, että asiantuntijat myös tietävät toistensa osaamisen ja voivat kysyä toisiltaan neuvoja projekteihin liittyen. Yhteistyöhön liittyvää roolijakoa kuvailee seuraava lainaus:

*Jokaisella asiantuntijalla on selkeä oma paikkansa ja oma tontti ja jokainen tietää mitä niiltä vaaditaan ja mitä niiden pitää tehdä.*

Usein myös hyvään yhteistyöhön ja sitoutumiseen viitattiin Medfiles-hengellä, mikä korostaa sitä, että näitä arvoja pidetään heille tyypillisenä. Monet haastateltavat usein nostivat ensimmäisinä piirteinä esille yhteistyön ja avoimuuden, kun kysyin heiltä

yrityksen luonteesta. Monet haastatteltavat myös viittasivat yrityksen perheyrittäjäiseen tunnelmaan, mutta kertoivat myös tämän tunnelman heikentyneen viimevuosina. Seuraava lainaus kuvailee ilmapiirin muutosta:

*Tosi avoimia me ainakin ollaan ja yhteistyö on meille tärkeitä. Aina on hyvä muistaa, että jokainen on vain yksi lenkki tässä ketjussa. Ollaan aiemmin oltu hyvin perheyrittäjäisiä, ja sitten kun kasvettiin isommin, niin tuntui ois ollut paljonkin kasvukipuja. Ehkä 70% työntekijöistä oli uusia, jotka olivat tulleet yritykseen neljän vuoden sisällä. Nämä kasvukivut silloin vaikutti tiedottamiseen ja siihen, että sellanen me-henki väheni. Yhteistyö huononi ja tuli sellaista kilpailua, että tämä on minun osasto ja toi on sun osasto. Täällstä negatiivista kilpailua, että mä en tätä hommaa tee kun se ei hyödytä mun osastoa. Tämä oli muutama vuosi sitten, mutta tämä meininki loppui kun osastot yhdistettiin. Nyt taas yhteistyö on aika hyvällä tasolla.*

Yrityksen organisaatiokulttuuri rakentuu sen perustajien, johtajien ja esikuvien esimerkin kautta siten, että nämä esimerkit ovat ohjanneet henkilöstön valitsemaan tietynlaiset perusoletukset todellisuudesta ja siinä menestymisestä (Schein, 1985). Yhteistyöhön sitoutuminen vaikuttaa olevan hyvin tärkeä arvo yrityksen menestymisen kannalta nyt ja tulevaisuudessa, mutta se on ollut myös merkittävässä roolissa yrityksen historiassa. Yhteistyön taso on voinut kokea haasteita kasvun seurauksena, mutta se on silti arvona yritykselle perustavaa laatua oleva ja kriittinen tulevan menestymisen kannalta.

#### **4.1.3 Avoimuus**

Haastatteluista avoimuus nousi esille yleensä samoissa yhteyksissä kuin yhteistyöstä keskusteleminen. Kun kysyin haastateltavilta Medfilesin luonteesta, avoimuus nousi esille lähes kaikissa haastatteluissa yhtenä ensimmäisistä merkityksistä. Avoimuuden merkitystä yrityksen menestymiseen voi perustella sillä, että ilman avoimuutta yhteistyön on hankala toimia, ja ilman yhteistyötä yritys ei voi toteuttaa tehtäviään. Haastatteluissa avoimuus nähtiin tärkeäksi asiaksi yhteishengen, yhteistyön ja työn motivaation kannalta. Haastatteluista on havaittavissa myös, että avoimuus on yrityksen kasvaessa toisinaan heikentynyt ja siksi nyt avoimuuteen liittyikin useita kehitysideoita. Eräässä haastattelussa avoimuuden merkitystä kuvailtiin näin:

*Yhteistyön kannalta on oleellista, että tiedonkulku ihmisten välillä toimii jouhevasti. Työn motivaation kannalta on oleellista, että jokainen tietää oman työnsä merkityksen kokonaisuuden kannalta ja se vaatii tarpeeksi laajaa tiedottamista eri projekteja koskien.*

Avoimuus arvona liittyy läheisesti yhteen yhteistyön kanssa, mutta siihen liittyy läheisesti myös muita merkityksiä. Avoimuuden merkitystä Medfilesillä kuvailee seuraava lainaus, jossa on pohdittu työn onnistumisen kannalta tärkeitä tekijöitä:

*Tosi tärkeitä on se et jokainen hoitaa oman roolinsa. Tiedonkulku ihmisten välillä on aivan avain sana. Kun jokainen tiedostaa tehtävänsä niin se mahdollistaa sen, että jokainen hoitaa tehokkaasti hommansa, ettei tule päällekkäisyyksiä tai turhia oletuksia, yhteistyö on siis hyvin tärkeitä ja se on tärkeitä, että tieto kulkee asiakkaalta meille hyvin. Avoimuus, yhteistyö, läpinäkyvyys, ja se, että ihmiset tietää oman hommansa, ja ihmiset on oikeilla paikoilla, ihmiset tietää mitä toisten osaaminen on. Työ on tehokasta kun jokainen on omalla vahvuusalueellaan ja voi kysyä apua muilta jos on tarvetta. Avoimuus näkyy myös ihmisten motivoinnissa, että ihmiset tietää mitä tehdään ja pystyvät olemaan mukana kun asioista tiedotetaan. Ihmisillä tulisi olla myös mahdollisuuksia vaikuttaa toimintaan.*

Avoimuus arvona on hyvin tiedostettu Medfilesillä, ja sitä on aina haluttu pitää yllä sekä kehittää eteenpäin. Useimmat vanhemmat työntekijät mainitsivat, että firma on alunperin ollut perheyrityksen kaltainen viitaten sillä yhteistyöhön sekä avoimuuteen. Avoimuuteen, yhteistyöhön ja sitoutumiseen viittaa myös maininta “Medfiles hengestä”. Avoimuus on tärkeitä työntekijöiden välisessä kommunikaatiossa, mutta se on tärkeitä myös asiakasrajapinnassa toimiessa. Yhteistyön ohella myös avoimuudella on suora yhteys työprojektien onnistumiseen, mikä alleviivaa näiden arvojen kriittistä merkitystä yrityksen toiminnassa. Seuraava lainaus kuvailee avoimuuden ja yhteistyön merkitystä osana käytännön työtä:

*Jos paras tieto ei löydy heti (punainen lanka), niin kustannukset kasvavat aina heti. Jokainen labrapäivä maksaa paljon asiakkaalle ja meille jos olemme syy ongelmaan. Pyrimme aina siis nopeasti ratkaisuun, jotta ei tule ylimääräisiä kustannuksia. Tärkeitä on siis löytää punainen lanka nopeasti, että missä on se todennäköinen ratkaisu. Siksi siis on tärkeitä keskustella haasteista jo aikaisessa vaiheessa ja kysyä, että ovatko myös muut samaa mieltä. Joskus ratkaisu voi tulla*

*myös asiakkaalta, ja silloin kannattaa olla avoin myös asiakkaan suuntaan ja kysyä heiltä. Avoin tiedonvälitys on hyvin keskeisessä asemassa siinä, että mitenkä projektit etenee.*

Medfilesillä asiantuntija joutuu myös kohtaamaan itselleen uudenlaisia haasteita. Se voi vaatia rohkeutta, mutta avoimuus ja yhteistyö voivat myös auttaa näissä haasteissa merkittävästi.

*Kun uutena työntekijänä sain heti alkuun ison vastuun, niin se oli tottakai jännittävää ja pelottavaa, mutta lopulta hyvin pärjättiin. Muut ihmiset medfilesiltä auttoi ja avoimesti tarjottiin apua. Vähän väliä tulee vastaan asioita, että ei osaa kaikkea. Meidän intraan (kotisivuilla) vai laittaa kysymyksiä siitä, että hei oisko kellään kokemusta tästä ja tästä. Voi siis kysellä tietoa ja apua omiin projekteihin.*

Yritys on viimevuosina voimakkaan kasvun seurauksena kokenut yhteistyön ja avoimuuden heikkenemistä. Tällaiset äskettäiset haasteet sekä kehittämistarpeet näissä arvoissa korostavat entisestäänkin sitä, että nämä arvot ovat yrityksen menestymisen kannalta erittäin kriittisiä. Ne ovat vahvuuksia, joita kannattaa edelleenkin vaalia ja vahvistaa entisestään.

#### **4.1.4 Joustavuus**

Joustavuus arvona ilmenee yrityksen sisäisessä toiminnassa sekä siinä, kuinka asiakasrajapinnassa toimitaan. Ulkoinen joustavuus tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakkaan toiveita pyritään toteuttamaan ja suhtautumaan niihin joustavasti. Asiakkaan tarpeet voivat äkillisesti muuttua ja silloin työntekijöiden täytyy pystyä joustavasti mukautumaan uuteen toimintasuunnitelmaan. Joustavuus voi tarkoittaa myös kykyä toimia erilaisissa rooleissa, kuten esimerkiksi yrityksessä odotetaan, että farmasian asiantuntija voi toimia myös myynnillissä tehtävissä.

Sisäisesti joustavuus viittaa siihen, että työntekijöihin luotetaan ja heillä on usein tietyissä rajoissa vapauksia päättää työpäivänsä kulusta ja työskentelytavoistaan. Työntekijöiden täytyy joskus olla joustavia omissa aikatauluissaan, mikäli tietty työprojekti vaatii ylitöitä, mutta toisaalta yritys on myös joustava työntekijöiden aikataulutoiveille silloin,



kun on hiljaisempaa työprojektien osalta. Joustavuuden mahdollistaa kevyempi johtaminen, mitä kuvailee seuraava lainaus:

*Kun tää ei ole niin tiukasti johdettua, niin se antaa vapautta tehdä rauhassa ja ehkä silloin ilmapiiri on kevyempi.*

Haastatteluissa joustavuus nousi usein esille vahvuutena. Joustavuutta on kuvailtu seuraavassa lainauksessa:

*Joustavuus on meidän iso valtti. Sanoisin, että meidän palveluالتتius on ihan huippuluokkaa. Asiakkaille tehdään ihan just se mitä luvataan, ja siis asiakas edellä mennään kaikissa projekteissa. Tehdään asiakkaalle jopa enemmän kuin muut vastaavat isommat firmat tekevät. Tämä edellyttää sitä, että työntekijät ovat joustavia. Meillä työntekijät ovatkin joustavia pääsääntöisesti ja valmiita venymään projektin myötä sekä muuttamaan nopeassakin aikataulussa jo suunniteltuja töitä. Tämä on varmaan ehkä se tärkein. Esimerkiksi laboratorio alalla voi olla, että on suunnitellut seuraavan päivän työt ja valmistellut kaiken ja sitten yhtäkkiä tuleekin, että joutuu muuttamaan kaiken ja joutuu tekemään jotain ihan muuta. Tämä tällänen muutos ei ole optimitilanne koskaan, mutta tällästä tämä aika paljon on.*

*Muutos tapahtuu kun asiakkaan tarpeet muuttuu ja asiakkaalta voi tulla pikaisiakin muutospyyntöjä. Joustavuus on kuitenkin persoonakysymys et jotkut on valmiita joustamaan ja jotkut ei. ja jos asiakas vaatii joustavuutta niin etsitään siihen projektiin joustavat ihmiset. Joustavuus näkyy sekä talon sisällä, että myös asiakkaille. Ei olla byrokraattisia esimerkiksi, että jos työntekijöillä on omaa menoa, niin voi joustavasti mennä jos työt ei siitä häiriinny. Me joustetaan työajoissa silloin kun se työnteolle on mahdollista. Tämä lisää varmasti työhyvinvointia.*

Joustavuus näkyy siis yrityksen sisällä monenlaisessa asiassa, mutta se näkyy myös asiakkaalle päin ja on yksi Medfilesin kilpailutekijöistä.

#### 4.1.5 Kehitystavoitteiden luominen ja niiden priorisointi

Haastatteluissa oli tavoitteena identifioida arvoja, mutta myös käytännön tekijöitä, jotka ylläpitävät arvojen ilmentymistä organisaation toiminnassa. Haastatteluista nousi esille useita kehitysideoita koskien arvojen teemoja. Seuraava kappale antaa muutamia esimerkkejä haastatteluista nousseista kehitysideoista. Kehitysideoiden pohjalta arvostavan kehittämisen ryhmätapaamisessa kohdeyrityksen edustajat muodostivat kehitystavoitteita arvojensa entisestään vahvistamiseksi.

Yhteistyöhön ja avoimuuteen liittyvien arvojen osalta toivottiin vähemmän nettipuheluita skypeissä ja sen sijaan enemmän kasvokkaisia tapaamisia. Avoimuuden suhteen keskusteltiin osaamispankkien rakentamisesta, jotta toisten työntekijöiden osaamisen tuntisi paremmin ja pystyisi myös paremmin kysymään apua omiin projekteihin. Keskustelua käytiin myös työhön liittyvien kustannusten suuremmasta tiedottamisesta siten, että se nostaisi työntekijöiden kustannustietoisuutta ja tehokkuutta. Myös toivottiin epävirallista ja työhön liittymätöntäkin toimintaa ja keskustelua, mikä yhdistäisi henkilökuntaa. Henkilökunnan yhdentyminen tukisi myös joustavuutta, koska jos työntekijät tunsivat paremmin toisensa ja toisten työtehtävät, osaisivat he myös joustavammin pyytää apua omiin projekteihin tai toimia erilaisissa työrooleissa. Myös henkilökunnankierrosta erilaisissa asiantuntijatehtävissä keskusteltiin. Rohkeuden suhteen koettiin merkittäväksi, että esimiehet näyttäisivät esimerkkiä oikeanlaisesta rohkeasta toiminnasta esimerkiksi myyntityössä. Myös keskusteltiin malleista ja normeista sen osalta, että millaisissa tilanteissa tulisi toimia rohkeasti jopa riskejä ottaen ja millaisissa tilanteissa varovaisemmin sääntöjä noudattaen.

Yksittäisiä haastatteluja seuranneessa ryhmätapaamisessa esitin analysoinnin tuloksena esiin nousseet neljä arvoa sekä niihin liittyvät kehitysideat yrityksen edustajille. Tämän esityksen tarkoituksena oli herättää vielä lisää keskustelua arvoista ja niitä koskevista kehitysideoista. Tässä keskustelussa muodostui muutamia kehitystavoitteita, jotka myöhemmin muokkasinkin arvostavan kehittämisen ohjeiden mukaisesti esitettävään muotoon. Thatchenkeryn (2003) työkirjan ohjeistuksien mukaisesti kehitystavoitteet tuli muotoilla positiiviseen muotoon ja siten, että niissä mainitut kehitystavoitteet voisi lukea jo saavutetuksi. Kehitystavoitelistan tulisi siis ilmaista tavoitteellista tulevaisuudentilaa innostavasti ja siten kuin se olisi jo saavutettu. Ennakoivan periaatteen mukaisesti

tulevaisuuden mielikuvamme vaikuttavat siihen, kuinka organisoidumme tässä hetkessä. Ajatuksena on, että tällainen positiivinen tulevaisuuden ajattelu voisi motivoida ja aikaansaada rakentavaa ajattelua. (Whitney & Trosten-Bloom, 2010.). Tällä tavoin muotoillut kehitystavoitteet voisivat toimia siis jatkuvana inspiraationa ja muistutuksena muutoksen toteuttamisessa esimerkiksi kuukausittaisissa palavereissa.

Yleensä arvostavan kehittämisen prosesseissa kehitystavoitteiden priorisointi tapahtuu kasvokkain samassa tilaisuudessa, kun kehitystavoitteet laaditaan. Tällä tavoin kehitystavoitteista voi nousta keskustelua ja niiden merkitys voi syventyä vuorovaikutuksen kautta. Näin toteutettuna prosessin ohjaaja voi myös suoraan seurata ja ohjata sitä kuinka ihmiset ymmärtävät kehitystavoitteet. Tämän tutkimuksen ideana oli kuitenkin ohjata arvostava kehittäminen pienimuotoisemmin. Ohjasin prosessin siis lyhyemmän kaavan mukaisesti siten, että lähetin listan kehitystavoitteista sähköpostin välityksellä kymmenelle yrityksen edustajalle. Tämä kymmenen työntekijän joukko koostui pääasiassa yrityksen vanhemmista työntekijöistä mukaan lukien yrityksen johtotehtävissä toimivista henkilöistä. Heistä jokainen arvioi kehitystavoitteita itsenäisesti omalla ajallaan. Kehitystavoitteita arvioitiin kolmella erilaisella kriteerillä. Kriteerit koskivat kehitystavoitteen toteuttamisen tavoitteellisuutta, kiireellisyyttä ja sitä, kuinka totta kyseinen kuvailtu tulevaisuudentila olisi jo valmiiksi nykyisessä organisaatiossa. Vastajat pisteyttivät jokaisen kehitystavoitteen näiden kriteerien näkökulmasta asteikolla 1-5:een. Myöhemmin analysoin tuloksia sekä laskin keskiarvot jokaisen kriteerin osalta. Tämän jälkeen asetin kehitystavoitteet tärkeysjärjestykseen sen mukaisesti, kuinka tavoiteltavina ja kiireellisinä kyseisen kehitystavoitteen toteutumista pidettiin. Taulukossa 6 esitetyt kehitystavoitteet on siis esitetty järjestyksessä suhteessa siihen, kuinka tavoiteltavina ja kiireellisinä niiden toteuttamista pidettiin. Järjestykseen ei vaikuttanut kehitystavoitteen ”totta jo nyt” - keskiarvo, mutta tämänkin kriteerin keskiarvo on nähtävissä taulukossa. Priorisoidut kehitystavoitteet on esitetty seuraavassa taulukossa (taulukko 6).

Taulukko 6. Tärkeysjärjestykseen asetetut kehitystavoitteet

Arviointien keskiarvot (1-5).	Tärkeysjärjestykseen asetetut kehitystavoitteet
Tavoiteltavuus: ka. 4.6 Kiireellisyys: ka. 4.4 Totta jo nyt: ka. 2.8	1. Yrityksen sisäinen arvo <i>yhteistyö</i> on asetettu tärkeällä ja näkyvällä sijalle yrityksen sisäisessä viestinnässä. Työntekijöille on korostettu yhteistyön tärkeitä merkitystä koko toiminnassa. Sisäinen viestintä ja esimiehet ohjaavat hyvään tiimihenkeen ja tämä on entisestään parantanut asennoitumista kahden talon väliseen yhteistyöhön
Tavoiteltavuus: ka. 4.4 Kiireellisyys: ka. 4.0 Totta jo nyt: ka. 2.2	2. Yrityksen sisäisessä viestinnässä korostetaan <i>rohkeutta</i> ja sellaista uusiin haasteisiin hyppäämisen asennetta. Tätä ilmentää myyntityössä rohkeus sanoa "kyllä" aukeaville uusille mahdollisuuksille. Medfilesin palaverissa kannustetaan rohkeuteen ja myyntihenkisyyteen. Esimiehet ja kokoneemmat myyjät näyttävät esimerkkiä sekä perehdyttävät uudemmat työntekijät selkeästi siihen mitä myyjältä odotetaan.
Tavoiteltavuus: ka. 4.2 Kiireellisyys: ka. 4.0 Totta jo nyt: ka. 2.4	3. Medfilesillä avoimesti jaetaan tietoa kustannuksista ja työn tuloksista. Tämän johdosta työntekijät tietävät mitä omat valinnat työssään maksavat yritykselle ja he tekevät entistä kustannustietoisempia valintoja työssään. Työntekijät myös tietävät työnsä rahallisen tuloksen yritykselle, mikä motivoi heitä vieläkin tehokkaampaan työhön. Kustannustietoisuutta on nostettu jakamalla avoimesti tietoa työhön liittyvistä kustannuksista ja työn tuloksista.
Tavoiteltavuus: ka. 3.8 Kiireellisyys: ka. 3.6 Totta jo nyt: ka. 2.4	4. Medfiles on rakenteeltaan ja vastuualueiltaan joustava toimija. Työntekijöiden tehtävät eivät ole tiukasti määriteltyjä ja lukkoon lyötyjä, vaan tehtävissä on sellaista väljyyttä, mikä mahdollistaa työvoiman joustavan liikkumisen tehtävästä toiseen.
Tavoiteltavuus: ka. 3.8 Kiireellisyys: ka. 3.2 Totta jo nyt: ka. 2.2	5. Kuopiossa työntekijät tapaavat toisiansa ennemmin kasvotusten (jopa talojen välillä) kuin videopuhelussa. Kasvokkaiset tapaamiset ovat normi ja yleisesti hyväksyty tapa toimia yrityksen sisällä. Kasvokkaisista tapaamisista on tehty prioriteetti ja sen merkitys on asetettu tärkeämmäksi kuin vaikkapa vähäinen ajan säästäminen. Esimiehet neuvovat ja ohjaavat alaisiaan tapaamaan toisiaan kasvotusten (samassa kaupungissa). Yrityksen sisäisissä arvoissa korostetaan yhteistyötä ja painotetaan sen tärkeyttä yrityksen menestymisessä.
Tavoiteltavuus: ka. 3.8 Kiireellisyys: ka. 3.2 Totta jo nyt: ka. 2.0	6. Sosiaalisten suhteiden ja yhteishengen kehittämiseksi Medfilesillä kannustetaan erilaiseen harraste- ja kerhotoimintaan (ja yrityksen tiloissa). Muutama aloitteellinen työntekijä on näyttänyt muille esimerkkiä siitä, kuinka intraan voi laittaa keskustelua epävirallisemmistakin aiheista (harraste ynms) ja monenlaiseen työnulkopuoliseen harrastetoimintaan sekä on vahvistanut avoimempaa ilmapiiriä sekä ihmisten välisiä suhteita. Tällä tavoin toteutuneet työntekijöiden harrastekokoontumiset ovat myös yritykselle edullinen tapa vahvistaa yhteishenkeä.
Tavoiteltavuus: ka. 3.4 Kiireellisyys: ka. 3.0	7. Medfilesillä panostetaan siihen, että työntekijät oppivat tuntemaan kokonaisuudessaan yrityksen ja toisten työntekijöiden osaamisen tason. Tämän ansiosta asiantuntijoiden on helppo kysyä oikealta

Totta jo nyt: ka. 1.8	ihmiseltä apua ja näkemyksiä omia projektejaan varten. Myös myyntityössä toimivat tietävät hyvin yrityksen osaamistason, mikä tuo heille varmuutta myyntitehtävässä. Yrityksessä kierrätetään työntekijöitä tutustumassa toistensa työtehtäviin. Tällaiset tutustumiskierrokset vahvistavat yhteistyötä yrityksen sisällä sekä lisäävät työhön liittyvän hiljaisen tiedon kertymistä työntekijöille.
Tavoiteltavuus: ka. 3.2 Kiireellisyys: ka. 2.6 Totta jo nyt: ka. 1.6	8. Työntekijät yleisesti tietävät, että onnistuneesta koko talon yhteistyöstä palkitaan, mikä motivoi heitä vielä laadukkaampaan yhteistyöhön. Sellaisissa projekteissa, joissa työtä tehdään molempien ”kahden talon” välillä ja yhteistyö onnistuu hyvin, palkitaan erityisesti (ja palkinnassa korostetaan yhteistyötä) ja tämä on entisestään parantanut asennoitumista kahden talon väliseen yhteistyöhön (Kuopiossa).

Esitetyistä kehitystavoitteista (taulukko 6) useampi on arvioitu luonteeltaan hyvin tavoiteltavaksi ja toisaalta myös hyvin kiireelliseksi toteuttaa. Näissä keskiarvoissa välittyi siis kymmenen yrityksessä työskentelevän ihmisen mielipide. Tietyt tavoiteltaviksi ja kiireellisiksi arvoidut kehitystavoitteet on myös ymmärretty sellaisiksi, että yrityksen nykytilanne ei ole vielä niiden kuvailemalla tasolla. Nämä tulokset priorisoiduista kehitystavoitteista viittaisivat siihen, että esitetyt kehitystavoitteet on ymmärretty tärkeinä uudistuksina toteuttaa. Listan järjestykseen ei ole vaikuttanut ”totta jo nyt” kriteeri, vaan sen merkittävyys on jätetty yrityksen itsensä arvioitavaksi. Tuotosten käyttökelpoisuuden puolesta puhuisi myös yritykseltä saatu palaute. Yhteistyöyrityksessä kehitystavoitteet ajateltiin käyttökelpoisina ideoina, joista useimmat aiotaan myös toteuttaa käytännössä. Yrityksen toimitusjohtaja palautteessaan mainitsi näin:

*Tuotokset olivat kaikki ihan käyttökelpoisia ja niitä tullaan viemään eteenpäin, ja ehkäpä juuri tuossa esitetyssä kiireellisyysjärjestyksessä.*

Medfilesiltä kerrottiin myös, että kehitystavoitteisiin aiotaan jatkossa kiinnittää enemmän huomiota esimerkiksi toimistopalaverissa. Kehitystavoitelistan tärkeysjärjestys voi olla muuttuva seikka sen mukaan, että kuinka yritys tulee jatkossa listan asioita arvottamaan omissa keskusteluissaan.

## 4.2 Yhteenveto tuloksista

Toimintatutkimus oli siinä mielessä onnistunut, että sen kautta pystyin muodostamaan yrityksen organisaatiokulttuuria kuvailevia arvoja sekä kehityskelpoisia kehitystavoitteita. Myös yhteistyöyrityksessä pystyttiin hyvin samaistumaan tässä tutkielmassa esitettyihin arvoihin. Yhteistyöyrityksessä toimitusjohtaja ja useammat työntekijät olivat sitä mieltä, että esitetyt arvot kuvailevat hyvin Medfilesin luonnetta. Näistä arvoista myös halutaan jatkaa keskustelua yrityksen sisällä, kuten esimerkiksi tulevilla työntekijöiden palavereissa. Palautteenkin perusteella voidaan sanoa, että arvoina avoimuus, yhteistyö, joustavuus ja rohkeus kuvailevat Medfilesin organisaatiokulttuuria. Medfilesin vanhemmat työntekijät ovat myös mainineet, että nämä arvot kuvailevat hyvin sellaista vanhaa kunnon Medfilesin organisaatiokulttuuria tai ”Medfiles-henkeä”, jolla viitataan tiettyyn yrityksen perustavaalaatua olevaan tunnelmaan. Tämä vanha tunnelma on kuitenkin viimevuosina negatiivisesti heikentynyt voimakkaan kasvun seurauksena. Kasvun seurauksena yritykseen muodostui kilpailuhenkisyttä heikentyneen yhteistyön ja avoimuuden hinnalla. Myöhemmin yhteistyötä on kuitenkin vahvistettu paljon. Tällaiset haasteet myös viittaavat näiden vanhojen arvojen merkittävyyteen ja siihen, että niitä kannattaa edelleenkin toiminnan kasvaessa pyrkiä ylläpitämään ja vahvistamaan. Uusille työntekijöille on tärkeää tiedottaa yrityksen arvoista, jotta he osaavat omaksua yrityksen kulttuurin itselleen omaksi.

Arvostavan kehittämisen hyötyihin voi liittyä itse prosessin vaikutukset sekä varsinaiset prosessin tuotokset, kuten arvot ja kehitysideat. Toimitusjohtaja arvioi prosessin hyödyllisyyden asteikolla yhdestä viiteen, ja arvioksi muodostui numero neljä. Kaiken kaikkiaan kehittäminen arvioitiin siis hyödylliseksi. Toimitusjohtajan mielestä hyvää prosessissa oli se, että sai omalle toiminnalleen ulkopuolisen tilannekatsauksen, koska monia hyviä piileviä asioita ei huomaa itse yrityksen sisältä. (Liite3: Palautekysely.) Arvostava kehittäminen siis onnistui tavoitteessaan tuoda esille yrityksen piileviä vahvuuksia. Prosessin tuotoksia aiotaan myös käyttää hyväksi siten, että arvoista ja kehitystavoitteista tullaan keskustelemaan henkilökunnan palavereissa. Myös kehitystavoitteita aiotaan pyrkiä toteuttamaan.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitän tutkimuksen johtopäätökset. Ensimmäisessä alaluvussa esitän vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen siitä, miten arvostava kehittäminen edistää uudistumista pk-yrityksessä. Toisessa luvussa esitän vastauksen toiseen tutkimuskysymykseen siitä, miten miten arvostavaa kehittämistä kannattaa toteuttaa, jos kehittämiseen käytettävä aika ja resurssit ovat pienet. Kolmannessa luvussa otan kantaa arvostavaa kehittämistä kohtaan esitettyyn kritiikkiin. Lopuksi esitän ideoita tulevaisuuden tutkimusnäkökulmista.

### 5.1 Arvostavan kehittämisen hyödyllisyys pk-yrityksen kehittämisessä

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena oli vaikuttaa positiivisesti Medfilesin organisaatiokulttuuriin ja samalla arvioida arvostavan kehittämisen vaikutuksia ja hyödyllisyyttä. Ensimmäinen tutkimuskysymys on, *miten arvostava kehittäminen edistää uudistumista pk-yrityksessä*. Tutkimukseni perusteella voin todeta, että arvostavan kehittämisen avulla on mahdollista identifioida pk-yrityksen vahvuuksia, arvoja sekä luoda kehitystavoitteita niiden vahvistamiseksi. Case-yritykseltä saadun palautteen perusteella prosessista muodostuneet arvot kuvasivat hyvin Medfilesin organisaatiokulttuuria ja myös kehitystavoitteet koettiin hyödylliseksi. Arvostava kehittäminen voi edistää uudistumista myös siten, että sen avulla voidaan herättää tietoisuutta organisaation tiedostamattomista piirteistä (Fitzgerald & Oliver & Hoxsey, 2010, 230). Tämän tutkimuksen sekä toimitusjohtajan palautteen perusteella arvioin, että merkitystä on myös yrityksen perinteisten vahvuuksien mieleenpalauttamisella. Liiketoiminnan kasvun ja uudistumisen aikana voi olla arvokasta palauttaa mieleen myös organisaation perinteiset ja kriittiset vahvuudet. Arvostava kehittäminen voi tuoda aivan uusia kehitysideoita uudistamiseen, mutta toisaalta arvokasta on myös muistaa organisaation perinteiset vahvuudet, joista voi olla tärkeitä pitää kiinni liiketoimintaa uudistaessa.

Suomalaisia yrityksiä käsitteleviä arvostavan kehittämisen tutkimuksia on tullut jo muutamia (Parkkinen, Lehtimäki, Thatchenkery, 2015; Parkkali, Lehtimäki,

Thatchenkery, 2015; Lehtimäki, Kujala & Thatchenkery, 2013), mutta niiden kehittämisen kohteet ovat olleet isompia organisaatioita, kuten esimerkiksi Nokian Rengaat, Suomen ortodoksinen kirkko tai ELY-keskus. Toteuttamani toimintatutkimus toimii esimerkkinä siitä, kuinka arvostava kehittäminen voi johtaa hyödyllisiin vaikutuksiin myös pk-yrityksen tapauksessa ja pienimuotoisemmin toteutettuna. Tutkimukseni tuo arvostavaan kehittämiseen liittyvään tieteelliseen keskusteluun uuden tapausesimerkin siitä, kuinka arvostavaa kehittämistä on sovellettu Suomessa pk-yrityksen tapauksessa ja pienimuotoisemmin toteutettuna.

Toimintatutkimus oli pienimuotoisesti toteutettu ja yhteistyöyrityksen odotukset prosessia kohtaan olivat myös olemattomat. Tämä onkin esimerkki siitä, että tällä menetelmällä on mahdollista saavuttaa tietynlaisia tuloksia myös näistä lähtökohdista käsin. Toisaalta samanaikaisesti pienimuotoisuus on myös tämän tutkimuksen rajoite. Suojanen (1992, 49–59) on maininnut, että toimintatutkimus vaatii riittävää panostusta ja osallisuutta organisaatiolta itseltään, jotta sen avulla on mahdollista saavuttaa vaikuttavia tuloksia. Muutokset organisaatiossa ovat ratkaisevasti riippuvaisia organisaation omasta toiminnasta. Organisaatiossa työskentelevien ihmisten asenteet sekä odotukset kehittämisen prosessia kohtaan vaikuttavat siihen, kuinka arvostavan kehittämisen tuotokset käsitetään ja toteutetaan varsinaisesti organisaation arjen toiminnassa.

Toimintatutkimuksessa tutkijan täytyisi päästä sisälle organisaation toimintaan ja pystyä osallistamaan organisaation jäsenet mukaan prosessiin. Tutkijan ammattitaito sekä prosessiin käytetty aika voivat olla kriittisiä tekijöitä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. (Suojanen, 1992, 49–50.) Ennako-odotusten kannalta yritykselle ilmainen ja vain yhden opiskelijan toteuttama tutkimus ei välttämättä tarjoa otollista lähtökohtaa vaikuttavien muutosten tekemiselle. Näistä lähtökohdista käsin tämän toimintatutkimuksen pienimuotoisuutta voisi kritisoida ja asettaa sen luotettavuutta kyseenalaiseksi. Kuitenkin palautteen perusteella tämä tutkimus tuotti yrityksen kannalta hyödyllisiä tuloksia, joten on mahdollista todeta, että myös pienimuotoisesti toteutettuna arvostava kehittäminen voi onnistua saavuttamaan ainakin osan tavoitteistaan.

Tämän tutkielman teoreettisessa osiossa esitin taulukon arvostavan kehittämisen mahdollisista vaikutuksista ja tavoitteista (Taulukko2: Yhteenveto mahdollisista arvostavan kehittämisen vaikutuksista). Mikäli vertaamme tämän ohjaamani arvostavan kehittämisen prosessin tuloksia näihin monenlaisiin prosessin vaikutusmahdollisuuksiin



(Bushe & Kassam, 2005; Barrett & Cooperrider, 1990; Hofstede, 2010; Bushe, 2001; Fitzgerald & Oliver & Hoxsey, 2010; Verleysen, Lambrechts & Van Acker, 2015), voidaan huomata, että joitakin taulukossa esitettyjä vaikutuksia toteuttamani toimintatutkimus pystyi saavuttamaan. Haastatteluista syntyi positiivisia kertomuksia, joiden sisältöä on jaettu yrityksen sisällä. Toimitusjohtaja mainitsi, että näitä kehitystavoitteita ja arvoja tullaan käsittelemään myös yrityksen sisäisissä palavereissa, ja täten uudenkaltainen dialogi jatkuu myös tulevaisuuteen.

Bushe ja Kassam (2005, 163) ovat maininneet, että arvostavan kehittämisen tavoitteena on sellainen vaikutus, että organisaatio itse sisältäpäin keksisi uusia ideoita ja tapoja ajatella uudella tavalla omasta organisaatiostaan. Ohjaamani prosessin kautta yrityksen edustajat käsitelivät omia arvojaan sekä loivat kehitysideoita niiden vahvistamiseksi. Vahvuuksien ja kehitysideoiden identifioiminen oli aineistolähtöistä. Tämä pienimuotoinen prosessi ei kuitenkaan herättänyt laajempaa organisaatiokulttuurin muutosta. Tämän kaltainen prosessi voi kuitenkin toimia herätyksenä suuremmalle muutokselle, jonka toteuttaminen on kuitenkin organisaation itsensä varassa. Bushe ja Kassam (2005, 177) ovat maininneet, että tarinoiden kerääminen ja niiden jakaminen organisaatiossa ei vielä itsestään riitä laajahkon identiteetti muutoksen toteutumiseen vaan on tarpeen strategisesti käyttää narratiiveja uusien merkitysten luomiseen, ja niiden kautta herättää innostusta muutoksien tekemiseksi. Tutkimukseni perusteella laajahko identiteetinmuutos olisi vaatinut useampia haastatteluja ja paljon laajempaa narratiivien jakoa erilaisissa muodoissaan organisaation sisällä.

Ohjaamani prosessin kautta pystyin identifioimaan yrityksen sisäisiä arvoja ja vahvuuksia. Prosessin tuotokset eivät kuitenkaan tarjoa mitään kaikenkattavaa tiivistelmää yrityksen arvoista. Uskon, että arvostavan kehittämisen tuotoksissa näkyy myös omat päätökseni, rajaukseni sekä oletukseni yrityksen arvoista. Täydelliseen objektiivisuuteen on hankala päästä silloin, kun oma tapani ymmärtää asioita vaikuttaa suoraan siihen, minkälaisia asioita kysyn haastateltavilta tai mitä asioita pidän merkittävänä tai vähemmän merkittävänä. Tein myös tietoisesti rajanvedon sen suhteen, että kehittämisen kohteeksi valitsin vain neljä ydin arvoa. Kyseiset neljä arvoa korostuivat kaikista eniten aineistosta sekä vaikuttivat yritykselle tärkeimmiltä arvoilta. Arvostavan kehittämisen periaatteiden mukaisesti keskityin myös vain kaikkein positiivisimpiin arvoihin. Medfilesin arvoihin saattaa kuitenkin sisältyä myös muunkinlaisia heille

tärkeitä arvoja, kuten esimerkiksi aikaisemmin käsittelemäni tunnollisuus ja asiantuntijuus.

Yksi ohjaamani prosessin hyödyistä oli se, että toimiessani ulkopuolisena tarkkailijana kuuntelin yrityksestä nousevia vahvuuksia, ja kerroin nuo samat vahvuudet heille itselleen takaisin. Fitzgerald & ym. (2010, 230) ovat maininneet, että arvostavan kehittämisen yksi tärkeä vaikutusmahdollisuus liittyy siihen, että prosessi voi herättää tietoisuutta olemassaolevien vahvuuksien läsnäolosta. Yrityksen liiketoiminnan kasvu on voinut johtaa sen organisaatiokulttuurin heikentymiseen, minkä johdosta arvostava kehittäminen on voinut muistuttaa yritystä heidän perinteisistä vahvuuksistaan. Liiketoiminnan kasvun seurauksena yrityksen organisaatiokulttuuri voi kokea haasteita, koska uudet työntekijät eivät ole vielä omaksuneet yrityksen arvoja ja sen tapoja toimia. Kun yrityksen tehtävät kasvavat, sen voi olla haasteellisempi ylläpitää olemassaolevaa organisaatiokulttuuria ja siihen liittyviä perinteisiä vahvuuksiaan. Kasvun aikanakin olisi tärkeätä muistaa yrityksen historia ja pitää kiinni sen ydinidentiteettiin liittyvistä vahvuuksista. Useammassa haastattelussa vanhaan hyvään organisaatiokulttuuriin viitattiin sanoilla Medfiles-henki. Tietyllä tapaa prosessista muodostuneet tuotokset koskettivat tätä vanhaa medfiles-henkeä, ja muistutin yrityksen johtoa heidän vahvuuksistaan. Esimerkiksi rohkeudesta oli puhuttu siten, että sitä pitäisi olla enemmän ja sen puute on ongelma, mutta prosessissa muistutin heitä siitä, että rohkeus on heille myös olemassaoleva vahvuus. Muistutin heitä myös siitä, että yhteistyö on heidän vahvuus ja sitä kannattaa kehittää.

Medfilesin toimitusjohtajan mukaan ulkopuolinen näkemys yrityksen vahvuuksista oli tarpeen koska omille vahvuuksille on helppo sokaistua ja tottua. Yrityksen perinteiset vahvuudet ja arvot saattavat tuntua itsestäänselviltä, mutta silti niiden ylläpitoon kannattaisi nähdä vaivaa. Myös yrityksen sisällä on voitu tottua yrityksen organisaatiokulttuuriin siinä määrin, että tietyistä vahvuuksista on tullut itsestäänselviä tapoja toimia ja niiden tietoisuutta harvemmin pysähdytään miettimään tarkemmin. Arvostava kehittäminen voi tällaisessa tilanteessa muistuttaa yrityksen perinteisistä vahvuuksista ja arvoista. Se voi palauttaa yrityksen henkilökunnan vanhoihin positiivisiin tarinoihin ja samalla palauttaa mieleen yrityksen identiteetin kannalta tärkeitä merkityksiä. Tällainen kokemus voi myös parhaimmassa tapauksessa vahvistaa olemassaolevia vahvuuksia ja innostuttaa työntekijöitä pitkäjänteisempäänkin uudistamiseen. Arvostavan kehittämisen hyödyllisyys liittyy oleellisesti siihen, että sen

avulla voisi aloittaa pitkäaikaisemman organisaatiokulttuurin kehittämisen. Parhaimmillaan arvostava kehittäminen voi tarjota tunteenomaisen prosessin sille, että yrityksen arjesta on mahdollista irrottautua, tunnistaa yrityksen vahvuuksia sekä unelmoida tulevaisuuden tavoitteita.

## **5.2 Kehitysideoita arvostavan kehittämisen ohjaajalle**

Tämän tutkimuksen toinen tutkimuskysymys on, *miten arvostavaa kehittämistä kannattaa toteuttaa, jos kehittämiseen käytettävä aika ja resurssit ovat pienet*. Tässä luvussa käyn läpi muutamia asioita pienimuotoisen prosessin ohjaamisen avuksi. Lyhyessäkin arvostavan kehittämisen prosessissa on mahdollista tähdätä laajempiin muutoksiin, mikäli yhteistyöyritys lähtee toteuttamaan prosessista muodostuneita ideoita omien arjen käytöntöjensä kautta. Tällöin lyhytkin kehittämisen prosessi voi toimia alkusysäyksenä pitkäaikaisempiin muutoksiin. Ennen prosessin aloitusta kannattaa varmistaa, että yritys aloittaa prosessin tosissaan ja on myös valmis panostamaan tarpeeksi aikaa sen toteuttamiseksi.

Mikäli ohjaisin uudelleen tämän prosessin, tekisin joitakin asioita eri tavalla. Esimerkiksi uskoisin, että aluksi kannattaa pyrkiä järjestämään yhteinen tilaisuus haastatteluihin osallistuville ihmisille. Tässä tilaisuudessa olisi hyvä esitellä arvostavan kehittämisen periaatteet, prosessi ja sen hyödyt kehittämisen prosessiin osallistuville ihmisille. Ehkä osallistujat osaavat asennoitua prosessiin luottavaisemmin, kun he tietävät tarkemmin, millainen prosessi on kyseessä ja mitä sillä tavoitellaan. Yhteinen esittely myös säästäisi esittelyosuuden verran aikaa jokaisesta yksittäisestä haastattelusta. Etukäteen järjestetty tilaisuus voisi parhaimmillaan myös synnyttää positiivisia ennako-oletuksia haastatteluita kohtaan.

Mikäli kehittämisessä kerätään talteen useita onnistumisen kertomuksia, niiden jakamista varten kannattaisi myös varata oma tilaisuus. Ohjaamassani prosessissa lähetin sähköpostin välityksellä keräämiäni kertomuksia yrityksen henkilökunnalle. Muutamat lukivat kertomuksia, mutta monet eivät, minkä uskoisin johtuvan siitä, että he olivat arjen työssään hyvin kiireisiä eikä lukemiselle varsinaisesti omistettu omaa aikaa. Bushe ja Kassam (2005, 177) ovat maininneet, että tarinoiden kerääminen ja niiden jakaminen organisaatiossa ei vielä itsestään riitä laajahkon identiteettimuutoksen toteutumiseen vaan

on tarpeen strategisesti käyttää narratiiveja uusien merkitysten luomiseen, ja niiden kautta herättää innostusta muutoksien tekemiseksi. Erityisesti artikuloidut kehitystavoitteet kannattaa esitellä kasvotusten laajemmassa tilaisuudessa, jolloin niiden esittelyn yhteydessä voi hyödyntää myös tarinan kerrontaa sekä muita vaikuttamisen menetelmiä kehitystavoitteiden merkityksen korostamiseksi.

Ohjaamassani prosessissa kehitystavoitteet suunniteltiin yhdessä yrityksen edustajien kanssa omassa tilaisuudessaan, mutta niiden priorisointi tapahtui sähköpostin välityksellä. Sähköpostin välityksellä toimiessa en pystynyt ollenkaan seuraamaan tai vaikuttamaan siihen, kuinka artikuloidut kehitystavoitteet ymmärretään. Mikäli kehitystavoitteet esitellään etänä sähköpostin välityksellä, niiden vaikuttamisen mahdollisuudet jäävät paljon pienemmäksi. Sähköpostin välityksellä on hankala vaikuttaa ihmisten tunteisiin ja laajempiin merkityksiin sen suuremmin. Tietyllä tavalla aikaisempi työ kehitystavoitteiden muotoilemisesta tiettyyn vaikuttavaan muotoon voi mennä hukkaan, ellei kirjeen lukija asennoitu lukemaansa tarpeeksi positiivisella tavalla. Suosittelenkin arvostavan kehittämisen toteuttajaa ohjaamaan kasvokkaisen laajemman tilaisuuden myös tuotoksien esittelyä varten.

Prosessin onnistumisen avain on siinä, kuinka saada ihmiset innostumaan ja osallistumaan prosessiin suuremmin. Pienimuotoisuus voi kuitenkin rajoittaa vaikutusmahdollisuuksia mikäli aika ja resurssit ovat riittämättömät laajempien tilaisuuksien toteuttamiseksi. Virtuaaliset toteuttamisen tavat voisivat auttaa pienimuotoisen prosessin ohjaamisessa. Esimerkiksi tarinan kerrontaa voisi kuvata ja videotallenteita voisi jakaa yrityksen henkilöstön kesken. Myös pienimuotoisessa prosessissa ohjaaja voisi videoida prosessia esittelevän sekä prosessin tuotoksia käsittelevät videot. Ehkä tällä tavoin videointia ja internettiä hyväksi käyttäen prosessin voisi tehdä vaikuttavammaksi, vaikka prosessi olisikin tehty ajallisesti pienimuotoisemmin.

Toisaalta prosessin tuotokset voivat tuntua jostakusta niin itsestäänselviltä, että niiden kertominen vaikuttavasti voisi vaatia useampia kertomuksia ja aiheen tarkempaa esittelyä. Esimerkiksi yksittäinen sana *vapaus* ei noin yksittäisenä sanana tarkoita paljoakaan. Jokaisella ihmisellä on oma subjektiivinen mielipiteensä siitä, mitä vapaus tarkoittaa. Nuo mielipiteet voivat olla samansuuntaisia, mutta silti erilaisia ja näkyä käyttäytymisessä eritavoin. Oleellista olisikin esittää kehittämisen tuotokset tarpeeksi

kattavasti ja vaikuttavasti, jotta tuollaiset arvoihin viittaavat yksittäiset sanat pystyisivät merkitsemään jotain suurempaa.

Arvostamisen kehittämisen ensimmäisissä vaiheissa keskitytään menneisyyden kertomuksiin ja siis organisaation olemassaolevien vahvuuksien identifioimiseen. Menetelmän myöhemmässä unelmointivaiheessa pitäisi keskittyä tulevaisuuden kuvittelemiseen ja uudenlaisten mahdollisuuksien keksimiseen. Tämä unelmointivaihe vaatii hyvin erilaista suhtautumistapaa. Unelmointivaiheessa ihmisten pitäisi päästä luovempaan tilaan ja pystyä kuvittelemaan erilaisia positiivisia tulevaisuuden vaihtoehtoja. Cooperrider ja Srivastva (1987, 139) ovat sanoneet, että sosiaalisen systeemin muutoksen rajoitteena on ainoastaan ihmisen mielikuviutus. Arvostavan kehittämisen ideana on ohjata ajattelua positiiviseen, ja kun ihmiset kertovat positiivista vahvuuksistaan, samalla he innostuisivat keskustelemaan tulevaisuuden mahdollisuuksista. Unelmointivaiheessa ihmiset pitäisi saada luovasti ajattelemaan asioita, mutta myös avoimesti jakamaan keksimiensä ideoita ja näkökulmia. Arvostavan kehittämisen kirjallisuudessa näytetään uskovan siihen, että pelkkien haastattelujen toteuttaminen johtaa luovuuteen ja avoimuuteen. Epäilen kuitenkin, että suomalaiselle mentaliteetille ei ole tyypillistä päästä vahvan luovaan ja samanaikaisesti myös avoimen puheliaaseen tunnetilaan näin helposti.

Arvostava kehittäminen lienee hyödyllisintä juuri niissä organisaatioissa, missä vahvuuksia ja pehmeitä arvoja ei ole ennestään totuttu miettimään. Tällaisessa organisaatioissa innostusta ja avoimuutta voi olla myös hankalampi aikaansaada. Ehkä arvostavan kehittämisen unelmointivaiheessa voitaisiin soveltaa jotain täysin erilaista, jotta unelmointivaihe saataisiin erottumaan aikaisemmista identifioimisvaiheista ja tuntumaan luovemmalta. Prosessissa esimerkiksi voitaisiin pyytää osallistujia suunnittelemaan taideteos tai teatteriesitys, tai ehkä tulevaisuuden mahdollisuuksien kehittämiseksi voisi järjestää luovan tarinan kerronnan työpajan. Tarinan kerronnan työpajassa mielikuviutusta käyttäen kirjoitettaisiin keksittyjä kertomuksia, jotka liittyisivät vertauskuvallisesti yrityksen vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin. Ehkä tällä tavoin ihmiset saataisiin laajemmin osallistumaan ja kuvittelemaan uutta. Toisaalta jossain yrityksessä voi toimia paremmin, että ihmiset vaihtavat työvaatteet rennompiin ja käyvät porukalla avantouimassa ennen arvostavan kehittämisen prosessia.

Prosessissa haasteellista voi olla se, kuinka aikaisemmasta olemassa olevien vahvuuksien identifiointivaiheesta päästään ajatteluun, jossa pitäisi luovasti rakentaa uusia ideoita. Suosittelen siis miettimään, kuinka kehittämisen ympäristöstä ja tekemisestä saadaan luovuutta, innostusta ja avoimuutta laajemmin herättävää. Toisaalta ohjaajan oma suhtautuminen prosessiin ja käyttäytyminen vaikuttaa suuresti osallistujien suhtautumiseen. Cooperriderin (1996) esittämässä Chicagon koulujen ja lasten ohjaamassa arvostavan kehittämisen prosessissa lapset ohjasivat menestyneesti prosessin aikuisille. Lapset saivat aikuiset puhumaan kokemuksistaan aidosti ja innostuneesti. Ehkä lapsilta voi oppia tiettyä aitoutta ja innostusta, mikä auttaa myös arvostavan kehittämisen ohjaamisessa.

### **5.3 Kritiikkiä arvostavaa kehittämistä kohtaan**

Arvostavaa kehittämistä ehkä eniten leimaa keskittyminen positiiviseen. Positiivinen periaate on yleisesti herättänyt kaikista eniten kriittistä keskustelua menetelmää kohtaan. Arvostavassa kehittämisessä tulisi olla kyse siitä, että arvostetaan monenlaisia todellisuuden tulkintoja. Tämä tarkoittaisi sitä, että prosessin ohjaaja arvostaisi myös negatiivisuutta sekä ongelmiin keskittyvää ajattelua. Menetelmä voisi ottaa huomioon sen, kuinka negatiivisuutta voi käyttää rakentavasti ja positiiviseen ohjaavasti. Mikäli jollekulle ihmiselle ongelmien ajattelu ja muut negatiiviset ajattelunmuodot ovat tyypillisimpiä, eikö heihin voisi vaikuttaa hyödyntämällä heidän tyypillisiä ajattelutapojaan? Esimerkiksi Denning (2008) mainitsee, että psykologiset tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset usein kohdatessaan uudenlaisia ideoita tukeutuvat ensisijaisesti vanhoihin näkökulmiinsa, ja niiden kautta torjuvat uudenlaiset näkökulmat, koska psykologisesti välttävät olemasta väärässä (Denning, 2008). Ihmiset haluavat olla oikeassa, ja sen takia muuttavat mielipiteitensä hitaasti. Sen takia on hyvä arvostaa ihmisten omia tapoja osallistua keskusteluun, ja siitä näkökulmasta käsin ohjata keskustelua positiiviseen.

Arvostavan kehittämisen ohjaaja voisi hyödyntää tutkimuksia liittyen narratiiviseen johtajuuteen, vaikuttavaan tarinan kerrontaan tai muihin vaikuttamisen menetelmiin. Esimerkiksi Denning (2008) on esittänyt narratiivisen johtamisen mallin muutoshalukkuuden synnyttämiseksi. Muutoshalukkuuden herättäminen on myös

oleellisimpia vaikutuksia, mitä arvostava kehittäminen voi aikaansaada osallistujissaan. Denningin (2008) mukaan uudenlaisen toiminnan synnyttämiseksi johtajien tulisi ensiksi saada kuulijoiden täysi huomio ja sen jälkeen herättää halua muutokseen. Denningin (2008) mukaan huomion herättäminen onnistuu parhaiten, kun viesti on tehty persoonalliseksi ja yleisön kannalta samaistettavaksi sekä herättää emotionaalista vastakaikua. Tässä vaiheessa negatiiviset tarinat ovat positiivisia tarinoita vaikuttavampia huomion herättelyn kannalta. Negatiiviset tarinat herättävät ihmisissä ihmisluonteelle tyypillistä alkukantaista vaistoa selviytyä taistelusta ja suoriutua haasteesta. Negatiivisten tapahtumien, mahdollisten uhkien ja niiden huonojen seurauksien esittäminen on tehokas tapa saada yleisön huomio keskitetyksi kertojaan. Denningin mukaan seuraava vaihe eli muutoshalukkuuden synnyttäminen tapahtuu taas tehokkaimmin positiivisen tarinan kautta. Kertojan tulee saavuttaa emotionaalinen yhteys yleisöön, sekä positiivisten mielikuvien kautta herättää halu luoda uudenlaista tulevaisuutta. (Denning, 2008.) Denningin malli tulee arvostavaan kehittämiseen liittyvän tieteellisen keskustelun ulkopuolelta, mutta se voisi toimia esimerkkinä siitä, kuinka myös negatiivisia kertomuksia voisi hyödyntää arvostavassa kehittämisessä. Ehkä tietyissä tilanteissa negatiivisilla kertomuksilla, uhkakuvilla ja ongelmilla voi olla hyvä paikkansa esimerkiksi vaikkapa juuri huomion herättämisessä.

Cooperrider ja Srivastva (1987, 139) ovat maininneet, että arvostava kehittäminen keskittyy positiivisuuteen, koska positiivisuuden avulla on mahdollista synnyttää generatiivisuutta. Eli toisinsanoen siis generatiivisuus on menetelmän pohjimmainen tavoite. Menetelmän tavoitteena on valjastaa luovuus uusien mahdollisuuksien kartoittamiseksi. Cooperrider & Whitney (2001, 9) ovat verranneet organisaatioita kasviin, joka kasvaa kohti valonlähteitä. Tämä vertauskuva osoittaa tarkoituksensa, mutta se on varsin yksinkertainen kuvaamaan sosiaalisten systeemien motivaatiota. Kuitenkaan ihmiset eivät motivoitu pelkästään positiivisista tavoitteista, vaan toinen tapa motivoitua on motivoitua kulkemaan pois päin ongelmista ja negatiivisista asioista. Silloinkin vertauskuvallisesti kuljetaan valoa kohti, mutta sisäinen motivaatio syntyy ongelmien ajattelemisesta ja niiden välttämisestä. Denning (2008) mainitsi, että uhkakuvat herättävät ihmisissä ihmisluonteelle tyypillistä alkukantaista vaistoa selviytyä taistelusta. Eli siis toisin sanoen myös negatiivisissa asioissa voi olla sellaista voimaa, joka herättää generatiivisuutta.

Uskon, että monille ihmisille positiivisten ja pehmeiden arvojen pohtiminen voi vaikuttaa ajan haaskaukselta, elleivät nuo asiat herätä huomiota tai vaikkapa sitä alkukantaista vaistoa selviytyä taistelusta. Monille ongelmat saattavat olla tärkeä motivaation lähde, mitä menetelmä ei ota huomioon. Ehkä jossain yhteydessä negatiivinen tarina herättää suuremmin generatiivisuutta, kuin positiivinen. Ehkä jossain tilanteessa negatiivinen tarina luo otollisen maaperän seuraavan positiivisen tarinan kertomiselle. Oleellista olisi, että menetelmä arvostaisi erilaisia todellisuuden tulkintoja ja ohjaaja keskittyisi viemään keskustelua aina kohti uusia mahdollisuuksia. Joskus kuitenkin myös negatiivinen merkitys tai uhkakuva voi johtaa positiiviseen toimintaan. Johnson (2011, 191–193) on maininnut, että prosessin ohjaajana voimme ohjata negatiivisesti suuntautunutta keskustelua kohti positiivisia lopputulemia. Oleellista on, kuinka prosessin ohjaajana suhtaudumme negatiivisuuteen. Voimme torjua negatiivisuuden, mikä voi jopa vahvistaa negatiivisuuteen liittyvän varjon olemassaoloa. Toisaalta voimme suhtautua negatiivisuuteen kuin ystävä, arvostaen ja kunnioittaen sitä. Tai sitten voimme myös suhtautua negatiivisuuteen kuin taiteilija, luovasti hyödyntäen negatiivisiä merkityksiä vapauttamaan osallistujien luovuus positiiviseen tarkoitukseen. Uskon, että arvostavan kehittämisen tulisi arvostaa negatiivisuuden positiivisia tarkoituksia ja pyrkiä hyödyntämään negatiivisuutta laajemmin generatiivisuuden herättämisessä.

## **5.4 Tulevaisuuden tutkimusnäkökulmia**

Tämän tutkielman perusteella voin todeta, että arvostavaan kehittämiseen liittyvässä tieteellisessä keskustelussa voisi olla enemmän tutkimuksia negatiivisuuden hyödyntämisestä. Johnson (2011) käsitteli erilaisia suhtautumistapoja liittyen negatiivisuuden kohtaamiseen. Kuitenkin lukemassani kirjallisuudessa tuli varsin vähän vastaan kokeiluja ja näkökulmia siitä, kuinka negatiivisuutta voisi hyödyntää rakentavalla tavalla. Ehkä negatiivisuutta voi hyödyntää uhkakuvien muodossa siten, että saadaan herätettyä ihmisten huomio sekä alkukantainen vaisto osallistua taisteluun (Denning, 2008). Varmasti on paljon muitakin mahdollisuuksia sille, kuinka negatiivisuutta voisi hyödyntää rakentavasti. Negatiivisuuden käsitteleminen laajemmin ei välttämättä yhtään heikennä arvostavan kehittämisen tarkoitusta, mutta se voi päinvastoin vankistaa sen aitoutta ja eheyttä kehittämisen menetelmänä.



Arvostavan kehittämisen vaikutuksia voisi tutkia myös kulttuurillisesti vertaillen sitä, kuinka menetelmä onnistuu tavoitteissaan eri kansallisten kulttuurien tapauksessa. Menetelmää olisi hyvä soveltaa jotenkin eri tavoin esimerkiksi silloin, jos kohdeyleisö on amerikkalaista, suomalaista tai italialaista. Kulttuurilliset erot vaikuttavat siihen, kuinka herkkiä ihmiset ovat osallistumaan sosiaaliseen kanssakäymiseen. Kansallisten kulttuurien vertailussa voisi hyödyntää esimerkiksi Hofsteden kartoittamia piirteitä eri kansallisista kulttuureista. Kansalliset kulttuurit eroavat toisistaan esimerkiksi individualismin ja kollektivismien tai maskuliinisuuden ja feminiinisuuden suhteen (<https://geert-hofstede.com/national-culture.html>, 15.11.2016). Tällaiset kulttuurilliset eroavaisuudet voivat myös huomattavasti vaikuttaa siihen, kuinka arvostavaa kehittämistä kannattaisi soveltaa.

## LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus:

- Adams, M., Schiller, M., & Cooperrider, D. (2004). With our questions we make the world. Teoksessa Cooperrider, D. & Avital, M. (toim.), *Constructive discourse and human organization* (s. 105–124). San Diego, USA: Elsevier.
- Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D. (1985). *Action science, concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco, USA: Josey-Bass.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. New York, USA: Penguin Books.
- Bushe, G. (1998). Appreciative inquiry with teams. *Organization Development Journal*, 16(3), 41.
- Bushe, G. (2001). Five theories of change embedded in appreciative inquiry. Teoksessa Cooperrider, D. Sorenson, P., Whitney, D. & Yeager, T. (toim.), *Appreciative inquiry: An emerging direction for organization development* (s. 117–127). Champaign, IL: Stipes.
- Bushe, G. (2007). Appreciative inquiry is not about the positive. *Organisation Development Practitioner*, 39(4), 33–38.
- Bushe, G. (2011). Appreciative inquiry: Theory and critique. Teoksessa Boje, D., Burnes, B. & Hassard, J. (toim.), *the Routledge companion to organizational change* (s. 87–103). Oxford, Iso-Britannia: Routledge.
- Bushe, G. & Pitman, T. (1991). Appreciative process: A method for transformational change. *Organisation Development Practitioner*. 23(3), 1–4.
- Bushe, G. & Kassam, A. (2005). When is appreciative inquiry transformational. *Journal of Applied Behavioural Science*, 41 (2), 161–181.
- Cavanagh, S. (1997). Content analysis: concepts, methods and applications. *Nurse Researcher*, 4, 5–16.
- Cooperrider, D. (1996). The child as agent of inquiry. *Organization Development Practitioner*, 28(1), 5–11.
- Cooperrider, D. & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development*, 1(1), 129–169.
- Cooperrider, D. & Whitney, D. (2001). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. *Public Administration and Public Policy*, 87, 611–630.
- Denning, S. (2008). Stories in the workplace. *HR Magazine*, 53(9), 129–132.
- Egan, T. & Lancaster, C. (2005). Comparing appreciative inquiry to action research: OD practitioner perspectives. *Organization Development Journal*, 23(2), 29.

- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications.
- Fortado, B. & Fadil, P. (2012). The four faces of organizational culture. *Competitiveness Review: an International Business Journal*, 22(4), 283–298.
- Freedman, J. & Combs, G. (1996). Narrative therapy: The social construction of preferred realities. New York: WW Norton & Company.
- Fineman, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, 31(2), 270–291.
- Fitzgerald, S., Oliver, C. & Hoxsey, J. (2010). Appreciative inquiry as shadow process. *Journal of Management Inquiry*, 19(3), 220–233.
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226.
- Fredrickson, B. & Losada, M. (2005) Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Behavioral Scientist*, 60, 678–686.
- Gergen, K. (1994). *Toward transformation in social knowledge*. Second edition. SAGE Publications.
- Gergen, K. & Thatchenkery, T. (1996). Organization science as social construction: Postmodern potentials. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(4), 356–377.
- Huang, H. B. (2010). What is good action research? *Action Research*, 8(1), 93–109.
- Hofstede, G., Hofstede G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind*, Third Edition. USA: McGraw-Hill.
- Isen, A. (2000). Some perspectives on positive affect and self-regulation. *Psychological Inquiry*, 11(3), 184–187.
- Johnson, P. (2011). Transcending the polarity of light and shadow in appreciative inquiry: An appreciative exploration of practice. Teoksessa Zandee, D. Cooperrider, D.L. & Avital, M. (toim.) *Generative Organization: Advances in Appreciative Inquiry, Vol.4*. (s. 189–207). Bingley, England: Emerald Publishing.
- Lauri, S. & Kyngäs, H. (2005). *Developing Nursing Theories*. Vantaa, Suomi: Werner Söderström.
- Lehtimäki, H., Kujala, J., & Thatchenkery, T. (2013). Appreciative Intelligence® in leadership culture transformation: a case study. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 13(4), 244–258.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.

- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Fourth revised edition. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications.
- Neville, M. (2007). Using appreciative inquiry and dialogical learning to explore dominant paradigms. *Journal of Management Education*.
- Parkkali, P., Lehtimäki, H., & Thatchenkery, T. (2015). Appreciative Intelligence®: post merger communication in a public organisation. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 15(2-4), 115–127.
- Parkkinen, I., Lehtimäki, H., & Thatchenkery, T. (2015). Leveraging Appreciative Intelligence® for enhancing organisational change. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 15(2-4), 101–114.
- Pratt, C. (2002). Creating unity from competing integrities: A case study in appreciative inquiry methodology. Teoksessa Fry, R., Whitney, D, Seiling, J. & Barrett, F. (toim.), *Appreciative inquiry and organizational transformation: Reports from the field* (s. 99–120). Conn, USA: Quorum Books.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, USA: Free Press.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, USA: The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Seeck, H. (2013). *Johtamisopit suomessa*. Kolmas painos. Helsinki, Suomi: University Press.
- Suojanen, U. (1992). *Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä*. Helsinki, Suomi: Finn Lectura.
- Stringer, E. (1999). *Action research*. Michigan, USA: Sage Publications.
- Thatchenkery, T. (2003). *Appreciative Inquiry Workbook*.
- Tichy, N. & Cohen, E. (1997). *The leadership engine*. New York, USA: HarperCollins.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Suomi: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Suomi: Tammi.
- Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. (2010). *The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Verleysen, B., Lambrechts, F., & Van Acker, F. (2014). Building Psychological Capital With Appreciative Inquiry, Investigating the Mediating Role of Basic Psychological Need Satisfaction. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 0021886314540209.

**Muut lähteet:**

Medfilesin WWW-sivu. (2016). Yrityksen esittely. Tulostettu 11.7.2016.  
<http://www.medfiles.eu/yritys>

Hofstede, G. (2016). Tulostettu 15.11.2016. <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>

## LIITE 1: Palautekysely

Muutama kuukausi ohjatun arvostavan kehittämisen prosessin jälkeen Medfilesin toimitusjohtaja vastasi esitettyyn palautekyselyyn sähköpostin välityksellä (Keinonen T., 1.8.2016, henkilökohtainen sähköpostiviesti, vastaus palautekyselyyn). Palautekyselyssä kysymykset ja niiden vastaukset olivat seuraavanlaisia.

Voisitteko arvioida arvostavan kehittämisen tuotoksia (käsittäen arvot ja kehitysideoita): Mitä olette niistä mieltä? Aiotteko laittaa käytäntöön joitain näistä kehitysideoista? Onko tuotoksista ollut teille hyötyä?

*Tuotokset olivat ihan käyttökelpoisia nuo kaikki ja niitä viedään eteenpäin ja ehkäpä juuri tuossa kiireellisyysjärjestyksessä. Myös arvot (vaikka sanallisesti poikkesivat hieman niistä yleisesti esitetyistämme, mutta eivät oikeastaan sisällöllisesti; samoja elementtejä on meidän Ripeys-Raikkaus-Reiluus – arvoissamme ns. sisällä) ja ne olivat sinänsä oikein mukavaa luettavaa. Tunnistin siitä firmamme ja sitä vanhaa kunnon organisaatiokulttuuriamme hyvin. Ajattelin näyttää yhteenvedon loppuvuoden toimistopalaverissamme kaikille.*

Voisitteko arvioida asteikolla 1-5 sitä, että kuinka hyödylliseksi koitte tämän koko suorittamani arvostavan kehittämisen prosessina (haastattelutilanteet + kehittämisen tuotokset)?

*Arvioisin 4. Hyvää oli saada ulkopuolisen 'tilannekatsaus' ja monia hyviä piileviä asioita ei ns. huomaa kun on liian 'sisällä'. Hyötyä tulee myös myöhemmin, kun tämän tuotoksen kertoo toimistopalaverissa kaikille.*

Voisitteko arvioida asteikolla 1-5 sitä, että minkä verran itse yrityksenä panostitte tähän kehittämisen prosessiin?

*Arvioisin 3. Haastattelut (lkm) ja eritoten se loppuyhteenvedo (siihen tulisi varmaan heikompi arvosana) hiukan typistyivät, mutta vika oli täysin meidän päässä.*