



Muutoslaboratorio

toimintakonseptin osallistavan kehittämisen
ja käyttöönoton menetelmänä



Helsingin yliopisto
Käyttäytymistieteellinen tiedekunta

Kurssin tausta ja lähtökohdat

Toimintakonseptin uudistaminen

Monessa organisaatiossa toiminnan kehittämisen painopiste on siirtynyt yksittäisten toimintojen ja prosessien parantamisesta koko toimintakonseptin uudistamiseen.

Toimintakonsepti on yleisen tason malli siitä periaatteesta, jolla organisaatio tuottaa asiakkailleen hyötyä ja itselleen voimavaroja. Toimintakonseptin ydin on *toiminnan kohteen hahmotus*: millaisia kokonaisuuksia käsitellään, millaisia hyötyjä asiakkaille tuotetaan ja mihin toiminnan kannattavuus perustuu.

Lähimenneisyydessä yleisin toimintakonseptien tyyppi on perustunut vakiotuotteiden ja -palvelujen massatuotantoon. Massatuotantokonseptien kehittynyt muoto on prosessien jatkuvaan parantamiseen perustuva joustava, tilauspohjainen laatutuotteiden ja -palvelujen tuottaminen. Massatuotanto-osaamisen pohjalta on viime vuosina kehitetty toimintakonsepteja, joilla massatuotantoon perustuvia tuotteita ja palveluja voidaan *asiakaskohtaistaa* vakoituja osaratkaisuja yhdistelemällä (mass customization).

Uusin, vasta kehittymässä oleva toimintakonseptien tyyppi perustuu tuottajan ja käyttäjän pitkäjänteiseen yhteistyöhön, jossa nämä muovaavat ja kehittävät yhdessä yhteistyön perustana olevaa tuote- ja palvelukokonaisuutta käytöstä saadun tiedon ja kehitystyön tulosten perusteella. Yhteiskehittelykonseptien (co-configuration) lähtökohtana eivät ole yksittäiset osto- ja myyntitapahtumat vaan pitkäjänteinen asiakassuhde. Tuotteiden ja palvelujen perustana on tuottajan ja käyttäjän osaamisen yhdistämiseen perustuva yhteinen tiedonhankinta, suunnittelu ja kehittäminen, jossa molemmat osapuolet oppivat ei vain toisiltaan vaan myös yhteisestä kehittelystä.

Toimintakonseptin uudistamisen edellyttämä kehittäminen

Uuden toimintakonseptin luominen ja täytäntöönpano poikkeavat perinteisestä kehittämisestä siinä, että ne koskevat toiminnan kaikkia osa-alueita ja edellyttävät eri hierarkiatasojen ja toimintojen edustajien välistä yhteistyötä sekä vuoropuhelua suunnittelijoiden ja toteuttajien kesken. Toimintaa on tarkasteltava laajemmin aikaperspektiivissä kuin yksittäisten uudistusten toteuttamisessa, jossa riittää lähtötilanteen ja tavoitetilän vertailu. Kehittämisessä ei myöskään voida tukeutua valmiiksi testattuihin ratkaisuihin, vaan siinä joudutaan tuottamaan luovasti uusia käsitteitä, malleja ja käytäntöjä.

Muutoslaboratoriometodologia

Muutoslaboratorio[®] on henkilöstön ja johdon yhteistyöhön perustuva kehittämis-menetelmä, joka on erityisesti suunniteltu uuden toimintakonseptin kehittämiseen ja täytäntöönpanoon. Muutoslaboratoriossa uuden konseptin kehittämisen tai täytäntöönpanon pilotiksi valitun yksikön työntekijöitä autetaan tutkimaan toimintansa muutosta ja muutostarpeita sekä kehittämään uutta konseptia vastaavia uusia käytännön ratkaisuja. Muista kehittämismenetelmistä poiketen muutoslaboratoriossa ei etsitä vain välittömiä käytännön ratkaisuja. Ongelmia ja ratkaisuja tarkastellaan toimintakonseptin uudistamisen tarpeen ja mahdollisuuksien kannalta. Tavoitteena on tuottaa käsitteitä, menetelmiä ja välineitä, joilla uutta toimintakonseptia voidaan toteuttaa käytännössä.

Muutoslaboratorioprosessissa työyhteisön jäsenet tekevät – aluksi ulkopuolisen ohjaajan opastamina – oppimistekoja, joilla he kyseenalaistavat vanhentuneita ajatus- ja toimintamalleja, kehittävät uusia malleja, arvioivat niitä ja muuttavat toimintakäytäntöä kokeilujen kautta. Oppimistekojen toteuttamiseksi nykyisen toimintakäytännön ongelmallisista piirteistä hankitaan havaintoaineistoa. Muutoslaboratorioistunnoissa aineistoa analysoidaan ja uusia ratkaisuja kehitetään muutoslaboratorio-ohjaajan tarjoamien käsitteellisten välineiden avulla. Ohjaaja ei tarjoa ennalta määrättyä ratkaisua vaan ohjaa osallistujien oppimistyöskentelyä. Muutoslaboratorioprosessi koostuu toimintaa koskevan aineiston hankinnasta sekä yhteisistä, tiiviiseen työskentelyyn perustuvista muutoslaboratorioistunnoista. Prosessille on ennalta annettu määräaika. Tyypillisesti muutoslaboratorioprosessi käsittää noin kymmenen kahden tunnin analyysi- ja suunnitteluistuntona, joita seuraa uusien ratkaisujen kokeilu-, arviointi- ja kehittelyjakso (lähemmin katso: Virkkunen, Engeström, Pihlaja, Helle (1999). Muutoslaboratorio – uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Työministeriö, Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 6).

Uuden toimintakonseptin kehittäminen edellyttää yleensä vähintään yhden perusteellisen pilottimuutoslaboratorioprosessin toteuttamista. Sen tulosten perusteella voidaan kehittää ko. muutostilanteen erityisiä vaatimuksia vastaavia kehittämistyön välineitä sekä tilanteeseen mukautettu tiiviimpi muutoslaboratoriomenetelmä. Menetelmän käyttöä varten on tarpeen muodostaa ja kouluttaa sisäinen kehittäjien yhteistoimintaverkko, joka käyttää eri yksiköiden paikallisissa muutoslaboratorioissa syntynyttä tietoa ja innovaatioita toimintakonseptin keskitetyn edelleenkehittämisen apuna.

Koulutuksen tavoitteet ja sisältö

Kenelle koulutusta tarjotaan

Koulutus on tarkoitettu sellaisille organisaationsa toimintakonseptin uudistamiseen osallistuville kehittäjille, jotka voivat itse toteuttaa muutoslaboratorioprosesseja organisaatiossaan sekä toimia muutoslaboratoriomenetelmän organisaatiokohtaisen käytön avainhenkilöinä. Koulutukseen osallistumisen edellytyksenä on organisaation sitoutuminen toimintakonseptin uudistamista tukevaan kehittämishankkeeseen, jossa sovelletaan muutoslaboratoriomenetelmää.

Koulutuksen tuottama valmius

Koulutus antaa valmiuden

- toiminnan kehittämishaasteiden analysoimiseen teoreettisten käsitteiden ja -tiedon avulla
- muutoslaboratoriometodiikkaan perustuvan kehittämishankkeen ja konkreettisten kehittämisvälineiden suunnitteluun
- muutoslaboratoriomenetelmän käyttöön
- kehittämishankeessa toteutuvan organisaation oppimis- ja kehitysprosessin ongelmien teoreettiseen analyysiin ja tulkintaan
- toimintakonseptin pitkäjänteisen kehittämisen edellyttämän kehittäjien yhteistoimintaverkon luomiseen omassa organisaatiossaan.

Koulutuksen luonne

Koulutus käsittää paneutumista vaativiin teoreettisiin ideoihin ja käsitteisiin, oman organisaation kehittämistilanteen analysoimista tarjottujen teoreettisten välineiden avulla sekä käytännön harjoituksia ja osallistujien oman kehittämistyön ohjausta. Koulutuksen läpikäyvänä periaatteena on teorian ja käytännön kiinteä yhteys ja vuorovaikutus. Koulutuksen toivotaan käynnistävän osanottajien keskinäisen muutoslaboratoriomenetelmän soveltamista koskevaa kokeuksenvaihtoa sekä yhteistyötä muutoslaboratoriomenetelmään perustuvien kehittämisvälineiden kehittelyssä ja kokeilussa.

Koulutuksen yhteys tutkimus- ja kehittämishankkeeseen

Koulutus on osa Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikön käynnistämää tutkimus- ja kehittämishanketta, jonka tavoitteena on luoda uudenlainen kehittäjien yhteistoiminta- ja oppimisverkosto. Verkoston jäsenet kehittävät yhdessä sekä uusia toimintakonsepteja että muutoslaboratorio-metodologiaan perustuvia käytännön kehittämismenetelmiä. Verkoston jäsenten käytettävissä on muutoslaboratoriometodologiaan perustuvien kehittämisvälineiden

tietokanta (www.muutoslaboratorio.fi). Koulutus antaa valmiuden osallistua verkoston työskentelyyn mutta ei velvoita siihen.

Koulutuksen sisältö

Koulutuksen sisältö jakautuu seuraaviin viiteen asiakokonaisuuteen.

1. Työn ja atyön kehittämisen historiallinen muutos
2. Toimintakonseptin käsite ja toimintakonseptin kehittäminen
3. Muutoslaboratorio oppimistoiminnan välineenä
4. Oppimistoiminnan ohjaaminen muutoslaboratoriossa
5. Oman muutoslaboratoriohankkeen ohjattu toteuttaminen

Koulutuksen toteutus

Koulutus koostuu koulutustilaisuuksista sekä näitä edeltävistä ja seuraavista tehtävistä ja sähköpostikeskusteluista.

Ensimmäinen lähiopetusjakso on kaksipäiväinen kurssi, jonka aikana käsitellään osallistavaa kehittämistä osana toimintakonseptin muutoksen johtamista.

Osanottajat analysoivat ensimmäisen osan jälkeen kehittämistyön lähtötilanteen omissa organisaatioissaan.

Toinen lähiopetusjakso on kaksipäiväinen kurssi, jonka aikana käsitellään muutoslaboratoriometodologian perusteet ja muutoslaboratorioprosessin suunnittelu ja ohjaus.

Osanottajat laativat toisen osan jälkeen alustavat suunnitelmat omista kehittämisprosesseistaan.

Kolmas lähiopetusjakso on kaksipäiväinen workshop, jonka aikana käsitellään osanottajien suunnitelmia ja muutoslaboratoriotyöskentelyä.

Kurssin opettajat toimivat konsultteina osanottajien toteuttaessa ensimmäisiä muutoslaboratorioprosessejaan. Ohjaus toteutetaan erikseen sovittavan aikataulun mukaan sekä sähköpostitse että yhteisinä neuvotteluina.

Kurssin opettajat

Kurssin sisällöstä ja toteutuksesta vastaa professori Jaakko Virkkunen. Opetuksen toteuttamiseen ja osallistujien työn ohjaukseen osallistuu lisäksi FK Heli Ahonen.

Osallistumismaksu

Kurssimaksu on 1200€.

Aika ja paikka

Kurssi toteutetaan toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikön tiloissa Teollisuuskatu 23 Helsinki 3. kerros.

Kurssi aloitetaan sähköpostikeskustelulla 26.9. 2005.

1. koulutustilaisuus on 29 -30.9. 2005
2. koulutustilaisuus on 13 -14.10. 2005
3. koulutustilaisuus on 27-28.10. 2005.

Neljännän osan aikataulusta sovitaan erikseen kunkin organisaatiokohtaisen ryhmän kanssa erikseen.

Ilmoittautuminen

7.9. 2005 mennessä sähköpostilla Heli Ahoselle (heli.ahonen@helsinki.fi), joka mys vastaa kurssia koskeviin kysymyksiin.