

**Yritysten ja yhteisöiden moniäänisen
keskustelun ja kehittämisen työkalu**

Organisaatioalbumi 1.0

Organisaatioalbumi on työkirja. Se on tarkoitettu ennakkoluulottomille organisaatioille, jotka haluavat rohkeasti kokeilla uutta keskustelevampaa lähestymistapaa toimintansa kehittämisessä.

Albumin tavoitteena on auttaa työyhteisöissä erilaisten näkökulmien esiin saamista ja siten monipuolisen kokonaiskuvan hahmottamista. Organisaatioalbumi on suunniteltu itsenäisesti käytettäväksi erilaisissa organisaatioissa. Luontaisimpia käyttökohteita ovat muutostilanteet, joissa kaivataan organisaation toiminnan ja tavoitteiden yhteistä uudelleen määrittelyä.

*Organisaatioalbumin on tuottanut Lappeenrannan teknillinen yliopisto Lahti School of Innovation. Se on syntynyt Työministeriön Työelämän kehittämisohjelma Tykesin rahoittamassa menetelmäkehitysprojektissa **Innovatiivisuus ja modernit organisaatorakenteet – InnoLinkki**.*

Lisätietoja: **Lappeenrannan teknillinen yliopisto,
Lahti School of Innovation
Tuija Oikarinen, tuija.oikarinen@lut.fi
Anne Pässilä, anne.passila@lut.fi**



LUT LAHTI SCHOOL OF INNOVATION

SISÄLLYSLUETTELO

<i>Organisaatioalbumin esittely</i>	<i>4</i>
<i>Organisaatioalbumin täyttö</i>	<i>5</i>
<i>Albumin nimeäminen</i>	<i>6</i>
<i>Omat kuvat</i>	<i>7</i>
<i>Yhteinen albumi</i>	<i>8</i>
<i>Taustaa ja teoriaa</i>	<i>11</i>
<i>Kirjallisuutta</i>	<i>14</i>
<i>Kuvagalleria</i>	<i>15</i>

Organisaatioalbumin esittely

Organisaatioalbumi on tarkoitettu keskusteluttamisen välineeksi. Työyhteisön jäsenet kutsutaan yhteisen albumin kokoamiseen ja samalla keskustelemaan moniäänisesti organisaation nykytilasta, kehittämistarpeista ja tavoitteista.

Rakentava vuorovaikutus ja yhteisen kielen löytäminen eri ammatti- tai työryhmien, yksiköiden tai hierarkiatasojen välille voi olla vaikeaa.

Organisaatioalbumi on paikka, johon erilaisia – ehkä piilossakin olevia – käytäntöjä, kokemuksia, toiveita ja pelkoja voidaan dokumentoida. Organisaatioalbumi auttaa kirjoittamaan rivien välit auki. Se luo mahdollisuuden puuttuvien kohtien täydentämiseen ja hukattujen kuvien löytämiseen.

Organisaatioalbumi avaa ymmärrystä eri tahojen erilaisiin näkemyksiin ja työarjen kokemuksiin. Sen avulla rakennetaan yksilöiden subjektiivisista kuvista yhteistä kokonaiskuvaa. Yhteisen albumin kokoaminen osallistaa toisen työarjen arvostukseen, yhteiseen kieleen ja ymmärrykseen sekä kokonaiskuvan hahmottamiseen. Kun erilaiset tulokulmat pääsevät esiin, niistä puhuminen helpottuu ja yhteiset päämäärät eheytyvät.



Koordinointi

Menestyksenkäs organisaatioalbumin täyttäminen edellyttää toimivaa koordinaatiota. Käytännössä siis jonkun on otettava vastuu prosessin hallinnoimisesta. Yhteisöstä tulee valita henkilö, joka tekee käytännön järjestelyt, kutsuu osallistujat koolle, opastaa työvaiheissa ja huolehtii prosessin etenemisestä.

Organisaatioalbumin ohjeet on jaettu kolmeen sarakkeeseen: vasemmalla kuvataan kukin työskentelyvaihe yleisesti, keskellä opastetaan koordinaattoria työvaiheen valmisteluun ja ohjaamiseen ja oikealla annetaan ohjeet työvaiheen toteuttamiseen.



Koordinointi



Yksilötyöskentely



Ryhmätyöskentely



Työskentely

Organisaatioalbumin täytön tavoitteena on auttaa osallistujia jäsentämään omia kokemuksia ja näkemyksiä ja kertomaan niistä muille.

Yleiset ohjeet työskentelyyn

- **Tyrmäyskielto.** Toisten näkökulmia kuunnellaan, pyritään ymmärtämään ja arvostamaan. Toisen kokemuksesta ei todisteta vääräksi tai virheelliseksi, vaan sitä kunnioitetaan.
- **Runsaus ja rikkaus.** Tavoitteena on monipuoliset, konkreettiset, elävät tilanteiden kuvaukset.
- **Monet mahdollisuudet.** Ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua vaan paljon erilaisia ja yhtä hyviä lähestymistapoja. Paras vaihtoehto löytyykin useimmiten eri näkökulmien yhdistämisestä
- **Prosessi lopputulosta tärkeämpi.** Nopeiden ja siistien näennäisratkaisujen tavoittelu monimutkaisissa kysymyksissä ei kannata. Anna aikaa keskustelulle.

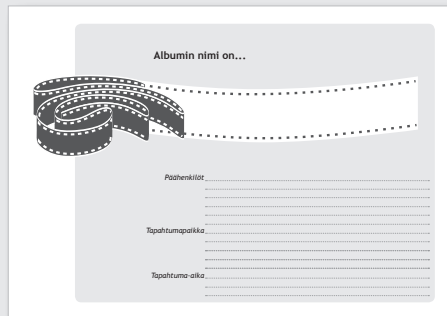
Organisaatioalbumin täyttö

Organisaatioalbumi pohjautuu tarinamenetelmään. Taustaa ja teoriaa tarinamenetelmästä löytyy sivulta 11. Tarinoiden kirjoittamiseksi käytetään kuvia. Nämä löytyvät kuvagalleriasta, joka alkaa sivulta 15. Albumin täyttö etenee vaiheittain.

1.

Albumin nimeäminen

Valitaan teema, mistä yhteisen kuvan luominen on tarpeen.



Albumin nimi on...

Päähenkilöt:

Tapahtumapaikka:

Tapahtuma-aika:

2.

Omat kuvat

Jokainen osallistuja pääsee kertomaan ja kuvaamaan omat näkökulmansa.



3.

Yhteinen albumi

3.1 Omien kuvien jakaminen

Osallistujat jakavat omat kuvansa ja tarinat niiden takana yhteisessä keskustelussa.

3.2 Yhteiset kuvat nykytilasta

Osallistujat yhdessä hahmottavat nykyisiä tilanteita ja tapahtumakulkuja.

3.3 Yhteiset kuvat tavoitetilasta

Osallistujat muodostavat yhteisen käsityksen, miten tulevaisuuden tavoitetilassa toimitaan.

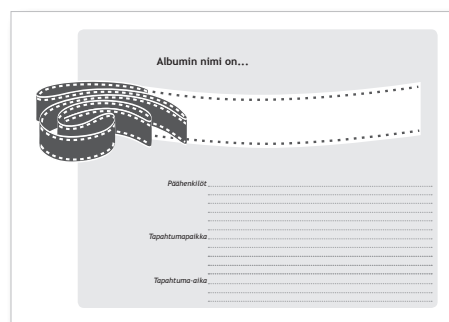


1.

Albumin nimeäminen Aihepiirin määrittely

Organisaatiossa on aistittu kehitystarve, joka ilmenee hieman epämääräisenä oirevyyhä. Näkemykset yhteisön eri yksiköillä, ammattiryhmillä, tiimeillä, toiminnoilla ja hierarkiata-soilla eroavat toisistaan – mistä on kyse, mitä pitäisi tehdä, kenen pitäisi tehdä, miten, ja milloin. Kehittämistarve on siis monimutkainen ja haastaa yksikkörajat ylittävään yhteistyöhön.

Tällaisen epäselvän vyyhdin selvittäminen alkaa teeman karkealla rajaamisella; mistä oikein on kyse? Organisaatioalbumin ensimmäisessä vaiheessa määritellään tarkasteltava aihepiiri ja annetaan albumille tätä kuvaava nimi.



Kansilehti löytyy kuvagalleria osiosta, joka alkaa sivulta 15.



Koordinointi

Kehittämiskohteen määrittelyyn – eli albumin nimeämiseen – kannattaa panostaa aikaa ja ajatusta. Albumin nimeäminen voi tapahtua yksin koordinaattorin toimesta, johdon päätöksestä tai pienen ryhmän neuvonpidon tuloksena.

Tässä vaiheessa tulisi myös hahmottaa, ketä kehittämistyö koskee ja keitä kutsutaan mukaan osallistumaan albumin täyttöön. Sopiva osallistujamäärä on noin 10–25 henkeä.



Työskentely

Mieti, millaisesta kehittämisestä tai uudelleenmäärittelyn tarpeesta on kyse. Pue tämä tavoitteen muotoon ja muotoile napakaksi tehtävänannoksi tai kysymykseksi. Kirjoita tämä Organisaatioalbumin kansilehdelle albumin aiheeksi.

Toimintaohjeet:

1. Määrittele käsiteltävä teema.
2. Muotoile valitusta teemasta albumin aihe ja kirjoita se kansilehdelle.
3. Mieti, kenet kutsut mukaan albumin täyttämiseen

2. Omat kuvat Yksilön näkökulma

Tässä työvaiheessa tavoitteena on saada esiin organisaation sisällä olevat erilaiset työn arjet, kokemukset ja näkemykset. Tämä tapahtuu keräämällä kokemustarinoita yhteisön jäseniltä. Tarinoita kirjoittamaan käytetään kuvia. Kuvat voivat käsitellä positiivisia tilanteita, ongelma-kohtia tai tulevaisuuden odotuksia.



Galleriakuvia löytyy kuvagalleria osiosta, joka alkaa sivulta 15.



Koordinointi

Galleria-osiosta löydät vaihtoehtoisia tilannekuvia. Tarkoitus on, että näiden kuvien avulla kaikki Organisaatioalbumin täyttämiseen osallistuvat kertovat oman näkemyksensä albumin aiheesta. Koordinaattori ohjeistaa osallistujat kuvien valinnasta, tarinan muodostamisesta ja aihepiiriin liittyvissä asioissa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi yhteisessä tilaisuudessa tai kahvitauon aikana. Työskentelytapa ei välttämättä ole kaikille osallistujille tuttu, joten koordinaattorin on hyvä olla paikalla vastaamassa mahdollisiin kysymyksiin.

Tarvikkeet:

- Ohjeet kullekin osallistujalle
- Kyniä
- Nippu galleriakuvia jokaiselle osallistujalle



Työskentely

1. Valitse galleria-osiosta tilannekuva, joka osuvasti ilmentää albumin aiheita omassa työssäsi. Voit pohtia esimerkiksi
 - Mitä tilanteessa on juuri tapahtunut?
 - Mitä kohta tapahtuu?
 - Milloin ja missä se tapahtuu?
 - Keitä tilanteessa olevat henkilöt ovat?
 - Mitä henkilöt tekevät?
 - Miten he sen tekevät?
 - Miksi se tapahtuu?
 - Mitä muiden pitäisi ymmärtää työstäni?
2. Täydennä kuvateksteillä ja puhekuplilla valitsemasi kuva vastaamaan arjen tilanteita, kohtaamisia, välähdyksiä ja tunnelmia.

3.1 Yhteinen albumi Omien kuvien jakaminen

*Tästä eteenpäin Organisaatioalbumia työ-
tetään ryhmätyönä. Seuraavat vaiheet onkin
suositeltavaa suorittaa yhden yhteisen istunnon
aikana.*

*Ryhmätyöskentely alkaa Omat Kuvat -vai-
heessa tuotettujen tarinoiden pohjalta. Tämä
tapahtuu vapaamuotoisena keskusteluna.
Omat kuvat voivat olla hyvinkin henkilökohtai-
sia, joten niiden rooli on tässä vaiheessa toimia
pohjana keskustelulle. Tavoitteena on tunnis-
taa tyypillisiä tilanteita, joissa albumin aihe
jollakin tavoin ilmenee.*



**Galleriakuvia löytyy kuvagalleria osios-
ta, joka alkaa sivulta 15.**



Koordinointi

Seuraavia työskentelyvaiheita varten koordinaattorin tulee järjestää kaikille osallistujille yhteinen tilaisuus. Parhaiten työskentelyyn sopii tila, jossa osallistujat voivat muodostaa pienryhmiä pöytien ympärille.

Aikaa tilaisuudelle on hyvä varata 3-4 tuntia.

Sopiva osallistujamäärä on noin 10 – 25 henkeä. Ryhmätyöskentelyn alussa osallistujat kannattaa jakaa 3-6 hengen pienryhmiin.

Työskentely aloitetaan pienryhmissä. Ryhmän jäsenet keskustelevat omista kuvistaan ja jakavat kokemuksiaan Albumin aiheena olevasta vyyhdistä. Omia kuvia ei ole välttämätöntä esitellä ryhmässä, vaan omia ajatuksia voi paljastaa sen verran kuin haluaa.

Aikaa tähän vaiheeseen on syytä varata puolesta tunnista tuntiin.



Työskentely

1. Keskustelkaa ryhmissä edellisessä työvaiheessa syntyneistä tilannekuvauksista.
2. Kertokaa jokainen ainakin yksi tilanne, jonka olette yksilövaiheen Omissa kuvissa nostaneet esiin.
3. Pyrkikää yhdessä tunnistamaan tilanteita, joissa Albumin aihe tyypillisesti ilmenee.

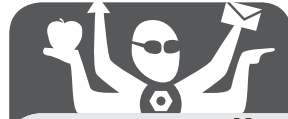
Koordinaattori voi tarvittaessa ohjata keskustelua sen mukaan, mitä asioita kuvista halutaan nostaa esiin. Esimerkiksi:

- Tyypilliset tilanteet
- Henkilöt tai roolit
- Lopputulokset
- Avoimet kysymykset
- Tarinoiden puuttuvat palaset

3.2 Yhteinen albumi Kuvat nykytilasta

Ryhmätyöskentely jatkuu tavoitteena auttaa osallistujia yhdessä hahmottamaan Albumin aiheesta kokonaiskuva: millaisena nykyinen toiminta koetaan, mitkä asiat ovat hyvin ja missä olisi vielä parantamisen varaa.

Tässä vaiheessa pienryhmät luovat yhteistä todellisuutta esittäviä kuvia galleriakuvien pohjalta. Kuvat voivat ilmentää muun muassa käännekohtia ja kriittisiä pisteitä, puuttuvia kuvia ja hukattuja muistoja. Nykytilanteen näkyväksi tekeminen toimii pohjana muutoksen mahdollistamiselle.



Koordinointi

Päämääränä on yhteisten kuvien valinta. Kuvagalleriaosiosta löydät vaihtoehtoisia tilannekuvia. Koordinaattori ohjeistaa ryhmät ja jakaa heille galleriakuvia. Tarkoituksena on kuvien avulla täydentää ja muodostaa yhteinen näkemys Organisaatioalbumiin aiheesta.

Tähän vaiheeseen tarvitaan:

- 1 nippu galleriakuvia/pienryhmä
- Kyniä
- Suuria paperiarkkeja
- Post-it -lappuja
- Teippiä

Tämä työskentelyvaihe on kaikista tärkein yhteisen ymmärryksen etsimisessä. Työskentelylle on siis syytä antaa riittävästi aikaa, vähintään 1-2 tuntia.



Työskentely

Tässä vaiheessa ryhmät tuottavat galleriakuviin pohjautuen yhteisen kuvasarjan. Kuvien tulisi ilmentää kokonaisuutta mahdollisimman monipuolisesti ja eri näkökulmista. Omista kuvista käyty keskustelu toimii pohjana tälle työskentelyvaiheelle.

1. Valitkaa ryhmässä galleriasta tilannekuvia, jotka edellisessä vaiheessa käymänne keskustelun perusteella ilmentävät osuvasti albumin aihetta.
2. Täydentäkää kuvateksteillä ja puhekuplilla valitsemanne kuvat vastaamaan arjen tilanteita, kohtauksia, välähdyksiä ja tunnelmia.
3. Järjestäkää kuvat albumin aihetta kokonaisvaltaisesti ilmentäväksi kuvasarjaksi. Kuvasarja voi myös muodostaa tarinan, jossa on alku-keskikohta-loppu. Tämä ei kuitenkaan ole välttämätöntä, vaan kuvat voivat olla erillisiä välähdyksiä erilaisista tilanteista.

3.3

Yhteinen albumi

Kuvat nykytilasta

Tässä vaiheessa yhteisistä kuvista muodostuvaa, nykytilannetta kuvaavaa tarinaa muokataan vastaamaan tulevaisuuden unelmatilannetta. Tuloksista kootaan yhteinen albumi. Tarinan ei tarvitse olla loogisesti etenevä tai täydellinen. Tärkeintä on, että se kuvaa tilanteita, joissa albumin aiheena oleva kokonaisuus toimii paremmin. Mitä tehdään toisin? Mitkä asiat ovat muuttuneet?



Koordinointi

Tässä vaiheessa ryhmien muodostamia nykytilaa kuvaavia tarinoita muokataan vastaamaan tulevaisuuden tavoitetilannetta. Hyvin toimivia asioita kuvaavat osat jäävät ennalleen. Koordinaattori ohjeistaa ryhmät valitsemaan omista tuotoksistaan ne osat, joiden he halusivat olevan läsnä myös tulevaisuuden organisaatiossa. Ongelmia sisältävät kuvat vaihdetaan paremmin toimiviin, tavoitetilannetta esittäviin kuviin. Lopuksi ryhmien tulokset esitellään kaikille ja niistä keskustellaan yhteisesti.

Koordinaattorin ei kannata hoputtaa ryhmiä näennäisratkaisuihin. Kehittämisyhdyt ovat usein niin monimutkaisia, että yhdessä tapaamisessa ei valmiita ratkaisuja löydy. Kehittämistyön moniulotteisuuden hahmotus onkin realistisempi tulosodotus.

Aikaa tähän ryhmätyöskentelyn viimeiseen vaiheeseen on tuskin koskaan riittävästi. Minimiaika tavoitetilanteen kuvaamiseen ja siitä kertomiseen lienee tunti. Lisäksi tarvitsee varata yhteistä keskustelu-aikaa.

Koordinaattorin on syytä etukäteen miettiä, miten varmistaa kehittämistyön jatkuminen. Millaista jatko-työstä tarvitaan? Kuka ottaa kopin syntyvistä kehitysideoista? Miten työskentely dokumentoidaan? Kuinka lähdetään etenemään kohti yhteisiä tavoitekuvia?



Työskentely

1. Tarkastelkaa pienryhmissä nykytilasta tekemääne kuvausta.
2. Tunnistakaa kuvasarjan ne osat, jotka mielestänne kaipaavat muutosta.
3. Mitkä ovat käännekohtia toiminnassa? Missä kohtaa toimimalla toisin tapahtumakulku muuttuisi suotuisampaan suuntaan?
4. Valitkaa galleriaosiosta uudet kuvat muutosta kaipaavien kuvien tilalle. Kuvien tulisi ilmentää unelmatilannetta.
5. Täydentäkää kuvateksteillä ja puhekuplilla valitsemanne kuvat vastaamaan unelmatilanteen kohtauksia, välähdyksiä ja tunnelmia.
6. Kootkaa kuvasarja uudelleen niin, että se ilmentää tulevaisuuden tavoitetilannetta.
7. Esitelkää kuvasarjanne toisille ryhmille ja keskustelkaa niistä yhdessä. Missä tilanteissa ja toiminnoissa on eniten muutostarvetta? Mitä pitäisi tehdä toisin?

Taustaa ja teoriaa

InnoLinkki -menetelmäkehitysprojekti

Tämä Organisaatioalbumi on syntynyt Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahti School of Innovation –yhteistyössä Työelämän kehittämissuunnitelman Tykesin rahoittamassa menetelmäkehitysprojektissa 'Innovatiivisuus ja modernit organisaatorakenteet – InnoLinkki'. Projektissa oli tavoitteena tunnistaa ja kehittää yrityksille uudenlaisia tapoja innovatiivisuutensa parantamiseen.

Kehittämistyössä ohjaavia periaatteita ovat olleet:

- ”jokainen on oman työnsä ja sen kehittämisen paras asiantuntija” eli työntekijälähtöisyys
- työntekijöiden erilaiset näkemykset ja kokemukset ovat merkittävä lähde toiminnan uudistamiselle
- keskeistä on eri näkökulmien esiin nostaminen, moniäänisyys ja dialogisuus
- kehittämistyö toteutetaan interventioina, joista saadaan syötteitä organisaation sisäiseen jatkuvaa toiminnan kehittämisprosessiin
- tavoitteena on tukea organisaation sisäistä muutostavalmiutta
- muutosprosessi nähdään dialektisena, jatkuvana, usein emergenttina ja tilannesidonnaisena vuorovaikutusten virtana

Lähestymistavassamme organisaation kehittämiseen olemme yrittäneet ottaa onkeemme Scheinin (1999 s. 155) ja Weickin (1979 s. 186) varoitukset. He pelkäävät, että taipumus nähdä monimuotoiset ja epämääräiset ongelmat liian järjestyksellisinä, ymmärrettävinä ja hallittavina estää niistä keskustelemista, erilaisten tulkintojen esittämistä ja pohdintaa. Ongelmista poistetaan helposti vain oireita eikä etsitä perimmäisiä syitä. Tämä rajoittaa organisaatioiden uudistumista: uusien asioiden huomaamista, uutta tulkintaa ja oppimista.

Organisaation yhteisten näkemysten muodostamisen pitäisi olla avoin ja osallistuva prosessi. Tiimien ja työryhmien merkitystä vuorovaikutuksen, kommunikaation ja dialogin mahdollistajina korostetaan. On katsottu, että organisaation toimintaa ohjaava visio ei saisi olla vain johdon sanelema. Sen olisi rakennuttava työntekijöiden henkilökohtaisten näkemysten pohjalta vuorovaikutteisesti kyselemällä ja keskustelemalla (Nonaka & Takeuchi 1995, Crossan et al. 1999, Senge 1994, Ford & Ford 1995).

Lester ja Piore (2004) kutsuvat löytämiseen, luomiseen ja yhteiseen merkityksenantoon kohdentuvaa lähestymistapaa tulkinnalliseksi innovaatioprosessiksi. Siinä keskeistä on tuottaa asioita näkyväksi ja tukea yhteistoiminnallista mahdollisten maailmojen löytämistä ja rakentamista. Työntekijät ovat prosessissa aktiivisia toimijoita, jotka luovat merkityksiä ja muutosta yhdessä. He ovat innovaatiotoiminnan keskeisiä subjekteja, eivät kehittämisen objekteja.

Työtarinat

Päädyimme hyödyntämään tarinamenetelmää päästäksemme kiinni työntekijöiden kokemuksiin ja näkemyksiin. Tarinat mahdollistavat kehittämistyön käsittelyn sekä todellisuuspohjaisessa että kuvitellussa kontekstissa. Juoni ja kollektiivinen konstruointi rakentuvat osallistujien merkitysten antoon. Tarinoiden avulla voidaan tehdä ilmiöitä näkyväksi, tarkastella sitä eri näkökulmista, kuljettaa kohti uusia toimintatapoja sekä luoda muutosmotivaatiota. Tarinoiden kertomisella voidaan pyrkiä yhteiseen tilanteen ja ongelmien hahmottamiseen sekä tiedon jakamiseen. Tarinoissa voidaan yhdistää faktaa, tunteita ja subjektiivisia kokemuksia.

Tarinoita on sovellettu organisaatiotutkimuksessa ja erityisesti organisaation muutostutkimuksessa haluttaessa selvittää, kuinka organisaatioissa tulkitaan ja annetaan merkityksiä toiminnalle. Tarinoiden avulla jäljitetään organisaatioissa merkittäviä tapahtumia, tunnistetaan kuinka merkityksenanto tapahtuu ja kuinka tapahtumia tulkitaan. Tarinat antavat tulkinnallista vapautta, ne pohjautuvat todellisuuteen, mutta antavat kertojalle mahdollisuuden ilmaista omia näkemyksiään. Sosiaalinen vuorovaikutus – kertominen, kuunteleminen ja keskustelu – on oleellinen osa tarinamenetelmää. Tämä tukee sosiaalista kokemusten konstruointia ja edistää kriittistä reflektiota: itsestään selvien asioiden ja perusolettamusten näkyväksi tekemistä ja kyseenalaistamista. (Marshak & Grant 2008, Welsh & Dehler 2004, Schreyögg & Geiger 2006) Tavoitteena on siis auttaa tarinoiden avulla tututtujen ilmiöiden näkemistä uudessa valossa. Jos asioita halutaan tehdä uudella tavalla, ne on myös nähtävä ja ymmärrettävä eri tavalla kuin ennen.

Tutkimusperustainen teatteri

Projektissa luotiin organisaatioiden kehittämiseen tutkimusperustainen soveltavan teatterin menetelmä. Taiteen ja liiketoiminnan yhdistämisessä on kyse uudenlaisesta toimintatavasta kehittää organisaatioiden innovatiivisuutta tukien työntekijöiden yksilöllisiä ominaisuuksia ja toimintamahdollisuuksia kollektiiviselle luovuudelle.

Tutkimusperustaisen soveltavan teatterin juuria voi etsiä Erwin Piscatorin (1893 -1966), Bertolt Brechtin (1899 -1956) ja Augusto Boalin teatteripraktisesta ajattelusta. Tutkimusperustaisen teatterin voi määrittää tekstilähtöisen teatteritradition rinnalle syntyneeksi uudenlaisia teatterillistavia muotoja ja tekniikoita hakevaksi uuden dramaturgian interventiovälineeksi. Teatterilliset tekniikat aktivoivat toimijoita käsittelemään aihetta kuvitelluissa ja todellisuuspohjaisissa maailmoissa, jolloin soveltavan teatterin avulla luodaan analogioita sosiaaliseen todellisuuteen ja teatterin metakieli vahvistaa dialogin syntymistä (Heikkinen 2002, 129). Työtavalle on ominaista käsitys ihmisestä sosiaalisena ja kokonaisvaltaisena aistisena olentona. Taide- ja kulttuurilähtöiset menetelmät ovat kuin transformatiivisia agentteja, muutostekijöitä, joiden myötä osallistujat saatetaan välittömään ongelma- ja käytäntölähtöiseen vuorovaikutustilanteeseen (Taylor 2003). Innovaatioviitekehityksessä tiedon laadulla, esimerkiksi aistitiedolla tai intuitiolla, voi olla jo sinällään prosessia eteenpäin vievä vaikutus, joskin ymmärryksen uudistuminen vaatii kokemuksen reflektointia, jakamista ja aistitiedon transformoimista (Mezirow 2000). Tutkivassa teatterissa on erityisen kiinnostavaa se, voiko leikinomaisen

teatterillistuneen tapahtuman avulla syntyä uudenlaisia positioiden tiedostamista tai hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä.

Tartuimme tutkimusperustaisen teatterin menetelmin haasteeseen, miten lisätä yhteistä ymmärrystä organisaatioissa eri ammatti- tai työryhmien, hierarkiatasojen tai yksiköiden välillä. Oletamme, että se edellyttää kykyä katsoa omia käytänteitä uusin silmin ja kykyä yhdistää olemassa olevaa tietoa uudella tavalla. Taustalla on käsitys, että uudet ideat konstruoidaan innovaatioiksi työryhmissä ihmisten vastavuoroisuudessa sekä työryhmien ulkopuolelta tulevan uuden tiedon syötteessä. Niinpä tiedon konstruointi, dekonstruointi ja rekonstruointi ovat merkittävässä asemassa. Tutkimusperustaisen teatterin keinoin pyrimme luomaan vuorovaikutusta edistäviä tiloja (fyysinen sekä sosio-kulttuurinen ympäristö) ja tilanteita. Menetelmän avulla pyritään konkreettisesti sujuttamaan tiedonkulkua, viestintää, ideointia, ongelman ratkaisua, kommunikointia ja vastavuoroisuutta.

Innovaatioprosessin fasilitoinnin mahdollisuuksia taidelähtöisin keinoin on toistaiseksi tutkittu varsin vähän. Hankkeessa tehtiinkin pioneerityötä organisaatioiden kehittämisprosessien tukemisesta teatterin keinoin. Päädyimme kolmivaiheiseen menetelmään: (1) työtarinoiden keruu, (2) analysointi ja (3) soveltavan teatterin sessio. Tämän kolmivaiheisen menetelmän nimesimme dramaturgiseksi interventioksi. Eli ensin keräämme osallistujien kokemuksia ja näkemyksiä tarinoiden avulla, sitten analysoimme ja käsikirjoitamme niistä teatterillistavia kohtauksia ja lopuksi teatterillistavat kohtaukset ovat keskustelun aktivoijina tilaisuudessa, jossa tarinoiden kertojat ovat mukana. Teatterin

ja tarinan kerronnan muotokielellä pystytään käsittelemään sensitiivisesti hyvinkin herkkiä ja vaikeita työorganisaatioiden kysymyksiä siten, että kukaan osapuolista ei loukkaannu tai koe olevansa uhattuna tai syytettynä. Olemme havainneet, että menetelmä tuottaa uudenlaista puhuntaa ja kohtaamista työyhteisössä ihmisten välille.

Organisaatioalbumi on tarkoitettu tukemaan työtarinoiden keräämistä ja niiden avulla moniäänisen keskustelun herättämistä organisaation nykytilasta, kehittämistarpeista sekä tavoitteista. Organisaatioalbumi kutsuu työyhteisön jäsenet yhteisen leiritulen äärelle pohtimaan menneisyyttä ja nykyisyyttä sekä luomaan uusia avauksia tulevaisuuteen. Organisaatioalbumi on suunniteltu itsenäiseksi työkaluksi. Itsenäiseksi ensinnäkin niin, että sitä voi käyttää organisaatioissa ilman ulkopuolisia toimijoita: fasilitoijia, tutkijoita tai näyttelijöitä. Toisekseen itsenäisyydellä tarkoitetaan Organisaatioalbumin modulaarisuutta. Jatkotyöskentelyssä voidaan hyödyntää niin teatterillista lähestymistapaa kuin muita osallistavia tai rationaalis-analyttisiä lähestymistapoja. Organisaatioalbumi rakentuu sille perusajatukselle, että jokainen ihminen työyhteisössä on ainutlaatuisen tärkeä ja merkityksellinen yhteisessä tiedon luomisessa ja uusien mahdollisuuksien näkemisessä. Innovaatiot syntyvät ihmisten välisessä luottamuksellisessa kohtauksessa ja sosiaalisessa pörinässä, ja tätä elementtiä Organisaatioalbumi pyrkii vahvistamaan!

Lisätietoja:

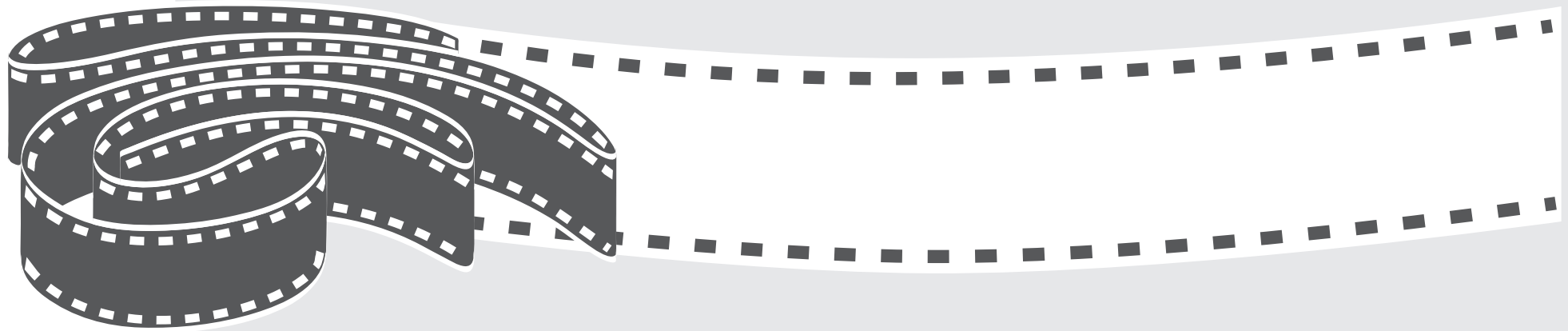
**Lappeenrannan teknillinen yliopisto,
Lahti School of Innovation**
Tuija Oikarinen, tuija.oikarinen@lut.fi
Anne Pässilä, anne.passila@lut.fi

Kirjallisuutta

- Boal, A. (1992) *Games for actors and non-actors*. Trans. by A. Jackson. London: Routledge.
- Boal, A. (1995) *The Rainbow of Desire*. Trans. by A. Jackson. London: Routledge.
- Boal, A. (1996) "Politics, Education and Change," in *Drama, Culture and Empowerment*. O'Toole, J. & Donelan, K. (eds.) Brisbane: IDEA Publications, Pp. 47-52.
- Boonstra, J. & de Caluwé, L. (eds.) (2007) *Intervening and changing – looking for meaning in interactions*. John Wiley & Sons Ltd, UK
- Brown, J. S. & Duguid P. (1991) *Organizational Learning and Communities-of-practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation*. *Organization Science*, 2, 40-57.
- Burke, K. (1968) *Dramatism*. International encyclopaedia of the social sciences. Vol.VII. New York: Macmillan.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999) *An organizational learning framework: from intuition to institution*. *Academy of Management Review*, 24, 522-537.
- Ford, J.D. & Ford, L.W. (1995) *The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations*. *Academy of Management Review*, 20, 541-570.
- Hargrave, T. J. & Van de Ven, A. H. (2006) *A collective action model of institutional innovation*. *Academy of Management Review*, 31, 864 – 888.
- Heikkinen, H. (2002). *Draaman maailmat oppimisalueina: draamakasvatuksen vakava leikillisuus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lester, R. K. & Piore, M. J. (2004) *Innovation – the Missing Dimension*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Marshak, R. J. & Grant, D. (2008) *Organizational Discourse and New Organization Development Practices*. *British Journal of Management*, 19, S7-S19.
- Mezirow, J. (2000) *Learning to Think Like an Adult: Core Concepts of Transformation Theory*. In J. Mezirow and associates (Eds.), *Learning as Transformation* Pp. 3- 33. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press
- Schein, E. H. (1999) *Process consultation revisited – Building the helping relationship*. Addison Wesley OD Series, USA.
- Senge, P. (1994) *The art and practice of the learning organization*. Currency and Doubleday, New York.
- Schreyögg, G. & Geiger, D. (2006) *Developing organizational narratives: a new dimension in knowledge management*. Pp. 82-98. In Renzl, B.; Matzler, K. & Hinterhuber, H. (eds.) (2006) *The future of knowledge management*. Palgrave Macmillan, UK.
- Schreyögg, G. & Höpfl, H. (2004) *Theatre and Organization: Editorial Introduction*. *Organization Studies*, 25, 691-704.
- Taylor, P. (2003) *Applied Theatre. Creating Transformative Encounters in the Community*. Portsmouth (NH): Heinemann cop.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (2005) *Alternative approaches for studying organizational change*. *Organization Studies*, 26, 1377-1404.
- Van de Ven, A. H., Rogers, R. W., Bechara, J. P., & Sun, K. (2008) *Organizational Diversity, Integration and Performance*. *Journal of Organizational Behaviors*, 29, 335-354.
- Weick, K. E. & Quinn, R.E. (1999) *Organizational change and development*. *Annual Review Psychology*, 50, 361-186.
- Welsh, M.A. & Dehler, G.E. (2004) *P(l)aying attention: communities of practice and organized reflection*. Teoksessa Reynolds, Michael & Vince, Russ (eds.) (2004) *Organizing reflection*. Pp. 15-29. Ashgate Publishing Ltd, England

Kuvagalleria

Albumin nimi on...



Päähenkilöt

.....
.....
.....
.....
.....

Tapahtumapaikka

.....
.....
.....
.....

Tapahtuma-aika

.....
.....
.....



A series of 20 horizontal dotted lines for writing, arranged in a vertical column on the right side of the page.



A series of horizontal dotted lines for writing, located on the right side of the page. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page.



A series of horizontal dotted lines for writing, arranged in a vertical column on the right side of the page.



A series of horizontal dotted lines for writing, arranged in a vertical column on the right side of the page.



A series of horizontal dotted lines for writing, consisting of 20 lines.



A series of horizontal dotted lines on a grey background, intended for writing or drawing.



A series of horizontal dotted lines for writing, spanning the right side of the page. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page.



A series of horizontal dotted lines for writing, arranged in a column on the right side of the page.



A series of horizontal dotted lines for writing, arranged in a column on the right side of the page.



© Lappeenrannan teknillinen yliopisto Lahti School of Innovation

Toimitus: LUT Lahti School of Innovation
Tuija Oikarinen, Juho Salminen, Laura Mellanen, Mirva Hyypiä, Anne Pässilä

Valokuvat: *Majju Saari*

Graafinen suunnittelu: *Laura Mellanen*