

Helsinki University of Technology SimLab

Publications

Report Series: 17

Espoo 2007

JAETUN VISION LUOMINEN VERKOSTOSSA

Case -tutkimuksia Espoon sosiaali- ja terveystalvelujen verkostossa

Dan Soback

Diplomityö

Helsinki University of Technology
Department of Computer Science and Engineering
Information Networks
SimLab Enterprise Simulation Laboratory
P.O.Box 9220
FIN-02015 TKK
Telephone: +358-9-4515037
Facsimile: +358-9-4514698
Internet: www.simlab.tkk.fi

© 2007 Dan Soback

ISBN 978-951-22-8925-7
ISSN 1458-8234

The series deals with current issues in the management of innovation and learning in business processes and business models of the networked economy.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in retrieval systems, or transmitted, or otherwise, without permission in writing from the publisher.

Otamedia
Espoo 2007

TEKNILLINEN KORKEAKOULU		DIPLOMITYÖN TIIVISTELMÄ	
Tietotekniikan osasto			
Tekijä Dan Soback		Päiväys 27.8.2007	
		Sivumäärä 99	
Työn nimi Jaetun vision luominen verkostossa – Case –tutkimuksia Espoon sosiaali- ja terveystieteiden verkostossa			
Professuuri Liiketoiminta- ja palveluprosessit tietoverkoissa		Koodi T-124	
Työn valvoja Professori, TkT Riitta Smeds			
Työn ohjaaja Kauppatieteiden maisteri, Marika Vänttinen			
<p>Erityyppisten verkostojen määrä on lisääntynyt viime vuosina merkittävästi. Uusi verkottunut toimintatapa asettaa uudenlaisia haasteita johtamiselle. Erityisen tärkeää on jaetun vision luominen verkoston toimijoiden kesken. Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda malli jaetun vision luomisesta verkostossa.</p> <p>Tutkimus perustuu konstruktiviseen tutkimusotteeseen. Teoreettisessa osiossa tarkastellaan verkostoja, jaettua visiota ja vision luomisen prosesseja koskevaa kirjallisuutta. Teoreettisen tarkastelun perusteella luodaan alustava konstruktio jaetun vision luomisesta verkostossa. Luotua konstruktioita testataan ja jalostetaan empiirisen tarkastelun avulla. Empiirisen tarkastelun tutkimuskohteena on Espoon kaupunki ja sen verkosto. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja siinä korostuu toimintatutkimuksellinen ote.</p> <p>Tutkimuksen mukaan jaettu visio on tolkullistamisen kautta syntyvää, organisaation yhteistä ymmärrystä. Jaettua visiota voidaan tarkastella yhtä aikaa sosiaalisena konstruktiona, organisaation tietona ja sen kulttuurin ilmentymänä. Jaetun vision luonne on duaalinen, sillä se on yhtä aikaa jatkuvasti käynnissä oleva prosessi itsessään ja samalla tämän prosessin lopputuote.</p> <p>Tutkimuksen lopullisen konstruktion mukaan jaetun vision luominen perustuu verkoston sisäisen ja ulkoisen tarkastelun synnyttävälle luovalle jännitteelle. Sisäiseen tarkasteluun kuuluu verkoston mission ja arvojen selkiyttäminen. Ulkoiseen tarkasteluun kuuluu toimintaympäristön nykytilan ja tulevaisuuden hahmottaminen. Luova jännite käynnistää prosessin, jonka aikana visioita generoidaan ja paketoitaan. Luodut visiot leviävät ja jalostuvat ihmisten keskustellessa niistä. Jatkuvan keskustelun seurauksena jaettu visio muotoutuu emergentisti verkostossa.</p> <p>Kaikkien organisaation jäsenten aktiivinen osallistuminen jaetun vision luomisen jatkuvaan prosessiin on tutkimuksen tulosten mukaan ensiarvoisen tärkeää. Oleellista on tasapaino organisaation sisäisen ja ulkoisen tarkastelun välillä. Johtajien keskeisenä tehtävänä tulisi olla jaetun vision emergentille muotoutumiselle sopivan ympäristön luominen organisaatioon.</p>			
Avainsanat			
Jaettu visio, visioprosessi, tolkullistaminen, emergenssi, verkostot			

Department of Computer Science and Engineering

Author
Dan Soback

Date
27.8.2007

Pages
99

Title of thesis
Creating a Shared Vision in a Network – Cases from the Espoo Social- and Healthcare Network

Professorship
Business and Service Processes in Digital Networks

Professorship Code
T-124

Supervisor
Professor Riitta Smeds, D.Sc.(Tech.)

Instructor
Marika Vänttinen, M.Sc. (Econ.)

The amount of different networks has increased rapidly during the last years. The new networked environment poses new managerial challenges. The creation of a shared vision between the actors of a network becomes essentially important. The aim of this research is to create a model for the creation of a shared vision in a network.

The research is based on constructive research methodology. The theoretical part examines the literature concerning networks, shared vision and the processes of vision creation. The theoretical study produces a tentative model of shared vision creation in a network. The model is validated and refined in the empirical research. The case organization in the empirical research is the municipality of Espoo and its network. The research utilizes the action research approach and the research itself is qualitative in nature.

According to the research, a shared vision is organization's common understanding that is born through sensemaking. A shared vision can be simultaneously viewed as a social construct, organizational knowledge and as a cultural representation. A shared vision is dualistic in nature, as it is simultaneously a process in itself as well as the end-product of this process.

The final construct created in the research suggests that the creation of a shared vision is based on creative tension born out of the network's internal and external contemplation. The internal contemplation includes clarifying the mission and the values of the network. The external contemplation consists of perceiving the current and the future state of the network's external environment. The creative tension gives rise to a process of vision generation and packing. The created visions spread and refine as people discuss about them. As a consequence of these discussions, a shared vision begins to emerge in the network.

The research findings suggest that all organizational actors should be engaged as active participants in the on-going activity of shared vision creation. Finding balance between the internal and external contemplation is essential. The primary task of managers should be to foster a suitable organizational climate for the emergence of a shared vision.

Keywords

Shared vision, vision process, sensemaking, emergence, networks

*“Thine was the prophet’s vision, thine. The exaltation, the divine
Insanity of noble minds, That never falters nor abates,
But labors and endures and waits, Till all that it foresees it finds,
Or what it cannot find creates”*

- Henry Wadsworth Longfellow

Esipuhe

Diplomityö on matka. Minulle se on ollut paitsi matka visioiden maailmaan, myös tutkimusretki itseeni. Kuten missä tahansa matkassa, myös tässä on ollut ylä- ja alamäkiä. Toisinaan matkaa on taitettu joutuisasti. Toisinaan on pysähdytty tarkastelemaan koettua pitkäksikin aikaa. Ajoittain edessä siintävä reitti on ollut kristallinkirkkaana mielessä. Usein lukuisten mahdollisten polkujen valikoima on ollut vähintäänkin epätietoisuutta lisäävä. Kaikesta huolimatta perille on kuitenkin päästy, yhtä kokemusta rikkaampana. Matka ei ollut helppo, mutta sitäkin antoisampi. Parhaiten kokemuksen onnistuneisuudesta kertoo se, että matkalle lähtenyt henkilö on hyvin erilainen kuin se, joka saapui perille.

Diplomityön valmistuminen on ollut useiden henkilöiden yhteinen suoritus. Siitä mikä alkoi minun diplomityönäni on tullut meidän diplomityömme. Haluankin kiittää kaikkia teitä, jotka olette tietoisesti ja tietämättänne vaikuttaneet tämän työn muotoutumiseen. Olette antaneet minulle enemmän kuin pystytte kuvittelemaan. Toivon, että vastavuoroisesti olen myös pystynyt tarjoamaan teille jotain arvokasta.

Kiitos työni valvojalle, professori Riitta Smedsille opettavaisista kokemuksista. Kiitos Marikalle ja Päiville diplomityöni innostavasta ohjaamisesta, olette olleet korvaamattomia. Sydämellinen kiitos Espoon kaupungille mahdollisuudesta työskennellä organisaationne parissa tämän tutkimuksen yhteydessä ja erityiskiitos Railille työni tarkistamisesta. Lämpimät kiitokset kaikille työtovereilleni oivalluksentäyteisistä keskusteluhetkistä niin visioiden kuin muidenkin aiheiden parissa. Kiitos myös perheelleni ja kaikille läheisilleni loppumattomasta tuesta ja lämmöstä, jota olen saanut vuosien saatossa. Lopuksi haluan osoittaa vielä erityiskiitoksen Peter Sengelle, jonka inspiroimana tämä työ on syntynyt.

Matka jatkuu...

Kesäisessä Helsingissä, 19.8.2007

Dan Soback

Sisällysluettelo

I	JOHDANTO	1
1	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA MOTIVAATIO	1
2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	4
3	TUTKIMUKSEN RAJAUS	5
4	TUTKIMUSOTE	7
4.1	Konstruktiivinen tutkimus	7
4.2	Tapaustutkimus.....	8
4.3	Toimintatutkimus	8
5	TUTKIMUKSEN KONTEKSTI	9
6	TUTKIMUSASETELMA	10
7	DIPLOMITYÖN RAKENNE.....	11
II	TEOREETTINEN TUTKIMUS	12
8	VERKOSTOT.....	12
8.1	Verkostoitumisen monimuotoisuus	12
8.2	Verkosto	13
9	JAETTU VISIO	16
9.1	Organisaation toiminnan perusajatukset.....	16
9.2	Vision määrittely	18
9.3	Jaetun vision määrittely	21
9.4	Jaettu visio yhteisenä ymmärryksenä	24
9.5	Kokonaisvaltainen malli jaetusta visiosta	30
10	VISION LUOMISEN PROSESSI	32
10.1	Vision luomisprosessin paradigmat.....	32
10.2	Vision luomisen prosessin vaiheet	35
10.3	Menetelmiä vision luomiseen.....	39
10.4	Vision luomisen fasilitointi	43
10.5	Vision luomisen kokonaisuus.....	47
11	TEOREETTINEN KONSTRUKTIO – JAETUN VISION LUOMINEN VERKOSTOSSA	48

III	EMPIIRINEN TUTKIMUS	55
12	TAPAUSTUTKIMUKSEN KUVAUS	55
12.1	Tapaustutkimuksen taustaa.....	55
12.2	Tutkimuskohteena Espoon kaupungin verkosto.....	56
13	TIEDONKERUU- JA ANALYSOINTIMENETELMÄT	58
13.1	Osallistava prosessisimulointi	58
13.2	Havainnointi	58
13.3	Tutkimuslomake	59
14	TUTKIMUSAINEISTO JA SEN ANALYYSI.....	60
14.1	Case strategiaprosessi.....	60
14.2	Case kotihoito	61
14.3	Case tuotevisiot	62
14.4	Tutkimusaineiston analyysi	62
15	TUTKIMUSTULOKSET	64
15.1	Case strategiaprosessi.....	64
15.2	Case kotihoito	66
15.3	Case tuotevisiot	67
IV	PARANNELTU KONSTRUKTIO	70
16	TUTKIMUSTULOSTEN TULKINTA TEOREETTISEN KONSTRUKTION AVULLA.....	70
16.1	Sisäinen tarkastelu	70
16.2	Ulkoinen tarkastelu.....	72
16.3	Visioiden generointi ja paketointi.....	74
16.4	Fasilitoitu dialogi.....	76
16.5	Jaetun vision emergentti muotoutuminen.....	77
16.6	Yhteenveto.....	79
17	PARANNELTU KONSTRUKTIO	81
V	JOHTOPÄÄTÖKSET	83
18	YHTEENVETO JA VASTAUKSET TUTKIMUSKYSYMYKSIIN	83
19	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	85
20	TUTKIMUKSEN TIETEELLINEN HYÖTY JA KÄYTÄNNÖN HYÖTY	87

20.1	Tieteellinen hyöty	87
20.2	Käytännön hyöty	89
21	SUOSITUKSET	89
22	JATKOTUTKIMUSAIHEITA.....	91

Kuvaluettelo

Kuva 1. Visiojohtamisen prosessin elementit.	5
Kuva 2. Konstruktiivisen tutkimusmenetelmän osat. (Kasanen, Lukka ja Siitonen 1991).....	7
Kuva 3. Diplomityön rakenne.	11
Kuva 4. Liiketoiminnan toteuttamisen perusmuodot. (mukailtu Möller, Rajala ja Svahn 2004, 16).....	15
Kuva 5. Jaettu visio yhteisenä ymmärryksenä ja sen kolme ulottuvuutta. (mukailtu Mäkelä 2002, 44).....	25
Kuva 6. Tiedon konversioiden spiraali. (mukailtu Nonaka ja Takeuchi 1995, 71).....	28
Kuva 7. Kokonaisvaltainen malli jaetusta visiosta.....	31
Kuva 8. Sisäinen ja ulkoinen tarkastelu vision luomisen perustana.....	35
Kuva 9. Sisäinen tarkastelu.	36
Kuva 10. Ulkoinen tarkastelu.	37
Kuva 11. Vision generointi ja paketointi.....	38
Kuva 12. Porterin viiden voiman malli. (mukailtu Porter 1985, 5).....	41
Kuva 13. Vision luomisen kokonaisuus.	47
Kuva 14. Teoreettinen konstruktio.	48
Kuva 15. Jaetun vision luomisen ba:t eli visiosessiot organisaatiossa.....	53
Kuva 16. Organisaatio kollektiivisena ba:na jaetun vision luomisessa.....	54
Kuva 17. KIMPPA -hanke.	55
Kuva 18. Tutkimuksen lopullinen konstruktio.....	82

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Vision ominaispiirteet.	19
Taulukko 2. Vision tehtävät.....	20
Taulukko 3. Hyvän vision tunnuspiirteet.	21
Taulukko 4. Sitoutumisen asteet visiota kohtaan. (Senge 1990, 219-220).....	22
Taulukko 5. Yhteenveto jaettua visiota koskevista ajatuksista ja niiden luomat vaatimukset jaetun vision luomisen prosessille.	30
Taulukko 6. Vision luomisen prosessin koulukuntien näkemyksiä.	35
Taulukko 7. Dialogin käytöstä saatavat hyödyt. (Roman 2005, 76)	46
Taulukko 8. Fasilitoidun dialogin tuomat ratkaisut jaetun vision luomisen haasteisiin.....	51
Taulukko 9. Tutkimuksen caset ja niiden aineiston analysointi.....	63
Taulukko 10. Yhteenveto tutkimustulosten tulkinnasta teoreettista konstruktiota vasten.	80

Liiteluettelo

Liite 1. Tutkimuslomake

I JOHDANTO

Diplomityön johdanto koostuu luvuista 1 – 7. Ensin kuvataan tutkimuksen taustaa ja siitä lähtevää motivaatiota tutkimuksen suorittamiselle. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tavoitteet, jotka kiteytetään tarkoiksi tutkimuskysymyksiksi. Seuraavaksi tutkimus rajataan tarkemmin, jonka jälkeen esitellään vielä tutkimuksessa käytettävät tutkimusotteet, tutkimuksen konteksti sekä tutkimusasetelma lyhyesti. Johdannon lopussa on vielä yhteenveto diplomityön rakenteesta.

1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio

Liiketoimintaympäristö on muuttunut radikaalisti uudelle vuosituhannelle tultaessa. Kilpailuun perustuvista tilaaja-toimittaja –suhteista ollaan siirrytty kohti kumppanuuksiin ja yhteistyöhön perustuvaa toimintaa. Alihankintayhteistyöstä ja toimintojen ulkoistamisesta alun perin lähtenyt yritysten välinen yhteistyö on nykypäivään tultaessa laajentunut ja monipuolistunut (Möller, Rajala ja Svahn 2004, 7). Tuotannollisesta yhteistyöstä on siirrytty tuotekehitysyhteistyöhön sekä uusien teknologioiden ja liiketoimintamallien yhteiseen luomiseen. Perinteisiin hierarkkisen ja markkinalähtöisen toiminnan välimaastoon on syntynyt uudenlainen tapa toteuttaa liiketoimintaa, verkostot (Möller, Rajala ja Svahn 2004, 16). Elämme peruuttamattomasti erilaisten verkostojen hallitsemassa taloudessa.

Verkostoitumista tapahtuu sekä organisaatioiden välillä, että niiden sisällä (Borgatti ja Foster 2003, Nohria 1992). Organisaatioiden välillä tapahtuvan verkostoitumisen muodot voivat ulottua löyhistä suhteista muodostuvista ja periaatteessa rajattomista makroverkoista aina tietyn yritysjoukon tietoisesti ja tavoitehakuisesti muodostamiin strategisiin arvoverkkoihin (Möller, Rajala ja Svahn 2004, 10-28). Sisäisessä toiminnassaan verkostoituneille organisaatioille ovat ominaista erityisesti matala organisaatorakenne, laaja vastuunjako, autonomiset tiimit, väliaikaisten rakenteiden laaja käyttö, lateraalinen kommunikaatio sekä toiminnan tieto- ja osaamisintensiivisyys (Borgatti ja Foster 2003).

Verkostoitunut toimintaympäristö asettaa uudentyyppisiä haasteita yrityksille ja muille organisaatioille. Verkostomaisen toiminnan johtaminen ja hallinta on haastavaa (Möller, Rajala ja Svahn 2004, 7). Keskeisiä verkostojen johtamisen haasteita ovat mm. kompleksisen verkoston luonteen ymmärtäminen ja sen päämäärän hahmottaminen (Slowinski, Oliva ja Lowenstein 1995), useiden päämäärien samanaikainen tavoittelu yhden verkoston kautta (Möller, Svahn ja Rajala 2002), verkoston toimijoiden opportunistinen käyttäytyminen (Gulati, Nohria ja Zaheer 2000), kulttuuriset eroavaisuudet (Barsoux ja Schneider 2002) ja yhteistyön koordinoinnin ongelmat (Möller, Svahn ja Rajala 2002).

Verkostoitunut toimintatapa on muuttanut perustavalla tavalla myös suomalaisten kuntien toimintaympäristöä. Kuntien rooli on muuttumassa palveluiden tuottajasta palveluiden järjestäjäksi. Palveluiden tuotanto on siirtymässä yksityisen sektorin tai yhdistysten ja järjestöjen vastuulle. Verkostojen johtamisesta on tapahtuneen muutoksen johdosta tullut entistä keskeisempää kuntien menestyksekkään toiminnan kannalta. Tämän tutkimuksen tapaustutkimuskohteena toimivassa Espoon kaupungissa on tiedostettu hyvin verkostomaisen toiminnan tuomat haasteet. Kasvaminen ja sopeutuminen verkostotalouteen ei ole kuitenkaan ollut kivutonta. Yhtenä keskeisenä johtamisen haasteena Espoon kaupungilla on ollut erityisesti yhteisen, toimintaa ohjaavan tavoitteen luominen sen sosiaali- ja terveystalouden verkostolle.

Verkostotalouden uudenlaisesta toimintalogiikasta johtuen olemassa olevat johtamisen menetelmät ja välineet eivät sellaisenaan enää kykene vastaamaan johtamisen haasteisiin. Tämä johtuu siitä, että niitä ei alun perin suunniteltu verkottunutta maailmaa varten. Uusiin johtamishaasteisiin on siis vastattava uusilla johtamisen välineillä (mm. Malaska ja Holstius 1999). Käytännössä tähän on olemassa kaksi vaihtoehtoa. Yhtenä vaihtoehtona on täysin uudenlaisten johtamisen välineiden kehittäminen. Vaihtoehtoisesti jo olemassa olevia välineitä voidaan muokata sellaisiksi, että ne kykenevät paremmin vastaamaan verkottuneen toimintaympäristön vaatimuksiin. Olen ottanut tässä tutkimuksessa jälkimmäisen lähestymistavan ehdottamalla, että johtamisessa jo sovellettua ajatusta organisaation jaetusta visiosta voisi käyttää tehokkaana, verkottuneen ajan johtamisen välineenä.

Ajatus jaetun vision hyödyntämisestä verkostojen johtamisessa on syntynyt ensisijaisesti omasta pitkäaikaisesta kiinnostuksestani visioita ja visiojohtamista kohtaan. Jaan useiden johtajuutta ja menestyksekkäitä organisaatioita tutkineiden alan asiantuntijoiden (mm. Peter Senge, Jim Collins, Burt Nanus) tapaan näkemyksen jaetun vision maailmoja muuttavasta voimasta. Peter Sengen sanoin: ”Tuskin mikään inhimillinen voima on niin valtaisa kuin jaetun vision voima ” (Senge 1990, 206). Ihmiskunnan historiassa esimerkkejä jaetun vision voimasta voidaan löytää uusien valtioiden luomisesta aina ihmisen saattamisessa onnistuneesti Kuuhun ja takaisin. Vastaavia ilmiöitä liikemaailmassa edustavat mm. IBM:n perustajan visio tulla kansainväliseksi liiketoimintalaitteistojen toimittajaksi tai WalMartin perustajan näkemys organisaatiosta, joka pystyy tarjoamaan asiakkailleen laadukkaita kuluttajatuotteita kohtuullisin hinnoin. Kyseisentyypiset esimerkit osoittavat, että ihminen pystyy saavuttamaan lähes mitä tahansa, kun hänellä on unelmia ja palavaa tahtoa niiden todeksi tekemiseen. Kaikkein kilpailukykyisimmät organisaatiot ovatkin oman näkemykseni

mukaan niitä, joiden jäsenet ovat pelottoman rohkeasti sitoutuneet tekemään työtä yhteisesti tärkeänä pidetyn päämäärän, jaetun vision eteen.

Jaettu visio näyttäisi vastaavan erinomaisesti erityisesti verkostotalouden johtamisen haasteisiin. Verkostoituneessa toimintaympäristössä korostuvat usein luottamukselle ja sosiaalisille suhteille rakentuva toiminta, jatkuvasti muuttuvat organisaatorakenteet, epämääräiset valtasuhteet sekä toimintaympäristön dynaamisuus (Borgatti ja Foster 2003; Möller, Rajala ja Svahn 2004; Powell 1990). Perinteisistä valtasuhteille, kontrollille ja käskytykselle perustuvista johtamisen menetelmistä on tullut toimimattomia uudessa verkottuneessa toimintaympäristössä. Verkostoajan johtamisen välineiden onkin kyettävä tukemaan erityisesti itsenäistä ja autonomista tiimityötä, luovaa toimintaa sekä jatkuvaa muutosta (mm. Bradley 2006). Erityisen oleellista on yhteisen tavoitteen luominen, toiminnan merkityksellisyyden ja yhteisen arvopohjan kirkastaminen sekä jatkuvan oppimisen tukeminen (mm. Senge 1990; Möller, Rajala ja Svahn 2004, 155-159). Jaettu visio kykenee vastaamaan erityisen hyvin juuri näihin verkostoituneen ajan johtamisen vaatimuksiin.

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että monien menestyksekkäiden yritysten menestyksen takana on ollut juuri vahva, toimintaa ohjaava visio (mm. Collins ja Porras 1994, McGivern ja Tvorik 1998). Kokemus on kuitenkin osoittanut, että usein yritykset tuoda visiot keskeiseksi osaksi yrityksen johtamista ovat olleet erittäin haasteellisia. Kamensky (2000, 53) antaa tälle ilmiölle kolme syytä: 1. Visio-käsitteen vaikeus sinänsä, 2. Vaikeus luoda hyvä visio, 3. Vaikeus toteuttaa hyvä visio. Ratkaisun etsiminen kahteen ensimmäiseen haasteeseen on luonut motivaation tämän tutkimuksen toteuttamiselle. Jotta visioilla voitaisiin aidosti johtaa, tarvitaan entistä syvempää ymmärrystä vision käsitteestä itsestään. Samalla on luotava ymmärrys siitä, kuinka hyviä visioita luodaan. Vaikka useat lähteet painottavat jaetun vision merkitystä menestyksekkäälle toiminnalle, vain harva antaa viitteitä siitä, miten käytännössä tällainen tulevaisuusvisio tulisi luoda (mm. Thornberry 1997). Tästä nousee esille tätä tutkimusta keskeisimmin ajava käytännön mielenkiinto: ”Kuinka luoda jaettu visio verkostossa?”

2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkimuksen pohjalta syntyvän konstruktion avulla vastata käytännön tarpeesta kumpuavaan tutkimusongelmaan:

”Miten luoda jaettu visio verkostossa?”

Tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena on luoda malli siitä, miten jaetun vision luonti tulisi tapahtua verkostoympäristössä. Mallille luodaan pohja syntetisoimalla verkostoihin, jaettuun visioon ja visioiden luomisen prosesseihin liittyvä teoria alustavaksi teoreettiseksi konstruktioksi. Konstruktiota testataan ja jalostetaan empiriasta saadun tietämyksen avulla, jonka lopputuloksena saadaan paranneltu malli jaetun vision luomiselle verkostossa. Tavoitteena on, että verkostojen johtajat pystyisivät käyttämään tätä mallia hyväkseen luodessaan jaettua visiota omalle verkostolleen tai muille verkostoille. Mallin avulla kyetään myös näin ollen antamaan verkostojen johtamisen kanssa työskenteleville käytännön suosituksia oman jaetun verkostovision luomiseen liittyen.

Tutkimuksen kontekstina toimii verkosto ja näin ollen ymmärryksen luominen verkostoista on keskeisen tärkeää tutkimuksen kannalta. Ennen varsinaisen mallin luomista on myös erittäin tarpeellista pureutua tarkasti vision ja jaetun vision käsitteisiin. Jotta jaetun vision luontiin liittyvää problematiikkaa voisi ymmärtää syvällisemmin, on ensin kyettävä ymmärtämään jaettua visiota itseään. Ymmärrys jaetusta visiosta auttaa luomaan sellaisen jaetun vision luomisen prosessin, joka ottaa huomioon ja hyödyntää jaetun vision keskeisiä ominaispiirteitä. Tutkimuksen yhtenä osatavoitteena on näin ollen myös selkiyttää jaetun vision käsitettä ja sen pohjimmaista olemusta.

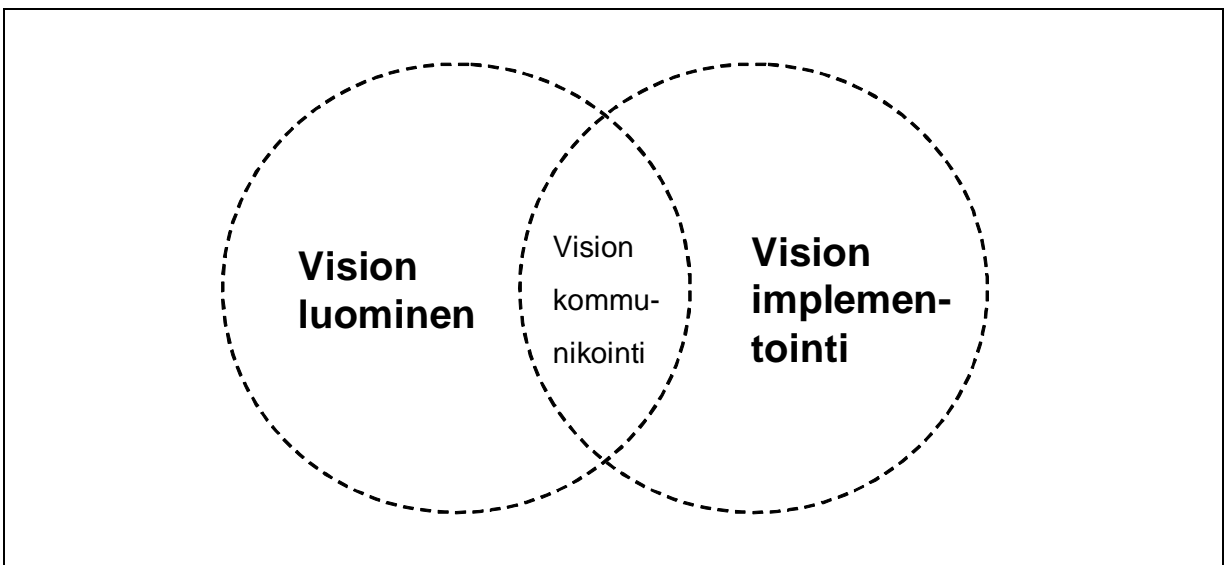
Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi pyritään etsimään vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- **”Mikä on verkosto?”**
- **”Mikä on jaettu visio?”**
- **”Millaisen prosessin kautta visioita luodaan?”**

3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen laajuutta rajaa tutkimuksen kontekstina toimiva verkoston käsite. Verkosto on se ympäristö, jossa jaetun vision luomista tarkastellaan. Verkostojen toiminnan tarkempaan dynamiikkaan ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan keskitytä syvemmin, kuin mitä on tutkimuksen tavoitteiden kannalta mielekästä.

Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö, jaetun vision luominen, kuuluu visiojohtamisen kentän piiriin. Eri lähteet ja tutkijat määrittelevät visiojohtamisen ja visionäärisen johtamisen käsitteet, toimintakentän ja prosessin eri tavoin. Eri lähteiden (mm. Nanus 1992; Senge 1990; Collins ja Porras 1994; Mannermaa 1999; Kakadabse, Kakadabse ja Lee-Davies 2005; Holstius ja Malaska 2004; Morden 1997, 668-676) antamia visiojohtamisen malleja mukaillen, voidaan visiojohtamisen sanoa koostuvan kahdesta suuremmasta kokonaisuudesta: vision luominen ja vision implementointi. Kumpikin kokonaisuus sisältää eri lähteistä riippuen omanlaisensa vaiheet ja menetelmät. Näitä kokonaisuuksia sitoo yhteen vision kommunikointi. Se nähdään lähteestä riippuen olevan joko osa vision luomista, sen implementoimista tai molempia. Vision kommunikointi on siis vision luomista ja implementointia yhdistävä elementti (Kuva 1).



Kuva 1. Visiojohtamisen prosessin elementit.

Tutkimus käsittelee visiojohtamisen kentästä ainoastaan vision luomista. Tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle jää siis vision implementointiin liittyvä tarkastelu sekä kysymykset strategian luomisesta. Tavoitteisiin ei kuulu myöskään visiojohtamisen suhteuttaminen muihin johtamisen osa-alueisiin. Tähän liittyvää tutkimusta ovat tehneet mm. Holstius ja Malaska (2003, 2004) sekä Westley ja Mintzberg (1989).

Tutkimuksessa sivutaan monia liikkeenjohdon ja sosiaalisen tutkimuksen aihepiirejä, kuten tietojohdaminen, sosiaalisen konstruoinnin teorit, kulttuuri jne. Näihin aiheisiin ei kuitenkaan paneuduta syvemmalta. Kyseiset aiheet otetaan tarkasteluun ainoastaan silloin, kun niiden tarjoama näkökulma tuo lisäarvoa tutkimukselle ja auttaa oleellisesti luomaan uutta ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

4 Tutkimusote

Tutkimuksessa käytettävä tutkimusote on yhdistelmä konstruktivistista tutkimusta (Kasanen, Lukka ja Siitonen 1991), tapaustutkimusta (Eisenhardt 1989; Järvenpää ja Kosonen 2000, 19-20) ja toimintatutkimusta (Järvenpää ja Kosonen 2000, 21-22). Tutkimuksen teoriaosiossa korostuu ennen kaikkea konstruktivistinen tutkimusote ja empiirisessä osiossa tapaus- ja toimintatutkimuksellinen tutkimusote.

4.1 Konstruktivistinen tutkimus

Konstruktivistinen tutkimus tarkoittaa ongelman ratkaisua konstruktion avulla. Konstruktiio on olio, joka antaa ratkaisun johonkin eksplisiittiseen ongelmaan. Konstruktiio voi olla esimerkiksi malli, kuvio, suunnitelma, organisaatio, kone tms. Konstruktivistisen tutkimuksen lähtökohdat ovat siis jossain käytännön ongelmassa. Tutkimuksen aikana luotu konstruktiio on ratkaisu tähän käytännön ongelmaan. Konstruktivistinen tutkimus on näin ollen normatiivista, eli päämäärähakuista toimintaa, jonka tarkoituksena on mallintaa, ohjailia ja suositella. Konstruktion kehittämisen prosessi on ongelmanratkaisua, jonka tuloksena syntyy jotain selvästi uutta. Tässä korostuu konstruktivistisen tutkimusotteen luonne soveltavan tutkimuksen muotona, sillä sen ominaispiirteisiin kuuluu sellaisen uuden tiedon luominen, joka tähtää johonkin sovellutukseen tai tavoitteeseen. (Kasanen, Lukka ja Siitonen 1991)

Konstruktivistisen tutkimuksen ongelmanratkaisuun tähtäävästä luonteesta huolimatta kaikkea ongelmanratkaisua ei voida pitää konstruktivistisena tutkimuksena. Konstruktivistiseen tutkimukseen kuuluu olennaisena osana ongelman sitominen aiempaan tietämykseen sekä kehitetyn ratkaisun uutuuden ja toimivuuden osoittaminen (Kuva 2). Konstruktion toimivuus tulisi osoittaa markkinapohjaisen validoinnin avulla. Tämä käytännön toimivuuden lopullinen selviäminen vaatii kuitenkin aikaa ja useita sovelluskokeiluja. (Kasanen, Lukka ja Siitonen 1991)



Kuva 2. Konstruktivistisen tutkimusmenetelmän osat. (Kasanen, Lukka ja Siitonen 1991)

4.2 Tapaustutkimus

Tapaus- eli case -tutkimus koskee yhden tapauksen tutkimista. Tapaustutkimuksessa jotakin ilmiötä tutkitaan sen luonnollisessa ympäristössä, käyttäen hyväksi erityyppistä empiiristä aineistoa. Ensisijaisena tavoitteena tapaustutkimuksessa on mahdollisimman monipuolisen ymmärryksen luominen tutkittavan ilmiön kokonaisuudesta ja sen toiminnan dynamiikasta. (Eisenhardt 1989; Järvenpää ja Kosonen 2000, 19-20)

Tapaustutkimus on luonteeltaan deskriptiivistä ja sitä voidaan käyttää ilmiön kuvailuun, teorian testaamiseen tai uuden teorian luomiseen. Tapaustutkimukset saattavat sisältää yhden tai useampia tapauksia sekä useita tasoja erityyppisiä analyysejä, joiden kautta ilmiötä on lähestytty (Eisenhardt 1989). Tapaustutkimusten luotettavuus saattaa kerätyn tietomäärän suuruudesta johtuen olla hyvä itse tutkittuun tapaukseen nähden. Tulokset ovat kuitenkin yleensä vaikeasti yleistettävissä kyseisen tapauskontekstin ulkopuolelle. Teoreettisen tarkastelun kautta muodostetut johtopäätökset ovat kuitenkin yleistettävissä myös tutkitun tapauksen ulkopuolelle. (Järvenpää ja Kosonen 2000, 19-20)

4.3 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksella (action research) tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkija varsinaisen tutkimustyön lisäksi pyrkii käyttämään saamaansa tietoa hyväkseen muutoksen luomiseksi tutkittavassa kohteessa. Usein toimintatutkimus on samalla aikaa tapaustutkimusta, sillä tutkimuksen ja kehittämisen kohteena on yleensä yksi entiteetti. Toimintatutkijan ymmärrys lisääntyy hänen kehittäessään tutkittavaa kohdettaan. Toimintatutkimuksessa hankittua tietoa käytetään edelleen kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja toteutukseen. Tiedonintressi on siis peruslähtökohdaltaan instrumentalistinen (Niiniluoto 1999, 69). Toimintatutkimuksessa tutkija itse vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen alla olevaan kohteeseen. (Järvenpää ja Kosonen 2000, 21-22)

5 Tutkimuksen konteksti

Tutkimuksen tapaustutkimuskohteena toimii Espoon kaupungin sisäisen ja ulkoisen verkoston muodostama kokonaisuus. Tutkittava konteksti sisältää siis sekä Espoon kaupungin organisaation sisäisen verkoston, että kaupungin organisaation ulkopuolisista tahoista muodostuvan verkoston.

Espoon kaupunki on suomalainen kuntaorganisaatio. Julkisen organisaation, kuten kunnan, lähtökohta on sen yhteiskunnallinen perustehtävä (Huttunen 1994, 54). Kuntien perustehtävä on toimia demokraattisena hallinnon ja paikallisen identiteetin ylläpitävänä instituutiona sekä varmistaa peruspalveluiden saatavuus kuntalaisille (Huttunen 1994, 162). Kunnat vastaavat perinteisesti sosiaali- ja terveydenhuollosta, koulu- ja sivistystoimesta, sekä infrastruktuurista (Huttunen 1994, 161).

Kunnallisessa johtamisessa on siirrytty keskushallintopohjaisesta lähestymistavasta kohti yhtymäjohtamista. Yhtymäjohtamisessa konsernijohtoa vastaava yhtymäjohto/-hallinto koordinoi omistamistaan erilaisista yksiköistä koostuvaa verkostoa. Näin ollen nykyajan kunta on verkosto-organisaatio, eli verkosto itsessään. Espoon kaupungissa verkostomainen toimintatapa näkyy tavassa organisoida lukuisiksi yhteistyötä harjoittaviksi yksiköiksi, lautakunniksi ja työryhmiksi.

Espoon kaupunki pyrkii verkostomaiseen yhteistyöhön useiden ulkopuolisten tahojen ja sidosryhmien kanssa. Verkostosuhteita on luotu sekä julkisen sektorin organisaatioiden että yksityisen sektorin toimijoiden kanssa. Keskeisen osan Espoon verkostoympäristössä muodostavat erityisesti lukuisista kaupungin organisaation ulkopuolisista palveluntuottajista muodostuvat verkostot. Tämän lisäksi verkostoyhteistyötä tehdään myös alueen ulkopuolisten toimijoiden, kuten muiden kuntien kanssa. (Espoon kaupungin vuosikertomus 2005)

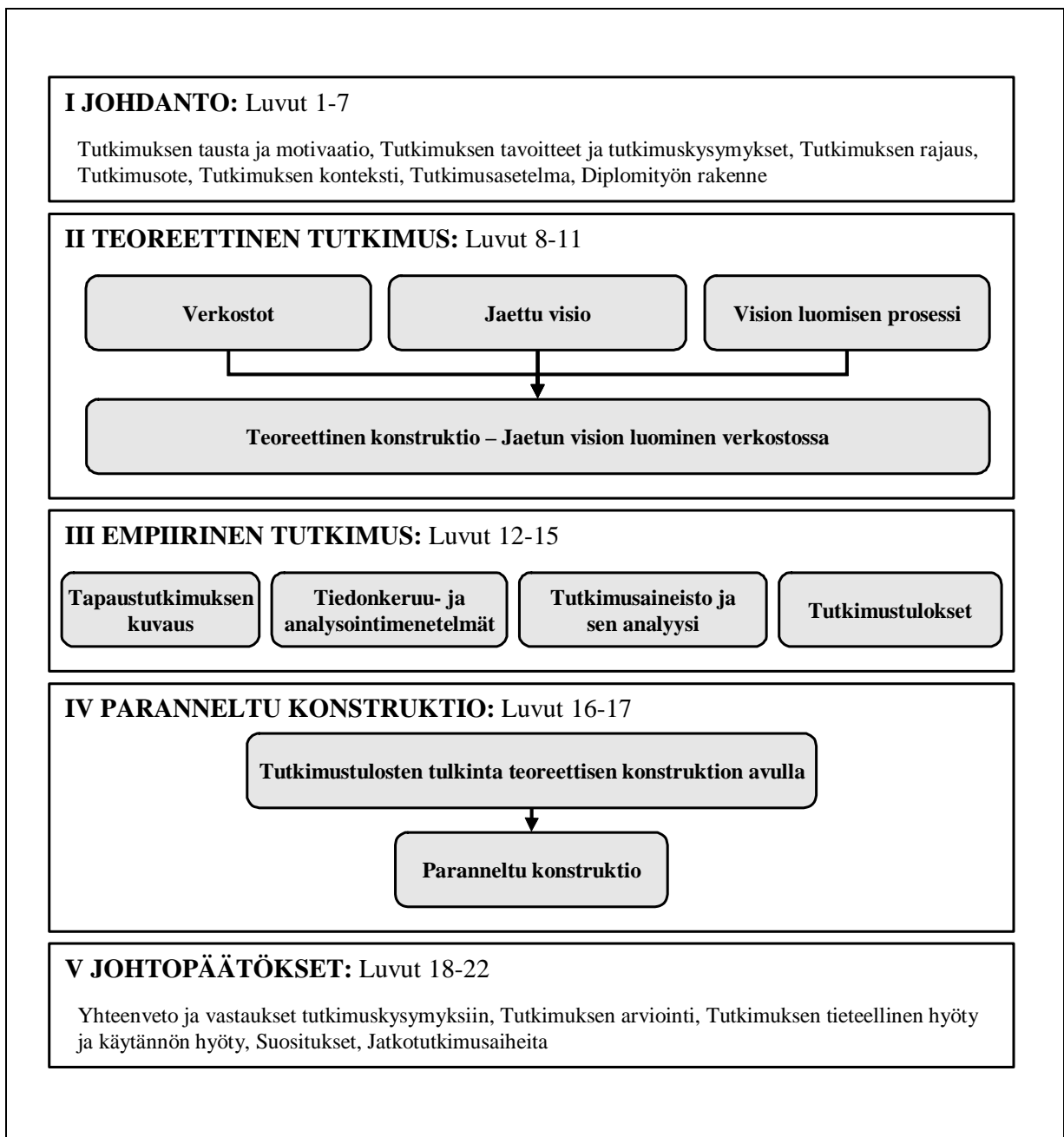
6 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty SimLabin KIMPPA –hankkeessa, Espoon kaupungille suoritetun kehittämis- ja tutkimustyön ohessa. Espoon kaupungin erityisenä tavoitteena KIMPPA –hankkeessa on ollut kehittää Espoon palveluidenjärjestämisstrategian muodostumisprosessia. Tähän liittyen keskeisenä tavoitteena on ollut palvelujen järjestämisen systemaattinen kehittäminen. Muina tavoitteina on ollut erityisesti verkostotoiminnan kehittäminen Espoon kaupungin ja sen yhteistyötahojen välillä sekä uusien ja innovatiivisten toimintamallien luominen. KIMPPA –hankkeen tutkimus- ja kehittämistyön pilottikohteena Espoossa on ollut sosiaali- ja terveystoimen toimiala.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kolmen Espoon kaupungille ja sen yhteistyöverkostolle suoritetun kehittämispäivän yhteydessä. Tutkimusaineisto koostuu siis kolmesta casesta kerätystä datasta. Ensimmäinen kehittämispäivä toteutettiin SimLabin™ osallistavaa prosessisimulointimenetelmää hyväksikäyttäen. Kehittämispäivän yleisenä tavoitteena oli Espoon strategiaproessin kehittäminen erityisesti palveluidenjärjestämisen näkökulmasta. Päivän aikana pyrittiin tutkimukseen liittyen hahmottamaan Espoon kaupungin vision luomisen prosessin nykytilaa. Samalla pyrittiin myös keskustelemaan Espoon kaupungin nykyisen vision luomisen prosessin keskeisistä ongelmista ja kehittämiskohdista. Toinen tutkimukseen liittyvä kehittämispäivä järjestettiin workshop –tilaisuutena. Päivä toimi varsinaisesti Espoon vanhustenpalveluiden osahankkeen aloitustilaisuutena. Päivän aikana kiteytettiin Espoon kotihoidolle missio sekä luotiin alustavaa hahmotelmaa kotihoidon visiosta. Päivän tavoitteena oli tähän tutkimukseen liittyen tutkia miten vision muodostaminen tapahtui. Kolmannen tutkimukseen liittyvän kehittämispäivän tavoitteena oli ideoida ja visioida uusia tuotteita vanhustenhuollon palveluihin liittyen. Tutkimukseen liittyen pyrittiin selvittämään erityisesti kuinka uudet tuotevisiot syntyvät ja mikä on tuoteideoinnin merkitys osallistujien välisen jaetun vision muotoutumiselle.

7 Diplomityön rakenne

Diplomityö koostuu viidestä kokonaisuudesta. Ensimmäinen osa toimii johdantona diplomityöhön ja siinä esitettyyn tutkimukseen. Toinen osa muodostuu teoreettisesta kirjallisuustutkimuksesta, jonka lopussa on esitetty teorialtutkimuksen synteessä muodostettu, tutkimuksen teoreettinen konstruktio. Kolmannessa osassa kuvataan diplomityön empiirinen tutkimus. Neljännessä osassa empiriasta saatuja tutkimustuloksia tulkitaan teoreettisen konstruktion avulla. Tämän pohjalta muodostetaan tutkimuksen lopullinen, paranneltu konstruktio. Viides osa koostuu tutkimuksen johtopäätöksistä. Diplomityön rakenne kokonaisuudessaan on esitetty seuraavassa kuvassa (Kuva 3).



Kuva 3. Diplomityön rakenne.

II TEOREETTINEN TUTKIMUS

Diplomityön teoriaosa perustuu kirjallisuustutkimukseen. Teoreettinen tutkimus on jaettu kolmeen erilliseen teorialukuun (Luvut 8-10) sekä näiden lukujen ajatuksia kokoavaan synteesilukuun (Luku 11). Ensimmäisessä teorialuvussa luodaan yleiskatsaus verkostoihin ja verkostoitumiseen. Toisessa teorialuvussa tarkastellaan jaetun vision käsitettä ja olemusta. Kolmannessa teorialuvussa käsitellään kirjallisuudesta löytyvää teoriaa vision luomisen prosesseista. Teoreettinen tutkimus huipentuu käsiteltyä kirjallisuutta syntetisoivaan lukuun, jossa luodaan tutkimuksen teoreettinen konstruktio, alustava malli jaetun vision luomisesta verkostossa.

8 Verkostot

Verkostot muodostavat tämän tutkimuksen kontekstin. Luvun tarkoituksena on luoda perusymmärrys siitä, mitä verkoston käsitteellä tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä. Ensin luodaan lyhyt katsaus verkostoitumisen monimuotoisuuteen. Sen yhteydessä perehdytään verkostoitumiseen ilmiönä sekä organisaatioiden välillä, että niiden sisällä. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen yhteydessä käytetty verkoston määritelmä.

8.1 Verkostoitumisen monimuotoisuus

Verkostoituminen on ilmiönä moniulotteinen ja monitasoinen (Möller, Rajala ja Svahn 2004, 215). Tämä monimuotoisuus on tuottanut runsaasti erilaisia verkostoitumiseen liittyviä määritelmiä, näkökulmia ja luokittelutapoja (Borgatti ja Foster 2003). Yksi tapa tarkastella verkostoitumista on jakaa se organisaatioiden välillä tapahtuvaan verkostoitumiseen ja organisaation sisäiseen verkostoitumiseen (ks. Borgatti ja Foster 2003).

Organisaatioidenväliset verkostot

Yritystenvälisen verkostoitumisen alkujuuret ovat erilaisissa alihankkijasuhteissa. Nykypäivään tultaessa toimijoiden välisen yhteistyön monipuolisuus on kuitenkin laajentunut merkittävästi. Verkostoitumista tapahtuu nykyään niin alihankkijoiden, asiakkaiden, rahoittajien, valtion organisaatioiden kuin jopa kilpailijoiden kesken. Entistä keskeisimpiä käsitteitä liiketoiminnan yhteydessä ovat kumppanuudet, strategiset allianssit, yhteisyritykset, teknologiahautomot jne. (Möller, Rajala ja Svahn 2004, 7-22)

Yritystenvälisellä verkostoitumisella tavoitellaan monenlaisia hyötyjä. Möller, Rajala ja Svahn jakavat verkostoitumisella tavoiteltavat hyödyt viiteen perusluokkaan: toiminnallisen tehokkuuden lisääminen, toiminnallisen joustavuuden lisääminen, voimavarojen yhdistäminen, liiketoimintaprosessien ja tarjoaman kehittäminen sekä uusien teknologioiden

ja uuden liiketoiminnan luonti. Organisaatiot voivat verkostoitumisellaan tavoitella joko puhtaasti yhtä näistä hyödyistä tai niiden yhdistelmiä. (Möller, Rajala ja Svahn 2004, 24-26)

Organisaatioidenvälisen verkostoitumisen muodot voidaan edelleen luokitella monella tavalla. Käytännössä verkostot voidaan jakaa erilaisiin kategorioihin riippuen niistä kriteereistä, joita halutaan käyttää (Möller, Rajala ja Svahn 2004, 31-32). Usein käytettyjä verkostojen luokittelukriteereitä ovat erityisesti verkoston tarkoitus, luonne tai maantieteellinen kattavuus (Möller, Rajala ja Svahn 2004, 31-32). Ali-Yrkkö (2001, 42-43) toteaa, että yleisin tapa luokitella erilaisia verkostoja on jakaa ne rakenteestaan riippuen vertikaalisiin tai horisontaalisiin verkostoihin tai niiden yhdistelmään. Vertikaaliset verkostot viittaavat yritysten verkostoihin, joissa yritykset tuottavat eri tasolla olevia arvotoimintoja tarjoaman arvoketjussa. Tilaaaja-tuottaja –verkostot ovat tyypillinen esimerkki tämän tyyppisistä verkostoista. Horisontaaliset verkostot viittaavat sellaisiin verkkoihin, joissa yritykset tuottavat samalla tasolla olevia arvotoimintoja, eli toisin sanoen ovat samalla tasolla arvoketjussa. (Ali-Yrkkö 2001, 42-43)

Organisaatiot verkostoina

Joskus organisaatioita itseään tarkastellaan verkostoina (Borgatti ja Foster 2003, Nohria 1992, 4-5). Nohria (1992, 4) korostaa, että pohjimmiltaan kaikkia organisaatioita tulisi analysoida ja tarkastella verkostoina, sillä kaikki organisaatiot muodostuvat yksilöiden välisistä, sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvista suhteista. Tällainen lähestymistapa korostuu erityisesti sosiaalisen vaihdannan teorioiden näkökulmissa (ks. Borgatti ja Foster 2003; Tsai ja Ghoshal 1998).

Useat verkostotutkimuksen suuntaukset toteavat, että organisaatioita voidaan käsitellä verkostoina ainoastaan silloin kun niiden toiminnassa kuvastuvat verkostomaisen toiminnan ominaispiirteet. Näitä ominaispiirteitä ovat erityisesti matala organisaatorakenne, vastuun jakautuminen koko organisaation kesken (empowerment), tiimien autonomisuus ja itseorganisoituvuus, väliaikaiset ja muuttuvat rakenteet sekä vuorovaikutteinen kommunikaatio halki virallisten organisaatorajojen (Borgatti ja Foster 2003).

8.2 Verkosto

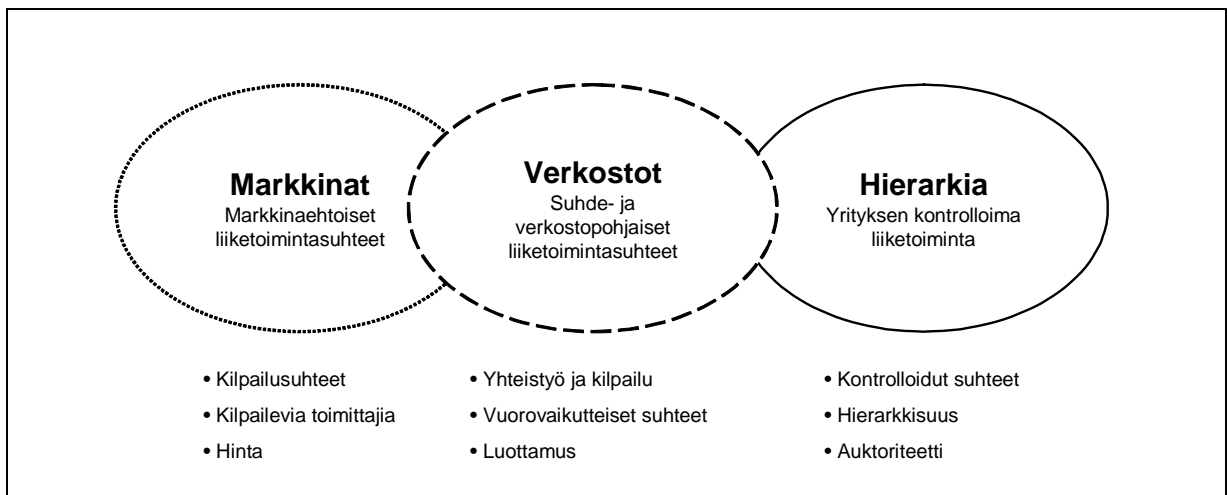
Borgatti ja Foster (2003) toteavat, että verkostojen ontologisesta statuksesta ei ole olemassa yhtä vakiintunutta käsitystä verkostotutkimuksen piirissä ja siksi verkostoilla ja verkostoitumisella saatetaan viitata usein hyvin erityyppisiin ilmiöihin. Yhteisenä lähtökohtana kaikissa verkostotutkimuksen suuntauksissa on kuitenkin näkemys siitä, että verkostot muodostuvat toimijoista, joita yhdistävät toisiinsa erilaiset vuorovaikutussuhteet. Toimijat voivat olla tarkastelutasosta riippuen esimerkiksi yksilöitä, tiimejä, organisaatioita tai vaikka kansantalouk-

sia (Nohria 1992, 4). Vuorovaikutussuhteet voivat muodostua esimerkiksi materiaalien vaihdannasta, informaation virtauksesta tai sosiaalisista suhteista (Nohria 1992, 4). Verkostoa voidaan tarkastella toisaalta toimijoiden ja niiden vuorovaikutussuhteiden muodostaman kokonaisuuden rakenteena ja toisaalta jonkin kokonaisuuden toiminnan logiikkana. (Borgatti ja Foster 2003)

Tässä tutkimuksessa verkostoa käsitellään erityisesti oman logiikkansa omaavana toiminnan muotona (ks. Jones, Hesterly ja Borgatti 1997). Rakennetta, joka täyttää verkostomaisen toiminnan logiikan sanotaan yleensä verkosto-organisaatioksi (mm. Huczinsky ja Buchanan 2001, 543; Borgatti ja Foster 2003). Borgatti ja Foster (2003) toteavat, että verkosto-organisaatio määritellään useimmiten sellaiseksi organisoitumisen muodoksi, jota kuvastaa jatkuva, luottamukselle ja sosiaalisille suhteille perustuva, transaktioiden suojelemiseen ja niiden kulujen vähentämiseen perustuva vaihdanta puoli-itsenäisten yksiköiden kesken.

Sekä organisaatioiden sisäinen, että organisaatioiden välinen toiminta voi täyttää verkostomaisen toiminnan ominaispiirteet ja näin ollen verkostot voivat olla organisaatioiden välisiä tai organisaatiot itsessään voivat olla verkostoja. Yksittäisten organisaatioiden, kuten yritysten, muodostama verkosto on verkosto-organisaatio, jossa vuorovaikuttavat toimijat ovat itsenäisiä yrityksiä. Kukin organisaatio voi myös itsessään olla verkosto-organisaatio, mikäli se omaa verkostomaisen toimintalogiikan ominaispiirteet. Tässä tapauksessa verkoston vuorovaikuttavat toimijat voivat olla yksilöitä, organisaation sisäisiä yksiköitä, tiimejä tms.

Powell (1990) toteaa, että verkostomainen toimintatapa edustaa uudenlaista toimintamallia liiketoiminnan toteuttamisen kentässä. Perinteisesti liiketoiminnan toteuttaminen on jaettu kahteen toimintamalliin, markkinoihin ja hierarkioihin. Markkinamuotoinen toiminta perustuu kilpailulle, jossa keskeisessä osassa on hintamekanismi. Hierarkkista toimintaa kuvastaa vahva kontrolli. Näiden kahden muodon väliin on muodostunut toiminnan uusi logiikka, verkostot, joita kuvastavat vuorovaikutukseen perustuvat suhteet ja joihin sisältyy samaan aikaan niin yhteistyötä kuin kilpailuakin (Kuva 4). (Möller, Rajala ja Svahn 2004,16; Powell 1990)



Kuva 4. Liiketoiminnan toteuttamisen perusmuodot. (mukailtu Möller, Rajala ja Svahn 2004, 16)

Verkostomaisessa toiminnassa resursseja allokoivat transaktiot eivät tapahdu markkinoiden tapaan yksittäisten vaihtotapahtumien eivätkä hierarkioiden tapaan keskitetyn ohjauksen seurauksena, vaan pikemminkin verkostojen kautta, joissa yksilöt (tai muut yksiköt) ovat vastavuoroisessa ja toisiaan tukevassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Verkostot ovat rakenteeltaan ja toiminnaltaan yleensä melko kompleksisia. Niiden toiminnassa ei korostu markkinoiden eksplisiittiset vaihdon kriteerit eikä hierarkkisuuden paternalismi (Powell 1990). Tässä tutkimuksessa verkosto määritellään seuraavasti:

”Verkosto on markkinalähtöisen ja hierarkkisen toiminnan välissä oleva, oman logiikkansa omaava toiminnan muoto, joka perustuu puoli-itsenäisten toimijoiden sosiaalisille suhteille rakentuvalle, jatkuvalla vaihdannalle”.

9 Jaettu visio

Luvussa tarkastellaan syväluotaavasti vision ja jaetun vision ilmiötä. Luvulla on kaksijakoinen tarkoitus. Tiedollisena tarkoituksena on deskriptiivisen tarkastelun avulla lisätä ymmärrystä jaetusta visiosta ilmiönä. Pelkän ymmärryksen luomisen lisäksi luvulla on myös instrumentalistinen tarkoitus, sillä ymmärryksen lisääntyminen jaetusta visiosta auttaa muodostamaan normatiivisia vaatimuksia jaetun vision luomisen prosessille. Ymmärrys jaetusta visiosta auttaa siis rakentamaan toimivan jaetun vision luomisen prosessin.

9.1 Organisaation toiminnan perusajatukset

Senge (1990, 223) toteaa, että visio on yksi osa organisaation toiminnan perusajatuksia (set of governing ideas). Organisaation perusajatukset muodostavat organisaation ideologian ja toimivat sen identiteetin rakentajina. Organisaation perusajatukset koostuvat organisaation missiosta, arvoista ja visiosta (Senge 1990, 233; Grant 2005, 59). On huomattava, että vaikka organisaation toiminnan perusajatukset voidaan jakaa kolmeen erilliseen luokkaan, muodostavat luokat varsinaisesti yhtenäisen, systemisen kokonaisuuden (Senge 1990, 223-224, Collins ja Porras 1994). Perusajatukset vastaavat kolmeen organisaation toiminnan peruskysymykseen: ”Miksi?”, ”Miten?” ja ”Mitä?”.

Missio

Organisaation missio kuvaa sen olemassaolon tarkoitusta ja vastaa kysymykseen ”Miksi organisaatio on olemassa?” (mm. Senge 1990, 223; Kamensky 2000, 44; Grant 2005, 61). Missio on fundamentaali syy yrityksen olemassaololle pelkän voitontuottamisen lisäksi (Collins ja Porras, 1994, 76).

Organisaation missio ilmaistaan yleensä kirjallisesti toiminta-ajatuksessa (mission statement) (Nanus 1992, 46; Grant 2005, 61). Kamensky (2000, 44) toteaa, että toiminta-ajatus on yrityksen pysyvin toimintaa ohjaava elementti. Hyvä toiminta-ajatus on sellainen, että organisaation ihmiset tuntevat tekevänsä jotain arvokasta toteuttaessaan sitä. (Kamensky 2000, 44)

Eri kirjoittajilla on eri näkemyksiä siitä, millä tasolla yrityksen tulisi määrittää missionsa ja siitä, mitä elementtejä mission tulisi sisältää. Jotkut toteavat, että missiossa tulisi lähinnä abstraktilla tasolla kuvata yrityksen henkeä tai sen uniikkia yhteiskunnallista ja yleisinhimillistä tehtävää (mm. Senge 1990, 224). Toiset lähteet toteavat, että missio voi olla erittäin konkreettinen ja ilmaista esimerkiksi millä toimialalla yritys toimii, mitä tuotteita se valmistaa ja ketkä ovat sen asiakkaita (Nanus 1992, 46; Kamensky 2000, 45). Yleisesti voidaan todeta, että mitä kapeammin mission määrittää, sitä enemmän se suuntaa yrityksen

toimintaa. Samalla toiminnan joustavuus saattaa kuitenkin kärsiä (mm. Kamensky 2000, 45). Collins ja Porras (1994, 67) korostavat, että heidän tutkimuksensa mukaan mission sisällöllä ei ole niinkään merkitystä. Oleellisempaa on mission autenttisuus ja se, että missio aidosti institutionalisoituu yrityksen toiminnassa (Collins ja Porras 1994, 67).

Arvot

Organisaation arvot kuvaavat niitä toimintaperiaatteita, joiden kautta organisaatio toteuttaa missiotaan (mm. Senge 1990, 224; Kamensky 2000, 48; Collins ja Porras 1994, 73). Arvot vastaavat kysymykseen ”Miten me tahdomme toimia toteuttaessamme missiotamme ja kulkiessamme kohti tavoitteitamme?” (Senge 1990, 224). Arvot ovat muuttumattomia, ulkoisesta toimintaympäristöstä riippumattomia organisaation toimintaa ohjaavia periaatteita, jotka eivät tarvitse ulkoista oikeutusta (Collins ja Porras 1994, 73, 75; Kamensky 2000, 48).

Arvot liittyvät organisaation kulttuuriseen normiympäristöön. Kauppinen (2002, 21) toteaa, että arvot ovat organisaation eettisen koodin manifesti. Ne siis kertovat mihin organisaatiossa uskotaan (Collins ja Porras 1994, 73). Kauppinen (2002, 21) toteaa, että arvot on jalostettava normeiksi, jotka toimivat organisaation etiikan moraalisisina periaatteina, käytännön toiminnan ohjenuorina. Collins ja Porras (1994, 73-75) korostavat, että arvoilla, erityisesti ns. ydinarvoilla, on keskeinen merkitys organisaation pitkän tähtäimen päätöksenteossa ja strategisissa valinnoissa. Senge (1990, 225) korostaa, että arvot ovat keskeisessä osassa myös organisaation jäsenten tehdessä päivittäisiä valintojaan. Näissä tilanteissa arvot toimivat ”johtotähtinä” päätöksenteolle.

On huomattava, että organisaation ilmaistut arvot eivät välttämättä aina kuvaa organisaatiossa vallitsevia todellisia ydinarvoja. Todelliset ydinarvot perustuvat organisaation jäsenten pohjimmaisiiin perusoletuksiin. Organisaation arvotarkastelun yhteydessä on siis huomattava, että eksplisiittisesti ilmaistut arvot eivät välttämättä kuvasta organisaation todellisia, perususkomuksiin pohjautuvia ydinarvoja. (Schein 2001, 30-36)

Visio

Visio määritellään useimmiten ”organisaation tulevaisuuden tahtotilaksi” (mm. Raynor, 1998; O’Brien ja Meadows 2001; Holstius ja Malaska 2004). Visio vastaa kysymykseen ”Mitä me haluamme olla tulevaisuudessa?” tai ”Mitä me haluamme luoda?” (mm. Senge 1990, 223; Parikh ja Neubauer 1993).

Kirjallisuudessa esiintyy lukuisia määritelmiä termille visio. Useat eri kirjoittajat ovat luoneet omanlaisensa tulkinnan vision olemuksesta ja sen ominaispiirteistä (mm. O’Brien ja Meadows 2001; Holstius ja Malaska 2004). Senge (1990, 206) kuvailee organisaation vision mentaaliseksi mielikuvaksi siitä tulevaisuudesta, jonka organisaatio haluaa luoda. Sengen

(1990, 205-224) lähestymistavassa korostuu vision olemus mentaalisenä mielikuvana ja tietynlaisena unelmana, vision yhteys arvoihin sekä vision tehtävä toimintaa ohjaavana ja inspiraatiota luovana voimana. Nanus (1992, 8) määrittelee vision realistiseksi, uskottavaksi ja puoleensavetäväksi organisaation tulevaisuudeksi. Useat kirjallisuuslähteet viittaavat vision määrittelyn yhteydessä Collinsin ja Porraksen melko kuuluisaan visiomääritelmään (mm. Grant 2005, 60-62; Thornberry 1997). Collins ja Porras ottavat visioon perinteistä laajemman lähestymistavan. Heidän mukaansa visio koostuu organisaation arvojen ja mission muodostamasta ydinideologiasta sekä houkuttelevaksi kuvaillusta tulevaisuudesta, jossa organisaation tavoitteet ovat toteutuneet (Collins ja Porras 1991; 1994, 220). Wilson (1992) taas edustaa tästä poikkeavaa lähestymistapaa, erottaen mission, arvojen ja vision käsitteet erillisiksi, suhteellisen itsenäisiksi elementeikseen.

Visiolle voidaan löytää myös paljon muunlaisia kuvauksia. Kauppinen (2002, 91-93) määrittelee vision tahdon manifestiksi. Hän korostaa, että visio on yhdistelmä näkemystä ja tahtoa. Malaska ja Holstius (1999) määrittelevät vision jotakuinkin yrittäjyyslähdeiseksi ajatukseksi uudesta suunnasta, joka perustuu näkemykselle tulevaisuudessa olevan (liiketoiminta)potentiaalin hyödyntämisestä. Tämän kanssa osittain ristiriitaisen määritelmän antaa Raynor (1998) omassa visioviitekehityksessään, jossa jo olemassa oleva nykyhetken potentiaali aktualisoidaan vision avulla tulevaisuudessa kilpailueduksi.

Vision määrittelyissä painotetaan erilaisia asioita ja joskus määrittelyt saattavat olla jopa toistensa kanssa osittain ristiriitaisia (mm. O'Brien ja Meadows 2000). Ei olekaan siis ihme, että liikkeenjohdon keskuudessa on paljon tuskastuneisuutta vision käsitettä kohtaan (Collins ja Porras 1991). Thornberry (1997), Collins ja Porras (1991), Raynor (1998) sekä Kamensky (2000, 53) kuvailevatkin, kuinka vision käsitteen epäselvyys ja sen ymmärtämättömyys tuottaa paljon vaikeuksia vision konkreettisen käytön suhteen. Yritysten ja muiden organisaatioiden johtajat eivät sinänsä kyseenalaista vision tärkeyttä organisaation menestymiselle. Vision käsitteen epämääräisyydestä johtuen sen käyttäminen työkaluna on kuitenkin vaikeaa (mm. Raynor 1998; Collins ja Porras 1991; Kamensky 2000, 53; Hodgkinson 2002). Vision käsitteen selkiyttäminen on näin ollen ensiarvoisen tärkeää.

9.2 Vision määrittely

Vision tarkemman luonteen selvittämiseksi on oleellista tarkastella yksityiskohtaisemmin, mitä eri merkityksiä eri lähteet ja kirjoittajat antavat vision käsitteelle. Oleellista on erityisesti hahmottaa, millaisia näkemyksiä eri kirjoittajilla on vision ominaispiirteistä, vision sisällöstä, vision funktiosta ja hyvän vision ominaispiirteistä.

Vision ominaispiirteet

Vision ominaispiirteellä tarkoitetaan niitä ominaisuuksia, joita eri kirjoittajat antavat visiolle. Käytännössä ominaispiirteet vastaavat kysymykseen: ”Mitä visio on?” tai ”Mikä on ominaista visiolle?”. Kirjallisuustutkimuksen perusteella useimmiten mainitut vision ominaispiirteet ovat ajatus visiosta mielikuvana ja unelmana, vision tulevaisuuteen kohdistuva perspektiivi, vision luonne mission ilmentymänä sekä vision rakentuminen arvoille (ks. Taulukko 1).

Taulukko 1. Vision ominaispiirteet.

Ominaispiirre (”Mitä visio on?”)	Kirjoittaja								
	Senge, P.	Nanus, B.	Collins, J. ja Porras J.	Thornberry, N.	Rampersad, H.	Holstius, K. ja Malaska, P.	Li, L.	Raynor, M.	Westley, F. ja Mintzberg, H.
Mielikuva	X	X	X	X	X				X
Unelma	X	X	X	X	X				
Tulevaisuuteen sijoittuva	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mission ilmentymä	X	X	X	X				X	
Arvoille rakentuva	X	X	X		X			X	X

Vision sisältö

Vision sisällöllä tarkoitetaan niitä asioita, joihin eri kirjoittajien mielestä visiossa voi tai tulee ottaa kantaa. Käytännössä sisältö vastaa siis kysymykseen: ”Mihin visiossa otetaan kantaa?”. Useat lähteet painottavat, että vision sisältö voi olla hyvin monimuotoinen. Lähteet pyrkivät lähinnä kuvailemaan minkä tyyppisiä sisältöjä visio voi saada, eivät niinkään antamaan ohjeita siitä, millainen tämän sisällön tulisi olla. Useissa vision sisältömäärittelyissä painottuu kuvaus organisaation positiosta markkinoilla (Senge 1990; Nanus 1992; Collins ja Porras 1991, 1994; Thornberry 1997; O’Brien ja Meadows 2001, 2003; Raynor 1998; Westley ja Mintzberg 1989) tai organisaation sisäisestä toiminnasta (Senge 1990; Collins ja Porras 1991, 1994; Kamensky 2000; O’Brien ja Meadows 2001, 2003; Westley ja Mintzberg 1989).

Vision funktio

Vision funktiolla tarkoitetaan niitä tehtäviä, joita vision oletetaan toteuttavan. Vision funktio vastaa siis kysymykseen: ”Mitkä ovat vision tehtävät?”. Keskeisimmiksi vision funktioiksi painottuvat vision tehtävä osoittaa organisaation haluttu tulevaisuus sekä vision merkitys toiminnan suuntaajana kohti tätä haluttua tulevaisuutta. Muita usein mainittuja tehtäviä ovat

vision merkitys energian, inspiraation ja motivaation luoja, vision toiminta osana strategista suunnittelua, ajatus visiosta yhtenäisyyden ja identiteetin luoja sekä vision kannustavuus proaktiiviselle tulevaisuuden luomiselle (ks. Taulukko 2).

Taulukko 2. Vision tehtävät.

Vision funktio (”Mitkä ovat vision tehtävät?”)	Kirjoittaja										
	Senge, P.	Nanus, B.	Collins, J. ja Porras J.	Kamensky, M.	Thornberry, N.	Rampersad, H.	Holstius, K. ja Malaska, P.	Li, L.	O’Brien, F. ja Meadows, M.	Allen, R.	Raynor, M.
Osoittaa halutun tulevaisuuden	X	X		X	X	X	X		X		X
Suuntaa toimintaa	X	X	X	X	X	X	X		X	X	
Kannustaa tulevaisuuden aktiiviseen luomiseen	X	X	X				X				
Antaa energiaa, inspiraatiota, motivaatiota ja innostusta	X	X	X							X	
Toimii osana strategista suunnittelua		X		X	X				X		
Luo yhtenäisyyttä ja identiteettiä	X				X	X		X			

Hyvän vision tunnuspiirteitä

Hyvän vision tunnuspiirteillä tarkoitetaan niitä vision ominaispiirteitä, jotka eri kirjoittajien mukaan tekevät visiosta hyvän. Vision hyvyys on itsessään subjektiivinen näkemys, joten hyvyydelle ei voida asettaa absoluuttisia mittareita. Teleologiselta kannalta vision hyvyys voidaan kuitenkin määritellä siten, että käytännössä visio on hyvä silloin kun se onnistuu toteuttamaan tarkoituksensa, eli sille määritellyt tehtävät. Näin ollen hyvän vision tunnuspiirteet riippuvat täysin visiolle määritellyistä tehtävistä.

Lähdemateriaali mainitsee useita hyvän vision tunnuspiirteitä. Useimmiten mainitut, hyvän vision tunnuspiirteitä kuvaavat adjektiivit olivat eloisa ja jännittävä, realistinen ja uskottava, ymmärrettävä ja selkeä sekä uniikki (ks. Taulukko 3).

Taulukko 3. Hyvän vision tunnuspiirteet.

Hyvän vision tunnuspiirre (”Mitkä ovat hyvän vision tunnuspiirteet?”)	Kirjoittaja							
	Senge, P.	Nanus, B.	Collins, J. ja Porras J.	Kamensky, M.	Thornberry, N.	Rampersad, H.	Yearout, S. Miles, G. ja Koonce, R.	Allen, R.
Eloisa ja jännittävä	X	X	X		X			
Realistinen ja uskottava		X		X		X		X
Ymmärrettävä ja selkeä		X		X	X			X
Uniikki		X	X			X	X	

9.3 Jaetun vision määrittely

Useat lähteet antavat jaetulle visiolle eri merkityksiä (mm. Li 2005; Eigeles 2003; Hodgkinson 2002; Westley ja Mintzberg 1989). Monet niistä viittaavat kuitenkin Peter Sengen (1990, 205-232) kuvaukseen jaetusta visiosta. Myös tämän tutkimuksen lähtökohtana toimii Sengen tarjoama kuvaus jaetusta visiosta.

Sengen (1990, 212) mukaan jaetun vision käsite voidaan johtaa henkilökohtaisten visioiden käsitteestä. Senge (1990, 206) määrittelee henkilökohtaisen vision mentaaliseksi mielikuvaksi siitä tulevaisuudesta, jonka yksilö haluaa luoda. Henkilökohtaiset visiot ovat toimintaa ohjaavia ja yksilöiden arvoihin perustuvia mielikuvia, joita yksilöt kantavat mielessään. Jaetut visiot kumpuavat näistä yksilöiden henkilökohtaisista visioista (Senge 1990, 211).

Senge (1990, 206) toteaa, että jaettu visio on jaettu mentaalinen mielikuva, jota organisaation yksilöt kantavat mielessään. Yksinkertaisimmillaan jaettu visio vastaa kysymykseen: ”Mitä me haluamme luoda?”. Senge (1990, 206) toteaa, että visio on aidosti jaettu silloin, kun organisaation jäsenillä on mielessään samanlainen mielikuva halutusta tulevaisuudesta ja kun jokainen on sitoutunut tämän tulevaisuuskuvan saavuttamiseen. Senge (1990, 223) myös toteaa, että jaetun vision tulee pohjautua organisaation yksilöiden perimmäisille arvoille.

Senge vertaa jaetun vision luonnetta hologrammiin. Kun hologrammin jakaa pienempiin osiin, näyttää jokainen osa edelleen kuvan samasta kokonaisuudesta, mutta hieman eri perspektiivistä. Jaetun vision yhteydessä jokainen organisaation yksilö näkee mielessään saman vision kuin muutkin organisaation jäsenet, mutta omasta uniikista perspektiivistään. (Senge 1990, 212)

Jokainen organisaation yksilö tulkitsee jaettua visiota omista henkilökohtaisista arvoistaan käsin. Erilaisten arvojen pohjalta luodut, mutta yhtenevät mielikuvat organisaation halutusta tulevaisuudesta edustavat Sengen kuvailemia uniikkeja perspektiivejä jaetusta visiosta. Organisaation yksilöiden arvojen ei siis tarvitse välttämättä olla yhtenevät jaetun vision luomiseksi. Organisaation yhtenevä arvopohja edesauttaa kuitenkin samankaltaisen mielikuvan syntymistä jaetusta visiosta. (Senge 1990, 223)

Senge toteaa, että vaikka sitoutuminen jaettua visiota kohtaan on sen keskeinen aspekti, on aito sitoutuminen erittäin harvinaista nykypäivän organisaatioissa. Lisäksi aito sitoutuminen sekoitetaan usein myöntyväisyyteen. Aidon sitoutumisen kulmakivenä toimii yksilön vapaa valinta. Sitoutumista on olemassa monenasteista (Taulukko 4). Jaettua visiota voidaan kuitenkin pitää aidosti jaettuna vasta silloin, kun organisaation jäsenet ovat aidosti sitoutuneita (committed) sen todeksi tekemiseen. (Senge 1990, 218-219)

Taulukko 4. Sitoutumisen asteet visiota kohtaan. (Senge 1990, 219-220)

Sitoutumisen asteet visiota kohtaan	
Sitoutuminen (commitment)	Haluaa aidosti vision toteutuvan ja tekee työtä sen toteutumisen eteen. Luo tarvittavat struktuurit ja ”säännöt” vision toteuttamiseksi.
Mukana olo (enrollment)	Haluaa vision toteutuvan. Tekee kaiken olemassa olevien struktuurien ja sääntöjen puitteissa, jotta visio toteutuu.
Aito myöntyväisyys (genuine compliance)	Näkee vision hyödyt. Tekee kaiken mitä odotetaan ja enemmänkin. Pyrkii olemaan ns. ”hyvä sotilas”.
Muodollinen myöntyväisyys (formal compliance)	Periaatteessa näkee vision hyödyt. Tekee mitä odotetaan, mutta ei enempää. Pyrkii olemaan ns. ”melko hyvä sotilas”.
Vastahakoinen myöntyväisyys (grudging compliance)	Ei näe vision hyötyjä, mutta tekee mitä odotetaan, koska ei halua esimerkiksi menettää työtään. Ilmaisee kuitenkin selkeästi, että ei usko visioon.
Vastahakoisuus (noncompliance)	Ei näe vision hyötyjä, eikä tee vision eteen sitä mitä odotetaan.
Apatia (apathy)	Ei ole vision puolesta eikä sitä vastaan. Ei ole kiinnostunut asiasta.

Kaikkiaan Sengen ajatus jaetusta visiosta on vision käsitteen elaboraatio. Jaettu visio sisältää samat ominaispiirteet ja funktiot kuin visiokin. Tämän lisäksi jaetun vision perusedellytyksinä on vielä vaatimukset henkilökohtaisten visioiden samankaltaisuudesta sekä sitoutumisesta.

Tässä tutkimuksessa käytettävä määritelmä jaetusta visiosta perustuu Sengen (1990, 205-232) kuvailemiin jaetun vision ominaispiirteisiin ja on synteesi näistä:

Jaettu visio on arvoihin pohjautuva, mentaalinen mielikuva organisaation halutusta tulevaisuudesta, joka on samanlainen organisaation yksilöiden mielissä ja jonka toteutumisen eteen yksilöt ovat aidosti sitoutuneet.

9.4 Jaettu visio yhteisenä ymmärryksenä

Vaikka Senge (1990, 212) hologrammi –metafora antaa hyvän käytännön käsityksen jaetusta visiosta, ei vertaus kuitenkaan kykene antamaan syvempää ymmärrystä ilmiöstä. Oleellista jaetun vision syvemmän ymmärtämisen kannalta on pureutua tarkemmin sen luonteeseen ja toimintadynamiikkaan.

Tsai ja Ghoshal (1998) toteavat, että jaettu visio on osa organisaation sosiaalista pääomaa. He toteavat että jaettu visio ilmentää organisaation jäsenten kollektiivisia tavoitteita ja pyrkimyksiä. Jaettu visio voidaankin nähdä yksilöitä ja organisaatioita yhdistävänä sosiaalisena resurssina (mm. Senge 1990, 206; Thornberry 1997; Rampersad 2001; Li 2005), joka tarjoaa merkityksiä (mm. Senge 1990) ja merkitysjärjestelmiä eri ryhmien välille (Tsai ja Ghoshal 1998). Mäkelä (2002, 23) toteaa, että yhteinen ymmärrys voidaan määrittellä osapuolten kesken syntyneeksi jaetuksi käsitykseksi. Jaettu visio on tämän määrittelyn pohjalta organisaation jäsenten yhteistä ymmärrystä. Collier, Fishwick ja Floyd (2004) toteavat, että yhteinen ymmärrys visiosta on edellytyksenä sille, että visiota voidaan pitää aidosti jaettuna. Yhteisen ymmärryksen objektina on tässä tapauksessa organisaation haluttu tulevaisuudentila.

Tolkullistamisen kautta syntyvä jaettu visio

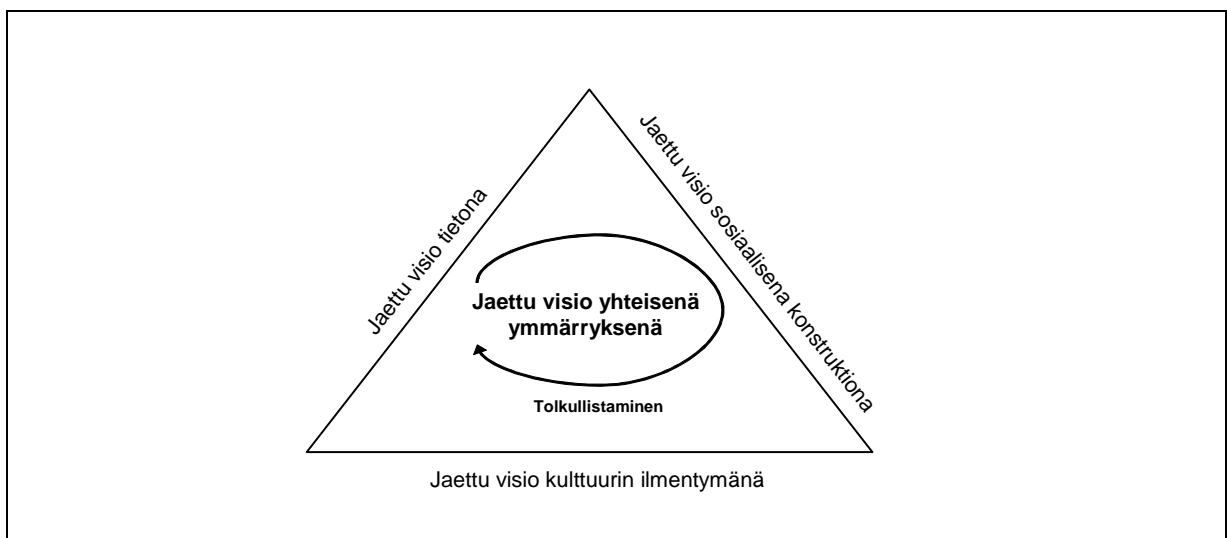
Jaetun vision tarkastelu organisaation yhteisenä ymmärryksenä tarjoaa hyvän viitekehyksen jaetun vision luonteen ja dynamiikan syvemmälle ymmärtämiselle. Mäkelä (2002, 23) toteaa, että yhteinen ymmärrys syntyy jaetuista merkityksistä ja yhteisestä kokemuksista. Yhteinen ymmärrys syntyy kollektiivisen tolkkullistamisen (sensemaking) tuloksena. Näin ollen myös jaetun vision luomisen prosessi on tolkkullistamista.

Choo (1998, 2) toteaa, että organisaatiossa tolkkullistamisen välittömänä tavoitteena on luoda organisaation jäsenille yhteinen ymmärrys siitä, mitä organisaatio on ja mitä se tekee, jotta voidaan varmistaa organisaation menestyminen pitkällä aikavälillä. Tolkkullistaminen on prosessi, jonka kautta yksilöt lisäävät ymmärrystään ympäristöstään, identiteetistään ja toimistaan (Choo 1998, 72) sekä luovat tästä kokonaisuudesta merkityksiä. Tolkkullistamisen tulee olla jatkuvaa sosiaalista toimintaa. Keskustelulla on tolkkullistamisessa keskeinen merkitys. Tolkkullistamalla organisaation jäsenet toteuttavat uskomuksia ja tulkintoja sekä neuvottelevat niistä jaettujen merkitysten ja yhteisten päämäärien luomiseksi. Vuorovaikutteisen tolkkullistamisen lisäksi yhteinen ymmärrys rakentuu myös yhteisen toiminnan tai kokemuksen myötä syntyneen tunnesiteen kautta (Weick 1995; Mäkelä 2002, 23).

Tolkullistamisen ominaispiirteet tuovat omat vaatimuksensa jaetun vision luomisen prosessille. Tolkullistaminen on ympäristön mukaan määräytyvää ja se keskittyy vihjeiden poimimiseen tästä ympäristöstä (Ilmola, Aaltonen ja Autio 2002). Jaetun vision luomisessa organisaation jäseniä on kannustettava ja opetettava ympäristöstä saatavien vihjeiden poimimiseen ja visioiden perustamiseen näiden vihjeiden pohjalle (Ilmola, Aaltonen ja Autio 2002). Mäkelän (2002, 18) mukaan tolkkullistaminen on sosiaalista ja jatkuvaa toimintaa. Näin ollen jaetun vision luomisen tulee olla ennen kaikkea sosialisatioon perustuvaa toimintaa, joka on jatkuvaa eikä vain hetkellistä. Choo (1998, 67) toteaa, että keskustelu on keskeisellä sijalla yhteisessä tolkkullistamisessa.

Mäkelä (2002, 43) toteaa, että yhteinen ymmärrys syntyy sosiaalisessa prosessissa viestinnän ja tiedonvaihdon seurauksena jossain kulttuurisessa kontekstissa. Viestinnällisellä ulottuvuudella Mäkelä viittaa merkitysten luomisen sosiaaliseen prosessiin, jonka tavoitteena on todellisuuden hahmottaminen erilaisten tiedollisten konstruktoiden luomisen kautta. Viestintä on siis tässä viitekehyksessä Weickin (1995) ja Choon (1998) kuvailemaa sosiaalista konstruointia. Mäkelän kuvauksesta voidaan löytää kolme toisiinsa sidoksissa olevaa yhteisen ymmärryksen ulottuvuutta: sosiaalinen, tiedollinen ja kulttuurinen. (Mäkelä 2002, 17, 43-44)

Jaetun vision ollessa yhteistä ymmärrystä voidaan sitä tarkastella yhteisen ymmärryksen kolmen ulottuvuuden kautta. Yhteisen ymmärryksen tuoma viitekehys tarjoaa näin ollen kolme erityyppistä näkökulmaa jaetun vision luonteeseen ja sen toiminnan ymmärtämiseen: jaettu visio sosiaalisena konstruktiona, jaettu visio tietona sekä jaettu visio kulttuurin ilmentymänä (Kuva 5). Jaettu visio ilmentää itseään näiden ulottuvuuksien kautta. Seuraavassa tutustutaan tarkemmin näihin kuhunkin kolmeen näkökulmaan.



Kuva 5. Jaettu visio yhteisenä ymmärryksenä ja sen kolme ulottuvuutta. (mukailtu Mäkelä 2002, 44)

Jaettu visio sosiaalisena konstruktiona

Weick (1995, 36-37) määrittelee sosiaalisen konstruktion institutionalisoituneeksi entiteetiksi, artefaktiksi tai struktuuriksi, jonka ovat luoneet eli konstruoineet sosiaalisen järjestelmän toimijat. Tällainen konstruktio on olemassa ainoastaan siitä syystä, että järjestelmän toimijat ovat sopineet käyttäytyvänsä kuin se olisi olemassa ja ovat sopineet joistain yhteisistä käyttäytymistä ohjaavista säännöistä. Sosiaalisten konstruktioiden strukturointi tapahtuu tolkuksellistamalla ympäröivää todellisuutta. (Weick 1995, 36-37)

Sillince ja Mantere (2006) toteavat, että organisaation strateginen intentio on sosiaalinen konstruktio. Strateginen intentio täyttää Searlen (1995) määrittelemät, sosiaalista konstruktioita koskevat vaatimukset: sillä on sovittu funktio, sillä on jaettu merkitys ja se sisältää tiettyjä kontekstiriippuvaisia sääntöjä. Sillincen ja Mantereen (2006) käsite strategisesta intentiosta on lähes identtinen tässä tutkimuksessa esitetyn jaetun vision määritelmän kanssa. Tämän tutkimuksen määritelmä jaetusta visiosta täyttää myös Searlen (1995) sosiaalisen konstruktion määritelmän vaatimukset ja näin ollen myös jaettua visiota voidaan tarkastella sosiaalisena konstruktiona.

Sillince ja Mantere lähestyvät strategista intentiota toimijateorian (agency theory) kautta ottaen tarkastelukohteeksi strategisen intention subjektin. Subjektilla tarkoitetaan käsitystä siitä, kuka on aktiivisesti luomassa strategista intentiota organisaatiossa. Sillince ja Mantere hahmottavat toimijateorian pohjalta kaksi perusmallia strategisen intention luomiselle: hegemoninen ja pluralistinen. Hegemonisessa mallissa pieni toimijajoukko organisaatiossa luo yhteisen käsityksen intentiosta ja tämän jälkeen levittää (diffuse) tai kopioi tätä näkemystä muualle organisaatioon, tavoitteena että lopulta kaikilla organisaation jäsenillä on identtinen mielikuva intentiosta mielessään. Kyseinen toimintatapa vastaa perinteistä vision luomisen mallia, jossa yrityksen johtoryhmä luo vision ja tämän jälkeen viestii sen organisaation henkilöstölle. Tässä mallissa johtoryhmä on organisaation ainoa kollektiivinen subjekti, muiden organisaation jäsenten ollessa toiminnan objekteja. Sillince ja Mantere toteavat, että lähestymistapa, jossa muita organisaation jäseniä käsitellään pelkkinä vastaanottavina objekteina, tuo vakavia seurauksia erityisesti intention sitoutumista ajatellen. Täysin identtisen intention luominen suureen organisaatioon on ihmisen kognitiivisista ja psykologisista rajoituksista johtuen käytännössä mahdotonta, ja näin ollen hegemoninen malli on mahdottomuudestaan johtuen hylättävä suurten organisaatioiden kontekstissa. (Sillince ja Mantere 2006)

Sillince ja Mantere kannattavat ns. pluralistisen mallin lähestymistapaa strategisen intention luomiseen. Tässä mallissa kaikkia organisaation jäseniä kohdellaan aktiivisina subjekteina

samalla hyväksyen, että intention leviäminen halki organisaation synnyttää monimuotoisuutta siitä. Intention levitessä halki organisaation, aktiiviset subjektit tekevät siitä uudenlaisia tulkintoja, jolloin intentio ”keksitään” eli konstruoidaan uudestaan jokaisen yksilön tai pienen ryhmän tapauksessa. Tämä kuvaus vastaa Sengen (1990) käsitystä jaetusta visiosta yksilöllisinä tulkintoina. Sillince ja Mantere (2006) määrittelevät strategisen intention joukoksi koherentteja sosiaalisia konstruktioita, jotka koskevat organisaation tulevaisuutta. Tästä löydetään selvä vastaavuus Sengen ajatukseen jaetusta visiosta. (Sillince ja Mantere 2006)

Sillince ja Mantere (2006) toteavat, että pluralistinen mallin etu on siinä, että se osallistuttaa kaikki organisaation jäsenet aktiivisiksi toimijoiksi strategisen intention luomiseen. Tällöin osallistujat kykenevät liittämään visiolle merkityksiä ja sitoutumaan sille. Collier, Fishwick ja Floyd (2004) vahvistavat tätä ajatusta toteamalla, että jaetun vision luominen vaatii sosialisatioprosessin, jonka tuloksena organisaation jäsenille syntyy yhteinen ymmärrys visiosta sekä sitoutuminen sitä kohtaan. Osallistuminen tähän sosialisatioprosessiin lisää osallistujien tunnetta vision omaksi kokemisesta (Collier, Fishwick ja Floyd 2004). Ilmola, Aaltonen ja Autio (2002) toteavat, että laaja osallistuminen visiotyöskentelyyn edesauttaa jaetun visio syntymistä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että merkityksellisen ja sitoutumista luovan jaetun vision luomisen edellytyksenä on, että kaikki organisaation jäsenet osallistuvat aktiivisina subjekteina mukaan vision sosiaaliseen konstruointiin.

Jaettu visio tietona

Tiedolle (knowledge) on löydettävissä kirjallisuudesta monta määritelmää ja viitekehystä (mm. Jashapara 2004, 16-17, 48; Nonaka ja Takeuchi 1995, 20-50). Nonaka ja Takeuchi (1995, 58) määrittelevät tiedon dynaamiseksi inhimilliseksi prosessiksi, jonka tehtävänä on perusteltujen tosiuskomusten luominen. Nonaka ja Takeuchi (1995, 58-59) korostavat, että tieto liittyy keskeisesti inhimilliseen toimintaan, sillä se syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten kesken jossain kontekstissa.

Nonaka ja Takeuchi (1995, 59) erottelevat organisatorisen tiedon kahteen eri luokkaan, hiljaiseen tietoon (tacit knowledge) ja eksplisiittiseen tietoon (explicit knowledge). Eksplisiittinen eli käsitteellinen tieto on kodifioitua ja formalisoitua tietoa, jota on helppo siirtää ja välittää systemaattisen kielen avulla. Hiljainen tieto on kokemuspohjaista, henkilökohtaista ja kontekstiriippuvaista tietoa, jota on vaikea formalisoida ja kommunikoida. Tiedon luominen ja jakaminen organisaatiossa tapahtuu jatkuvassa prosessissa, jossa eksplisiittinen ja hiljainen tieto vuorovaikuttavat toistensa kanssa (Nonaka 1994). Vuorovaikutuksen seurauksena tieto kokee konversioita, joita on neljää eri tyyppiä:

socialisaatio (socialization), eksternalisaatio (externalization), kombinaatio (combination) ja internalisaatio (internalization). Kaikki tiedon konversiot tapahtuvat ihmisten vuorovaikutuksen seurauksena jossain fyysisessä tai virtuaalisessa tilassa, jota Nonaka ja Konno (1998) kutsuvat Ba:ksi. Konversioita tapahtuu jatkuvasti ja jokaisessa konversiossa tieto jalostuu (Kuva 6). (Nonaka ja Takeuchi 1995, 59-73)



Kuva 6. Tiedon konversioiden spiraali. (mukailtu Nonaka ja Takeuchi 1995, 71)

Nonaka ja Takeuchi (1995, 59) toteavat, että organisaation visio on organisaation sosiaalisesti konstruoimaa tietoa, joka on luotu vuorovaikutuksessa ympäristön ja organisaation jäsenten kesken. Näin ollen jaettu visio syntyy ja leviää samanlaisten tietokonversioiden kautta, kuin mikä tahansa muukin organisatorinen tieto. Jaetun vision luominen vaatii myös aina jonkin Ba:n olemassaolon.

Tietokonversiot jalostavat visiota jatkuvasti, mutta lukuisten konversioiden tapauksessa vaarana on vision pirstoutuminen (fragmentation) (ks. Sillince ja Mantere 2006). Pirstoutumisella tarkoitetaan epäkoherenttien, visiota koskevien mielikuvien syntymistä yksilöiden mieliin. Pirstoutuminen johtuu siitä, että visiota tulkitaan lukuisat kerrat organisaatiossa. Senge (1990, 227) toteaa, että pirstoutuminen on yksi syy siihen, miksi visiot saattavat menettää voimansa enneaikaisesti. Senge (1990, 228) toteaa, että keskusteltaessa visiosta, tulkintojen määrä siitä kasvaa. Tämä saattaa johtaa erilaisten näkemysten ja ristiriitaisten visiotulkintojen syntymiseen organisaatiossa. Senge (1990, 228) toteaa, että paras keino pirstoutumisen välttämiseksi on kehittää organisaation jäsenten kykyä reflektoida (reflect and inquire) omia mentaalisiä mallejaan. Sillince ja Mantere (2006) toteavat, että

intentionien koherenssin varmistamiseksi organisaatiossa täytyy olla tarvittavissa määrin päällekkäisiä sosiaalisia merkityksiä, jotta kaikki organisaation jäsenet kykenevät tulkitsemaan intention samalla tavalla. Jotta koherentti jaettu visio voi muodostua, täytyy organisaation jäsenillä olla tarpeeksi Nonakan ja Takeuchin (1995, 80-82) kuvaamaa tiedollista redundanssia eli yhteisesti jaettua merkityssisältöä. Redundanssia voidaan luoda vuorovaikutuksen avulla ja jakamalla yhteisiä kokemuksia (Mäkelä 2002, 21, 43; Nonaka ja Takeuchi 1995, 80-82). Ihmisten välinen sosiaalinen vuorovaikutus on siis keskeisellä sijalla myös ”jaettu visio tietona” -näkökulmaan perustuvassa tarkastelussa.

Jaettu visio kulttuurin ilmentymänä

Kulttuuri viittaa organisaation syviin rakenteisiin, joilla on juurensa niissä arvoissa, uskomuksissa ja oletuksissa, joita organisaation jäsenet kantavat (Jashapara 2004, 188-189). Kulttuurisesta näkökulmasta merkitykset syntyvät sosialisoinnin kautta vuorovaikutuksessa. Tämä vuorovaikutus tuottaa symbolisen maailman, joka toimii yksilöiden kognition ja toimien pohjalla. (Jashapara 2004, 188-189)

Mäkelä (2002, 23) toteaa, että jaetut merkitykset, yhteinen ymmärrys ja yhteinen tulkittaminen ovat kaikki erilaisia tapoja kuvata kulttuuria. Kulttuurista puhuttaessa puhutaan siis todellisuuden rakentumisprosessista, jota jaetun vision luominen ennen kaikkea on. Mäkelä (2002, 23) toteaa, että yhteisen ymmärryksen etsiminen liittyy oleellisesti kulttuuriin. Jaettua visio ilmentää sitä luoneen organisaation kulttuuria ja on näin ollen siihen sidottu (mm. Collins ja Porras 1991, 1994; Rampersad 2001; Li 2005).

Kulttuurinen näkökulma jaetun vision luomiseen tuo omat vaatimuksensa jaetun vision luomisen prosessille. Schein (2001, 34-36) toteaa, että organisaatiokulttuurin ytimenä toimivat organisaatiossa vallitsevat, itsestään selvinä pidetyt pohjaoletukset todellisuuden luonteesta. Nämä pohjaoletukset luovat puitteet ulkoisen toimintaympäristön hahmottamiselle, organisaation sisäiselle yhdentymiselle sekä näkemyksille maailman toiminnasta (Schein 2001, 34-36). Pohjaoletuksilla on keskeinen sija vision muodostuksen yhteydessä sen ollessa pohjimmiltaan yksilön kognitiivinen prosessi. Oleellista on näin ollen, että organisaation jäsenet kykenevät tiedostamaan omat pohjimmaiset oletuksensa ja ajattelumallinsa ja tuomaan ne esille jotta he kykenevät huomaamaan niiden vaikutuksen todellisuuden hahmottamiselle ja vision luomiselle. Toimimattomat, kulttuurin luomat pohjaoletukset on kyettävä havaitsemaan ja kitkemään pois, jotta tulevaisuutta koskevan vision luonti ei enää perustuisi toimimattomille ajatusmalleille. Senge (1990, 174-203) toteaa, että omien pohjimmainten ajatusmallien tiedostaminen ja muuttaminen vaatii henkilökohtaista mestaruutta (personal mastery) (ks. Senge 1990, 139-173).

Yhteenveto

Alla olevaan taulukkoon on yhteenvetona koottu luvussa esitetyt jaettua visiota koskevat ajatukset sekä niiden luomat vaatimukset jaetun vision luomisen prosessille (Taulukko 5).

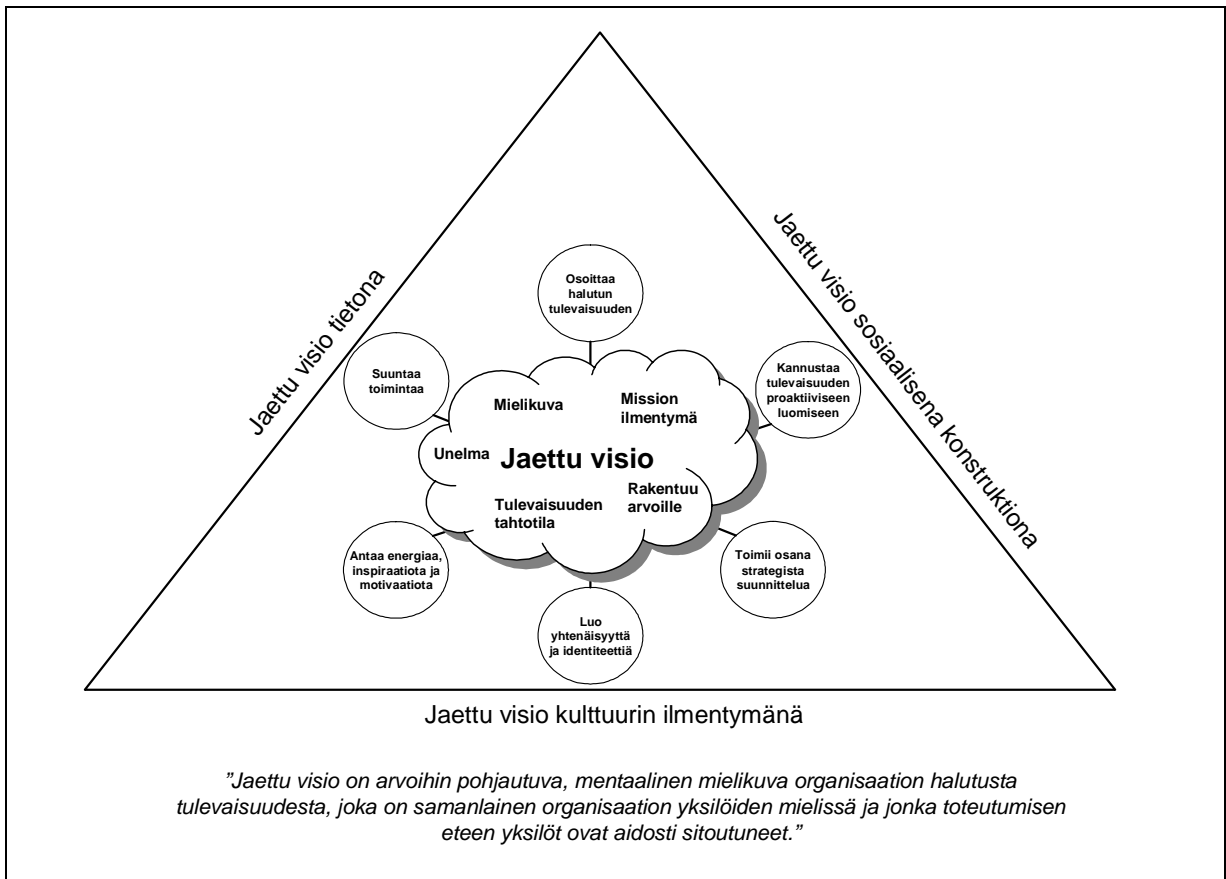
Taulukko 5. Yhteenveto jaettua visiota koskevista ajatuksista ja niiden luomat vaatimukset jaetun vision luomisen prosessille.

Ajatus	Vaatus jaetun vision luomisen prosessille
Jaetun vision luomisen prosessi on tolkkulistamista	Organisaation ihmisiä on kannustettava jatkuvaan, ympäristöstä saatavien vihjeiden poimimiseen.
	Jaetun vision luomisen täytyy perustua sosiaaliselle toiminnalle, jossa kasvokkaisuella keskustelulla on keskeinen merkitys.
	Jaetun vision luomisen tulee olla jatkuva prosessi.
Jaettua visiota voidaan tarkastella sosiaalisena konstruktiona	Jaetun vision luomisen prosessin on tuettava sosialisatiota ja ihmisten välistä kanssakäymistä. Tämä tapahtuu parhaiten keskustelun kautta.
	Kaikkien organisaation jäsenten on osallistuttava aktiivisina subjekteina mukaan vision sosiaalisen konstruoinnin prosessiin. Näin voidaan varmistaa merkityksen syntyminen jaetusta visiosta sekä aito sitoutuminen sitä kohtaan.
Jaettua visiota voidaan tarkastella tietona	Jaetun vision tulee kyetä säilyttämään alkuperäinen ydinmerkityksensä lukuisista organisaatioissa tapahtuvista tietokonversioista huolimatta
	Jaetun vision luomiselle olennaiselle keskustelulle on luotava tarpeeksi sosiaalisia tiloja, eli Ba:ita.
	Jaetun vision pirstoutumisen välttämiseksi on varmistettava, että organisaation jäsenillä on keskenään tarpeeksi yhteisesti jaettua redundanttia tietoa tai tiedollisia rakenteita. Paras keino luoda redundanssia ja jaettuja tiedollisia rakenteita on kannustaa ihmisiä keskustelemaan toistensa kanssa.
Jaettua visiota voidaan tarkastella kulttuurin ilmentymänä	Jaetun vision muodostuksessa on otettava huomioon organisaation kulttuuriset aspektit.
	Organisaation jäsenten on kyettävä tiedostamaan omat pohjimmaiset oletuksensa ja ajattelumallinsa sekä huomaamaan niiden vaikutus jaetun vision luomiselle. Toimimattomat, kulttuurin luomat pohjaoletukset on kyettävä havaitsemaan ja kitkemään pois.

9.5 Kokonaisvaltainen malli jaetusta visiosta

Teoriatutkimuksen perusteella löydettiin usein mainittuja ominaispiirteitä visiolle, keskeisimmät vision tehtävät sekä lukuisia hyvän vision tunnuspiirteitä (Luku 9.2). Jaettu visio määriteltiin arvoihin pohjautuvaksi, mentaaliseksi mielikuvaksi organisaation halutusta tulevaisuudesta, joka on samanlainen kaikkien organisaatioiden yksilöiden mielissä ja jonka toteutumisen eteen kaikki ovat sitoutuneet (Luku 9.3). Ymmärrystä jaetusta visiosta syvennettiin tarkastelemalla sitä organisaation kollektiivisen tolkkulistamisen kautta syntyvänä yhteisenä ymmärryksenä. Tarkastelun perusteella todettiin, että jaetun vision ollessa organisaation yhteistä ymmärrystä, voidaan sitä tarkastella kolmesta näkökulmasta:

sosiaalisena konstruktiona, tietona ja kulttuurin ilmentymänä (Luku 9.4). Synteesinä näistä havainnoista voidaan muodostaa kokonaisvaltainen malli jaetusta visiosta (Kuva 7).



Kuva 7. Kokonaisvaltainen malli jaetusta visiosta.

10 Vision luomisen prosessi

Luvun tarkoituksena on kirjallisuustutkimuksen pohjalta luoda kokonaisvaltainen näkemys vision luomisen prosessista. Tarkastelun painopisteinä ovat eri lähestymistavat vision luomiseen, vision luomisen prosessin vaiheet ja näiden vaiheiden menetelmät sekä vision luomisen prosessin ohjaaminen eli fasilitointi.

10.1 Vision luomisprosessin paradigmat

Useat eri kirjallisuuslähteet tarjoavat omanlaisensa prosessimallin siitä, kuinka visio tulisi luoda organisaatioon (mm. Nanus 1992, Mannermaa 1999, Kakadabse, Kakadabse ja Lee-Davies 2005, Raynor 1998, O'Brien ja Meadows 2001, Rampersad 2001). Usein mallit sisältävät hyvin samantyyppisiä vaiheita ja menetelmiä vision luomiselle, mutta joskus mallien tarjoamat prosessikuvaukset saattavat olla myös merkittävästi ristiriitaiset keskenään (O'Brien ja Meadows 2000).

O'Brien ja Meadows (2000) toteavat omaan tutkimukseensa pohjautuen, että ei ole olemassa yhtä yleisesti käytössä olevaa mallia siitä, kuinka visioita tulisi luoda. Visiokirjallisuuden tutkimus (tutkittavina lähteinä mm. Nanus 1992; Senge 1990; Collins ja Porras 1991, 1994; Hodgkinson 2002; Westley ja Mintzberg 1989; Kakadabse, Kakadabse ja Lee-Davies 2005; Thornberry 1997; O'Brien ja Meadows 2000, 2001, 2003; Raynor 1998; Stevenson 2005; Rampersad 2001; Allen 1995; Ilmola, Aaltonen ja Autio 2002; Sillince ja Mantere 2006) osoittaa että vision luomista koskevien prosessikuvausten takaa voidaan hahmottaa tiettyjä ulottuvuuksia, joiden mukaan eri kirjoittavat kuvailevat visioprosesseja. Eri näkökulmat vision luomisen prosesseihin eroavat keskeisesti toisistaan tarkasteltaessa kuvauksia visioprosessien järjestelmällisyydestä (lineaarinen/epälineaarinen), visiotyöskentelyn keskeisestä tarkastelukohteesta (organisaation ulkoinen ympäristö/organisaation sisäinen ympäristö), systematiikoiden ja analyysivälineiden käytöstä (runsasta/vähäistä), vision luojasta (korkein johto/koko organisaatio), visioprosessin kulusta (top-down/bottom-up) ja visioprosessin ajallisesta ulottuvuudesta (projektimainen/jatkuva). (O'Brien ja Meadows 2000, 2001)

Tarkasteltaessa eri lähteiden kuvaamia visioprosesseja, huomataan kuinka eri mallit jakautuvat kahteen eri ”koulukuntaan” visioiden luomisessa. Näiden koulukuntien pohjimmalsena oletuksena vaikuttavat hyvin erilaiset organisaatioiden toimintaa koskevat käsitykset. Toisen koulukunnan pohjalla vaikuttaa klassinen eli teollinen lähestymistapa organisoitumiseen. Tässä lähestymistavassa korostuvat rationalistinen, positivistinen ja lineaarinen ajattelu sekä mekanistinen organisaatiokäsitys (Sydänmaanlakka 2003, 180; Huczynski ja Buchanan 2001, 55, 62, 821). Olen tässä tutkimuksessa nimennyt tämän

paradigman mukaisen ajattelun rationaaliseksi vision luomisen koulukunnaksi. Toisen vision luomisen koulukunnan ajattelu perustuu postmoderniin eli jälkitekolliseen lähestymistapaan. Siinä korostuvat konstruktivistinen todellisuuskäsitys, epälineaarinen ajattelu ja organisaation tarkastelu ”elollisena” organismina (Sydänmaanlakka 2003, 180; Huczynski ja Buchanan 2001, 55, 58). Tämän paradigman mukaisen ajattelun olen nimennyt evolutiiviseksi vision luomisen koulukunnaksi. Seuraavassa paneudutaan tarkemmin näiden kahden koulukunnan ominaispiirteisiin.

Rationaalinen vision luomisen koulukunta

Rationaalisen vision luomisen koulukunnan keskeisin näkemys on, että vision luomisen tulee tapahtua systemaattisessa ja askelittain etenevässä prosessissa, joka voidaan jakaa selkeisiin, erillisiin ja toisiaan perättäisesti seuraaviin vaiheisiin (Nanus 1992, O’Brien ja Meadows 2000, Raynor 1998, Rampersad 2001). Rationaalisen paradigman mukaisen ajattelun mukaan visio syntyy hyvin toteutetun vision luomisprosessin lopputuloksena (Nanus 1992).

Rationaalisen koulukunnan mukaan vision luomisessa keskeinen huomio tulee kohdistaa organisaation ympäristöstä saatavien vihjeiden keräämiseen, analysointiin ja tulkitsemiseen sekä vision rakentamiseen näiden vihjeiden varaan (Nanus 1992; Ilmola, Aaltonen ja Autio 2002). Tämän ympäristöanalyysin toteuttamiseksi esitetään usein käytettäväksi monenlaisia työkaluja ja systematiikoita. Rationaalinen koulukunta korostaa, että organisaation on kyettävä havaitsemaan tulevaisuuden toimintaympäristön mahdollisuudet ja kyettävä rakentamaan visionsa näiden mahdollisuuksien tuoman (liiketoiminta)potentiaalin perustalle. (O’Brien ja Meadows 2000, 2001)

Rationaalinen koulukunta korostaa organisaation johtoryhmän roolia vision luojana ja ylimmän johdon vastuuta visioprosessin läpiviejänä. Visioprosessissa korostuu tietynlainen hierarkkisuus ja ”top-down” –tyyppinen ajattelu. Visio luodaan organisaation huipulla, jonka jälkeen se tehokkaan kommunikoinnin ansiosta virtaa organisaatiossa alaspäin kaikille organisaation jäsenille. (ks. Ilmola, Aaltonen ja Autio 2002)

Rationaalisen koulukunnan ajattelussa korostuu hyvin positivistinen ajattelu vision luomiseen ja sen ydinideologian voi kiteyttää ajatukseen: ”Vision voi systemaattisen prosessin avulla puristaa irti organisaatiosta.”

Evolutiivinen vision luomisen koulukunta

Evolutiivinen vision luomisen koulukunta korostaa, että vision luomisen prosessia ei tule jakaa erillisiin, toisiaan seuraaviin vaiheisiin ja että prosessi on itsessään melko epälineaarinen (Kakabadse, Kakabadse ja Lee-Davies 2005), iteratiivinen ja monimutkainen (Senge 1990; Stevenson 2005). Evolutiivinen koulukunta korostaa, että jaettu visio syntyy

organisaation yksilöiden vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja keskustellessa visioista (Senge 1990, 214). Tämän vuorovaikutusprosessin seurauksena jaettu visio ”kuplii esiin” organisaatiosta (Senge 1990, 214; Hodgkinson 2002; Collins ja Porras 1991, 1994).

Evolutiivinen koulukunta korostaa, että visioinnin tulisi olla organisaation jatkuva prosessi. Tavallaan jaettu visio ei koskaan ”valmistu”, vaan se on jatkuvasti muotoutumassa (Senge 1990, 214; Hodgkinson 2002). Vision luomisessa korostetaan prosessin epähierarkisuutta sekä organisaation kaikkia yksilöitä osallistavaa otetta (Ilmola, Aaltonen ja Autio 2002; Stevenson 2005).

Evolutiivisen koulukunnan edustajat korostavat usein, että vision luomisessa keskeinen huomio tulee kohdistaa organisaation sisäiseen tarkasteluun, erityisesti mission ja arvojen selkiyttämiseen (Collins ja Porras 1991, 1994; Senge 1990, 223-224). Useat evolutiivisen koulukunnan edustajat toteavat, että vision luomista ei tulisi perustaa organisaation ympäristön kehityksestä tehtäville analyyseille. Ulkoiset analyysit luovat liikaa rajoitteita vision luomisen luovalle prosessille (Collins ja Porras 1994, 232), tuottaen usein melko staattisia, yhden hetken visioita (Senge 1990, 210).

Evolutiivisen koulukunnan näkemyksissä korostuu ”bottom-up” –tyyppinen ajattelu visioiden luomiseen (Senge 1990, 214; Ilmola, Aaltonen ja Autio 2002; Stevenson 2005). Evolutiivinen koulukunta korostaa, että organisaation johtoryhmän tehtävänä ei tulisi olla itse vision luominen, vaan sopivan ilmapiirin luominen vision syntymiselle. Evolutiivisen koulukunnan ydinideologian voikin tiivistää lauseeseen: ”Visiota ei voida halutessa luoda, sen syntymiselle voidaan ainoastaan luoda hyvät puitteet.”

Yhteenveto

Rationaalisen ja evolutiivisen koulukunnan kuvaamat näkemykset vision luomisen prosessista eivät niinkään edusta absoluuttisia vision luomisen malleja, vaan pikemminkin kahta visioprosessin arkkityyppiä. Kirjallisuuslähteissä kuvatut visioprosessien mallit sisältävät usein viitteitä kummankin koulukunnan mukaisesta lähestymistavasta, vaikka usein voidaankin selvästi havaita toisen paradigman hallitsevuus. Alla olevassa taulukossa on vielä esitetty yhteenveto rationaalisen ja evolutiivisen vision luomisen koulukunnan ajatuksista (Taulukko 6).

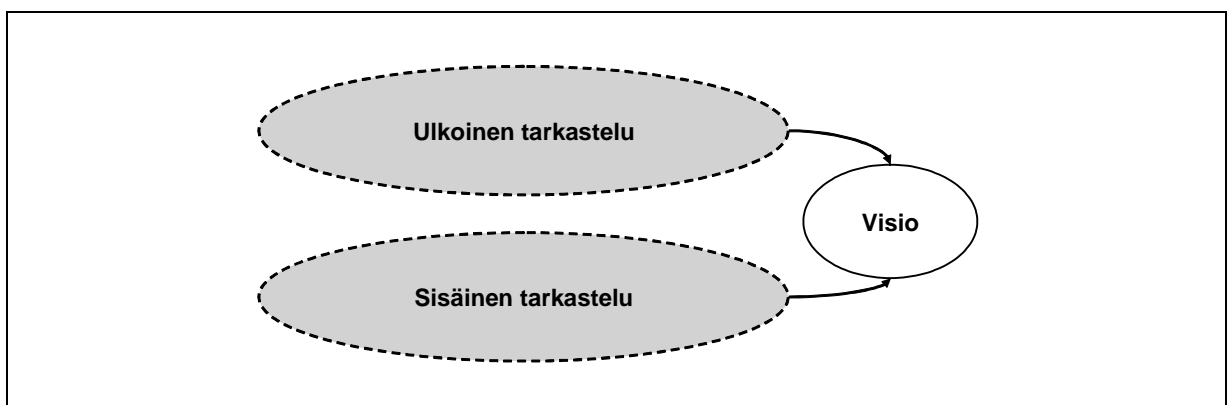
Taulukko 6. Vision luomisen prosessin koulukuntien näkemyksiä.

Rationaalinen koulukunta	Evoluutiivinen koulukunta
Vision luominen tapahtuu systemaattisessa ja vaiheittaisessa prosessissa	Vision luomisen prosessi on epälineaarinen, iteratiivinen ja monimutkainen
Johto luo vision, ”top-down” –ajattelu	Kaikki osallistuvat vision luomiseen, ”bottom-up” -ajattelu
Visio pohjautuu ensisijassa ulkoiselle tarkastelulle	Visio pohjautuu ensisijassa sisäiselle tarkastelulle
Visio luodaan tietyin väliajoin	Vision luominen on jatkuvaa
”Vision voi puristaa irti organisaatiosta”	”Vision syntymiselle voidaan ainoastaan luoda hyvät puitteet”

Molempien koulukuntien kuvaamat vision luomisen prosessit sisältävät usein samoja vaiheita ja menetelmiä. Kumpikin koulukunta muodostaa näistä vaiheista kuitenkin omien periaatteidensa mukaan rakennettuja kokonaisuuksia. Seuraavassa kappaleessa hahmotetaan tarkemmin vision luomisen prosessin vaiheita.

10.2 Vision luomisen prosessin vaiheet

Nanus (1992, 33-37) toteaa, että vision hahmottaminen perustuu organisaation sisäiselle ja ulkoiselle tarkastelulle. Nanuksen (1992, 33-36) mukaan visio syntyy synteessä näiden sisäisen ja ulkoisen tarkastelun tuoman ymmärryksen perusteella. Myös Raynor (1998) kuvaa, kuinka vision luomisen tulisi perustua organisaation sisäisen maailman sekä ulkoisen toimintaympäristön hahmottamiseen. O’Brien ja Meadows (2000) toteavat, että kirjallisuudessa korostetaan vision luomisen prosessin perustuvan organisaation sisäisen ja ulkoisen analyysin prosessille, joka kulminoituu vision formulointiin (Kuva 8).

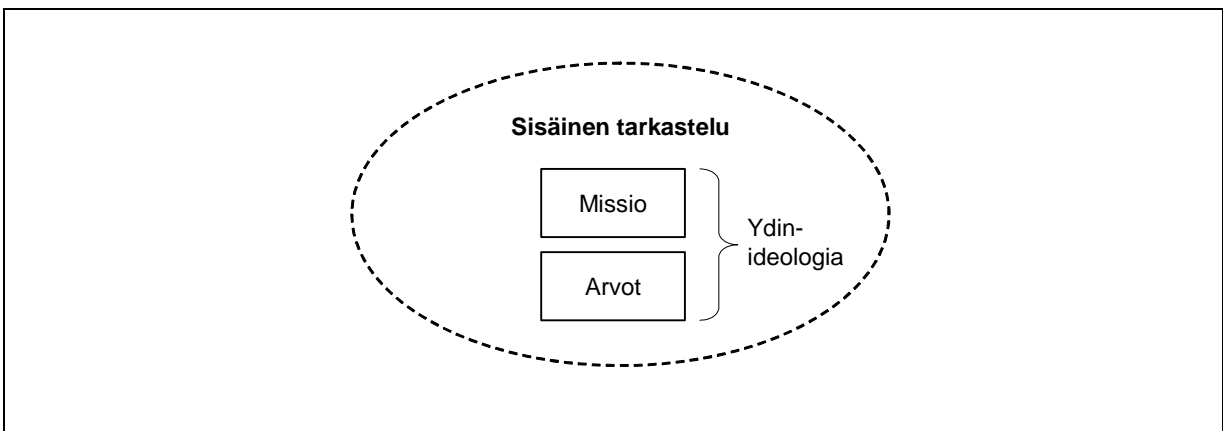


Kuva 8. Sisäinen ja ulkoinen tarkastelu vision luomisen perustana.

Sisäinen tarkastelu

Sisäinen tarkastelu tarkoittaa organisaation sisäisen toiminnan ja identiteetin hahmottamista. Sengen (1990, 223-225) viitekehyksessä vision luomisen kannalta keskeistä on selkiyttää organisaation missio ja arvot, sillä luotavan vision tulee rakentua niiden pohjalle. Myös Collins ja Porras (1991, 1994) sekä Nanus (1992, 34-46) korostavat arvojen ja organisaation tarkoituksen hahmottamisen välttämättömyyttä vision luomisen prosessissa. Mission ja arvojen muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan organisaation ydinideologiaksi (Collins ja Porras 1991, 1994). Jotkut lähteet toteavat, että sisäiseen tarkasteluun tulisi olennaisena osana kuulua myös organisaation nykyisten kompetenssien analysointi (mm. Raynor 1998, O'Brien ja Meadows 2000). Collins ja Porras (1994, 232) kuitenkin korostavat, että vision luomisessa tulisi suunnata ajatukset nykyiset kompetenssit ylittävään ajatteluun. Myös Malaska ja Holstius (1999) korostavat omassa visionäärisen johtamisen viitekehyksessään, että nykyisten kompetenssien hahmottamisen sijaan organisaation tulisi keskittyä tulevaisuudessa tarvittavien kompetenssien hahmottamiseen.

Tässä tutkimuksessa otetaan lähtökohdaksi Collinsin ja Porraksen (1994, 232) näkökulma, jonka mukaan vision luomisprosessissa organisaation sisäiseen tarkasteluun kuuluvat ensisijassa organisaation mission ja arvojen määrittäminen (Kuva 9). Joissain tarkasteluissa (mm. Raynor 1998) todetaan, että mission ja arvojen määrittämisessä toisen tulisi edeltää toista. Tämän tutkimuksen edustaman näkökulman mukaan organisaation missio ja arvot ovat kuitenkin Collinsin ja Porraksen (1991, 1994) kuvauksen mukaisesti riippumattomia organisaation muista tekijöistä, kuten kompetensseista, strategioista, liiketoimintamalleista ja jopa toisistaan. Näin ollen voidaan todeta, että mission ja arvojen hahmottamisen järjestyksellä ei ole merkitystä.

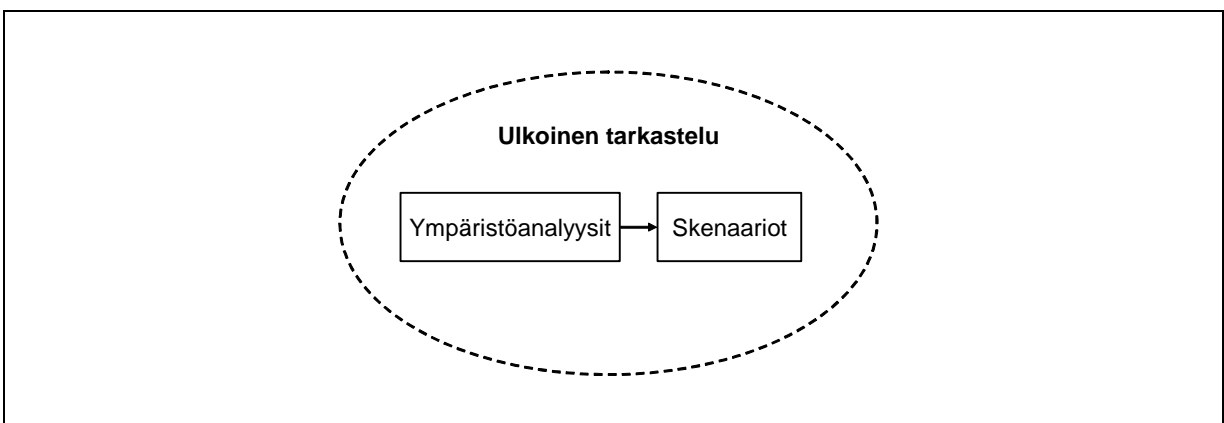


Kuva 9. Sisäinen tarkastelu.

Ulkoinen tarkastelu

Ulkoisen tarkastelu tarkoittaa organisaation ulkoisen toimintaympäristön hahmottamista ja siinä vaikuttavien voimien tunnistamista. Keskeisessä osassa ulkoista tarkastelua ovat erilaiset organisaation ympäristöä koskevat analyysit, kuten yhteiskunnan toiminnan jäsentäminen, ulkoisten sidosryhmien hahmottaminen, asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, organisaation position määrittäminen, kilpailijoiden käyttäytymisen ennakointi jne. (mm. Nanus 1992, 61-95; Raynor 1998; Westley ja Mintzberg 1989; O'Brien ja Meadows 2000; Grant 2005, 68). Ympäristöanalyysien avulla hahmotetaan paitsi ympäristön nykyinen tila, myös ympäristössä vaikuttavat muutosvoimat (Raynor 1998, Stevenson 2006). Ympäristöanalyysien keskeisimpänä tarkoituksena on hahmottaa mihin suuntaan toimintaympäristö on muuttumassa (mm. Nanus 1992, 78-95; O'Brien ja Meadows 2000; Ilmola, Aaltonen ja Autio 2002; Haeckel 2004).

Toimintaympäristöä ja sen muutosta koskevien analyysien perusteella kyetään saamaan viitteitä siitä, miltä organisaation tulevaisuuden toimintaympäristö näyttää. Toimintaympäristöanalyysien perusteella saadut vihjeet tulevaisuuden kehityssuunnista nivotaan yhteen tarinamuodossa esitettäviksi skenaarioiksi (Nanus 1992, 1996; Stevenson 2005; Van der Heijden 1996; Stevenson 2006). Skenaario on kuvaus mahdollisesta tulevaisuuden toimintaympäristöstä ja sen synnystä (Van der Heijden 1996, 7). Skenaarioiden luominen perustuu ympäristöanalyysistä saatuun tietoon (Nanus 1992, 96-100; Van der Heijden 1996, 187). Kaiken kaikkiaan organisaation ulkoisen tarkastelu koostuu siis toimintaympäristön nykyhetkeä sekä tulevaa kehitystä hahmottavista ympäristöanalyysistä ja näiden analyysien tarjoaman tiedon pohjalta muodostettavista skenaarioista (Kuva 10).



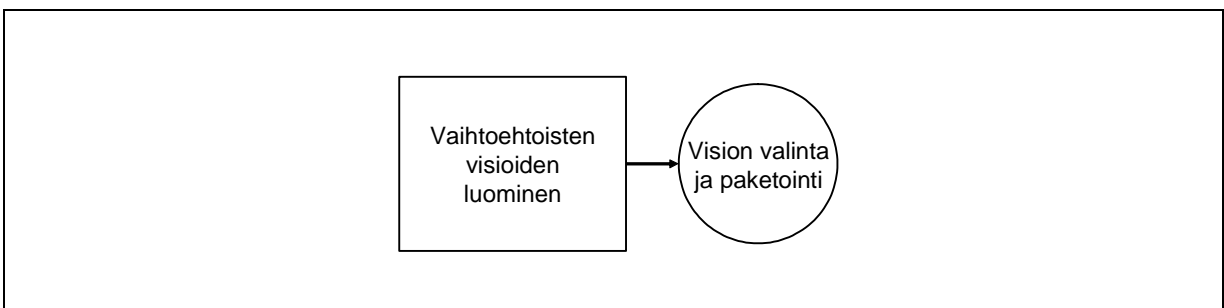
Kuva 10. Ulkoisen tarkastelu.

Vision generointi ja paketointi

Nanus toteaa (1992, 33-36), että visio syntyy synteessä sisäisen ja ulkoisen tarkastelun tuoman ymmärryksen perusteella. Nanuksen (1992, 117) mukaan vision formuloinnin tai generoinnin ensimmäisenä vaiheena on useiden vaihtoehtoisten visioiden luominen organisaatiolle. Senge (1990, 217-218) korostaa yksilöiden henkilökohtaisten visioiden esiintuomista visioiden generoinnin yhteydessä.

Eri kirjoittajien kesken on poikkeavia ajatuksia siitä, pitäisikö organisaation vision generoinnin aikana luoda itselleen useita alustavia ja vaihtoehtoisia visioita joista osa karsiutuu prosessin aikana pois, vai tulisiko organisaation alusta asti keskittyä vain yhden vision muokkaamiseen (O'Brien ja Meadows 2001). Useiden vaihtoehtoisten visioiden luomista kannattavat mm. Stevenson (2006), Nanus (1992) ja Ziegler (1991).

Visioiden generoinnin aikana organisaation on valittava itselleen yksi haluttu visio (mm. Nanus 1992, 120; Stevenson 2006, Senge 1990), jonka jälkeen tämä visio on ”paketoitava” sopivaan muotoon (Kuva 11). Paketoinnissa valittu visio muokataan mahdollisimman houkuttelevaksi. Samalla tarkistetaan, että se täyttää kaikki hyvän vision ominaispiirteet (Nanus 1992, 125-127). Tätä vaihetta kutsutaan myös visiolle tehtäväksi todellisuustarkastukseksi tai vision testaamiseksi (O'Brien ja Meadows 2001).



Kuva 11. Vision generointi ja paketointi.

Vision viestiminen organisaatioon

Vision generoinnin ja paketoinnin jälkeen valittu visio on viestittävä organisaatioon (mm. Nanus 1992, 133-155; Senge 1990, 227-230; O'Brien ja Meadows 2000, 2001; Malaska ja Holstius 1999; Hodgkinson 2002; Westley ja Mintzberg 1989), jotta kaikille organisaation jäsenille syntyy yhteinen kuva organisaation halutusta tulevaisuudesta. Vision viestiminen on viimeinen vaihe vision luomisen prosessissa ja osittain se voidaan myös jo lukea osaksi vision implementointia (ks. Kuva 1).

10.3 Menetelmiä vision luomiseen

Kappaleen tarkoituksena on hahmottaa menetelmiä, joita voidaan käyttää vision luomisen prosessin eri vaiheiden läpiviennissä. Kappaleessa kuvataan menetelmiä mission ja arvojen määrittämiseen, ympäristöanalyysien suorittamiseen, skenaarioiden luomiseen, vision generointiin ja paketointiin sekä vision viestimiseen organisaatiossa.

Mission määrittäminen

Collins ja Porras (1994, 224) toteavat, että mission tulee heijastaa sitä merkitystä, jota organisaation ihmiset liittävät organisaation työhön. Heidän mukaansa organisaation sielu kuvastuu sen olemassaolon tarkoituksen kuvauksessa. Collins ja Porras (1994, 228) korostavat, että organisaatio ei voi varsinaisesti luoda itselleen missiota, se voi ainoastaan löytää sen. Mission löytäminen tapahtuu introspektiivisessä prosessissa (Senge 1990, 225), jossa organisaation jäsenet yrittävät hahmottaa mikä heille on todellakin pohjimmiltaan tärkeää (Collins ja Porras 1994, 228).

Collins ja Porras (1994, 226) toteavat, että tehokas keino organisaation mission selvittämiseksi on ns. ”viiden miksi tämä on tärkeää -kysymyksen” –tekniikka (”Five Whys”). Käytännössä tekniikka toimii siten, että aloitetaan esimerkiksi toteamuksesta ”organisaatio tuottaa X tuotteita”. Tämän jälkeen kysytään: ”Miksi tämä on tärkeää?”. Kun tähän on saatu vastaus, pohditaan jälleen ”Miksi tämä on tärkeää?” jne. Collinsin ja Porraksen mukaan kyseinen tekniikka auttaa organisaatiota pääsemään tehokkaasti oman olemassaolonsa perimmäisen syyn äärelle. (Collins ja Porras 1994, 226-227)

Collins ja Porras (1994) kuvailevat myös muunlaisia itsereflektiivisten kysymysten esittämiseen perustuvia menetelmiä organisaation mission määrittämiseksi. Yksi tehokas kysymys on: ”Jos sinulla olisi niin paljon rahaa, että sinun ei enää koskaan tarvitsisi tehdä töitä, niin millainen organisaation mission tulisi olla, jotta tästäkin huolimatta tulisit aina innostuneena töihin?” (Collins ja Porras 1994, 228). Collinsin ja Porraksen (1994, 226) sekä Thornberryn (1997) mukaan yksi tehokkaimmista kysymyksistä organisaation mission selvittämiseksi on laittaa organisaation ihmiset pohtimaan kysymystä: ”Mitä maailma menettäisi jos teidän organisaatiotanne ei enää yhtäkkiä olisikaan olemassa?”

Arvojen määrittäminen

Collins ja Porras (1994, 228-229) sekä Senge (1990, 225) toteavat, että arvojen määrittämisen tulisi perustua introspektiiviseen prosessiin, jonka seurauksena organisaatio ja sen jäsenet lisäävät ymmärrystään heidän pohjimmista arvostuksistaan. Arvojakaan ei siis luoda, vaan ne löydetään. Kauppinen (2002, 167) toteaa, että ainoastaan olemassa olevat arvot voivat toimia merkityksen kiinnityskohteina eli ns. arvoankkureina.

Scheinin (2001, 82) mukaan organisaation kulttuuriin kuuluvia arvoja kyetään hahmottamaan kulttuurin tulkitsemiseen tähtäävän arviointiharjoituksen avulla. Arviointiharjoitus perustuu Scheinin mallille kulttuurien tasoista (ks. Schein 2001, 30-36). Harjoituksessa organisaatio pyrkii tunnistamaan sille luonteenomaisia artefakteja ja ilmaistuja arvoja. Tunnistettuja artefakteja verrataan ilmaistuihin arvoihin, jonka seurauksena osallistujien ymmärrys organisaation pohjimmaisista perusolettamuksista ja arvoista lisääntyy. (Schein 2001, 82-85)

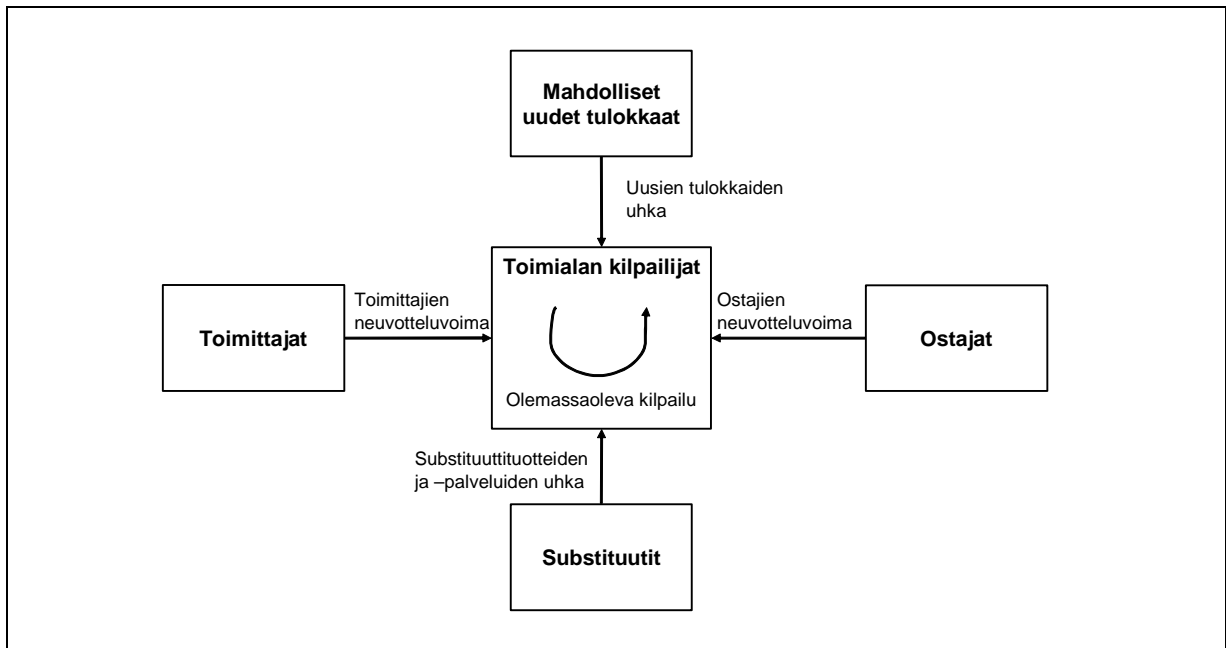
Collins ja Porras (1994, 222) korostavat, että organisaation on oltava säälimättömän totuudenmukainen itselleen sen määrittäessä arvojaan. Organisaation on varmistuttava siitä, että hahmottuvat arvot todellakin heijastelevat organisaation ja sen jäsenten todellisia ydinarvoja. Collins ja Porras korostavat että ydinarvot ovat ajasta ja tilanteesta riippumattomia. Keskeistä on kysyä: ”Pitäisimmekö loppuun asti kiinni tästä arvosta vaikka se saattaisi joskus jopa tuottaa meille tappiota tai muuta harmia?” Mikäli vastaus kysymykseen on myönteinen, on hyvin todennäköistä, että kyseinen arvo on organisaation todellinen ydinarvo. (Collins ja Porras 1994, 222-223)

Ympäristöanalyysit

Grant (2005, 68) toteaa, että organisaation toimintaympäristö koostuu kaikista niistä ulkoisista ilmiöistä, jotka vaikuttavat organisaation päätöksiin. Grant (2005, 68) jakaa organisaation ulkoisen ympäristön hahmottamisen kahteen tarkastelutasoon: makrotason toimintaympäristöanalyysi ja mikrotason toimiala-analyysi. PESTLE on yksi keskeisistä työvälineistä organisaation makrotason ympäristön analysointiin. Sen avulla organisaation makroympäristöä hahmotetaan kuuden ulottuvuuden kautta: politiikka (Political), talous (Economic), sosiaalinen käyttäytyminen (Social), teknologia (Technological), lait ja säädökset (Legal) sekä ympäristö (Environment). PESTLE tähtää ennen kaikkea makrotason yhteiskunnallisten trendien ja muutosvoimien hahmottamiseen. Tulevaisuuteen sijoittuvat skenaariot luodaan usein pääosin PESTLE –analyysin tarjoaman ymmärryksen perusteella (mm. Nanus 1992, 97; Stevenson 2005). PESTLEä pidetään erittäin keskeisenä ympäristöanalyysin suorittamisen menetelmänä visiotyöskentelyssä. (Grant 2005, 68; Nanus 1992, 82-92; Van der Heijden 1996, 155).

Michael Porterin viiden voiman malli (Porter’s five forces) on yksi käytetyimmistä organisaation mikrotason ympäristön analysointiin tarkoitetuista menetelmistä. Porterin malli tarjoaa menetelmän toimialojen analysointiin. Se auttaa hahmottamaan toimialan houkuttelevuutta tarkastelemalla sitä neljän kilpailuvoiman kautta: toimittajien neuvotteluvoima (bargaining power of suppliers), uusien alalle tulijoiden uhka (threat of new entrants), ostajien neuvotteluvoima (bargaining power of buyers), substituuttituotteiden ja –

palveluiden uhka (threat of substitute products or services) ja toimialan kilpailu (rivalry among existing firms) (Kuva 12). (Porter 1985, 5)



Kuva 12. Porterin viiden voiman malli. (mukailtu Porter 1985, 5)

Kilpailija-analyysit ovat keskeinen osa yrityksen toimintaympäristöanalyysissä, sillä yleensä kilpailijoiden toimet ovat keskeisin yrityksen strategiaan vaikuttava, organisaation ympäristöstä tuleva voima. Grant toteaa, että kilpailijoista kerättävä tieto voidaan jakaa esimerkiksi neljään osioon: kilpailijan strategia, kilpailijan tavoitteet, kilpailijan oletukset toimialasta sekä kilpailijan resurssit ja kyvykkyudet. Kilpailija-analyysin tuottama tieto auttaa yritystä ennakoimaan kilpailijoiden käyttäytymistä. (Grant 2005, 112)

Skenaariot

Kirjallisuus tarjoaa massiivisen määrän erityyppisiä menetelmiä, metodologioita ja tapoja skenaarioiden luomiseen (mm. Coates 2000). Usein skenaarioiden luominen kuvataan prosessiksi, jossa kerätty tieto tulevaisuuden ympäristöstä, trendeistä tai muutosilmiöitä jalostetaan skenaarioiksi (mm. Van der Heijden 1996, 186-190; Nanus 1992, 98; Mercer 1995; Wright 2000). Tiedon jalostaminen voi tapahtua monella tavalla, esimerkiksi deduktion avulla, induktion avulla, inkrementaalisesti tai täysin strukturoimattomasti (Van der Heijden 1996, 195-211). Nanus (1992, 98) korostaa, että pohjimmiltaan skenaarioiden luominen on erittäin luova prosessi, jonka lopputuloksena syntyy havaituille trendeille pohjautuvia tarinoita tulevaisuuden ympäristöstä. Tyypillinen esimerkki skenaarioiden luomisen prosessista on Shellin kehittämä skenaariomenetelmä (ks. Mercer 1995, Schwartz 1996).

Skenaariokirjallisuudessa korostetaan usein, että organisaation olisi pohdittava useita erityyppisiä tulevaisuuden skenaarioita. Näin varmistutaan siitä, että oleellimmat tulevaisuutta koskevat mahdollisuudet ja uhkatekijät on otettu huomioon vision luomisessa. Yleensä suositellaan, että skenaarioita luodaan noin 3-5 kappaletta. Mercer (1995) suosittelee, että näiden skenaarioiden tulisi olla komplementaarisia. (Van der Heijden 1996, 187; Nanus 1992, 96-99)

Vision generointi

Nanus (1992, 34, 119) toteaa, että vaihtoehtoisten visioiden luomisvaiheessa kaikki kerätty tieto, ymmärrys ja näkemys organisaatiosta ja sen ympäristöstä yhdistyy luovalla tavalla yksilön ja organisaation tahtoon, arvoihin ja mentaaliin mielikuviin. Synteesinä tästä kokonaisuudesta ja sen liikehännästä syntyy luovalla tavalla näkemys organisaation halutusta tulevaisuudesta (Nanus 1992, 34, 119). Westleyn ja Mintzbergin (1989) mukaan visiot voivat syntyä mm. yhtäkkisinä holistisina välähdyksinä, rakentua iteratiivisen ja emergentin prosessin seurauksena, olla seuraus luovasta induktio- tai deduktioprosessista tai muodostua interaktiivisen prosessin seurauksena. Heidän mukaansa olennaista vision luomisessa on se, että siinä yhdistyy ymmärrys uudella ja luovalla tavalla inspiraatioon (Westley ja Mintzberg 1989). Collins ja Porras (1994, 234-235) toteavat, että mission ja arvojen määrittämisen ollessa pohjimmiltaan löytämisen prosessi, on visiointi uutta luova prosessi. Vaikka tolkullistaminen onkin keskeisessä osassa vision luomisen prosessissa (mm. Weick 1995), korostavat useat lähteet kuitenkin, että visioita luotaessa olisi jopa tavallaan hyvä päästä irti tolkullistavasta mielentilasta. Vision generoinnin aikana olisi päästävä tilaan, jossa tolkullistamisen kautta syntyneet mentaaliset mallit eivät aseta rajoitteita uusien luovien visioiden syntymiselle (mm. Scharmer 2000, Senge 1990, Purser ja Petranker 2005).

Vision luomisen prosessi on äärimmäisen luova ja intuitiivinen. Siksi erityyppisten luovuutta lisäävien menetelmien ja tekniikoiden hyväksikäyttäminen on suositeltua (Nanus 1992, 119). Nanus (1992, 119) ehdottaa mm. vapaata aivoriieheä (brainstorming) yhtenä hyvänä tekniikkana. Scharmer (2000) toteaa, että visioiden syntymiselle on oleellista mielentila, jossa tietoisuus ei enää kohdistu maailman määrittelyyn, vaan pikemminkin keskittyy siihen virtaukseen, jossa tulevaisuus jatkuvasti tulee todelliseksi. Scharmer (2000) kutsuu tätä mielentilaa läsnäolevaisuudeksi (presencing). Scharmerin (2000) mukaan tähän mielentilaan päästäkseen yksilön on ensin tiedostettava täysin nykyinen ympäristönsä sekä itsensä ja tämän jälkeen päästettävä irti tästä tiedostamisesta. Tämän seurauksena yksilön tajunta Scharmerin (2000) kuvauksen mukaisesti ”virtaa vapaasti”. Tämä tajunnan vapaa virtaus ja mielen avoimuus edistää luovien visioiden syntymistä.

Vision paketointi

Nanus (1992, 120) toteaa, että parhaat visiot tuntuvat yleensä intuitiivisesti oikeilta. Collinsin ja Porraksen (1994, 235) mukaan organisaation tulisi valita itselleen yksinkertaisesti parhaalta tuntuva visio. Nanus (1992, 120-121) toteaa, että periaatteessa valittavan vision tulisi olla sellainen, joka toimii jokaisen skenaarion toteutumisen tapauksessa. Nanus (1992, 120-121) myös toteaa, että valittavan vision on täytettävä kaikki hyvältä visiolta vaadittavat ominaispiirteet.

Kun visio on valittu, täytyy se vielä ”paketoida” (Nanus 1992, 125). Paketoinnilla tarkoitetaan vision muokkaamista mahdollisimman houkuttelevaksi sekä mahdollisesti sen tiivistämistä erilliseen visiolauseeseen (vision statement). Visio on muotoiltava sellaiseksi, että se sopii mahdollisimman hyvin organisaation kulttuuriin (Nanus 1992, 127). Keinoja vision eksplikoimiseen ovat mm. vision ajatuksen tiivistäminen erilaisiin metaforiin, sloganeihin tai lausahduksiin (Nanus 1992, 127; Bennis ja Nanus 1985, 107-109). Yksi tehokas keino visioiden elävöittämiseen on niiden pukeminen tarinamuotoon (Fleming 2001). Tarinankerronnan on huomattu olevan erittäin tehokas viestinnän apuväline, sillä se on ihmiselle luonnollinen tapa oppia uutta ja ymmärtää maailmaa (mm. Fleming 2001, Yiannis 2000).

Vision viestiminen

Kirjallisuudesta löytyy useita tekniikoita ja menetelmiä siihen, kuinka visio voidaan kommunikoida ja viestiä organisaatiossa (Nanus 1992, 137). Koska vision viestiminen ei ole tämän tutkimuksen keskiössä, ei erilaisiin viestimisen muotoihin paneuduta tässä tarkemmin. Voidaan kuitenkin todeta, että melko usein mainittuja tapoja vision viestimiseen ovat visiosta keskustelu dialogin avulla (Nanus 1992; Senge 1990), kirjalliset visiolauseet (Nanus 1992, 137; O’Brien ja Meadows 2000), metaforat (Nanus 1992, 137; Bennis ja Nanus 1985, 107-109), symbolit (Westley ja Mintzberg 1989; Yearout, Miles ja Koonce 2001) ja tarinat (Nanus 1992, 137; Fleming 2001; Yearout, Miles ja Koonce 2001).

10.4 Vision luomisen fasilointi

Kappaleen tarkoituksena on hahmottaa mikä merkitys jaetun vision luomisessa on visioprosessin aktiivisella ohjauksella eli fasilitoinnilla. Ensin perehdytään tarkemmin fasilitoinnin käsitteeseen ja fasilitoinnin tehtävään visioprosessin ohjauksessa. Tämän jälkeen tutkitaan dialogia fasilitoijan työvälineenä visioprosessin läpiviennissä.

Fasilointi

Maurik (1994) toteaa, että fasilointi on jonkin prosessin tuloksellisuuden varmistamista. Hänen mukaansa fasilitoinnin erottava piirre muihin menetelmiin verrattuna on se, että

fasilitointia tapahtuu yleensä ryhmissä, joissa osallistujia kannustetaan ottamaan vastuu omasta oppimisestaan ja tekemisestään (Maurik 1994). Huxham ja Cropper (1994) toteavat kuitenkin, että fasilitointia voi tapahtua myös yksilöllisissä interventio- ja auttamisprosesseissa. Argyris (1970) määrittelee fasilitoivat toimenpiteet hienovaraisiksi interventioiksi ihmisten välisistä suhteista muodostuneisiin systeemeihin, joiden tavoitteena on kyseisten systeemien auttaminen. Bentley (1994) toteaa, että pohjimmiltaan fasilitoinnissa on kyse sellaisen ympäristön luomisesta, jossa ihmiset voivat kasvaa ja kehittyä. Bentley (1994) korostaa, että fasilitoinnin keskeinen päämäärä onkin voimaannuttaa (empower) ihmiset ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan ja kasvustaan. Fasilitoinnin kuvauksista nähdään selvä yhteys Scheinin (1999) näkemykseen prosessikonsultoinnin ydinajatuksista. Nykymuotoinen fasilitointi perustuukin pitkälti erityisesti Scheinin (1999) mallille prosessikonsultoinnista (Nelson ja McFadzean 1998) sekä Kurt Lewinin ajatuksille fasilitoivista toimista (Keltner 1989).

McFadzean ja Nelson (1998) korostavat, että fasilitoijan tärkein tehtävä on ryhmän tukeminen saavuttamaan halutut päämäärät. Maurik (1994) toteaa, että päämäärien saavuttamiseksi fasilitoijan tulee toteuttaa ainakin neljänlaista aktiviteettia: ryhmän etenemistä edistävien kysymysten esittäminen, ryhmän ymmärrystä avaavien vastausten esittäminen, ryhmän kuunteleminen sekä ryhmän toiminnan mukauttaminen.

Fasilitoinnin kuvausten perusteella voidaan syntetisoida tässä tutkimuksessa käytettävä määritelmä fasilitoinnista:

”Fasilitointi on systeemin kokonaisvaltaiseen auttamiseen tähtäävä interventio, jonka tarkoituksena on ryhmän tukeminen saavuttamaan halutut päämäärät.”

Fasilitoinnin tehtävä visioprosessissa

Fasilitoinnin tehtävä vision luomisen prosessissa on tukea ja ohjata organisaatiota luomaan itselleen visio. Senge (1990, 217-218) toteaa, että jaetut visiot syntyvät yksilöiden visioiden vuorovaikutuksessa toisiinsa. Näin ollen organisaatioon tulee luoda sellainen ilmapiiri joka kannustaa ihmisiä jakamaan omat henkilökohtaiset visionsa (Senge 1990, 212). Kokemus osoittaa, että jaettujen visioiden syntyminen vaatii jatkuvaa keskustelua, jossa yksilöt ilmaisevat avoimesti omia unelmiaan sekä oppivat aidosti kuuntelemaan toistensa unelmia (Senge 1990, 217-218; Hodgkinson 2002). Kakadabse, Kakadabse ja Lee-Davies (2005) toteavat, että organisaatioon on luotava voimakas visioinnin kulttuuri. Ominaista tällaiselle kulttuurille on mielipiteiden aito kuuntelu sekä vuorovaikutteinen kommunikointi halki

organisaatorajojen. Senge (1990, 211) myös toteaa, että henkilökohtainen mestaruus (ks. Senge 1990, 139-173) toimii perustana jaetun vision luomiselle. Hirvensalo (2006) toteaa, että uusien ja luovien oivallusten synnyttämiseksi fasilitoijan on kyettävä saamaan ryhmä ns. haastavaan moodiin. Tämän edellytyksenä on, että fasilitoija on itse neutraali käsiteltävien asioiden suhteen ja että fasilitoija kykenee luomaan organisaatioon nykyistä ajattelua haastavan ilmapiirin.

Ilmola, Aaltonen ja Autio (2002) toteavat, että vision luomisen prosessiin kannattaa ottaa ihmisiä mahdollisimman laajalti mukaan, että visiota koskevaa päätöksentekoa kannattaa viivästyttää ja että ympäristönhahmottamisen syklejä kannattaa tehdä useita. Näin saadaan kerättyä laadukkaampaa informaatiota ja ymmärrystä ulkoisesta toimintaympäristöstä (Ilmola, Aaltonen ja Autio 2002). O'Brien ja Meadows (2000) toteavat, että on olemassa runsaasti näyttöä siitä, että laaja osallistuminen vision luomisen prosessiin auttaa tekemään visiosta entistä kestävämmän. Laaja osallistuminen tuo runsaasti erilaisia näkemyksiä vision luomisen prosessiin, jolloin visiota mietitään useista näkökulmista (Stevenson 2005). Nanus (1996) myös toteaa, että laaja osallistuminen vision luomiseen lisää vision laatua ja auttaa ihmisiä sitoutumaan visiolle. Näin ollen fasilitaattorin on luotava organisaatioon sellainen ympäristö, joka tukee mahdollisimman monen organisaation toimijan osallistumista vision luomiseen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että fasilitaattorin on vision luomisen tukemiseksi luotava organisaatioon avoin, kuunteleva, haastava, itsensä johtamisen kykyjä lisäävä, henkilökohtaisten visioiden jakamiseen kannustava ja osallistava ilmapiiri. Oleellista tässä on, että fasilitaattori on itse neutraali käsiteltävien asioiden suhteen.

Dialogi vision luomisen prosessissa

Dialogia ehdotetaan usein yhtenä keskeisenä apuvälineenä vision luomisessa (mm. Senge 1990, Nanus 1992, Hodgkinson 2002, O'Brien ja Meadows 2001, Kakadabse, Kakadabse ja Lee-Davies 2005). Bohm määrittelee dialogin merkityksen vapaaksi virtaukseksi ihmisten välillä (Senge 1990, 240). Bohm toteaa, että dialogi on kollektiivista ymmärrystä, joka virtaa ryhmän jäsenten kesken ja heidän lävitseen (Roman 2005). Bohmin mukaan dialogin avulla ryhmä pääsee käsiksi laajempaan yhteisen tiedon ja ymmärryksen varantoon kuin yhdelle yksilölle olisi mahdollista (Senge 1990, 240). Bohm toteaa, että dialogi on erityisesti keino ymmärtää kokonaisvaltaisemmin ihmisen reduktionistisen ajattelun tuloksena syntynyttä ja sosiaalisesti luomaa, fragmentoitunutta maailmaa sekä siinä piileviä ristiriitoja (Roman 2005).

Senge (1990, 242) toteaa, että dialogissa ihmisistä tulee heidän oman ajattelunsa ja ajattelumallinsa observoijia. Tässä prosessissa ihmiset hahmottavat ajattelun kollektiivisen luonteen. Ihmiset myös oppivat huomaamaan eron itse ajatteluprosessin ja tämän prosessin

tuottamien ajatusten välillä. Tällöin ihmiset oppivat erottamaan itsensä ajatuksistaan, minkä seurauksena he ottavat luovemman ja vähemmän reaktiivisen asenteen omia ajatuksiaan kohtaan. Ihmiset eivät enää tällöin ole vanhojen ajatustensa vankeja. (Senge 1990, 241-242)

Roman (2005) määrittelee organisatorisen dialogin kollektiiviseksi kommunikaatioprosessiksi, jota tapahtuu ihmisten välillä, kun he sitoutuvat yhdessä tutkimaan niitä asioita, joilla on eniten merkitystä. Marguardtin mukaan dialogissa on kyse sellaisesta kommunikoinnista ihmisten välillä, joka sisältää vapaata ja luovaa merkityksellisten asioiden tutkiskelua ja johon kuuluu oleellisena osana toisten kuunteleminen ja omaehtoinen halu pidätellä (suspend) omia mielipiteitään (Marguardt 2002, 245). Organisatorinen dialogi on avointa eikä siinä ole johtajaa, joskin alussa on suositeltavaa käyttää jonkinlaista fasilitaattoria. Roman huomauttaa, että dialogia ei tule sekoittaa tavalliseen keskusteluun tai argumentointiin. Vaikka dialogi sisältää paljon elementtejä molemmista, on se silti pohjimmiltaan eri asia. (Roman 2005, 75)

Romanin mukaan dialogin käytöstä on monenlaisia hyötyjä (Taulukko 7).

Taulukko 7. Dialogin käytöstä saatavat hyödyt. (Roman 2005, 76)

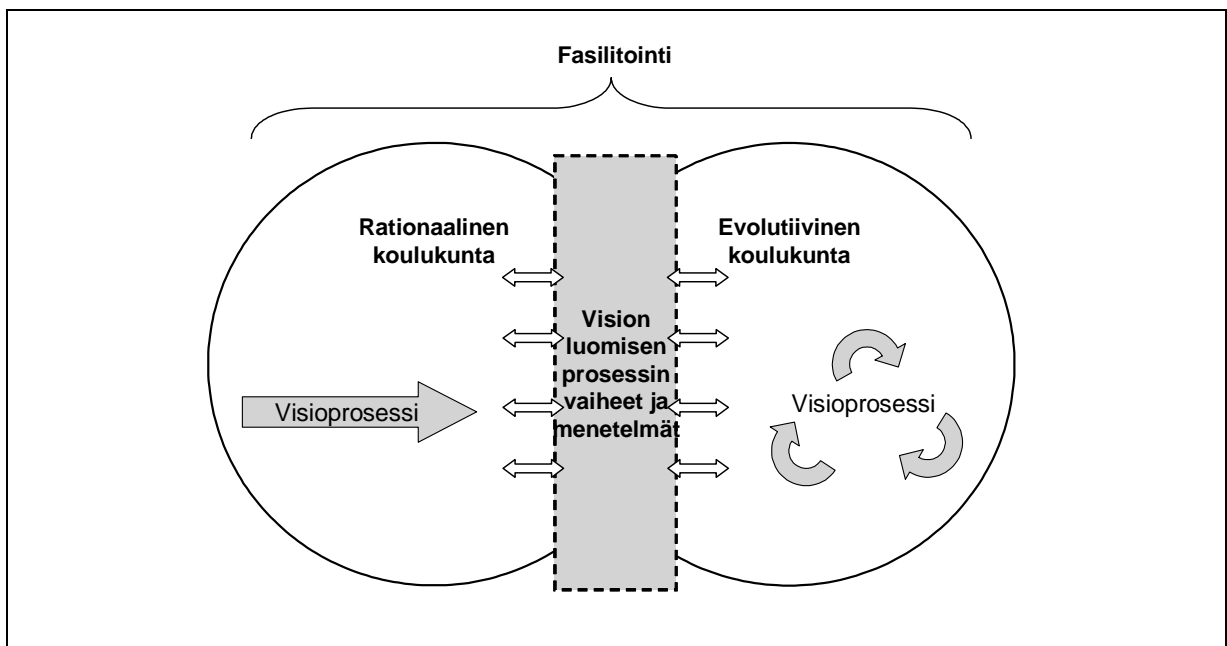
Dialogin käytöstä saatavat hyödyt
Dialogi stimuloi ihmisiä ja lisää luovuutta ja näkemysten syntymistä.
Dialogiin osallistujat jakavat suuren määrän hiljaista ja eksplisiittistä tietoa mm. työskentelyoloista, kulttuurisista oletuksista, markkinoista ja henkilökohtaisista arvoista.
Dialogissa jaettu tietämys, erityisesti hiljainen tieto, auttaa organisaatiota parantamaan yhteistyötä, koska osallistujat luovat yhteistä merkitystä ja kieltä.
Dialogissa jaettu tieto johtaa innovaatioihin työssä, tuotteissa ja palveluissa.
Dialogiin osallistujat kasvavat ihmisinä, koska he joutuvat tarkastelemaan itseään, muita ja kulttuuria.
Kyky tutkia ja kohdata vaikeita asioita kasvaa, mikä kehittää osallistujien ongelmanratkaisutaitoja.
Jatkuva dialogi uudelleenluo organisatorista kulttuuria ja tekee siitä oppivamman.
Dialogi on terapeutista yksilöille, ryhmille ja organisaatiolle.
Dialogilla on positiivinen vaikutus yksilöihin.
Dialogi kehittää ystävyydeksi kutsuttavan siteen osallistujien välille.
Jatkuva dialogi alkaa toimia organisaation ohjaamisen ja johtajuuden välineenä.
Dialogi voimaannuttaa työntekijät, koska dialogin seurauksena he hahmottavat paremmin organisaation isoja kokonaisuuksia, ymmärtävät yhteisön kollektiivisia pyrkimyksiä ja sääntöjä sekä tajuavat että voivat vaikuttaa asioihin.
Dialogin avulla voidaan tehokkaasti välttää jäykkyyttä luovaa ryhmäajattelua, koska aito dialogi on itsessään kyseenalaistavaa.

Romanin (2005) havainnoista voidaan syntetisoida keskeisimmät dialogin käytöstä saatavat hyödyt: kommunikaation parantuminen, syvemmän jaetun ymmärryksen luominen organisaation olemassaolon tarkoituksesta ja sen toiminnasta, energian ja motivaation lisääntyminen, uusien ideoiden syntyminen, solidaarisuuden ja yhteenkuuluvuuden lisääntyminen, tiedon jakamisen tehostaminen ja uuden ymmärryksen luominen sekä ba:iden luominen organisaatioon. (Roman 2005, 50, 121-130)

Eri lähteiden ajatukset fasilitoijan roolista dialogiprosessissa vaihtelevat. Roman (2005, 75) suosittelee fasilitaattoria käytettäväksi ainakin dialogin alussa. Isaacs (2001b) toteaa, että fasilitaattoria tarvitaan selkiyttämään ymmärrystä dialogisesta prosessista ja tarjoamaan säädely ympäristö (holding environment) dialogiin osallistujille. Senge (1990, 246) toteaa, että fasilitaattorin käyttö erityisesti dialogin alkuvaiheissa on keskeistä. Senge (1990, 247) kuitenkin toteaa, että siinä vaiheessa kun ryhmä on kehittynyt dialogisissa taidoissaan niin, että se itsestään siirtyy dialogiseen prosessiin, tulee fasilitoijan roolista vähemmän oleellinen.

10.5 Vision luomisen kokonaisuus

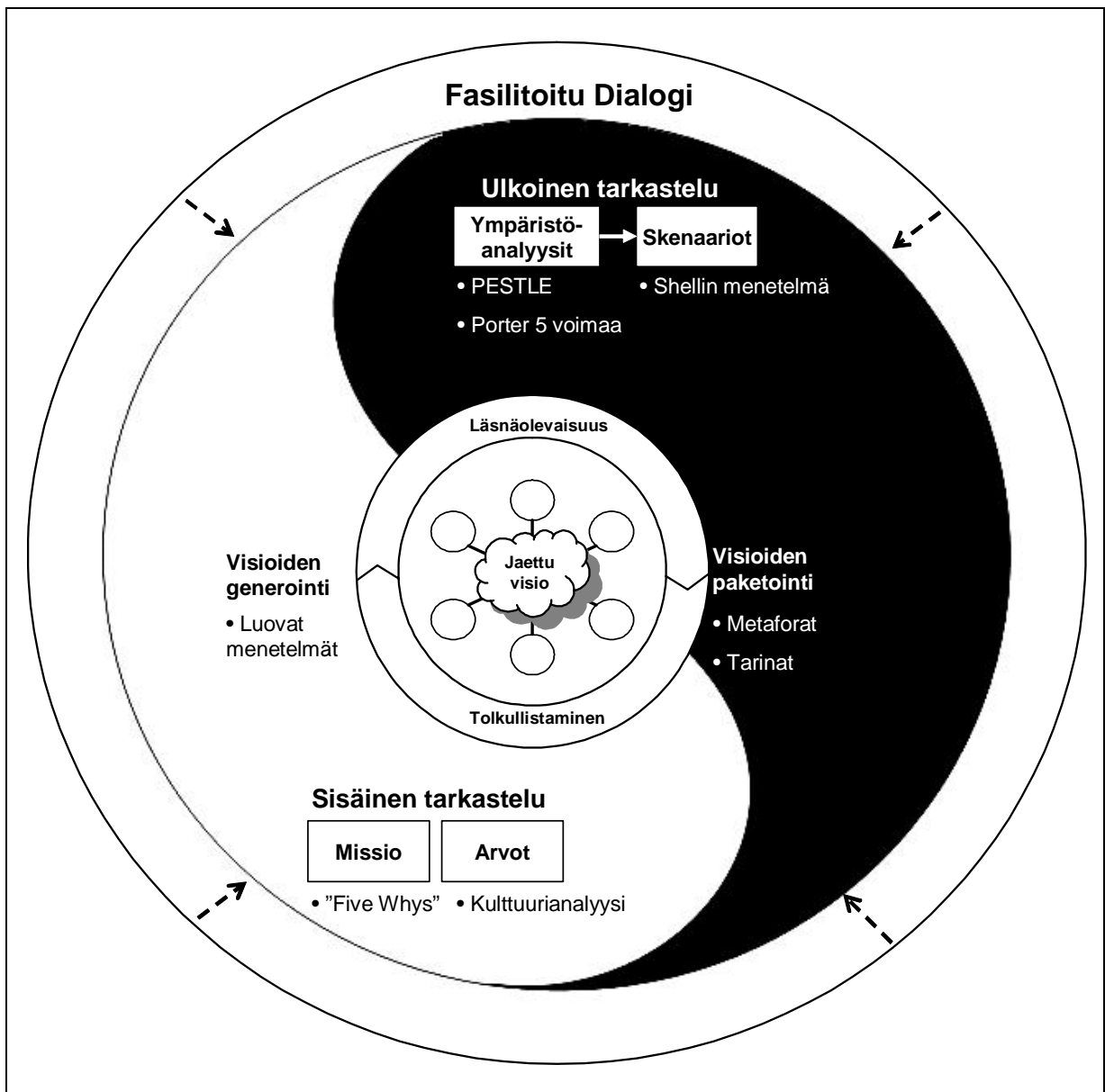
Vision luomisen prosessi etenee eri vaiheiden kautta (ks. Kappale 10.2). Kumpikin vision luomisen koulukunta toteuttaa nämä vaiheet omien periaatteidensa mukaisesti (ks. Kappale 10.1). Vaiheiden toteuttaminen tapahtuu eri menetelmien avulla (ks. Kappale 10.3) ohjatussa eli fasilitoidussa kontekstissa (ks. Luku 10.4). Alla oleva kuva hahmottaa vision luomisen kokonaisuutta (Kuva 13).



Kuva 13. Vision luomisen kokonaisuus.

11 Teoreettinen konstruktio – Jaetun vision luominen verkostossa

Syntetisoimalla jaettua visiota, vision luomisen koulukuntien prosesseja ja fasilitoitua dialogia koskeva ymmärrys, voidaan muodostaa tutkimuksen teoreettinen konstruktio jaetun vision luomisesta verkostossa (Kuva 14). Seuraavaksi käydään läpi luodun teoreettisen konstruktion eri elementit sekä se dynamiikka, jonka kautta näiden elementtien kokonaisuuden toiminta synnyttää jaetun vision. Konstruktion elementit ovat sisäinen tarkastelu, ulkoinen tarkastelu, visioiden generointi ja paketointi sekä fasilitoitu dialogi.



Kuva 14. Teoreettinen konstruktio.

Sisäinen tarkastelu

Ensimmäinen jaetun vision luomisen pohjalla toimiva elementti on organisaation sisäinen tarkastelu. Sisäisellä tarkastelulla tarkoitetaan huomion kohdistamista organisaatioon itseensä, eli ymmärryksen lisäämistä itse tarkkailijasta. Sisäiseen tarkasteluun kuuluu oleellisena osana mission ja arvojen selkiyttäminen. Yhtenä keinona mission selkiyttämiseen on esimerkiksi ns. viiden kysymyksen tekniikka ”Five Whys” (Collins ja Porras 1994, 226). Arvojen selkiyttämiseen voidaan käyttää esimerkiksi Scheinin kulttuurianalyysiä (Schein 2001, 82).

Ulkoisen tarkastelu

Toinen jaetun vision luomisen pohjalla toimiva elementti on organisaation ulkoinen tarkastelu. Ulkoisella tarkastelulla tarkoitetaan huomion kohdistamista organisaation ulkopuoliseen maailmaan, eli siihen toimintaympäristöön, jossa tarkkailija toimii. Ulkoinen tarkastelu kertoo toimintaympäristön nykytilasta sekä siitä, mihin suuntaan toimintaympäristö kehittyy tulevaisuudessa. Ulkoinen tarkastelu koostuu ympäristöanalyyseistä sekä näiden pohjalta tehtävistä tulevaisuuden skenaarioista. Menetelmiä ympäristöanalyysien suorittamiselle ovat mm. PESTLE (Grant 2005, 68; Nanus 1992, 82-92; Van der Heijden 1996, 155) ja Porterin viiden voiman malli (Porter 1985, 5). Skenaarioiden luomiseen voidaan käyttää esim. Shellin skenaario –menetelmää (Schwartz 1996).

Visioiden generointi ja paketointi

Visiot muodostuvat synteesisinä organisaation sisäisestä ja ulkoisesta tarkastelusta saadusta ymmärryksestä. Tarve vision luomiselle syntyy organisaation mission ja arvojen muodostaman ydinideologian ja ulkoisen toimintaympäristön välisestä jännitteestä. Periaatteessa toimintaympäristö ei voi koskaan vastata täydellisesti organisaation ydinideologiaa. Tämä synnyttää jännitteen ydinideologian ja todellisuuden välille. Visio on keino muokata mielikuva toimintaympäristön tulevaisuudesta paremmin organisaation ydinideologiaa vastaavaksi ja näin purkaa ydinideologian ja todellisuuden välistä luovaa jännitettä.

Sisäisen ja ulkoisen tarkastelun synnyttämä luova jännite käynnistää prosessin, jonka seurauksena visioita alkaa muodostua. Tämä prosessi koostuu kahdesta vaiheesta, jotka ovat visioiden generointi ja visioiden paketointi. Visioiden generoinnin aikana visiot ilmestyvät luovina välähdyksinä yksilöiden mieliin (Westley ja Mintzberg 1989). Nämä välähdykset ovat näkemyksiä ja mielikuvia organisaation halutusta tulevaisuudesta. Ilmestyessään nämä tulevaisuudenkuvat saattavat usein olla vielä hyvin epämääräisiä ja vaikeasti kuvailtavia mielikuvia tai intuitiivisia tuntemuksia. Oleellista visioiden generoinnille on, että osallistujat kykenevät saavuttamaan tarpeeksi avoimen mielentilan. Apuna tällaisen mielentilan

saavuttamiseksi voidaan käyttää erilaisia luovia menetelmiä. Visioiden generoinnin vaiheessa organisaation yksilöiden tulisikin päästä Scharmerin (2000) kuvailemaan läsnäolevaisuuden tilaan. Läsnäolevaisuuden tilassa tietoisuus kykenee antamaan tilaa aidosti luovien ja innovatiivisten visioiden syntymiselle (Scharmer 2000).

Alun perin epämääräisinä mielikuvina tai ajatuksina ilmestyneet visiot on puettava paremmin hahmotettavaan ja ymmärrettävään muotoon, eli paketoitava (Nanus 1992, 125-127). Paketoinnin aikana mielikuvat jäsenetään tolkullistamisen kautta konkreettisiksi visioiksi. Weickiä (1995, 35-49) mukailen alustavat mielikuvat strukturoidaan sosiaalisesti konstruoiduksi objektiksi, joka ohjaa toimintaa. Käytännössä tämä tarkoittaa vision pukemista ymmärrettävään ja viestittävään muotoon. Tämä voi tapahtua esimerkiksi muokkaamalla visio sanalliseen muotoon, metaforaksi, tarinaksi tai visuaaliseksi esitykseksi. Paketoinnin lopputuloksena syntyy konkretisoitu visio, jonka tulisi täyttää kaikki hyvältä visiolta vaadittavat tehtävät (ks. Kuva 7).

Fasilitoitu dialogi

Ulkoisen ja sisäisen tarkastelun prosessi sekä visioiden generoinnin ja paketoinnin prosessi eivät käynnisty tai pysy yllä itsestään. Niiden käynnistäminen ja ylläpito vaatii oikeanlaisen ympäristön sekä tarpeeksi aktiivista ja neutraalia ohjausta. Fasilitoidun dialogin tehtävänä on luoda säädelty ympäristö (holding environment) prosessien tarkoituksenmukaiselle etenemiselle. Fasilitoitu dialogi siis kannustaa ja ohjaa organisaation jäsenet sisäiseen ja ulkoiseen tarkasteluun, jonka seurauksena visioita muodostuu. Fasilitoidun dialogin tehtävänä on myös tarjota ratkaisuja jaetun vision ominaispiirteistä syntyville haasteille (Taulukko 8).

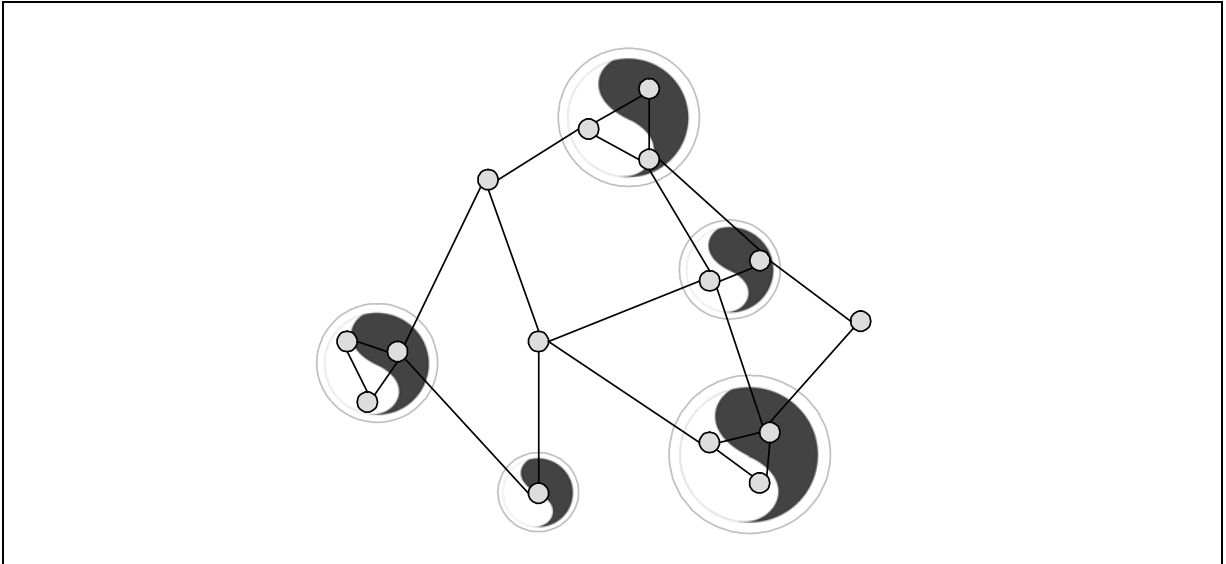
Taulukko 8. Fasilitoidun dialogin tuomat ratkaisut jaetun vision luomisen haasteisiin.

Haasteen lähde	Haaste	Fasilitoidun dialogin tuoma ratkaisu haasteeseen
<p>Jaetun vision luomisen prosessi on tulkittamista (ks. Taulukko 5)</p>	<p>Organisaation ihmisiä on kannustettava jatkuvaan, ympäristöstä saatavien vihjeiden poimimiseen.</p>	<p>Dialogiin osallistujat jakavat suuren määrän hiljaista ja eksplisiittistä tietoa, joka luo yhteistä merkitystä ja uusia innovaatioita (Roman 2005, 76)</p> <p>Dialogin avulla ryhmä pääsee käsiksi laajempaan yhteisen tiedon ja ymmärryksen varantoon (Senge 1990, 240)</p>
	<p>Jaetun vision luomisen täytyy perustua sosiaaliselle toiminnalle, jossa kasvokkaisella keskustelulla on keskeinen merkitys.</p>	<p>Dialogi on kollektiivinen, ihmisten välinen kommunikaatioprosessi (Roman 2005, 75)</p> <p>Dialogissa on kyse kommunikaatiosta ihmisten välillä (Marguardt 2002, 245)</p>
	<p>Jaetun vision luomisen tulee olla jatkuva prosessi.</p>	<p>Jatkuva dialogi uudelleenluo organisatorista kulttuuria (Roman 2005)</p>
<p>Jaettua visiota voidaan tarkastella sosiaalisena konstruktiona (ks. Taulukko 5)</p>	<p>Jaetun vision luomisen prosessin on tuettava sosialisatiota ja ihmisten välistä kanssakäymistä. Tämä tapahtuu parhaiten keskustelun kautta.</p>	<p>Fasilitointia tapahtuu yleensä ryhmissä, joissa osallistujia kannustetaan ottamaan vastuu omasta oppimisestaan ja tekemisestään (Maurik 1994)</p> <p>Dialogi on kollektiivinen, ihmisten välinen kommunikaatioprosessi (Roman 2005, 75)</p>
	<p>Kaikkien organisaation jäsenten on osallistuttava aktiivisina subjekteina vision sosiaalisen konstruoinnin prosessiin. Näin voidaan varmistaa merkityksen syntyminen jaettuun visiosta sekä sitoutuminen ja omistajuuden tunne jaettuun visiota kohtaan.</p>	<p>Fasilitoinnin keskeinen päämäärä on voimaannuttaa ihmiset ottamaan vastuu omasta toiminnastaan (Bentley 1994)</p> <p>Dialogissa osallistujat luovat yhteistä merkitystä ja kieltä (Roman 2005, 76)</p> <p>Dialogin keskeisenä hyötynä on, että se luo syvemmän jaetun ymmärryksen organisaation olemassaolon tarkoituksesta ja sen toiminnasta (Roman 2005, 121-130)</p>
<p>Jaettua visiota voidaan tarkastella tietona (ks. Taulukko 5)</p>	<p>Jaetun vision tulee kyetä säilyttämään alkuperäinen ydinmerkityksensä lukuisista organisaatiossa tapahtuvista tietokonversioista huolimatta.</p>	<p>Dialogin seurauksena organisaation työntekijät ymmärtävät paremmin organisaation kollektiivisia pyrkimyksiä (Roman 2005, 76)</p>
	<p>Jaetun vision luomiselle olennaiselle keskustelulle on luotava tarpeeksi sosiaalisia tiloja, eli Ba:ita.</p>	<p>Dialogi luo Ba:ita organisaatioon (Roman 2005, 50)</p>
	<p>Jaetun vision pirstoutumisen välttämiseksi on varmistettava, että organisaation jäsenillä on keskenään tarpeeksi yhteisesti jaettua redundanttia tietoa tai tiedollisia rakenteita. Paras keino luoda redundanssia ja jaettuja tiedollisia rakenteita on kannustaa ihmisiä keskustelemaan toistensa kanssa.</p>	<p>Dialogissa osallistujat jakavat tietoa ja luovat yhteistä merkitystä ja kieltä (Roman 2005, 76)</p>

Haasteen lähde	Haaste	Fasilitoidun dialogin tuoma ratkaisu haasteeseen
Jaettua visiota voidaan tarkastella kulttuurin ilmentymänä (ks. Taulukko 5)	Jaetun vision muodostuksessa on otettava huomioon organisaation kulttuuriset aspektit.	Dialogiin osallistujat jakavat suuren määrän tietoa kulttuurisista oletuksista (Roman 2005, 76) Jatkuva dialogi uudelleenluo organisatorista kulttuuria ja tekee siitä oppivamman (Roman 2005, 76)
	Organisaation jäsenten on kyettävä tiedostamaan omat pohjimmaiset oletuksensa ja ajattelumallinsa sekä huomaamaan niiden vaikutus jaetun vision luomiselle. Toimimattomat, kulttuurin luomat pohjaoletukset on kyettävä havaitsemaan ja kitkemään pois.	Dialogissa ihmisistä tulee heidän omien ajatustensa ja ajattelumallinsa observoijia. Ihmiset oppivat erottamaan itsensä ajatuksistaan, jonka seurauksena he ottavat luovemman asenteen ajatuksiaan kohtaan. Osallistujat eivät tällöin ole omien ajatustensa vankeja (Senge 1990, 241-242) Dialogin avulla voidaan tehokkaasti välttää jäykkyyttä luovaa ryhmäajattelua, koska aito dialogi on itsessään kyseenalaistavaa (Roman 2005, 76)
Jaetun vision luomiselle on luotava oikeanlainen ympäristö (ks. Luku 10.4)	Jaetun vision luomisen ympäristön tulee osallistaa organisaation henkilöstöä mahdollisimman hyvin.	Fasilitoinnin keskeinen päämäärä on voimaannuttaa ihmiset ottamaan vastuu omasta toiminnastaan (Bentley 1994)
	Jaetun vision luomisen ympäristön tulee kannustaa itsensä johtamiseen.	Dialogiin osallistujat kasvavat ihmisinä, koska he joutuvat tarkastelemaan itseään. Kyky tutkia ja kohdata vaikeita asioita kasvaa. (Roman 2005, 76)
	Jaetun vision luomisen ympäristön tulee olla avoin ja uutta luova.	Dialogi on vapaata ja luovaa, merkityksellisten asioiden tutkiskelua (Marguardt 2002, 245) Organisatorinen dialogi on avointa (Roman 2005, 75)
	Jaetun vision luomisen ympäristön tulee kannustaa muiden aitoon kuuntelemiseen.	Dialogiin kuuluu oleellisena osana toisten kuunteleminen (Marguardt 2002, 245)
	Jaetun vision luomisen ympäristön tulee kannustaa henkilökohtaisten visioiden jakamiseen.	Dialogi on avointa ja kannustaa itsensä tutkimiseen ja omien ajatusten esilletuomiseen (Roman 2005, 76)

Jaetun vision emergentti muotoutuminen

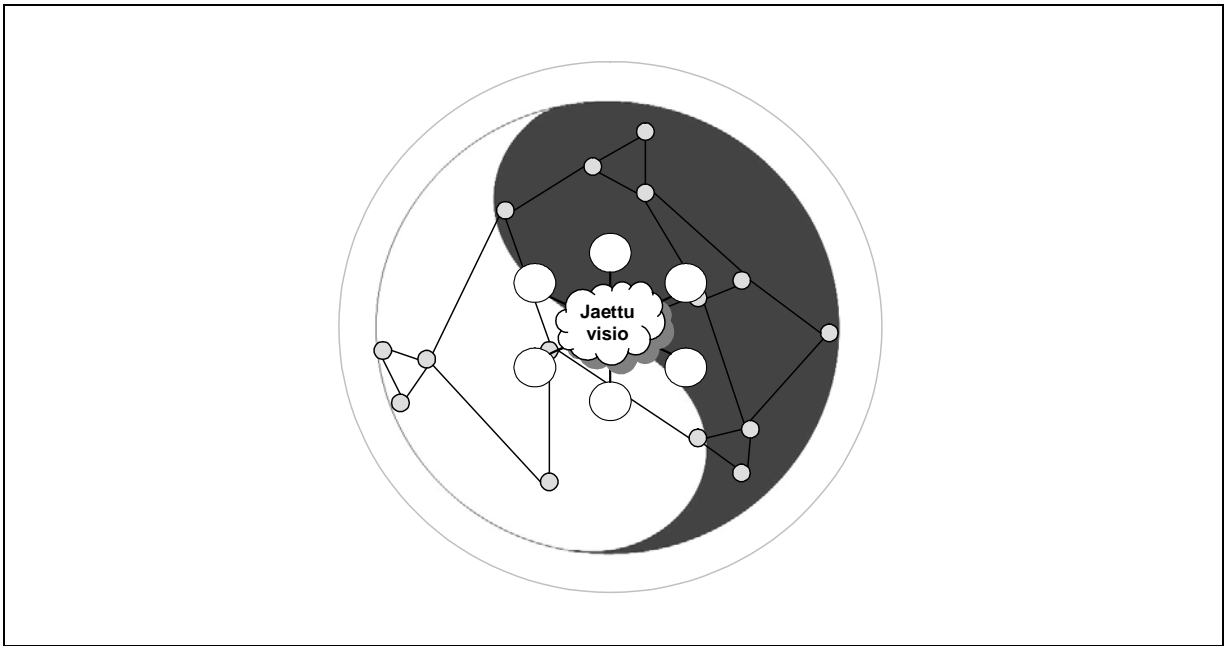
Tutkimuksessa esitelty jaetun vision luomisen malli on ns. holoninen rakenne (ks. Fitzgerald ja Eijnatten 2002). Tämä tarkoittaa sitä, että mallin mukainen visioiden luominen tapahtuu samanlaisena millä tahansa tarkastelutasolla. Jaetun vision muotoutuminen on samanlainen yksilö-, ryhmä-, organisaatio- ja verkostotasolla. Jaetun vision luominen tapahtuu aina erillisessä ba:ssa, joka toimii säädeltynä ympäristönä jaetun vision luomiselle. Käytän tässä yhteydessä näistä jaetun vision luomiseen tähtäävistä ba:ista nimitystä visiosessiot (Kuva 15).



Kuva 15. Jaetun vision luomisen ba:t eli visiosessiot organisaatiossa.

Visiosessioihin voi osallistua joko yksi tai useampia henkilöitä. Visiosession aikana syntyy useita mielikuvia organisaation halutusta tulevaisuudesta. Visiosession aikana käyty neutraali fasilitoitu dialogi luo osallistujille koherenttia mielikuvaa heidän organisaationsa tulevaisuudesta (Schein 1993, Isaacs 2001a).

Visiosessioiden aikana luodut visiot ”leviävät” muualle organisaatioon ihmisten keskustellessa niistä ja osallistuessa eri visiosessioihin. Eri ihmisten tuomat näkemykset ja visiot vaikuttavat toisiinsa. Tämän seurauksena alkuperäiset visiot saattavat esimerkiksi sekoittua toisiinsa, muuttua tai jopa kadota täydellisesti. Jatkuvan, visioita koskevan evolutiivisen ”eloonjäämististelun” seurauksena organisaation yksilöiden mieliin alkaa prosessin kuluessa emergentisti muodostua saman suuntainen mielikuva organisaation halutusta tulevaisuudesta. Fasilitoitu dialogi auttaa ohjaamaan tätä jaetun vision emergoitumisen prosessia. Fasilitoidun dialogin ohjauksen vaikutuksesta yksilölliset mielikuvat organisaation halutusta tulevaisuudesta tulevat koherenteiksi. Kokoelma koherenteja yksilöllisiä mielikuvia vastaa organisaation jaettua visiota. Organisaatiota voidaan tässä tapauksessa tarkastella yhtenä, lukuisista pienemmistä ba:ista muodostuneena kollektiivisena visioba:na, joka luo puitteet jaetun vision emergentille syntymiselle. Tässä prosessissa kaikki organisaation jäsenet ovat jatkuvan kollektiivisen tolkullistamisen kautta aktiivisina subjekteina mukana jaetun vision luomisessa. (Kuva 16)



Kuva 16. Organisaatio kollektiivisena ba:na jaetun vision luomisessa.

On huomattava, että vaikka ajoittain jokin visio saattaa saada hallitsevan aseman organisaation jäsenten mielissä, on tämä tasapainotila ainoastaan hetkellinen mikäli jaetun vision luominen on jatkuvaa. Muutokset organisaation ulkoisessa ympäristössä kohdistavat välittömästi evolutiivisen paineen vallitsevaa jaettua visiota kohtaan, sen ollessa yhteensopimaton uuden ympäristönsä kanssa. Jaettu visio on siis pikemminkin jatkuvasti muotoutumassa, kuin staattinen.

Konstruktion mukaan jaettua visiota tulisi tarkastella koherenttina kokoelmana yksilöllisiä mielikuvia organisaation halutusta tulevaisuudesta, eikä niinkään yhtenä yhteisenä visiona (ks. Sillince ja Mantere 2006). Jaetun vision voidaan ajatella olevan jatkuvasti käynnissä oleva prosessi itsessään ja samalla kyseisen prosessin lopputulos. Jaetun vision emergentti muotoutuminen perustuu jatkuvaan vuorovaikutukseen ihmisten välillä ja tämän vuorovaikutuksen yhteydessä tapahtuvaan kollektiiviseen tulkittamiseen.

III EMPIIRINEN TUTKIMUS

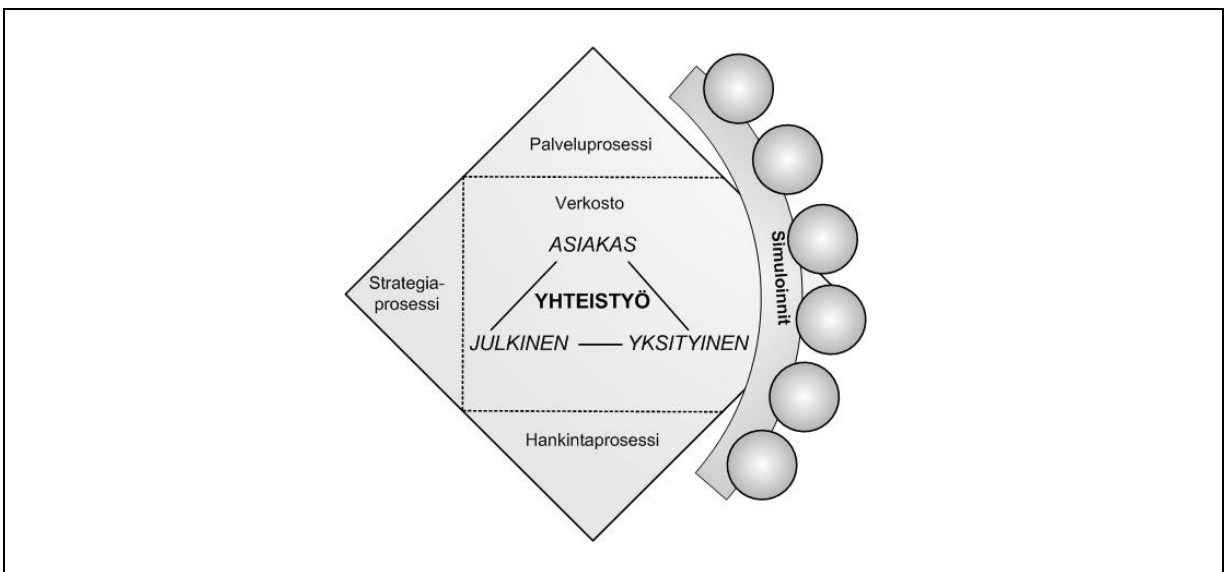
Diplomityön empiirisessä osassa on tutkittu jaetun vision muodostumista Espoon kaupungin tapauskontekstissa. Empiirisen tutkimuksen tavoite on tuottaa tutkimustuloksia teoreettisen konstruktion testausta varten. Tutkimuksen empiirinen osio koostuu kolmesta luvusta (Luvut 12-14). Ensin kuvaillaan empiirisen tutkimuksen kohdeorganisaatio, eli Espoon kaupunki ja sen verkosto (Luku 12). Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät (Luku 13). Empiirisen osion keskeisin anti muodostuu kerätyn tutkimusaineiston analysoinnista ja tämän pohjalta saaduista tutkimustuloksista (Luku 14).

12 Tapaustutkimuksen kuvaus

Luvussa esitellään tapaustutkimuksen taustaa sekä kuvaillaan tapaustutkimuksen kohteena ollutta Espoon kaupunkia ja sen yhteistyöverkostoa.

12.1 Tapaustutkimuksen taustaa

Espoon kaupungille tehty tutkimus on osa laajempaa Kuntien Innovatiiviset Mallit Palvelujen Parantamiseksi (KIMPPA) –tutkimushanketta. KIMPPA –hanke on suunnattu kuntien hyvinvointipalvelujen tehokkuuden ja laadun parantamiseen yrityskumppanuuksien ja uusien toimintamallien kautta. KIMPPA –hankkeen tavoitteena on ollut tutkia ja kehittää innovatiivisia toimintamalleja kuntien ja palveluntuottajien välille, vähentää kuntien ja palveluntuottajien välisiä yhteistyön esteitä, kehittää prosesseja sekä lisätä yhteistyöhön perustuvaa palveluosaamista. Tutkimuksessa on painotettu julkisten ja yksityisten toimijoiden sekä asiakkaan muodostamassa verkostossa tapahtuvia prosesseja. Erityisenä tutkimuksen painopistealueina ovat olleet strategiaprosessi, palveluprosessi ja hankintaprosessi (Kuva 17).



Kuva 17. KIMPPA -hanke.

Espoon kaupungilla oli KIMPPA -hankkeeseen liittyen tavoitteina sen palveluidenjärjestämisstrategioihin liittyvä kehittäminen, palvelujen järjestämisen systemaattinen kehittäminen sekä uusien verkottuneiden toimintamallien löytäminen. KIMPPA -hankkeen tutkimus- ja kehittämistyön kohteena Espoossa on ollut kaupungin sosiaali- ja terveystoimi.

12.2 Tutkimuskohteena Espoon kaupungin verkosto

Espoon kaupunki on julkinen kuntaorganisaatio. Julkisen organisaation lähtökohdat, toiminta ja johtamisen käytännöt poikkeavat yksityisen organisaation (yritys) kontekstista. Yritysten perustehtävä on perinteisesti ollut tuottaa suoraa rahallista lisäarvoa omistajilleen (mm. Grant 2005, 69), kun taas kunnan tuottama lisäarvo näkyy pikemminkin yhteiskunnallisena vaurautena, kuten hyvinvoinnin ja turvallisuuden lisääntymisenä. Yritykset toimivat pohjimmiltaan markkinalähtöisesti, kun taas julkisten organisaatioiden toimintaa määrittelevät suuremmissa määrin poliittiset mielipiteet sekä lainsäädäntö. On kuitenkin huomattava, että julkiset organisaatiot, erityisesti kunnat, ovat toiminnassaan siirtymässä yhä etenevässä määrin kohti yksityisen sektorin markkinalähtöisiä toimintatapoja (Huttunen 1994; Katajamäki 2004, 145). Erityisesti ns. yhtymäorganisoitumisen ja -johtamisen malli on nopeaa vauhtia yleistymässä kunnallisessa toiminnassa. Huttunen (1994, 15) toteaa, että julkisen puolen yhtymä voidaan rinnastaa lähes täysin yksityisen puolen konserniin. Konsernin tapaan julkisen yhtymän muodostavat erilliset, verraten itsenäiset organisaatioyksiköt, joilla on sama omistaja. Usein yhtymälle on ominaista osien limittäisyys tai epähomogeenisuus sekä osien verkottunut yhteistyö. Kunta on yksi esimerkki julkisesta, yhtymänä toimivasta organisaatiosta. (Huttunen 1994)

Espoon kaupunki verkostona

Ylintä päätösvaltaa Espoon kaupungissa käyttää kaupungin valtuusto, johon kuntalaiset ovat vaaleissa valinneet edustajansa. Kaupunginhallitus koostuu valitusta joukosta kaupunginvaltuutettuja. Kaupunginhallituksen alaisuudessa toimii kaupunginjohtaja ja kaupungin konsernihallinto. Kunnat vastaavat perinteisesti sosiaali- ja terveydenhuollosta, koulu- ja sivistystoimesta, sekä infrastruktuurista (Huttunen 1994, 161). Espoon kaupungin sisäinen organisoituminen noudattelee tätä mallia, kaupungin organisaation jakaantuessa kolmeen toimialaan, jotka ovat sosiaali- ja terveystoimi, sivistystoimi sekä tekninen ja ympäristötoimi. Toimialat ovat sisäisesti jakaantuneet vielä omiksi tulosityksiköikseen. Virkamiehistä koostuvien tulosityksiköiden lisäksi kaupungin toimintaan vaikuttavat lisäksi lukuisat lautakunnat ja jaostot. (Espoon kaupungin vuosikertomus 2005)

Espoon kaupungin organisaatiota johdetaan yhtymäjohtamisen mallia käyttäen. Yhtymäjohtamisessa konsernijohto koordinoi omistamistaan erilaisista yksiköistä koostuvaa verkostoa. Verkostomainen toiminta näkyy Espoossa eri yksiköiden, lautakuntien ja työryhmien välisessä yhteistoiminnassa. Espoon kaupungin organisaatio muodostaa siis omanlaisensa sisäisen verkoston. Informaation ja resurssien jakaminen perustuu paitsi virallisille valtasuhteille, usein myös puoli-itsenäisten yksiköiden jäsenten sosiaalisille suhteille rakentuvalla vuorovaikutukselle. Tämä näkyy esimerkiksi yksiköidenvälisinä projekteina sekä virkamiesten ja poliittisten päättäjien kuulumisena lukuisiin poikkiorganisatorisiin tiimeihin. Useissa tapauksissa Espoon kaupungin sisäinen toiminta täyttää tässä tutkimuksessa kuvaillun verkostomaisen toiminnan ominaispiirteet.

Espoon kaupungin ulkoinen verkosto

Espoon kaupunki on pyrkinyt verkostomaiseen yhteistyöhön useiden ulkopuolisten tahojen ja sidosryhmien kanssa. Kumppanuuksia ja verkostosuhteita on luotu sekä julkisen sektorin organisaatioiden että yksityisen sektorin toimijoiden kanssa. Keskeisen osan Espoon verkostoympäristössä muodostavat erityisesti lukuisista palveluntuottajista muodostuvat verkostot. Nämä verkostot koostuvat yksityisistä yrityksistä sekä Espoon alueella toimivista järjestöistä ja yhdistyksistä, näistä esimerkkeinä Espoon yrittäjät ry ja paikalliset seurakunnat. Tämän lisäksi Espoon kaupunki on luonut yhteistyösuhteita myös alueen korkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa. Espoon alueen verkostojen lisäksi pääkaupunkiseudun kaupunkien yhteisiin strategisiin päämääriin tähtäävän yhteistyöverkoston toiminta on myös keskeisellä sijalla kaupungin verkostotoiminnassa (Espoon kaupungin vuosikertomus 2005)

Espoon kaupungin ulkoisen verkoston toiminta rakentuu pääosin kaupungin organisaation ja ulkopuolisten palveluntuottajien välisille, jatkuvasti muuttuville osto- ja palvelusopimuksille. Virallisten sopimusten lisäksi toiminnassa korostuu ihmistenvälisille sosiaalisille suhteille perustuva vuorovaikutus. Espoon kaupunki on voimakkaasti riippuvainen palveluntuottajistaan ja alueen palveluntuottajat Espoon kaupungista. Näin ollen verkoston jäsenet ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa vaikka toimivatkin itsenäistä päätöksentekoa harjoittavina yksiköinä. Vaikka lain edellyttämä julkisten hankintojen kilpailuttaminen ei edistäkään pitkäjänteistä yhteistyötä kaupungin ja sen palveluntuottajien välillä, on verkostossa kuitenkin voimakkaasti näkyvillä ajatus kumppanuudesta ja alueen yhteisestä kehittämisestä.

13 Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät

Luvussa esitellään empiirisen aineiston tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät. Tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät olivat osallistava prosessisimulointi, havainnointi ja tutkimuslomake.

13.1 Osallistava prosessisimulointi

Tutkimuksen keskeisimpänä kehittämis- ja tutkimusmenetelmänä oli osallistava SimLab™ prosessisimulointimenetelmä (ks. Evokari ja Smeds 2003; Forssén ja Haho 2001; Haho 2004; Smeds ja Alvesalo 2003). Osallistavassa prosessisimuloinnissa osallistajat kokoontuvat yhteiseen tilaan keskustelemaan toiminnan nykytilasta, sen kehityskohdista ja mahdollisista uusista toimintamalleista. Toiminnan kokonaisuuden hahmottamisessa käytetään yleensä avuksi erilaisia visuaalisia malleja, kuten prosessikarttoja. Menetelmä korostaa osallistavaa otetta yhteiseen kehittämiseen ja näin ollen menetelmän soveltamisessa korostuu vahvasti prosessikonsultoiva lähestymistapa (ks. Schein 1999). Yhteistä kehittämistä ja simuloinnin etenemistä ohjaa neutraali fasilitaattori, jonka tehtävänä on varmistaa käytävän keskustelun sujuvuus ja tarkoituksenmukaisuus. (Evokari ja Smeds 2003; Forssén ja Haho 2001; Haho 2004; Smeds ja Alvesalo 2003)

Osallistava prosessisimulointimenetelmä tarjoaa osallistujille yhteisen oppimisympäristön, jossa osallistajat kykenevät itse kehittämään omaa ja organisaationsa toimintaa fasilitaattoreiden avustuksella. Sosiaaliselle kanssakäymiselle ja keskustelulle perustuvan prosessisimuloinnin avulla osallistujien hiljainen, kokemuksellinen tieto saadaan näkyville ja jaettua. Keskeisenä hyötynä prosessisimulointimenetelmässä on, että sen avulla saadaan luotua osallistujien kesken yhteistä ymmärrystä toiminnan nykytilasta, sen haasteista ja kehittämiskohdista. Keskusteluista nousevia kehitysideoita päästään usein jo välittömästi jalostamaan ryhmässä konkreettisiksi ratkaisuiksi. (Smeds ja Alvesalo 2003, Forssén ja Haho 2001, Haho 2002)

13.2 Havainnointi

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 77) toteavat, että osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan tutkimusotetta, jossa tutkija viettää aikaansa kohteen parissa ikään kuin yhtenä tutkitun organisaation, yhteisön tai ryhmän jäsenenä, osallistuen sen toimiin tutkijanroolinsa rajoissa. Tämä määritelmä kuvaa parhaiten tämän tutkimuksen yhteydessä käytettyä havainnointitapaa. Laadullisessa tutkimuksessa havainnointitutkimuksella tarkoitetaan erityisesti tutkimusta, jossa luonnollisia tilanteita havainnoidaan erilaisissa ympäristöissä (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 77).

Havainnointitutkimuksessa on tyypillistä, että kysymykset tarkentuvat yleensä tutkimuksen mukaan ja tietämyksen lisääntyessä tutkittavasta ongelmasta sekä tutkimuksen kontekstista. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 92-93) toteavat, että havainnointitutkimuksen validiteettia säätelee se, kuinka huolellisesti tutkija seuraa havainnoitavaa kohdetta eri tilanteissa ja ympäristöissä. Otannan tarkka ja perusteltu määrittely on tässä hyvä keino varmistaa tutkimuksen toimivuus. Myös tehtyjen muistiinpanojen laadulla on erityisen merkittävä osuus havainnointitutkimuksen onnistumisessa. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 92-93)

13.3 Tutkimuslomake

Tutkimuslomaketta käytettiin tutkimuksessa yhtenä menetelmänä aineiston keräämiseen. Tutkimuslomakkeen käyttö voidaan menetelmällisesti luokitella kyselymenetelmäksi. Kyselymenetelmän etuja muihin tutkimusmenetelmiin ovat kysymysten yhdenmukaisuus kaikille ja vastaustilanteen suhteellinen neutraalisuus verrattuna esimerkiksi haastatteluun. (Järvenpää ja Kosonen 2000, 24)

14 Tutkimusaineisto ja sen analyysi

Luvussa kuvataan pääpiirteittäin tutkimuksen tutkimusaineisto sekä aineiston analyysi. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty kolmesta Espoon kaupungille ja sen verkostokumppaneille järjestetystä kehittämistilaisuudesta. Kutakin kehittämistilaisuutta ja niistä saatua aineistoa käsitellään tutkimuksessa omana casenaan.

14.1 Case strategiaprosessi

Espoon kaupungille ja sen verkostokumppaneille järjestettiin palveluidenjärjestämisstrategioiden kehittämiseen tarkoitettu kehittämisspäivä 16.5.2006. Tästä kehittämisspäivästä käytetään tutkimuksessa nimeä case strategiaprosessi. Päivä toteutettiin SimLabinTM osallistavaa prosessisimulointimenetelmää hyväksikäyttäen. Kehittämisspäivä oli osa laajempaa palveluidenjärjestämisstrategiat –osahanketta, jonka tavoitteisiin kuului mm. selvittää ja tutkia strategiaprosessissa tarvittavaa osaamista, johtamista ja viestintää, palveluidenjärjestämisen rooleja ja vastuita, strategiaproessin päätöksentekovaiheita, tiedonkulkua strategiaprosessissa, loppuasiakkaan eli kuntalaisen asemaa strategiaprosessissa, strategian implementointia sekä strategisten käsitteiden määrittelyä. Kehittämisspäivän tarkemmiksi tavoitteiksi kiteytyi yhteisen ymmärryksen luominen nykyisestä strategiaprosessista, strategiaproessin päätöksentekopisteiden löytäminen, prosessin toimijoiden roolien kirkastaminen, strategiaproessin kokonaisvaltainen kehittäminen sekä yleisesti hyvien käytäntöjen jakaminen ja uusien ideoiden luominen.

Päivä alkoi keskustelemalla yhteisesti Espoon kaupungin strategiaprosessista. Keskustelun pohjana toimi visuaaliseen muotoon hahmotettu prosessikartta, johon oli mallinnettu Espoon strategiaproessin nykytila. Prosessia käytiin vaiheittain läpi. Kussakin vaiheessa keskusteltiin tutkijoiden etukäteen valitsemista teemoista. Kehittämisspäivän fasilitaattoreina toimineet tutkijat ohjasivat keskustelua ja prosessikartan läpikäyntiä. Prosessikartan läpikäynnin jälkeen osallistajat tekivät ryhmätöitä päivän teemoihin liittyen.

Päivään osallistui yhteensä 28 henkilöä. Näistä 13 edusti Espoon kaupunkia joko virkamiehenä tai poliittisena päättäjänä. Muut osallistajat koostuivat mm. Espoon alueen palveluntuottajayrityksistä, yhdistysten ja järjestöjen edustajista, muiden KIMPPA –hankkeen yhteistyökaupunkien edustajista sekä muutamasta kutsuvieraasta.

Kehittämisspäivässä oli tutkimukseen liittyen tarkoitus saada kokonaiskuvaa siitä, kuinka jaetun vision luominen nykyisellään tapahtuu Espoon kaupungin ja sen verkostokumppanien kesken. Tähän liittyen osallistujia pyydettiin vapaasti kuvailemaan miten vision luominen tapahtuu Espoon kaupungissa. Kuvauksia ja esitettyjä kommentteja tarkennettiin

fasilitaattoreiden esittämien lisäkysymysten avulla. Tutkijat eivät olleet ennen simulointipäivää itse vaikuttaneet Espoon kaupungin vision luomisen prosessiin.

Olin itse mukana päivän valmistelussa ja sen eri osa-alueiden suunnittelussa. Oma roolini kehittämispäivässä oli havainnoida käytyä keskustelua ja tehdä sen pohjalta muistiinpanoja. Päivän aikana käydyt keskustelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin. Kehittämispäivä myös nauhoitettiin videolle. Tässä tutkimuksessa käytetty tutkimusaineisto koostuu päivän havainnoinnin pohjalta tehdyistä muistiinpanoista ja litteroiduista keskusteluista sekä videonauhoituksesta.

14.2 Case kotihoito

Toinen tutkimukseen liittyvä kehittämispäivä järjestettiin workshop –tilaisuutena 9.11.2006. Tästä kehittämispäivästä käytetään tutkimuksessa nimeä case kotihoito. Kehittämispäivä toimi varsinaisesti Espoon vanhustenpalveluiden osahankkeen aloitustilaisuutena. Osahankkeen tavoitteena oli luoda työkaluja asiakaslähtöisten palveluinnovaatioiden tuottamiseen, innovoida konkreettisia palvelutuotteita kotihoidon eri asiakasryhmille sekä parantaa kaupungin valmiuksia aloittaa tarjouskilpailu palveluntuottajien kanssa. Kantavana kattoemana osahankkeessa oli aidon vuoropuhelun mahdollistaminen ja tukeminen Espoon kaupungin ja alueen palveluntuottajien välillä.

Kehittämispäivä alkoi tutkijoiden esitellessä aikaisemmin luotua Integrated Care –konseptia päivän osallistujille. Tämän jälkeen käytiin yleisesti keskustelua Espoon vanhuspalvelujen tuloksellisuus -projektin asiakaskyselyn tuloksista, erityisesti liittyen Espoon kotihoidon tulevaisuuden näkyymiin. Tämän jälkeen lähdettiin hahmottamaan ja kirkastamaan Espoon kotihoidon missiota. Mission kiteyttämisen jälkeen hahmotettiin kotihoidon visiota. Vision hahmottamisen jälkeen pohdittiin vielä mahdollisia toiminnallisia askeleita kohti visiota. Päivään osallistui yhteensä 8 henkilöä, ja heistä kaikki olivat Espoon kotihoidon henkilökuntaa.

Kehittämispäivässä oli tutkimukseen liittyen tarkoitus selvittää, kuinka vision luominen tapahtuu fasilitoijien ohjaaman ryhmäkeskustelun avulla. Kehittämispäivässä korostui voimakkaasti toimintatutkimuksellinen ote, tutkijoiden ollessa itse aktiivisesti vaikuttamassa organisaation toimintaan.

Olin itse mukana päivän suunnittelussa ja sen toteutuksen valmistelussa. Oma roolini päivässä oli havainnoida ja tehdä muistiinpanoja. Päivän aikana käydyt keskustelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin. Tässä tutkimuksessa käytetty tutkimusaineisto koostuu kehittämispäivän litteroiduista keskusteluista.

14.3 Case tuotevisiot

Kolmas tutkimukseen liittyvä kehittämispäivä järjestettiin 16.2.2007. Tästä kehittämispäivästä käytetään tutkimuksessa nimeä case tuotevisiot. Päivän tarkoituksena oli ideoida ja visioida uusia tuotteita vanhustenhuollon palveluihin liittyen. Ideoiden luomista tehtiin kolmen palvelutuote –teeman ympärillä, jotka olivat ”kuntouttava kotihoito”, ”omaishoitajan sijainen” ja ”dementiapäivähoito”. Tuoteideoita työstettiin päivän aikana eri menetelmin, joihin kuului mm. yksilötyöskentelyä, ryhmätyöskentelyä ja näyttelykävelyä. Päivän lopuksi paikalla olleet osallistujat täyttivät tutkimukseen liittyvän tutkimuslomakkeen. Tutkimuslomakkeeseen vastasi yhteensä 27 henkilöä. Yksi tutkimuslomake jouduttiin hylkäämään merkittävästi puutteellisten vastausten takia. Osassa tutkimuslomakkeista vastaukset olivat paikoin puutteellisia. Päivään osallistui yhteensä 35 henkilöä, joista 14 edusti Espoon kaupungin organisaatiota ja 21 palveluntuottajia, yhdistyksiä ja järjestöjä sekä omaishoitajia.

Kehittämispäivän tavoitteena tähän tutkimukseen liittyen oli tutkia tuotevisioiden luomista. Samalla tutkittiin epäsuorasti jaetun vision muotoutumista Espoon kaupungin ja sen verkostokumppanien kesken. Kehittämispäivässä korostui voimakkaasti toimintatutkimuksellinen ote, tutkijoiden ollessa itse aktiivisesti vaikuttamassa organisaation toimintaan, eli tässä tapauksessa tuotevisioiden syntymiseen ja jaetun vision muotoutumiseen.

Oma roolini kehittämispäivässä oli toimia fasilitaattorina uusia tuotevisioita ja –ideoita luotaessa. Olin itse mukana myös päivän valmisteluissa. Päivän keskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tässä tutkimuksessa käytetty, päivän aikana kerätty tutkimusaineisto koostuu päivän havainnoinnin aikana tehdyistä muistiinpanoista sekä päivän keskustelujen litteroinneista.

14.4 Tutkimusaineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa on vain vähän standardoituja tekniikoita ja näin ollen erilaisia työskentelytapoja analyysiin liittyen on runsaasti (Hirsjärvi ja Hurme 2004, 136). Aineiston analyysin yhteydessä aineistoa on käytävä läpi useampaan kertaan ja samalla siihen on hyvä tehdä muistiinpanoja. Tällä tavalla tutkija kykenee saamaan kokonaiskuvan aineistosta, parantamaan sen hallittavuutta sekä redusoimaan aineistosta pois tutkimuksen kannalta vähemmän merkittävää tietoa. Aineistoa voidaan luokitella ja teemoittaa esimerkiksi piirtämällä karttoja ja graafeja tai kirjoittamalla muistioita. Analyysiä varten on hyvä erottaa tutkimuksen kannalta oleellinen aineisto muusta aineistosta. Hirsjärvi ja Hurme (2004, 136) toteavat, että itse analyysissä korostuu usein induktiivinen päättely. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 231-233).

Aloitin tutkimusaineiston analyysin kaikkien casejen toteuttamisen jälkeen. Aineiston analyysiä varten kävin läpi kunkin kehittämispäivän aikana syntyneen aineiston. Luin kehittämispäivistä tehdyt muistiinpanot, kävin läpi litteroidut keskustelut, silmäilin videonauhoituksen ja tutustuin kyselylomakkeen vastauksiin. Poimin aineistosta tälle tutkimukselle oleelliset osat tarkempaan käsittelyyn. Kävin syntyneen materiaalin asiasisällön läpi useampaan kertaan tutkimusongelmani näkökulmasta ja tein muistiinpanoja. Yhdistin samaa aihealuetta käsittelevät osat kokonaisuuksiksi. Kustakin casesta saatu tutkimusaineisto analysoitiin omana kokonaisuutenaan. Analyysin pohjalta saadut tutkimustulokset on esitelty seuraavassa luvussa. (ks. Hirsjärvi ja Hurme 2004, 147-149)

Alla on vielä yhteenveto tutkimuksen caseista ja niiden tavoitteista, osallistujista, omasta roolistani kussakin casessa, casen yhteydessä kerätystä tutkimusaineistosta sekä tutkimusaineiston analyysitavasta. (Taulukko 9).

Taulukko 9. Tutkimuksen caset ja niiden aineiston analysointi.

	Case strategiaprosessi	Case kotihoito	Case tuotevisiot
Kehittämispäivän yleiset tavoitteet	Espeen strategiaproessin kehittäminen. Strategiaan liittyvien käsitteiden selkiyttäminen.	Espeen kotihoidon kehittämishankkeen aloitus. Mission ja vision luominen Espoon kotihoidolle.	Uusien tuotevisioiden ja –ideoiden luominen Espoon kotihoidon verkostossa.
Osallistujat	Espeen kaupunki: 13 Espeen alueen palveluntuottajat ja muut tahot: 15 Yhteensä: 28	Espeen kaupunki: 8	Espeen kaupunki: 14 Espeen alueen palveluntuottajat ja muut tahot: 21 Yhteensä: 35
Tutkijan rooli	Havainnointi ja muistiinpanojen tekeminen.	Kehittämispäivän valmistelu. Havainnointi ja muistiinpanojen tekeminen.	Kehittämispäivän keskustelujen fasilitointi. Havainnointi ja muistiinpanojen tekeminen.
Kerätty tutkimusaineisto	Simulointipäivän havainnoinnin pohjalta tehdyt muistiinpanot. Litteroidut keskustelut. Videonauhoitus.	Litteroidut keskustelut.	Havainnoinnin pohjalta tehdyt muistiinpanot. Litteroidut keskustelut. Kyselylomake.
Tutkimusaineiston analyysitapa	Muistiinpanojen ja litterointien läpikäynti ja yhdistely aihekokonaisuuksiksi. Videonauhoituksen läpikäynti.	Litterointien läpikäynti ja yhdistely aihekokonaisuuksiksi.	Muistiinpanojen ja litterointien läpikäynti ja yhdistely aihekokonaisuuksiksi. Kyselylomakkeen tulosten läpikäynti.

15 Tutkimustulokset

Luvussa kuvataan tutkimuksen aineiston analyysin pohjalta saadut tutkimustulokset. Tutkimustulokset on jaoteltu caseittain.

15.1 Case strategiaprosessi

Case strategiaprosessin kehittämispäivän aikana käytyjen keskustelujen mukaan Espoon kaupungin organisaatiossa visio nähdään ihanteena siitä, mihin suuntaan Espoon kaupungin halutaan tulevaisuudessa kehittyvän. Visio ja sen luominen pohjautuu ensisijaisesti arvotarkastelulle ja siitä saadulle näkemykselle. Visiossa pyritään ottamaan kantaa siihen, millainen kaupunki Espoo espoolaisille on. Yksi päivän osallistuja määritteli Espoon kaupungin visiota seuraavalla tavalla:

”Visiohan on usein sellainen ihannekuva, mihin Espoota halutaan viedä.”

Vision muodostaminen perustuu valtuustossa toimivien poliittisten päättäjien esiintuomille arvonäkemyksille, jotka ovat yleensä hyvin puoluepoliittisesti värittyneitä. Visio kumpuaa selkeästi poliitikoiden itsensä ja heidän puolueidensa kokemasta arvomaailmasta. Arvojen merkityksellisyys ja konsensuksen luominen yhteisistä arvoista koettiin ensiarvoisen tärkeäksi osaksi vision luomista. Visio nähdään pitkälti poliittisen viestinnän välineenä. Tästä johtuen paljon huomiota vision kiteyttämisessä kohdistetaan vision saattamiseen hyvään sanalliseen muotoon. Espoon visio kiteytetään erillisiin sloganeihin. Erityisen tärkeäksi koetaan, että vision muotoilu on poliittisesti hyväksyttävä ja että visio kuulostaa houkuttelevalta. Keskustelujen puitteissa osoitettiin jonkin verran kritiikkiä sitä kohtaan, että vision luomisessa keskitytään paljolti sen sanamuotojen sopivuuden työstämiseen. Kehittämispäivän aikana esitettiin mm. seuraavanlainen kommentti:

”Mä oon henkilökohtaisesti sitä mieltä, että siellä on liian paljon näitä kauniita lauseita, että siellä mieluummin pitäis olla sitte hyvin vähän ja hyvin kriittisesti...”

Vision ja sen luomisen ei koeta olevan osa varsinaista strategista suunnittelua. Tästä johtuen vision luomisen yhteydessä ei oteta kantaa strategisina pidettyihin näkökulmiin, kuten toimintaympäristöön tai sen kehitykseen. Kaupungin toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision luomisen jälkeen alkaa vasta kaupungin varsinainen strateginen suunnittelu, joka käynnistyy toimintaympäristöanalyysillä. Vision luomisessa ei näin ollen oteta minkään virallisen systematiikan avulla huomioon toimintaympäristön nykytilaa tai sen kehitystä. Päivän aikana käytyjen keskustelujen aikana yksi osallistuja totesi seuraavaa:

”Visio on mukana olevien ihmisten näkemys asiasta... Strategisia valintoja siinä on hyvin vähän, valitettavasti.”

Espoon kaupungin valtuusto on vastuussa vision luomisesta ja hyväksymisestä, ja on näin ollen myös vision luomisen ensisijainen toimija. Visio päivitetään neljännesvuosittain kunkin valtuustokauden alussa. Vision muodostaminen on osa laajempaa kokonaisuutta, johon kuuluvat lisäksi toiminta-ajatuksen ja arvojen kirkastaminen. Pohjan muodostettavalle visiolle luodaan edellisen valtuustokauden visio.

Vision luominen tapahtuu valtuuston seminaareissa ja iltakouluissa, joissa visiota työstetään iteratiivisesti noin vuoden ajan. Tämän seurauksena muotoutuu konsensukselle perustuva näkemys Espoon kaupungin unelmatilasta. Kehittämispäivän aikana käytyjen keskustelujen perusteella Espoon kaupunki ei käytä hyväkseen erillistä fasilitaattoria luodessaan visiotaan. Visio muotoutuu yhteisissä keskusteluissa, jotka perustuvat konsensus –päätöksen muodostamiselle.

Vision luomisen ja virallisen hyväksymisen jälkeen luotu visio viestitään alaspäin organisaatiossa. Tässä vaiheessa vision muotoon ei voi enää vaikuttaa, vaan kaupungin muun organisaation tehtäväksi jää lähinnä keinojen etsiminen päätetyn vision toteuttamiseksi toiminnassaan. Simulointipäivän keskusteluissa kyseinen menettelytapa koettiin epäsopivaksi. Päivän aikana todettiin, että koska muu organisaatio ei voi vaikuttaa vision sisältöön, ei siihen liitetä myöskään juuri minkäänlaista merkitystä. Tästä syystä sitoutumisen visiota kohtaan koettiin jäävän vähäiseksi. Osallistujien kesken toivottiin enemmän konkreettisia mahdollisuuksia osallistua vision muodostukseen erityisesti erilaisten avoimien keskustelujen kautta. Kehittämispäivän aikana käydyssä keskustelun yhteydessä esitettiin mm. seuraavanlaisia kommentteja:

”Julkiudessa sanotaan, että on päätetty niin tai noin...jossain vaiheessa meillä kentällä esimies toi visiot ja muut, iski seinään julisteen ja sanoi, että näistä ei keskustella, näiden asioiden on mentävä henkilöstöön päähän, jotta ne toteutuvat.”

”Espoon kaupungin visiot ja yhteinen tämmönen iso juliste...tästä asiasta ei keskustella.”

Vuoden aikana on muutamia tilaisuuksia, joiden aikana valtuuston ulkopuolisten tahojen on mahdollista esittää valtuuston jäsenille omia toiveitaan muodostettavan vision suhteen. Vision luomiseen ei aktiivisesti kuitenkaan osallistuteta muuta kaupungin organisaation henkilöstöä tai Espoon alueen muita toimijoita. Mikäli alueen toimijat, kuten yritykset, yhdistykset tai järjestöt haluavat tuoda näkemyksiään esille vision luomiseen, on ainoana mahdollisuutena se, että kyseisistä ryhmistä on joku edustajana valtuustossa. Esimerkiksi Espoon vanhusneuvoston ääni tulee nykyisellään vision luomisessa esiin sitä kautta, että vanhusneuvoston puheenjohtaja on jäsenenä myös kaupungin valtuustossa. Simulointipäivän aikana esitettiin paljon toiveita siitä, että muita tahoja otettaisiin laajemmin mukaan Espoon

vision luomiseen. Päivän aikana todettiin että, jotta visio tunnettaisiin merkitykselliseksi myös muuallakin kuin valtuuston jäsenten keskuudessa, olisi varmistettava myös muiden tahojen mahdollisuus ottaa aktiivisesti osaa vision luomiseen. Kehittämispäivän aikana esitetyissä kommentteissa todettiin mm. seuraavaa:

”Mut että ehkä enemmän pitäis ajatella ja nyt ollaan minusta ajattelemassa sitä, mitä vanhukset, vanhempi väestö voi tehdä sen ihannekuvan eteen ja silloin niinku, niinku tavallaan osallistetaan niinku porukkaa tekemään sinne ihan viimeiselle tota suoralle asti niinku ihanneyhteiskuntaa...”

”Ja sit mä ajattelen, että tota se ois niinku tärkeetä, että etulinjassa koettais, että niillä on merkitystä ja sisältöä.”

Kehittämispäivän aikana tuli keskenään ristiriitaisia mielipiteitä siitä, kenen tulisi varsinaisesti olla vastuussa vision luomisesta Espoon kaupungissa ja minkä tahon tulisi olla visiointiprosessin omistaja.

15.2 Case kotihoito

Espoon kotihoidon vision luominen aloitettiin muodostamalla ja kiteyttämällä kotihoidolle missio. Mission kiteytys tapahtui ryhmätyöskentelyn avulla. Ensin mission käsite esiteltiin lyhyesti yleisölle. Tämän jälkeen osallistujien tehtävänä oli pienryhmissä kiteyttää sanallisessa muodossa missio Espoon kotihoidolle. Missio kiteytettiin lopuksi kaikkien osallistujien kesken muotoon: ”Espoon kotihoito, täyttä elämää kotona.”

Mission kiteyttämisen jälkeen hahmotettiin Espoon kotihoidon visiota. Ensin vision käsite esiteltiin yleisölle. Espoon kotihoidon vision luominen tapahtui miettimällä vastauksia tutkijoiden muodostamiin aihealueisiin ”ilahduttavaa Espoon kotihoidossa 2015”, ”kotihoiton rooli”, ”johtaminen”, ”ammattillisuus” ja ”asiakkaan hyvinvointi”. Kyseisistä teemoista käytiin keskustelua pienryhmissä ja itsenäisesti. Kunkin aihealueen alle ideoitiin ensin pienryhmissä ajatuksia, jonka jälkeen ajatuksista keskusteltiin vielä koko osallistujajoukon kesken. Tämän pohjalta muodostettiin kyseisiin viiteen osa-alueeseen kantaaottava visio. Muodostettu visio ei ollut niinkään synteesimäinen kuvaus Espoon kotihoidon ja sen verkoston tulevaisuuden tavoitetilasta, vaan pikemminkin kokoelma määritellyistä tavoitteista päivän aikana käsiteltyjen aihepiirien suhteen.

Itse vision luomisessa käytettiin hyväksi Nummenmaan ja Lautamatin (2004) kuvailemaa, tulevaisuudenmuistelu –nimistä tekniikkaa, joka pohjautuu ratkaisukeskeiseen kehittämistapaan. Tätä menetelmää sovellettiin kuitenkin pääasiassa strategisen polun luomiseksi visiosta organisaation nykytilaan. Vision generoinnin ja paketoinnin yhteydessä

käytettiin visuaalisena apuvälineenä hyväksi SimLabin prosessikarttojen esittämiseen tarkoitettua visuaalista seinää, johon ryhmissä työstetyt tulokset kirjattiin ylös ja jossa ne olivat esillä yhteistä keskustelua tukemassa.

Case kotihoidon kehittämispäivä oli kokonaan tutkijoiden fasilitoima. Fasilitointiin kuului käydyn keskustelun ja päivän etenemisen ohjaaminen. Fasilitaattoreiden tehtävänä oli myös kyseenalaistaa läsnäolijoiden vallitsevia ajatusmalleja. Tavoitteena oli uusien näkökulmien syntymisen edistäminen. Keskustelu pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimena.

15.3 Case tuotevisiot

Case tuotevisioiden kehittämispäivässä tuoteideoita ja –visioita luotiin vapaamuotoisesti erilaisissa ryhmissä. Jaetun vision muotoutuminen tapahtui palvelutuotteiden ideoinnin lomassa. Kukin hahmotettu palveluidea oli myös omana kokonaisuutenaan yksi tuotevisio. Palvelutuoteideoiden kehittämisessä ei ollut varsinaisia vaiheita, mutta kehityspäivän aikana kukin palveluajatus jalostui abstraktista ideasta konkreettisemmaksi tuotteeksi. Muodostetut tuotevisiot kiteytettiin sanalliseen muotoon erillisille papereille. Muodostunutta jaettua visiota ei kiteytetty erilliseksi visiolauseeksi, vaan se jäi jalostumaan ihmisten mieliin.

Tuoteideoiden kehittämisessä ei fasilitoidun keskustelun ja näyttelykävelyn lisäksi käytetty hyväksi minkäänlaisia määriteltyjä menetelmiä. Fasilitoijien tehtävänä oli viedä keskustelua eteenpäin, haastaa osallistujien ajatuksia sekä luoda mahdollisimman hyvä ilmapiiri yhteisen ymmärryksen syntymiselle.

Case tuotevisioiden kehittämispäivän tutkimuslomakkeessa (Liite 1) päivän osallistujille esitettiin väittämä: ”Oman toiminnan tarkoituksen ja arvojen tiedostaminen on keskeistä luotaessa ajatuksia uusista tuotteista tai palveluista.” Kyseisen väitteen todenmukaisuutta pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-6 (1 = Ei ollenkaan samaa mieltä, 6 = täysin samaa mieltä). 26:n vastaajan joukosta keskiarvoksi tuli 5,5. Vastajat pitivät siis omasta mielestään sisäisen tarkastelun suorittamista erittäin oleellisena uusia tuotevisioita luotaessa.

Tutkimuslomakkeessa (Liite 1) päivän osallistujille esitettiin väittämä: ”Toimintaympäristön nykytilan (esim. asiakkaiden tarpeet, kilpailu) ja sen tulevaisuuden kehityksen tiedostaminen on keskeistä luotaessa ajatuksia uusista tuotteista tai palveluista.” Kyseisen väitteen todenmukaisuutta pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-6 (1 = Ei ollenkaan samaa mieltä, 6 = täysin samaa mieltä). 26:n vastaajan joukosta keskiarvoksi tuli 5,7. Vastajat pitivät siis oman toimintaympäristön nykytilan ja sen tulevaisuuden kehityksen tiedostamista erittäin keskeisenä uusia tuotevisioita luotaessa. Useissa tutkimuslomakkeen avointen kysymysten

vastauksissa korostettiin myös voimakkaasti, että tuoteideat olisi rakennettava asiakkaiden tarpeiden pohjalta.

Kehittämispäivän tutkimuslomakkeessa (Liite 1) päivän osallistujille esitettiin väittämä: ”Uusien tuotteiden ja palveluiden yhdessä kehittäminen auttaa luomaan yhteistä tahtoa tulevaisuudesta.” Kyseisen väitteen todenmukaisuutta pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-6 (1 = Ei ollenkaan samaa mieltä, 6 = täysin samaa mieltä). 26:n vastaajan joukosta keskiarvoksi tuli 5,7. Vastaajat pitivät siis uusien tuotteiden ja palveluiden yhdessä kehittämistä hyvänä keinona auttaa luomaan yhteistä tahtoa tulevaisuudesta, eli jaettua visiota.

Tutkimuslomakkeessa (Liite 1) päivän osallistujille esitettiin väittämä ”Ulkopuolinen ohjaus on keskeistä uusien tuote/palveluideoiden syntymiselle ja niiden jalostumiselle.” Kyseisen väitteen todenmukaisuutta pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-6 (1 = Ei ollenkaan samaa mieltä, 6 = täysin samaa mieltä). 26:n vastaajan joukosta keskiarvoksi tuli 5,0. Vastaajat pitivät siis ulkopuolisen ohjauksen merkitystä uusien palvelu/tuoteideoiden syntymiselle melko oleellisena.

Kehittämispäivän tutkimuslomakkeessa pyydettiin myös avoimesti kuvailemaan millaisessa muodossa oleva tuote/palveluidea on helpoin ymmärtää ja viestiä muille. Vastauksina saatiin mm. seuraavia ajatuksia:

”Kirjallisessa”, ”Avoin keskustelu”, ”Kirjallinen, kaaviot, esitteaineisto.”, ”Yksinkertainen, graafinen”, ”Innostava ja henkilökohtainen”.

Yksi vastaaja kuvaili omaa tuoteideoiden muodostumisprosessiaan seuraavanlaisesti:

”Minulla on tietoa tarpeista ja mahdollisuuksista, joskus lenkillä tai kuullessa jonkun toisen ajatuksia, idea vaan napsahtaa paikoilleen.”

Yhdessä vastauksessa korostettiin avoimen keskustelun merkitystä palveluidean viestimisessä. Yhden tutkimuslomakkeen vastauksessa mainittiin myös, että Learning Cafe –menetelmä on ollut aikaisemmin loistava uusien tuoteideoiden kehittämiseksi. Learning Cafe on muunnos ns. World Cafe –menetelmästä, joka pohjautuu vapaalle ja osallistavalle dialogille (Brown ja Isaacs 2005).

Kehittämispäivän tutkimuslomakkeessa (Liite 1) esitettiin myös avoin kysymys: ”Millä tavalla uusi tuote/palveluidea syntyy ja jalostuu mielessäsi?”. Saatujen vastausten joukossa oli mm. seuraavia ajatuksia:

”Tajuttava mitä puuttuu, mitä voi parantaa. Voi tulla myös asiakkaalta/omaiselta. Pohdintaa jatkossa työyhteisöltä tai yhteistyökumppaneiden kanssa.”

”Oman kokemuksen kautta sekä keskusteluissa vertaistukiryhmien kanssa”

”Etenee koko ajan ajatuksissa, jalostuu yhteisten keskustelujen kautta.”

”Minulla on tietoa tarpeista ja mahdollisuuksista, joskus lenkillä tai kuullessa jonkun toisen ajatuksia, idea vaan napsahtaa paikoilleen.”

”Yhteisistä keskusteluista. Päivittäisestä toiminnasta ja asiakaspalautteesta syntyy ajatuksia ja ideoita.”

Useissa vastauksissa painottui erityisesti yhteisen keskustelun merkitys uusien tuote- ja palveluideoiden syntymiselle. Loppuasiakkailta saatua palautetta ja heidän kanssaan käytyä keskustelua pidettiin ensiarvoisen tärkeänä uusien tuoteideoiden syntymiselle. Vastauksissa korostui, että tuoteideoiden syntyminen ja jaetun vision muotoutuminen on jatkuva, koko ajan käynnissä oleva prosessi. Tämän prosessin ylläpitäjinä toimivat yhteiset keskustelut verkoston jäsenten, kuten palveluntuottajien, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien välillä.

IV PARANNELTU KONSTRUKTIO

Tässä osassa diplomityötä tutkimuksen teoreettista konstruktiota tarkastellaan ja koetellaan empiriasta saatujen tutkimustulosten perusteella. Tavoitteena on luodun teoreettisen konstruktion toimivuuden testaaminen sekä konstruktion edelleenkehittäminen empiiristen tutkimustulosten pohjalta. Tämä vastaa konstruktivisen tutkimusotteen kuvaamaa, luodun ratkaisun käytännön toimivuuden testausta (Kasanen, Lukka ja Siitonen 1991). Tutkimustuloksista pyritään löytämään konstruktiota tukevaa ja sitä haastavaa näyttöä. Konstruktion testaamisen tuloksena konstruktio siis paitsi validoituu, myös jalostuu. Tämän pohjalta muodostetaan tutkimuksellinen paranneltu konstruktio, joka on vastaus tutkimuksen tutkimusongelmaan: ”Kuinka luoda jaettu visio verkostossa?”

Teoreettisen konstruktion testaamisessa korostuu deskriptiivinen lähestymistapa tutkittavaan ilmiöön. Deskriptivismiin mukaan teoriat eivät pyri tarjoamaan selityksiä ilmiöille, vaan pikemminkin pyrkivät kuvailemaan ne mahdollisimman yksinkertaisella tai taloudellisella tavalla (Niiniluoto 1999, 216). Schein (2001, 11) toteaa, että organisaatiotieteiden tasolla hyvä kuvaaminen ja analyysi on tarpeellinen tieteen taso. Onnistuneen kuvauksen perusteella lukijat kykenevät tunnistamaan omasta kokemuksestaan monia kuvailluista ilmiöistä mikä on jo sinänsä työlle tärkeä vahvistus.

16 Tutkimustulosten tulkinta teoreettisen konstruktion avulla

Luvussa tarkastellaan teoreettista konstruktiota saadun empiirisen tietämyksen valossa. Tarkoituksena on selvittää, vahvistivatko empiriasta saadut tutkimustulokset teoriakonstruktiota ja sen taustalla olevaa teoriaa. Samalla pyritään pohtimaan mahdollisia syitä teorian ja empirian ristiriitaisuuksille sekä selittämään joitain empiriasta nousseita tuloksia saadun teoreettisen tietämyksen valossa.

Teoreettisen konstruktion systemaattinen testaaminen on toteutettu testaamalla erikseen kutakin konstruktion elementtiä (ks. Luku 11) empiiristen tutkimustulosten avulla. Tästä johtuen kerätyt tulokset on jaoteltu kutakin konstruktion elementtiä vastaavaksi kokonaisuudeksi. Tutkimusaineistosta on pyritty erityisesti löytämään viitteitä siitä, sisältykö teoreettisen konstruktion kuvaama elementti oleellisena osana jaetun vision luomiseen ja toteutetaanko kyseinen elementti sillä tavalla, kuin teoria kuvailee. Samalla on pyritty pohtimaan syitä teorian ja empirian välisille mahdollisille ristiriitaisuuksille.

16.1 Sisäinen tarkastelu

Kappaleeseen on koottu tuloksia, joita saatiin kustakin casesta teoreettisen konstruktion kuvaamaan sisäisen tarkastelun elementtiin liittyen. Aineistosta pyrittiin löytämään viitteitä

erityisesti teoreettisen konstruktion sisäisen tarkastelun elementtiin kuvaamiin mission ja arvojen hahmottamiseen liittyen. Tarkoituksena oli tutkimustulosten perusteella selvittää, onko sisäisen tarkastelun elementti oleellinen osa vision luomista.

Case strategiaprosessi

Case strategiaprosessin tutkimustulosten perusteella Espoon kaupungin vision luomisen keskeisenä tekijänä toimii organisaation sisäinen tarkastelu, sillä vision luominen pohjautuu arvotarkastelulle ja siitä saadulle näkemykselle. Espoon kaupungin sisäisessä tarkastelussa korostettiin voimakkaasti arvojen kirkastamista visiota luotaessa. Tämä vastaa teorian kuvausta (Senge 1990, 223-225; Nanus 1992, 34-36; Collins ja Porras 1994). Vision luomisen yhteydessä tarkennetaan myös Espoon kaupungin missio. Mission kiteyttämistä ei kuitenkaan pidetty yhtä oleellisena osana sisäistä tarkastelua, kuten esimerkiksi Senge (1990, 223-225), Collins ja Porras (1991, 1994) sekä Nanus (1992, 34-36) kuvailevat. Lähestymistapa arvojen kirkastamiseen poikkeaa teorian kuvaamasta. Teoria korostaa, että vision luomisen pohjalla ovat organisaation ydinarvot (Senge 1990, 223; Collins ja Porras 1994, 73-75). Espoon kaupungin vision luomisen yhteydessä kiteytetyt arvot vastaavat enemmän eri puolueiden virallisesti hyväksymää ideologiaa, kuin organisaation aitoja ydinarvoja. Visio perustuu siis lähinnä organisaation ilmaistuille arvoille (ks. Schein 2001, 30), eikä niinkään sen ydinarvoille (Collins ja Porras 1994, 73-75). Sisäisessä tarkastelussa ei kehittämispäivän keskustelujen mukaan käytetä hyväksi minkäänlaisia tekniikoita.

Case kotihoito

Espoon kotihoidon vision luomisen taustalla toimi osittain kotihoidon kirkastettu missio. Tämä vastaa teorian kuvausta (Senge 1990, 223-225; Nanus 1992, 34-36; Collins ja Porras 1994). Tältä osin tutkimustulos vahvistaa sisäisen tarkastelun elementin olemassaolon vision luomisessa. Missiota ei kuitenkaan tietoisesti käytetty hyväksi visiota luotaessa ja näin ollen missio jäi suhteellisen erilliseksi elementiksi koko visiointiprosessissa. Visiota ei siis luotu selkeästi ilmentämään missiota, kuten Senge (1990, 205-232) sekä Collins ja Porras (1991, 1994) kuvaavat. Kotihoidon visiota luotaessa huomiota ei myöskään kohdistettu lainkaan arvojen kiteyttämiseen. Tämä on teorian kanssa ristiriidassa (Senge 1990, 223-225; Nanus 1992, 34-36; Collins ja Porras 1994). Visiota ei siis tietoisesti rakennettu arvojen pohjalta. Tästä huolimatta voidaan kuitenkin olettaa, että arvoilla on tiedostamaton vaikutus luotavan vision muotoon (ks. Schein 1999).

Case tuotevisiot

Case tuotevisioiden uusien tuotteiden luomisen yhteydessä ei suoritettu virallista mission tai arvojen kiteyttämistä. Tuotevisioinnin pohjalla ei näin ollen toiminut organisaation sisäinen

tarkastelu. Tuotteiden ideointiin käytetyt menetelmät eivät kannustaneet osallistujia organisaationsa sisäiseen tarkasteluun. Tämä voi olla yksi syy sille, miksi sisäinen tarkastelu ei noussut esille visioiden luomisessa. Päivän keskustelujen aikana ei myöskään spontaanisti noussut esille organisaatioiden sisäiseen tarkasteluun liittyvien elementtien, eli mission ja arvojen tarkastelua. Tämän perusteella voidaan todeta, että sisäisen tarkastelun ei koeta olevan keskeinen osa vision luomista. Case tuotevisioiden kehittämispäivän jälkeen suoritetun kyselyn tulokset kuitenkin osoittavat, että osallistujien mielestä oman toiminnan tarkoituksen ja arvojen selkiyttäminen tulisi olla oleellinen osa luotaessa visioita uusista tuotteista ja palveluista. Vaikka tuotevisioita luotaessa ei välttämättä suoriteta mitään virallista organisaation sisäistä tarkastelua, saattaa tietoisuus oman toiminnan missiosta ja arvoista silti olla mentaalisten mallien (ks. Senge 1990, 174-204) muodossa koko ajan läsnä tuotevisioita luotaessa. Tutkimuksen aikana saatu aineisto on kuitenkin liian vähäistä pystyäksään varmistamaan tätä johtopäätöstä.

Yhteenveto

Case strategiaprosessista ja case kotihoidosta saadut tulokset vahvistavat suurimmilta osin, että sisäinen tarkastelu on oleellinen osa vision luomista. Case tuotevisioista saadut tulokset ovat sisäisen tarkastelun elementin osalta ristiriitaiset. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että suurin osa tuloksista vahvistaa tämän tutkimuksen puitteissa teoreettisen konstruktion sisäisen tarkastelun elementin olemassaolon. Joissain tapauksissa sisäisessä tarkastelussa pidettiin ensiarvoisen tärkeänä arvojen kiteyttämistä, kun taas toisissa tapauksissa mission kiteyttäminen nähtiin ensiarvoisen tärkeänä sisäisen tarkastelun osana. Vaikka missiota, arvoja ja visiota työstetään usein samanaikaisesti, ei niitä tästä huolimatta nähdä Sengen (1990, 223) kuvailun mukaan toisilleen rakentuvana systeemisellä kokonaisuutena, vaan pikemminkin tämän kokonaisuuden irrallisina osina.

16.2 Ulkoinen tarkastelu

Tähän kappaleeseen on koottu tuloksia, joita saatiin kustakin casesta teoreettisen konstruktion kuvaamaan ulkoisen tarkastelun elementtiin liittyen. Aineistosta pyrittiin löytämään viitteitä erityisesti teoreettisen konstruktion ulkoisen tarkastelun kuvaamiin toimintaympäristön analyysiin ja skenaarioiden luomiseen liittyen. Tarkoituksena oli aineiston perusteella selvittää, oliko ulkoisen tarkastelun elementti oleellinen osa vision luomista kyseisessä casessa.

Case strategiaprosessi

Espoon kaupungin vision luomiseen ei kuulu ulkoista tarkastelua, sillä ulkoiseen tarkasteluun kuuluva toimintaympäristön analyysi suoritetaan vasta vision luomisen jälkeen.

Kehittämispäivään luodun, Espoon strategiaprocessia kuvaavan prosessimallin mukaan toimintaympäristöön kohdistetaan huomiota vasta vision luomisen jälkeen. Vision luomisessa ei näin ollen oteta huomioon organisaation tai sen toimintaympäristön nykytilaa ja kehitystä. Tämä on ristiriidassa erityisesti Nanuksen (1992, 61-95), Raynorin (1998) sekä Westleyn ja Mintzbergin (1989) ajatusten kanssa. Päivän keskusteluissa nousi useasti esille, että Espoon kaupungissa visio nähdään lähinnä ihanteiden ja ideologian kiteytymänä sekä niiden viestinnän keinona. Päivän keskusteluissa todettiin myös, että visiota ei nähdä konkreettisena johtamisen välineenä. Useat päivän aikana osoitetut mielipiteet visiosta korostivat, että vision luomisessa tulisi olla mukana myös toimintaympäristön tarkasteluun liittyvä strateginen elementti.

Case kotihoido

Case kotihoidon kehittämispäivässä ei Espoon kotihoidon vision luomisen yhteydessä suoritettu virallista organisaation ulkoista tarkastelua. Vision luomisen yhteydessä ajattelua ohjattiin kuitenkin osittain kohti ulkoista tarkastelua. Espoon kotihoidon vision muodostus tapahtui miettimällä vastausta viiteen erilliseen kysymykseen, joista kahdessa, ”Miten vanhustenpalvelujen palveluverkoston avulla edistetään asiakkaan fyysistä, henkistä ja sosiaalista hyvinvointia?” sekä ”Mikä on kotihoidon rooli edellä kuvatuissa tehtävissä?”, osallistujia johdateltiin miettimään organisaationsa toimintaympäristöä ja sen kehitystä. Ulkoisen tarkastelun pohtiminen ei kuitenkaan kuvastunut päivän keskusteluissa. Päivän aikana ei myöskään luotu skenaarioita toimintaympäristön kehityksestä eikä skenaarioiden käsite noussut esille päivän keskusteluissa.

Case tuotevisiot

Tuotevisioiden kehittämispäivässä tuoteideoinnin pohjaksi ei tehty eksplisiittistä ulkoista tarkastelua, kuten Nanus (1992, 61-95) ja Raynor (1998) kuvaavat. Oleellisena painopisteenä ja keskusteluaiheena päivässä oli kuitenkin tuotteiden loppuasiakkaiden nykyisten ja tulevien tarpeiden tiedostamisen välttämättömyys. Luodut tuoteideat rakennettiin selkeästi tämän tyyppisen ulkoisen tarkastelun tarjoaman jaetun tietämyksen pohjalle. Mitään virallisia ulkoisen tarkastelun menetelmiä ja tekniikoita ei kuitenkaan käytetty, joten ymmärrys toimintaympäristöstä oli hiljaisen tiedon muodossa. Kehittämispäivän aikana tai sen pohjaksi ei luotu skenaarioita eikä niiden merkitys vision luomiselle noussut päivän keskustelujen aikana esille.

Yhteenveto

Case tuotevisioiden tutkimustulosten mukaan ulkoisen tarkastelun tulisi olla oleellinen osa vision luomisen prosessissa. Espoon vision luomisen prosessi ei kuitenkaan nykyisellään

sisällä ulkoisen tarkastelun elementtiä. Tämä johtuu nähdäkseni siitä, että Espoon kaupunginvaltuuston tasolla visio hahmotetaan ennemminkin olemassa olevan ideologian ja arvojen viestinnällisenä välineenä, jolloin ulkoisen toimintaympäristön merkitystä vision luomiselle ei nähdä oleellisena. Syy ulkoisen toimintaympäristön puuttumiseen vision luomisen yhteydessä johtuu näin ollen näkemyksestä itse vision käsitettä kohtaan. Case strategiaproessin kehittämispäivän aikana osoitettu kritiikki Espoon kaupungin vision luomiseen kulminoitui kuitenkin erityisesti juuri siihen, että visiossa ei oteta huomioon ulkoisen toimintaympäristön tarkastelua. Useat päivän osallistujat korostivat, että vision luomisessa olisi huomioitava myös ulkoiseen toimintaympäristöön kuuluvat asiat. Päivän osallistujat pitivät siis ulkoisen tarkastelun elementtiä ensiarvoisen tärkeänä visiota luotaessa.

16.3 Visioiden generointi ja paketointi

Kappaleeseen on koottu tuloksia, joita saatiin kustakin casesta teoreettisen konstruktion kuvaamaan visioiden generointiin ja paketointiin liittyen. Aineistosta pyrittiin löytämään viitteitä erityisesti teoreettisen konstruktion kuvaamiin läsnäolevaisuuden ja tolkullistamisen prosesseihin liittyen. Tarkoituksena oli tutkimustulosten perusteella selvittää, ovatko visioiden generointi ja paketointi oleellinen osa vision luomista. Samalla pyrittiin selvittämään kuvastuiko läsnäolevaisuus ja tolkullistaminen visioiden generoinnissa ja paketoinnissa.

Case strategiaproessi

Espoon kaupungin vision generointi tapahtuu valtuustossa käynnissä olevan keskustelun aikana. Keskustelujen aikana visiosta muodostetaan konsensus –päätös. Tämän tyyppinen prosessi vastaa Westleyn ja Mintzbergin (1989) kuvailemaa iteratiivista, emergenttiä ja interaktiivista vision luomisen prosessia. Keskustelu eri ihmisten välillä on keskeisessä osassa vision luomisessa. Eri toimijat tolkullistavat keskustelun aikana sekä omiaan että muiden näkemyksiä visiosta, Weickin (1995) kuvailun mukaisesti. Vision generoinnissa ei kehittämispäivän keskusteluiden mukaan käytetä hyväksi minkäänlaisia apuvälineitä tai tekniikoita. Kehittämispäivän yhteydessä ei kuitenkaan saatu yksityiskohtaista tietoa Espoon kaupungin vision generoinnin prosessista. Näin ollen esimerkiksi Scharmerin (2000) kuvaileman läsnäolevaisuuden merkityksestä ei voida tehdä johtopäätöksiä.

Kehittämispäivän keskustelujen aikana todettiin, että Espoon vision luomisessa paljon huomiota kohdistetaan vision sanamuotojen hiomiseen. Vision paketoinnin ulottuvuus on siis keskeisesti läsnä Espoon visiota luotaessa, kuten teoria kuvailee (Nanus 1992, 125-127). Yhtenä erityisenä paketoinnin keinona käytetään vision kiteyttämistä sloganeihin. Espoon vision paketoinnin yhteydessä ei käytetä hyväksi muita teoreettisen konstruktion ehdottamia menetelmiä, kuten esimerkiksi vision tarinamuotoon pukemista (Fleming 2001).

Case kotihoito

Kotihoidon vision generointi tapahtui tulevaisuudenmuistelu –tekniikan avulla (Nummenmaa ja Lautamatti 2004). Kyseinen tekniikka kannusti osallistujia jakamaan omia henkilökohtaisia visioitaan. Tämä tukee Sengen (1990, 212-218) näkemystä yksilöllisten visioiden jakamisesta osana jaetun vision luomista. Vision generoinnissa käytettiin myös hyväksi Nanuksen (1992, 119) suosittamaa aivoriihi –tekniikkaa sekä prosessien kuvaamiseen tarkoitettua, SimLabin visuaalista seinää, johon heijastettiin rakentuva kuvaus visiosta. Visualisaation avulla hiljainen tieto visiosta saatiin Nonakan ja Takeuchin ajatusten mukaisesti näkyväksi ja eksplisiittiseksi (ks. Kuva 6). Vision generoinnissa korostui Westleyn ja Mintzbergin kuvailema (1989) iteratiivinen induktion ja deduktion prosessi. Läsnaolevaisuuden merkityksestä ei saatu tutkimustuloksia. Kotihoidon visiosta ei luotu varsinaista synteesiä tai kokonaisvaltaista kuvausta, kuten Nanus (1992, 125-127) kuvailee vision yhteydessä. Visiota ei siis paketoitu.

Case tuotevisiot

Tuotevisioiden luominen tapahtui palvelutuotteita ideoitaessa. Tulokset näyttävät osoittavan, että tulevaisuuden palveluiden ideointi voisi olla yksi hyvä apuväline vision generoinnissa. Palvelutuotteiden ideointi ja tuotevisioiden luominen tapahtui Westleyn ja Mintzbergin (1989) kuvaileman iteratiivisen ja emergentin prosessin seurauksena. Asiakkaiden tarpeiden yhteinen tulkallistaminen oli keskeisellä sijalla visioita luotaessa, joten tältä osin empiria vastaa teoreettista konstruktiota.

Yhdessä kehittämispäivän tutkimuslomakkeen avoimessa vastauksessa todettiin visioiden luomisesta seuraavaa:

”Minulla on tietoa tarpeista ja mahdollisuuksista, joskus lenkillä tai kuullessa jonkun toisen ajatuksia, idea vaan napsahtaa paikoilleen”.

Tämä kuvaus vastaa Scharmerin (2000) ajatusta läsnäolevaisuuden mielentilan merkityksestä visioiden generoinnille. Scharmerin (2000) mukaan läsnäolevaisuuden mielentilaan päästäkseen yksilön on ensin tiedostettava täysin nykyinen ympäristönsä ja itsensä, jonka jälkeen hänen on päästettävä irti tästä tiedostamisesta. Tämän seurauksena tajunta ikään kuin ”virtaa vapaasti”, jolloin visioita alkaa muodostua. Scharmerin (2000) kuvailema nykyisen ympäristön tarkka tiedostaminen vastaa kuvailtua ”tietoa tarpeista ja mahdollisuuksista” ja lenkkeilyn aikana mieli ei ole tietoisesti kohdistunut ongelman käsittelyyn. Scharmer (2000) toteaaakin, että läsnäolevaisuuden tilassa ideat yleensä tulevat välähdyksenomaisesti mieleen. Tämä vastaa tutkimuslomakkeen vastaajan kuvausta. Kyseisentyypinen visioiden luomisen

prosessi vastaa myös Westleyn ja Mintzbegin (1989) näkemystä vision syntymisestä yhtäkkisenä holistisena välähdyksenä.

Yhteenveto

Tutkimustulosten mukaan visioiden generoiminen ja paketoiminen tapahtuu teoreettisen konstruktion kuvaamalla tavalla. Visiot syntyvät mieleen ensin alustavina ajatuksina, jonka jälkeen ne ajan myötä ja keskustelujen kautta jalostuvat tolkullistamisen kautta selkeämmiksi. Vision paketoiminta tapahtuu pukemalla visio sanalliseen tai visualiseen muotoon. Tulokset antavat myös viitteitä siitä, että Scharmerin (2000) kuvailema läsnäolevaisuuden tila edistää visioimintaa.

16.4 Fasilitoitu dialogi

Kappaleeseen on koottu tuloksia, joita saatiin kustakin casesta teoreettisen konstruktion kuvaamaan fasilitoidun dialogin elementtiin liittyen. Tutkimustuloksista pyrittiin löytämään viitteitä siitä, onko fasilitoitu dialogi oleellinen osa vision luomista.

Case strategiaprosessi

Case strategiaprosessista saatujen tutkimustulosten mukaan Espoon vision luomisen prosessi ei ole fasilitoitu. Tästä huolimatta Espoo on kyennyt luomaan itselleen vision. Fasilitoidun dialogin olemassaolo ei ole siis välttämätön vision syntymiselle. Toisaalta tutkimustulokset antavat kuitenkin paljon viitteitä siitä, että Espoon kaupungin vision luomisen prosessissa on vielä paljon kehitettävää ja että aikaisemmin luodut visiot eivät ole myöskään täyttäneet aidon jaetun vision tehtäviä (ks. Kappale 9.2). Espoon visiota luomiseen ei nykyisellään kuulu teoreettisen konstruktion kuvaamaa ulkoisen tarkastelun elementtiä. Fasilitoidun dialogin avulla kyettäisiin varmistamaan, että vision luomisessa suoritetaan myös ulkoinen tarkastelu. Näin ollen voidaan olettaa, että juuri neutraalin fasilitoijan ohjaama dialogi Espoon ja sen verkoston jäsenten kesken olisi johtanut toimivamman jaetun vision syntymiseen. Kehittämispäivän keskustelujen mukaan vision muodostaminen Espoon kaupungissa perustuu kompromissien kautta tapahtuvalle konsensus-päätökselle. Tämän tyyppinen menettely yhteiseen päätöksentekoon ei vastaa teorian (Roman 2005, 75; Isaacs 2001a; Senge 1990, 240-242) kuvaamaa näkemystä aidosta dialogista. Voidaan olettaa, että fasilitoitu dialogi vision luomisen yhteydessä tuottaisi aidosti jaetun vision osallistujien kesken, eikä vain kompromissiratkaisua, jollaisena Espoon visiota nykyisellään kuvaillaan.

Case kotihoito

Kotihoidon vision luomisen tilaisuus oli kokonaan fasilitoitu. Fasilitoidun keskustelun avulla alustavia näkemyksiä ja kiteytyksiä visiosta kyettiin luomaan melko vaivatta. Fasilitoinnin avulla tilaisuudessa kyettiin myös melko lyhyessäkin ajassa luomaan alustava visio Espoon

kotihoidolle. Fasilitointi siis edesauttaa jaetun vision muodostumista. Fasilitoinnin avulla luotu ilmapiiri täytti kuitenkin vain osittain dialogisuuden ominaispiirteet (ks. Roman 2005, 75; Isaacs 2001a; Senge 1990, 240-242). Kehittämispäivän keskusteluissa ei kuitenkaan korostunut esimerkiksi dialogille ominaista merkityksen vapaata virtaamista ihmisten välillä. Ihmisiä ei myöskään aktiivisesti kannustettu dialogille ominaiseen oman ajattelun observointiin (Senge 1990, 242).

Case tuotevisiot

Case tuotevisioiden kehittämispäivän yhteydessä käytettiin hyväksi lukuisia fasilitaattoreita. Fasilitoinnin ansiosta päivän aikana saatiin luotua paljon uusia tuoteideoita ja –visioita. Ulkopuolinen ohjaus nähtiin myös kehittämispäivän tutkimuslomakkeen vastausten mukaan oleelliseksi uusia tuoteideoita luotaessa. Kehittämispäivän keskustelut eivät muiden kehittämispäivien tapaan täyttäneet täysin dialogin tunnuspiirteitä (Roman 2005, 75; Isaacs 2001a; Senge 1990, 240-242). Tästä huolimatta keskustelut olivat kuitenkin Marguardtin (2002, 245) kuvausten mukaisesti luovia ja merkityksellisten asioiden tutkiskeluun tähtääviä. Neutraalin fasilitoinnin ansiosta osallistujat myös kuuntelivat toistensa näkemyksiä, mikä on keskeistä aidolle dialogille (Marguardt 2002, 245). Fasilitoinnin avulla luotu ilmapiiri täyttikin hyvin Kakadabse, Kakadabse ja Lee-Daviesin (2005) kuvauksen visioinnin kulttuurista, jolle ovat ominaista mielipiteiden aito kuuntelu sekä vuorovaikutteinen kommunikointi halki organisaatorajojen.

Yhteenveto

Tutkimustulosten mukaan fasilitoitu dialogi ei ole ensiarvoisen tärkeää vision luomisessa, sillä periaatteessa visiot voivat syntyä ilman fasilitoitua dialogiakin. Toisaalta juuri neutraali fasilitoitu dialogi näyttäisi tutkimustulosten perusteella edesauttavan merkittävästi aidon jaetun vision muotoutumista. Tämän johtopäätöksen varmistamiseksi tarvitaan kuitenkin enemmän tutkimusta.

16.5 Jaetun vision emergentti muotoutuminen

Kappaleeseen on koottu tuloksia, joita saatiin kustakin casesta teoreettisen konstruktion kuvaamaan jaetun vision emergenttiin muotoutumiseen liittyen. Tarkoituksena oli aineiston perusteella selvittää, tapahtuuko jaetun vision muotoutuminen teoreettisen konstruktion kuvaamalla emergentillä tavalla.

Case strategiaproessi

Tutkimuksen tuloksena saatu kuvaus Espoon kaupungin vision luomisen prosessista osoittaa, että prosessi noudattelee pääpiirteittäin rationaalisen koulukunnan mukaisia vision luomisen periaatteita (ks. Kappale 10.1). Vision luominen on projektinomaista sen tapahtuessa neljän

vuoden välein. Valtuusto kaupunkitason ylimpänä päättäjänä on yksinomaan vastuussa vision luomisesta, eikä visiointiprosessiin juurikaan osallistuteta kaupungin muuta organisaatiota tai kaupungin sidosryhmiä. Luotuaan vision, valtuusto viestii sen alaspäin organisaatiossa, jolloin vision sisältöön ei voi enää vaikuttaa. Vision luominen noudattelee siis hyvin perinteistä ”top-down” –lähestymistapaa.

Espoon kaupungin vision luomisen prosessi on ristiriidassa tutkimuksessa luodun teoreettisen konstruktion kanssa, sillä vision muotoutuminen organisaatiossa ei tapahdu emergentisti. Kehittämispäivässä käydyissä keskusteluissa useat tahot ilmaisivat kuitenkin tyytymättömyytensä nykyisiin vision luomisen käytäntöihin. Useissa mielipiteissä toivottiin erityisesti, että valtuuston ulkopuolisilla yksilöillä ja ryhmillä olisi suurempi mahdollisuus osallistua vision muotoiluun. Ilmaistut mielipiteet kannattivat kaikkia osallistavaa lähestymistapaa vision luomiseen. Teoriakirjallisuudessa tällaista osallistavaa lähestymistapaa tukevat erityisesti Ilmola, Aaltonen ja Autio (2002) sekä Senge (1990, 205-232). Kehittämispäivässä ideoitu uuden tyyppinen toimintatapa vastaisi enemmän teoreettisen konstruktion esittämää mallia jaetun vision emergentistä muotoutumisesta kollektiivisen tolkkullistamisen kautta.

Vaikka Espoon kaupungin vision luominen ei kokonaisuudessaan tapahdu teoreettisen konstruktion kuvaamalla emergentillä tavalla, näyttäisi valtuustotasolla tapahtuva vision luominen vastaavan kuitenkin konstruktion kuvailua. Valtuustotasolla vision luominen perustuu vuoden ajan jatkuvasti käynnissä olevalle keskustelulle, jonka aikana visio hiljattain muotoutuu. Tämän tyyppinen kuvaus on yhdenmukainen teoreettisen konstruktion kuvaaman jaetun vision emergentin muotoutumisen kanssa. Tässä tapauksessa kaupungin valtuusto on vain ainut toimijataho, joka oikeasti jakaa luodun vision.

Case kotihoito

Case kotihoidon kehittämispäivän tulokset eivät tarjoa tarpeeksi tietoa jaetun vision emergenttiin muotoutumiseen liittyen. Tutkimustulosten puutteellisuuden vuoksi jaetun vision emergentin muotoutumisen elementin olemassaolosta ja merkityksellisyydestä ei näin ollen voida tehdä johtopäätöksiä.

Case tuotevisiot

Case tuotevisioiden kehittämispäivän keskustelujen ja päivän tutkimuslomakkeen vastausten yhteydessä korostettiin, että yhteinen näkemys tulevaisuudesta syntyy eri ryhmien ja yksilöiden välisen, jatkuvan keskustelun kautta. Tutkimustulokset osoittavat näin ollen, että jaetun vision muotoutuminen tapahtuu teoreettisen konstruktion kuvaamalla emergentillä tavalla.

Yhteenveto

Tutkimustulokset osoittavat, että jaetun vision muotoutuminen tulisi tapahtua teoreettisen konstruktion kuvailemalla, emergentillä tavalla. Tähän liittyen tarvitaan kuitenkin enemmän ja laajempaa tutkimusta. Jaetun vision emergentti muotoutuminen vaatii aikaa ja näin ollen ilmiötä on tutkittava pitkittäistutkimuksen avulla.

16.6 Yhteenveto

Yhteenveto tutkimuksessa saatujen tutkimustulosten yhteensopivuudesta luodun teoreettisen konstruktion kanssa on kuvattu alla olevassa taulukossa (Taulukko 10). Taulukossa on verrattu kutakin teoreettisen konstruktion elementtiä kustakin kehityspäivästä saatuihin tutkimustuloksiin. Taulukossa on luotu kokonaiskuvaa siitä, heikentävätkö vai vahvistaako kehityspäivästä saadut tulokset teoreettista konstruktiota.

Taulukko 10. Yhteenveto tutkimustulosten tulkinnasta teoreettista konstruktiota vasten.

Teoreettisen konstruktion elementti		Kehittämispäivä		
		Case strategiaprosessi	Case kotihoito	Case tuotevisiot
		Vahvistaako/ Heikentääkö	Vahvistaako/ Heikentääkö	Vahvistaako/ Heikentääkö
Sisäinen tarkastelu		+++	++	0
	Missio	+	++	0
	Arvot	+++	0	0
Ulkoinen tarkastelu		-	-	++
	Ympäristö-analyysit	-	-	++
	Skenaariot	-	-	-
Visioiden generointi ja paketointi		+	+	++
	Läsnäolevaisuus	0	0	++
	Tolkullistaminen	+	+	++
Fasilitoitu dialogi		+	+	+
Jaetun vision emergentti muotoutuminen		+	0	++

+++ = Vahvistaa erittäin merkittävästi

++ = Vahvistaa merkittävästi

+ = Vahvistaa

0 = Ei vahvista eikä heikennä

- = Heikentää

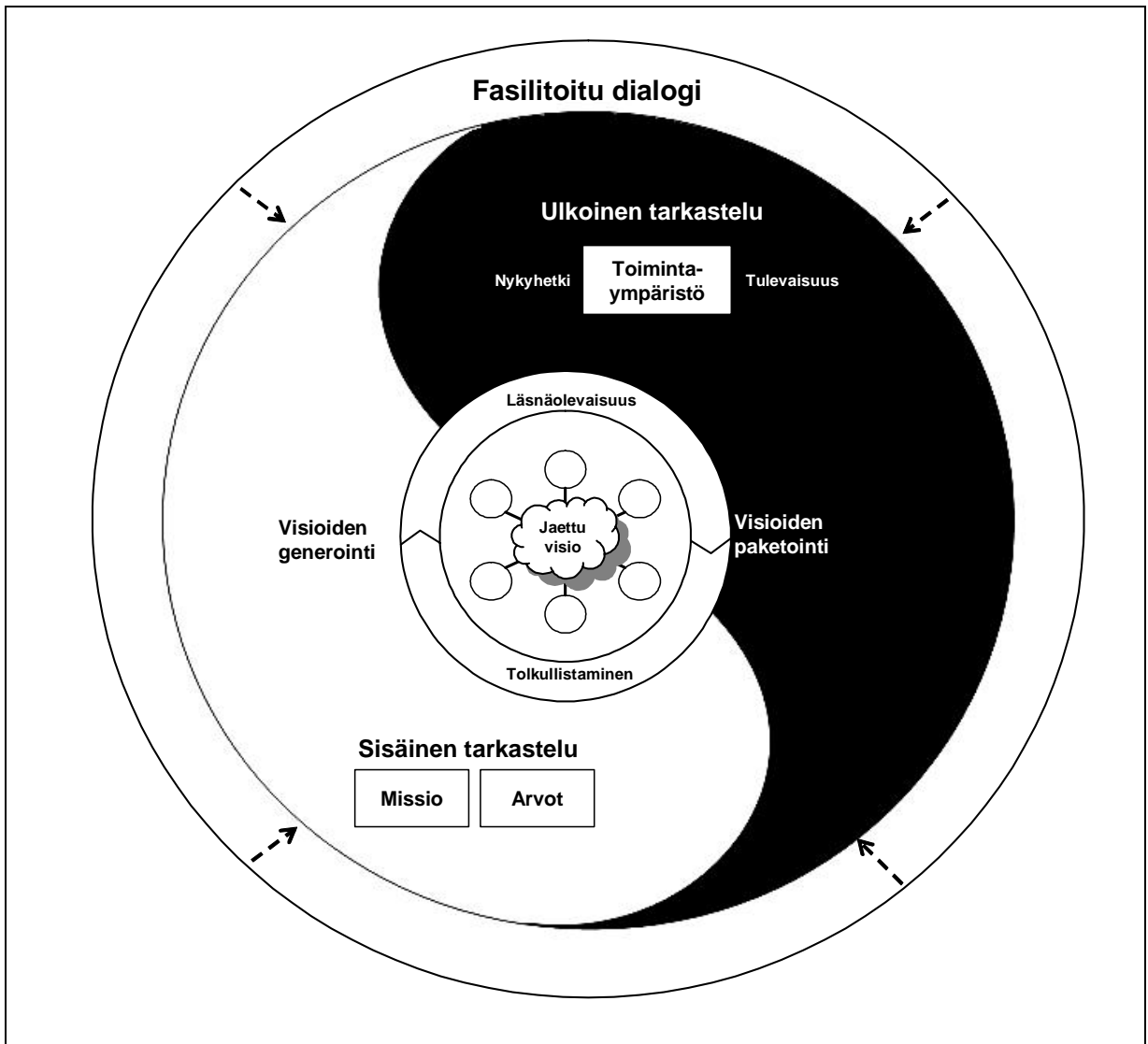
17 Paranneltu konstruktio

Empiiristen tulosten vertaaminen teoreettiseen konstruktioon osoittaa, että empiiriset tulokset ovat pääosin yhdensuuntaiset teoreettisen konstruktion kanssa ja että osa tuloksista validoi selkeästi osia teoreettisesta konstruktioista. Sisäisen tarkastelun elementti ja siihen liittyvät mission ja arvojen tarkastelun merkitys vahvistuivat. Tutkimustulokset osoittivat myös ulkoisen tarkastelun olevan ensiarvoisen tärkeä osa jaetun vision luomista. Visioiden generoinnin ja paketoinnin prosessi oli näkyvässä joka tapauksessa, mutta erityisesti läsnäolevaisuuden prosessin olemassaolo vaatii kuitenkin vielä tarkempaa tutkimusta. Vaikka visioita voidaan luoda ilman fasilitoitua dialogiakin, voidaan tutkimustulosten perusteella huomata, että fasilitoitu dialogi on keskeistä aidon jaetun vision luomisessa. Teoreettisen konstruktion kuvaama jaetun vision emergentin muotoutumisen dynamiikka sai myös vahvistusta.

Vaikka tutkimustulokset validoivat suurilta osin teoreettisen konstruktion, näyttävät jotkut tutkimustulokset kuitenkin olevan osittain ristiriidassa sen kanssa. Ensinnäkin voidaan havaita, että teoreettisen konstruktion ulkoiseen tarkasteluun kuuluvaa skenaarioiden luomista ei mainita ollenkaan missään tutkimustuloksissa. Skenaarioiden käsite ei noussut esille ainoassakaan kehityspäivässä. Tulosten perusteella näyttää siltä, että skenaarioiden luomisella ei koeta olevan keskeistä merkitystä vision luomisen prosessissa. Tämä ei vielä tarkoita sitä, etteivätkö skenaariot olisi mahdollisesti hyvä apuväline vision luomisessa. Tutkimuksessa niillä ei kuitenkaan havaittu olevan oleellista roolia. Tästä johtuen skenaarioiden luominen on otettava pois tutkimuksen lopullisesta konstruktioista. Tulokset kuitenkin osoittavat, että ulkoisessa tarkastelussa tulee huomioida toimintaympäristön nykytila ja sen tulevaisuus. Näin ollen olen päätenyt lopputulokseen, jossa skenaarioiden luomisen elementti on korvattu toimintaympäristön nykyhetken ja tulevaisuuden tarkastelun elementillä. Siihen miten, tai millä menetelmin tämä toimintaympäristön kartoitus tulisi suorittaa, ei ole otettu kantaa.

Toisena johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuksen tulokset eivät näytä puhtaasti validoivan minkään teoreettisessa konstruktiossa kuvatun tekniikan ehdotonta käyttöä jaettua visiota luotaessa. Tulosten perusteella voidaan huomata, että on olemassa monenlaisia, erityyppisiä tekniikoita, joita voidaan käyttää hyväksi jaetun vision luomisessa. Millään mainituista tai käytetyistä tekniikoista ei ole kuitenkaan niin merkittävää asemaa vision luomisen prosessissa, että sen olisi syytä kuulua ensiarvoisen tärkeänä osana jaetun vision luomiseen. Näin ollen teoreettisessa konstruktiossa kuvatut tekniikat on jätetty mainitsematta lopullisessa konstruktiossa.

Jalostamalla teoreettista konstruktiota empiriasta saatujen tulosten pohjalta, päästään tutkimuksen lopulliseen konstruktiin, joka on esitetty alhaalla (Kuva 18).



Kuva 18. Tutkimuksen lopullinen konstruktio.

V JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätökset –osio päättää diplomityön. Osiossa esitellään diplomityön teoreettisen ja empiirisen tarkastelun pohjalta muodostetut, tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset. Osio koostuu viidestä luvusta (Luvut 18-22). Ensin esitetään lyhyt yhteenveto tutkimuksesta, jonka yhteydessä vastataan johdannossa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tätä seuraa lyhyt arvio koko tutkimuksesta, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen tieteellinen ja käytännön hyöty. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen pohjalta muodostettuja käytännön suosituksia. Lopuksi pohditaan vielä mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle.

18 Yhteenveto ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tavoitteena oli luodun konstruktion avulla vastata käytännön tarpeesta kumpuavaan tutkimusongelmaan: ”Miten luoda jaettu visio verkostossa?”. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi pyrittiin etsimään vastaus tutkimuskysymyksiin ”Mikä on verkosto?”, ”Mikä on jaettu visio?” sekä ”Minkä prosessin kautta visioita luodaan?”.

Diplomityö perustuu konstruktiiiviseen tutkimusotteeseen. Ensin tutkimusongelmaa tarkasteltiin teoreettisen kirjallisuustutkimuksen avulla. Teoriaosassa esiteltiin verkostoihin, jaettuun visioon ja visioiden luomiseen liittyvää aiempaa tutkimusta. Teoreettisen tutkimuksen synteessä muodostettiin teoreettinen konstruktio jaetun vision luomisesta verkostossa.

Diplomityön empiirisen osion tapaustutkimuksen kohteena oli Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystalvelujen verkosto. Empiirisen osan tutkimustulokset koostuivat kolmesta casesta saadusta aineistosta. Empiirisen osion tavoitteena oli testata teorian pohjalta luotua mallia. Empiriasta saatujen tulosten pohjalta alustavaa teoreettista konstruktioa jalostettiin, jonka seurauksena syntyi tutkimusongelmaan vastaava, paranneltu konstruktio. Tutkimuksessa korostui voimakkaasi toimintatutkimuksellinen ote, tutkijan itsensä osallistuessa aktiivisesti tutkittavan kohdeorganisaation toiminnan kehittämiseen.

Seuraavaksi esitetään yhteenvetona teorian ja empirian pohjalta saadut vastaukset tutkimuskysymyksiin.

”Mikä on verkosto?”

Tutkimuksen yhteydessä verkosto määriteltiin markkinalähtöisen ja hierarkkisen toiminnan välissä olevaksi, oman logiikkansa omaavaksi toiminnan muodoksi, joka perustuu puoli-itsenäisten toimijoiden sosiaalisille suhteille rakentuvalle, jatkuvalla vaihdannalle. Verkosto on siis omanlaisensa toimintadynamiikan omaava organisoitumisen muoto. Näin ollen mitä tahansa organisaatiota, jonka toiminnassa kuvastuvat yllämainitut ominaispiirteet, voidaan

pitää verkostona. Verkostot voivat olla organisaatioiden sisäisiä, organisaatiot itsessään voivat toimia verkostona ja eri organisaatiot keskenään voivat muodostaa verkoston.

”Mikä on jaettu visio?”

Tutkimuksen yhteydessä jaettu visio määriteltiin arvoihin pohjautuvaksi, mentaaliseksi mielikuvaksi organisaation halutusta tulevaisuudesta, joka on samanlainen organisaation yksilöiden mielissä ja jonka toteutumisen eteen yksilöt ovat aidosti sitoutuneet. Luodun mallin mukaan jaettua visiota tulisi tarkastella ennen kaikkea koherenttina kokoelmana yksilöllisiä mielikuvia organisaation halutusta tulevaisuudesta. Jaettu visio on tulkullistamisen kautta syntyvää, organisaation yhteistä ymmärrystä. Jaettua visiota voidaan tarkastella yhtä aikaa sosiaalisena konstruktiona, organisaation tietona ja sen kulttuurin ilmentymänä.

Jaetun vision luonne on duaalinen, sillä se on yhtä aikaa jatkuvasti käynnissä oleva prosessi itsessään ja samalla tämän prosessin lopputuote. Molemmat näkemykset yksinään tarjoavat puutteellisen näkemyksen jaetusta visiosta. Ainoastaan toisiaan täydentäen ja yhtäaikaaisesti ymmärrettyinä, kykenevät näkökulmat muodostamaan riittävän ymmärryksen jaetun vision luonteesta.

”Minkä prosessin kautta visioita luodaan?”

Visioiden luomiseen on olemassa runsaasti erilaisia malleja ja prosesseja. Useat kuvailluista malleista sisältävät keskenään samanlaisia vaiheita ja menetelmiä. Näkökulmat visioiden luomiseen voidaan karkeasti jakaa kahteen eri paradigmaan, joita olen nimittänyt tutkimuksessa rationaaliseksi koulukunnaksi ja evolutiiviseksi koulukunnaksi. Rationaalinen koulukunta korostaa systemaattisuutta ja vaihteellisuutta visioiden luomisessa. Rationaalisen koulukunnan näkemyksen mukaan johto luo vision, visioiden luominen perustuu ”top-down” –ajattelulle, vision luomisessa korostuu organisaation ulkoinen tarkastelu ja visio luodaan projektinomaisesti tietyin väliajoin. Evolutiivisen koulukunnan näkemysten mukaan vision luomisen prosessi on epälineaarinen, iteratiivinen, monimutkainen ja jatkuva. Evolutiivinen koulukunta korostaa kaikkien organisaation jäsenten aktiivista osallistumista vision luomiseen, ”bottom-up” –ajattelua sekä sisäisen tarkastelun merkittävyyttä vision luomisessa.

Tutkimuksessa luodun konstruktion mukaan visioiden luomisen pohjalla toimii organisaation sisäinen ja ulkoinen tarkastelu. Sisäiseen tarkasteluun kuuluu mission ja arvojen kiteyttäminen. Ulkoiseen tarkasteluun kuuluu toimintaympäristön nykyhetken ja tulevaisuuden hahmottaminen. Organisaation sisäisen ja ulkoisen tarkastelun synnyttämä luova jännite käynnistää prosessin, jonka seurauksena visioita alkaa muodostua. Tämä prosessi koostuu kahdesta vaiheesta, jotka ovat visioiden generointi ja paketointi. Visioiden generoinnin aikana visiot ilmestyvät luovina välähdyksinä yksilöiden mieliin. Ilmestyessään

nämä tulevaisuudenkuvat saattavat usein olla vielä hyvin epämääräisiä ja vaikeasti kuvailtavia mielikuvia. Visioiden paketoinnin aikana nämä alustavat mielikuvat tolkullistetaan paremmin ymmärrettävään ja viestittävään muotoon. Luodut visiot ”leviävät” ja jalostuvat ihmisten keskustellessa niistä. Jatkuvan, visioita koskevan keskustelun seurauksena organisaation yksilöiden mieliin alkaa prosessin kuluessa emergentisti muodostua hallitseva mielikuva organisaation halutusta tulevaisuudesta. Tämä mielikuva ja sen luova prosessi on jaettu visio.

19 Tutkimuksen arviointi

Tutkimusta ja sen luotettavuutta voidaan arvioida monien eri viitekehysten avulla. Perinteisesti tutkimuksia on pyritty arvioimaan validiuden ja reliabiliuden käsitteiden avulla, erityisesti tutkimuksen luonteen ollessa kvantitatiivinen (Hirsjärvi ja Hurme 2004, 185-189). Lincoln ja Guba (1985, 300) kuitenkin ehdottavat, että laadullisessa tutkimuksessa validiuden ja reliabiliuden sijaan tutkimusta olisi hyvä arvioida uskottavuuden (credibility), siirrettävyyden (transferability), varmuuden (dependability) ja vahvistettavuuden (confirmability) kautta.

Uskottavuudella tarkoitetaan aineiston pohjalta tehtävien tulkintojen yhtenäisyyttä. Uskottavuutta voidaan parantaa pitkäaikaisella sitoutumisella tutkimuskohteeseen, arkistoimalla tutkimusdata hyvin, käyttämällä tutkimuksessa useita eri menetelmiä (triangulaatio) sekä keskustelemalla tutkimustuloksista muiden tutkijoiden kanssa. Olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen uskottavuutta monin eri tavoin. Oma osallistumiseni tutkimus- ja kehitystyöhön Espoon kaupungin ja sen verkoston kanssa on kestänyt noin vuoden ja sisältänyt useita kehittämistilaisuuksia eri konteksteissa. Jokainen tutkimuksen aineistoon kuulunut kehittämispäivä keskusteluineen nauhoitettiin ja litteroitiin. Tutkimusmenetelminä käytettiin osallistavaa prosessienkehittämisen menetelmää, havainnointia ja kyselylomaketta. Oma toimintatutkijan roolini vaihteli kehityspäivittäin erittäin aktiivisesta osallistujasta melko passiiviseen tarkkailijaan, joten olen kyennyt havainnoimaan tutkimuskohdetta monesta eri perspektiivistä. Lisäksi tehdyistä havainnoista ja saaduista tuloksista on tutkimus- ja kehitystyön yhteydessä käyty jatkuvasti keskustelua muiden toimintatutkijoiden kanssa. Nämä seikat lisäävät tutkimuksen uskottavuutta. (Lincoln ja Guba 1985, 301-331)

Tutkimuksen siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksessa tehtyjen havaintojen soveltuvuutta toiseen ympäristöön ja toisiin tapauksiin. Siirrettävyyttä voidaan parantaa kuvaamalla tarkasti tutkimuksen konteksti sekä itse tutkimusprosessi. Olen pyrkinyt tässä tutkimuksessa kuvaamaan tutkimuksen kontekstin ja tutkimusprosessin tarpeeksi tarkalla tasolla, jotta lukija

kykenee tarkasti hahmottamaan mitä on tehty tutkimuksen eri vaiheissa. (Lincoln ja Guba 301-331)

Tutkimuksen varmuus ja vahvistettavuus tarkoittavat mahdollisuutta tuottaa samoja tuloksia toistamalla tutkimus sekä tutkimuksen kykyä tuottaa samoja tulkintoja vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista (Lincoln ja Guba 1985, 301-331). Käytännössä varmuus ja vahvistettavuus mittaavat siis tutkimuksen pysyvyyttä ja objektiivisuutta. Tämän tutkimuksen pysyvyyttä on lähes mahdoton varmistaa, sillä todennäköisesti ihmisten käsitykset ja näkökulmat muuttuvat ajan kuluessa. Tästä johtuen ei voida olettaa että käyttäytyminen tai vastaukset pysyisivät samoina eri ajanhetkinä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa subjektiivisuuden merkitys tulosten tulkinnassa on suuri. Ongelmana on, että tutkija saattaa tiedostamattaan nähdä tutkimusaineistosta haluamiaan asioita, minkä seurauksena johtopäätösten objektiivisuus kärsii. Objektiivisuutta on tässä tutkimuksessa pyritty lisäämään kuvaamalla tarkasti tutkimusprosessi sekä erottamalla kerätyt tulokset ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset selkeästi toisistaan.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi myös käytetyt tutkimusotteet ja tästä syystä myös niiden käyttöä on arvioitava. Koko tutkimuksen suorittamisen pohjana toimi konstruktiiivinen tutkimusote. Tutkimus kattoi kaikki konstruktiiivisen tutkimuksen eri osa-alueet: ongelman käytännön relevanssin osoittaminen, kytkentä teoriaan, itse luotu konstruktio, ratkaisun teoreettinen uutuusarvo sekä ratkaisun käytännön toimivuuden testaus. Konstruktiiivista tutkimusta voidaan testata heikolla ja vahvalla markkinatestillä. Tämän tutkimuksen heikko markkinatesti toteutui, kun Espoon kotihoito päätti hyödyntää luotua konstruktioita omassa organisaatiossaan. Vahva markkinatesti edellyttää, että konstruktioita testataan myös muissa organisaatioissa ja otetaan siellä käyttöön. Tämän tutkimuksen puitteissa ei voitu suorittaa vahvaa markkinatestiä. Vahvan markkinatestin suorittaminen jää tulevaisuudessa tehtäväksi tutkimukseksi. (Kasanen, Lukka ja Siitonen 1991).

Tapaustutkimus tutkii ilmiötä aina jossain tietyssä kontekstissa ja tämän takia tulosten yleistettävyys on vaikeaa (Järvenpää ja Kosonen 2000, 19-20). Tapaustutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan keräämällä tutkimusdataa eri menetelmin ja kuvaamalla aineiston keruu tarkasti. Myös itse tutkimuksen konteksti on yritetty kuvata tarkasti. Tutkimuksen empiirisen osan tulokset ovat erittäin kontekstiriippuvaisia ja näin ollen niitä on vaikeaa yleistää tapauksen ulkopuolelle. Käsitelty teoria on kuitenkin kontekstiriippumatonta. Näin ollen voidaan olettaa, että teorian pohjalta tehtyjä päätelmiä kyetään yleistämään myös tutkitun tapauksen ulkopuolelle.

Toimintatutkimuksen yhteydessä on huomioitava, että tutkija itse vaikuttaa voimakkaasti syntyviin tutkimustuloksiin (Järvenpää ja Kosonen 2000, 21-22). Näin ollen on yritettävä varmistua siitä, että toimintatutkijan omat toimet eivät vääristä tutkimustuloksia. Tässä tutkimuksessa toimintatutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan vaihtelemalla toimintatutkijan osallistuvuuden astetta tutkimuksen eri vaiheissa.

Vaikka kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun yhteydessä validiuden käsitteen käyttö ei ole suositeltua, on mielestäni tutkimusta kuitenkin hyvä tarkastella myös kyseisen ulottuvuuden kautta. Tutkimuksen suurin kritiikki onkin mielestäni kohdistettava erityisesti sen validiuteen. Jaettu visio on tutkittavana ilmiönä erittäin abstrakti ja empiirisesti tutkittaessa vaikeasti operationalisoitavissa. Ilmiötä kyetään lähestymään vain epäsuorasti ja epäsuoria menetelmiä hyväksikäyttäen. Tämä asettaa suuria vaatimuksia tutkimuskysymyksille ja käytettävälle tutkimusmenetelmille. Erityisesti on tarkasteltava, antavatko käytetyt tutkimusmenetelmät tietoa juuri siitä asiasta, jota on alun perin haluttu tarkastella. Tämä on ollut yksi tutkimuksen suurimmista haasteista. Kyseinen haaste on kuitenkin tiedostettu koko tutkimuksen ajan ja tämän johdosta kaikkia käytettyjä menetelmiä on pyritty aina arvioimaan yhdessä tutkijaryhmän kanssa ennen varsinaista aineiston keräyksen toteuttamista.

20 Tutkimuksen tieteellinen hyöty ja käytännön hyöty

Luvussa pohditaan tutkimuksen tieteellistä ja käytännön hyötyä. On syytä korostaa, että tieteellinen ja käytännön hyöty ovat osittain erottamattomat. Teoreettisen tarkastelun pohjalta kyettiin löytämään uudenlaisia näkökulmia jaettuun visioon ja sen luomiseen. Tämä on jo itsessään tieteellisesti merkittävää. Uskon että tutkimuksen keskeisin hyöty tulee kuitenkin siitä, kun näiden uusien näkökulmien ehdottamaa lähestymistapaa sovelletaan käytännössä.

20.1 Tieteellinen hyöty

Yhtenä osana konstruktivistista tutkimusotetta kuuluu luodun konstruktion teoreettisen uutuusarvon todentaminen. Tässä kappaleessa pyritään tunnistamaan tutkimuksen tieteellisiä hyötyjä ja tätä kautta tunnistamaan työn teoreettinen uutuusarvo.

Jaetun vision uudenlainen tarkastelu

Mielestäni tutkimuksen tärkein ja laajin hyöty on uusien näkökulmien luomisessa jaetun vision käsitteeseen. On olemassa paljon aikaisempaa kirjallisuutta ja tutkimusta, jossa vision käsitettä on yritetty määritellä ja jonka puitteissa useat eri kirjoittajat ovat luoneet omanlaisensa tulkinnan vision olemuksesta ja sen ominaispiirteistä (mm. O'Brien ja Meadows 2001; Holstius ja Malaska 2004). Aikaisempi kirjallisuus ei ole kuitenkaan kyennyt

tarjoamaan syvällisempää ymmärrystä ilmiön luonteesta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut lisätä ymmärrystä ilmiöstä tarjoamalla uusia näkökulmia jaetun vision luonteeseen. Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio itse jaetun vision käsitteen tarkasteluun voidaan jakaa kahteen näkökulmaan.

Ensinnäkin tutkimus on pyrkinyt tarjoamaan syvällistä ymmärrystä itse jaetun vision käsitteestä tarkastelemalla sitä organisaation yhteisenä ymmärryksenä. Jaetun vision tarkastelu organisaation sosiaalisena pääomana ei ole täysin uusi ajatus (ks. Tsai ja Ghoshal 1998, Senge 1990, Li 2005). Tämän tutkimuksen tarjoama näkökulma jaettuun visioon tulkittamisen kautta syntyvänä yhteisenä ymmärryksenä ja tämän prosessin dynamiikan tutkiminen on kuitenkin teoreettisesti uusi lähestymistapa. Jaetun vision yhtäaikainen tarkastelu sosiaalisena konstruktiona, tietona ja kulttuurin ilmentymänä on myös teoreettisesti uusi näkökulma.

Toiseksi, tutkimuksen yhteydessä jaettu visio on hahmotettu yhtäaikaisesti sekä jatkuvasti käynnissä olevana prosessina, että samanaikaisesti tämän prosessin lopputuotteena. Perinteinen liikkeenjohdon jaottelu, jossa itse tuote erotetaan sen luovasta prosessista, on tässä pyritty murtamaan. Tuloksena on duaalinen näkökulma jaettuun visioon. Pohjimmaisena ajatuksena on, että ainoastaan tällainen duaalinen näkökulma kykenee tarjoamaan tarpeeksi syvän ymmärryksen jaetun vision luonteesta. Tämä näkökulma on visioita koskevan teoreettisen kirjallisuuden yhteydessä uusi ja uniikki.

Jaetun vision luomisen koulukuntien tunnistaminen

Aikaisempi teoreettinen tutkimus ei ole keskittynyt tarkastelemaan visioinnin taustalla olevia maailmankuvia tai näiden maailmankuvien vaikutusta itse vision luomisen prosessiin. Tässä tutkimuksessa on pyritty hahmottamaan millaisia lähestymistapoja teoreettinen kirjallisuus esittää visioiden luomiseen liittyen ja mitkä pohjaoletukset ovat näiden lähestymistapojen taustalla.

Tutkimuksen yhteydessä tunnistettiin kaksi eri lähestymistapaa visioiden luomiseen. Nämä lähestymistavat nimettiin rationaaliseksi ja evolutiiviseksi koulukunnaksi. Aiemmin tällaista koulukuntajaottelua on tehty strategisen johtamisen yhteydessä (ks. Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel 1998). Vastaavanlaista jakoa ei ole kuitenkaan aikaisemmin tehty visiojohtamisen yhteydessä.

Vision luomista koskevien lähestymistapojen hahmottaminen ja tunnistaminen auttaa antamaan selkeämpää kuvaa siitä, millaisia pohjaoletuksia tutkijoilla, asiantuntijoilla ja johtajilla on visioinnin suhteen. Pohjaoletuksien tunnistaminen ja haastaminen saattaa johtaa täysin uudenlaisiin näkökulmiin ja oivalluksiin visioiden luomisen suhteen.

Jaetun vision luomisen tarkastelu verkostossa

Jaetun vision luomisen tarkastelu verkostokontekstissa on tutkimuksen selkein teoreettinen kontribuutio. Visiointia ja visioiden luomista on aikaisemmin tutkittu paljonkin, mutta ilmiötä ei ole aikaisemmin tarkasteltu verkostojen yhteydessä. Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio on jaettua visiota, vision luomisen prosessia ja verkostoja koskevan ymmärryksen yhdistäminen. Tuloksena tästä syntyi malli jaetun vision luomisesta verkostossa.

20.2 Käytännön hyöty

Tutkimuksen käytännön hyödyt ovat suoraan yhteydessä teoreettisiin hyötyihin. Tutkimuksen yhteydessä esitetyt uudet näkökulmat tarjoavat toivon mukaan visioiden luojille ja visioprosesseista vastaaville uusia oivalluksia heidän käytännön työhönsä. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena onkin ollut johtajien käyttöön tarkoitetun konkreettisen mallin luominen siitä, kuinka jaettu visio tulee luoda verkostossa. Työn keskeisin käytännön hyöty osoittautuu vasta sitten, mikäli luotua mallia sovelletaan käytännössä.

Tutkimuksen toteuttamisen aikana syntyi myös paljon konkreettisia, käytännön hyötyjä. Tutkimuksen aikana Espoon kaupunki kykeni tarkastelemaan ja haastamaan omaa vision luomisen prosessiaan ja löytämään siitä kehityskohteita. Espoon kotihoidon yksikkö sai myös luotua itselleen alustavan version omasta visiostaan. Tutkimuksen aikana Espoon kaupunki kykeni myös yhdessä palveluntuottajiensa kanssa luomaan uusia tuotevisioita tarjoamistaan palveluista sekä samalla luomaan jaettua ymmärrystä verkoston yhteisestä, halutusta tulevaisuudesta.

21 Suositukset

Tutkimuksen pohjalta voidaan löytää lukuisia suosituksia sekä tutkimuksen kohdeorganisaatiolle, että laajemmin myös muille organisaatioille. Olen tässä tiivistänyt suositukset neljään mielestäni eniten huomiota vaativaan seikkaan jaetun vision luomisessa. Nämä ohjenuorat muodostavat varsinaisesti yhtenäisen kokonaisuuden, vaikka ne onkin tässä esitelty toisistaan erillisinä suosituksina. En väitä, että pelkästään näitä ohjeita noudattamalla organisaatio kykenee luomaan itselleen aidosti jaetun vision. Ohjenuoria huomioimalla kyetään kuitenkin välttämään yleisimpiä ja oleellisia visioiden luomisen kompastuskiviä.

Kaikkien aktiivinen osallistuminen jaetun vision luomiseen

Aidon jaetun vision luomiseksi on ensiarvoisen tärkeää, että mahdollisimman moni organisaation jäsen osallistuu aktiivisesti vision luomisen prosessiin (Senge 1990, 205-232; Sillince ja Mantere 2006). Merkityksellisen ja sitoutumista luovan jaetun vision luomisen edellytyksenä on, että kaikki organisaation jäsenet osallistuvat aktiivisina subjekteina mukaan

jaetun vision sosiaaliseen konstruointiin. Ilman aktiivista osallistumista prosessiin, organisaation yksilöt eivät kykene luomaan merkitystä muotoutuvaa visiota kohtaan. Kannustaminen avoimeen keskusteluun muotoutuvasta visiosta on siis ensiarvoisen tärkeää. Aktiivinen osallistuminen tarkoittaa sitä, että kaikille organisaation jäsenille annetaan mahdollisuus vaikuttaa muotoutuvan vision sisältöön. Organisaation jäsenille on annettava mahdollisuus luoda yksilöllinen tulkinta, perspektiivi muotoutuvasta visiosta. Sitoutumisen kannalta on oleellista, että yksilöt saavat vapaasti valita millaisen tulevaisuuden toteuttamisen eteen he haluavat työskennellä (Senge 1990, 218-219).

Tasapaino sisäisen ja ulkoisen tarkastelun välillä jaettua visiota luotaessa

Muutokseen kannustavat jaetut visiot syntyvät organisaation päämäärien ja toimintaympäristön välisestä luovasta jännitteestä. Näin ollen jaettua visiota luotaessa on kohdistettava riittävästi ja tasapuolisesti huomiota sekä organisaation sisäiselle tarkastelulle että organisaation ulkoiselle tarkastelulle. Sisäiseen tarkasteluun kuuluvat organisaation olemassaolon ja sen arvojen hahmottaminen. Ulkoiseen tarkasteluun kuuluvat organisaation toimintaympäristön nykytilan ja sen tulevaisuuden hahmottaminen. Visiot, jotka eivät perustu organisaation ydinideologialle, kykenevät vain harvoin olemaan aidosti merkityksellisiä ihmisille ja tällöin niistä muotoutuu lähinnä analyttisiä tulostavoitteita. Visiot, joiden luomisessa ei olla keskitytty ulkoisen maailman tarkasteluun, ovat usein niin epäkonkreettisia, että niiden suhteutumista todellisuuteen on erittäin vaikea hahmottaa.

Sopivan ilmapiirin luominen jaetun vision syntymiselle

Vision luomisen prosessia ei tulisi kontrolloida tiukasti. Jaettua visiota ei voi niinkään luoda, vaan ainoastaan sopiva ilmapiirin sen emergentille muotoutumiselle. Jaetun vision syntymiselle sopivassa ilmapiirissä korostuu avoimuus, toisten aito kuunteleminen ja henkilökohtaisten visioiden jakaminen. Jaetun vision syntymiselle hedelmällisen maaperän luomiseksi organisaation yksilöitä on kannustettava jatkuvaan ja avoimeen vuoropuheluun organisaation ydinideologiasta sekä vallitsevasta toimintaympäristöstä ja sen kehityksestä.

Fasilitoijan käyttö jaetun vision luomisessa

Jaetun vision emergentti muotoutuminen vaatii aktiivista ylläpitoa ja ohjausta. Näin ollen jaetun vision luomisessa tulisi käyttää hyväksi neutraalia fasilitaattoria, joka varmistaa, että prosessi johtaa haluttuun lopputulokseen, jaetun vision muotoutumiseen. Visioprosessin fasilitoijana voi toimia organisaation ulkopuolinen jäsen, kuten palkattu prosessikonsultti, mutta erityisen tärkeää olisi että organisaation johtajat kykenevät itse toimimaan fasilitoijina jaetun vision luomisessa. Johtajien keskeisenä tehtävänä ei näin ollen tulisi enää olla niinkään visioi-

den luominen, vaan visioprosessin ylläpito ja ohjaus. Tämä lähestymistapa asettaa uudenlaisia vaatimuksia organisaatioiden johtajille ja heidän kyvykkyyksilleen.

Hiljaisen tiedon saattaminen näkyväksi

Hiljaisen tiedon saattaminen näkyväksi on keskeisessä osassa jaetun vision luomisen eri vaiheissa. Erityisesti mission selkiyttäminen, arvojen löytäminen, toimintaympäristöä koskevien perusoletusten esilletuominen sekä itse visioiden saattaminen kuvailtavaan muotoon vaativat organisaatiolta kyvykkyyttä muuttaa hiljainen tieto eksplisiittiseksi. Näin ollen organisaation yksilöiden kyvykkyyttä muuttaa hiljainen tieto näkyväksi on kehitettävä. Jaetun vision luomisessa käytettävien menetelmien on myös tuettava hiljaisen tiedon muuttamista helposti kuvattavaan muotoon. Hyviä menetelmiä tähän ovat erityisesti dialogille, visualisuudelle ja reflektiolle perustuvat tekniikat.

Jaetun vision luominen organisaation jatkuvana toimintana

Jaettu visio on pikemminkin jatkuvasti käynnissä prosessi itsessään, kuin jonkin prosessin lopputulos. Jaetun vision luomista ei näin ollen tule ajatella ajallisena kestona määritellyksi projektiksi, vaan organisaation jatkuvana toimintana. Tietyissä mielessä jaettu visio ei koskaan ”valmistu” vaan se on jatkuvasti muotoutumassa. Paras keino jaetun vision jatkuvan muotoutumisen ylläpitämiseksi on kannustaa organisaation ihmisiä päivittäin kysymään itseltään ja toisiltaan mikä on se todellisuus jonka toteutumisen eteen he haluavat tehdä töitä. Tämä jatkuva tutkiskelu luo organisaatioon elinvoimaisen, jatkuvasti muotoutuvan jaetun vision, joka kykenee välittömästi vastaamaan toimintaympäristössä ilmeneviin muutoksiin.

22 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksen toteuttaminen nosti esiin lukuisia mielenkiintoisia aiheita jatkotutkimukselle. Luonnollisesti yksi kiinnostava jatkotutkimuksen aihe olisi vahvan markkinatestin suorittaminen tutkimuksen yhteydessä luodulle konstruktiolle. Näin päästäisiin tarkastelemaan syvemmin konstruktion toimivuutta pitkällä aikajänteellä sekä mahdollisesti myös täysin erilaisissa konteksteissa.

Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi yksilöiden sosiaalisten voimasuhteiden ja niiden vaikutuksen tutkiminen jaetun vision muotoutumisessa. Vaikka jaetun vision muotoutuminen tapahtuu kollektiivisen sosialisointin seurauksena, voidaan olettaa että eri yksilöiden vaikutusmahdollisuudet tässä sosialisointiossa ovat erilaiset, johtuen esimerkiksi virallisesta asemasta organisaatiossa, hyvistä vuorovaikutustaidoista, asiantuntijuuden tuomasta arvostuksesta jne. Tästä johtuen joillain yksilöillä saattaa olla muita suurempi ohjaava vaikutus jaetun vision muotoutumiseen. Tätä näkökulmaa edustaa erityisesti klassinen visiojohtamisen koulukunta, joka korostaa karismaattisen ja vaikutusvaltaisen

johtajan merkitystä visioiden luoja (ks. Shamir, House ja Arthur 1993; Bennis ja Nanus 1985). Mielenkiintoista olisi tutkia mitkä tekijät vaikuttavat näihin vaikutusmahdollisuuksien, kuinka suuri on näiden tekijöiden vaikutus vision muotoutumiseen ja mitkä ovat ne mahdolliset keinot joiden avulla ”vaikutusvaltaisemmat” yksilöt käyttävät valtaansa vision luomisen yhteydessä.

Eräs erittäin mielenkiintoinen ja hyödyllinen jatkotutkimuksen aihe olisi jaetun vision luomisen prosessin ohjaamisessa, eli fasilitoinnissa, käytettävien keinojen tutkiminen. Tämän tutkimuksen edustaman näkemyksen mukaan jaettu visio muotoutuu jatkuvassa sosiaalisessa kanssakäymisessä, mikä synnyttää yksilöiden kesken koherenttia näkemystä jaetusta visiosta. Toisaalta jatkuva keskustelu kannustaa myös olemassa olevan jaetun vision jatkuvaan haastamiseen, mikä vuorostaan pitää jaetun vision tarpeeksi joustavana vastataksaan muuttuvaan toimintaympäristöön. Tällainen näkökulma jaetun vision muotoutumiseen on kuitenkin erittäin positivistinen ja voidaankin olettaa että vapaasti tapahtuvana, visiointiprosessi saattaa itse asiassa johtaa kahdenlaiseen ääritilanteeseen. Ensiksikin, jos koherenssi jaetun vision suhteen kasvaa liian suureksi, saattaa seurauksena olla ryhmäajattelu. Tässä tapauksessa jaettu visio on niin hyvin sosialisoinut organisaation jäsenten ajatteluun, että sitä ei enää osata tai haluta kyseenalaistaa. Toisena ongelmana on jaetun vision liian nopea uusiutuminen ja muutos. Tässä tapauksessa organisaation jäsenten jaettua visiota koskevat mielikuvat ovat liian pirstoutuneita ohjataksaan toimintaa samaan suuntaan. Oleellista olisi tutkia, millä menetelmin jaetun vision muotoutumisen prosessi saadaan pidettyä tasapainossa. Keskeistä olisi tutkia, millä keinoin voisi lisätä jaettua visiota koskevaa koherenssia, samalla kuitenkin säilyttäen vision joustavuus ja uudistumiskyky.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan tutkimaan jaetun vision luomista. Luonnollinen seuraava vaihe tutkimukselle olisi laajentaa sitä koskemaan laajemmin visiojohtamista. Mielenkiintoista ja oleellisen tärkeää olisi tutkia, miten jaetun vision avulla kyetään aidosti johtamaan organisaation toimintaa. Tähän liittyen olisi myös erittäin mielenkiintoista selvittää, kuinka jaettu visio saadaan aidosti näkymään organisaation toiminnassa.

Lähteet

1. Ali-Yrkkö, J. (2001) Nokia's Network – Gaining Competitiveness from Co-operation. ETLA – B174 Series. Taloustieto Oy. 97 s.
2. Allen, R. (1995) On a clear day you can have a vision: a visioning model for everyone. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 16, No. 4, 39-44.
3. Argyris, C. (1970) *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View*. Addison-Wesley. 374 p.
4. Barsoux, J-L. Schneider, S. (2002) *Managing Across Cultures*. 2nd edition. Prentice Hall. 352 p.
5. Bennis, W. Nanus, B. (1985) *Leaders, The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row Publishers. 244 p.
6. Bentley, T. (1994) Facilitation: Providing Opportunities for Learning. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18, No. 5, 8-22.
7. Borgatti, S. Foster, P.C. (2003) The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*. Vol. 29, No. 6, 991-1013.
8. Bradley, G. (2006) *Social and Community Informatics: Humans on the Net*. London: Routledge. 265 p.
9. Brown, J. Isaacs, W. (2005) *The World Café: Shaping our Futures Through Conversations That Matter*. Berrett-Koehler. 300 p.
10. Choo, C. (1998) *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. Oxford University Press, New York. 298 p.
11. Coates, J. (2000) Scenario Planning. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 65, No. 1, 115-123.
12. Collier, N. Fishwick, F. Floyd, S. (2004) Managerial Involvement and Perceptions on Strategy Process. *Long Range Planning*, Vol. 37, No. 1, 67-83.
13. Collins, J. Porras, J. (1994) *Built to Last, Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business. 342 p.
14. Collins, J. Porras, J. (1991) Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review*. Vol. 34, No. 1, 30-52.
15. Eigeles, D. (2003) Facilitating shared vision in the organization. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 27, No. 5, 208-219.
16. Eisenhardt, K. M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. Vol. 14, No. 4, 532-550.
17. Espoon kaupungin vuosikertomus 2005.

18. Evokari, J. Smeds, R. (2003) Transferring Action Research Findings in Process Development: The SimLab workshop. International Workshop of the IFIP WG 5.7: Experimental Interactive Learning in Industrial Management 22-24, Denmark. 13-22.
19. Fitzgerald, L. Eijnatten, F. (2002) Chaos speak: a glossary of chaordic terms and phrases. Journal of Organizational Change Management. Vol. 15, No. 4, 412-423.
20. Fleming, D. (2001) Narrative leadership: using the power of stories. Strategy & Leadership. Vol. 29, No. 4, 34-36.
21. Forssén, M. Haho, P. (2001) Participative development and training for business processes in industry: review of 88 simulation games. International Journal of Technology Management. Vol. 22, No. 1-3, 233-262.
22. Gulati, R. Nohria N. Zaheer, A. (2000) Strategic Networks. Strategic Management Journal. Vol. 21, 203-215.
23. Grant, R. (2005) Contemporary Strategy Analysis, 5th Edition. Blackwell Publishing. 548 s.
24. Haeckel, S. (2004) Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals Making Meaning out of Apparent Noise: The Need for a New Managerial Framework. Long Range Planning. Vol. 37, 181-189.
25. Haho, P. (2004) Simulointipeleihin perustuvan kehittämismenetelmän hyötyjä liiketoimintaprosessien kehittämishankkeissa – Hyvän kehittämisjärjestelmän menestystekijöitä. SimLab, Teknillinen korkeakoulu, Dissertation Series. 125 s.
26. Hirsjärvi, S. Hurme, H. (2004) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki. 213 s.
27. Hirvensalo, A. (2006) Facilitating Common Understanding in Collaboration: Boundary Objects in Group Discussions. EIASM 13th International Product Development Management Conference, Milan, Italy, June 12-13, 2006. Part 1/3, 483-494.
28. Hodgkinson, M. (2002) A shared strategic vision: dream or reality? The Learning Organization, Vol. 9, Nr. 2, 89-95.
29. Holstius, K. Malaska, P. (2004) Advanced Strategic Thinking, Visionary Management, Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Series Ae-8:2004, Turku, 63.
30. Holstius, K. Malaska, P. (2003) Advanced Strategic Management. Scanning for the Future. FFRC & FFA International Seminar. Turku School of Economics and Business Administration. Turku, June 5-6, 2003.
31. Huczynski, A. Buchanan, D. (2001) Organizational Behaviour, An Introductory Text. 4th Edition. Prentice Hall. 916 p.
32. Huttunen, P. (1994) Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa – yhtymäjohtaminen. Weilin+Göös. Juva. 206 s.

33. Huxham, C. Cropper, S. (1994) From Many to One – and Back. An Exploration of Some Components of Facilitation. *Omega, International Journal of Management Science*. Vol. 22, No. 1, 1-11.
34. Ilmola, L. Aaltonen, M. Autio, E. (2002) Weak signal filters in Vision Building Processes. Submission to the 22nd Annual International Conference of the Strategic Management Society. Paris, France.
35. Isaacs, W. (2001a) Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. *Kauppakaari*. 394 s.
36. Isaacs, W. (2001b) Toward an Action Theory of Dialogue. *International Journal of Public Administration*. Vol.24, No. 7&8, 709-748.
37. Jashapara, A. (2004) *Knowledge Management: An Integrated Approach*. Pearson Education Limited. 324 p.
38. Jones, C. Hesterly, W. Borgatti, S. (1997) A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *The Academy of Management Review*. Vol. 22, No. 4, 911-945.
39. Järvenpää, E.; Kosonen, K. (2000) Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Management, Teaching Material No 1. Espoo. Otamedia Oy. 101 s.
40. Kakabadse, N. Kakadabse, A. Lee-Davies, L. (2005) Visioning the Pathway: A Leadership Process Model. *European Management Journal*. Vol. 23, No. 2, 237-246.
41. Kamensky, M. (2000) *Strateginen johtaminen*. Kauppakaari Oyj. Helsinki. 325 s.
42. Kasanen, E. Lukka, K. Siitonen, A. (1991) Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 3, s. 301-327.
43. Katajamäki, A. (2004) "Bisnestä, elävää elämää ja yhteispeliä": tutkimus verkostotoimijoiden verkostonäkemyksistä. *Lisensiaatintyö*. Vaasa: Vaasan yliopisto. 177 s.
44. Kauppinen, T. (2002) *Arvojohtaminen*. Otava. Helsinki. 198 s.
45. Keltner, J. (1989) Facilitation, Catalyst for Group Problem Solving. *Management*. Vol. 3, No. 1, 8-32.
46. Koskinen, I. Alasuutari, P. Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino. 350 s.
47. Kotter, J. (1995) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. Vol. 73, No. 2, 59-67.
48. Li, L. (2005) The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and interorganizational relationships. *International Business Review*. Vol. 14, No. 1, 77-95.
49. Lincoln, Y. S. Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Sage Publications. Beverly Hills (CA). 416 s.

50. Malaska, P. Holstius, K. (1999) *Visionary Management*. FUTU-publication 2/99. Finland Futures Research Centre, Turku School of Economics.
51. Mannermaa, M. (1999) *Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä*. WSOY. 227 s.
52. Marguardt, M. (2002) *Building the Learning Organization. Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. 2nd Edition. Davis-Black Publishing. Palo Alto. 240 p.
53. Maurik, J. (1994) *Facilitating Excellence: Styles and Processes of Facilitation*. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 15, No. 8, 30-34.
54. McFadzean, E. Nelson, T. (1998) *Facilitating problem-solving groups: a conceptual model*. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 19, No. 1, 6-13.
55. McGivern, M. Tvorik, S. (1998) *Vision driven organizations: measurement techniques for group classification*. *Management Decision*. Vol. 36, No. 4, 241-264.
56. Mercer, D. (1995) *Simpler scenarios*. *Management Decision*. Vol. 33, No. 4, 32-40.
57. Mintzberg, H. Ahlstrand, B. Lampel, J. (1998) *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. The Free Press. New York. 406 p.
58. Morden, T. (1997) *Leadership as vision*. *Management Decision*. Vol. 35, No. 9, 668-676.
59. Mäkelä, K. (2002) *Yhteisen ymmärryksen muodostuminen: Organisaatiokulttuurin, viestinnän ja tiedon yhteisvaikutus yritysten välisissä T&K –projekteissa*. Pro gradu-tutkielma. Helsingin Yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta, Viestinnän laitos. 102 s.
60. Möller, K. Rajala, A. Svahn, S. (2004) *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot, Johtaminen ja arvonluonti*. *Teknolagateollisuus*. 237 s.
61. Möller, K. Svahn, S. Rajala, A. (2002) *Network Management as a Set of Dynamic Capabilities*. Helsinki School of Economics, Working papers W-327.
62. Nanus, B. (1996) *Leading the Vision Team*. *The Futurist*. May-June 1996, 20-23.
63. Nanus, B. (1992) *Visionary Leadership – Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass. 237 p.
64. Nelson, T. McFadzean, E. (1998) *Facilitating problem-solving groups: facilitator competences*. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 19, No. 2, 72-82.
65. Niiniluoto, I. (1999) *Johdatus tieteenfilosofiaan – Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Otava. 314 s.
66. Nohria, N. (1992) *Introduction: Is a network perspective a useful way of studying organizations?* In N. Nohria and R.G. Eccles (eds.) *Networks and organizations: Structure, form and action*, pp. 1-22.
67. Nonaka, I. (1994) *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organization Science*. Vol. 5, No. 1, 14-37.

68. Nonaka, I. Konno, N. (1998) The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*. Vol. 40, No. 3, 40-54.
69. Nonaka, I. Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York. 284 p.
70. Nummenmaa, A. Lautamatti, L. (2004) *Ohjaajana opinnäytetöiden työprosesseissa: ryhmäohjauksen käytäntöä ja teoriaa*. Tampere University Press. 250 s.
71. O'Brien, F. Meadows, M. (2003) Exploring the current practice of visioning: case studies from the UK financial services sector. *Management Decision*. Vol. 41, No. 5, 488-497.
72. O'Brien, F. Meadows, M. (2001) How to Develop Visions: A Literature Review, and a Revised CHOICES Approach for an Uncertain World. *Systemic Practice and Action Research*. Vol. 14, No. 4, 495-515.
73. O'Brien, F. Meadows, M. (2000) Corporate visioning: a survey of UK practice. *Journal of the Operational Research Society*. Vol. 51, No. 1, 36-44.
74. Parikh, J. Neubauer, F. (1993). Corporate visioning. *International Review of Strategic Management*. Vol. 4, 105-116.
75. Porter, M. (1985) *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. 557 p.
76. Powell, W. (1990) Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 12, 295-336.
77. Purser, R. Petranker, J. (2005) Unfreezing the Future, Exploring the Dynamic of Time in Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 41, No. 2, 182-203.
78. Rampersad, H. (2001) A Visionary Management Model. *The TQM Magazine*. Vol. 13, No. 4, 211-223.
79. Raynor, M. (1998) That Vision Thing: Do We Need It? *Long Range Planning*. Vol. 31, No. 3, 368-376.
80. Roman, J. (2005) *A Study of Organizational Dialogue: Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function on an organization*. Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral dissertation series 2005/4. Espoo 2005.
81. Scharmer, O. (2000) *Presencing: Learning From the Future As It Emerges, On the tacit Dimension of Leading Revolutionary Change*. Presented at the Conference on Knowledge and Innovation, May 25-26, 2000, Helsinki School of Economics, Finland.
82. Schein, E. (2001) *Yrityskulttuuri – selviytymisopas*. Laatu keskus. 218 s.
83. Schein, E (1999) *Process Consultation Revisited, Building the Helping Relationship*. Sage. 204 p.

84. Schein, E. (1993) On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. Reflections. Vol. 4, No. 4, 27-38.
85. Schwartz, P. (1996) The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. Currency Doubleday. 272 s.
86. Searle, J. (1995) The Construction of Social Reality. Free Press, New York. 256 p.
87. Senge, P. (1990) The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Doubleday. 423 p.
88. Shamir, B. House, R. Arthur, M. (1993) The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. Organizations Science. Vol. 4, No. 4, 577-594.
89. Sillince, J. Mantere, S. (2006) The Social Construction of Strategic Intent. Espoo: Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership. 42 p. (Working paper 2006/3).
90. Slowinski, G. Oliva, E. Lowenstein, L. (1995) Medusa Alliances: Managing Complex Interorganizational Relationships. Business Horizons. Vol. 38, No. 4, 48-52.
91. Smeds, R. Alvesalo, J. (2003) Global business process development in a virtual community of practice. Production Planning & Control. Vol. 14, No. 4, 361-371.
92. Stevenson, T. (2005) From vision into action. Futures. Vol. 38, 667-672.
93. Sydänmaanlakka, P. (2003) Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Doctoral dissertation. HUT Industrial Management and Work and Organisational Psychology. Dissertation series, No 4.
94. Thornberry, N. (1997) A View About "Vision". European Management Journal. Vol. 15, No. 1, 28-34.
95. Tsai, W. Ghoshal, S. (1998) Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. Academy of Management Journal. Vol. 41, No. 4, 464-476.
96. Van der Heijden, K. (1996) Scenarios, The Art of Strategic Conversation. John Wiley & Sons. 305 p.
97. Weick, K. (1995) Sensemaking in Organizations. Sage Publications. 229 p.
98. Westley, F. Mintzberg, H. (1989) Visionary Leadership and Strategic Management. Strategic Management Journal. Vol. 10, Special Issue: Strategic Leaders and Leadership, 17-32.
99. Wilson, I. (1992) Realizing the Power of Strategic Vision. Long Range Planning. Vol. 25, No. 5, 18-28.
100. Wright, I. (2000) Scenario planning: a continuous improvement approach to strategy. Total Quality Management. Vol. 11, No. 4/5&6, 433-438.
101. Yearout, S. Miles, G. Koonce, R. (2001) Multi-Level Visioning. Training & Development. March 2001, 30-39.

102. Yiannis, G. (2000) *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford. 266 p.
103. Ziegler, W. (1991) Envisioning the future. *Futures*. June, 516-527.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslomake

Liite 1. Tutkimuslomake

ESPOON PALVELUVERKOSTON KEHITTÄMISPÄIVÄ 16.2.2007 TUTKIMUS- JA PALAUTELOMAKE

Taustatiedot

1. Oletko osallistunut kehittämispäivään aikaisemmin? Kyllä Ei

2. Saitko tarpeeksi tietoa kehittämispäivästä etukäteen? Kyllä Ei

Jos et, minkälaista tietoa olisit tarvinnut? _____

Kehittämispäivän sisältö

3. Oleelliset henkilöt olivat läsnä kehittämispäivässä Kyllä Ei

Kommentit _____

4. Pystyin ilmaisemaan oman näkemykseni vapaasti En ollenkaan Täysin

7. SimLabin tutkijat ohjasivat keskustelua Huonosti Hyvin

8. Päivän anti edisti omaa ymmärrystäni käsitellyistä asioista Ei ollenkaan Paljon

9. Kehittämispäivä hyödytti omaa jokapäiväistä työtäni Ei ollenkaan Paljon

10. Yleisarvosana kehittämispäivälle Epäonnistunut Onnistunut

Väittämiä

11. Uusien tuotteiden ja palveluiden yhdessä kehittäminen auttaa luomaan yhteistä tahtoa tulevaisuudesta Ei ollenkaan samaa mieltä Täysin samaa mieltä

12. Oman toiminnan tarkoituksen ja arvojen tiedostaminen on keskeistä luotaessa ajatuksia uusista tuotteista tai palveluista Ei ollenkaan samaa mieltä Täysin samaa mieltä

13. Toimintaympäristön nykytilan (esim. asiakkaiden tarpeet, kilpailu) ja sen tulevaisuuden kehityksen tiedostaminen on keskeistä luotaessa ajatuksia uusista tuotteista tai palveluista Ei ollenkaan samaa mieltä Täysin samaa mieltä

14. Ulkopuolinen ohjaus on keskeistä uusien tuote/ palveluideiden syntymiselle ja niiden jalostumiselle Ei ollenkaan samaa mieltä Täysin samaa mieltä

Avoimet kysymykset

15. Kuvaile, millä tavalla uusi tuote/palveluidea syntyy ja jalostuu mielessäsi.

17. Millaisessa muodossa oleva tuote/palveluidea on helpoin ymmärtää ja viestiä muille?

Paljon kiitoksia vastauksistasi!

Helsinki University of Technology SimLab

Publications

Editor-in Chief
Riitta Smeds, D.Sc. (Tech.)
Professor
Department of Computer Science and Engineering
SimLab
P.O. Box 9220
FIN-02015 TKK
Finland
riitta.smeds@tkk.fi

Dissertation Series

ISSN 1458-8226

Doctoral and Licentiate's Theses from the SimLab research unit. The quality of the Dissertation Series publications is ensured by the formal review process of the Theses.

Report Series

ISSN 1458-8234

Reports from SimLab research projects, as well as proceedings of scientific workshops and conferences organized by SimLab. The submitted Report manuscripts are reviewed by experts.

Teaching Material Series

ISSN 1458-8242

Teaching Materials include lecture material, as well as editions of selected seminar papers and project assignment reports of students. The submitted Teaching Material manuscripts are reviewed by experts.

Working Paper Series

Working Papers can introduce new research projects and research ideas, and discuss current phenomena. They can also include manuscripts that are ultimately intended for publication in high-quality academic journals. The Working Papers do not have an ISSN or an ISBN code. Thus they are unofficial publications, but they can still be referenced. The Working Papers are published only on the Internet. The submitted Working Papers manuscripts are reviewed by experts.

Publications

Dissertation Series
ISSN 1458-8226

1. Haho, P. 2002. Simulointipeleihin perustuvan kehittämismenetelmän hyötyjä liiketoimintaprosessin kehittämishankkeissa. Hyvän kehittämismenetelmän menestystekijöitä Licentiate's Thesis. Espoo, Helsinki University of Technology, Department of Industrial Management and Department of Computer Science and Engineering, (in Finnish). 125+3 p. ISBN 951-22-6286-X

2. Moisio, A. 2005. Implementing ICT-supported training in organizations – a service and relationship management view. Licentiate's Thesis. Espoo, Helsinki University of Technology, Department of Computer Science and Engineering. 110 p. ISBN 951-22-8002-7

Report Series
ISSN 1458-8234

1. Kilpiö, A. 2003. Opettajuus ja verkko-opetus. Master's Thesis. University of Helsinki, Department of Social Psychology. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 1, (in Finnish). 131+3 p. ISBN 951-22-6371-8
2. Hirvensalo, A., Evokari, J., Feller, J., Pekkola, K., Turunen, P. & Smeds, R. 2003. R&DNet Final Report. Process Innovation in Collaborative R&D. Lessons Learnt from the Telecommunication Industry. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 2. 110+8 p. ISBN 951-22-6494-3
3. Kytösalmi, M. 2004. Organisaatiomuutoksen ja tietojärjestelmähankinnan yhteensovittaminen prosessin kehittämisen menetelmiä soveltaen. Master's Thesis. Helsinki University of Technology, Department of Computer Science and Engineering. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 3, (in Finnish). 92+20 p. ISBN 951-22-6997-X
4. Syväoja, H. 2004. Customers' and service providers' organizational capabilities in successful IT outsourcing: a case study. Master's Thesis, Helsinki University of Technology, Department of Computer Science and Engineering. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 4. 72 p. ISBN 951-22-7436-1
5. Lignell, L. 2004. Malli tietojärjestelmävaatimusten tunnistamiseksi liiketoimintaprosessia kehittäessä. Master's Thesis, Helsinki University of Technology, Department of Computer Science and Engineering. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 5, (in Finnish). 109 p. ISBN 951-22-7434-5
6. Pietilä, A. 2004. Asiakkuusprosessin systeminen mallintaminen sen kehityskohtien tunnistamiseksi. Master's Thesis, Helsinki University of Technology, Department of Computer Science and Engineering. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 6, (in Finnish). 100 p. ISBN 951-22-7447-7
7. Lemmetty, M. 2005. Verkostoituva kaupunkisuunnittelu: prosessin kehittämisen näkökulma. Master's Thesis, Helsinki University of Technology, Department of Computer Science and Engineering. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 7, (in Finnish). 105 p. ISBN 951-22-7629-1
8. Leinikka, L. 2005. Prosessitieto verkottuneissa projekteissa – tapaustutkimus rakennusteollisuudesta. Master's Thesis, Helsinki University of Technology, Department of Computer Science and Engineering. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 8, (in Finnish). 93+2 p. ISBN 951-22-7631-3
9. Markkula M.-L., Kilpiö A. & Smeds, R. (toim.) 2005: Helmiä Verkossa: Katsaus Helmi-hankkeeseen 2001–2005. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 9, (in Finnish). 59 p. ISBN 951-22-7676-3
10. Smeds R., Riis J., Haho, P. & Jaatinen, M. (eds.) 2005: Experimental Interactive Learning in Industrial Management: New Approaches to Learning, Studying and Teaching. Proceedings of the 9th Workshop of the IFIP WG 5.7, June 5-7, 2005, Espoo, Finland. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 10. 157 p. ISBN 951-22-7724-7.
11. Haho, P. & Vääntinen, M. (toim.) 2005: KIMPASSA kohti parasta palvelua: KIMPPA - esitutkimushankkeen loppuraportti. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 11. 36+1 p.
12. Södergård, R. 2005. Kahden liiketoimintayksikön yhteistoiminnan kehittäminen: palveluprosessien yhdistäminen ja koordinointi. (Developing collaboration between two business units: integrating

- and coordinating the service processes.) Master's Thesis, Helsinki University of Technology, Department of Computer Science and Engineering. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 12, (in Finnish). 93+11 p. ISBN 951-22- 8004-3
13. Iivonen, P. 2005. Toimiva palveluverkosto – Tapaustutkimus julkisen ja yksityisen sektorin yhteistoiminnasta kotihoitopalveluissa. (Functional service network – A case study from public and private sector collaboration in home care services.) Master's Thesis, Helsinki University of Technology, Department of Computer Science and Engineering. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 13, (in Finnish). 78 p. ISBN 951-22-8000-0
 14. Valkeapää, E. 2006. Asiakasnäkökulma strategisen allianssin palvelukehitysprosessin alkuvaiheissa. (Customer orientation in the early phases of new service development process in a strategic alliance.) Master's Thesis, Helsinki University of Technology, Department of Computer Science and Engineering. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 14, (in Finnish). 85+3 p. ISBN 951-22-8111-2
 15. Jaatinen, M., Hirvensalo, A., Smeds, R., Södergård, R., Valkeapää, E., Koriseva, M., Seppänen, J. & Soback, D. (eds.), 2006. Co-Create Final Report: Co-Creation of Business Models in Company Networks – Customer Orientation, Innovation, and Common Understanding in Collaborative Business. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 15. 139+6 p. ISBN 951-22-8236-4
 16. Rantanen, P. 2006. Palveluiden hankintaprosessissa tarvittava osaaminen: tapaustutkimus kuntien sosiaali- ja terveyspalveluiden hankinnasta. Master's Thesis, Helsinki University of Technology, Department of Computer Science and Engineering. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 16, (in Finnish). 91+12 p. ISBN 951-22-8332-8
 17. Soback, D. 2007. Jaetun vision luominen verkostossa - Case -tutkimuksia Espoon sosiaali- ja terveyspalvelujen verkostossa. Master's Thesis, Helsinki University of Technology, Department of Computer Science and Engineering. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 17, (in Finnish). 99+2 p. ISBN 978-951-22-8925-7
 18. Haho, P., Vääntinen, M. & Kilpiö, A. (toim.), 2007. Kimpassa tuloksiin: KIMPPA-tutkimushankkeen loppuraportti. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 18, (in Finnish). ISBN 978-951-22-8923-3
 19. Koriseva, M. 2007. Viestintä verkostoituneen liiketoimintaprosessin koordinoinnissa. Master's Thesis, Helsinki University of Technology, Department of Computer Science and Engineering. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 19, (in Finnish). ISBN 978-951-22-8932-5
 20. Söderlund, O. 2007. Strategy implementation in inter-organizational collaboration: Comparison of cases with deliberate and emergent strategies. Master's Thesis, Helsinki University of Technology, Department of Computer Science and Engineering. Espoo: Helsinki University of Technology, SimLab Report series 20, 99+2 p. ISBN 978-951-22-8934-9

Subscription

Helsinki University of Technology
Department of Computer Science and Engineering
SimLab
P.O. Box 9220
FIN-02015 TKK
Telephone: +358-9-4515037